תרגיל 4

# הנחיות

1. ההגשה בזוגות, באמצעות מערכת ה"מודל", ורק עד התאריך המותר להגשה. משקל התרגיל 10 נקודות.
2. **המשימה – בכל אחד מהאירועים**:
   1. לזהות את הבעיה של הארגון.
   2. לזהות את הבעיה שלכם, כמי שצריכים לפתור את בעיית הארגון.
   3. לזהות את התלות ואת עוצמת הצימוד.
   4. להציע מבנה תיאום (יחיד), ולהסביר מדוע זהו המבנה העדיף.
   5. להציע מנגנון/י תיאום (אפשר יותר מאחד), ולהסביר מדוע זה/אלו המנגנון/ים העדיף/ים.
3. לזהות את הגישה הניהולית בה נקטתם בפתרון התרגיל. אם בכל המקרים נקטתם באותה גישה, השיבו פעם אחת; אם נקטתם במספר גישות, שייכו כל אחת למקרה ספציפי. הסבירו איך אתם מזהים שזו הגישה שנקטתם, והאם זו הגישה המתאימה לבעיה.

# מקרה 1: כלבו "שפע"

בכלבו "שפע" נמכרים אלפי מוצרים בעשרות מחלקות, והצלחת החנות תלויה בזיקות הגומלין שבין המוצרים. למשל, אם יש מבצע מכירות על בגדי ים אנשים מחפשים גם יותר ציוד נופש ויותר משקאות קלים, אבל מתאכזבים אם אין הנחות גם עליהם; אם יוצא לשוק טלפון סלולרי חדש מגיעים לחנות יותר חובבי גאדג'טים, ואלו מוכנים לשלם מעט יותר על מוצרי אלקטרוניקה נוספים באיכות גבוהה; ולהבדיל, אם מתייקרים השטיחים אנשים קונים מהם פחות ונותר בידם יותר כסף שממילא התכוונו להקצות לחידוש הבית, ואז גדל הביקוש למוצרים חליפיים שמחירם באותה עת נוח (כגון וילונות). בקיצור, יש יותר התניות מכפי שאפשר להעלות על הדעת.

א. יותר מידי זיקות גומלין בין מוצרים.

ב. על מה לשים יותר דגש על מנת למטב את הרווח בצורה הטובה ביותר? האם צריך לבצע הנחות על כלל המוצרים המבוקשים?

ג. התלות בסיפור מתבטאת בשביעות הרצון של הלקוח התלויה בעמידה ברצונם לספק את המוצרים הקשורים בצורה ישירה למוצרים שהם רוצים , כלומר – חשוב ללקוח שהפריט השני שהוא רוצה לרכוש יספק את מבוקשו הן מבחינת התקציב/איכות וכד'.

ד. מבנה התיאום העדיף הינו "תיאום הדדי (אדהוקרטיה)" מכיוון שבצורה זו, הארגון גמיש יותר ובעל יכולת תגובה לשינויים. בכך ניתן לזהות את כל ההתניות אצל הלקוחות ולפעול בהתאם.

ה. מנגנון התיאום שבחרתי הינו "הזדהות" היות שהארגון צריך להזדהות עם הלקוח על מנת לקבוע הנחות וחבילות מתאימות.

# מקרה 2: משרד עורכי הדין צדק ושות'

קהל היעד של משרד צדק הוא לקוחות עסקיים גדולים. המשרד כולל עשרות עורכי דין שכל כמה מהם מתמחים בתחום אחר, כגון: חוזים, מיזוגים ורכישות, נדל"ן, קניין רוחני, דיני עבודה ועוד. אין הרבה קשר בין התחומים השונים, ולמעשה החוליה המקשרת העיקרית היא הלקוח – הוא זה שמשלם על כל השירותים. למשרד חשוב מאוד להיות one stop shop, כלומר שכל לקוח יטפל בכל ענייניו המשפטיים במשרד זה, והדרך לכך היא באמצעות הבטחת התמורה הטובה ביותר לכסף בכל אחד מהתחומים. הדבר שהלקוחות פחות אוהבים הוא לשלם יותר מהתועלת הישירה שקיבלו, כלומר לדעת שהם בעצם מסבסדים תחומים פחות רווחיים במשרד.

א. אי תאום בין עובדים המשרד.

ב. איך ניתן לגשר בין אנשי מקצוע העוסקים במקצועות שונים? מינוי אדם שיהיה אחראי עליהם ויהיה המגשר בניהם עשוי לפתור את הבעיה?

ג. התלות בסיפור מתבטאת בכך שצרכי הלקוח

ד. מבנה התיאום העדיף הינו "פיקוח ישיר" היות ומדובר בארגון בעל צורך בתיאום בין עורכי הדין השונים בארגון.

# מקרה 3: בית החולים "רפואה שלמה"

בבית החולים מטופלים מקרים מורכבים, כלומר כאלו שסובלים מיותר מבעיה אחת. לכל סוג של בעיה יש רופא מומחה משלה, שהשתלם בתחומו שנים ארוכות. כמובן שרצוי לתת לכל בעיה את התרופה הטובה ביותר, אבל לפעמים התרופות סותרות זו את זו, ואז צריך להחליט מהו הטיפול הטוב ביותר שאפשרי בנסיבות הנתונות. חלק גדול מההתקדמות בריפוי החולה מושג בדרך של ניסוי וטעיה, והרבה פעמים התגובה לתרופה שניתנת לבעיה א' מקלה לשער מה תהיה התגובה לתרופה למחלה ב'. חשוב מאוד שהרופאים יראו כמטרה אחודה את מינימום הנזק לחולה, ולאו דווקא את הריפוי המוצלח של המחלה שבה כל אחד מהם מומחה.

1. במקרים מורכבים הרופא צריך לקבל החלטה שאינה בתחום ההתמחות שלו שעלולה להיות שגויה.
2. איך ניתן לגשר על הפער בין רופאים המומחים בתחומים אחרים? האם צריך להסמיכם? או האם יש צורך במנהל המגשר שתפקידו יהיה להחליט מהן התרופות שעליו יקבל במקרים אלו?
3. התלות בסיפור מתבטאת בכך שהרופאים עלולים לשגות בהחלטתם ואף להוביל להחמרה במצבם הרפואי של החולים. לכן התלות היא באמצעי כאשר המטרות הן סוגי הבעיות והאמצעי הוא הפתרון שהמליץ הרופא (הכדורים שנתן).
4. מבנה התיאום העדיף הינו "פיקוח ישיר" היות ומדובר בארגון בעל צורך בתיאום בין הרופאים השונים בארגון.
5. מנגנון התיאום העדיף הינו "מידע ותקשורת" , בכך ניתן למנוע את הסכנה לבריאותו של החולה.

# מקרה 4: מפעל המכונות "ברזל יצוק"

המפעל מייצר מכונות מסוגים שונים: מערבלי בטון, מנופים, מחפרים ועוד. לכל מכונה יש מפרט מדויק ועץ מוצר מסועף, ובסך הכול קיים מגוון גדול של רכיבים – מפלדה, מגומי, מפלסטיק, זכוכית וכדומה, שחלקם מתאימים לכמה מכונות וחלקם רק לאחת. חשוב מאוד שהחלקים בכל מכונה יתאימו בדיוק אחד לשני, שיגיעו באותו זמן לקו ההרכבה, ושייוצרו בכמות המתאימה לכמות המכונות שצריך להרכיב.

א. כמות גדולה של רכיבים והתאמתן למכונות מסובכת.

ב. האם ניתן להסמיך אדם אחד שיהיה אחראי על כל המכונות? האם צריך כמה אנשים שיהיו אחראים החלפת החלקים בשל כמות הרכיבים?

ג. התלות בסיפור מתבטאת בכך שקיימים המון רכיבים ועל כן צריך להיות אחראי להחלפת רכיב מתאים בעת הצורך. **התלות הינה טורית מכיוון שתהליך ההרכבה עשוי להשפיע על תפקוד המכונה.**

ד. מבנה התיאום העדיף הינו "תקינת כישורים" היות ומדובר בארגון בעל צורך בכישורים מסויים על מנת להבדיל בין החלקים והתאמתם למכונות.

ה. מנגנון התיאום העדיף הינו "הכשרה" מכיוון שהתאמת החלקים למכונות דורש ידע.

# מקרה 5: חברת השמירה "לא ינום"

חברת השמירה מפעילה מספר צוותי סיור רכובים. למנוייה יש חיישנים במקומות המאובטחים, וברגע שמתקבלת התרעת פריצה צריך להגיע סיור למקום ולבדוק אותו. חשוב לשלוח את הצוות שיגיע הכי מהר, אבל רצוי גם לא להתיש את אותו צוות שוב ושוב (אם למשל יש צוות שהגיע לאזור תעשייה, ומופעלת עוד אזעקה), אלא לאזן בין משימות הצוותים. אם צוות שנשלח למתקן נתקל באיום משמעותי (לדעתו) הוא מודיע על כך, ואז צריך להחליט אם נדרשת תגבורת ולהקצות אותה.

א. אי אפשר להתיש את אותו צוות שוב ושוב.

ב. איך ניתן לבצע איזון בין משימות הצוותים? האם צריך להוסיף עוד צוותים או שאפשר לקבוע התאמה מסויימת בינהם?

ג. התלות בסיפור מתבטאת בכך שקיימים מקרים שאינם ידועים ועל כן צריך שהצוותים יתפעלו אותם במהרה. **התלות הינה טורית מכיוון שעייפות הצוותים עלולה להשפיע על תקינות תפעול האירוע.**

ד. מבנה התיאום העדיף הינו "תיאום הדדי" היות ומדובר בארגון בעל צורך בתיאום בין הצוותים.

ה. מנגנון התיאום העדיף הינו "יעילות" מכיוון שהתאמת העבודה בין הצוותים עשויה למטב את תפקודם במקומות הסיור.