

הנעה ארגונית - גישות ואמצעים מעשיים

דוד שלום*

* דוד שלום הוא בעל תואר שני במינהל ציבורי, מרצה למינהל, ויועץ ארגוני מומחה בחדשנות ארגונית

הצלחת הארגון נמדדת במידה שהיא מצליחה להשיג יעילות ואפקטיביות. את היעילות ניתן להגדיר כהשגת התועלת המירבית במשאבים הקיימים, כלומר - פעולת המינהל תוך חיסכון כלכלי ומתוך שיקולים של ניתוחי עלויות מול תועלת, הימנעות מכפילות ומיותרות ארגונית ובמהירות האפשרית. האפקטיביות היא מימוש המדיניות, הווה אומר - ביצוע המטרות שהוטלו על המינהל קרוב ככל האפשר להגדרתן. מטרתה של הנעה ארגונית היא לכוון את הארגון לפעול כדי להשיג את מטרותיו המינהליות שהן - יעילות ואפקטיביות

הארגונית.

הגישה התפקודית

מתמקדת בשיטות המרצה והנעה של התהליכים בארגון, בשיפור מכניזמים ארגוניים, בזרימת תקשורת ארגונית יעילה יותר, בהגברת התיאום בארגון, בקביעת נוהלי עבודה ודפוסים של תהליכי עבודה, אשר יקדמו את המערכת.

להלן מספר דרכי הנעה (גישות ניהוליות) להנעת המערכת הארגונית. בהמשך תובאנה שיטות הנעה שונות ואמצעי פעולה אפשריים להמרצת הארגון, המתמקדים בכיוונים של ארגון/מבנה, תפקוד ועובדים.

הנעה בהתקפה, דרכי הנעה, גישות ניהוליות

שימוש בסמכות

גישה זו קובעת, שיש לנצל את הסמכות שבידי המנהל כדי להניע את המערכת עליו הוא ממונה. הסמכות היא אחד הכלים הראשונים העומדים לרשותו של המנהל בעבודתו, מעצם הגדרת תפקידו - מנהל. המנהל, הנהנה מהאצלת סמכותו של

הנעה הארגונית מתמקדת בשלושה כיווני פעולה עיקריים: הארגון - המסגרת הארגונית בה מתבצע התהליך המינהלי.

העובד - כוח האדם, המשאב האנושי בארגון.

הארגון והעובד - תהליכי העבודה בארגון, בהם משולבים המשאב האנושי ומסגרת העבודה.

בהתאם לכיווני פעולה אלה, התפתחו בתיאוריות המינהליות 3 גישות הנעה עיקריות: מבנית, פסיכולוגית/סוציאלית ותפקודית.

הגישה המבנית

מתמקדת בשיטות ובאמצעים לשינוי דפוסי המסגרת המאפיינת את הארגון בו מתבצע התהליך המינהלי, שינוי במדרג הסמכות (במדרג ההיררכיה), בחלוקת העבודה בארגון, בסמכויות ארגוניות של יחידות ארגוניות ובעלי תפקידים, במבנה הפונקציונלי על פי תחומי פעילות ואחריות.

הגישה הפסיכולוגית/סוציאלית

מציעה דרכים להנעת העובד בתהליכי עבודתו היומיומיים, בהנחה שסיפוק והנאה בעבודה יביאו גם להנעת המערכת

האדם מעדיפים אי-תלות ורוצים להיות עצמאיים ככל האפשר. הנדיבות/ההתערבות של המעביד (בעל הבית/ההנהלה), עשויה להיחשב בסופו של דבר כפוגעת וכפייתית. ההתערבות של ההנהלה הופכת להיות שלילית ומביאה את העובדים להרגשה של חשדנות, דחייה, התנערות ועוד תופעות כאלה, שהן ההיפך המוחלט מהכוונה הבסיסית. מצד שני, העובדים עלולים לפתח גם תגובה של תלות והתרגלות לנדיבות, למתנות של ההנהלה, ולנצל בדרך של סחטנות את נדיבות הלב של מעסיקם.

גישת המיקוח

על-פי גישה זו, קיימת בין ההנהלה לבין העובדים הסכמה קבועה על יחס יציב של תפוקה מול תמורה. בהסכמה זו כלולה רמת התפוקה הרצויה מול תנאי עבודה נוחים. כמו כן, נקבעים תנאי הפיקוח שנועדו להבטיח את שמירת התפוקה הרצויה להנהלה, כששני הצדדים מודעים לצורך בויתורים הדדיים במהלך הפעילות השוטפת של הארגון. ההנהלה מגלה רגישות לצורכי העובדים שאינם בהכרח במסגרת ההסכם

הדבר עשוי להתבטא בטלטלה ארגונית, בחוסר ודאות, באי-עקביות וכדומה, שתוצאותיהן הרסניות.

גישה רווחתית (פטרנליזם)

על פי גישה זו, על ההנהלה לספק את צרכיהם של העובדים. הכוונה לצרכים חברתיים, תנאי עבודה נוחים, יחס טוב, תנאי שכר נאותים וכדומה. כל אלה בהנחה, שעובדים מרוצים יעבדו וישקיעו יותר במקום עבודתם. הדגש הוא על העובד ורווחתו ופחות על הארגון או התהליך המינהלי, וזאת מנקודת מוצא שמקום העבודה הוא ביתו השני של העובד. בעל הבית (המעביד), מחויב אם כן לספק לעובדיו תנאי עבודה נוחים ולהשיג את שביעות רצונם. בדרך זו יעלה המוראל בקרב העובדים וכך גם התפוקה/היעילות של הארגון בכלל.

גישה זו היא תפישה מינהלית אבהית/אמהית של המעביד, המרגיש עצמו מחויב לדאוג כל העת לעובדיו, שאם לא כן - הוא צפוי לשיבושים בביצוע. גישה כזו, כשבאה לידי קיצוניות, עשויה להיות חונקת ולהתבטא בהשפעות שליליות במערכת. בני

הממונה עליו, והוא בעל האחריות לבצע את המוטל עליו, רשאי לפי גישה זו להשתמש בסמכות המוענקת לו כדי להניע את הכפופים לו.

השימוש בסמכות יכול להתפשט כהנעה בהתקפה, והוא יכול להתבטא ב-2 צורות: הנעה טכנית - שימוש בסמכות במובן של הנחיה ואילוץ עובדים לבצע את הנדרש מהם. ניצול הכוח שבידי המנהל ושימוש באמצעים, כמו - איום בפיטורין, ענישה בכל צורה שהיא ועוד. גישה טכנית זו מתאימה לכוח אדם ברמת עבודה נמוכה יותר (פועלים פשוטים בדרך כלל), כאשר שיקול הדעת של העובד מוגבל.

הנעה ניהולית - שימוש בסמכות בדרך של הצבת דרישות גבוהות יותר למערכת; הצבת מטרות קשות להשגה שיהיו אתגר מינהלי מבחינת חשיבה ותכנון וידרשו יכולת מינהלית וארגונית גבוהה יותר; קביעת לוחות זמנים קצרים לביצוע וכדומה.

התנגשות בשאיפותיו של המניע התוקף

ההנעה בהתקפה איננה אפשרית לאורך זמן, ובאם איננה מופעלת בצורה מושכלת, עשויות להיות לה במהרה השפעות הרסניות על המערכת. הלחץ המופעל במסגרת הנעה זו על הארגון, איננו מתחשב בצרכים האנושיים, אשר לאורך זמן הופכים להיות מודגשים יותר ויותר ומתנגשים בשאיפותיו הארגוניות/מינהליות של המניע התוקף. העובדים עשויים לפתח במהרה תפישה של ראש קטן ולבצע את המינימום הנדרש מהם, בעוד המנהל ניצב חסר אונים מול האטה מכוונת, המונעת ממנו את השגת מטרותיו.

במסגרת של הנעה כזו, תיתכן התאגדות של עובדים כנגד ההנהלה, מתוך הגנה עצמית של העובדים, הן כפרטים והן כקבוצה. בארגון יכולות להתרחש תופעות של תסכול, עייפות, פרישת עובדים, חבלות יזומות וכדומה, עד כדי עיצומים ושביתה. השימוש בסמכות כאמצעי הנעה, מתאים לכן, לטווח קצר בלבד, לפרויקט מסוים, בתקופת שינוי או משבר ארגוני, בעתות של סכנת פיטורים וצמצומים, בעת משבר במשק או בסביבת הארגון (אבטלה למשל). בהפעלת הסמכות כאמצעי להנעה ארגונית, יש להשתמש בסמכות משתנה, דהיינו - בתקיפות, שמשמעה הצבת דרישות גבוהות למערכת; בעידון - שהוא מיתון בדרישות וצמצום באמצעי הסמכות ככלי מינהלי. לעתים יש לעשות שימוש בתקיפות ובעידון לסירוגין, אך בשימוש כזה יש לגלות רגישות ארגונית גבוהה לגבול בין שתי הגישות. גבול זה אסור שיהיה חד מדי, שכן

קוד קוד שרותי כח אדם

איוש עובדים זמניים במגוון רחב של מקצועות

★ קודקוד הוקמה לפני כ-5 שנים, מתופעלת באמצעות 3 סניפים

★ בין לקוחות-החברה ניתן למצוא חברות גדולות ומובילות בתחום עיסוקן במשק הישראלי.

★ קודקוד בנויה לתת מענה מידי תוך הקפדה במיון העובדים

★ החברה מספקת כח אדם מגוון מקצועות רב בתחומים טכניים ומשרדיים. מפקידות ועד מזכירות בכירות ומעובדי היצור ועד למהנדסים.

פנה אלינו ונשמח לעמוד לרשותך.

תל-אביב: דיזנגוף 87, טל: 03-282842

ראשל"צ: רוטשילד 37, טל: 03-9659733

באר שבע: ההסתדרות 93, טל: 057-36661

פיקוח עצמי - הבקרה העצמית של העובד
על השגת התפוקות הרצויות, כפי שנקבעו עימו במשותף, והבחירה האישית שבמסגרתה קובע העובד לעצמו את שעות ותנאי עבודתו. זמן עבודה גמיש הוא דוגמה לבחירה אישית של העובד. הסדר זה מתבצע כל עוד אין פגיעה בתפוקה המבוקשת.

להפעלת גישה ניהולית כזו, עשויות להיות השפעות אפשריות, כדלקמן:

* קביעת מטרות נוחות וקלות מדי על ידי העובדים.

* שבירת הסמכות בארגון, שהיא הכרח ניהולי שאינו מוטל בספק.

* מעורבות יתר של העובדים עשויה להביא לתסיסה מצדם, כאשר דעתם, השונה מזו של ההנהלה, לא תתקבל.

* פיקוח עצמי ובחירה אישית תלויים באישיותו של כל אחד ואחד. בני האדם אינם פועלים על פי אמות מידה שוות, וחלק לא קטן מהעובדים עשוי לפתח נטייה לעצלות נוכח העצמאות שניתנה בידם.

שיטות/אמצעים להנעה ארגונית
בהתאם לגישות המינהליות הבסיסיות שתוארו לעיל, ניתן להצביע על מספר שיטות או אמצעים, בהם יכולה ההנהלה לנקוט כדי להניע את הארגון. שיטות אלה קשורות לארגון ולמבנה, לעובדים ולתפקוד המערכת.

ההנהלה - הראי של הארגון

יעילות בהנהלה
אמצעי ניהולי זה קשור לארגון ולתפקודו. ההנהלה המבקשת להניע את הארגון, צריכה

בהפעלת הסמכות כאמצעי להנעה ארגונית, יש להשתמש בסמכות משתנה, דהיינו - בתקיפות, שמשמעה הצבת דרישות גבוהות למערכת; בעידון - שהוא מיתון בדרישות וצמצום באמצעי הסמכות ככלי מניהל. לעתים יש לעשות שימוש בתקיפות ובעידון לסירוגין, אך בשימוש כזה יש לגלות רגישות ארגונית גבוהה לגבול בין שתי הגישות

עשויים לעורר תסכול ומרירות אצל מי שלא נחשב למצטיין, משום שהרוב אינו זוכה בדרך כלל בפרס המיוחל.

* העובדים, הפועלים מתוך שאיפה למצוא חן בעיני הממונים ולהצטיין, עשויים להתפתח כחסרי אישיות עצמית. הם יעשו את דברו של המנהל במטרה להצליח, ולא מתוך הכרה או מוטיבציה אמיתית וכנה.

גישת האחזיות האישית
גישה זו אומרת, שיש לעודד את האחזיות האישית של העובדים לביצוע ולתוצאות, ולהגביר את ההזדהות, המעורבות, העצמאות וחופש הפעולה שלהם. על פי גישת האחזיות האישית, ישותפו העובדים בתהליכי קבלת החלטות ובניהול, בהנחה שהעובד מכיר את מטרות הארגון ומזדהה עימן, מתעדכן במידע ומעדכן את המערכת בה הוא פועל. בהמשך לגישה זו, יודגש

המשותף, ולהיפך. החשש של כל צד מהפרת ההסכם, אשר מספק את צרכיו נחשב להישג מבחינתו, גורם להנעה מבוקשת.

אורך זמן, עשויות להיות לגישה ניהולית והשפעות של דרישות נוספות מכל צד, רישות שאינן במסגרת ההסכם הקבוע, אך לולות לצוף בהתאם לשינויים בנסיבות הצרכים, דבר שעשוי לגרום ליריבות לעימותים.

תיגמול ישיר לכל הצטיינות

תחרות
שה ניהולית זו, רואה צורך בתיגמול ישיר כל הצטיינות או ביצוע יעיל ויוצא דופן. תיגמול יכול להתבטא בהעלאת שכר, שירה, בשיפור תנאי העבודה או בקידום, תמורה - תושג תפוקה גבוהה יותר. גישה מעודדת תחרות בין יחידות ארגוניות ונות ובין העובדים כפרטים, מתוך שאיפה לכות בפרסי המחלקה המצטיינת או עובד המצטיין.

שפעות גישה זו מתבטאות במספר נושאים אפשריים:

התחרות עשויה להיות קיצונית ולגרום ריבות בין פרטים או יחידות, כשכל צד נסה להצטיין ולהכשיל את זולתו כדי הבטיח את הצלחתו. בדרך זו לא מושגת מטרה הארגונית, נפגעים דפוסי מינהל יוניים כמו תיאום, תקשורת ארגונית, יתוף פעולה ועוד.

הצטיינות - קשה למדידה אובייקטיבית, ילוקי הדעות בדבר ההצטיינות המסוימת

ההנהלה נחשבת לראי של הארגון, הן כלפי העובדים והן כלפי חוץ.

במסגרת זו, על ההנהלה לתפקד בשיתוף פעולה מלא בין כל המנהלים. דגש מיוחד יושם על ישוב חילוקי דעות וסכסוכים ברמת הניהול, סכסוכים הפוגעים בתפקוד ההנהלה ומשליכים על תפקוד המערכת כולה

- * לימוד ההערות, עדכון, תיקון, שיפור וכתובה מחדש של הגדרות התפקיד.
- * סיכום עם ועד העובדים לפני הפצת ההגדרות כמסגרת פעולה מחייבת ופורמלית.
- * קביעה מחייבת של הגדרת התפקיד, בהעברה אישית לכל עובד ובהכנסת ההגדרה לתיק אישי.

סטנדרטים

על ההנהלה לקבוע סטנדרטים מבוקשים, רמות ביצוע נדרשות ומדדים, שיאפשרו להעריך את רמת הביצוע במערכת הארגונית. יש להנהיג בקרה כערך חיוני.

תוכניות עבודה

תוכניות העבודה מניעות את הארגון ואת העובדים וממריצות את התפקוד של המערכת. על ההנהלה לקבוע תוכניות עבודה לכל מחלקה/יחידה ארגונית, על פי נושאים, לוחות זמנים ותחומי פעילות. יש לתכנן ולקבוע תוכנית עבודה שנתית, בכפוף לתקציב הארגון. כמו כן, רצוי לקבוע תוכנית עבודה חודשית ותלת-חודשית.

זרימה מינהליים, יפרטו תרשימי דיווח, כללי עבודה פורמליים, כאישורים ודרכי חתימה וכיוצא באלה.

הגדרות תפקיד

אמצעי מינהלי זה בא להניע את הארגון ואת העובדים ולשפר את תפקודו של הארגון בכלל. במסגרת זו, יקבעו דרישות לכל עובד, יובהרו ציפיות ממנו, יוגדרו כיווני פעולתו ומסגרת עבודתו, יובהרו המשימות הנדרשות מהעובדים ומהמחלקות. יש לשם דגש על האחריות האישית/יחידתית ועל הדרבון העצמי של העובדים. את הגדרות התפקיד רצוי להוציא בצורה פורמלית ובתהליך מסודר, בהתאם לשלבים הבאים:

- * לימוד התפקידים והתהליכים המינהליים בארגון.
- * כתיבת טיוטה של הגדרות בסיסיות להערות.
- * קבלת הערות של מנהלי המחלקות/היחידות הארגוניות.
- * קבלת הערות מהעובדים.

ללמוד אותו היטב, להכיר את הארגון ואת המדיניות המנחה את פעולתו. הכרת הארגון תאפשר להנהלה להציב דרישות ברורות ומתאימות כלפי המערכת, מבלי לפגוע בהיבטים מינהליים של חלוקת עבודה, כפילות מיותרת, תיאום, סמכויות, וכדומה. בהתאם למדיניות המוכרת להנהלה, עליה להציב מטרות מינהליות ברורות ולקבוע יעדים ברורים וחד-משמעיים, אשר יכוונו את הארגון להשגת אפקטיביות.

המנהלים נדרשים להציב לעצמם דרישות גבוהות, אשר יעלו את רמת פעולתם ויהוו תמריץ לחיזוק ארגוני. ההנהלה נחשבת במובן זה לראי של הארגון, הן כלפי העובדים והן כלפי חוץ. במסגרת זו, על ההנהלה לתפקד בשיתוף פעולה מלא בין כל המנהלים. דגש מיוחד יושם על ישוב חילוקי דעות וסכסוכים ברמת הניהול, סכסוכים הפוגעים בתפקוד ההנהלה ומשליכים על תפקוד המערכת כולה. על ההנהלה לאמץ תפישה מינהלית-ארגונית מקצועית ויעילה, נטולת השפעות של יריבות אישית, פוליטיקה ביורוקרטית ולחצים פוליטיים חיצוניים.

קביעת מטרות ויעדים ארגוניים

קביעת המטרות באה לשפר את תפקודו של הארגון. ההנהלה קובעת יעדים לביצוע על ידי לוחות זמנים ברורים, לפי אחריות ביצוע וחלוקת משאבים ואמצעים נדרשים. הצבת מטרות ברורות מצד ההנהלה, יבהירו לארגון את היעדים ויכוונו אותו לכיוון מוסכם וידוע לכל. כאשר החיילים יודעים באלו מטרות עליהם לפגוע ומי מעסיק כל מטרה, מובטחות פגיעות טובות יותר ושום מטרה לא תוזנח.

חלוקת עבודה

אמצעי ניהולי זה, משפיע על הארגון ומבנהו. ההנהלה נדרשת לקבוע 'עץ-מבנה' ברור לארגון, המגדיר תחומי אחריות פונקציונליים בין המחלקות והיחידות הארגוניות. יוגדרו בנפרד סמכויות של היחידות ואחריותן בתהליך המינהלי.

נוהלי עבודה

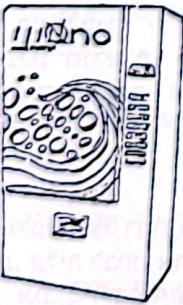
במטרה להבהיר את מסגרת הארגון ולשפר את תפקודו, על ההנהלה לקבוע נוהלי עבודה בין המחלקות, אשר יגדירו תחומי אחריות, לפי נושאים אופייניים לארגון בתהליך עבודתו, ואת תחומי הפעילות לכל יחידה ויחידה. נוהלים אלה יגרמו לתיאום טוב יותר בתהליך המינהלי, ולקישור בין היחידות הארגוניות, במסגרת שיטת עבודה מוסכמת וידועה. נוהלי העבודה יגדירו צינורות עבודה ותקשורת בין מחלקות, יפרטו תרשימי



חננו השקעות INVESTMENTS LTD

אל: מנכ"ל המפעל

שתה על חשבוננו !!



ל"אנו השקעות" יש הצעה

שלא תוכל לסרב לה -

תן לנו להתקין במפעלך

מכונה למכירת משקאות קלים

- ל ל א ת ש ל ו ס !

ה ר ו ח כ פ ו ל ! ! !

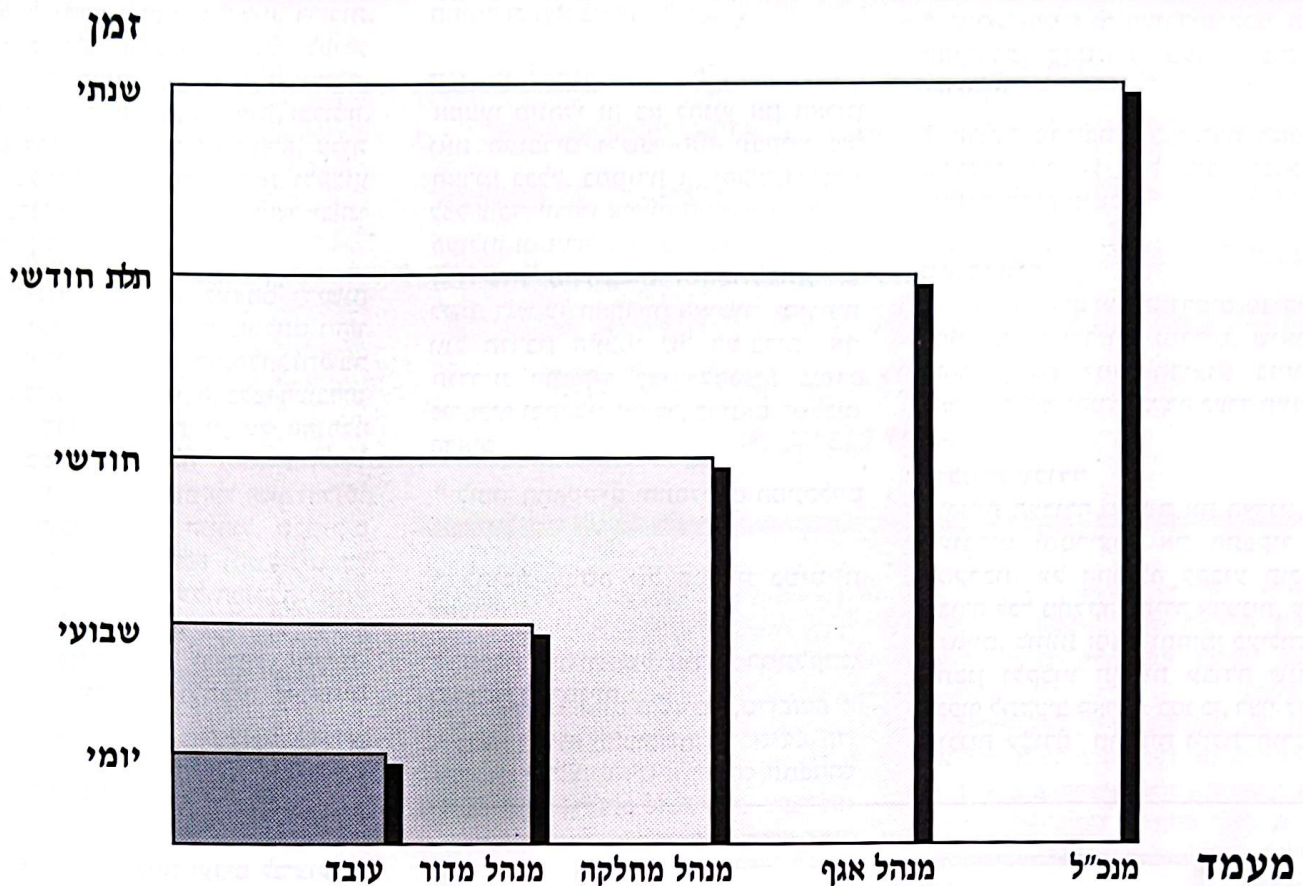
אתה מעניק הטבה לעובדיך ✓

אתה שותף איתנו בפדיון ✓

אנו השקעות בע"מ יהודה המכבי 2, ת"ד 143, קרית אנו 55101

☎ 03-342996 פקס 03-349711

תרשים מס' 1: בקרה היררכית



עבודה כזו תדגיש את הבקרה כערך חיובי ולא כעונש או כהתערבות שלילית.

ביקורת פנים

על ההנהלה לדאוג לכך, שבמערכת תתבצע ביקורת פנים כללית וביקורת פנים נקודתית, לפי הצורך. עליה להפעיל גופי ביקורת ולצפות לדו"חות ביקורת תקופתיים. דו"חות אלו יש לראות כאינדיקטור בידי ההנהלה, באשר למידת היישום של יעדיה ובאשר לאופן התפקוד של המערכת הארגונית. על ההנהלה להפעיל גופי ביקורת מיוחדים בהתאם לנושאים יחודיים אותם היא מבצעת. להפעלת ביקורת פנים, יש השפעה של הנעת הארגון והעובדים ועל שיפור תפקודה של המערכת.

שליטה והכוון

כדי לכוון את הארגון אל מטרותיו ולשמור על רמת תפקוד גבוהה, יש להפעיל שליטה מתמדת במערכת. יש להחזיק במושכות כל העת. על ההנהלה לרכז מאמץ בתוך הארגון לכיוון המטרות הרצויות. יש לשנות (המשך בעמ' 65)

המדור, מנהל המדור - למנהל המחלקה, מנהל המחלקה - למנהל האגף, מנהל האגף - למנכ"ל וכך הלאה, כאשר לוח הזמנים של הדיווח תואם להיררכיה (ראה תרשים מס' 1).

בקרה נמוכה: רצוי שהבקרה המבוצעת בשטח, תתבצע על ידי מי שקרוב למבצע במעמדו. בקרה כזו תתקבל בהבנה רבה יותר על ידי אנשי השטח, ולא תיחשב כהתערבות שלילית בתחומי מיומנותם. בקרה נמוכה תתקבל בקלות רבה יותר מאשר בקרה גבוהה, המתבצעת על ידי גורמי חוץ רחוקים, במעמד גבוה והמנותקים מעבודת השדה.

בקרה כערך חיובי

בקרה עצמית: רצוי לקבוע עד כמה שניתן, דפוסי בקרה עצמיים על ידי העובדים ועל ידי מנהלי המחלקות, אשר יקבלו סמכות לבקר את עצמם באשר לעמידתם בדרישות ובתוכנית העבודה.

בקרה דו-כיוונית: רצוי להטמיע במערכת הארגונית דפוסי עבודה, במסגרתם יהיה משוב הדדי בין העובדים להנהלה. צורת

ובמקרים מסוימים - אף תוכנית עבודה שבועית או יומית.

ניתן לקבוע תוכניות עבודה אישיות בהתאם לרמה ולצרכים, על פי ימים ואפילו שעות. היקף תוכניות העבודה יורד בהתאם למדרג ההיררכי במערכת. מהמנכ"ל מצפים להכין תוכנית עבודה שנתית ורב-שנתית; ממנהלי האגפים/המחלקות - תוכנית עבודה שנתית ותלת-חודשית; ממנהלי המדורים - תוכנית עבודה חודשית ושבועית, וכך הלאה.

פיקוח ובקרה

על ההנהלה לבקר ולפקח על רמת התפקוד של ארגון והעובדים. עליה לבחון את יישום התוכניות בפועל, את מידת היישום של מטרותיה, ואת מצב הביצוע מול התכנון. עליה ליזום דפוסי דיווח על ביצוע תוכניות העבודה, ולקבל דו"ח פעילות תלת-חודשי, חודשי, שבועי, יומי - בהתאם לרמה ההיררכית של המבצע ובהתאם לרמת הביצוע. יש להשוות את דו"ח הפעילות עם תוכנית העבודה המחייבת. את הבקרה ניתן לבצע במספר דרכים כדלקמן:

בקרה היררכית: העובד מדווח למנהל

מנהלים לבין עצמם, בין מנהלים לעובדים ובין עובדים לבין עצמם. שימוש זה ניתן לעשות בתוך מחלקות ובין המחלקות, במטרה לשבור אווירה עכורה ולפתח זהות ארגונית. יש ליצור אמון הדדי במערכת, לצמצם חשדנות, להאציל סמכויות ולקרב את השוליים.

העשרה

כדי לקדם ולהניע את העובדים ואת הארגון, יש לבצע העשרה מתמדת במערכת. מדובר בהעשרה פרטנית וקבוצתית, שמתבטאת בפעולות הדרכה, בהוצאה להשתלמויות, ללימודים וכדומה.

תקשורת ומידע

אמצעי נוסף להנעת המערכת, הוא הפצת מידע ושמירה על צינורות תקשורת פתוחים וזמינים. על ההנהלה לדאוג לכך, שבמערכת יועברו תזכירים והודעות לעובדים, הפצת מידע בדרך של 'חוזרי מנכ"ל', עלוני מידע וכדומה. הזרמת מידע שוטף, עדכון, העברת משוב חיובי או שלילי ופעולות דומות אחרות, יגרמו להרגשת שיתוף בין מרכיבי המערכת ובין ההנהלה לבין העובדים.

כדי לכוון את הארגון אל מטרותיו ולשמור על רמת תפקוד גבוהה, יש להפעיל שליטה מתמדת במערכת. יש להחזיק במושכות כל העת. על ההנהלה לרכז מאמץ בתוך הארגון לכיוון המטרות הרצויות. יש לשתף את מרכיבי המערכת בתהליכי התכנון ולעדכן, לקשר ולתאם ביניהם במהלך הביצוע

תפקודו של הארגון, על מרכיביו השונים. בעזרת חיתוכים פשוטים, יכולה ההנהלה לדעת היכן חלים שיבושים בביצוע, היכן הביצוע כושל, היכן יש הזנחה ניהולית וכדומה. בהתאם למידע המצטבר בידיה (על פי לוח-זמנים) יכולה ההנהלה להתערב, בדרך של ויסות מאמץ בין היחידות

את מרכיבי המערכת בתהליכי התכנון ולעדכן, לקשר ולתאם ביניהם במהלך הביצוע. יש לבצע חלוקת עבודה שוטפת: מהלך זרימתו של התהליך המינהלי, אשר בחלוקה זו ירוכזו בעיות לטיפול של גורם ארגוני רלבנטי.

ש לקיים פעילויות תיאום קבועות, ישיבות גבוהה כלליות וישיבות תיאום ייחודיות, לפי נושאי ביצוע, בהן תיבחן התקדמות הביצוע ודרכי תיקון/עדכון לפי הצורך. במהלך ביצוע השליטה במערכת, ימחקו זמנים/חובות של יחידות ארגוניות/זמנים ויקבעו משימות חדשות לפי הצורך. יש לקיים ישיבות מנחות אד-הוק בהן יקבעו לוחות-זמנים, דרישות לביצוע, אחריות לביצוע, אמצעים, כוח אדם ומדדי זמקה.

העברת גורם מכשיל מתפקידו

סיכומי החלטות

ש להעביר את סיכומי ההחלטות לידיעת מרכיבי הארגון הנוגעים בדבר. יש לוודא יסוד נכון ומדויק של סיכומי ההחלטות, להימנע מניסוח החלטות דו-משמעיות, לעלו לגורם בלבול ולא-הבנה בתוך המערכת, בעיקר בדרגים המבצעים. ההחלטות צריכות להיות מנחות וברורות למי שאמור לבצע אותן.

מיזם החלטות

למטרת ההכוון והבקרה בארגון, על ההנהלה לבצע מעקב אחרי הביצוע. ריכוז החלטות פשוט בעזרת מחשב או בצורה יזימת בנסיבות מסוימות, יאפשר להנהלה לממן מקרוב את יישום יעדיה ואת מידת

תרשים מס' 2: סיכומי החלטות

מס"ד	תאריך החלטה	נושא החלטה	תמצית החלטה	אחראי ביצוע	תאריך לביצוע	מתואמים לפעולה	מצב ביצוע	הערות
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								

לחוש את הדופק ולחץ הדם הארגוני

תקשורת בלתי-פורמלית

על ההנהלה להדגיש את התקשורת הבלתי פורמלית במערכת. על המנהל ללכת אל העובדים, לשמוע, לעזור ולכוון לפי הצורך. על המנהל להופיע בארגון כמי שמכיר את המערכת, מברר בעיות סמוך למקום ולזמן התרחשותן, ואיננו נתפס כמי שתלוש מהמציאות. יש להגביר את ההיכרות אישית בתוך המערכת, בין המנהלים ובין העובדים, על ספל קפה למשל. על ההנהלה ליזום פגישות תקופתיות עם המחלקות/

הפעולות או בדרך של העברת גורם ניהולי מכשיל, או שאינו מתפקד, מתפקיד (ראה תרשים מס' 2).

אקלים ארגוני

אחד מאמצעי ההנעה החשובים ביותר בארגון, הוא יצירת אקלים ארגוני נוח, אשר יתבטא באווירה נוחה בתוך ההנהלה, בין ההנהלה לעובדים, בתוך המחלקות והיחידות הארגוניות, בין מחלקות ובין העובדים לבין עצמם. על ההנהלה לדאוג להעלאת המוראל של העובדים ולהביא אותם להזדהות עם הארגון ומטרותיו. יש לעתים להשתמש במצבים של סערה ארגונית, בשיטות ממדעי הפסיכולוגיה, כדינמיקה קבוצתית בין

היחידות הארגוניות השונות, כדי לשמוע מה הצרכים בשטח, לברר בעיות מעיקות ולחוש את הדופק, קרי - 'לחץ הדם הארגוני'.

קביעת יחידות הנעה

אמצעי להנעת הארגון בדרך מבנית, הוא הקמת יחידות הנעה, שמטרתן ליזום, לתכנן ולתאם. ניתן לתאר יחידות אלה כ'יחידות האצה', 'תנופה' ו'שימון' של המערכת. יש למנות גורמים ארגוניים שתפקידם ליזום, לחשוב, לחדש ולהניע יחידות למידה ארגונית.

כוח-אדם

יש להעלות את הנכונות של כוח האדם להשקיע בארגון. הנעה זו תבוצע בדרך של שיחות אישיות עם כל עובד, הכרה אישית של העובד ויכולתו, שמיעת בעיות של העובדים, תכנון פיתוח אישי של העובדים ומסלול קידום.

פיטורים: על הנהלה המבקשת להניע את הארגון לבצע באופן החלטי צמצומים, פיטורים ופרישה מוקדמת של עובדים, שאינם תורמים למערכת.

ריענון כוח-אדם: יש לגייס כוח אדם חדש, אשר יביא לריענון המערכת. יש לגייס כוח אדם המנותק מתפישות ושיטות עבודה קודמות, בלתי חיוביות. דם חדש זה ימשוך אחריו את כוח האדם הקיים, אשר יירתם לעבודה על פי דרישות ונורמות חדשות. כוח אדם שאינו 'עייף' ושטרם צבר דפוסי עבודה שליליים, עשוי להביא את הארגון לידי מהפיכה בתפקודו.

ניוד פנימי: בהמשך לפיטורי כוח האדם ולגיוס עובדים חדשים, ניתן לבצע ניוד פנימי בין העובדים, מעין רוטציה. במסגרת ניוד זה, יוחלפו בעלי תפקידים שעייפו בעבודתם או שלא מצאו עניין בתפקיד מסוים, ויועברו לתפקיד אחר. העברת עובד שכשל בתפקיד מסוים או במחלקה כלשהי, עשויה להביא לתפוקה חיובית מצד העובד

על ההנהלה להדגיש את התקשורת הבלתי-פורמלית במערכת. על המנהל ללכת אל

העובדים, לשמוע, לעזור ולכוון לפי הצורך. על המנהל להופיע בארגון כמי שמכיר את המערכת, מברר בעיות סמוך למקום ולזמן התרחשותן, ואינו נתפס כמי שתלוש מהמציאות

'המקל והגזר'

תיגמול

הנעת הארגון והעובדים ושיפור תפקודו של המערכת, יכולים להיות במספר דרכי תיגמול, כדלקמן:

תיגמול כללי: בעת שכל המערכת הארגונית נרתמת למאמץ מיוחד או מצליחה בביצוע בצורה יוצאת דופן, כמו למשל השגת רווחים גבוהים (בארגון פרטי) או השגת חיסכון מיוחד, עמידה בלוח זמנים קצר בביצוע של פרויקט כלשהו וכו'. במצבים כאלה, על ההנהלה למצוא דרכים לתיגמול כללי של העובדים.

תיגמול קבוצתי: תיגמול בהתאם למאמץ קבוצתי מיוחד והצטיינות יחידתית.

תיגמול נקודתי: לצוות שביצע פעילות מיוחדת, שהתאמץ במיוחד או שהצליח להגיע להישגים יוצאי דופן.

תיגמול אישי: תיגמול לעובד מצטיין. בעת בחינת השימוש בתיגמול, יש להפריד בין תיגמול שלילי לתיגמול חיובי. השטר והעונש, 'מקל וגזר' הם אמצעים זהים, בהתאם לנסיבות, להנעה ארגונית.

מדיניות שכר

על ההנהלה לקבוע מדיניות שכר הוגנת בארגון, אשר תצביע על זיקה בין השטר לתפקיד, לאחריות, לתפוקה, לותק ולרמת השכלה. במסגרת קביעת מדיניות השכר, יש לקבוע רמת ביצוע על בסיס של ניתוח עיסוקים, מדדי משמעת, תפוקה וכו'. כמו כן, יש לקבוע קריטריונים לשכר ולהטבות נלוות, כדי שהשכר/ההטבות יינתנו במסגרת המדיניות, ולא בהתאם לשיקולים זרים שאינם מינהליים. יש להקפיד על היחס בין תפוקה לתמורה, ולקבוע יחס זה בהתאם לאופי העבודה: עבודה על פי שעות, עבודה קבלנית, תוספות שכר עבוד מאמץ מיוחד, קידום על פי ותק, חלוקה ברווחים 'בארגון פרטי', הפעלת שכר עידוד ועוד.

במקום עבודתו החדש, בתפקיד אחר או תחת ממונה אחר.

קידום: אמצעי להנעת עובדים הוא קידום במערכת. יש לתת את הדעת לעובדים שנתקעו בתפקיד ובמעמד כלשהו, מבלי שיהיה באפשרותם להתקדם בעתיד. שינוי במעמד העובד או בתנאי שכרו עשוי להביאו ל'התרעננות רצונית'.

ביקורת תקופתית: יש לבצע מילוי של חוות דעת תקופתית לעובדים. הערכת עובדים דו-שנתית או יותר, לפי הצורך, תיתן לממונים קנה מידה על העובדים, ותאפשר נקיטת אמצעים מתאימים כלפי עובדים מצטיינים או נכשלים.

תנאי עבודה: שימוש בשיטות ניהול מתקדמות וחדישות, כהפעלת זמן עבודה גמיש, ניהול זמן חופשי או ניהול זמן עצמי, עשוי לגרום להמרצת המערכת.

משמעת: במסגרת שליטתה של ההנהלה בתחום כוח האדם, עליה לרכז בעיות משמעת ולטפל בהן במהירות וסמוך להתרחשותן. יש להנחות את הממונים במערכת לרכז בעיות איחורים, היעדרויות, זלזול בממונים או בארגון. יש לנהל מעקב בתיק האישי ולרכז התראות ואזהרות, כדי לעשות בהן שימוש מתאים בעת הצורך, בעת ניהול הליך פיטורים למשל.

יש לגייס כוח אדם חדש, אשר יביא לריענון המערכת. יש לגייס כוח אדם המנותק מתפישות ושיטות עבודה קודמות, בלתי חיוביות. דם חדש זה ימשוך אחריו את כוח האדם הקיים, אשר יירתם לעבודה על פי דרישות ונורמות חדשות

על ההנהלה לגלות עירנות לסיפוק הצרכים של העובדים, שהם מעבר לנהלים ולהסכמים כתובים, כגון: צרכים אישיים, צרכים יחודיים של עובדים מוגבלים, גילוי עירנות לציון אירועים מיוחדים כימי הולדת, שמחות משפחתיות וימי-אבל. מתן שי צנוע לעובדים בימי הולדת, עשוי להתפרש על ידם כמחווה מצד ההנהלה וכרגישות מיוחדת מצידה כלפיהם.

צרכים חברתיים/סוציאליים: סיפוק צרכים, כגון - פתרונות לילדי העובדים בקיץ, ארגון קייטנות או מעונות יום, פתרון קשיים משפחתיים, כבעיית מגורים או בעיות משפחתיות אישיות, מתן ייעוץ פסיכולוגי בעת הצורך, ארגון טיולים לעובדים, ארגון אירועים חברתיים שונים, ממלאים תפקיד חשוב ונכללים במסגרת תשומת הלב הניתנת לעובדים.

יש לגלות עירנות מיוחדת בדאגה לגימלאי הארגון, במטרה ללוות את העובד גם לאחר שסיים את עבודתו. עירנות כזו מצד ההנהלה כלפי עובדים לשעבר, תשפיע על העובדים שבתוך המערכת, אשר יאמינו כי בבוא העת יזכו גם הם לאותו יחס. בארגונים גדולים ניתן להעסיק עובד סוציאלי מיוחד, שיעסוק בטיפול בעובדים בעלי צרכים ייחודיים.

על פי תיאוריית הצרכים של מאסלו, יש לעובדים צרכים נוספים, מעבר לצורך הבסיסי והראשוני בשכר. צרכים אלה כוללים את הצורך בהגשמה עצמית, צרכי הערכה עצמית, צרכי השתייכות לחברה/לקבוצה, צורך בתמיכה, חיבה ואהבה, צרכי ביטחון ויציבות, צרכים פיזיולוגיים ועוד.

להתנתק מעט מהמולת הארגון

שיפור תנאים פיזיים

אמצעי הנעה נוסף שנשכח לעתים קרובות, הוא סיפוק הצרכים הפיזיים של העובדים, כגון: שיפור תנאי דיור, וסיפוק תנאי עבודה נוחים. הקצאת פינה חברתית, פינת קפה/מטבח, פינת ישיבה ומנוחה, בה יכול העובד להתנתק מעט מהמולת הארגון, מהקהל הפוקד את שולחנו ולספק את צרכיו הפיזיולוגיים (שתייה/אכילה) באווירה אחרת והרחק מעיניהם הבוחנות של הלקוחות או עמיתיו לעבודה.

גם שיפורם של אמצעי העבודה הוא אמצעי הנעה חשוב. יש לספק לעובדים ירכ לפי הצורך, מחשבים, אמצעי חימום/אוורור וכדומה, אמצעים המאפשרים נוחות ויעילות בעבודה.

על ההנהלה לקבוע מדיניות שכר הוגנת בארגון, אשר תצביע על זיקה בין השכר לתפקיד, לאחריות, לתפוקה, לותק ולרמת השכלה. במסגרת קביעת מדיניות השכר, יש לקבוע רמת ביצוע על בסיס של ניתוח עיסוקים, מדדי משומעת, תפוקה וכו'. כמו כן, יש לקבוע קריטריונים לשכר ולהטבות נלוות, כדי שהשכר/ההטבות ינתנו במסגרת המדיניות, ולא בהתאם לשיקולים זרים שאינם מינהליים

תחרות

הדגשת המוראל הקבוצתי וקיומה של תחרות בריאה בין יחידות/מחלקות בארגון, הן אמצעי מקובל להנעה, אמצעי שאיננו קשור בעלויות כלשהן.

עובדים וועד עובדים

אמצעי הנעה ניהולי, קשור בשיתופם של העובדים ונציגיהם בתהליכי קבלת החלטות

בנושאים בעלי חשיבות ארגונית מיוחדת, הנוגעים לעתידם של העובדים. על ההנהלה להתייעץ בועד העובדים, להגיע להסכמה עם הוועד בנושאים שהם מעניינם של העובדים, לקיים ישיבות שוטפות עם ועד העובדים, להפעיל משוב דו-צדדי ולפעול לפתרון משותף של בעיות.

רצוי להנהלה לקרב אליה את ועד העובדים, כאמצעי להכרת ולהבנת בעיות העובדים, במקום להיות בעימות עם ועד העובדים ולהפוך אותו ליריב קבוע המחבל במאמציה להניע את המערכת. במובן זה, אל לה להנהלה להתעלם מועד העובדים, כי התעלמות זו תהיה רק בעוכריה בסופו של דבר.

חדשנות

דרך הנעה חשובה במיוחד, היא יצירת דינמיקה של חדשנות ארגונית במערכת. על ההנהלה ליצור באופן קבוע חידושים במערכת, אפילו בצורה ראשונית בלבד, ולדחוף להתפתחותם כדבר מובן וקבוע בשגרת הארגון. יש לצמצם מחד, ולבנות - מאידך. יש ליצור החייאה ארגונית ולהניע את הארגון לצמיחה מתמדת. ארגון נוטה להיוולד בקול תרועה רמה, להתפתח בקצב מסוים בהתאם לנסיבות, להתבסס בסביבתו ולאחר תקופת התבססות מסוימת - להתנוון ואולי להיעלם בסופו של תהליך.

ההנעה הארגונית היא סם החיים של הארגון. הנעתה של המערכת המינהלית לא רק שמפתחת את הארגון בתפקודו השוטף ובסביבתו התחרותית, אלא גם מובילה אותו להשגת מטרותיו, לפעול בדרך יעילה ואפקטיבית. ההנעה הארגונית היא מפתח בידי הנהלה, שרואה את עתידו של הארגון ושואפת להתפתח ולשגשג. ■

רצוי להנהלה לקרב אליה את ועד העובדים, כאמצעי להכרת ולהבנת בעיות העובדים, במקום להיות בעימות עם ועד העובדים ולהפוך אותו ליריב קבוע המחבל במאמציה להניע את המערכת. במובן זה, אל לה להנהלה להתעלם מועד העובדים, כי התעלמות זו תהיה רק בעוכריה בסופו של דבר