



הובלה והנעה



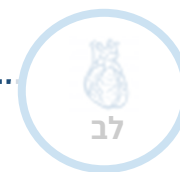
מבנה היום הרביעי / 29.6.22 / הובלה והנעה

מבנה היום:

נושאים ותכנים:

- 1 הנעת עובדים
- 2 המנהל כמאמן (חניכה)
- 3 אמנות המשוב

שעות	תוכן	מרצה
8:30-9:00	התכנסות	
9:00-9:30	פתיחת יום	
9:30-10:30	פגישה בהליכה משותפת	הדר ודעי - מנחה
10:30-12:00	גורמים ודרכים להנעת עובדים	
12:00-12:45	הפסקת צהריים	
12:45-13:00	מד חמצן: פעילות 'מזרימה אויר'	
13:00-14:30	המנהל/ת כמאמן/ת: כלים לפיתוח עובדים	הדר ודעי - מנחה
14:30-14:45	הפסקה	
14:45-15:45	משוב	הדר ודעי - מנחה
15:45-16:00	הפסקה	
16:00-16:30	סיכום יום	





מקורות הנעה

מה גורם לנו להניע את עצמנו לפעולה?



מהי מוטיבציה



מוטיבציה בעבודה

נכונות של העובד להשקיע מאמץ רב בעבודה כדי להשיג מטרות ארגוניות, המותנית ביכולתו של העובד לספק לעצמו צורך אישי כלשהו

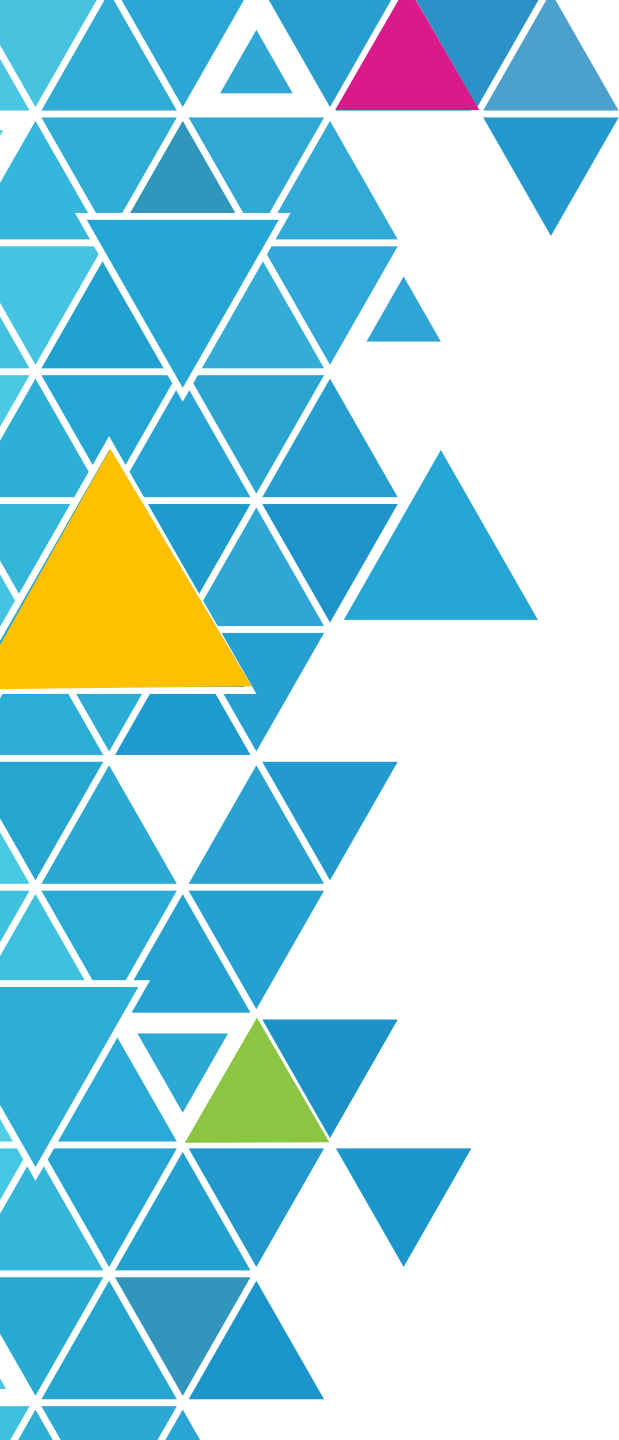


מניעים יכולים להיות גורמים ביולוגיים, חברתיים ופסיכולוגיים הדוחפים לביצועה של פעילות מסוימת, מרצון או שלא מרצון



התהליכים אשר מעוררים, מכוונים ומשמרים את ההתנהגות האנושית לעבר מטרה מסוימת





רקע תיאורטי

מודלים להנעה

פירמידת הצרכים של מאסלו

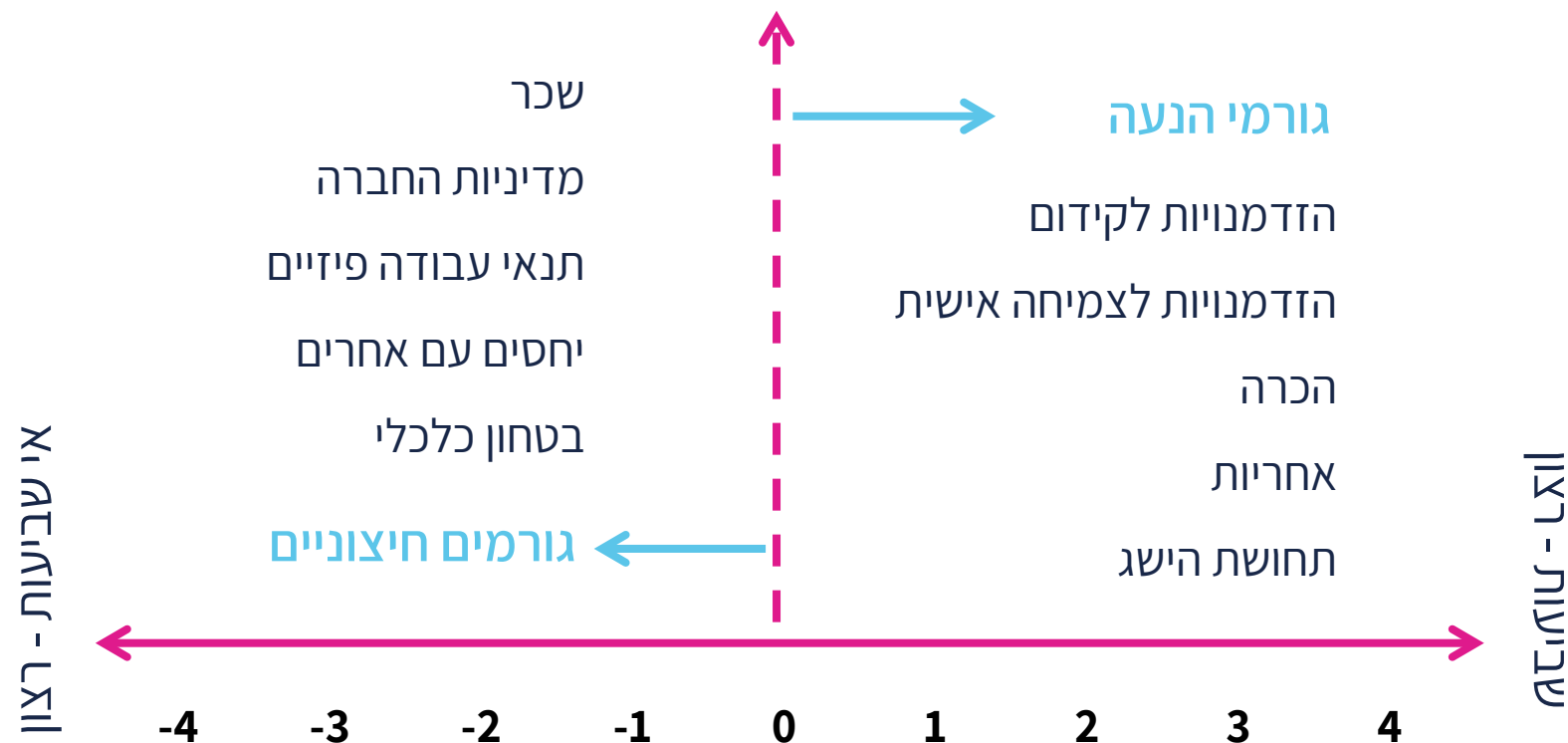
רק כאשר צורך נמוך מתממש -
מתפנים להשיג את הצורך הבא



פירמידת הצרכים של מאסלו



מודל שני הגורמים של הרצברג



רמה ניטרלית של שביעות רצון ומוטיבציה

הנבואה שמגשימה את עצמה

ציפיות המנהל משפיעות על ביצועי העובד



כלים להנעת עובדים - פגמליון

תן משוב על ביצועים

קבע יעדים ומטרות
אתגריים

טפח בטחון עצמי
ומסוגלות עצמית בקרב
הפקודים

בטא ציפיות גבוהות

הילחם בסטריאוטיפים
שליליים

צור אווירה תומכת

אפשר לעובדים לקבל
הדרכה וידע הולמים

בנה תרבות ארגונית
המאופיינת ברמת
ציפיות גבוהה

השתמש בכינויים
ותוויות חיוביים המביעים
ציפיות גבוהות

כלים להנעה

1

מוטיבציה ומשמעות

זה לא רציונלי –
זה אמוציונלי

2

אמון

לא מקבלים אמון –
בונים אמון

3

שותפות

מעורבות בשלבי
ההגדרה והתכנון

4

אוטונומיה:

גבולות גזרה
ומרחב נשימה

5

יחסי אנוש

6

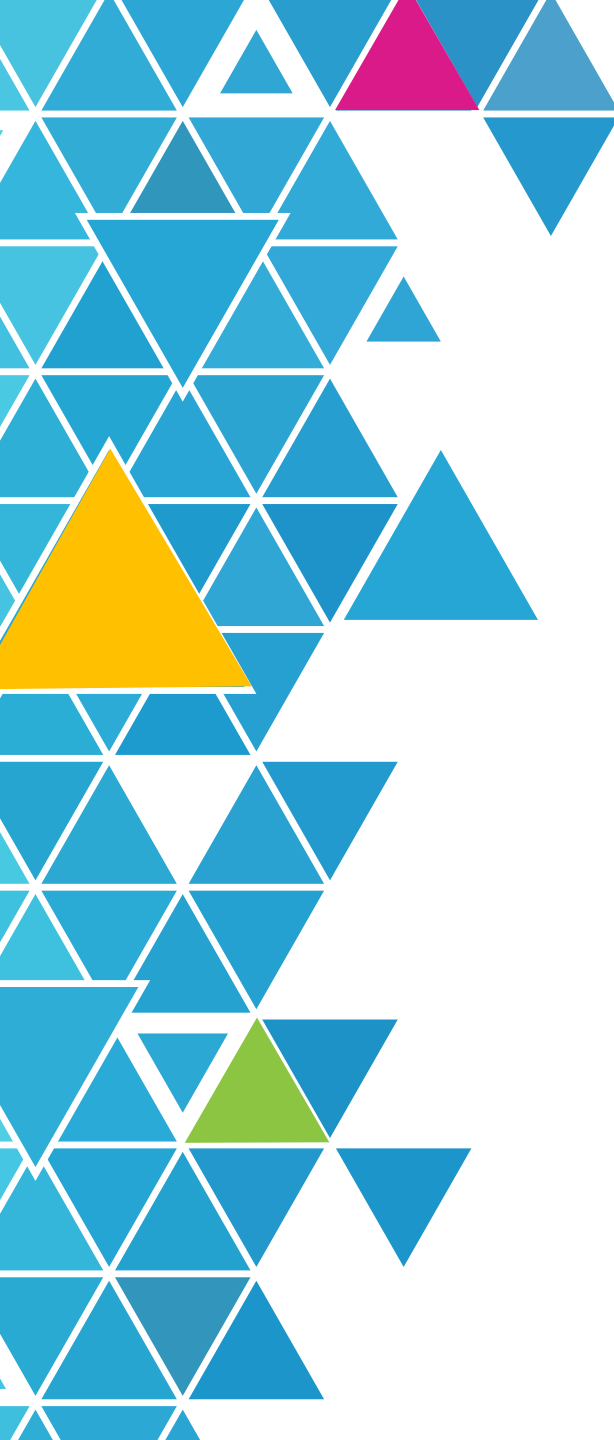
דוגמה אישית

7

ערכים משותפים

8

מקצועיות



מבוס למאמן

על מה נדבר היום?



מה

המיומנויות הנדרשות?



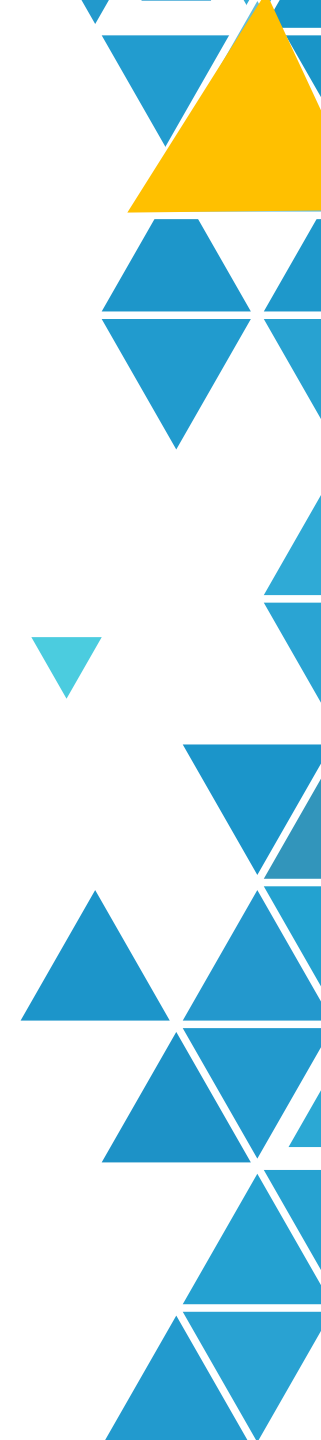
איך

מנהלים אחרת?



למה

חשוב לעסוק בנושא הזה?



למה עכשיו?

59%

59% מהעובדים מחפשים מקום
עבודה שיהיו בו הזדמנויות
ללמוד ולצמוח

70%

מבינים היום שהמנהל הוא גורם
מכריע- אחראי ל-70% מהשונות
בדרגות המחברות של הצוותים

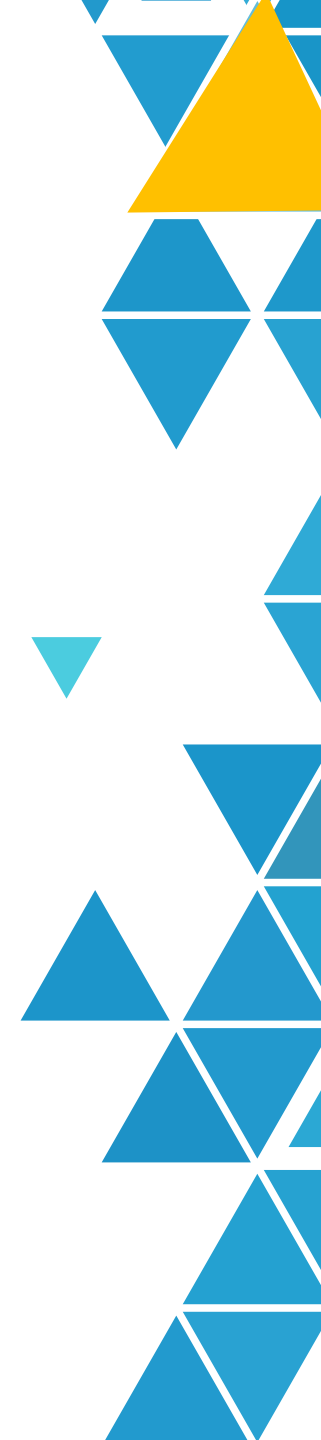
15%

רק 15% מהעובדים בעולם
מדווחים על מחברות
למקום העבודה



מצטרפים בגלל הארגון, עוזבים בגלל הבוס

איך קורה שעובד חדש מגיע עם התלהבות רבה, אך מהר מאוד מוצא את דרכו החוצה? מרבית המנהלים מעדיפים להתייחס לבעיית תחלופת העובדים כנתון סטטיסטי ומניחים שמקורה בשכר או בתנאים. המחקרים, לעומת זאת, מצביעים על מערכות יחסים בעייתיות עם הממונה הישיר. איך מתגברים על הבעיה? יש הסבורים כי "סופר-נני" ליחסי אנוש יכולה להועיל, ויש המאמינים שלא באמת יחול שינוי כל עוד השורה התחתונה קובעת < ענת כהן



הפרמטרים החשובים לעובדים במקום העבודה

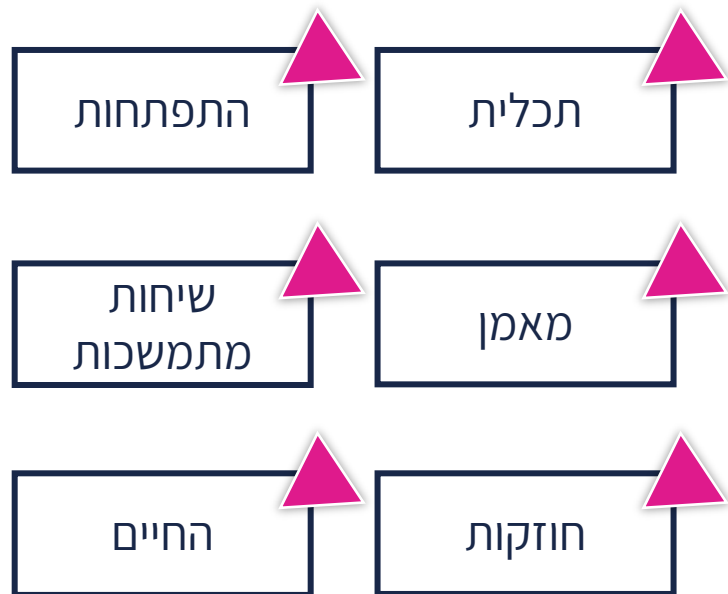
מיקום	2011	2017	2018	2019	2020
1	תנאי שכר	תנאי שכר	יחסי עבודה	יחסי עבודה	יחסי עבודה
2	יחסי עבודה	יחסי עבודה	תנאי שכר	תנאי שכר	תנאי שכר
3	יציבות תעסוקתית	יציבות תעסוקתית	יציבות תעסוקתית	שביעות רצון מהמנהל הישיר	שביעות רצון מהמנהל הישיר
4	קידום מקצועי	אתגר מקצועי	שביעות רצון מהמנהל הישיר	אתגר מקצועי	אתגר מקצועי
5	חוסן החברה	קידום מקצועי	הגשמה עצמית	הגשמה עצמית	הגשמה עצמית
6	גיבוש חברתי	חוסן החברה	אתגר מקצועי	יציבות תעסוקתית	יציבות תעסוקתית
7	הכשרות מקצועיות	גמישות בשעות העבודה	קידום מקצועי	קידום מקצועי	קידום מקצועי
8	גמישות בשעות העבודה	גיבוש חברתי	חוסן החברה	חוסן החברה	חוסן החברה



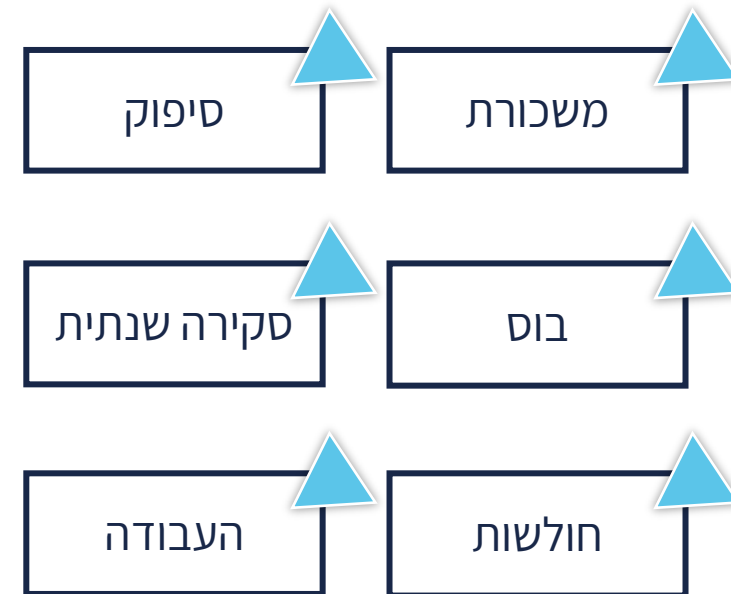
לדור העובדים החדש יש דרישות שונות

ממקום העבודה

עתיד



עבר



על מה דיברנו?



מה

המיומנויות הנדרשות?



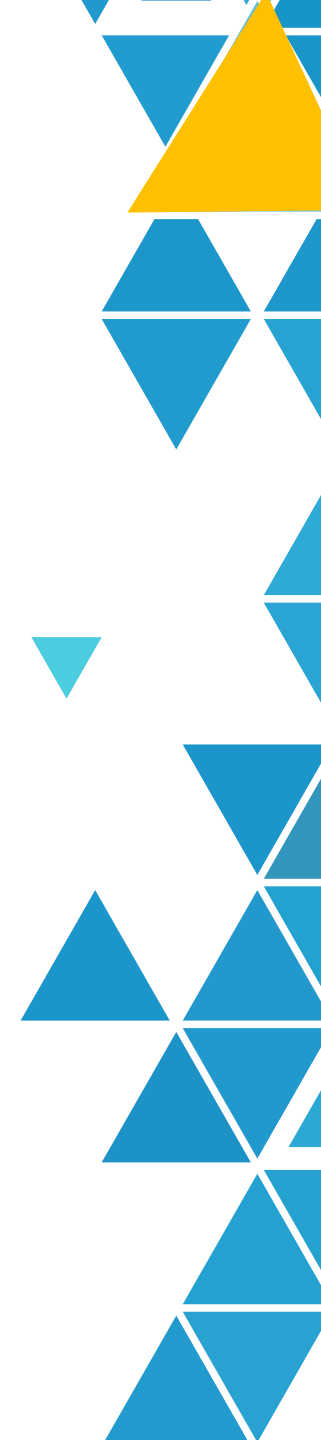
איך

מנהלים אחרת?



למה

חשוב לעסוק בנושא הזה?





ג'ים קליפטון
מחבר רב המכר
עכשיו, גלה את חוזקותיך
וג'ים הרטר

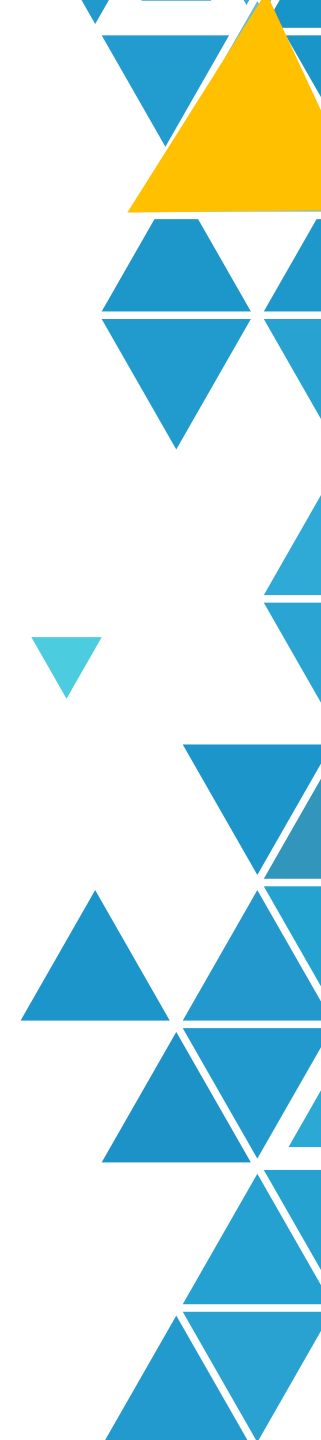
המנהל מבוס למאמן

מבוסס על המחקר העולמי הגדול
ביותר של גאלופ
על עתיד עולם העבודה

FROM
GALLUP

267

ניהול ועסקים



מבוס למאמן



מאמן

מיקוד בתהליך
מיקוד בעובד
מתן כלים לפתרון



בוס

מיקוד בתפוקה
מיקוד במשימה
מתן פתרונות



עקרונות הניהול המבוסס על אימון

מדובר בניהול
המאתגר את
העובדים

מדובר בתהליך
ניהול עם הרבה
הקשבה
והעצמה של
העובד

מדובר בתהליך
ניהול של הגברת
המחויבות
והמוטיבציה

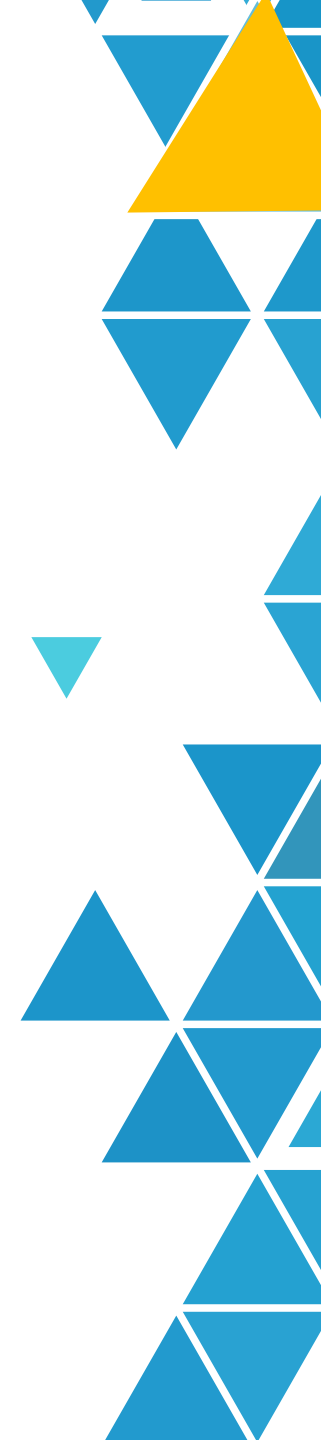
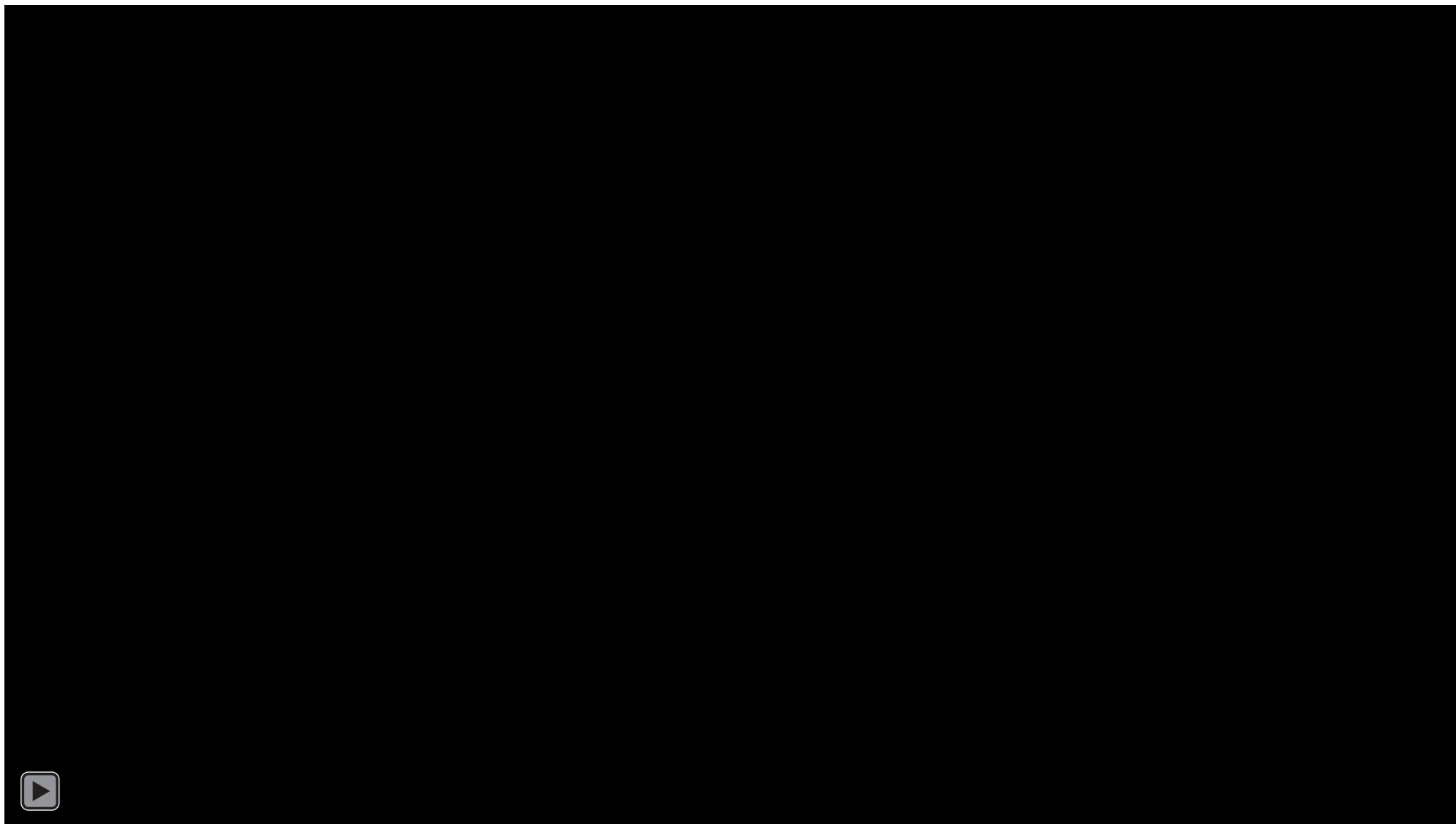
מדובר בתהליך
ניהולי של יצירת
מודעות שמולידה
אפשרויות פעולה
יצירתיות

שלושה תנאים הכרחיים





קחו אחריות



איך עושים את זה?

השאלות המרכזיות בהן מתמקד התהליך:

03

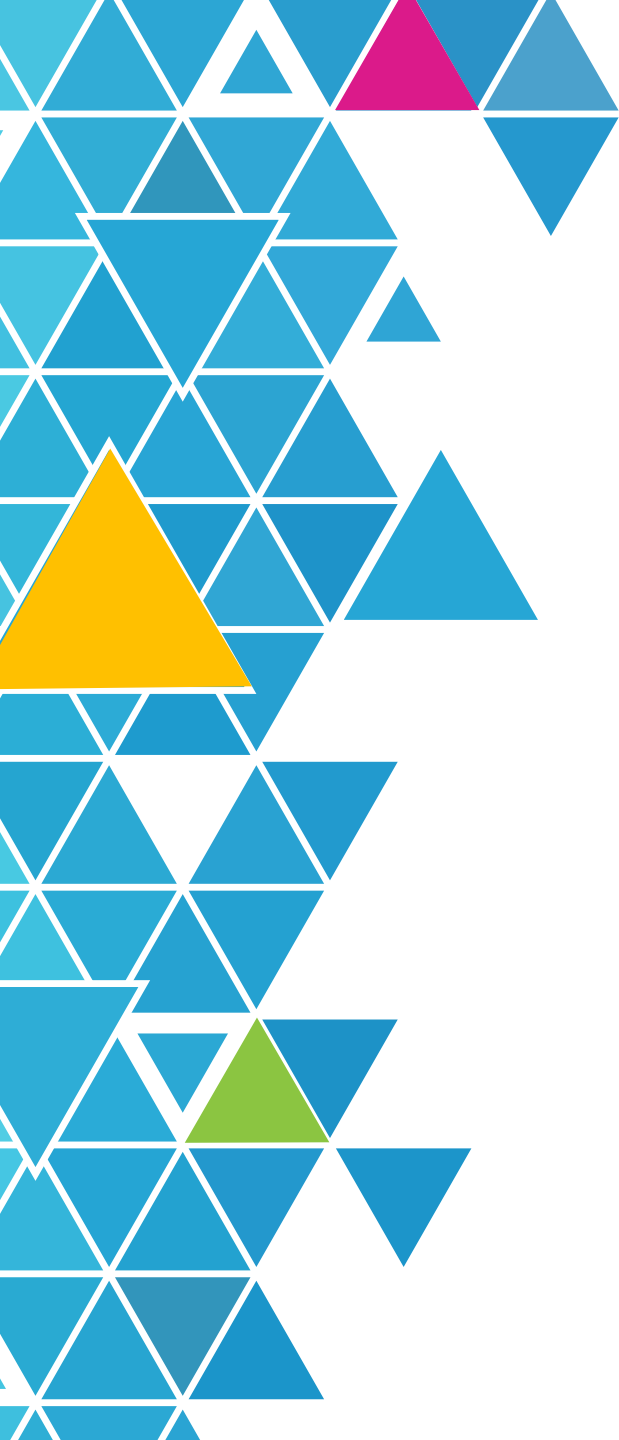
לאן הוא רוצה להגיע?

02

מה עומד לרשותו כדי להצליח בתפקיד?

01

איפה העובד נמצא היום?



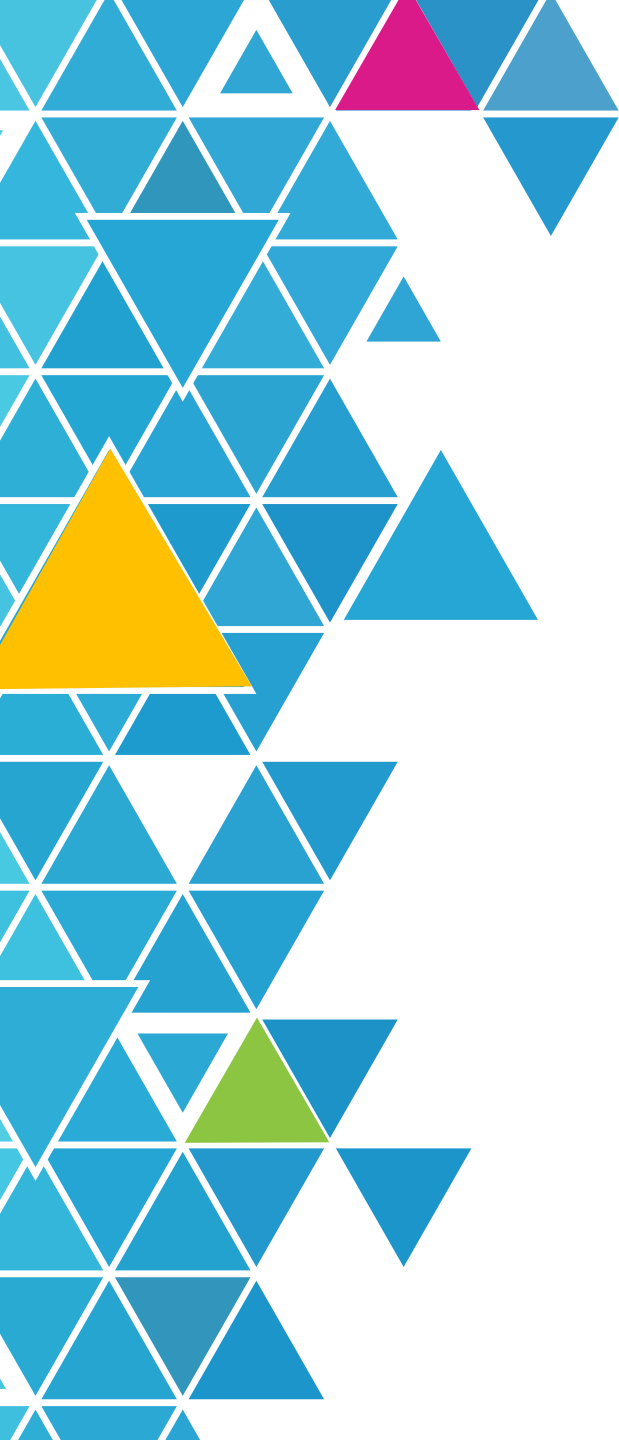
01

איפה העובד נמצא כיום?



איפה העובד נמצא כיום?





02

מה עומד לרשות העובד
כדי להצליח?

מה עומד לרשות העובד כדי להצליח?



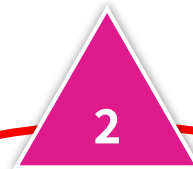
פוטנציאל השינוי של חולשה קיים אך מוגבל יותר מאשר היכולת לטפח חוזקה



מה מסייע לעובד להצליח?



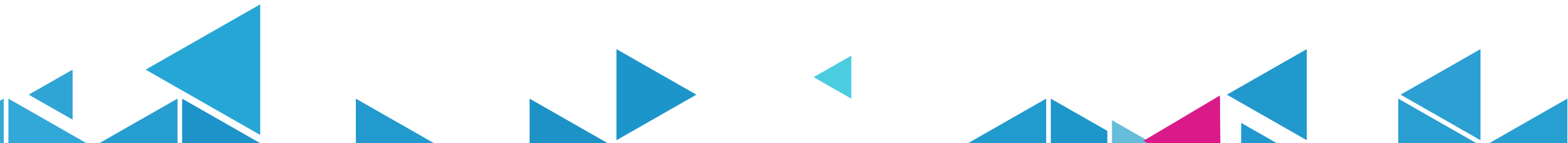
שיעורים בהם היה דגש על
הטעויות שהם עשו ומה לא
כדאי לעשות.



שיעורים בהם הדגש היה
על הביצוע המוצלח.



שיעורים רגילים.



מה מסייע לעובד להצליח?



"מה למדתי? שהכל מתחיל ונגמר במאמן. מאמן שאוהב אותך יכול להרים אותך ולתת לך לשחק **והולך עם החוזקות שלך**. בזה הכל מסתכם. אני מכוון לקבוצה **שרצה, ששוטפת את המגרש התקפית, שמשחקת הגנה אגרסיבית**. במערכות כאלה אני יכול לבוא לידי ביטוי. יש קבוצות כאלה בליגה. והן הקבוצות היותר טובות.

כמה חוזקות מולדות יש לנו?

34 כישרונות מולדים ייחודיים הנמצאים במינון שונה אצל כל אדם



5 חוזקות חותם

החוזקות מתחלקות ל-4 תחומי ליבה

חשיבה

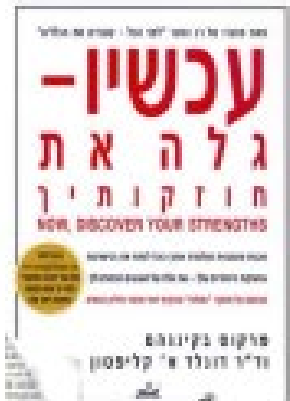
השפעה

הנעה
עצמית

יחסים

דרכים לאבחון חוזקות

Gallup



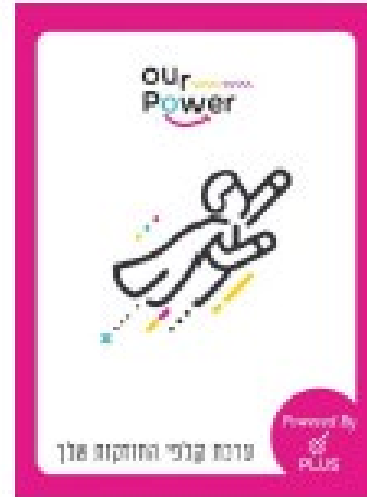
CliftonStrengths®
DISCOVER YOUR STRENGTHS

Realise 2.0



STRENGTHS • PROFILE

ערכת Our.Power



Via Character



אבחון עצמי



רמזים להימצאות באזור החוזקות

העדר תחושת
זמן



פעולה
ספונטנית

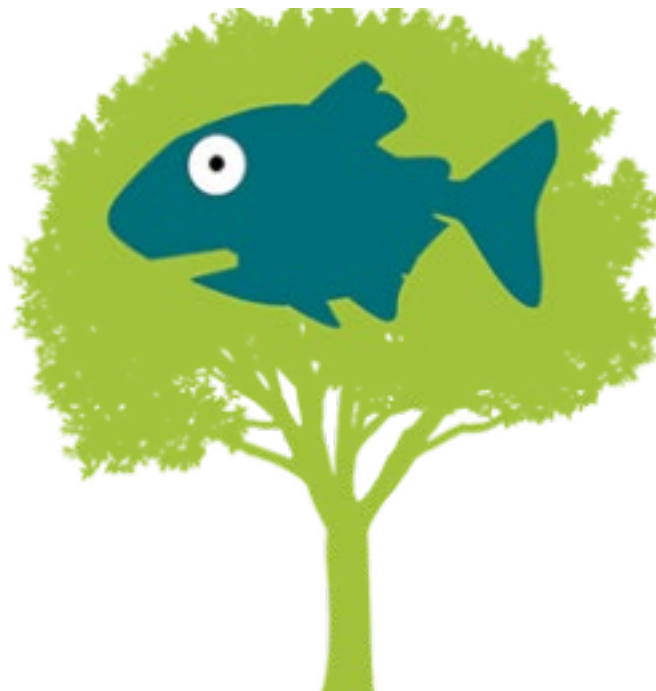


כמיהה



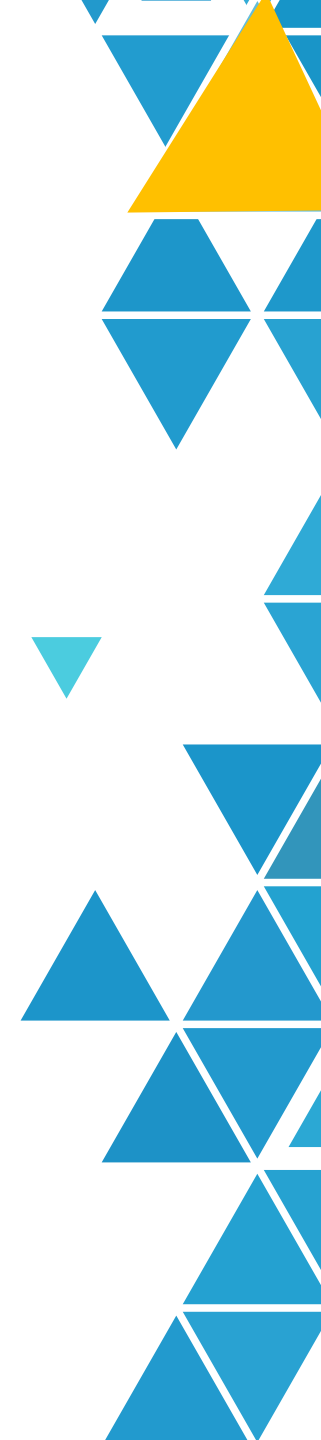
לימוד מהיר





*"if you judge a fish by its ability to
climb a tree, it will live its whole life
believing that it is stupid."*

Albert Einstein



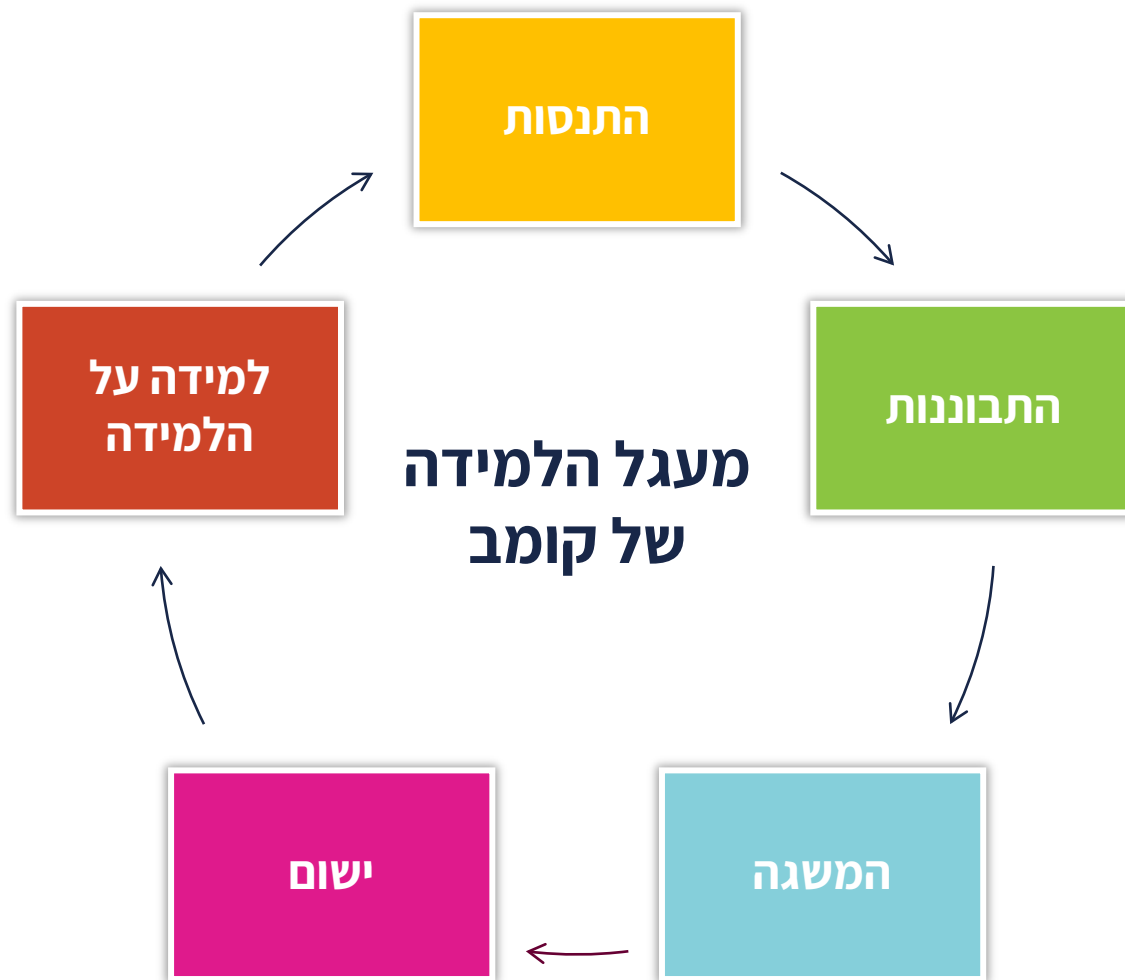


03

לאן העובד רוצה להגיע?



לאן העובד רוצה להגיע?





לאן העובד רוצה להגיע?

מתכון למטרה- חבית"ה

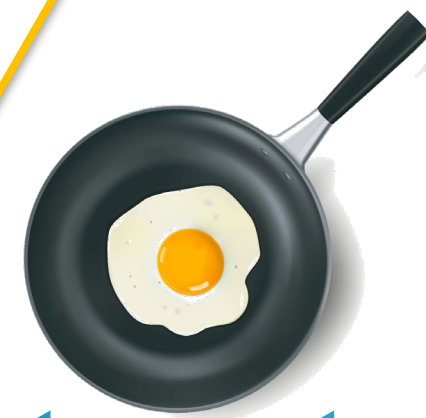
הווה
המטרה מנוסחת
בזמן הווה

תאריך!
זה התאריך בו
המטרה שלי
תתממש

יש לי רצון חזק
להשיג אותה

המטרה תלויה רק **בי**
ולא באחרים

חיובית
המטרה מנוסחת
בצורה חיובית
ולא על דרך
השלילה



יום אחד/אהרון בס

כמה כולנו קשורים
ואיך פעולה קטנה שלנו
היא אדוה בימת החיים
שהופכת לנחשול
ענק וכביר
של שאיפה לטוב
אצל אחר
בדיוק כמו
שקרה פעם
גם אצלך"

עשית טוב
מבנאדם
ואז תיזכר בערגה
איך פעם מישהו
עשה לך
בדיוק אותו הדבר
ופתאום תבין
יותר מכל רגע
אחר בחייך

"יום אחד
מישהו יגש אליך
ויגיד:
"אתה יודע,
בזכותך הגעתי
למה שאני היום"
ואתה תופתע
ותגיד: "באמת?!"
כי יהיה קשה לך
להאמין שאתה
ממש אתה



משוב





מדוע התהליך חשוב?



מאפשר **הצבת גבולות** ושינוי
בהתנהגויות בלתי מוערכות.



מעודד ומחזק התנהגויות
מוערכות **ומפתח תחושת
מסוגלות.**



מאפשר פיתוח של **מודעות**
העובד ליכולותיו ומגבלותיו.



מאפשר **פתיחת ערוצי**
תקשורת בין העובד למנהל
ובירור ציפיות הדדיות.



מאפשר התפתחות
בעבודה/קבלת תגמולים.



תוכן המשוב

חלון ג'והרי (ג'וזף לופט, הארי אינגראם)

אני יודע	גלוי	חבוי	טפוח
	תחום עיוור	משוב	נסתר ↓ תובנה insight
אני לא יודע	הזולת יודע עלי	הזולת אינו יודע עלי	



אתגרים בתהליך המשוב

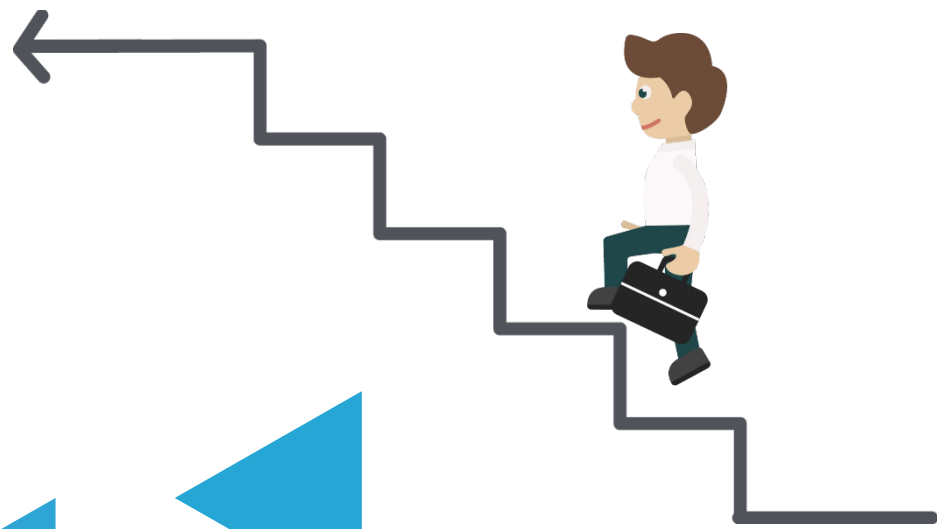
קושי לתפוס את המקום
הניהולי

הפרדה בין אישי
למקצועי

התחלות

חוסר הבנה של הכוח
והתועלת במשוב בונה

רצון להיות "סמכות
מיטיבה" בלבד





עקרונות למשוב אפקטיבי



איזון בין נקודות חוזק
לאלו שדורשות שיפור



מיקוד בהתנהגויות
שניתן לשנותן



תיאור ולא שיפוטיות –
מיקוד בהתנהגות
ולא באדם



שיח פתוח, ישיר,
ממוקד וענייני



אמון ביכולת הנחנך
להשתפר



התייחסות למטרות
ארוכות טווח, מה
למדנו להמשך?



וידוא הבנה





מוקשים במתן משוב



התמודדות עם הטיית

מעקב אחר אירועים חריגים (לחיוב ולשלילה)



העלאת המודעות



הגדרה מחייבת של קריטריונים להערכה



הישענות על עובדות ודוגמאות



בקרה על התהליך



ריבוי מעריכים



למידת עמיתים – דילמה ניהולית



הזמן שאלות
הבהרה מהקבוצה



הצג/י בפירוט את האירוע הספציפי –
נסה/י לתארו בצורה אובייקטיבית ככל האפשר



הצג/י את הרקע למקרה



עם תום הדיון – תאר את נקודת מבטך
אודות האירוע והאופן בו חשבת לפתור אותו



מקד את שאלות הדיון שלך – על מה
היית רוצה לקבל תשובה מהקבוצה?