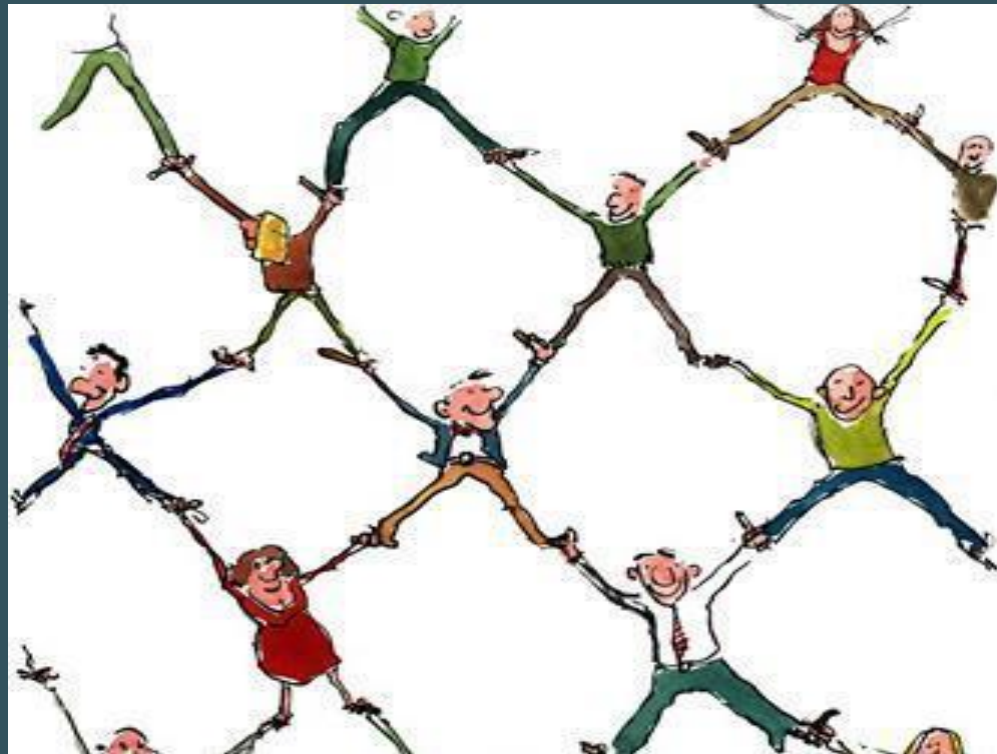


# המבנה הארגוני כרשת



*Knowledge* PRODUCTION

"ייצור ידע"





פרדיגמה חדשה

Connections



# פרדיגמה חדשה...



- ▶ באגדת העם של האחים גרים "שלגיה", יש למלכה - אמה החורגת של שלגיה - **נשק סתרים בעל עוצמה רבה: מראת קסמים...**
- ▶ המראה הזו - בניגוד לכפיפים בארגון - אינה מתחנפת; ולא מנסה לחשוב מה ה'בוס' חושב, וכיצד לרצות אותו...

אם הייתי יכול הייתי מקרין לכם פה  
קטע מתוך הסרט 'שלגיה', שבו  
רואים את המלכה הרעה – אמה  
החורגת של שלגיה – מתייעצת עם  
מראת הקסמים שלה.  
בגלל בעיות של זכויות יוצרים, יחכה  
לכם סרטון זה באתר שלי, מתחת  
להקלטת ההרצאה הזו.



# המערכת הזו מסוגלת...



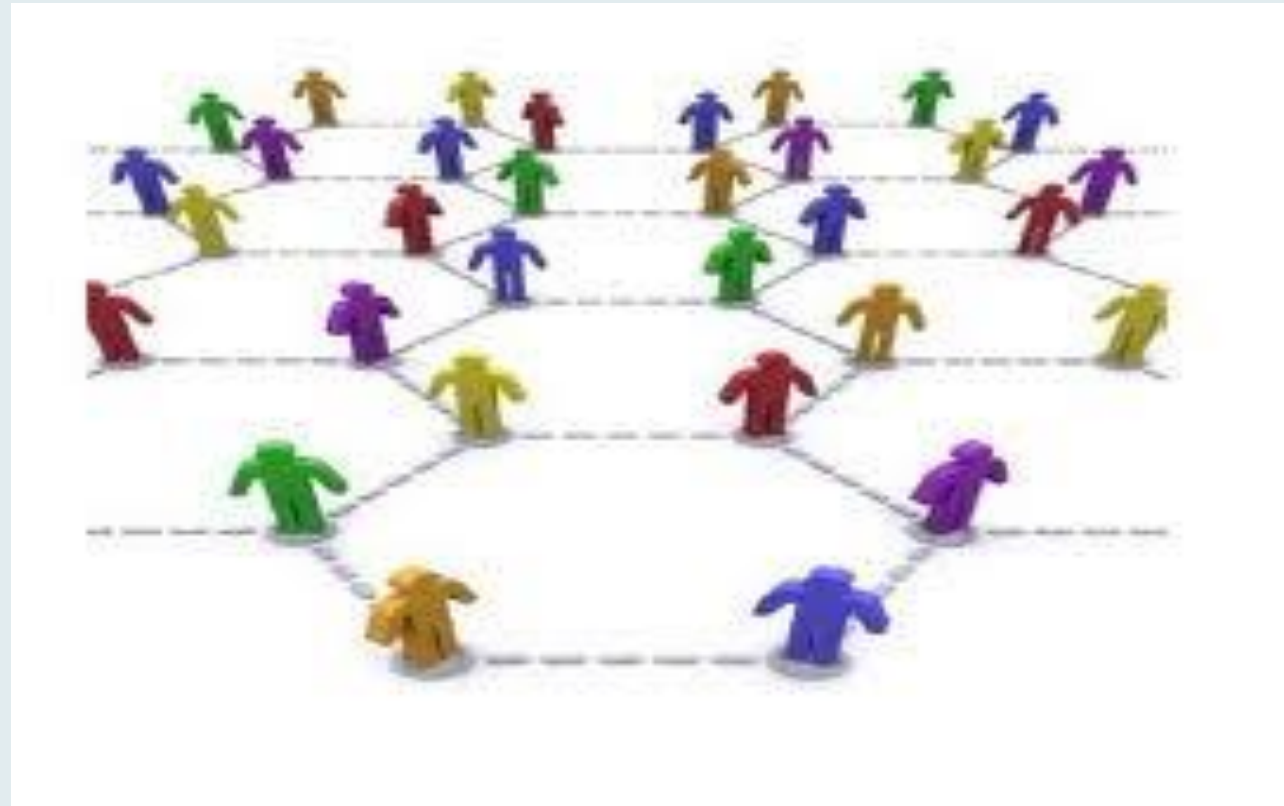
- לענות בדיוק רב על שאילתות;
- למפות את המערכת המורכבת ואת סביבתה המשימתית;
- לזהות איומים מתפתחים;
- ולאחר, בדיוק רב, תוצאות בלתי צפויות...



איזה מנהל היה מתנגד למערכת עזר שכזו???



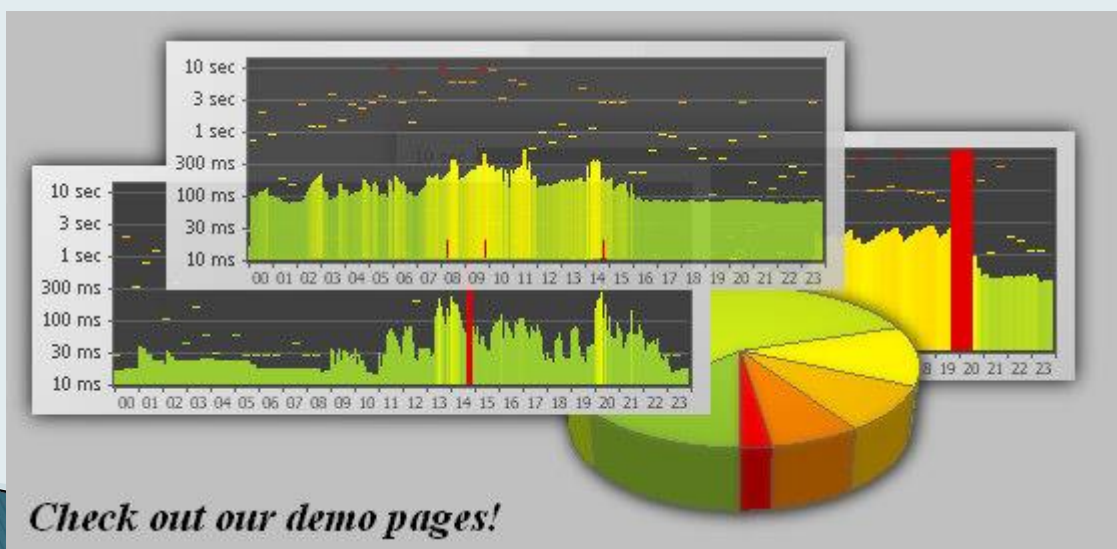
# מערכות כאלה כבר קיימות. הן זמינות, זולות יחסית, ופותחות כיווני עבודה חדשים



הן בנויות על  
**רשתות**, ועל  
אלגוריתמים  
המנתחים  
אותם

# קיימות חברות רבות המציעות **אבחון רשתי** (כולל מוצרים **חינמיים**)

- ▶ הן נבדלות ביניהן בדרכים **לתרגם** מערכות שונות לרשתות.
- ▶ וגם – בראיה צרה או רחבה של מידת **הפרשנות של הממצאים**





# האבחון הזה מבוסס על פרדיגמה חדשה של חשיבה

- ▶ פרדיגמה זו הולכת ותופסת מקום של כבוד אצל מנהלים ויועצים ארגוניים.
- ▶ היא רואה את הארגון כרשת, הכפופה לחוקים ולהיגיון של מה שמכונה, רשתות מורכבות. משמע, רשתות המתארות מערכות מורכבות.
- ▶ שמה של הפרדיגמה הזו:

חשיבה רשתית  
(Networks Thinking)

# 'חשיבה רשתית' כוללת את האלמנטים הבאים:

- ▶ ראיית הארגון כרשת.
- ▶ שפה חדשה של ניהול: הרשת הארגונית:  
עוצמה, צווארי בקבוק, שת"פ, קליקות,  
חסמים, קשרים נדרשים.
- ▶ ראייה שונה של אתגרים: היכולת לייצר  
שיתופי פעולה נכונים



# הפרדיגמה הזו לא התפתחה במסגרת תורת ההתנהגות הארגונית

בעולם דינאמי המשתנה במהירות, שינויים דרמטיים באים  
בדר"כ **מבחוץ!**

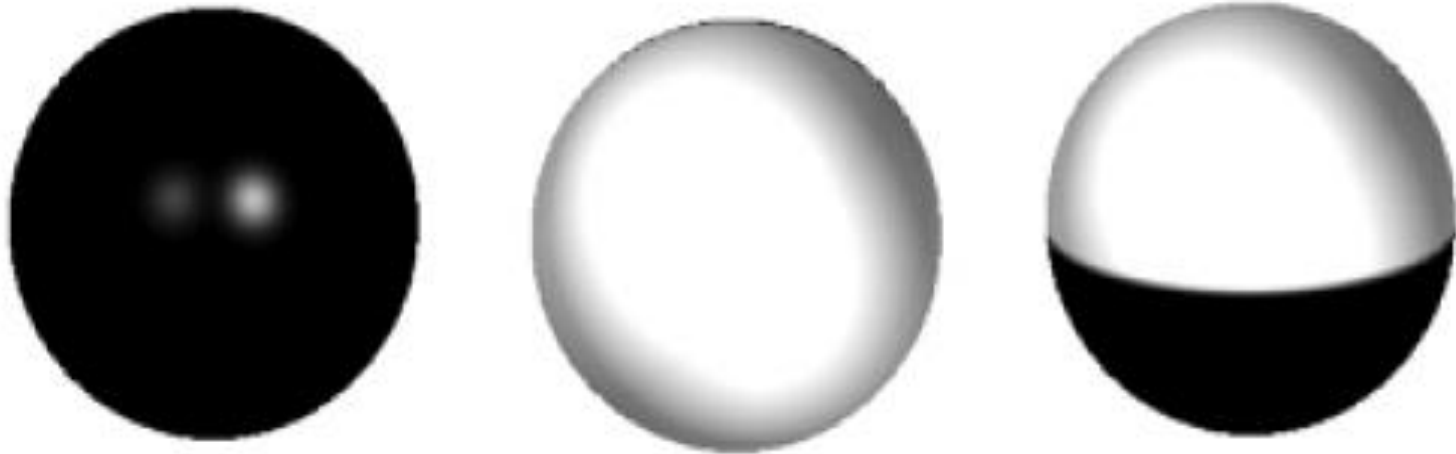


- ▶ שוק ה**סלולר** הוגדר מחדש  
ע"י חברת מחשבים;
- ▶ שוק ה**מו"לות** הוגדר מחדש  
ע"י המדיה הדיגיטלית;
- ▶ שוק **בתי הכלא** הוגדר מחדש  
ע"י היוזמה החופשית...

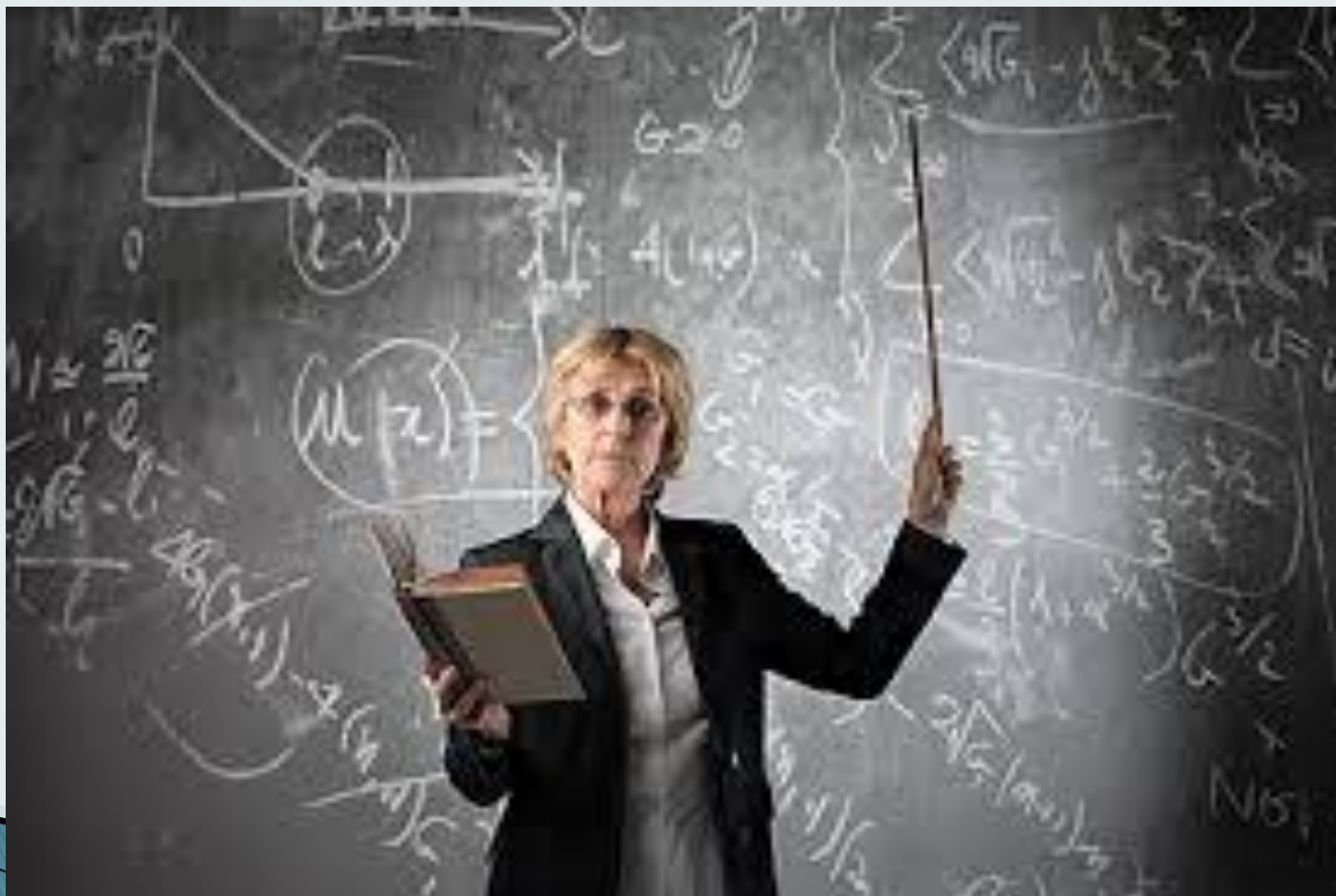
**כן, גם במקרה שלנו!**

# מערכות מורכבות הן מטבען חמקמקות וקשות להבנה מלאה

הן משתנות לפי ההקשר ולפי זווית ראייה

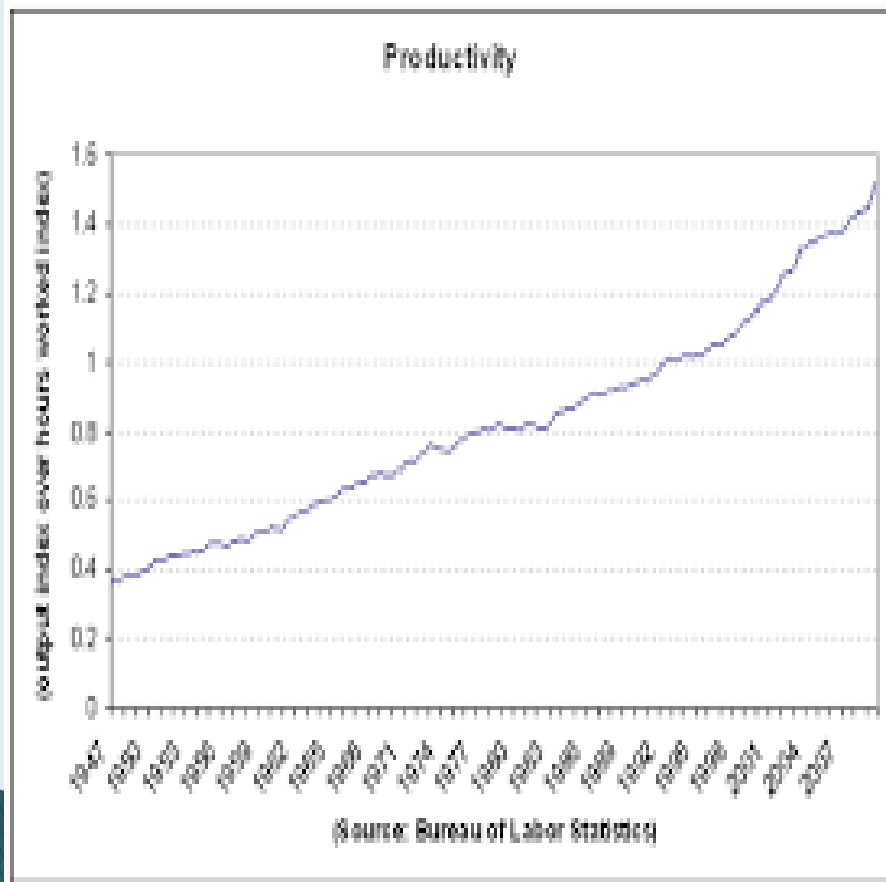


# רשת מפשטת מורכבות והופכת אותה לוויזואלית





# תפיסה שונה של ניהול אפקטיבי



הצלחה הינה הגדלה של  
**פריון העבודה ( Labor )**  
**Productivity** דרך  
**אופטימיזציה** של קשרי  
הגומלין

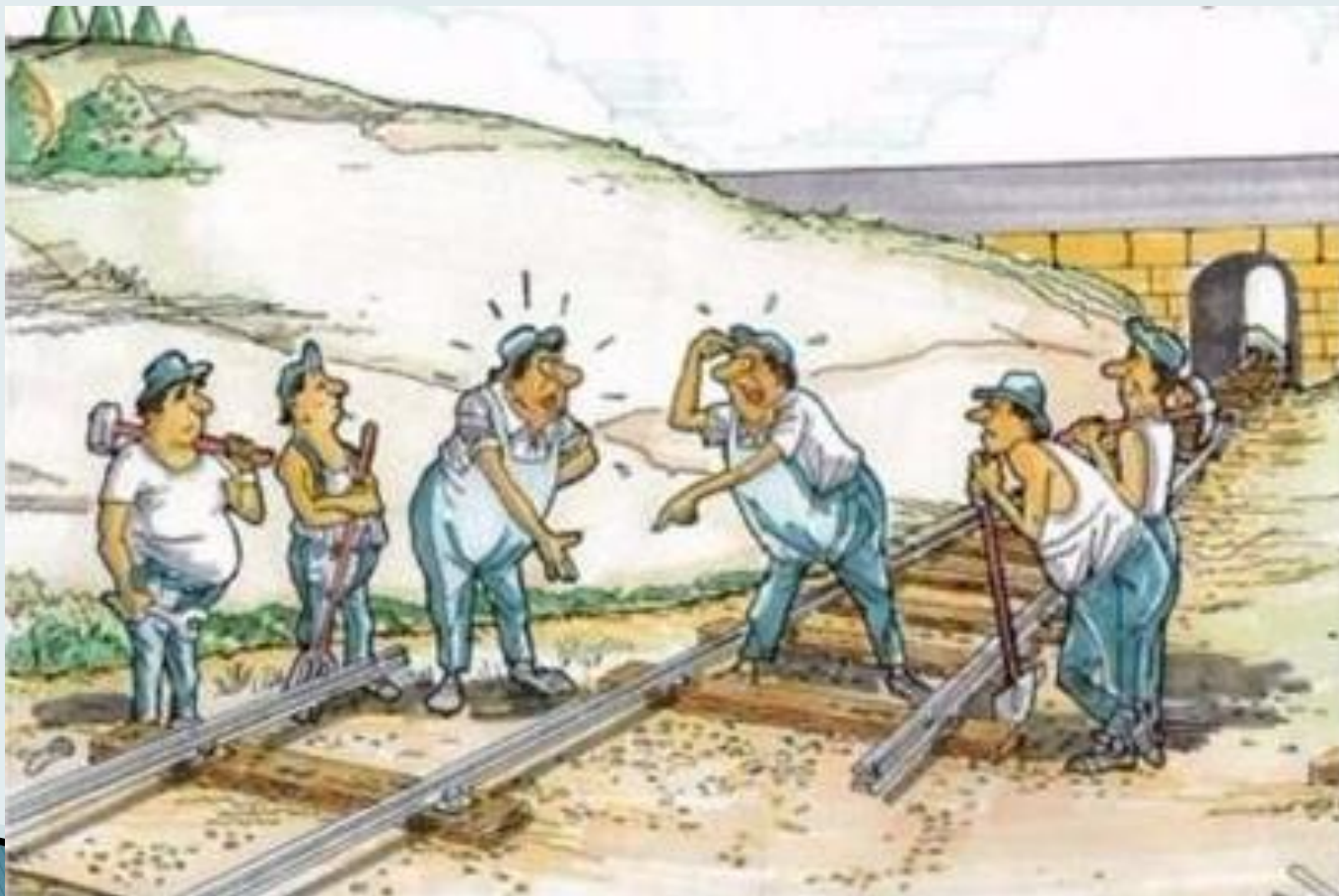
(ללא הוספת גורמי ייצור או זמן)!

# ארגון ימקסם את הפריזון של עובדיו...

... משמע, יגיע לפרודוקטיביות מקסימאלית,  
כאשר קשרי הגומלין שלו יחברו בין חבריו באופן  
האופטימלי



# מילת המפתח היא אופטימיזציה





# כשם שמכונאי **מכוונן** את מנוע הרכב שלנו במוסך...



כך אמור מנהל לכוונן את ארגונו באופן  
שיגיע ל**פרודוקטיביות אופטימלית!**

# השימוש ברשתות לצורכי ניהול הוא מהפכה

שהאחרונים לדעת ולהבין אותה הם אנשי הניהול...



כל פעם, מספרים לנו שאו-טו-טו זה מגיע...

# מחקר שנערך על ידי חברת Insight222 לקראת סוף שנת 2017 מצא, כי ONA היא המתודולוגיה שמנהלים ומנהלי משאבי אנוש רצו להכיר הכי הרבה

Which analytics technique are you most interested in learning more about?





# למשל: "עד 2018, 70% מהחברות המובילות יעסקו בניתוחי רשת.."



- ▶ הערכה זו ניתנה ב- 26 באוקטובר 2017, בכנס מנתחי הרשת באוניברסיטת גתה (Goethe University) בפרנקפורט.
- ▶ עוד נאמר בה, כי "ניתוח הרשת הארגונית הפך למוצר משבש לייעוץ הארגוני הקלאסי".

[The 1st European Network Analysis Summit, held at the Goethe University in Frankfurt on October 26, 2017]

# ONA נחשב למגמה ה'חמה' של 2018



[HOME](#) [NEWS](#) [EVENTS ▼](#) [ABOUT](#) [CAREERS](#)



HR Technology

## 10 Predictions for HR in 2018



...וגם



[HR TRENDS](#) [NEWS](#) [SERVICES](#) [CONTACT US](#)

[BOOK KEYNOTE](#)

# 15 HR Trends





דוח הטכנולוגיות  
המשבשות לשנת 2018  
של חברת דלויט קובע, כי  
**48%** מהחברות  
בארצות הברית מתנסות  
בניתוח רשתות ארגוניות  
**...ONA**

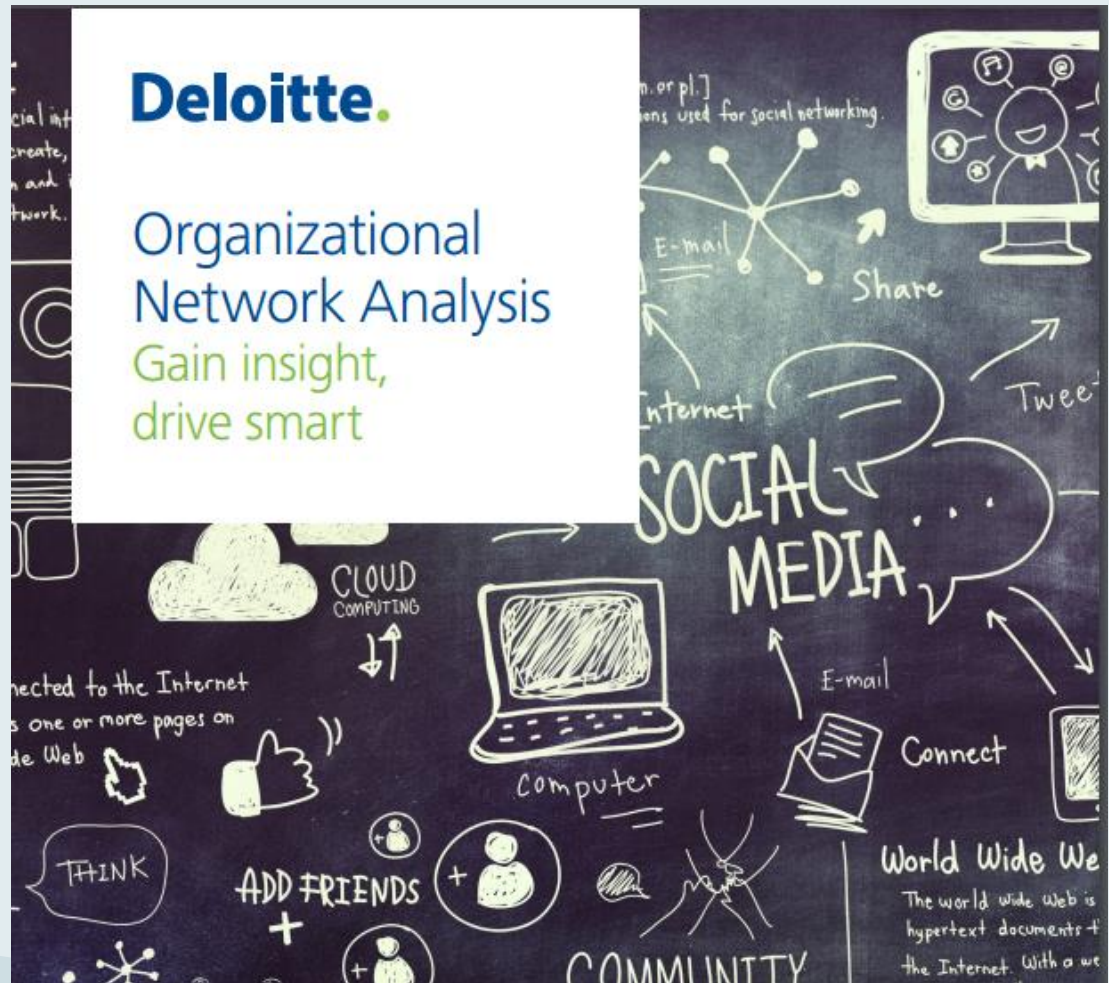
*Knowledge*

PRODUCTION

Deloitte's HR Technology Disruptions  
for 2018 report

# כל חברת ייעוץ גדולה...

טוענת לפחות  
שהיא  
משקיעה  
היום בתחום  
זה!



אין היום מחלוקת, שמה  
שלוקח ליועץ ארגוני  
לעשות ב- 4 חודשי  
עבודה... ניתן להשיג  
בניתוח רשתות ארגוניות  
ONA בשעה וחצי,  
בצורה איכותית ומפורטת  
הרבה יותר...



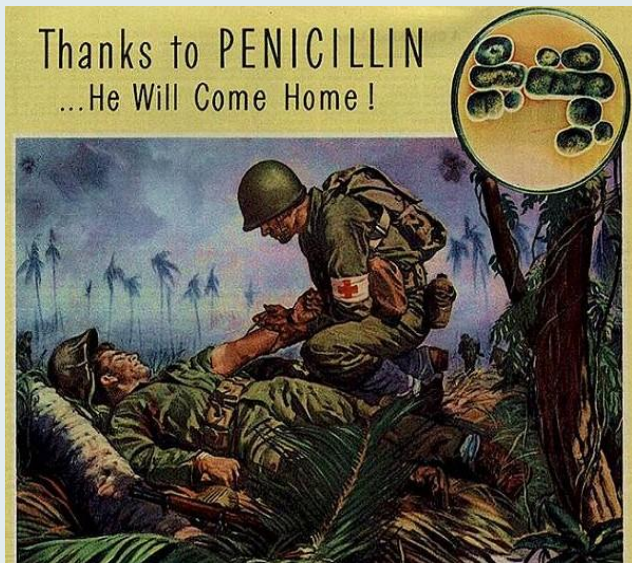
כל פעם ▶  
מספרים לנו  
שאו... טו...  
...טו  
אבל ▶  
המהפכה  
מתעכבת  
ומנהלים  
רבים  
מתעלמים  
ממנה.  
מדוע? ▶





# מהפכות חיוביות, לוקחות לפעמים

זמן...



עשר שנים אחרי גילוי  
הפנצילין לא נעשה בו עוד כל  
שימוש!

לרשת האינטרנט לקחו 50  
שנים עד שהפכה לגורם  
מרכזי בחיינו

# מדוע?

- ▶ כי פרדימות מתות רק כאשר האנשים שמחזיקים בהם מתים...
- ▶ מנהלים רבים הם עדיין בני דור ה- X ונוח להם לעשות שימוש באבחון ובייעוץ ארגוניים קלאסיים...



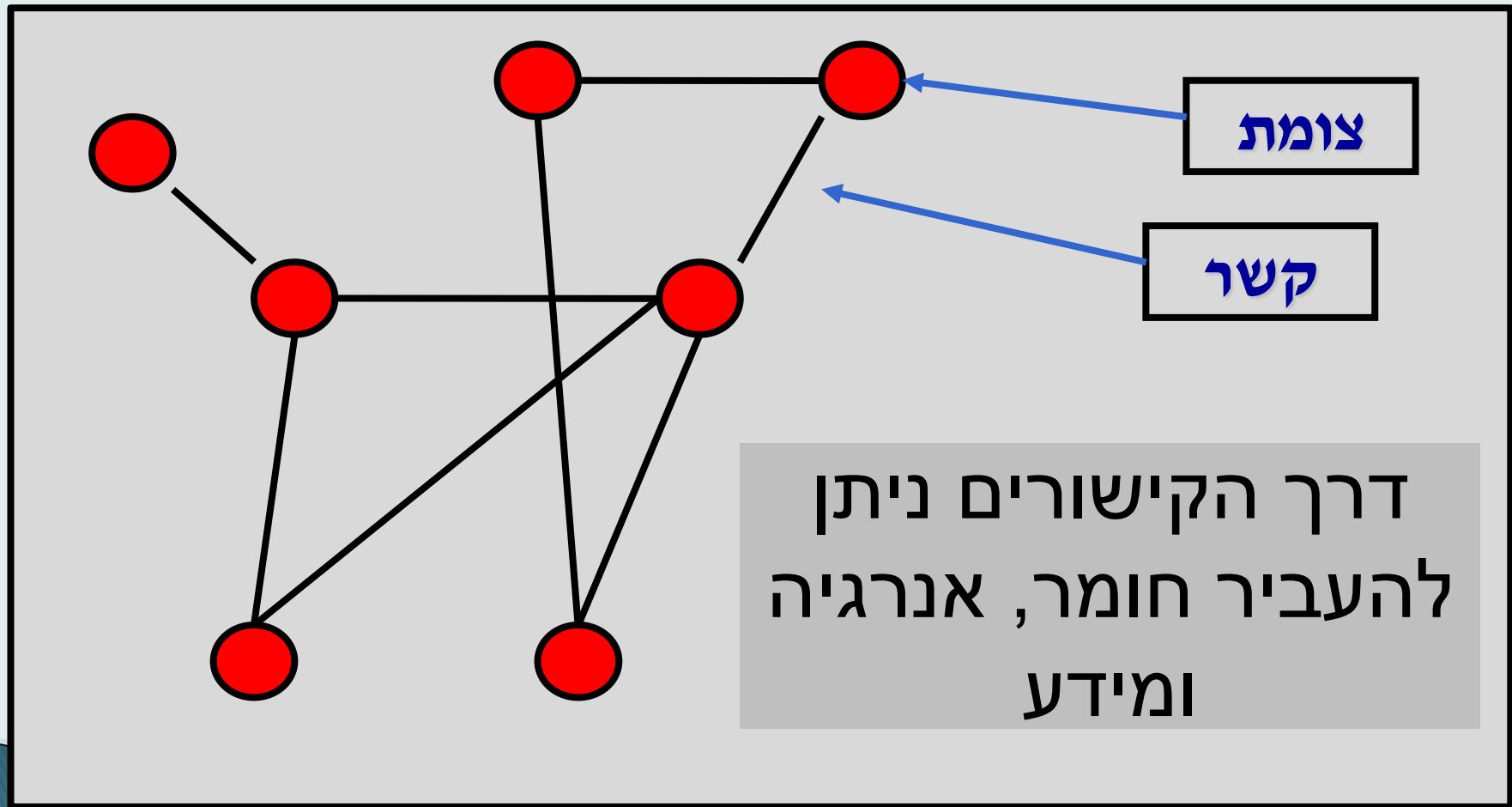


רשת מהי?

Connections



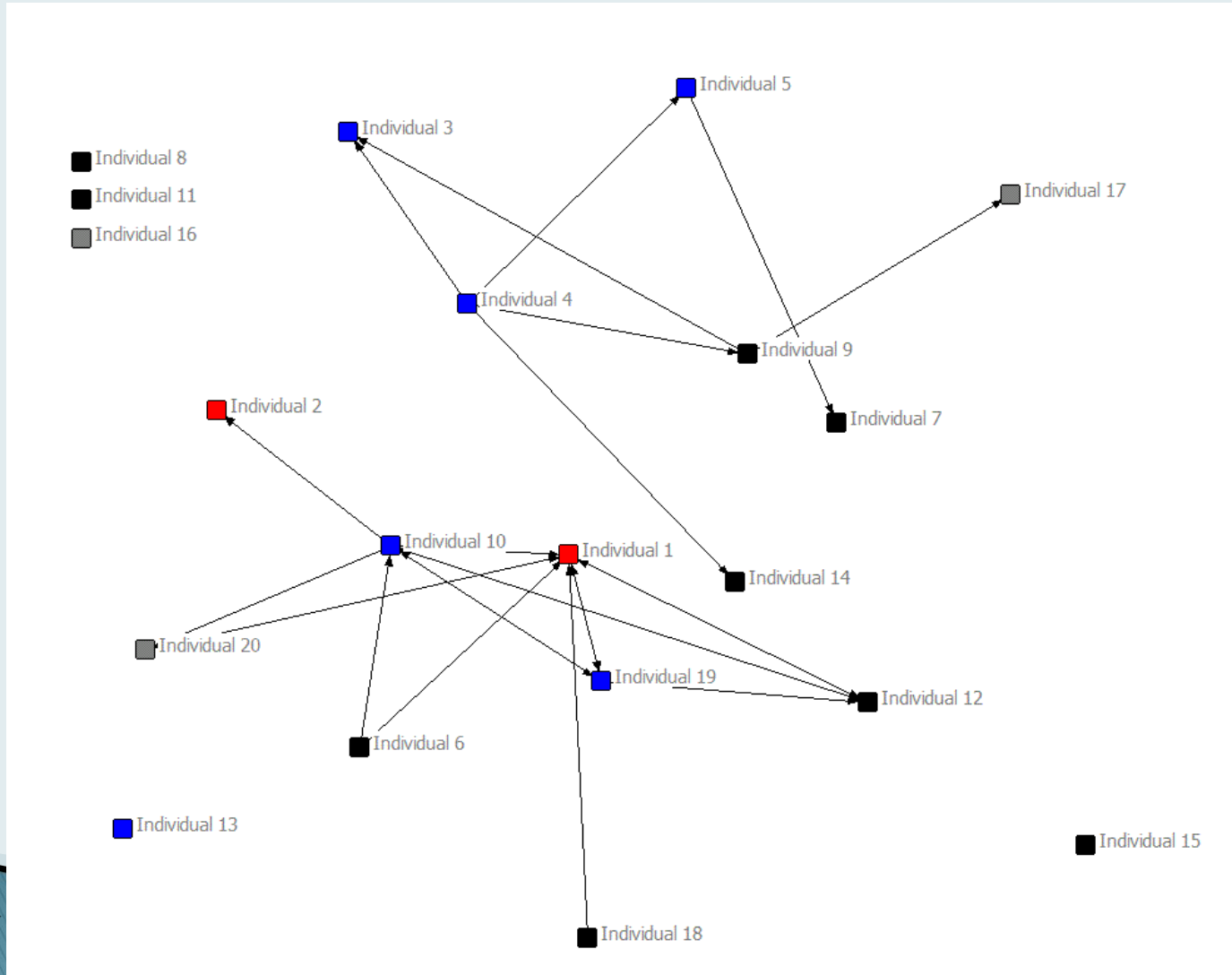
# רשת היא מערכת של גורמים / צמתים המחוברים ביניהם בקשרי גומלין



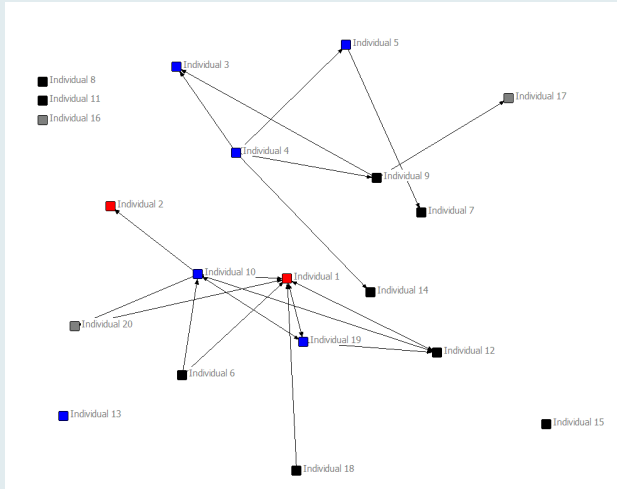


# הסתכלו על תמונת הרשת שלפניכם

רשת היא בעצם, אוסף של נקודות וקווים



# אבל אם מסתכלים מעבר לאלמנטים העיצוביים, הרשת מזכירה לנו **מפה**...



**היא מלמדת אותנו, למשל:**

- ▶ מי מתקשר עם מי;
- ▶ מי משפיע;
- ▶ מי מחבר בין קבוצות;
- ▶ מי מחזיק בכל העוצמה/הכוח בקבוצה;
- ▶ מיהו שומר הסף;
- ▶ ניתן לראות אפילו אם הקבוצה פועלת במלוכד, ע"פ חזון משותף, או שיש בה תת קבוצות.

# ניתן לאפיין כמעט כל דבר בעזרת רשת:



סיפור / תהליך,  
מבנה ארגוני  
רשת דייגים,  
רשת חשמל,  
רשת עצבים,  
רשת חנויות,  
רשת כבישים ועוד...

# מבחינה ניהולית, יש שתי דרכים להבין כיצד רשת משפיעה על אנשים ועל מעשיהם

**מהם קשרי הרשת?**

הרשת מתמרכזת: היא מספקת כוח מגנטי שמושך אנשים לבעלי העוצמה בקבוצה, על חשבון אחרים בה.

**מהי זרימת הרשת?**

חומר, מידע ואנרגיה מועברים מאדם לאדם

**VS**



# או, במילים אחרות:

מהם קשרי  
הרשת?

רשת המתארת  
מבנה

מהי זרימת  
הרשת?

רשת המתארת  
תהליך

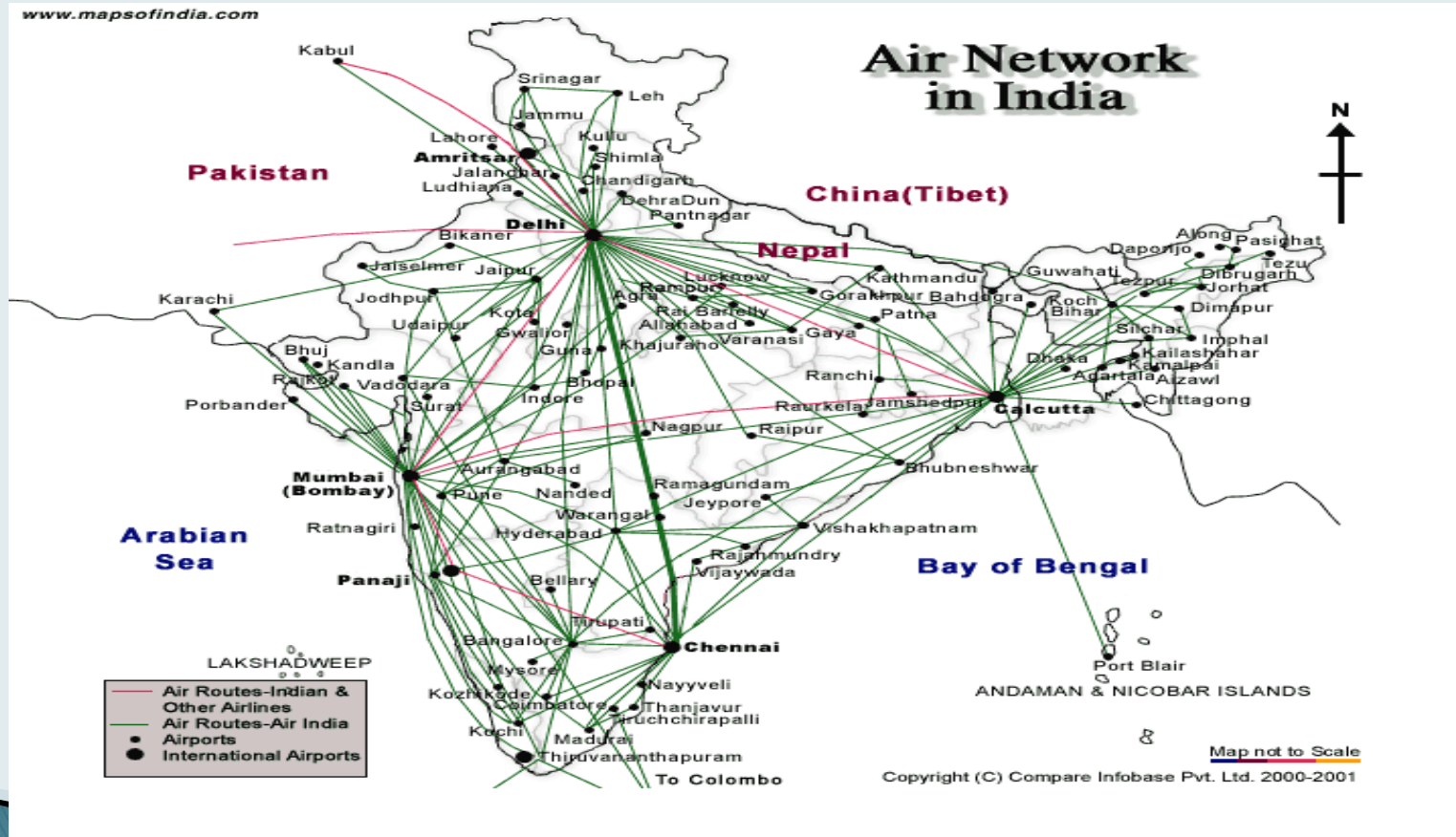
VS

# את הפרק הזה נקדיש, כאמור, לרשת המבנה!

רשת  
התהליך  
ראויה  
להרצאה  
נפרדת...



# במפת רשת אחת ניתן לראות המון...



# יש לרשת שני מרכיבים עיקריים

קשרי הגומלין  
שביניהם

'הסוכנים'  
העצמאיים'  
הגורמים הפועלים  
ברשת





# למה 'סוכנים עצמאיים' (Free Agents)

▶ משום שלכל אחד מהם מספר מסוים של דרגות חופש לקבלת החלטות, וכל אחד מהם יכול להפגיע.

▶ יחד עם זאת, הם נבדלים האחד מרעהו במידת החופש שבידם. כך למשל, למנהלים יש דרגות חופש גבוהות בהרבה מעובדיהם, ויש להם גם יכולת להרחיבם.





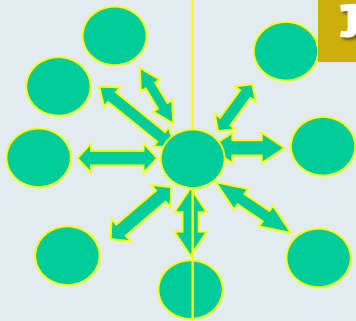
לדעת לקרוא רשת

Connections

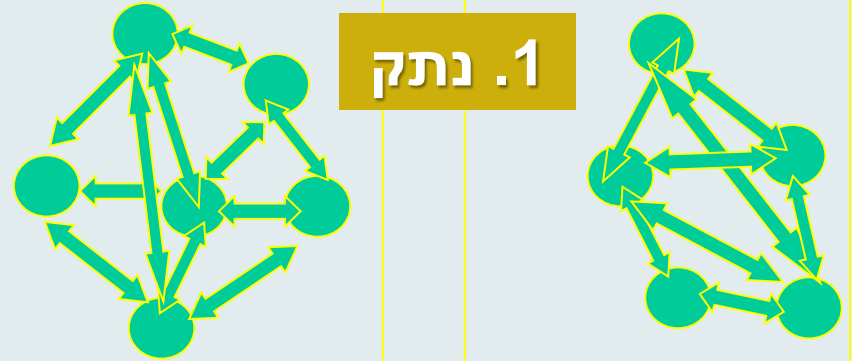


# ארבעה מצבים בסיסיים ברשתות

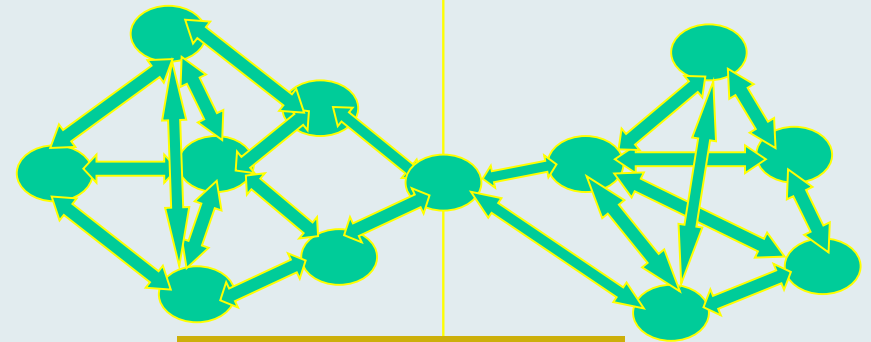
3. רכזת



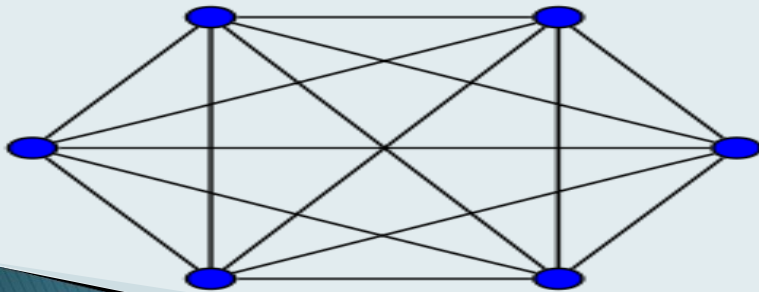
1. נתק



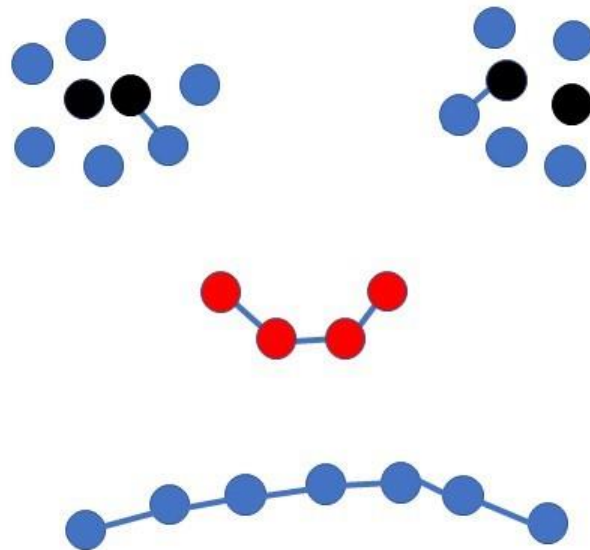
2. צוואר בקבוק



4. רשת שלמה



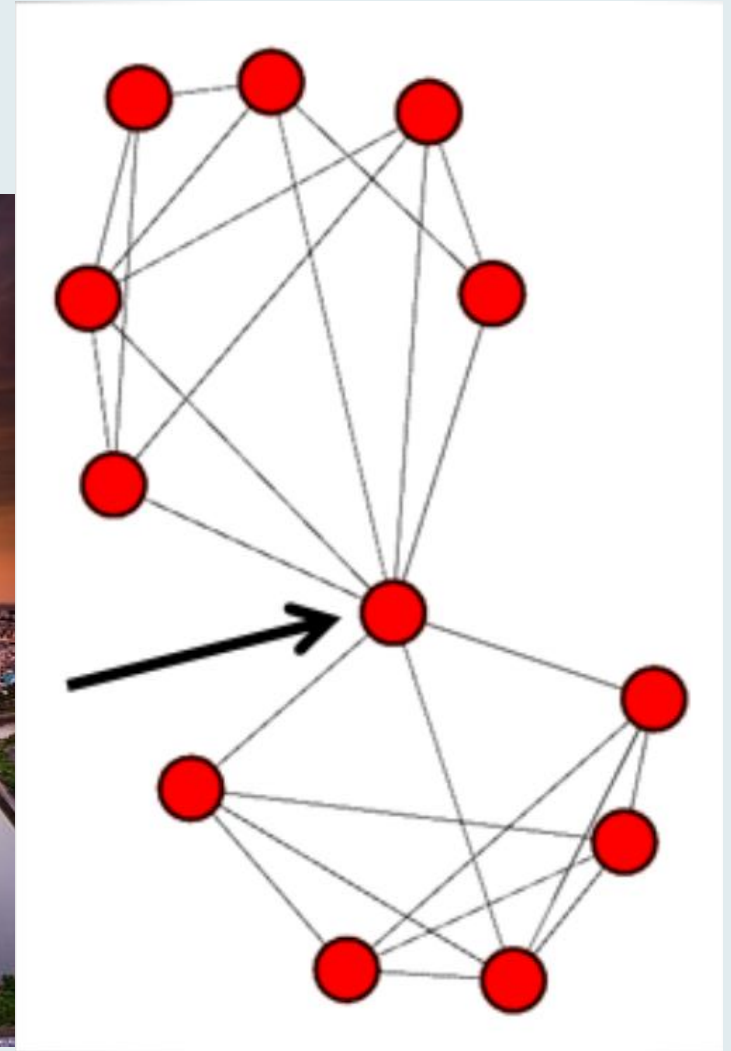
# 1. נתקים בארגון



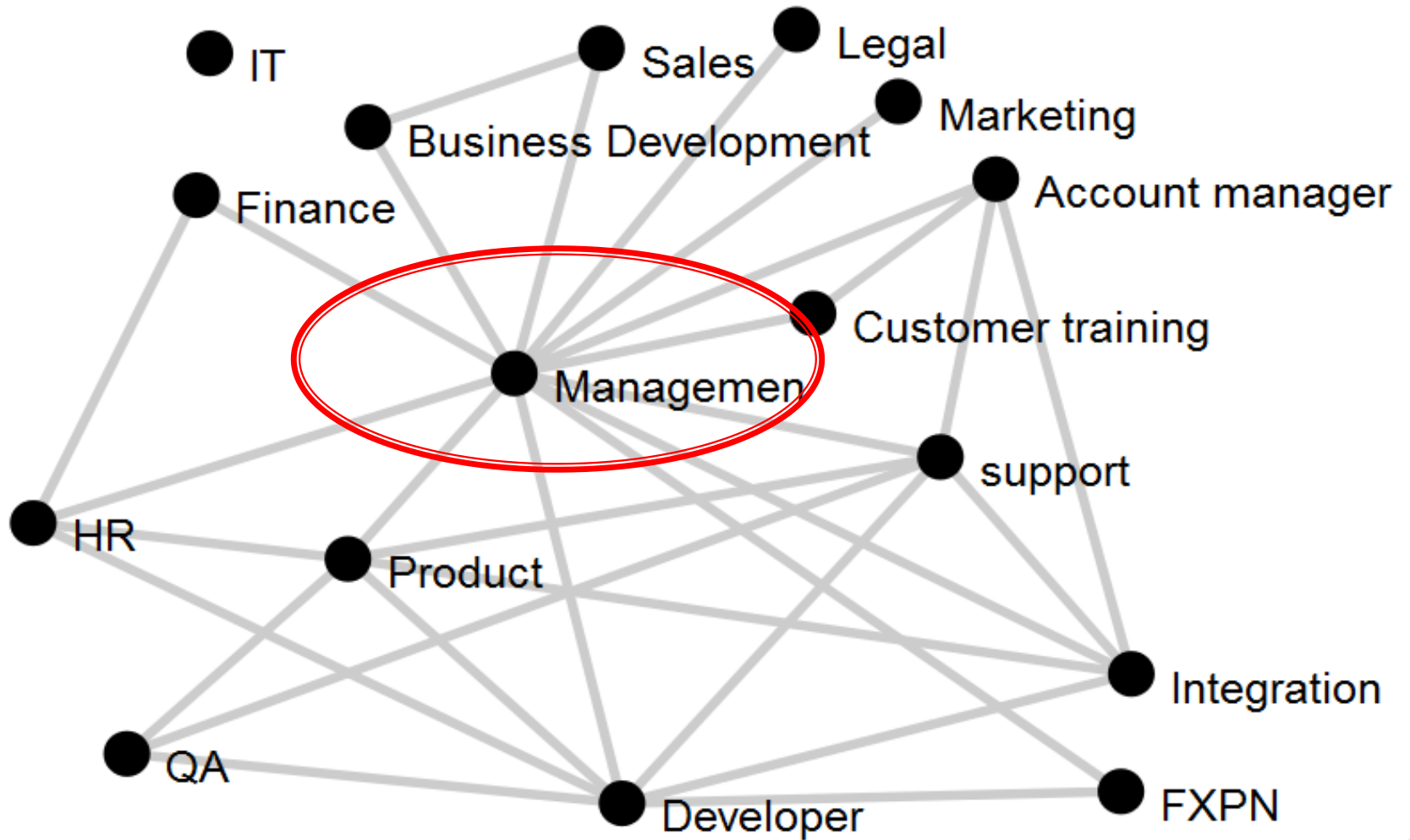
נתקים, גם  
בתוך  
המחלקות  
וגם ביניהן!



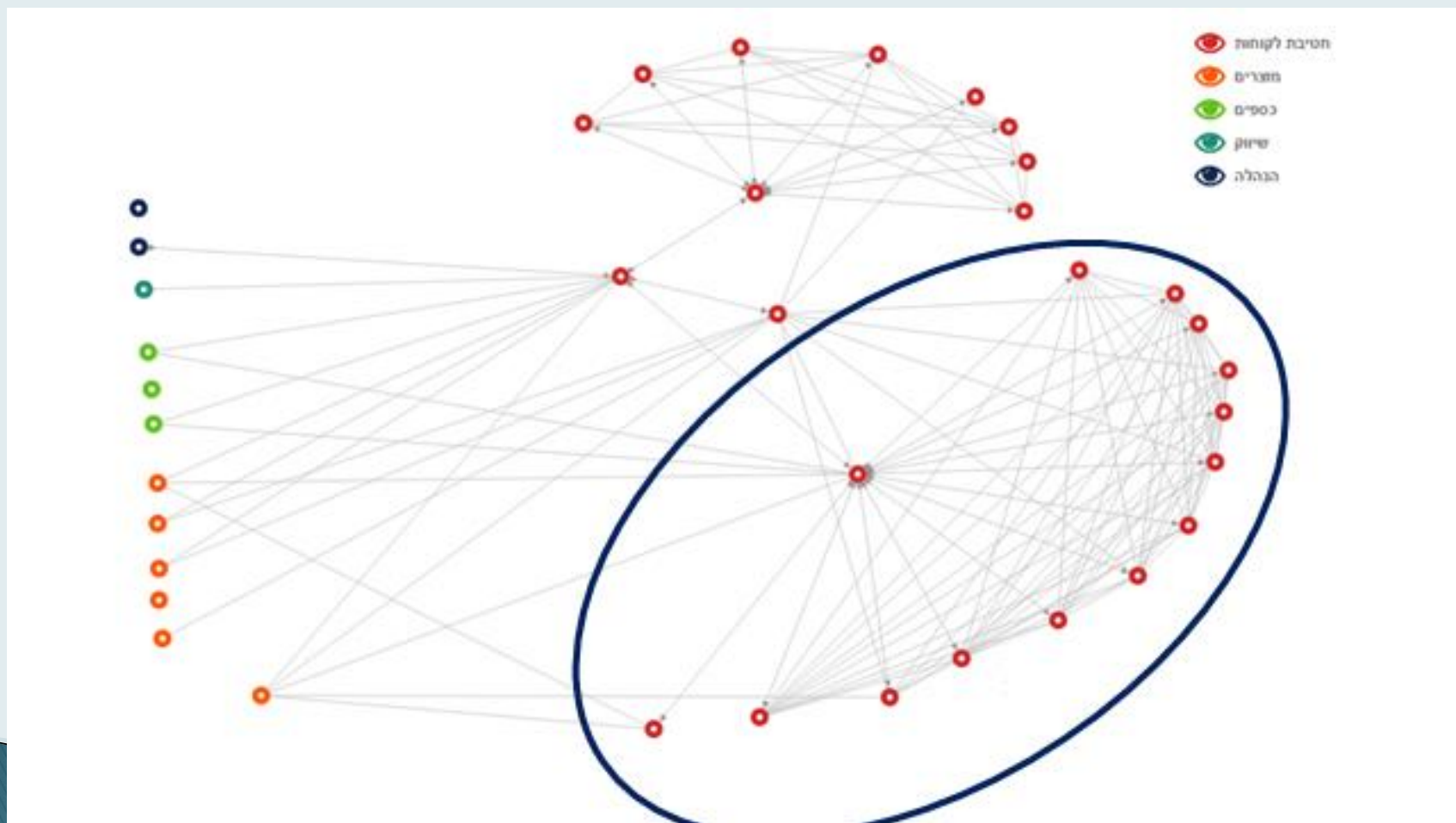
## 2. צווארי בקבוק



# 3. רכזת



# 4. רשת שלמה: כולם מחוברים לכולם







**קשרי הגומלין הם שעושים את ההבדל**

**Connections**

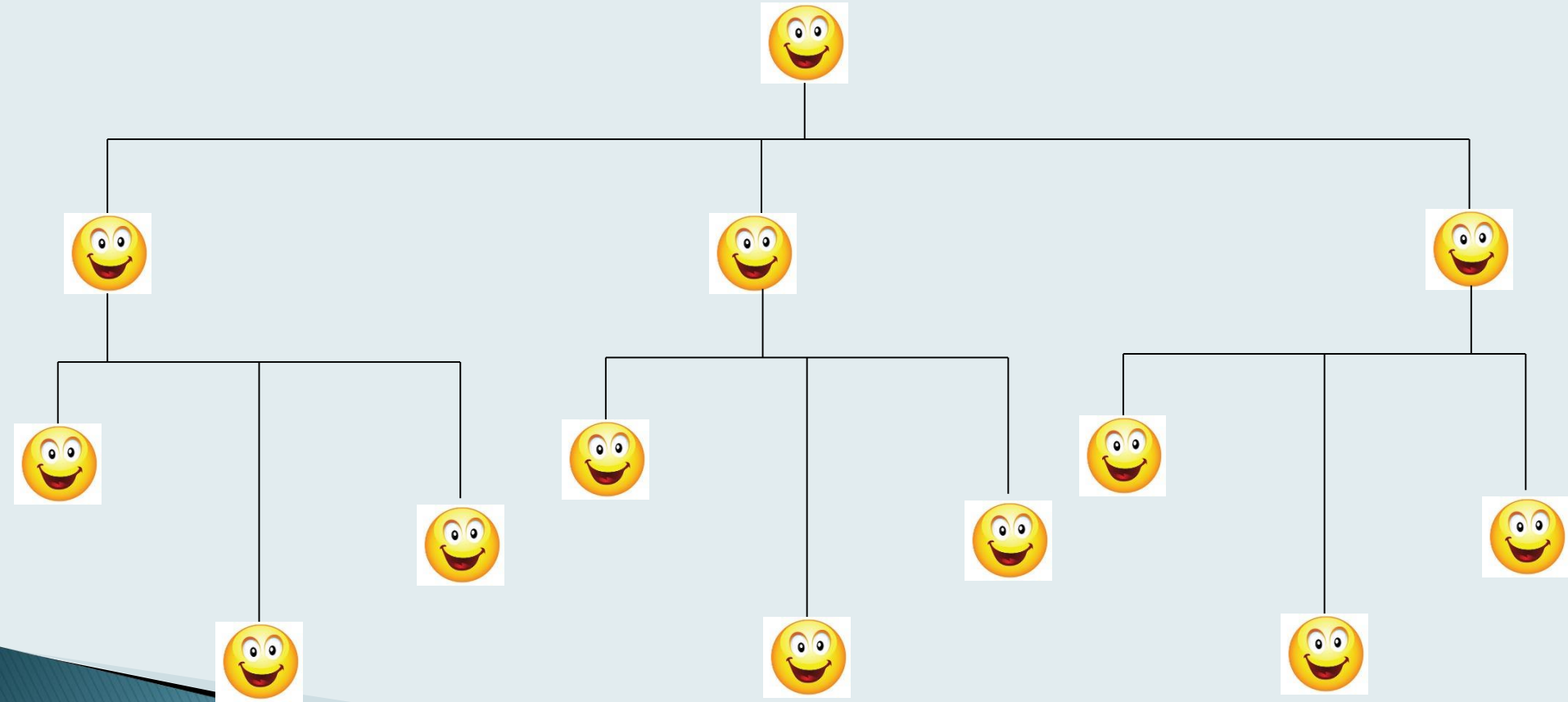




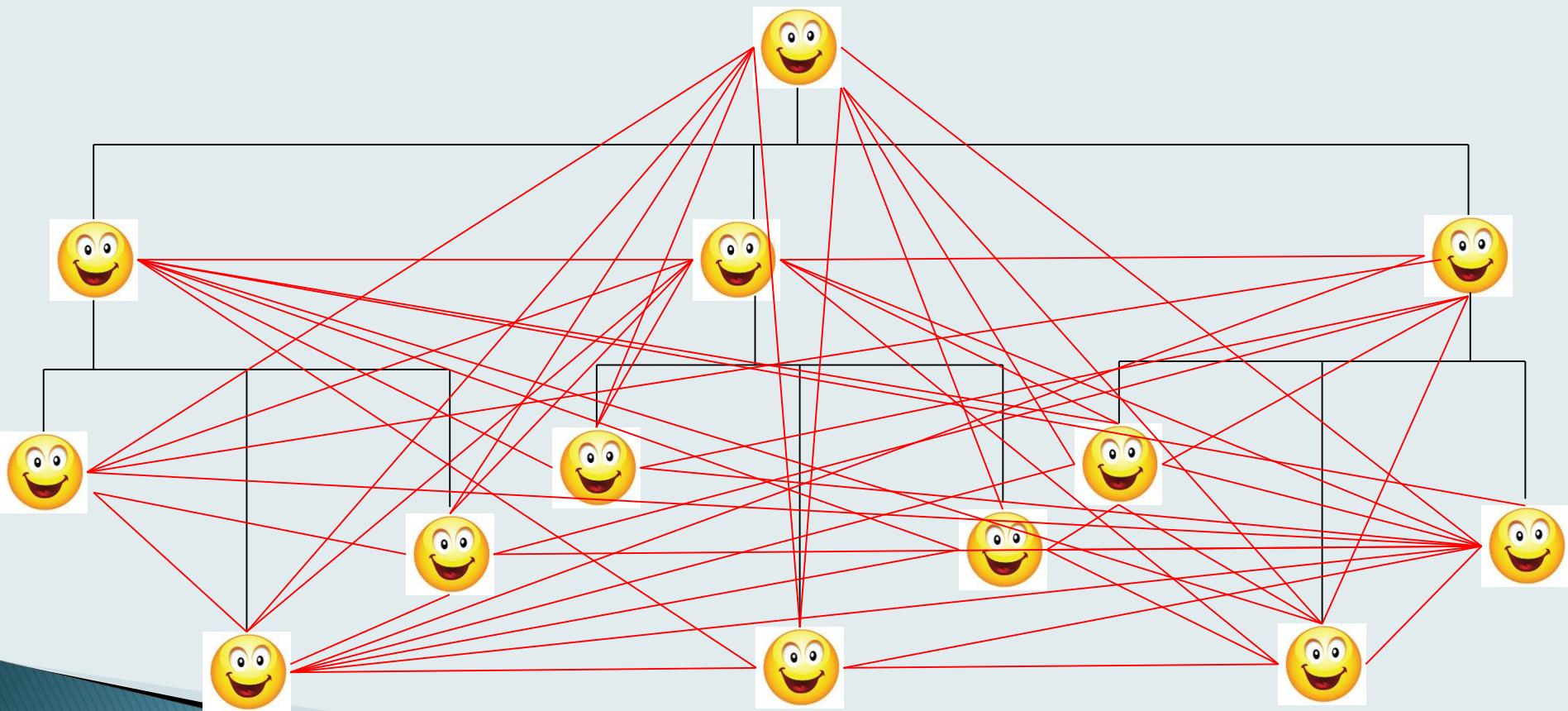
כמות קשרי הגומלין תלויה בכמות  
הגורמים: סה"כ  $n(n-1)$  קשרים חד  
כיווניים

'קשרי  
גומלין' הם  
התשתית  
עליה עוברים  
מסרים, כמו:  
מידע, חומר  
ואנרגיה, בין  
העובדים

# זה 'תרשים העץ' הקלאסי: מוצג בו ארגון של 13 איש, המחברים ב-12 קשרי גומלין

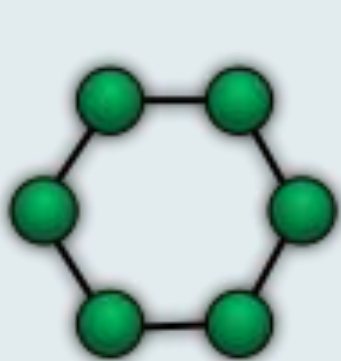


# אבל במציאות, האנשים הללו יכולים להיות מחוברים ב- 78 קשרי גומלין...



$$N(n-1)$$

# אופן פריסת תשתית קשרי הגומלין היא הבסיס להבנת הארגון



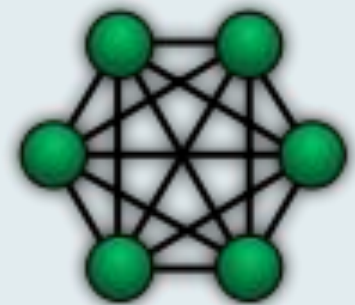
Ring



Mesh



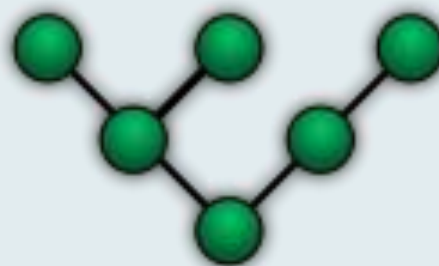
Star



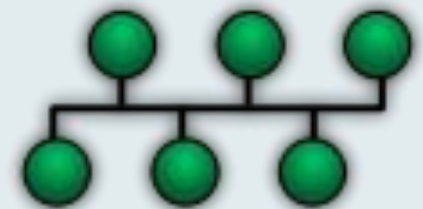
Fully Connected



Line



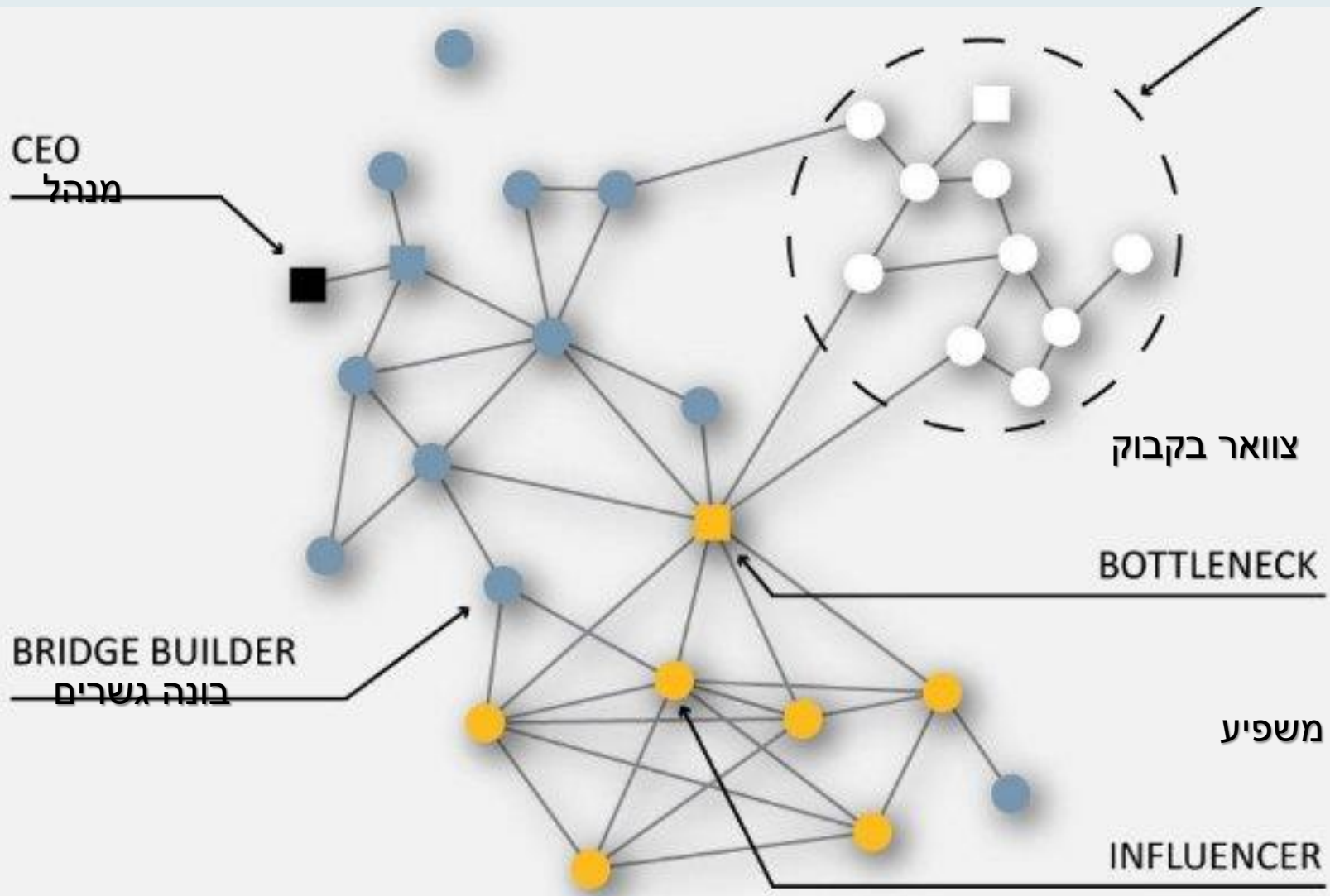
Tree



Bus

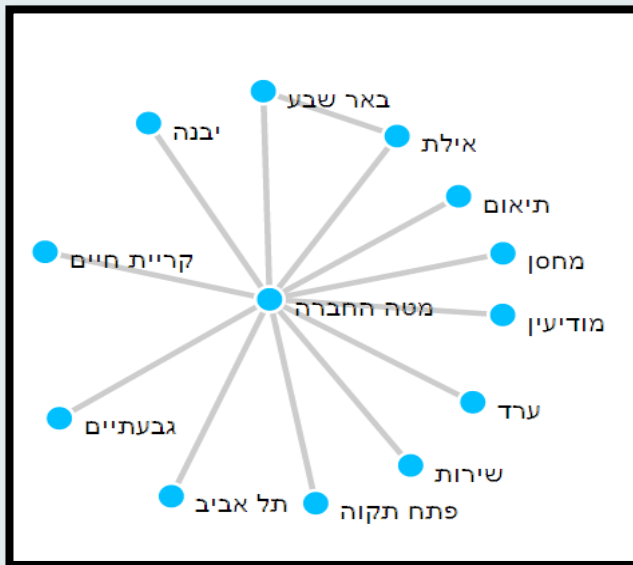


# התפלגות קשרי הגומלין יוצרת לאנשים תפקידים שונים ברשת...

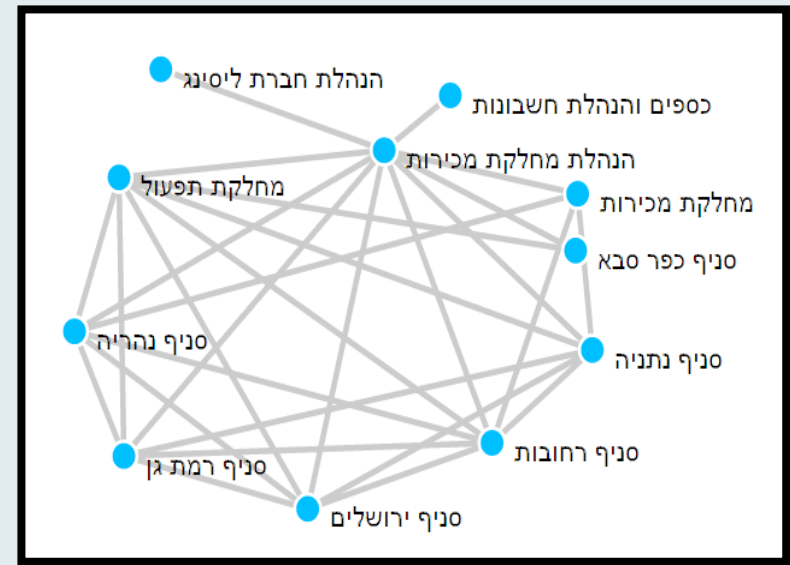


# למרות שמרכיבי המערכת כמעט זהים, קשרי הגומלין הופכים אותן למערכות מנוגדות באופיין!

ארגון ב' - רשת טבור וחישורים (hub & spoke)



ארגון א' - רשת משולבת (integrated)



- תקשורת דרך המטה בלבד
- רמת מעורבות עובדים נמוכה
- אין גיבוי של סניפים/ צוותים אחד את השני

- תקשורת בין סניפים
- רמת מעורבות עובדים גבוהה
- סניפים/צוותים מגבים אחד את השני

# נכנה את שני קצות קו הרצף, המחבר בין ריכוז קשרי גומלין לביזורם:

דיקטטורה ▶



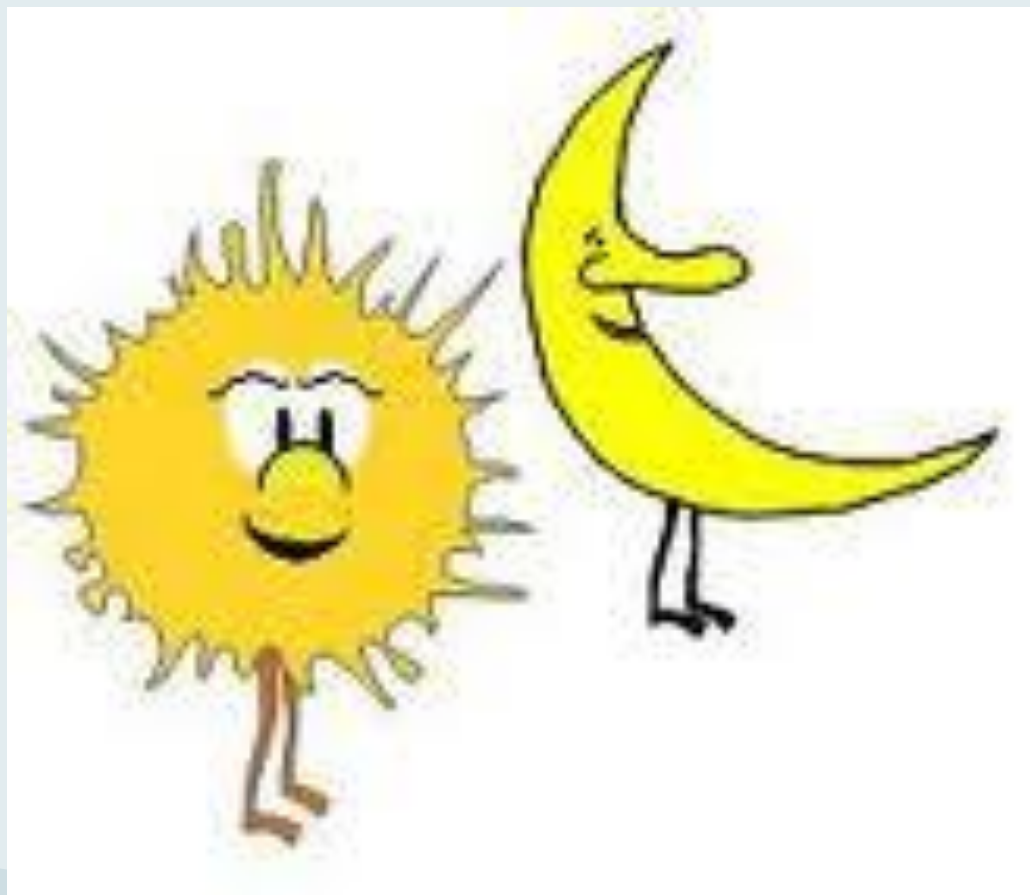
רפובליקה ▶



# אין במערכות מורכבות טוב ורע!

הטוב והרע הם שני הצדדים של כל דבר (אחדות הניגודים)!

מה שעשוי  
להיות טוב  
במצב אחד;  
עלול להיות רע  
במצב אחר;  
ולהיפך!







רפובליקה טובה בקבלת  
החלטות וגרועה בביצוע,  
כי המחלוקות הנחוצות  
לקבלת החלטה, הופכות  
למכשלה בביצוע  
יצחק אדיג'ס



דיקטטורה **גרועה** בקבלת  
החלטות **וטובה** בביצוע.  
אין בה מחלוקות  
המכשילות ביצוע, אך  
חסרון מורגש בעת קבלת  
ההחלטה.

יצחק אדיג'ס

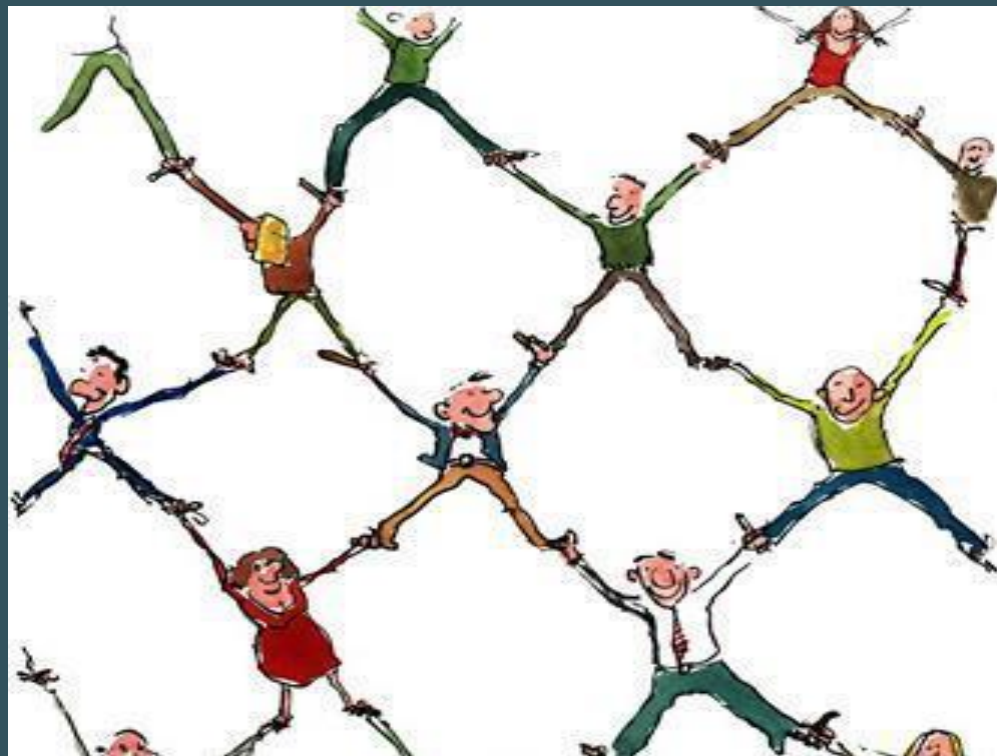
כיוון שהפרק ארוך וכבד, נעשה כאן הפסקה  
מתודית. עכלו את החומר ועברו לחלק השני  
של ההרצאה...





# המבנה הארגוני כרשת:

## חלק שני



*Knowledge* PRODUCTION

"ייצור ידע"



## מה למדנו בחלק הראשון?

- ▶ למדנו כי ניתוח הארגון כרשת היא פרדיגמה חדשה המהווה מהפיכה בתחום האבחון והניתוח הארגוניים.
- ▶ הבנו רשת מהי; ולמדנו לנתח את מרכיביה העיקריים...
- ▶ ועמדנו על חשיבותם של הדפוסים החוזרים ברשת, שמאפשרים לנו חיזוי של התנהגות המערכת בעתיד.



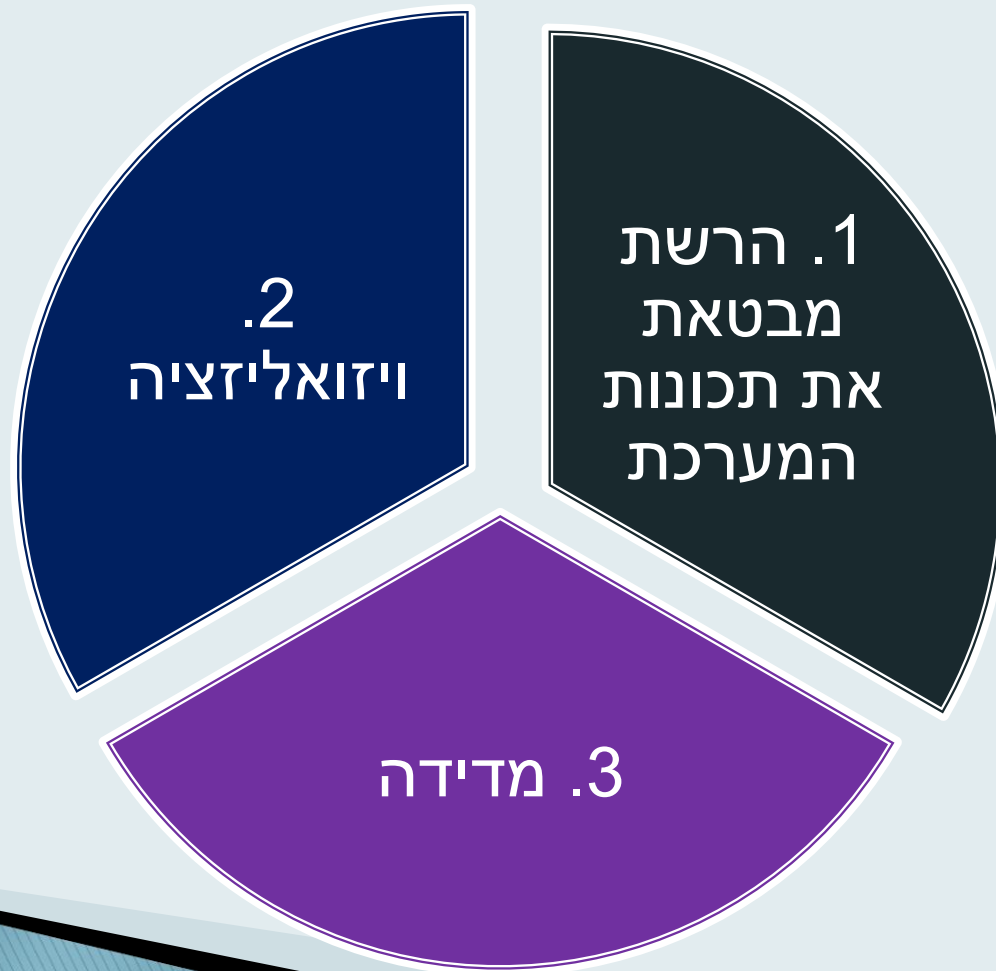


מהפכת הרשתות: למה זו מהפכה?

Connections



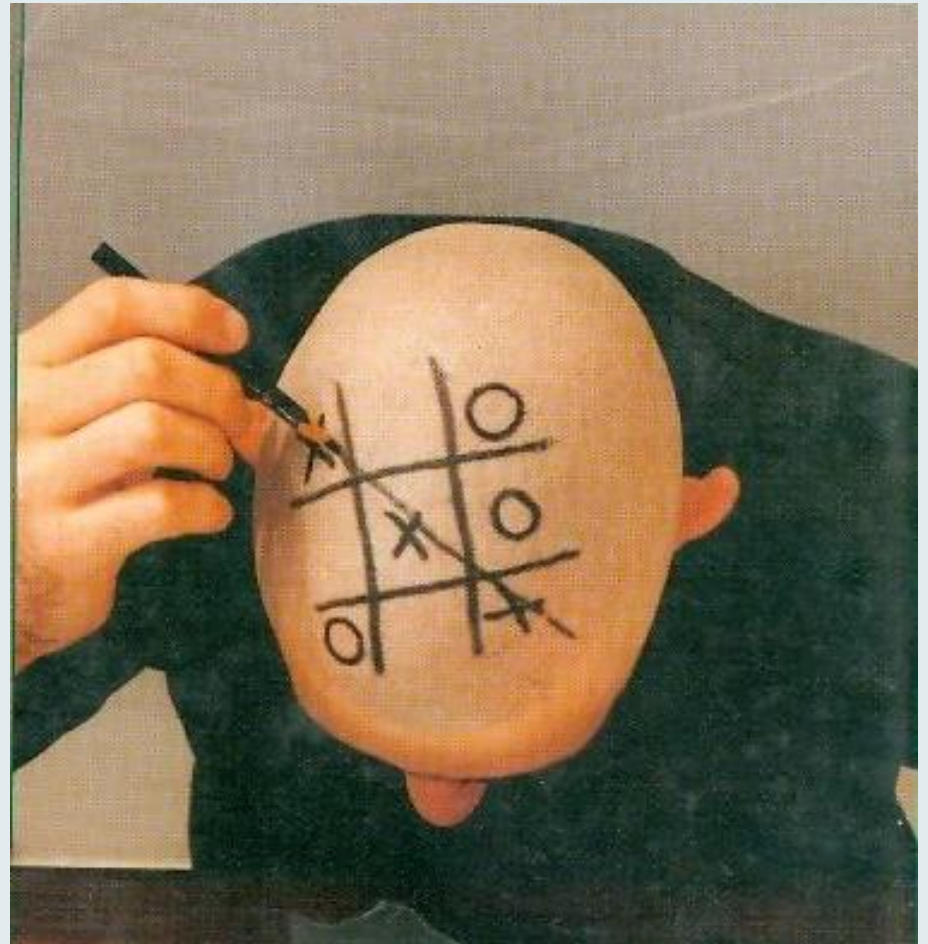
# מהפיכת הרשתות בניהול מורכבת מ-3 תכונות של רשתות, שרלוונטיות לנו:



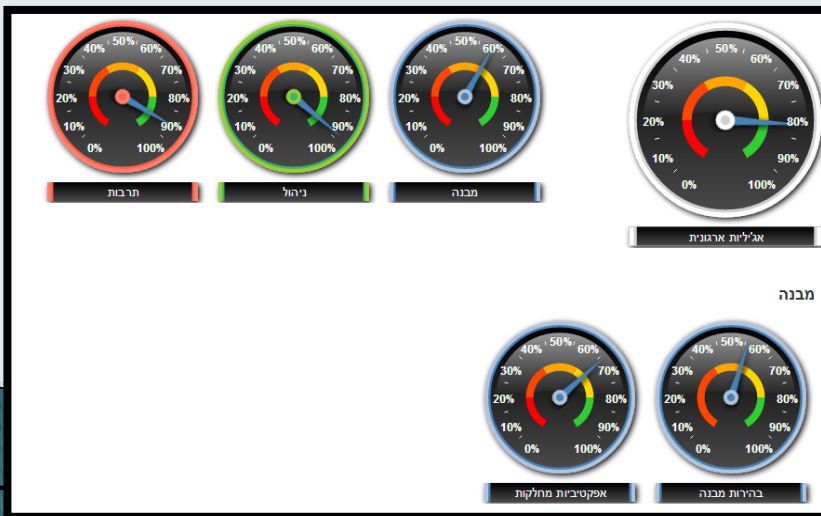
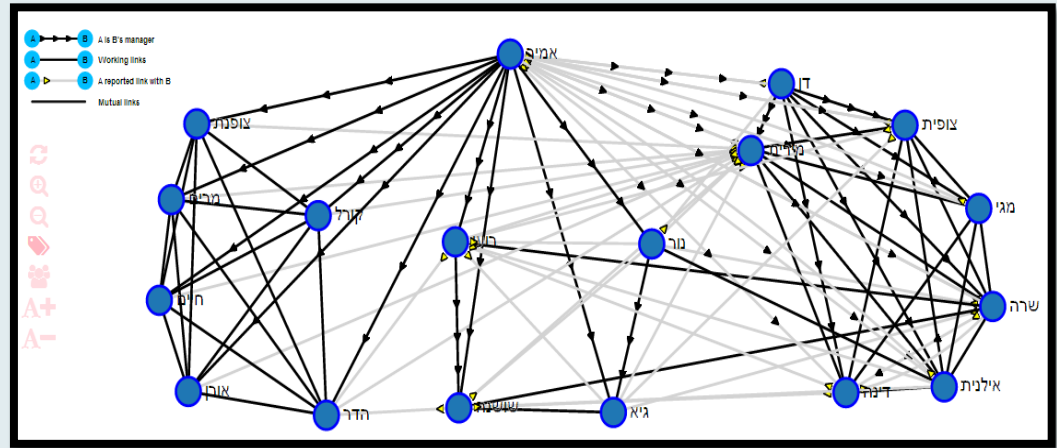


# 1. הרשת מבטאת את **תכונות** **המערכת**

משמע, אם אצליח  
"**לתרגם**" מהר ארגון  
לרשת, הרשת  
**תשקף** את מצב  
הארגון, כמו שתצלום  
רנטגן מבטא את מצב  
הגוף המצולם!



# ניתוח יכול להיעשות בעין (פיענוח רשת) ו/או בעזרת אלגוריתמים (מדידה)



# 2. ויזואליזציה

"טוב מראה עיניים"...





# למשל...



**אודי אנגיל**

איש עסקים מבכירי קבוצת עופר והבעלים של הזכיית רשת סייע לאיציק לקבל עבודת ייעוץ במיזם "סיסמא לכל תלמיד"



**נוני מוזס**

מו"ל "ידיעות אחרונות" איציק נחשבת לדמות האהודה על העיתון ובעליו



**רוני פוקס**

איש העסקים בתחום התשתיות נחשב מקורב לאיציק. כאשר נעצר בניאורגיה, פעלה איציק למען שחרורו



**רונית רפאל**

בעלת רשת הקוסמטיקה מכרה דירה לחברתה במגדלי גן העיר בתל אביב



**רמי לוי**

בעל השליטה ברשת המרכולים איציק היא דירקטורית בחברה שלו



**דליה איציק**



**יוחנן צנן**

לשעבר מנכ"ל זכיינית הטלוויזיה רשת כיום יו"ר דירקטוריון הבימה



**אלון פנקס**

לשעבר הקונסול הכללי של ישראל בניו יורק כיום פרשן רשת הטלוויזיה פוקס ניו



**חיים סבן**

בעל השליטה בחברת פרטנר כשרת תקשורת, איציק אישרה את מכירת בזק לקבוצה שסבן היה אחד משותפיה



**אבי בלשניקוב**

נציגו של רון לאודר בישראל ולשעבר יו"ר ערוץ 10 שימש עוזר של דליה איציק בכמה תפקידים שמילאה

# תצוגה ויזואלית חושפת את הפוטנציאל הטמון ב'רשתות'

- פשוטה;
- קלה להבנה  
אנושית;
- מספקת תובנות  
יותר מנתונים  
"יבשים".



# למנהלים, אין בעצם צורך לדעת לקרוא רשת

- ה**ניתוח** נעשה בעזרת אלגוריתמים;
- ת**וצאות** מוצגות באמצעות שעונים, טבלאות וגרפים.



ציון ארגוני כולל



# אבל לוויזואליזציה יש קסם מיוחד...



היא מאפשרת לנו  
לראות ניהול בעין,  
ולא רק לדבר עליו.  
זו מהפכה  
בהוראת הניהול!

# יתרה מכך,

יועץ/מנכ"ל שמכיר  
את הארגון, יראה  
ברשת הרבה  
מעבר לניתוח  
האלגוריתמי, כמו  
מומחה המסתכל  
על **תצלום רנטגן!**

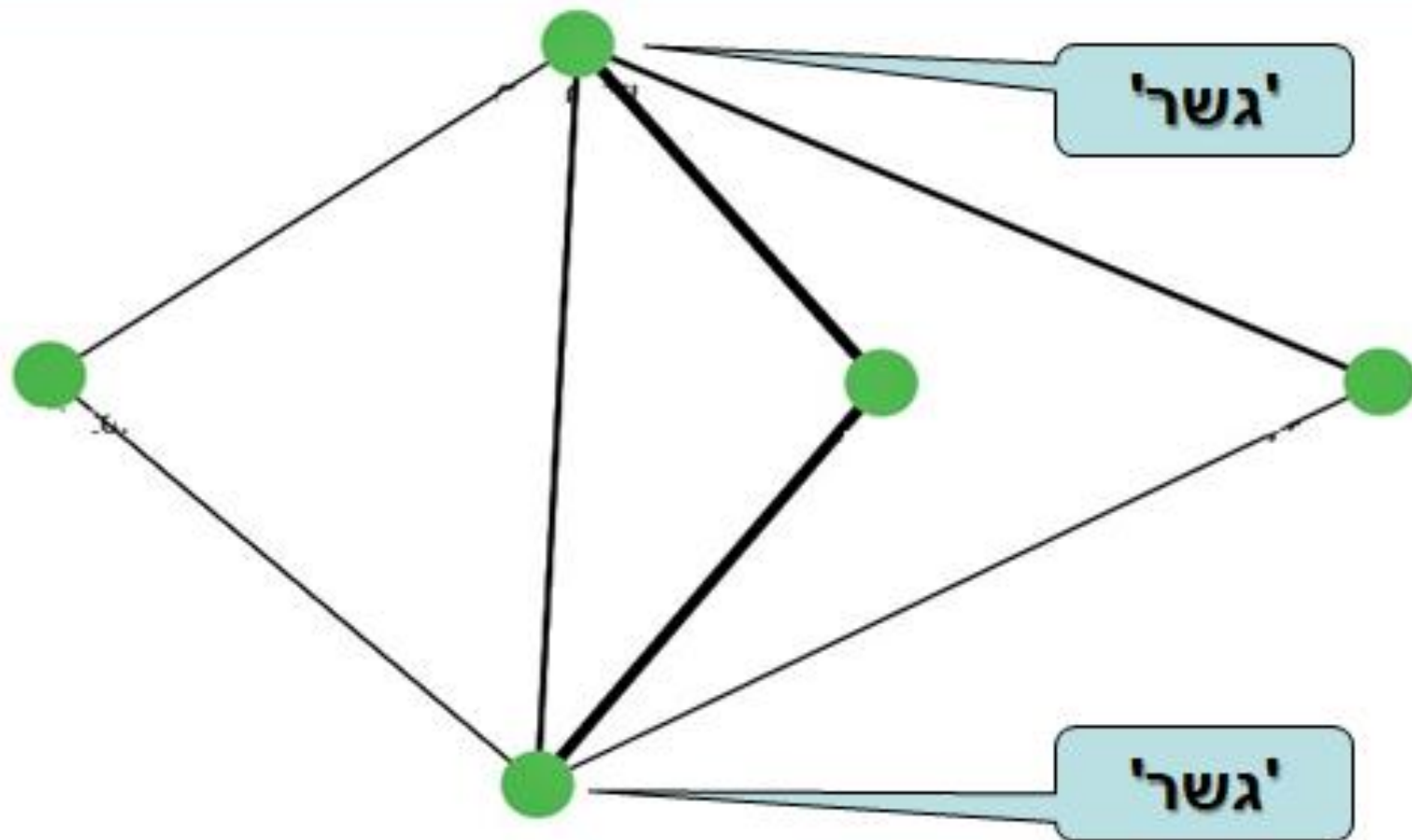


**תמונה של בעיה בארגון מניעה מנכ"ל לפעול**  
**הרבה יותר מכל דרך המחשה אחרת!**





# שני גשרים על עיר חצויה: המחשה ברשת



כמו חלק מעיר הנמצא על אי ומחובר לחלקים  
האחרים בשני גשרים... והיה יחסמו...



# 3. הכל מדיד

כל מה שקיים ברשת ניתן למדידה ולהשוואה:  
עוצמה, השפעה, מנהיגות, שיתוף פעולה,  
צווארי בקבוק ועוד ועוד...

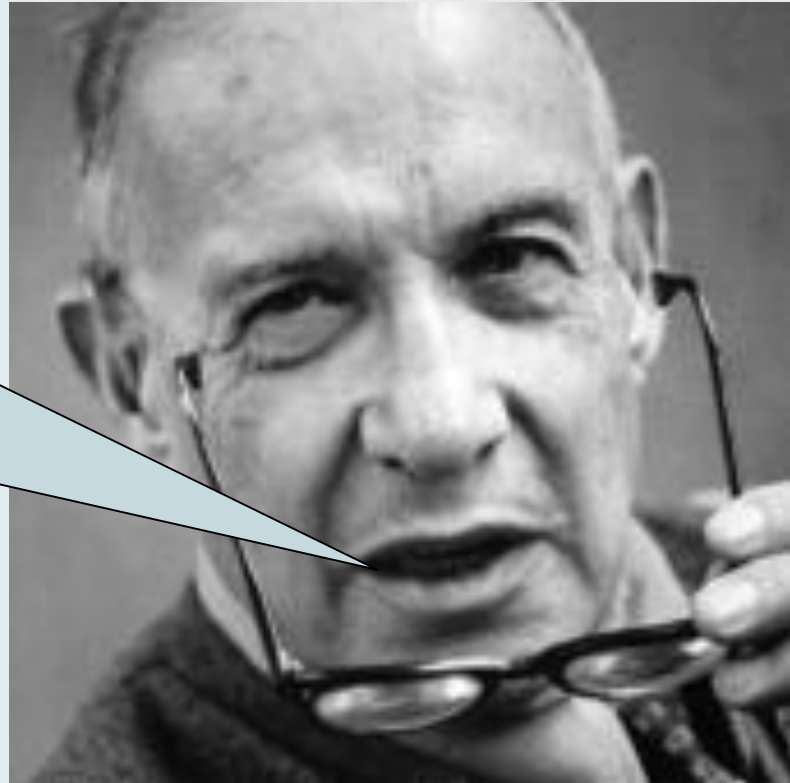




# היה זה אבי תורת הניהול פיטר דרוקר, שקבע... שקבע...

"If you can't  
measure it,  
**you can't  
manage it...**"

פיטר דרוקר



# המדידה הזו **משנה** את עולם הניהול

ככל שמצטברים אבחונים, אנחנו מגלים דברים חדשים **שלא**  
הכרנו בספרות הניהולית!

**כמו למשל:**

- חשיבותה של ה**עוצמה** של יחידים ומחלקות להשגה  
או אי השגה של מטרות הארגון;
- הקשר שבין קשרי העבודה וקשרי ההיררכיה  
לאפקטיביות הארגון ולגמישותו;
- אריסטוקרטיה ואוליגרכיה **ועוד.**



# המדדים הם מספריים ברי השוואה

- ▶ הגדרת **יעדים ומדדים** לתקופה הבאה ומדידת השגתם;
- ▶ בדיקות בפרקי זמן קבועים מאפשרות איתור של **דפוסי פעולה** (למשל, התפתחות של טלנטים; עליה והתחזקות של "אוליגרכיה" וכדומה);





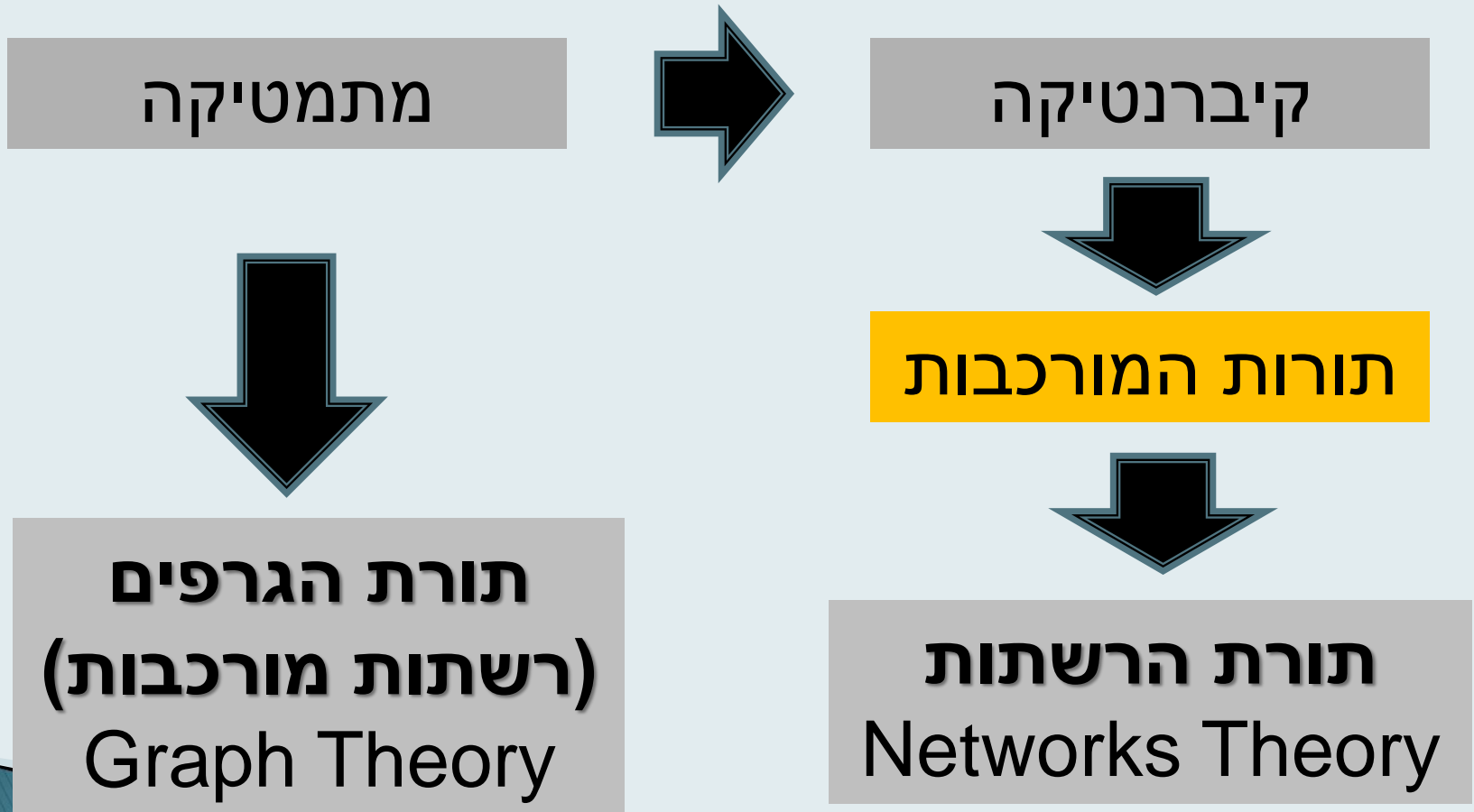


חקר הרשתות

Connections



# הבסיס לחקר הרשתות הארגוניות



# שתי תורות שמתלכדות

השנייה, מודדת את  
היחסים בין  
הגורמים השונים  
ברשת

האחת, מתרגמת  
מערכת מורכבת  
לרשת, כדי לפשט  
אותה

ארגון הוא **מערכת מורכבת** שניתן לתרגמו  
לרשת ול**מדוד** את היחסים בין הגורמים השונים  
בו!

# הכל התחיל מקפיצת המדרגה שיצר האינטרנט

עידן הרשתות  
החברתיות  
באינטרנט

ניתוח רשתות  
חברתיות  
(Social Network  
Analysis –  
SNA)

ניתוח רשתות  
ארגוניות  
(Organizational  
Network  
Analysis - ONA)



זה המקום לציין שמאפייניהן של רשתות חברתיות ורשתות ארגוניות **שונה**. לכן, אנו משתמשים בשתי מתודולוגיות ניתוח **שונות**

ניתוח רשתות  
חברתיות

ניתוח רשתות  
ארגוניות

VS

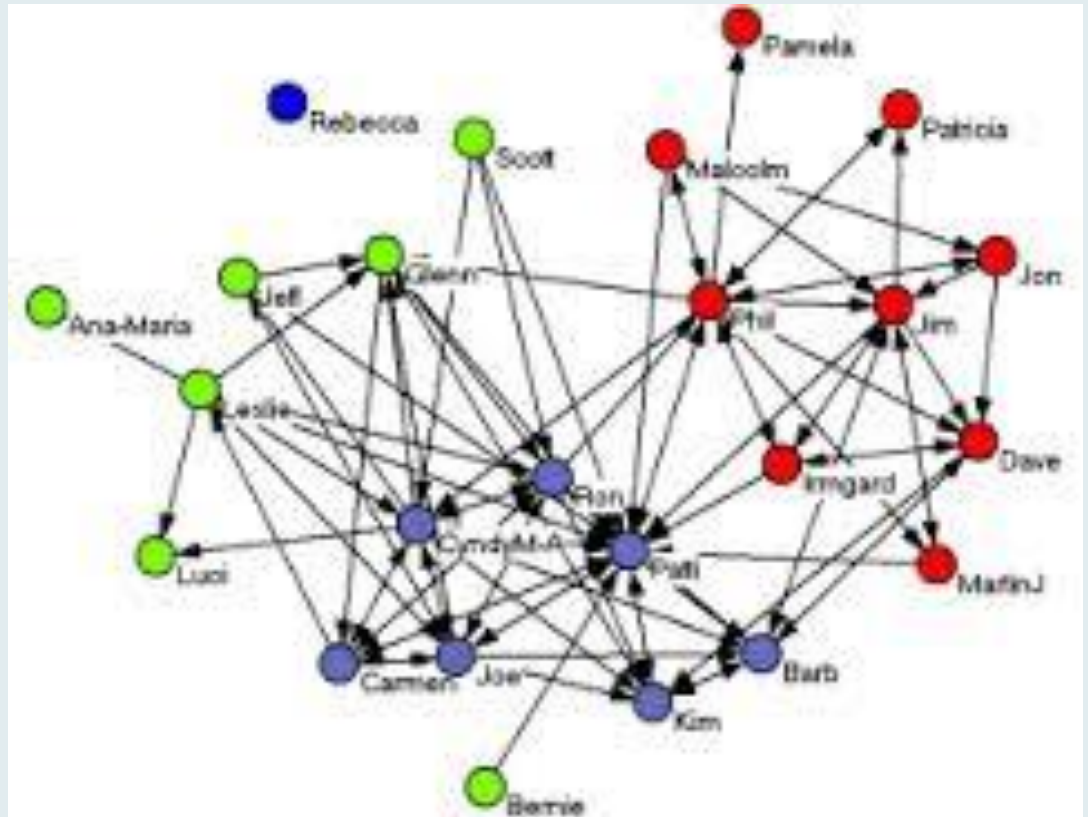
Social Network  
Analysis - **SNA**

Organizational  
Network Analysis  
- **ONA**

# המיקוד שלנו עתה: אבחון וניתוח רשתות

ארגוניות (ONA - Organizational Network Analysis)

כיוון שגם הארגון הוא רשת חברתית (אבל עם מאפיינים רשתיים שונים), צמח ה-ONA מתוך ה-SNA



# חלוצי חקר הרשתות היישומי הם ארגוני הביטחון לצורכי מודיעין





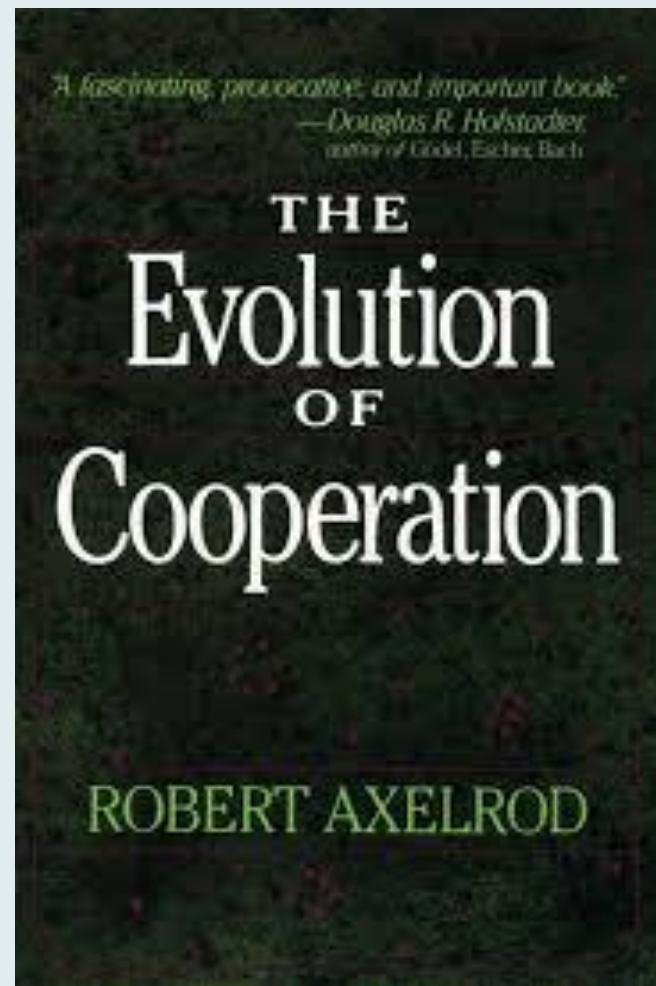
# היכרות של החוקים שלפיהן פועלות רשתות, מאפשרת לנו להשפיע עליהן...



# שני חוקים בתורת הרשתות מסייעים לנו ליצור אופטימיזציה

אקסלרוד **חוק** ▶

ברט אנדרסון דנינג **חוק** ▶



# חוק אקסלרוד



ככל שבני אדם  
מדברים ישירות  
יותר פעמים  
ובתדירות גבוהה  
יותר, כך האמון  
ביניהם גדל!



# חוק ברט אנדרסון דנינג

- הוא בעצם חיבור - שביצע ד"ר אשר עידן בספרו "הכוח החמישי" (ראה תמונת כריכה משמאל) - בין שלוש קביעות שביצעו שלושה חוקרים שונים בנפרד, לאמירה משמעותית אחת



ככל שתדירות  
האיטרציות (פעולות  
שחוזרות על עצמן) בין  
קבוצות בארגון גדולה  
יותר, גדלה מידת  
העדכון ביניהן, ובין  
הארגון ללקוחותיו; וגם  
דרגת החדשנות עולה.





לבנות רשת

Connections



קיימות מתודולוגיות שונות לבניית רשתות.  
כולן מתמודדות עם שתי שאלות קריטיות

מהי נקודת האיזון  
שלנו בין פשטות  
הרשת לכמות המידע  
שהיא מכילה

איך מתרגמים  
ארגון ל'רשת'

VS

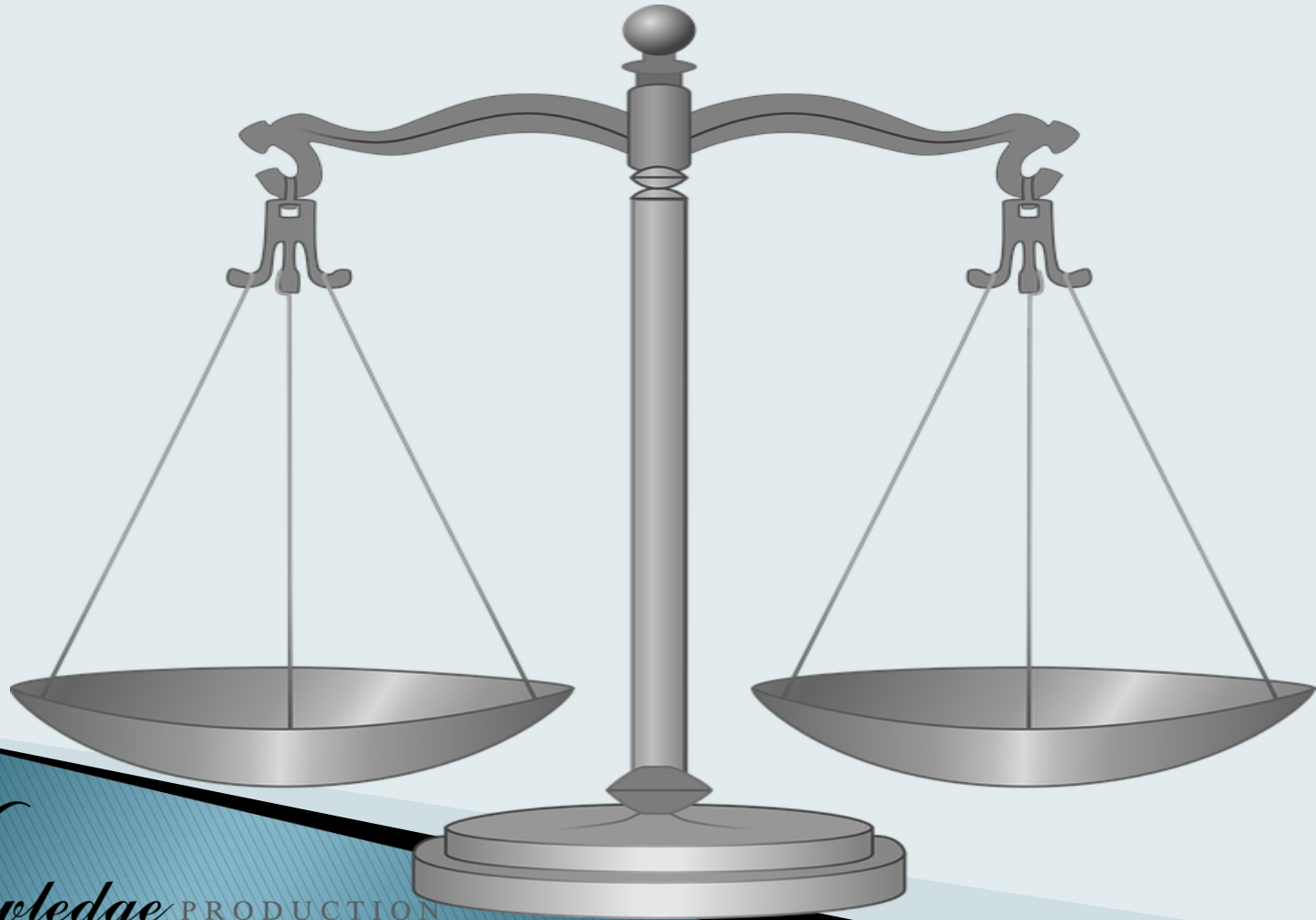
# 'אין ארוחות חינם'...



- ▶ כדרכה של הכללה, השימוש באופציה השנייה קל יותר להבנה (מה שלא פשוט, פשוט לא עובד...);
- ▶ אולם שימוש בהכללות גורם לאבדן מידע; בעוד השימוש באופציה הראשונה מאפשר להבין עולם שלם של מידע נוסף ברשת...

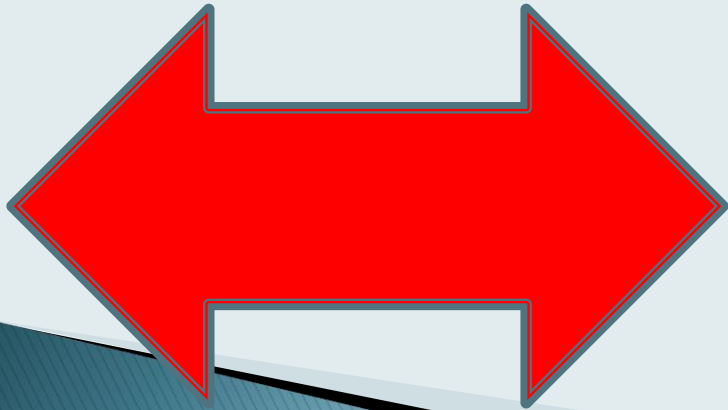
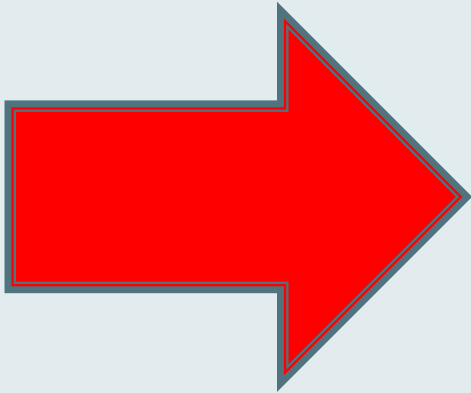


בהצגה של רשת ארגונית/חברתית נצטרך  
תמיד למצוא איזון בין הצורך בפשטות לבין  
הרצון להוסיף מידע לרשת



# לדוגמה: איזו דרך נעדיף להציג קשרי גומלין ברשת

- ▶ קשר **חד כיווני**: קשר חד סטרי ללא משוב מהצד השני (האחד מעוניין בקשר, אבל, הקשר מעניין את הצד השני הרבה פחות. דוגמה כזו היא, למשל, אדם אשר עוקב אחרי אדם אחר ברשתות החברתיות.
- ▶ קשר **דו כיווני**: קשר דו סטרי בין שני אנשים שמעוניינים, שניהם, בקשר.



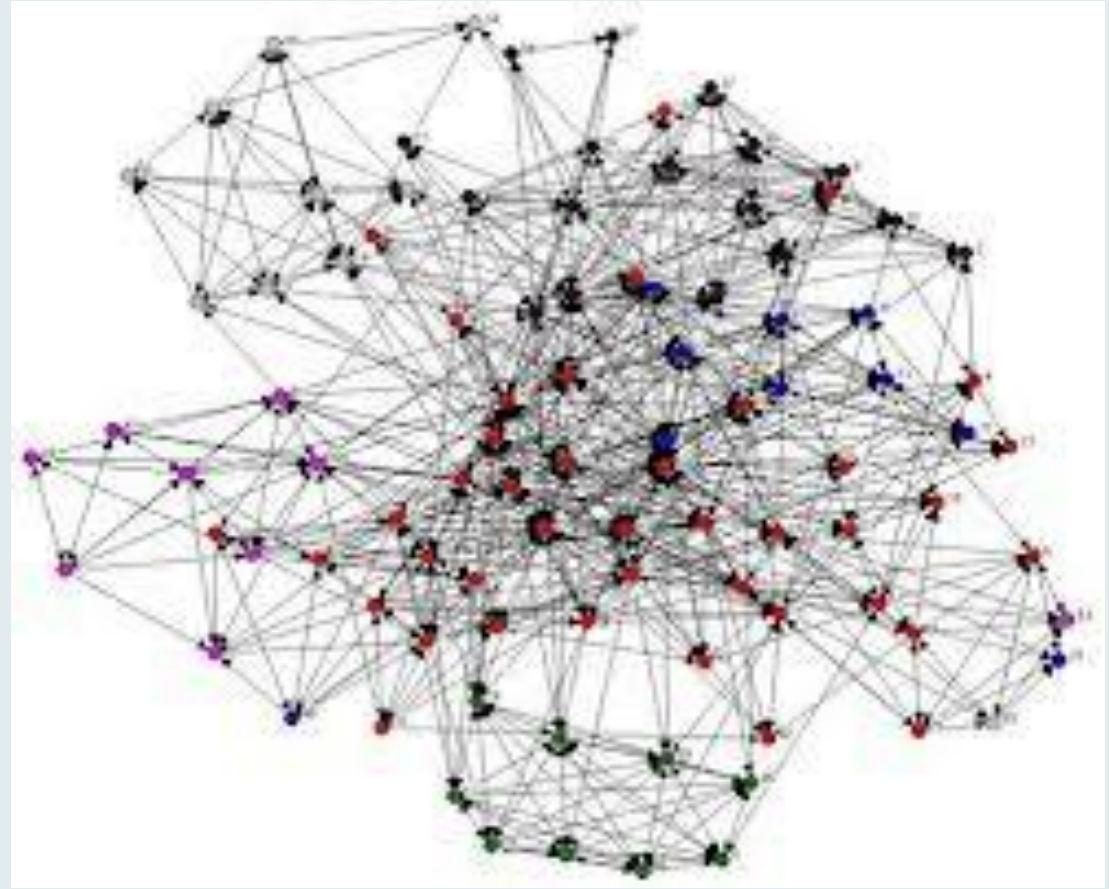
אתן כהמחשה את הדרך שבה חברה 'ייצור  
ידע' בחרה לעשות שימוש ברשת הארגונית



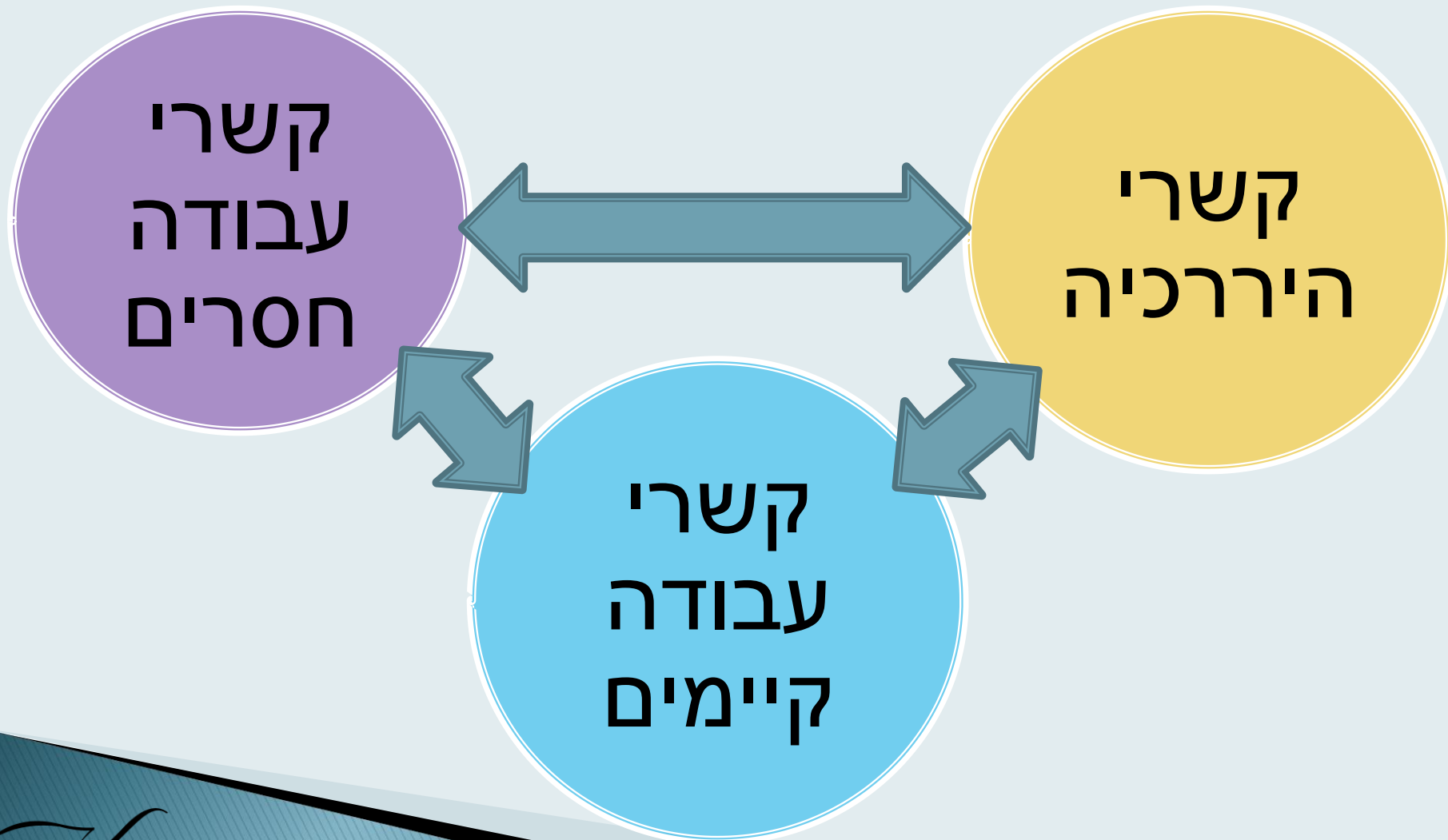


# שלושה סוגי קשרים דרושים לנו לבנות את רשת הארגון:

- ▶ **קשרי היררכיה** (נוצרים "מלמעלה למטה")
- ▶ **קשרי עבודה קיימים** (נוצרים לרוחב)
- ▶ **קשרי עבודה חסרים** כדי להיות אפקטיביים



אז מה חשוב לי לשאול כדי ליצור רשת?



# קשרי עבודה איכותיים בהרבה מקשרי היררכיה בכמות החומר והאינפורמציה הזורמים בהם ובאיכותם

צילום חיצוני פוליאתיין  
פולסולן פקסגול

צילום ומיזוג סטנדרט אלומיניום, נמיים זרזים, נמיים זרזים  
במידה, תוצר זרז נטנולוגית לייב בדיקה  
סלם Base Welding



קשרי היררכיה  
חזקים "מדכאים"  
קשרי עבודה!



# סקר של HR Times וגיאוקרטוגרפיה מאוקטובר 2013

עובדים מעדיפים יחסי עבודה טובים ואמון על פני כל היתר:

- ▶ יחסי עבודה ואמון – 98%
- ▶ שכר ותנאים נלווים – 95%
- ▶ עניין בעבודה – 95%
- ▶ חוסן כלכלי של הארגון – 91%
- ▶ חשש נמוך לפיטורין – 91%
- ▶ יכולת קידום והתפתחות מקצועית – 91%
- ▶ איזון בין שעות עבודה לפנאי – 88%
- ▶ קרבת מקום העבודה למגורים – 78%

ראשי

אודות

צור קשר

קטגוריות

טכנולוגיות HR

ניהול זמן ונוכחות

ניהול משאבי אנוש

ניהול טאלנטים

זכויות עובדים

## הכי חשוב לעובדים שלכם: יחסי עבודה ואמון

0 תגובות

14 באוקטובר 2013 | גיוס עובדים, זכויות עובדים, ניהול משאבי אנוש, סקר, קריירה

**שכר, חוסן כלכלי, קריירה או עניין. יצאנו לבדוק מה באמת חשוב לעובדים בארגונים – והתוצאות מפתיעות!**

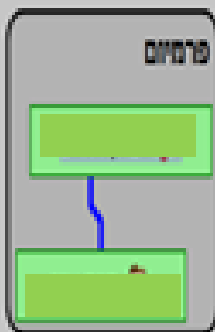
כמנהלים, אנחנו מצפים מהעובדים שלנו להיות מסורים ומחוייבים. אנחנו רוצים להעניק להם כל מה שביכולתנו לתת ע"מ שירגישו שלמים עם הארגון ומטרותיו, אך האם אנחנו יודעים באמת מה חשוב לעובדים שלנו? מה באמת הם רוצים שנעניק להם?



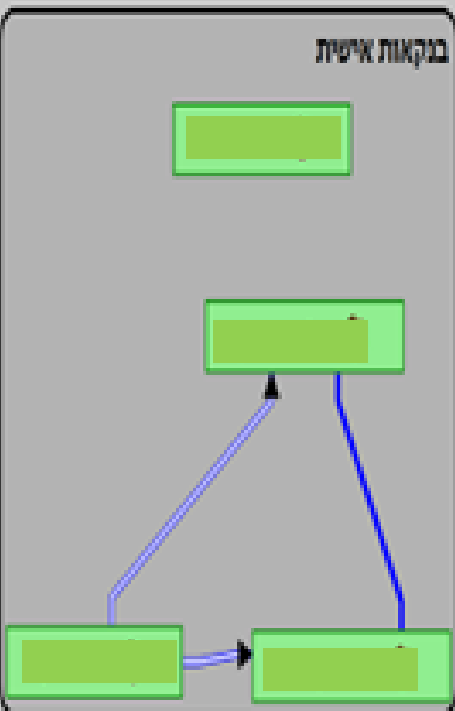
לפי סקר שערכנו (בשילוב גיאוקרטוגרפיה), עולה התמונה כי דווקא **יחסי**

**עבודה ואמון** הם הנמצאים בראש מעייניהם של העובדים שלנו בארגון, אפילו לפני נושאים אחרים כגון כסף, תנאים נילווים ואיזון בין משפחה לעבודה.

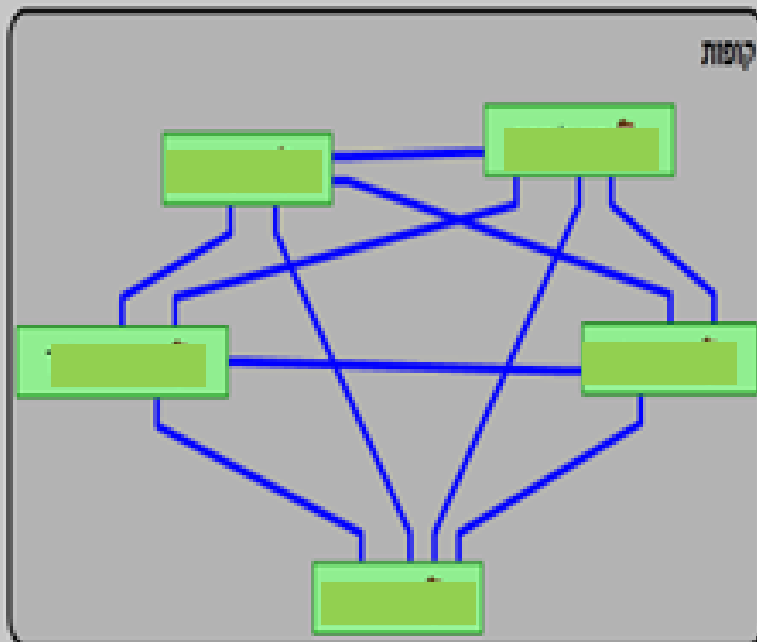
# השוו, למשל, קשרי עבודה בבנק



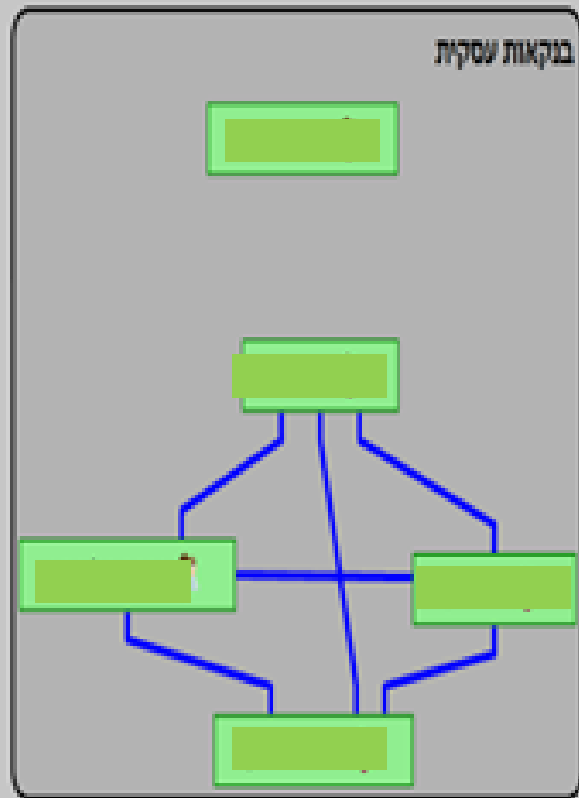
בנקאות אישית



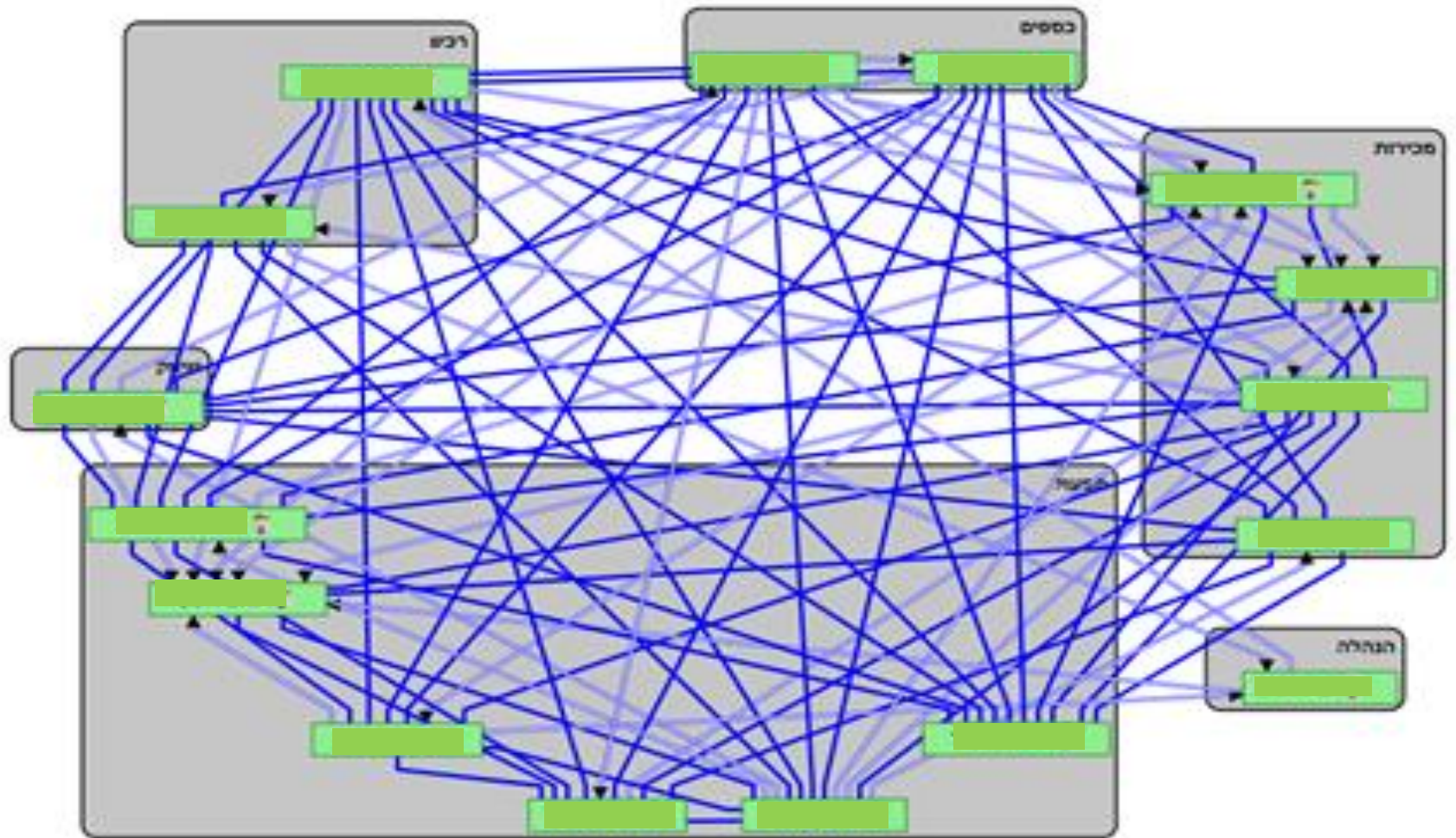
קופות



בנקאות עסקית



# עם קשרי עבודה בסטארט-אפ

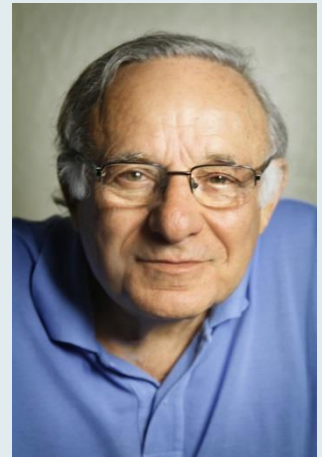




# בהקשר לכך ידועה נוסחתו של פרופ' יצחק אדיג'ס לפרודוקטיביות של ארגון

$$\text{הצלחה} = f \left\{ \frac{\text{פתיחות חיצונית / שת"פ חיצוני}}{\text{היעדר שת"פ פנימי, מריבות והתפוררות}} \right\}$$

הנוסחה הזו ניתנת, בקלות יחסית,  
לאבחון כמותי מספרי, בעזרת ניתוח  
רשתות ארגוניות ONA

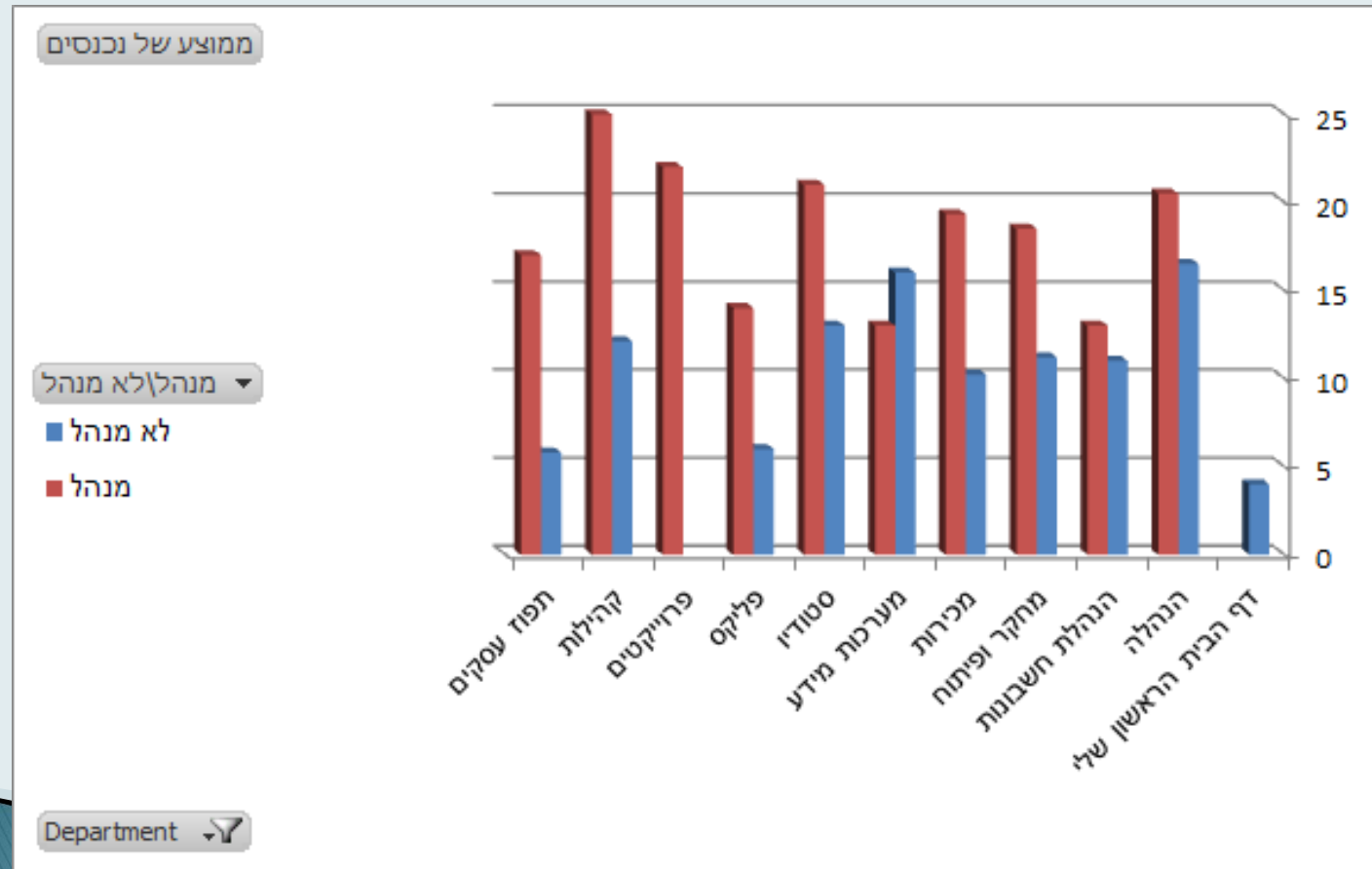


# האם פרשת אתי אלון הייתה יכולה להתרחש בארגון עם קשרי עבודה מרובים?



המעילה בבנק למסחר נחשפה בשנת 2002, ובמסגרתה מעלה עובדת הבנק למסחר בע"מ, אתי אלון, בכספי הבנק בהיקפי ענק שהביאו לקריסתו. בסך הכל מעלה אלון, ממרץ 1997 ועד אפריל 2002, בסך של 271,324,503 ש"ח. במסגרת המעילה פתחה אלון בבנק 206 חשבונות פיקטיביים (לעומת כ-1,300 לקוחות הבנק), בהם העמידה הלוואות גב אל גב ואת כספי ההלוואה משכה לרשותה. מ-2002 חשבונות הבנק גנבה אלון ישירות כספים תוך שבירת פיקדונות הלקוחות ומשיכתם.

# ונציין עוד, שקשרי גומלין של מנהלים יעלו בדר"כ על אלה של העובדים



# ארגון לא זקוק לכל הקשרים האפשריים

- ▶ במחלקותיו השונות ובשלבים שונים של חייו הוא זקוק לכמות קשרים שונה.
- ▶ עודף קשרים בארגון גדול עלולה לדרדר אותו לכאוס.
- ▶ מה שחשוב אלה הקשרים ש**חסרים** לעובדים להיות אפקטיביים!

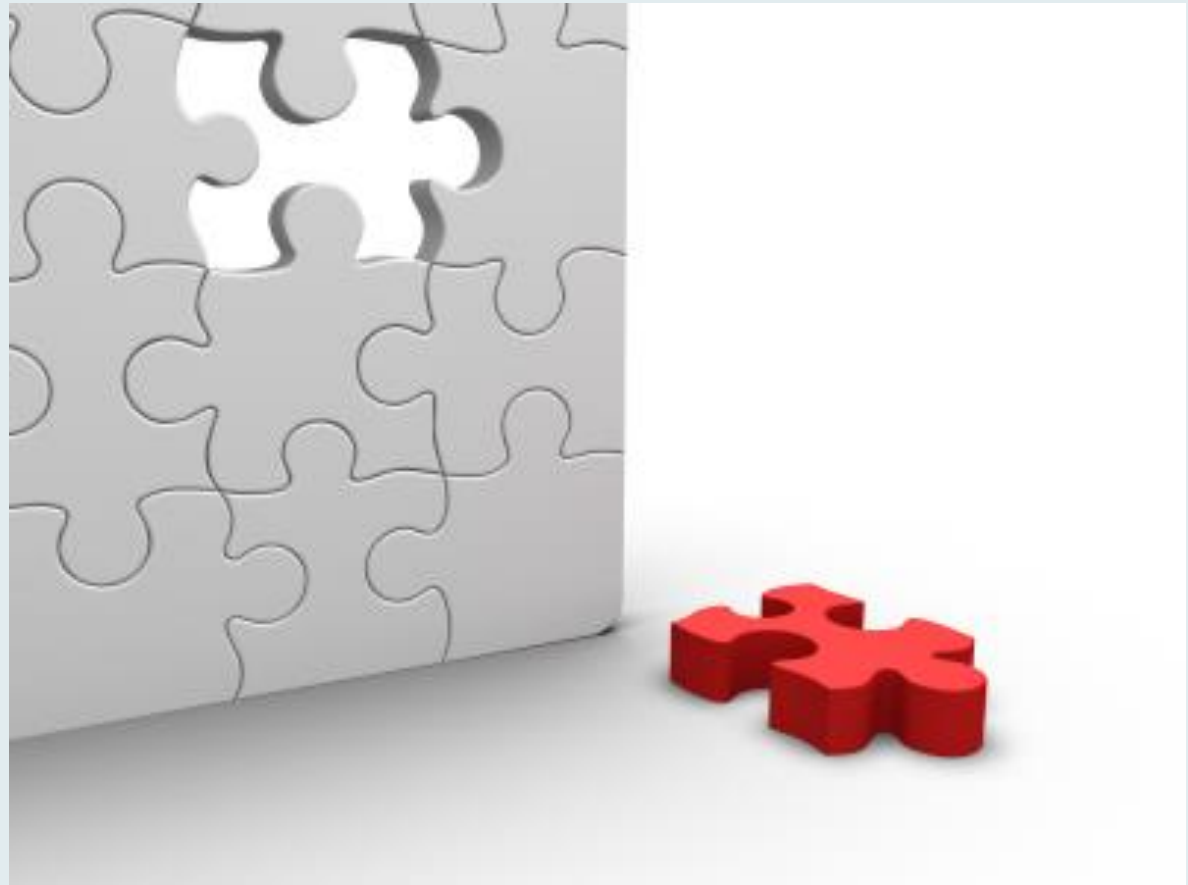


המפתח  
להתערבות  
מוצלחת



# מה שחשוב זה שכל הקשרים החשובים באמת לארגון יפעלו!

- ▶ איך יודעים מהם הקשרים שחסרים לעובדים להיות אפקטיביים?
- ▶ אין כמו העובדים לדעת, וגם ניתוח הרשת מלמד...



# ניתן לאתר את הקשרים החיוניים החסרים בניתוח ONA

▶ ואפשר פשוט לשאול את העובדים:

▶ שאלו את עובדיכם:

▶ **"איזה קשרים חסרים לכם**

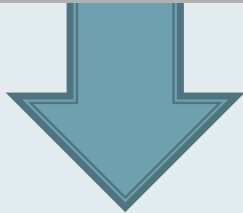
**– או שתרצו לחזק - כדי**

**להיות אפקטיביים יותר**

**בעבודה!"**

# תרגום מבנים ותהליכים ארגוניים לרשת נעשה באמצעות:

הגישה הפאסיבית  
(המודיעינית)



התחברות  
לרשתות מידע  
(מייל, טלפונים)

הגישה האקטיבית  
(גישת מדעי החברה)



שאלונים

**הגישה המודיעינית עדיפה בעיני הנהלות, כי  
עולם השאלונים לעובדים עמוס לעייפה;**

**אבל**

היא יוצרת תחושת איום של "אח גדול" אצל  
העובדים, וקשה מאוד להשיג דרכה את מלוא  
האינפורמציה הנדרשת





## מענה על שאלון

### שלום שרית משיח

מטרת השאלון היא לאסוף את קשריו של העובד בארגון.

**בחרי/י את העובדים אשר מקצים לך משימות / נותנים הוראות**

לחץ עם העכבר לבחירת עובדים

**בחרי/י את עובדים אשר אתה מקצה להם משימות / נותן הוראות**

לחץ עם העכבר לבחירת עובדים

**בחרי/י את העובדים איתם אתה/עובד/ת**

לחץ עם העכבר לבחירת עובדים

**בחרי/י את העובדים איתם היית חצה קשר כדי להיות יותר אפקטיבי**

לחץ עם העכבר לבחירת עובדים

**רשום עבור כל אדם שבחרת בקשרים רצויים את הצורך בקשר**

**מה ניתן לעשות כדי לשפר את אפקטיביות הארגון?**

העובדים מתבקשים  
למלא שאלון קצר על  
הקשרים הללו







**מרכיב חשוב בחקר הרשתות הוא  
איתור דפוסים חוזרים ברשת**

**Connections**



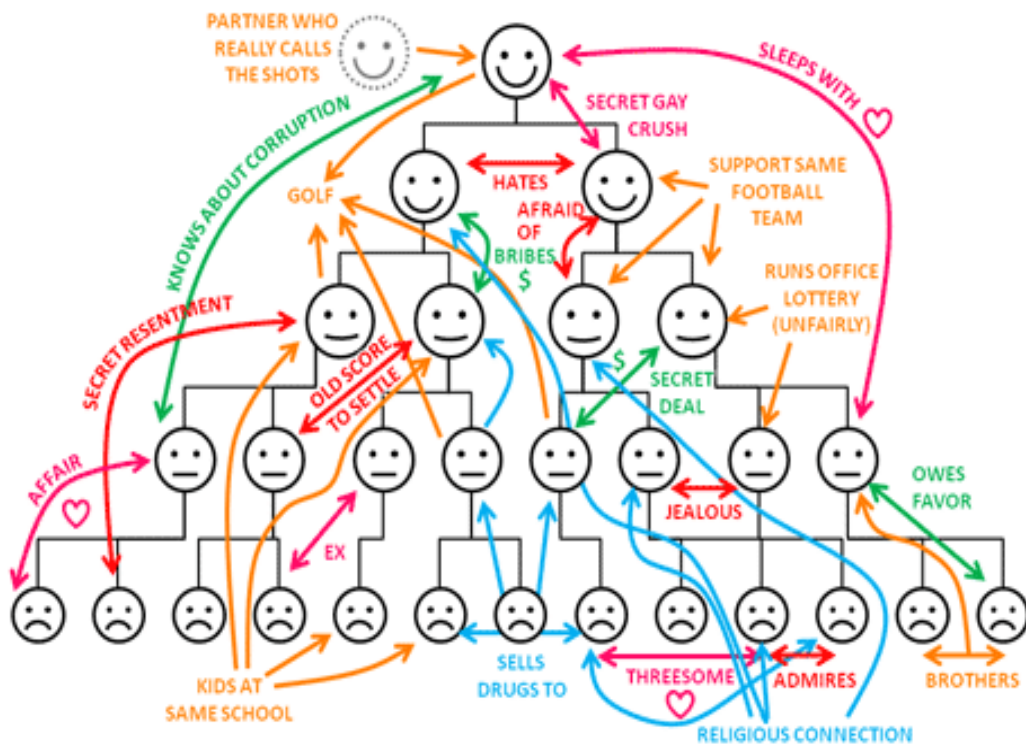
# המפתח הוא איתור דפוסים

## חוזרים ברשת

דפוסים חוזרים ▶  
מאפשרים הבנה  
טובה יותר של  
ארגונים,  
ופרשנות שונה  
של ניהול  
(עוצמה, שיתוף  
פעולה וכדומה...)  
▶ הם מחזירים לנו  
את יכולת החיזוי!

REAL ORGANIZATION CHART

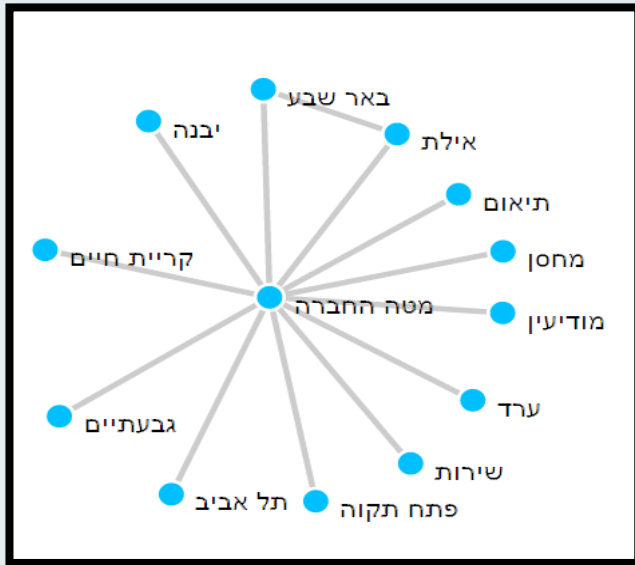
INTEGRATION TRAINING  
www.integrationtraining.co.uk



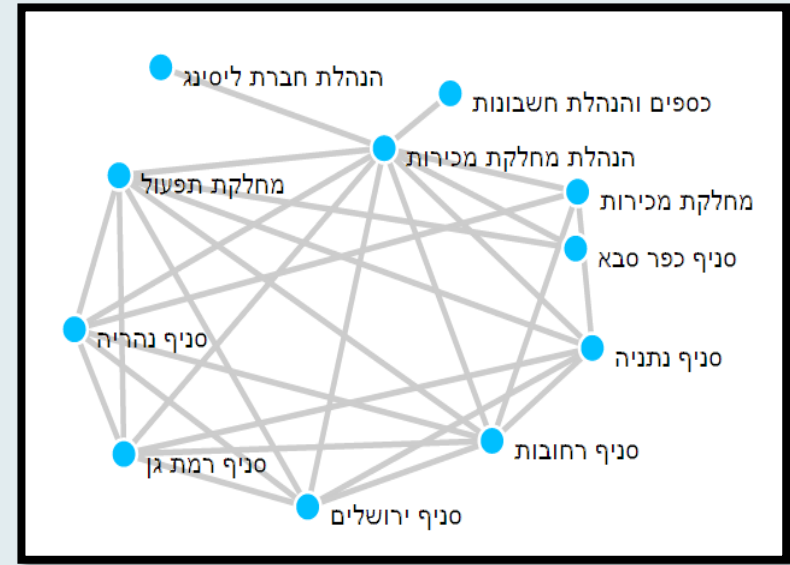


# החלוקה לארגון 'דיקטטורי' ודמוקרטי לכאורה, היא פול יוצא של איתור דפוסים חוזרים ברשתות ארגוניות

ארגון ב' - רשת טבור וחישורים (hub & spoke)



ארגון א' - רשת משולבת (integrated)



- תקשורת דרך המטה בלבד
- רמת מעורבות עובדים נמוכה
- אין גיבוי של סניפים/ צוותים אחד את השני

- תקשורת בין סניפים
- רמת מעורבות עובדים גבוהה
- סניפים/צוותים מגבים אחד את השני

שני סוגי הארגונים הללו הינם **דפוסים חוזרים**,  
שניתן לאתר ברשת הארגון



# ניתוח חוזר של אותם ארגונים בפרקי זמן שונים מאפשר לנו לאתר דפוסים חוזרים / תבניות



- ▶ הדפוסים הללו מאפשרים לנו להבין את החוקיות של המערכת;
- ▶ בעזרתם אנו יכולים לנבא כיצד תתנהג במערכת בעתיד במצבים מסוימים!

# דוגמה נוספת לדפוס חוזר היא הנטייה הטבעית של מחלקות בארגון, לא לשתף פעולה ביניהן!

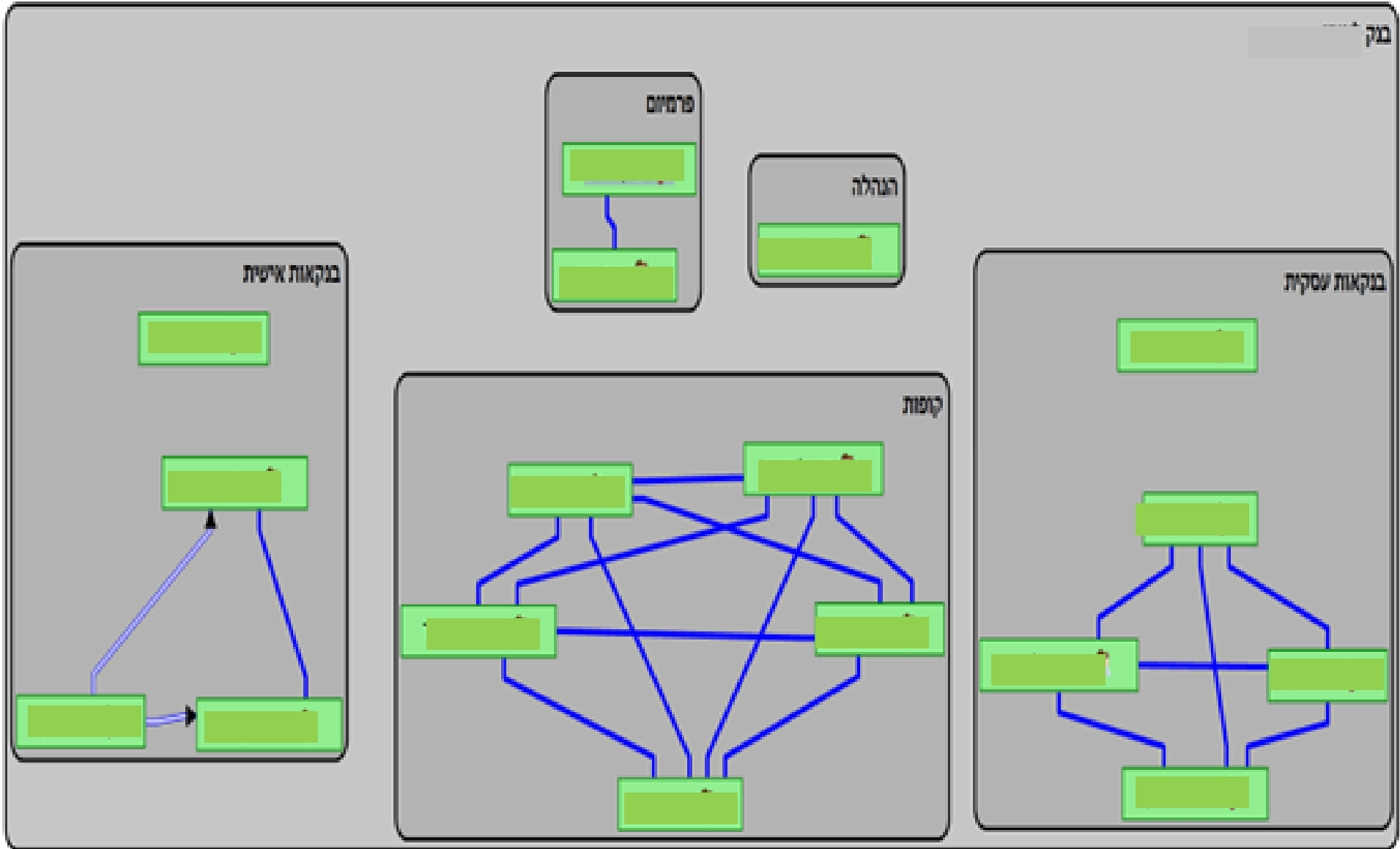
פרטים

הנהלה

בנקאות אישית

בנקאות עסקית

קופות





עסקנו בכך בהרחבה בהרצאה  
על פעולות משותפות במערכות  
מורכבות...



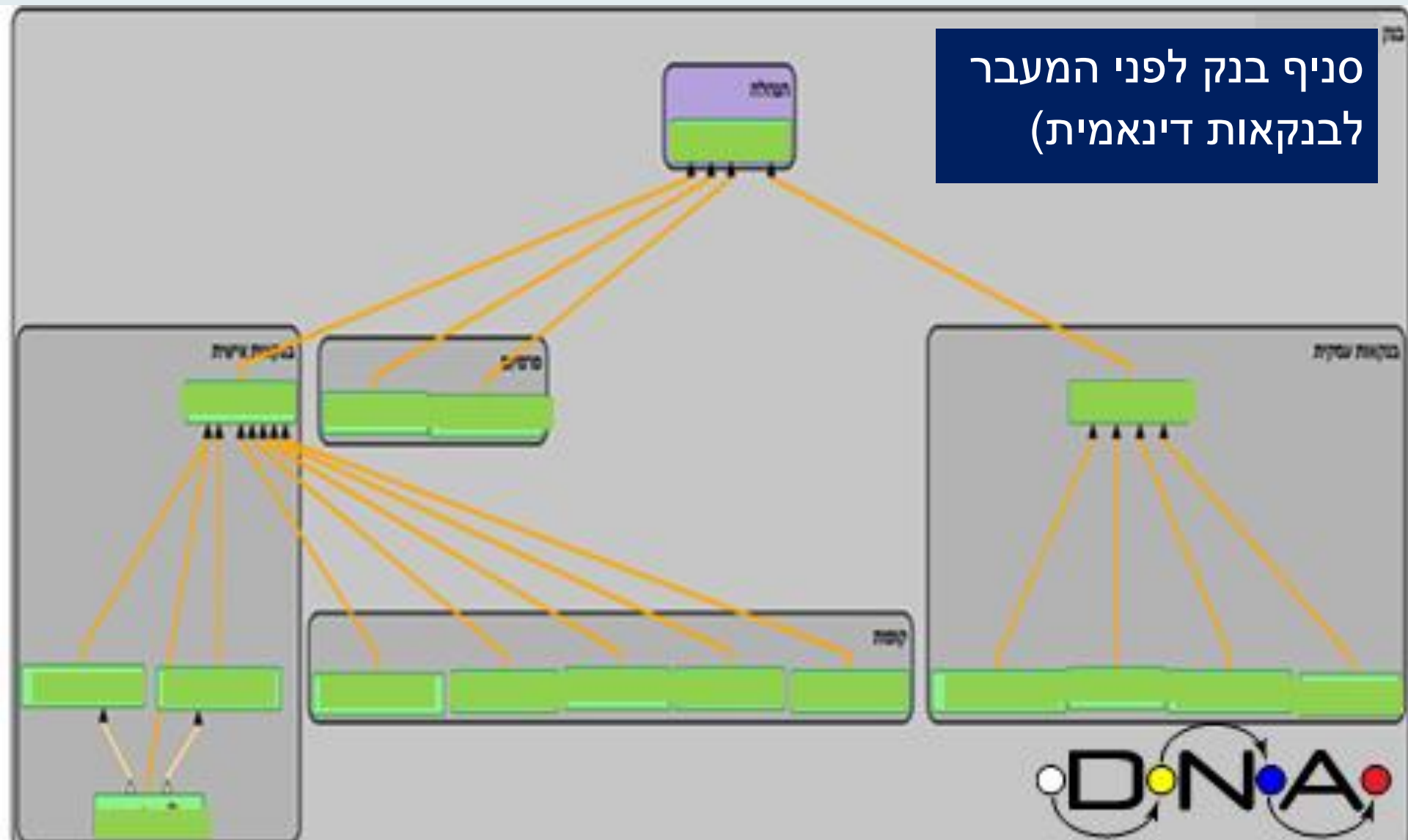
הצלם: צ'אן,  
הדיילי מייל

# דפוס חוזר חשוב נוסף הוא...

- ▶ שקשרי היררכיה **מדכאים** קשרי עבודה.
- ▶ ככל שקשרי ההיררכיה ברורים והדוקים יותר, **ייעלמו** קשרי העבודה הבין מחלקתיים ותיוותרנה קליקות בלבד.
- ▶ בהתאמה, תעלה מאוד כמות קשרי העבודה הדרושים / החסרים לצורכי אופטימיזציה!

# המחשה: קשרי היררכיה בין עובדים בסניף בנק

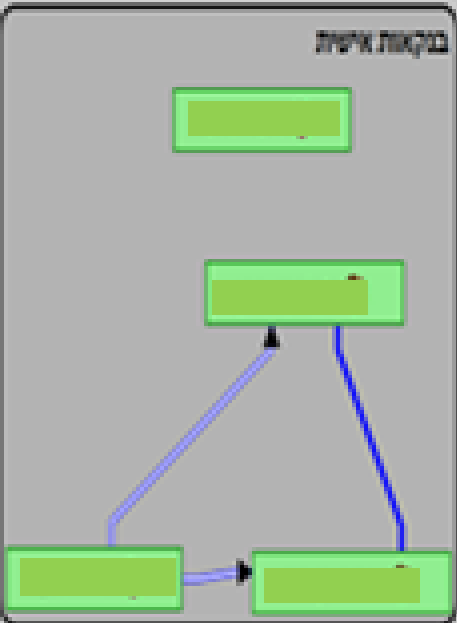
סניף בנק לפני המעבר  
(לבנקאות דינאמית)



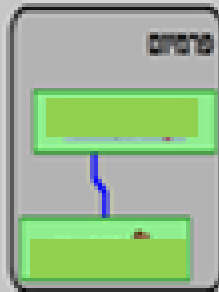
# אין קשרי עבודה בין מחלקות

היררכיה מפותחת  
מדכאת קשרי עבודה

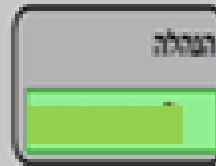
במקאת אישית



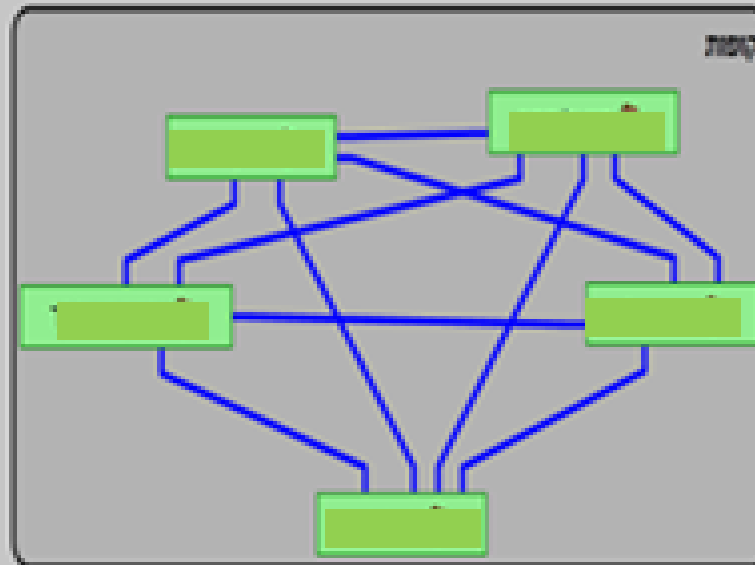
פרטים



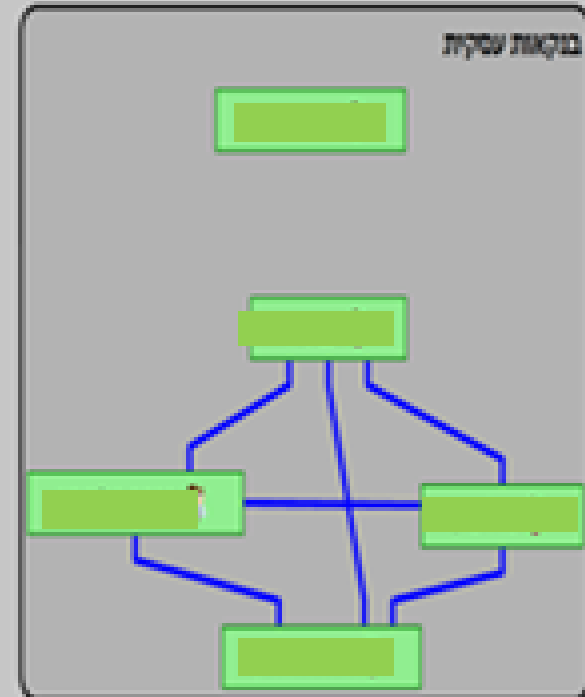
הנהלה



קופות



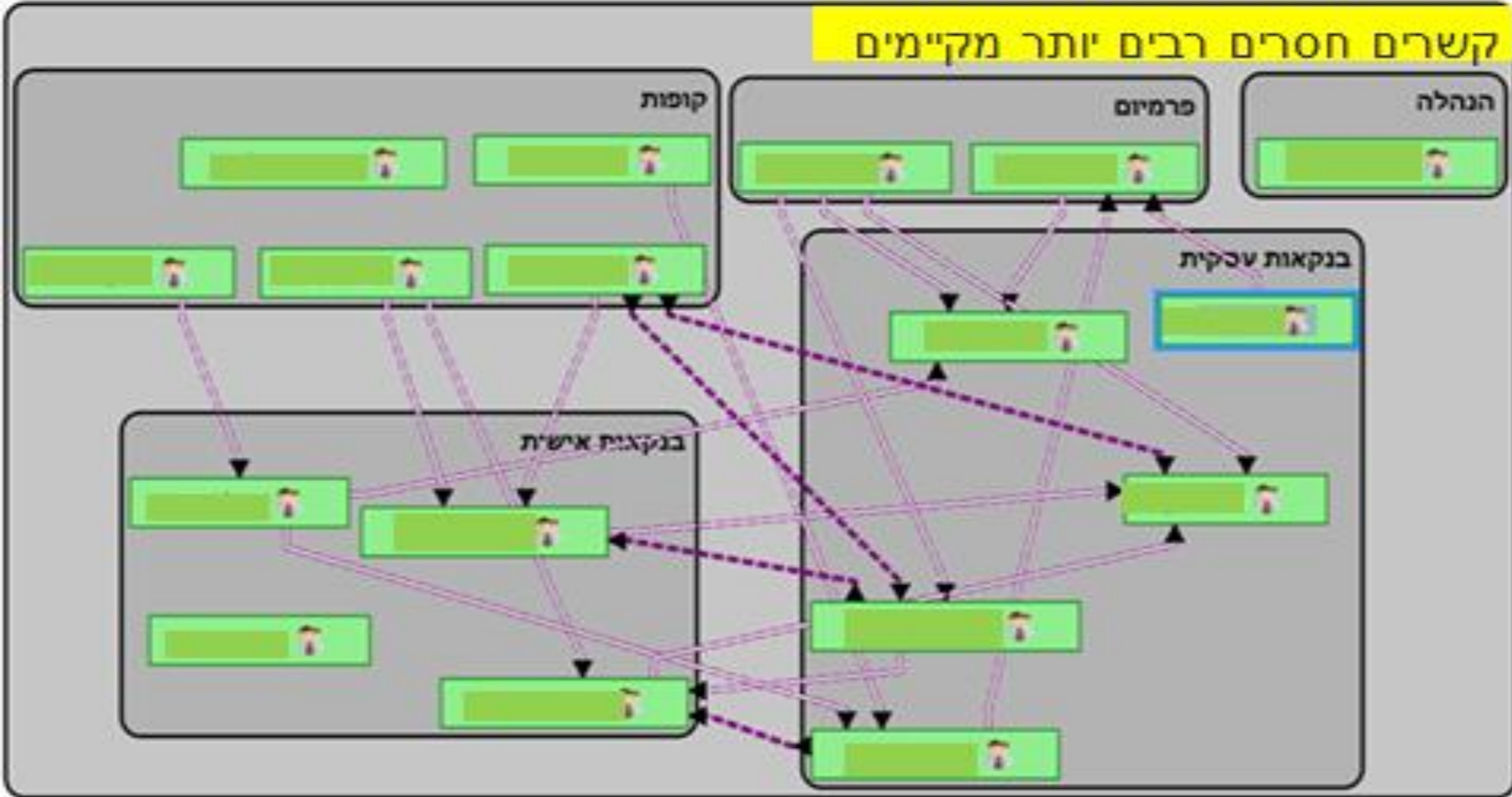
במקאת עסקית





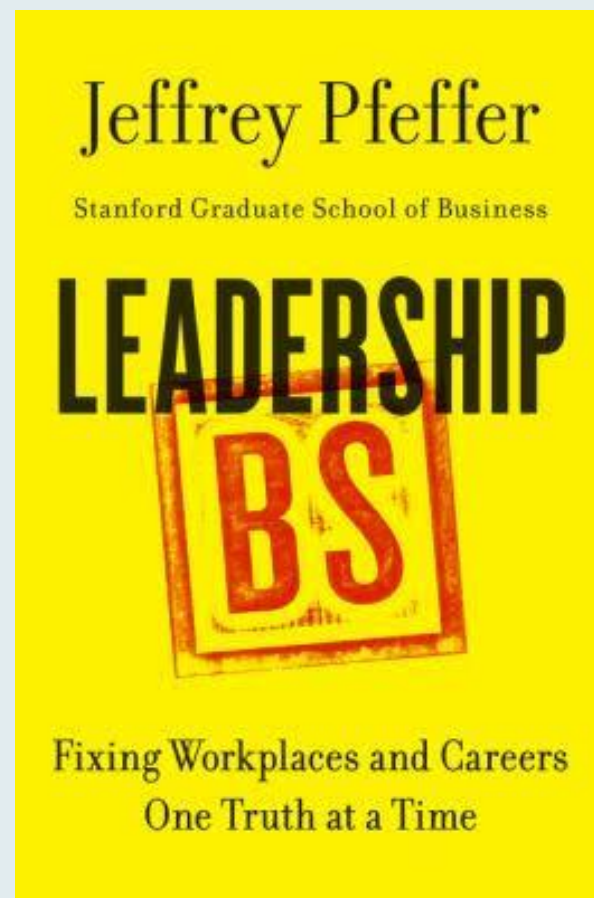
# קשרים חסרים בין בודדים ומחלקות

קשרים חסרים רבים יותר מקיימים



ככל שתתעמקו ברשתות ארגוניות, תגלו  
שהפרשנות שאתם נותנים לארגון **משתנה**...

**דפוסים** שלא היכרנו  
צצים מתוך הרשתות,  
ומלמדים אותנו תובנות  
חדשות...



בהרצאות הבאות אציג בפניכם כמה קל לאבחן  
ארגון בעזרת ניתוח רשתות ארגוניות ONA;  
וכמה מידע ניתן לקבל בניתוח כזה...





סוף

*Knowledge* PRODUCTION

"ייצור ידע"



# תכנים

1. פרדיגמה חדשה
2. רשת מהי?
3. קשרי הגומלין עושים את ההבדל
4. מהפכת הרשתות: למה זה מהפכה?
5. חקר הרשתות
6. לבנות רשת
7. איתור 'דפוסים חוזרים ברשת

# בהצגה של רשת ארגונית/חברתית נצטרך תמיד למצוא איזון בין שני גורמים

הרצון להוסיף  
עוד מידע לרשת

הצורך  
בפשטות

VS