

ארגז כלים למנהל

בכניסה לתפקיד מנהל מחלקת חינוך חדש

כתיבה ועריכה: קובי קדם

פסיכולוג ומאמן בכיר

מנכ"ל חברת הייעוץ, שילובים-מאמנים



תוכן העניינים

5	1	כלי מסייע לאבחון בכניסה לתפקיד
9	2	תכנית חפיפה
10	3	תכנית כניסה לתפקיד
12	4	כלי לניהול שיחות אישיות עם עובד
14	5	ישיבת צוות ראשונה
16	6	עקרונות בניהול אפקטיבי של ישיבות ודיונים
18	7	הנהגת זמן: עקרונות
20	8	בניית חזון ניהולי
23	9	כלים לאבחון סגנון ניהולי
23	9.1	שאלון ניהול עצמי
25	9.2	שאלון תמי"ם
31	9.3	שאלון מנהיגות מחברת
33	9.4	שאלון לתשאול עמיתים
34	9.5	מידת המצוינות שלי - שאלון לאימון יומי
37	10	כלים ניהוליים
37	10.1	Benchmarking
39	10.2	טבלת קבלת החלטה

1

כלי מסייע לאבחון בכניסה לתפקיד

שאלון חקר להכרת היחידה בשלב הגישוש

מהן דרישות/צרכי הדרג הממונה

כיצד תופס את תפקידי?
מה סגנון העבודה/הניהול שלו?

שותפי התפקיד שלי (ממונים; כפיפים; עמיתים, מטופלים)

מיהם? מהי מערכת הכפיפויות / קשרי הגומלין איתם?
כיצד הם תופסים את תפקיד היחידה; את תפקידי? האם יש סתירות ביניהם?
כיצד עבדו מול קודמי בתפקיד? מהן ציפיותיהם ממני?

המנהל הקודם

כיצד תופס את התפקיד? כיצד מעריך את תפקוד היחידה? מה היתה המדיניות בה נקט?
כיצד עבד מל הדרג הממונה? האם יש נושאים "בעבודה"? פרויקטים שהתחיל ויש לסיים?
האם יכול לציין קשיים רלוונטיים בהם נתקל הוא עם כניסתו לתפקיד?

היחידה

מהם יעדיה? כיצד עומדת בהם?
מה מיצובה בכלל המערכת? בהשוואה ליחידות אחרות ברשת?
מהם ממשקיה עם גורמים חיצוניים? האם יש קשיים מיוחדים?
מהו המבנה הארגוני?
מה הנורמות הפורמאליות/בלתי פורמאליות הקיימות בה?
מהו תהליך "הפקת המוצר" - כיצד משתלבות תת היחידות בתהליך?
מהם הערכים המרכזיים המאפיינים אותה (מקצועיות? בטיחות? שיתוף פעולה? תחרותיות?)
מה רמת הלכידות החברתית? המוראל? שביעות הרצון?
מה מידת הצלחתה בשימור/קליטה של "אנשים טובים"?

מדדי הצלחה בתפקיד - תרגיל מיפוי ציפיות משלימי תפקיד

לפניך טבלה למיפוי ציפיות אפשריות של משלימי תפקיד בהתייחס לתפקיד שאותו הינך ממלא מתוך זווית הראיה של משלים תפקיד _____ מלא את הטבלה.
 X... מצפה ממני:

לעשות	להיות
לא לעשות	לא להיות

סיכום

מהם מדדי ההצלחה המרכזיים שלי בתפקיד:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

שלב ההתמודדות - שאלות אסטרטגיות

א. שאלות מכוונות להווה

- מהם יעדי היחידה הנוכחיים?
- מהו הייעוד העיקרי ומהן מטרות המשנה?
- מהם היעדים לטווח הארוך, הבינוני, המיידי?
- האם סדר העדיפויות ברור?
- מהי מערכת היחסים בין המטרות של יחידות אחרות ברשות?
- באילו אמצעים פועלת היחידה להשיג את מטרותיו?
- מהם האילוצים החיצוניים הפועלים על המערכת?
- מהם האילוצים הפנימיים המגבילים התקדמות?
- מהן הבעיות העיקריות ביחידה?

ב. שאלות המכוונות לעתיד

- כיצד ניתן להשיג את יעדי היחידה ביתר אפקטיביות?
- מהן ההמלצות העיקריות של המנהל הממונה ושל קודמי בתפקיד לשיפור הביצוע?
- למה עשויה היחידה להידרש בעתיד? באילו אילוצים עלולה היחידה לפעול?
- כיצד ניתן לייעל ולחסוך?
- כיצד ניתן להטמיע ביחידה נורמות של ארגון לומד ומשתפר?

כיצד ניתן לשתף את העובדים בחשיבה אסטרטגית?
כיצד ניתן להגביר את האפקטיביות, המקצועיות ואת האיכות הכוללת של פעילות היחידה?
כיצד ניתן להגדיל את ההישגים תחת האילוצים הנוכחיים?
כיצד ניתן לשפר את הבקרה ואת נהלי הדיווח?

ג. בחינת דרכים חלופיות להשגת מטרות - מתודולוגיה של השוואה

מהם הדרכים החלופיות להשגת המטרה המרכזית ומטרות המשנה של היחידה?
כיצד יכולה עבודת מטה לסייע בהצעת חלופות לפעולה והערכתן?
מה רמת הישימות (FEASIBILITY) של כל חלופה?
מה התועלת בשינוי המוצע למול העלות?
אילו מחלקי המערכת של היחידה עשויים להיות הרגישים ביותר לשינוי המוצע?
מה עשויות להיות השפעות הלוואי - לאורך זמן - של השינוי?

ד. הטבעת חותם המנהל

מה אשאר אחרי? כיצד אטביע את חותמי במורשת היחידה? מהו "החזון" שלי?
לאן הייתי רוצה להביא את היחידה (ביצוע משימות; ערכים; נורמות; תהליכי עבודה)?
כיצד הייתי רוצה לראות את היחידה ביום האחרון של תפקידי?
כיצד ניתן להשיג יעדים אלו? מהן המגבלות? כיצד ניתן להתגבר עליהן?

שאלות טקטיות (הפעלת היחידה)

מהם היתרונות שלי? מהן מגבלותיי - כמנהל? איזה סגנון ניהול אני רוצה לכונן?
כיצד להימנע מציפיות מוגזמות שיופנו כלפי?
כיצד יגיב כל אחד משותפי התפקיד על שינוי במערכת ועל "החזון" שלי?
כיצד ניתן להסיר את המגבלות והאילוצים להשגת היעדים?
אילו נתונים חסרים לי?
מה הכי חשוב לי כמנהל?
אילו יחסי עבודה ואיזה דימוי אני רוצה לבנות?
כיצד היחידה תשרת את הלקוחות בצורה טובה יותר?
באיזה אופן נבהיר לספקים את צרכינו?
באיזה אופן אני רוצה להשתלב מבחינה מקצועית ביחידה?
כיצד אשתלב מבחינה חברתית?
כיצד אפעיל את הכפיפים?
כיצד תתנהל עבודת המטה ומה בדיוק יהיו המשימות שלי בה?

ניתוח ממצאים וגיבוש תובנות ומסקנות

א. היחידה

1. מה העוצמות שמצאת ביחידה?

2. אילו חולשות ונושאים טעוני שיפור מצאת?

3. סמן לעצמך פערים מרכזיים בהם היית רוצה לטפל _____

4. סמן לעצמך נושאים שהיית רוצה לחזק ולשמר _____

ב. תובנות לגבי עצמך כמנהל

1. נקודות עוצמה שלך כמנהל ביחס ליחידה, מאפייניה וצרכיה _____

2. נושאים ותחומים במסגרת התפקיד וניהול היחידה בהם אתה מרגיש פחות בטוח. _____

3. דרג את הנושאים המצריכים טיפול ושינוי: _____

4. לגבי אילו נושאים אתה חש שליטה, הבנת ומסוגלות? _____

5. לגבי אילו נושאים אתה חש שיש לך קושי להתמודד איתם? _____

6. מה הקשיים? _____

7. כיצד אתה מתכוון להתמודד עם הקשיים? _____

2

תכנית חפיפה

נושאים ניהוליים:

- נושא כ"א של הכפופים (נושאי רווחה, הדרכה, התחייבות וסיכומים קודמים עם עובדים)
- צרכים ייחודיים של עובדים
- הכרות עם בעלי תפקידים רלוונטיים
- תכנון וניהול תקציב
- ממשקים עם יח' אחרות
- שגרות הניהול

נושאים מקצועיים:

- הצגת תיאור תפקיד אחריות וסמכות
- נהלים, הנחיות ותהליכי עבודה
- תוכניות עבודה, יעדי היחידה על מרכיביה השונים.
- הכרות עם ספקים/לקוחות עיקריים
- מאפייני איכות ויחס "ללקוחות" היחידה.
- מערכות מידע
- תכנון וניהול תקציב
- תהליכי בקרה ומעקב
- סקירה של פעילות היחידה בשנים האחרונות
- הכרות עם סביבת העבודה

נושאים מערכתיים:

- מבנה אירגוני, חלוקת התפקידים והמשימות
- ערכים מובילים
- קשיים מבניים ואילוצים ביחידה ובתפקיד

3

תכנית כניסה לתפקיד

תוצאות רצויות של הפעולה	פרוט הפעולה	הפעולה
למידה של התפקיד. הכרות עם בעלי התפקיד הרלוונטיים.	למידה על נושאים כלל חברתיים למידה של מאפייני ומרכיבי התפקיד בהיבט המקצועי והניהולי. הכרות עם בעלי התפקידים. מעבר על נהלים.	חפיפה עם המנהל היוצא
כניסה "רכה וחלקה" יותר לתפקיד. הכרות עם הרשות, היחידה וסגנונות הניהול.	הגדרות וחלוקת תפקידים עבודת צוות וניהול צוות. שגרות עבודה. מדדים. חשיפה לסגנונות ניהול שונים. ניהול תקציב כולל הסכמים עם ספקים.	חניכה של מנהל ישיר
הכרות אישית. העברת מסרים. תאום ציפיות. אבחון-למידה על היחידה, התפקיד והצוות.	הכנה לשיחה. הסבר על מטרות השיחה. הכרות. שיתוף בתהליך הכניסה לתפקיד. הקשבה למורה, לצרכיו ולציפיותיו. העברת מסרים מרכזיים של המנהל. סיכום השיחה	שיחות אישיות עם כל אחד מחברי הצוות
למידה ואבחון. התמקמות כמנהל.	הכרות. הסבר על מטרות הישיבה. שיתוף בתהליך כניסה לתפקיד. תאום ציפיות ומסרים. משימות ונושאי עבודה. סיכום	ישיבת צוות ראשונה
הכרות. אבחון ולמידה. תאום ציפיות.	הכרות. מיפוי ממשקי העבודה. ציפיות הדדיות. סכום.	פגישות עם עמיתים ובעלי תפקידים רלוונטיים
אבחון ולמידה.	סקרים, תעודת זהות של היחידה. נהלים והנחיות. יכולת הליכה והאתגרים על פי התפקיד.	קריאת חומרים
למידה על היחידה. זיהוי האתגרים המרכזיים בניהול היחידה.	ריכוז המידע ומיפוי של כל הפגישות והשיחות שנעשו. גיבוש תובנות ומסקנות.	סכום האבחון

<p>תכנית עבודה מפורטת.</p>	<p>ריכוז יכולות הליבה על פי התפקיד והאתגרים. מתוך האתגרים והתפיסות האישיות - זיהוי המסרים המרכזיים להטמעה ונושאים לעבודה. בניית תכנית עבודה ליישום והטמעה.</p>	<p>גיבוש "אני מאמין" ניהולי וגיבוש תכנית עבודה ליישום</p>
<p>אבחון ולמידה של היחידה. התמקמות כמנהל - העברת מסרים ואני מאמין ניהולי.</p>	<p>הכנה לשיחה. הסבר על מטרות השיחה. הכרות. שיתוף בתהליך הכניסה לתפקיד. מסרים. דיאלוג עם הצוות - משימות מתוכננות של היחידה. סכום השיחה.</p>	<p>שיחות פתיחה עם כל הצוות והמנהלים/כניסה לשיבות צוות של המנהלים תחתיו</p>

4

כלי לניהול שיחות אישיות עם עובד בכניסה לתפקיד

מטרות השיחה

1. הכרות
2. התמקמות כמנהל - העברת מסרים, ציפיות ו'אני מאמין' ניהולי.
3. תיאום ציפיות הדדי.
4. למידה על היחידה, על התפקיד ועל העובד.

מבנה כללי

לפני השיחה

הכנה לשיחה - תכנן את הנקודות והנושאים העיקריים לשיחה ועבור על חומר ומידע מוקדם שיש לך על העובד. הזמן את העובד לשיחה ופנה זמן ראוי לקיומה - כדי שתתקיים ללא לחץ. דאג לתנאים פיזיים נוחים ושקטים - חשוב להקפיד לקיים את השיחה במקום נוח ושקט (מומלץ במשרדך), ללא הפרעות: שיחות טלפון, כניסות לחדר או כל הפרעה אחרת, שעשויה לפגוע במהלך השיחה.

מהלך השיחה ודגשים כלליים:

צור אווירה נעימה: זכור, הסיטואציה של שיחת הכרות בינך, כמנהל שזה עתה נכנס לתפקיד, לבין העובד עשויה להיות מעט מלחיצה לשני הצדדים. לכן השתדל לתת לעובד תחושה נוחה ו'לשבור את הקרח'.

ערוך הכרות עם העובד

הצג את עצמך ובקש מהעובד להציג עצמו. ההכרות יכולה לכלול פרטים בנושא: מקום מגורים, מצב משפחתי, תפקיד בארגון, וותק, ניסיון מקצועי, לימודים, פרטים על המשפחה, תחביבים ועוד. כשהעובד מציג את עצמו, התעניין ושאל שאלות, על מנת להקל עליו ולהרחיב את היכרותך עמו.

על כניסתך לתפקיד

- חשוב שתתף את העובד במוטיבציה שלך לתפקיד, בחשיבות ובמשמעות שאתה מייחס לתפקיד.
- הדגש כי החילופים בינך ובין המנהל היוצא התקיימו ומעתה אתה 'הכתובת' לכל נושא.

- הדגש את 'האני מאמין' שלך ואת ציפיותיך כמנהל.
- הדגש שכחלק מכניסתך לתפקיד אתה לומד את היחידה, דבר הדורש סבלנות, פתיחות ושיתוף פעולה. הזמן את העובד לסייע לך ללמוד ולהעמיק את ההכרות ואת ההבנה שלך את היחידה ואת התפקידים השונים בה.

על העובד בארגון

- בחלק זה חשוב לקבל מידע על האופן בו העובד תופס את תפקידו ואת היחידה והארגון, ולצורך כך:
- בקש מהעובד להגדיר את תפקידו, תחומי אחריותו וממשקי עבודה מרכזיים.
 - הזמן את העובד לתאר את תפיסת התפקיד שלו, איזו משמעות וחשיבות הוא מייחס לתפקיד, כולל יתרונות, אתגרים, חסרונות וקשיים שהוא מוצא בתפקיד.
 - ברר עם העובד באלו תחומים היה רוצה להתפתח: קידום, הכשרות, השתלמויות, 'אופק' עבודה בעתיד אתגרים, חסרונות וקשיים שהוא מוצא בתפקיד.
 - בקש מהעובד לתאר את היחידה - נקודות חוזק וחולשה, תחומים שחשוב לשמור ותחומים שיש לשפר ולשנות, רמת מוטיבציה ומוראל ביחידה.

מסרים אישיים ו"אני מאמין" ניהולי

שתף בקצרה את העובד בדגשים, בעקרונות ובערכים המרכזיים, המנחים אותך כמנהל. תאר בפניו את תפיסותיך הניהוליות ומה חשוב לך כמנהל ברמת המשימה וברמת האנשים.

תיאום ציפיות הדדי

ערוך תאום ציפיות עם העובד: ברמת המשימה (נהלי עבודה וערוצי הקשר עבודה - ישיבות, פגישות, שיחות הערכה, חניכה וכו') וברמה האישית (אופן התקשורת, פתיחות, העברת מידע וכו'). עודד את העובד לשתף אותך בציפיות שלו: מה חשוב לו בעבודה איתך, מה הוא מצפה ממך כמנהל, הן ברמת המשימה והן ברמה האישית. ברר עם העובד האם ישנם נושאים נוספים שברצונו לעלות לפני סיום.

סכם את השיחה

הדגש סוגיות חשובות שעלו בשיחה. סיים באיחולי הצלחה לעבודה משותפת פורייה ונעימה.

5

ישיבת צוות ראשונה עם צוות העובדים

מטרות השיחה:

1. התמקמות כמנהל העברת מסרים, ציפיות, ו- "אני מאמין" ניהולי.
2. למידה ראשונית על היחידה והצוות - אווירה, ציפיות.

מבנה כללי

א. לפני שיחת הפתיחה

לשיחת הפתיחה ישנה חשיבות רבה, בעיקר בשל הרושם הראשוני שהיא מותירה על הצוות. אי לכך, חשוב לתכנן את השיחה, כך שתהווה הזדמנות להתמקמות וללמידה בכניסה לתפקיד. כהכנה לשיחה:

- הגדר לעצמך את מטרות השיחה. הגדר אלו מסרים מרכזיים תרצה להעביר בשיחה ומה היית רוצה להשיג באמצעותה.
- תכנן את מבנה השיחה, הנקודות והנושאים העיקריים לשיחה.
- קבע את מועד השיחה ופנה זמן ראוי לקיומה. כדי שתתקיים ללא לחץ.
- קבע מי יהיו הנוכחים.
- קבע את מיקום השיחה ודאג לתנאים פיזיים נוחים ושקטים ללא הפרעות: שיחות טלפון, כניסות לחדר או כל הפרעה אחרת, שעשויה לפגוע במהלך השיחה.

ב. מהלך השיחה ודגשים כלליים

הסבר את מטרות השיחה

- הצג את עצמך וערוך סבב הכרות - ההכרות יכולה לכלול פרטים בנושא: מקום מגורים, מצב משפחתי, תפקיד בארגון, וותק, ניסיון מקצועי, תחביבים ועוד. כאשר העובדים מציגים את עצמם, התעניין ושאל שאלות.

ג. על כניסתך לתפקיד

- חשוב לשתף את צוות העובדים במוטיבציה שלך לתפקיד, בחשיבות ובמשמעות שאתה מייחס לתפקיד.
- דאג לבטא **התמקמות** - הדגש כי החילופים בינך ובין המנהל היוצא התקיימו, 'המקל עבר' ומעתה אתה 'הכתובת' לכל נושא. כמו כן במהלך השיחה הדגש את 'אני מאמין' שלך ואת ציפיותיך כמנהל.
- במקביל, התייחס לפן **הלמידה** בתהליך כניסתך לתפקיד - הדגש שכחלק מכניסתך לתפקיד אתה לומד את היחידה, דבר הדורש סבלנות, פתיחות ושיתוף פעולה מצד צוות העובדים. הזמן את

העובדים לסייע לך בלמידה ובהעמקת ההכרות וההבנה שלך את היחידה ואת התפקידים השונים בה. באופן זה, העובדים אינם פסיביים בתהליך והם הופכים להיות שותפים ובמידה מסוימת גם אחראים לכניסה שלך לתפקיד.

- **מסרים אישיים ו"אני מאמין ניהולי"** - שתף את צוות העובדים בדגשים, בעקרונות ובערכים המרכזיים, המנחים אותך כמנהל. תאר את תפיסתך הניהולית ואת ציפיותיך - מה חשוב לך כמנהל הן ברמת המשימה וברמת האנשים. בהקשר של הצגת 'אני מאמין', חשוב למפות 4-5 ערכים ועקרונות מרכזיים, המנחים אותך כמנהל, לנסחם ולמקדם היטב. כדי שהדברים לא יהיו סיסמאות בלבד, פרט בקצרה לגבי כל ערך - כיצד הוא בא, לדעתך, לידי ביטוי ביום יום.
- **על היחידה** - באפשרותך למנות מספר רשמים כלליים שקיבלת על היחידה ברמת משימה וברמת יחסים ולציין יעדים מרכזיים שאתה רואה להמשך.
- **דיאלוג עם הצוות** - ניתן לפנות לצוות העובדים, לצורך הצגת שאלות, התייחסויות ובירור ציפיות. ייתכן שתעדיף להקדיש חלק זה בשיחות האישיות עם העובדים ובשיחות צוותיות בעתיד. במידה ובחרת שלא לפתוח את השיחה לדיון, ציין זאת והסבר, כי לצורך שאלות, התייחסויות, הערות/ הארות, יוקדש זמן בשיחות האישיות (במידה ועדיין לא התקיימו) ובשיחות צוות בהמשך.
- סיים את השיחה באיחולי הצלחה לעבודה משותפת פורייה ונעימה.

6

עקרונות בניהול אפקטיבי של ישיבות ודיונים

לפני הישיבה - פעולות הכנה

1. הגדר את מטרת הישיבה.
2. ודא שמוזמנים האנשים הנכונים, אנשים שהעניין נוגע להם, יש להם מה לומר במסגרת תפקידם, יש להם יכולת תרומה אישית ייחודית וכו'.
3. התייחס למשתתפים הפיזיים של הפגישה - מנע הפרעות, דאג לחדר נוח ומרווח המתאים למספר המשתתפים.
4. מה יעדי הפגישה? איזה סדר עדיפויות יש לתת לנושאים שעל סדר היום, מה מצב הרוח בצוות? איזה שאלות עשויות להישאל?
5. תכנן את מהלך הפגישה.
6. עדכן את כל הנוגעים בדבר הפגישה.
7. הכן עזרים לפגישה.
8. התכונן אישית לפגישה - היה בטוח מה אתה רוצה להשיג בפגישה.

במשך הפגישה:

1. התחל בזמן, אל תמתין למאחרים.
2. הגדר את מטרת הפגישה.
3. הקפד על ל"ז, דחה נושאים שלא נגמרו לפגישה הבאה.
4. הקפד על סגנון מתאים לך ולצוות.
5. מנע התייחסויות שליליות על רקע אישי.
6. וודא שיש לך סדר יום והיצמד אליו.
7. דון תחילה בנושאים החשובים.
8. סיום בזמן.

בסיום הישיבה:

1. סכם בצורה מתמצתת והוצא סיכום.
2. הפץ את הסיכום לכל הנוגעים בדבר.
3. התחל בהכנות לפגישה הבאה.

7

הנהגת זמן: פעילות מומלצת

- חשוב מהסוף להתחלה - פעל מתוך "תמונת סוף הדרך".
- הגדר יעדי ביניים בדרך למטרה.
- הגדר סדרי עדיפויות ליעדי משנה ולמטרת העל.
- התכוננות מראש למחר, לשבוע, לחודש, לשנה.
- יש גבול! הגדרת גבולות זמן לכל משימה (כל פעולה של זמן, נמדדת לפי האפקטיביות שלה מול השגת המטרה).
- ריאליות (יש בלתי"ים!).
- עצירות מתודולוגיות למחשבה.
- התמודדות אסרטיבית - עם גזלני זמן.
- עבודה מסודרת - חשוב לקבוע לכל פעולה מועד סיום. (רישום משימות).
- איתור גזלני זמן חיצוניים (לקוח, ספק, עובד, מנהל) ופנימיים (מיילים, טלוויזיה, אינטרנט, טלפון).

"הראה לי את מטרוטיך ואספר לך לאן תגיע"

- חוק המיקוד - להתחיל את היום במשימות החשובות ביותר.
- חוק הריכוז - לרכז משימות דומות, טלפונים, כתיבה, תיוק ולטפל בהן בבת אחת.
- לחלק את היום למקטעים (בני שלוש, ארבע שעות) ולנסות להספיק יותר בכל מקטע שכזה.
- חוק החשיבות - לעבוד לפי סדר החשיבות ולא לפי דחיפות ומידיות, כיבוי שריפות מרגיע לטווח קצר ומזיק לטווח ארוך.
- חוק היעילות - לבחור את הדרך הטובה ביותר לעשות את אשר בחרנו, לחשוב שוב על דפוסי הפעילות שלנו ולשפר כל הזמן.
- חוק היתרון היחסי - להאציל סמכויות, לתת לאחרים לבצע מה שאין לכם בו יתרון יחסי.
- חוק הקבוצה - להשתדל לעבוד בקבוצות מטרה, לחלק משימות, לשמוע דעות וביקרת ולהעשיר את עצמנו על ידי עבודת צוות.
- חוק התגובה המיידית - לטפל בכל מסמך קצר ככל האפשר, לקרוא ולזרוק או לקרוא ולתייק לפי סדר חשיבות. (שלוש ערימות, לפי א.ב.ג.)
- חוק הפריון - לשבץ משימות הדורשות ריכוז ומחשבה לשעות ערנות מרבית.
- חוק הרפיון - לנצל ביעילות זמני ביניים ושעות מתות, לביצוע משימות פשוטות ומונטוניות להכין כרטיסיות של משימות קצרות (דברים שאפשר לעשות בעשר דקות, חצי שעה וכדו').
- חוק התכנון - להקצות בסוף כל יום כמה דקות לניתוח האפקטיביות שלנו, להקצות שעות לפרוייקטים ארוכי טווח, (כך ניתן לעבוד בשיטת ה"סלמי" ולחלק משימה ארוכה למקטעים קטנים...).
- חוק החריגים - להתחשב ולשמור זמן לכיבוי שריפות ובעיות חיצוניות.
- חוק המנוחה - לזכור לתכנן חופשות ומנוחות - אחרת לא תגיע אליהן.

- חוק המטרות - הציבו לכם מטרות ויעדים ודמיינו בצורה הכי מוחשית, כיצד תרגישו כאשר תגיעו אליהן.
- חוק האחריות - קחו אחריות על זמנכם, זהו את "גנבי הזמן" חברים, ביקורים פתאומיים, טלפונים, טלוויזיה. כאשר ינסו להסיח אתכם טלפונים זכרו את מילת הקסם, אני עסוק/ה אחזור אליך.

8

בניית חזון ניהולי

חלק א' - שאלות הכנה לבניית חזון

מנהלים אפקטיביים פועלים על פי 'מצפן', הם מגדירים מטרות ופועלים לאורם ברמה יומיומית, בכניסה לתפקיד חדשה ישנה חשיבות רבה ליכולתו של המנהל להגדיר כיוון אישי וארגוני ולגבש 'אני מאמין' ניהולי בהתאם. בכך, מסמן המנהל הנכנס כיוון ודרכי פעולה ומראה את ייחודיותו. גיבוש 'האני מאמין' הינו שילוב של היחידה והארגון, תפיסות וערכים אישיים וניהוליים, ניסוחו ומיקודו, הפיכתו למוחשי ולבסוף הטמעתו והפיכתו לממשי.

להלן כלי מסייע בתהליך זה של חשיבה וגיבוש 'אני מאמין':

חשוב על מסיבת פרידה שלך מהתפקיד אותו מלאת במשך כ- 4 שנים. אתה נחשב למנהל מצוין. בתקופתך, היחידה שניהלת הגיע להישגים מרשימים, הצוות והממונים שלך מרוצים. על הבמה עולים עמיתים ומנהלים שלך. דמיין:

1. מה מספרים עליך כמנהל?
2. מה הדברים העיקריים, אשר עשית עבור היחידה והארגון - הישגים, שינויים, הצלחות?
3. מה הייחודיות שלך ומה החותם העיקרי שהשאר?
4. במה היחידה שלך שונה משאר היחידות ברשת?
5. מה היה חשוב לך כמנהל ברמה הבינאישית/ברמת היחסים וברמת המשימה?
6. מהם הערכים המרכזיים שהנחו אותך כמנהל?
7. על מה התעקשת ולא ויתרת? מהם הקווים האדומים שלך?

חלק ב' - תכנית לבניית חזון ניהולי

1. חזון ניהולי

1.1 הגדר את החזון שלך במונחים של ההצלחה שהיית רוצה ב-3 השנים הקרובות בתחום הניהולי _____

1.2 הצב מטרות בכל תחום ל- 3 השנים הקרובות תוך ציון התוצאה הרצויה לך במונחים מדידים _____

1.3 **חוזקים** - תאר את יתרונותיך הגדולים ביותר, התכונות האישיות/ משאבים אישים שיש לך שסייעו לך במימוש החזון (ידע, יכולת, שיטות פעולה וכדו'), על איזה עוצמות תבסס בדרך למימוש החזון?

1.4 **תחומי התפתחות** - איזה יכולות תצטרך לפתח כדי לממש את החזון? רשום את אותם תחומים שיידרשו לך להגשים את החזון (מיומנויות ומשאבים, חוסרים, נקודות תורפה ותחומי שינוי נדרשים)

1.5 מה אתה מוכן לשים בסיכון ועל מה אתה מוכן לוותר על מנת לממש את החזון? _____

1.6 מה עלול לבלום אותך ביישום החזון? מפה/י חסמים שיכולים למנוע ו/או לעכב את השגת החזון (כוחות בולמים, 'פחדים', סיפורים, פרדיגמות וכדו'). _____

1.7 **פרדיגמה רצויה** - איזה מנהל/ת תידרש/י להיות על מנת לממש את החזון?

הגדר/י 5 ערכים אישיים ועקרונות מפתח על פיהם תפעל/י להגשת החזון.

1.8 מהן אבני הדרך להשגת המטרות בציר הזמן?

נסח/י 5 מהלכים עיקריים בהם תתמקד/י שיקדמו אותך בהשגת החזון?

1.9 **תכנית פעולה**

עבור כל מהלך נבחר הגדר תכנית פעולה ברורה ל- 3 החודשים הקרובים:

שותפים	מתי?	תוצאות רצויות	מהלך

9

כלים לאבחון סגנון ניהולי

- 9.1 שאלון ניהול עצמי
- 9.2 שאלון תמי"ם לאיפיון הסגנון הניהולי.
- 9.3 שאלון מנהיגות מחברת.
- 9.4 שאלון תשאול עמיתים.
- 9.5 שאלון לאימון יומי - מידת המצוינות שלי

9.1 שאלון ניהול עצמי

חלק א' - שאלון הערכה ומיפוי עצמי

שם: _____

תאריך: _____

אנא סמנו באיקס את התשובה המתארת נכון את מצבכם הנוכחי ביחס לכל שאלה. בזמן מילוי השאלון נסו להעריך כיצד הסובבים אתכם היו עונים לו נדרשו למלא השאלון עליכם.

כלל לא	נמוכה	סבירה	רבה	רבה מאוד	באיזו מידה אני מרוצה מהדרך שבה אני:
1	2	3	4	5	1. מנהל/ת את עצמי בקפדנות ובהתמדה
1	2	3	4	5	2. מנהל/ת רשימות מטלות ועוקב/ת אחר ביצוען
1	2	3	4	5	3. מתכנן/ת את הזמן שלי
1	2	3	4	5	4. מבחין בין עיקר לטפל
1	2	3	4	5	5. מנהל/ת את עצמי בתוך שגרות קבועות (יומיות, שבועיות)
1	2	3	4	5	6. מכיר/ה באילוצי הסביבה בה אני פועל/ת ומתכנן/ת על פיהם
1	2	3	4	5	7. מכיר/ה במגבלותי האישיות ומתכנן/ת על פיהן
1	2	3	4	5	8. מתכנן/ת כל יום עבודה בתחילתו
1	2	3	4	5	9. מציב/ה עדיפויות לעצמי ופועל/ת לפיהן
1	2	3	4	5	10. מסוגל/ת לנהל מספר משימות במקביל
1	2	3	4	5	11. מתמודד/ת עם הפתעות בלתי צפויות הפוגעות בתכניותי
1	2	3	4	5	12. מצליח/ה להיות מרוכז/ת וממוקד/ת ולא להיסחף
1	2	3	4	5	13. זוכר/ת מה עלי לעשות ולא שוכח/ת דברים
1	2	3	4	5	14. מגדיר/ה מטרות ויעדים לעצמי לטווח הקצר
1	2	3	4	5	15. מגדיר/ה מטרות ויעדים לעצמי לטווח ארוך
1	2	3	4	5	16. עומד/ת בתכניות שתכננתי

כלל לא	נמוכה	סבירה	רבה	רבה מאוד	באיזו מידה אני מרוצה מהדרך שבה אני:
1	2	3	4	5	17. מתכנן/ת ומכין/ה 'שעורי בית' לפגישות ואירועים
1	2	3	4	5	18. פועל/ת בהתמדה ונחישות להשגת יעדי (לא "נשבר/ת")
1	2	3	4	5	19. מנהל/ת יומן מסודר
1	2	3	4	5	20. מנהל/ת בקרה שוטפת על עצמי ועל ביצוע משימותי
1	2	3	4	5	21. עומד/ת בזמנים שהצבתי לעצמי
1	2	3	4	5	22. משיג/ה את יעדי האישיים
1	2	3	4	5	23. מתחקר/ת את כשלונותי ולומד/ת מהם
1	2	3	4	5	24. מתחקר/ת את הצלחותי ולומד/ת מהן
1	2	3	4	5	25. מיישמ/ת את הלקחים שהפקתי
1	2	3	4	5	26. מגיע/ה לפגישות עם אחרים בזמן
1	2	3	4	5	27. שומר/ת על סדר בסביבת העבודה שלי
1	2	3	4	5	28. יוצר/ת סדר ברשימותי ובמחשבותי
1	2	3	4	5	29. מציב/ה גבולות לעצמי (כמו בית/עבודה)
1	2	3	4	5	30. מנהל/ת את הניירת והמסמכים שלי ("דואר")
1	2	3	4	5	31. עושה שימוש בכלי ניהול ממוחשבים
1	2	3	4	5	32. יוזמ/ת פרויקטים ומשימות לעצמי
1	2	3	4	5	33. פתוח/ה לשינויים
1	2	3	4	5	34. משפר/ת בהתמדה את רמת הניהול העצמי שלי
1	2	3	4	5	35. שלם עם עצמי -שבע רצון מעצמי

חלק ב' - מטרות ויעדים אישיים

1. מה הם חמשת הדברים החשובים ביותר שברצוני לשפר בדרך שבה אני מנהל/ת את עצמי היום לפי סדר חשיבותם ותרומתם למימוש החזון האישי שלי?

חשיבות	הנושא
.1	
.2	
.3	
.4	
.5	

2. מהם יעדי השיפור שאני לוקח/ת על עצמי להגיע אליהם בכל תחום במונחים ברורים ומדידים ולפי סדר חשיבותם?

היעד	תאריך	הפעולה	תוצאות רצויות	הערות

9.2 שאלון תמי"ם (תפוקתי, מינהלי, יזמי, מתכלל)

(שם מקורי - (Rowe Decision Style Inventory) עפ"י DSI) הוראות: לפניך 20 היבטים של דרכי פעולה בעבודה. לגבי כל אחד מהם עליך לתאר מה אתה נוהג לעשות (ולא מה אתה חושב שנכון או צריך לעשות). למול כל משפט מופיעות 4 אפשרויות תשובה. עליך לשקול את מידת התאמתה של כל תשובה להתנהגותך, ולסמן את הספרות 2,4,8 או 1 לפי מידת ההתאמה. עליך לחלק 15 נקודות בין ארבע התשובות בכל שורה - הענק 8 נקודות לתשובה שהכי מתאימה להתנהגותך; 4 נקודות לתשובה שדי מתאימה להתנהגותך; 2 נקודות לתשובה המתאימה לך לעיתים רחוקות; ונקודה אחת לתשובה הנותרת.

1	מטרתי העיקרית בעבודתי היא -	להיות במשרה עם עמדה (בעלת סטטוס)	להיות הטוב ביותר בשטח שלי	שיכירו בחשיבות ובייחודיות העבודה שלי	להרגיש בטוח ואהוד במקום העבודה
2	אני נהנה מעבודות -	מוגדרות היטב ושהצלחתן יכולה להימדד	המאפשרות יציבות ועקביות	המאפשרות פעילות עצמאית	המקשרות ומערבות בין אנשים
3	אני מצפה מעובדי להיות -	יעילים ומהירים	נאמנים ואחראים	בעלי יכולת גבוהה	פתוחים לרעיונות והצעות
4	בעבודתי אני משתדל להשיג	תוצאות מעשיות	את הפתרונות הטובים ביותר	צמיחה של גישות ורעיונות חדשים	אווירה טובה
5	הדרך הנוחה לי להביע את דברי היא -	בפגישה זריזה ומזדמנת	ע"י מסר כתוב	בדיון קבוצתי פתוח	בפגישה מוסדרת ומתואמת
6	כשאני מתכנן אני שם דגש על -	פתרון בעיות שוטפות	השגת מטרות	קשיים עתידיים	היענות לצרכים של אנשים
7	בתהליך פתרון בעיות אני -	מסתמך על גישות שהוכיחו את עצמן	מנתח בזהירות	מחפש גישות יצירתיות	מסתמך על הרגשה
8	כשאני מבקש מידע אני מעדיף	עובדות מוכחות ספציפיות למקרה	מידע מדויק ושלם	כיסוי כוללני של אפשרויות רבות	נתונים רלוונטים שמובנים בקלות
9	כאשר אני לא בטוח מה עלי לעשות אני -	מחפש עובדות ונתונים	משתהה בהנחה שדברים יפתרו מאליהם	מסתמך על אינטואיציה	מחפש פתרון של פשרה
10	אני משתדל להמנע מ -	יוכחים ארוכים	עבודה לא גמורה	התחייבויות מפורטות ותאריכי יעד נוקשים	קונפליקט עם אחרים
11	אני טוב במיוחד ב -	זיכרון של תאריכים ועובדות	פתירת בעיות סבוכות	ראיית אפשרויות רבות	יצירת וקיום קשרים עם אחרים
12	כאשר נוצר לחץ של זמן, אני -	מחליט ופועל במהירות	פועל במדויק לפי התכנון וסדר העדיפויות שנקבע	מסרב להילחץ	מחפש הנחייה (עצה) ותמיכה (סיוע)
13	בארועים חברתיים אני בדרך כלל -	מדבר עם אחרים	חושב על מה שנאמר	מתבונן במתרחש סביבי	מקשיב לשיהיה

14	אנשים שפגשתי בחטף. אני זוכר את -	השם שלהם	המקומות בהם נפגשנו	פרצופם	התרשמתי מכוונותיהם ואופים
15	העבודה שאני עושה נותנת בידי -	יכולת השפעה על אחרים	התמודדות עם משימות בעלות אתגר	אפשרות להשיג את מטרותי האישיות	תחושה נעימה של להיות מוכר ומקובל
16	אני מסתדר טוב עם אנשים שהם -	בעלי מרץ ותחרותיים	בעלי בטחון עצמי	בעלי ראש פתוח	מנומסים ונותני אמון
17	כאשר אני לחוץ	אני הופך מתוח	היכולות שלי להתרכז בבעיות אינה נפגעת	אני הופך מתוסכל	אני נעשה שכחן
18	אחרים חושבים שאני -	תוקפני	בעל משמעת עצמית	בעל דמיון וחשיבה יצירתית	תומך ועוזר
19	ההחלטות שלי בדרך כלל -	מציאותיות וישירות	שיטתיות ופשוטות	כוללניות וגמישות	רגישות לצרכי אחרים
20	אינני אוהב -	איבוד שליטה	שינויים תכופים וחוסר יציבות	לציית ולעקוב אחר החוקים	להיות דחוי
סה"כ בעמודה					
+					

שאלון תמי"ם - דף ריכוז תוצאות

1. ודא שציוני הסיכום בארבע העמודות (1,2,3 ו-4) מסתכמים ל - 300 נקודות. אם לא - חזור ובדוק את חלוקת הנקודות בשאלון ואת סיכום הנקודות.
2. סמן את הציונים שלך בטבלת הנורמות - לכל עמודה יש סקלה הנעה מ-20 עד 160; ציין בראש העמודה את ציון הסיכום שקיבלת בעמוד הקודם (ציין עבור עמודה 1,2,3 ו-4). סמן בכל עמודה את הציון על הסקלה. חבר את ארבעת הסימונים בקו לקבלת גרף התמי"ם שלך.
3. בנה את הפרופיל הניהולי שלך - יש בו ארבעה מקומות לאותיות E,A,P ו-1 המייצגות בהתאמה את עמודות 1,2,3 ו-4. הבט בגרף התמי"ם שלך והבחן בבולטות הציונים. כל ציון יכול ליפול באחת מארבע רמות הבולטות - בולט מאוד, בולט, נמצא וחסר. הפרופיל נבנה (משמאל לימין) לפי רמת הבולטות. האות השמאלית ביותר תהייה האות המייצגת את העמודה בעלת הבולטות הגבוהה ביותר, אחריה ז/ז/אלו המייצגות את התחום הבולט, ואח"כ ז/ז/אלו שבתחום הנמצא. אות שצוינה בתחום החסר - לא מסומנת כלל. ציון בולט מאוד וציון בולט יסומנו באות גדולה (למשל - A), ציון נמצא יסומן באות קטנה (למשל - a).
4. דוגמת בניית פרופיל ניהולי -

עמודה 1	עמודה 2	עמודה 3	עמודה 4
63	107	78	40
נמצא	בולט מאד	נמצא	חסר
P	A	E	ריק

וביחד - Aep (ה- e מקדים את ה- p כי מקומו היחסי, עפ"י רמת הבולטות, גבוהה יותר)

טבלת נורמות

I	E	A	P	ציון עמדה איפיון בולטות
ציון עמודה 4 40	ציון עמודה 3 78	ציון עמודה 4 107	ציון עמודה 1 63	
20	20	20	20	חסר
47	66	83	40	נמצא
48	67	84	62	
62	80	97	75	בולט
63	81	98	76	
73	90	105	86	בולט מאוד
74	91	106	87	
160	160	160	160	

הפרופיל הניהולי:

A	e	p	_
1	2	3	4

שאלון תמי"ם - דף בניית פרופיל ניהולי

I	E	A	P	ציון עמדה איפיון בולטות
ציון עמודה 4	ציון עמודה 3	ציון עמודה 2	ציון עמודה 1	
20 47	20 66	20 83	20 61	חסר
48 62	67 80	84 97	62 75	נמצא
63 73	81 90	98 105	76 86	בולט
74 160	91 160	106 160	87 160	בולט מאוד

הפרופיל הניהולי:

--	--	--	--

1 2 3 4

שאלון תמי"ם - משמעות התוצאות

טיפוס I	טיפוס E	טיפוס A	טיפוס P	
יצירת אינטגרציה בין חברי הצוות, מציאת איזון בין צרכים פרטיים וצרכים ארגוניים	יצירת רעיונות ופרוייקטים חדשים	טיפול בפרטים, הוצאה לפועל, שיטתיות, סדר וארגון (יעילות)	עשייה, הטלת מטלות	מצטיין ב-
גיבוש קונצנזוס, הסכמה, מציאת פשרות	יצירתיות, חדשנות, לקיחת סיכונים, פורח באווירת משבר	שמירה והשלטת סדר	כל הזמן עסוק	התנהגות מאפיינת
באיזה מידה הדברים מקובלים, באיזו מידה שולטת הרמוניה	מה הדבר החדש שנוכל לעשותו, כיצד ניתן לעשותו שונה	כיצד (האיך) של העבודה	מה נעשה ומבוצע ברגע זה	מוקד התעניינות
רגיש, מתייחס לאנשים, מבין, נוח לבריות	נלהב, מלהיב, כריזמטי, מרגש, יצירתי	איטי, זהיר, מחושב, אנליטי, שמרן, הגיוני	התמסרות מוחלטת לעשייה, כח עבודה בלתי נלאה, תקיפות	תכונות אישיות בולטות
האם קיים קשר בין אישי, האם מושגת הבנה והמערכת מתפקדת בהרמוניה	עד כמה האוירה שוקקת, פעלתנית, עם פרודוקטיביות נראית לעין	עד כמה רגוע ושלו. עד כמה הדברים רציונליים	עד כמה עובדים קשה	קנה מידה להערכת עצמו ואחרים
עפ"י קונצנזוס קבוצתי	נכון לאותו רגע, ללא מחויבות קבועה, החלטות למניעת בעיות בעתיד	על בסיס תקדימים מהעבר, כללי לוגיקה	יריה מהמותן, נעשה ונשמע, זבנג וגמרנו	סגנון וקבלת החלטות
נמצא מעבר לשעות העבודה, כל זמן שצריך	לא ידוע מתי יגיע, לא ידוע מתי יעזוב	מגיע בזמן ועוזב בזמן	מגיע ראשון ועוזב אחרון	הגעה לעבודה
סבלניות, יש בהן הקשבה	סוערות, עם יריות לא צפויות	מאוד מסודרות	בתנועה, תוך כדי עמידה במסדרון	הישיבות שעורך
מי	למה	איך (מתי)	מה	

9.3 הערכת המנהיגות המחברת של המנהל

אנא ציין / (י) באיזו תדירות אתה:

תמיד 5	בד"כ כן 4	לפעמים 3	בד"כ לא 2	אף פעם 1	התנהגות
					1. עושה מה שאני מבקש מאחרים לעשות (מיישם את אותם הכללים על עצמי ועל האחרים, לא משתמש בתפקידי בכדי להימנע ממשימות או מרשה לעצמי דברים שאיני מרשה לאחרים לעשות)
					2. נותן לעובדי להחליט באופן עצמאי כיצד לבצע משימותיהם.
					3. נותן משובים קבועים לעובדי על עבודתם (מנצל כל הזדמנות לומר איך העובד/ת מתפקד/ת).
					4. מייצג באופן משכנע את חזון החברה (מראה לאחרים אופק הגורם למוטיבציה וחזון עתידי מאתגר).
					5. מעודד שיתוף פעולה בין עובדי ועם יתר החברה (ייזום תכניות משותפות, זיהוי סינרגיות עם מחלקות אחרות, משתף פעולה ברצון עם גופים אחרים בחברה).
					6. עושה מה שאני אומר (מתנהג בהתאם לדברי ומעשי).
					7. מאפשר לעובדי לקחת סיכונים (ומקבל את טעויותיהם)
					8. נותן משוב באופן בונה (נותן משובים המאפשרים לעובדי להתקדם ולזהות מה עליהם לשפר, לא פוגע בהם בעת מתן משוב שלילי, לא שוכח גם לתת משוב חיובי והכרת תודה).
					9. מסביר לעובדי את החזון האסטרטגי של החברה (כוונים אסטרטגיים, שווקים חדשים, לקוחות מרכזיים וכדו').
					10. נותן תחושה שאפשר לסמוך עלי (ללא העדפות אישיות, אכפתי כלפי אחרים, מקיים הבטחות).
					11. משמש כדוגמא לעובדי (מהווה דוגמא אישית לעובדי, מעורר השראה).
					12. נותן לעובדי לעשות את מה שהם אוהבים לעשות, אפילו אם הדבר אינו שייך למשימות עליהן הם מוערכים.

תמיד 5	בד"כ כן 4	לפעמים 3	בד"כ לא 2	אף פעם 1	התנהגות
					13. נותן לעובדי יעדים ברורים (מנסח בצורה ברורה ומדידה את יעדיהם הביצועיים).
					14. משלב את כל עובדי ביישום התוכנית האסטרטגית של החברה (מעודד את עובדי להשתתף בישיבות אסטרטגיות עם גופים אחרים, מאפשר לכל אחד לתרום לשיפור ביישום האסטרטגיה).
					15. בעל גישה חיובית (משתמש במילים חיוביות, מחייך, רואה את חצי הכוס המלאה ולא את חצי הכוס הריקה, מוקיר הצלחות, מנהל חוזקות).
					16. פועל בשקיפות ומעודד את האחרים לפעול באותה דרך (משתף את עובדי בדו"חות, מידע חשוב ונתונים. לא שומר לעצמי מידע החיוני לעובדי).
					17. מקשיב בפתיחות לרעיונות ולהצעות של עובדי ולוקח אותם בחשבון (ביצוע הדברים בצורה שונה, מוצרים חדשים, תהליכי עבודה חדשים...)
					18. עוזר לעובדי לפתח את כישוריהם (עוזר להם לשפר את הידע המקצועי שלהם, מאמן ומדריך אותם כאשר יש צורך בכך).
					19. מחפש בכל דרך לשפר את יעילות תהליכי העבודה האסטרטגיים (מתאים את יעדי היחידה לצרכים האסטרטגיים של החברה, מנסה למצוא פתרונות לחולשות שאני מזהה וכדו').
					20. דואג לאיכות החיים של עובדי (מנהל היטב את הלחץ ועומס העבודה, עוזר לעובדי כאשר יש להם בעיה אישית)

פרופיל מנהיגות מחברת

הקיפו בעיגול את הערך אותו סימנתם בשאלון בכל שאלה. סכמו כל מימד בנפרד ולאחריו את כל המימדים לקבלת ציון כולל

הקשר משותף		דוגמא אישית	
ציון	שאלה	ציון	שאלה
4	1 2 3 4 5	1	1 2 3 4 5
9	1 2 3 4 5	6	1 2 3 4 5
14	1 2 3 4 5	11	1 2 3 4 5
19	1 2 3 4 5	16	1 2 3 4 5
סה"כ /20		סה"כ /20	
תחושת הביחד		העצמה	
ציון	שאלה	ציון	שאלה
5	1 2 3 4 5	2	1 2 3 4 5
10	1 2 3 4 5	7	1 2 3 4 5
15	1 2 3 4 5	12	1 2 3 4 5
20	1 2 3 4 5	17	1 2 3 4 5
סה"כ /20		סה"כ /20	
ציון מנהיגות מחברת		מאמן ביצועים	
		ציון	שאלה
20-40	אף פעם	3	1 2 3 4 5
41-60	לפעמים	8	1 2 3 4 5
61-80	בד"כ כן	13	1 2 3 4 5
81-100	תמיד	18	1 2 3 4 5
		סה"כ /20	

9.4 שאלון לתשאל עמיתים

- מה הדברים שאתם הכי מעריכים ואוהבים אצלי?

- מה הדברים שהכי מרגיזים אצלי?

- מה אתם רואים כנקודות לשיפור וחיזוק אצלי?

- איזה 3 עצות/רעיונות/טיפים לפעולה הייתם מציעים לי שסייעו לי?

5. איזה מיומנות או יכולת הייתם מציעים לי לפתח שיתרמו להצלחתי בעבודה? _____

שאלות לסיכום תהליך תשאול עמיתים

1. מה לקחתי/למדתי מהמשוב? _____

2. איזה דברים חדשים למדתי על עצמי? _____

3. איך אפעל אחרת/מה אישם מחר בבוקר (היכן, איך) באיזה פעולה (Action) אנקוט לאור המשוב שתשרת את השגת המטרה שלי? _____

4. כיצד אביא לידי ביטוי את הלמידה שלי על עצמי? _____

5. מה ארויח מכך? איך זה ישפיע על תוצאות רצויות? כיצד זה יתרום להצלחתי? _____

9.5 מידת המצוינות שלי - שאלון לאימון יומי

1. עד כמה עמדתי היום בהתחייבויות שלי?

הערכה		דרושה עזרה		שורד		מסתדר		מרוצה		חלומי	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

מה צריך לקרות מחר כדי אצליח יותר?

2. עד כמה פעלתי היום מתוך סקרנות, חקירה ופתיחות?

הערכה		דרושה עזרה		שורד		מסתדר		מרוצה		חלומי	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

מה צריך לקרות מחר כדי אצליח יותר?

3. עד כמה הייתי היום על המגרש ולא ביציע?

הערכה		דרושה עזרה		שורד		מסתדר		מרוצה		חלומי	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

מה צריך לקרות מחר כדי אצליח יותר?

4. עד כמה הייתי היום יצירתי? נועז?

הערכה		דרושה עזרה		שורד		מסתדר		מרוצה		חלומי	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

מה צריך לקרות מחר כדי אצליח יותר?

5. עד כמה בחרתי היום את המחשבות, המילים וההתנהגויות שלי ולא נגררתי אחרי אחרים?

הערכה		דרושה עזרה		שורד		מסתדר		מרוצה		חלומי	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

מה צריך לקרות מחר כדי אצליח יותר?

6. עד כמה פעלתי היום בגישה חיובית? עד כמה חשבתי "איך" במקום "למה לא"?

דרושה עזרה		שורד		מסתדר		מרוצה		חלומי		הערכה
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

מה צריך לקרות מחר כדי אצליח יותר?

7. עד כמה הקשבתי היום לזהב שבדברי אחרים?

דרושה עזרה		שורד		מסתדר		מרוצה		חלומי		הערכה
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

מה צריך לקרות מחר כדי אצליח יותר?

8. עד כמה ראיתי היום את הנסיבות כהזדמנות ולא כקושי ומחסום?

דרושה עזרה		שורד		מסתדר		מרוצה		חלומי		הערכה
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

מה צריך לקרות מחר כדי אצליח יותר?

9. עד כמה התייחסתי היום לעצמי ולנסיבות בפשטות?

דרושה עזרה		שורד		מסתדר		מרוצה		חלומי		הערכה
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

מה צריך לקרות מחר כדי אצליח יותר?

10. עד כמה פעלתי היום מתוך ראייה ארוכת טווח קדימה?

דרושה עזרה		שורד		מסתדר		מרוצה		חלומי		הערכה
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

מה צריך לקרות מחר כדי אצליח יותר?

10

כלים ניהוליים

Benchmarking 10.1

10.2 טבלת קבלת החלטה

BENCHMARKING 10.1

מהות הכלי:

השוואת ביצועי המתאמן לביצועי אנשים מובילים ומצטיינים.

למה הכלי משמש?

- לאיסוף מידע על ביצוע אנשים מובילים ומצטיינים.
- ללמוד שיטות עבודה והתנהלות של אנשים מובילים ומצטיינים.
- לבחינת הפערים בין ביצועי המתאמן לביצועי אנשים מובילים ומצטיינים.
- לשיפור ביצועי המתאמן.

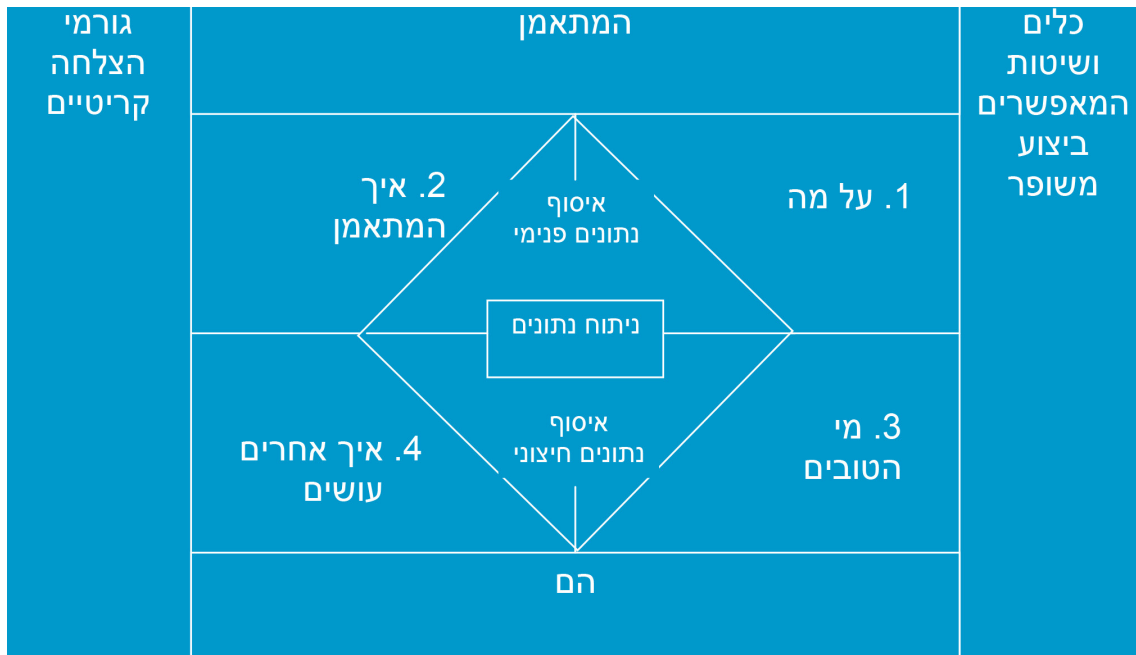
לאילו שלבים מתאים?

- הגדרת הבעיה/צורך.
- העלאת רעיונות ואסטרטגיות חלופיות בשלב המניפה (מעבר משלב 3 לשלב 4).

צעדים

1. BENCHMARKING זהה את התחומים והפעולות בהם יש לערוך
2. מפה את דפוס הפעולה הקיים.
3. קבע פרמטרים להשוואה.
4. זהה יחידות אחרות להשוואה.
5. קבע את שיטת איסוף הנתונים (ראיונות, תצפיות).
6. זהה את מקורות המידע (כתבי עת, עיתונות וכו').
7. איסוף נתונים על תהליכים, דפוסים וביצועים.
8. אבחן את הפערים בין ביצועי המתאמן הקיימים לביצועי אנשים מובילים ומצטיינים.
9. הגדר יעדים ופעולות נדרשות לשיפור.

איך עושים BENCHMARKING?



דוגמא:

להגדרת בעיה BENCHMARKING

המשתנה	שביעות רצון אישית	שביעות רצון במודל המצטיין להשוואה

קשיים:

1. קבלת מידע לא מהימן ולא אובייקטיבי.
2. התארכות יתר של התהליך.
3. אי מיצוי התהליך.
4. חוסר אמונה בגילוי מידע חדש.
5. מבוכה/התנגדות להיחשף ולבקש בקשות.

כללי עשה:

1. הקפד על שמירת כללי ההתנהגות והאתיקה המקצועית.
2. הצלב מידע ממקורות שונים.
3. הקפד על מתודולוגיה שיטתית באיסוף הנתונים ועל דגימה נאותה.
4. התייחס לתהליך כהזדמנות לשיפור וללמידה ולא כתהליך הערכה שיפוטית.

כללי אל תעשה

1. אל תאסוף נתונים חלקיים ו/או לא מהימנים.
2. אל תאריך יתר על המידה בתהליך.

10.2 טבלת החלטה

מהות הכלי: בחירת חלופות עפ"י קריטריונים משוקללים

למה הכלי משמש?	לקביעת סדרי עדיפויות של החלופות השונות.
לאילו שלבים מתאים?	לבחירת החלופה המתאימה ביותר בתהליך רציונאלי ומובנה איתור חלופות לפרדיגמות/דפוסים קיימים הערכת פתרונות ובחירת פתרון.
תהליך העבודה:	צעד 1: בחירת הקריטריונים ושקלולם צעד 2: הכנת טבלה להערכת החלופות צעד 3: הערכת החלופות

תהליך עבודה

צעד 1: בחירת הקריטריונים ושקלולם

1. הגדר את הקריטריונים הרלוונטיים ביותר לבחירת החלופה.
2. תן משקל יחסי הולם לכל קריטריון.

צעד 2: הכנת טבלה להערכת החלופות

1. רשום את החלופות להערכה והקריטריונים בטבלת ההחלטה.
2. רשום את המשקל היחסי שנקבע לכל קריטריון בטור "משקל".
3. ודא כי סה"כ המשקולות היחסיים שווה ל- 100.
4. קבע את סולם ההערכה.

צעד 3: הערכת החלופות

- תן לכל חלופה ציון עבור כל אחד מהקריטריונים - עפ"י הכללים הבאים:
1. תן ציון גבוה לחלופה שעומדת בקריטריון וציון נמוך לחלופה שאינה עומדת בו.
 2. קיים שיחה עם המתאמן כדי לקבוע את הציון המוסכם עבור כל חלופה בכל קריטריון.
 3. חשב את הציון המשוקלל לכל חלופה בכל קריטריון. (ציון * משקל קריטריון) - ציון משוקלל.
 4. סכם את הציונים המשוקללים של כל חלופה.
 5. בחר בחלופה בעלת הציון הגבוה ביותר.
 6. קיים דיון ביקורתי בחלופה שנבחרה.

דוגמא לטבלת החלטה

סולם הערכה: 1-5

חלופה מס' 4	חלופה מס' 3	חלופה מס' 2	חלופה מס' 1	משקל	חלופה קריטריון
ציון:5 ציון משוקלל: 2	ציון:4 ציון משוקלל: 1.6	ציון:5 ציון משוקלל: 2	ציון:5 ציון משוקלל: $5 * 0.4=2$	0.4 = 40%	קריטריון מס' 1 תרומה לשיפור
ציון:2 ציון משוקלל: 0.4	ציון:5 ציון משוקלל: 1	ציון:4 ציון משוקלל: 0.8	ציון:1 ציון משוקלל: $1 * 0.2=0.2$	0.2 =20%	קריטריון מס' 2 פשטות יישום
ציון:2 ציון משוקלל: 0.4	ציון:3 ציון משוקלל: 0.6	ציון:4 ציון משוקלל: 0.8	ציון:2 ציון משוקלל: $2 * 0.2=0.4$	0.2 =20%	קריטריון מס' 3 עלות נמוכה
ציון:3 ציון משוקלל: 0.6	ציון:4 ציון משוקלל: 0.8	ציון:5 ציון משוקלל: 1	ציון:2 ציון משוקלל: $2 * 0.2=0.4$	0.2=20%	קריטריון מס' 4 זמן ביצוע קצר

סה"כ משקלות = 100%

3.4	4	4.6	3	סה"כ מיון משוקלל סופי
-----	---	-----	---	-----------------------

החלופה הנבחרת: חלופה מס' 2, ציון משוקלל - 4.6

קשיים:

1. בחירת הקריטריונים והתמקדות ברלוונטיים.
2. מתן משקל יתר לקריטריונים שוליים ומשקל קטן לקריטריונים חשובים.
3. ויכוח על כל חלופה ללא סדר וכיוון.

כללי עשה:

1. נסח הקריטריונים במשמעות חיובית כגון: עלות נמוכה, קלות יישום.
2. הקפד על מתן משקל ריאלי לקריטריונים על פי חשיבותם היחסית.
3. הערך כך חלופה בנפרד על פני כל הקריטריונים. כך תמנע תהליך מוקדם של שיפוטיות.
4. תוכל לבחור בחלופה שמשלבת חלופות מועדפות.

