

מבוא - CASE 1 : העברת נציגי המכירות

הרולד ברנס שימש כנציג מכירות אזורי של חברת מכשירים. האיזור שלו כלל את החלק המרכזי של midwestern state שכולל כ- 100 חנויות ממכר. הוא עובד בחברה 20 שנה ובתפקידו הנוכחי 5 שנים. במהלך אותו הזמן הוא הגיע ליעדי המכירות שלו, ואף עבר אותם מדי שנה.

יום אחד ברנס שמע דרך חבר מקומי שאשתו של נציג מכירות באיזור אחר, נמצאת בעיר ומנסה לשכור בית. היא אמרה לסוכנת הנדל"ן שמשפחתה מתעתדת לעבור לעיר בעוד מספר ימים, בגלל שבעלה מחליף את ברנס. כשברנס שמע זאת הוא סרב להאמין.

יומיים לאחר מכן, ב- 28 לינואר, הוא קיבל מכתב ממנהל המכירות המחוזי בו היה כתוב:

"הרולד היקר,

עקב מחסור בכח אדם, אנו מבקשים שתעבור לאזור אחר מה- 1 בפברואר.
מר ג'ורג'י יחליף אותך.

בבקשה תוודא שרשימות המלאי והנכסים יעברו אליו כהלכה.
אני יודע שתאהב את איזורך החדש.

ברכות!

בברכה,

" X

באותו מכתב הוא קיבל את סיכת ההוקרה שלו על 20 שנות שרות.

לסיכה צורף מכתב ממנהל המחוז שבו נכתב:
"הרולד היקר,

אני שמח להעניק לך את הסיכה ל- 20 שנות שירות. יש לך רקורד ארוך ומצוין בחברה. אנו גאים לתת לך הוקרה זו, ואני מקווה שתענוג סיכה זו בגאוות. החברה גאה שיש לה עובדים כמוך הנאמנים לה לאורך שנים ארוכות. אנו רוצים שתדע שיש לנו אינטרס אישי באושרך כיוון שאנשים כמוך הם עמוד השדרה של החברה.

בברכה,

X

* הרולד ברנס בדק בידיעון המכירות הרבעוני ומצא כי המכירות באזור אליו אמור לעבור נמוכות ב- 10% מאלו שבאזור שהיה שלו.

מוטיבציה ושימור עובדים

שאלון הנעת עובדים (Jackson)

סמן לגבי כל משפט באיזו מידה אתה מסכים איתו על פי הסקאלה הבאה:

לא מסכים	לא כל כך מסכים	מסכים ולא מסכים	די מסכים	מסכים	
2-	1-	0	1	2	
1. לעובדים הכי חשוב התנאים הפיסיים בעבודה	2-	1-	0	1	2
2. הגדרת תפקידים ברורה חשובה לכל עובד שידע מה מצפים ממנו	2-	1-	0	1	2
3. צריך להזכיר לעובדים כי פרנסתם תלויה ברווחיות החברה	2-	1-	0	1	2
4. המנהל צריך להקדיש חשומת לב רבה לתנאי העבודה של עובדיו	2-	1-	0	1	2
5. המנהל צריך לעבוד קשה על מנת לפתח יחסים טובים עם עובדיו	2-	1-	0	1	2
6. חשוב לעובד שעשה עבודה טובה לקבל הוקרה מיוחדת מהמנהל שלו	2-	1-	0	1	2
7. לעובדים הכי חשוב לעבוד בעבודת צוות	2-	1-	0	1	2
8. חשוב לעובדים להרגיש שהם מתוגמלים על הישגיהם	2-	1-	0	1	2
9. לעובדים הכי חשובים התנאים הסוציאליים	2-	1-	0	1	2
10. כמעט כל תפקיד אפשר לפתח על מנת שיהיה יותר מעניין ומאתגר	2-	1-	0	1	2
11. רוב העובדים רוצים לתרום את כל יכולתם בעבודה	2-	1-	0	1	2
12. ההנהלה יכולה להוכיח יותר אכפתיות על ידי השקעה בגיבוש	2-	1-	0	1	2
13. גאווה בעבודה חשובה מאד לעובדים	2-	1-	0	1	2
14. העובד רוצה לראות את עצמו כטוב ביותר בתפקידו	2-	1-	0	1	2
15. איכות היחסים בצוות העבודה זה דבר חשוב ביותר	2-	1-	0	1	2
16. חוספת שכר קבועה לכל עובד תשפר את התפוקות	2-	1-	0	1	2
17. חשוב לעובדים שההנהלה תהיה מודעת לעבודתם	2-	1-	0	1	2
18. בדרך כלל העובדים מעדיפים לשלוט על עבודתם ולתכנן אותה בעצמם	2-	1-	0	1	2
19. לעובדים הכי חשוב הכיטחון בעבודה	2-	1-	0	1	2
20. לעובדים הכי חשוב הצידוד שמשמש אותם בעבודה	2-	1-	0	1	2

טבלת סיכום

מקור הכוח	ציון בשאלות				סה"כ
הגשמה עצמית	10	11	13	18	
מעמד, כבוד והערכה	6	8	14	17	
השתייכות	5	7	12	15	
בטחון	2	3	9	19	
צרכים בסיסיים	1	4	16	20	

מודל העשרת העיסוק (הקמץ ואולדה)

שאלון: תפיסת התפקיד (JDS)

(מהימנות 0.71)

לפניך מספר שאלות בקשר לעבודתך הנוכחית. בשאלות אילו הנך מתבקש לתאר את עבודתך בצורה האובייקטיבית והמדויקת ביותר. שאלות אילו מתייחסות לתיאור של העבודה. לגבי כל שאלה סמן את התשובה המתאימה ע"י הקפת הספרה המתאימה בעיגול.

מאור לא נכון	לא נכון במידה בינונית	לא נכון במידה מועטה	נכון במידה מועטה	נכון במידה בינונית	נכון במידה רבה	נכון במידה רבה מאוד		
1	2	3	4	5	6	7	העיסוק דורש ממני שימוש במספר מיומנויות מורכבות או במיומנויות שהן ברמה גבוהה	1
1	2	3	4	5	6	7	העיסוק מאורגן כך, שמה שאני עושה הוא "חתיכה" קטנה בעבודה כולה, מבלי שניתן לראות את תוצאות פעילותי בתוצר הסופי	2 *
1	2	3	4	5	6	7	אופן ביצוע העבודה כפי שנדרש ע"י העיסוק, מספק לי הזדמנויות רבות לדעת כיצד אני מבצע את עבודתי	3
1	2	3	4	5	6	7	העיסוק די פשוט וחוזר על עצמו	4 *
1	2	3	4	5	6	7	העיסוק הוא כזה, שאנשים רבים אחרים עשויים להיות מושפעים ע"י טיב הביצוע של העבודה	5
1	2	3	4	5	6	7	העיסוק מונע ממני כל הזדמנות להשתמש ביוזמתי האישית או בכושר שיפוטי בביצוע העבודה	6 *
1	2	3	4	5	6	7	העיסוק מספק לי הזדמנות לסיים עד הסוף את יחידת העבודה בה התחלתי	7
1	2	3	4	5	6	7	העיסוק עצמו מספק לי מעט מאוד מידע האם אני מבצע את עבודתי היטב או לא	8 *
1	2	3	4	5	6	7	העיסוק מעניק לי אפשרות ניכרת של אי תלות וחופש בדרך ביצוע עבודתי	9
1	2	3	4	5	6	7	העיסוק שלי משמעותי (או חשוב) במסגרת הרחבה יותר של הארגון	10

* סקלה הפוכה

בשאלות 11-16 רשומות מספר תכונות שיכולות להיות מצויות בכל עבודה. סמן ליד כל תכונה את המידה שבה היית רוצה שהתכונה הזאת תהיה מצויה בעבודתך. שים לב! הכוונה היא לעבודה שהיית רוצה לעבוד בה ולא לעבודה שלך כיום.

הייתי רוצה זאת במידה בינונית או פחות			הייתי רוצה זאת מאוד			הייתי רוצה זאת מאוד	
4	5	6	7	8	9	10	
4	5	6	7	8	9	10	11 עבודה מעניינת ולא פשוטה מידי
4	5	6	7	8	9	10	12 להיות עצמאי בעבודה
4	5	6	7	8	9	10	13 אפשרויות ללמוד דברים חדשים בעבודה
4	5	6	7	8	9	10	14 אפשרויות להמציא דברים חדשים שיעזרו בעבודה
4	5	6	7	8	9	10	15 אפשרות שהעבודה תעשה ממני בן אדם
4	5	6	7	8	9	10	16 הרגשתי שעשיתי משהו חשוב בעבודה

ניהול ומנהיגות

שאלון לבדיקת הסגנון הניהולי - LBDO

כיצד אתה מנחל את צוות העובדים הכפופים לך ישירות ? לגבי כל שאלה סמן עיגול סביב האות התואמת את התנהגותך כמנהל.

תמיד	לעיתים קרובות	לפעמים	לעיתים רחוקות	אף פעם	
א	ב	ג	ד	ה	1. אני מופיע בדרך כלל כדובר הצוות
א	ב	ג	ד	ה	2. אני נותן לעובדים חופש מוחלט בביצוע עבודתם.
א	ב	ג	ד	ה	3. אני מעודד את העובדים לשימוש בנוהלים אחידים.
א	ב	ג	ד	ה	4. אני מתיר לעובדי הצוות לפתור בעיות בהתאם לשיקול דעתם.
א	ב	ג	ד	ה	5. אני מדרבן את האנשים למאמץ גדול יותר.
א	ב	ג	ד	ה	6. אני מאפשר לעובדי הצוות לעבוד בדרך שחם חושבים לטובה ביותר.
א	ב	ג	ד	ה	7. אני שומר על קצב מהיר בעבודה.
א	ב	ג	ד	ה	8. אני משאיר את העובדים לנפשם ונותן להם לפעול על דעת עצמם.
א	ב	ג	ד	ה	9. אני מיישב קונפליקטים כאשר מתעוררים בצוות.
א	ב	ג	ד	ה	10. אני מרתע מלתת חופש פעולה לעובדים בצוות.
א	ב	ג	ד	ה	11. אני מחליט מה ייעשה בצוות וכיצד ייעשה.
א	ב	ג	ד	ה	12. אני לוחץ להגדלת התפוקה.
א	ב	ג	ד	ה	13. אני ממנה את עובדי הצוות למטלות מיוחדות.
א	ב	ג	ד	ה	14. אני מוכן לבצע שינויים.
א	ב	ג	ד	ה	15. אני עורך את תוכנית ביצוע העבודה.
א	ב	ג	ד	ה	16. אני מוכן להסביר את פעולותיי לצוות.
א	ב	ג	ד	ה	17. אני משכנע את הצוות שרעיונותיי יביאו להם תועלת.
א	ב	ג	ד	ה	18. אני מרשה לצוות לקבוע את קצב עבודתם.

מיפוי סגנון הניהול

ה"יחס לאנשים" וה"יחס לתמוקה"

תשובותיד ל- 18 השאלות לעיל מאפשרות בחינת "יחסך לאנשים" ו- "יחסך לתפוקה".
את יחסך לאנשים ולתפוקה תוכל לחשב כדלקמן:

א. רשום לעצמך נקודה אחת (1) ליד השאלות שסימנת תשובתך באות א' ובאות ב'.
 ב. סמן בעיגול סביב ה- "1" ויציגה לך המערכת.

ב. סמן בעיגול סביב ה- "1" שרשמת ליד השאלות : 2,4,5,6,8,10,14,16,18 .

ג. ספור את מספר ה-"1" המסומנים ורשום אותו כאן _____ זהו הציון המשקף את "יחסד לאנשים".

ד. ספור את מספר ה- "1" חבלתי מסומנים ורשום אותו כאן ____ זהו הציון המשקף את "יחסך לתפוקה".

מיפוי הציון

את ציוניך תוכל לרשום ב"מפה הניהולית" שלפניך. את הציון המשקף את יחסך לאנשים (סעיף ג' 2) רשום על הציר האנכי. את הציון המשקף את יחסך לתפוקה (סעיף ד' 2) רשום על הציר האופקי. נקודת המפגש של שני הציונים משקפת את סגנון הניהול שלך, ומאפשרת השוואתה ל"מצב הרצוי".

יחסי אקלים

9 גבוה	(1; 9)								
8									
7									
6					(5; 5)				
5									
4									
3									
2									(9; 1)
1 נמוך								8	9 גבוה
	1 נמוך	2	3	4	5	6	7		

יחם נתפוקה

שאלון אבחון לסגנון אישי

הוראות

לפניך 20 אמירות המתייחסות לאופן הפעולה שלך בעבודה. בתשובותיך, יש להתייחס לאופן בו הינך נוהג בפועל (ולא איך אתה חושב שצריך לנהוג). בצד כל אמירה, תן ציון מספרי ע"פ המפתח דלהלן להתנהגותך בפועל. (בכל שורה יש לתת ציון שונה לכל אחת מההתייחסויות)



האמירה	ההתייחסות	P	ההתייחסות	A	ההתייחסות	E	ההתייחסות	I
1. אני נהנה מעבודות	המאפשרות גיוון		טכניות ומוגדרות היטב		המאפשרות פעילות עצמאית		שמעורבים בהן אנשים	
2. נטייה עיקרית בתפקיד	ביצועי		הפעלה עפ"י הנוהל		חדשן ויזם		עבודה בשתי"פ עם אחרים	
3. בהתמודדות עם בעיה	סומך על גישות שהוכיחו א"ע		מנתח בזהירות		מחפש גישה יצירתית		מסתמך על הרגשה	
4. אני טוב בזיכרון	שמות אנשים		מקומות בהם נפגשו		פני אנשים		טיפול אישי	
5. בעבודתי אני מנסה להשיג	תוצאות מעשיות		פתרונות טובים		גישות חדשות		אווירה טובה	
6. אני מצטיין בעיקר ב-	עשיית דברים והטלת מטלות		שיטתיות, סדר וטימול בפרטים		העלאת רעיונות		קשרים עם אחרים ואינטגרציה	
7. שיטת קבלת החלטות	אינטואיטיבית ("מהבטן"), "זבנג וגמרנו"		עפ"י ההחלטות הקיימות, כללים ותקדימים		כוללניות וללא מחויבות קבועה		עפ"י הסכמה (קונצנזוס)	
8. מפריע לי בעיקר ש-	היום קצר מידי		מישהו חרג מגבולות וכללים		חוסר מעוף		לא מבינים זה את זה	
9. התנהגות אופיינית	עסוק כל הזמן		שומר סדר ונוהל		יצירתי/חדשן/מסתכן		חיפוש הסכמות ופשרה	
10. זמן פנוי בעבודה מנוצל ל-	עבודות נוספות		בדיקת שיטות ועשיית סדר		נושאים חדשים		פעילות חברתית ושיחות בצוות	
11. עיסוק רב ב-	פתרון בעיות בוערות ("כיבוי שריפות")		נהלים		פיתוח רעיונות/ שיטות עבודה		בחיבור ובתקשורת בין אנשים	
12. מקום מועדף	במקום תעשייה ("ב"שטח")		במשרד		במרכז קבלת החלטות		עם העובדים/צוות	
13. המנהל האידיאלי הוא	המפיק תוצאות		המתכנן השיטתי		היזם והיצירתי		המפתח/מקדם את עובדיו	
14. מעריך עצמי ואחרים עפ"י	כמה קשה עובדים/ משקיעים		עד כמה רגוע/ראצינלי ומחושב		רמת הפעילות/ ההתלהבות/ האווירה		קיום קשר בינאישי, תיפקוד הרמוני במערכת	
15. אני טוב במיוחד ב-	זכרון של עובדות ותאריכים		פתרון בעיות קשות		ראיית אפשרויות רבות		קשרים עם אחרים	
16. אני מסתדר טוב עם אנשים	נמרצים ותחרותיים		בעלי בטחון עצמי		בעלי "ראש פתוח"		נותני אמון ומנומסים	
17. אני לא אוהב	איבוד שליטה		עבודה משעממת		לציית ולעקוב אחרי חוקים		להיות דחוי	
18. תכונות אישיות עיקריות	מתמסר לעשייה, תקיף		מחושב/זהיר/שמרן		מלהיב, נלהב, יצירתי, כריזמטי		מבין, נוח ורגיש לאחרים	
19. החלטותי הינן בדרך כלל	מציאותיות		שיטתיות		גמישות וכוללניות		רגישות לצרכי אחרים	
20. אני משתדל להמנע מ-	ויכוחים ארוכים		לא סיים עבודה		שימוש בנוסחאות ומספרים		קונפליקט עם אחרים	
סה"כ בטוח								

טיפ להקלת החישוב: בכל טור, הכפל כל אחד מהציונים במספר הפעמים שציון זה מופיע. לאחר מכן חבר את הסכומים.

LPC

Now think of the person with whom you can work least well. He may be someone you work with now, or he may be someone you knew in the past.

He does not have to be the person you like least well, but should be the person with whom you had the most difficulty in getting a job done. Describe this person as he appears to you.

8

1

Pleasant	:__ : __ : __ : __ __ : __ : __ : __ :	Unpleasant
Friendly	:__ : __ : __ : __ __ : __ : __ : __ :	Unfriendly
* Rejecting	:__ : __ : __ : __ __ : __ : __ : __ :	Accepting
Helpful	:__ : __ : __ : __ __ : __ : __ : __ :	Frustrating
* Unenthusiastic	:__ : __ : __ : __ __ : __ : __ : __ :	Enthusiastic
* Tense	:__ : __ : __ : __ __ : __ : __ : __ :	Relaxed
* Distant	:__ : __ : __ : __ __ : __ : __ : __ :	Close
* Cold	:__ : __ : __ : __ __ : __ : __ : __ :	Warm
Cooperative	:__ : __ : __ : __ __ : __ : __ : __ :	Uncooperative
Supportive	:__ : __ : __ : __ __ : __ : __ : __ :	Hostile
* Boring	:__ : __ : __ : __ __ : __ : __ : __ :	Interesting
* Quarrelsome	:__ : __ : __ : __ __ : __ : __ : __ :	Harmonious
Self-Assured	:__ : __ : __ : __ __ : __ : __ : __ :	Hesitant
Efficient	:__ : __ : __ : __ __ : __ : __ : __ :	Inefficient
* Gloomy	:__ : __ : __ : __ __ : __ : __ : __ :	Cheerful
Open	:__ : __ : __ : __ __ : __ : __ : __ :	Guarded

לפניך 36 משפטים המתארים התנהגויות שונות של מפקדים/ות. לגבי כל משפט, הערך/י את המידה שבה את/ה מתנהגת כלפי פקודיך בצורה המתוארת בו. הסימון יהיה על ידי ציון מספר בין 1 ל-5 על פי הסקלה הבאה:

לעיתים קרובות מאוד	לעיתים קרובות	לפעמים	לעיתים רחוקות	כלל לא
5	4	3	2	1

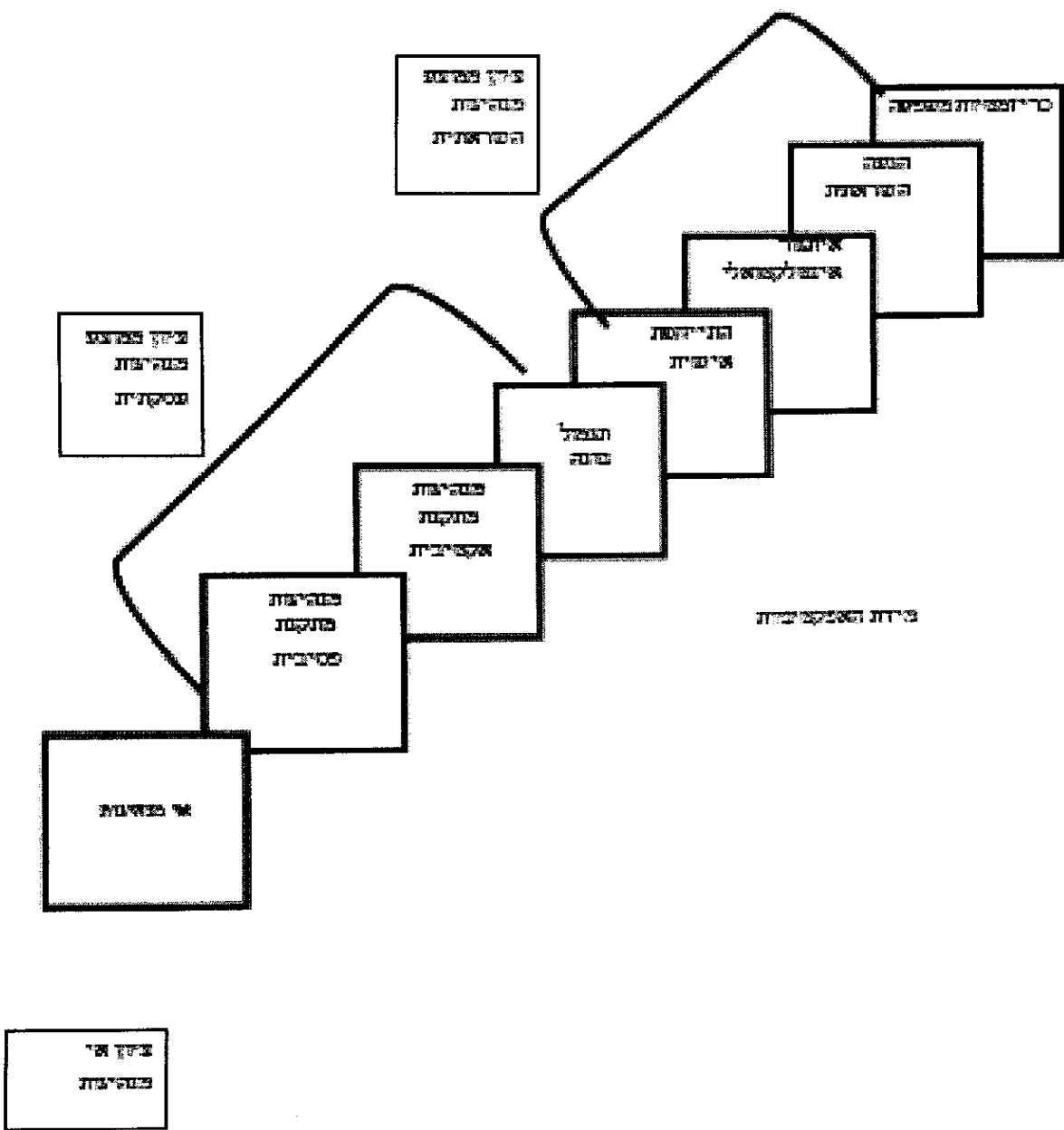
1	מתייחס לכל פקוד באופן אישי ולא כאל "עוד אחד מקבוצת החיילים"	5	4	3	2	1
2	נמנע מלהתערב עד שהבעיות הופכות לחמורות	5	4	3	2	1
3	בוחן מחדש את הנחות היסוד כדי לראות אם הן עדיין מתאימות	5	4	3	2	1
4	מדבר בהתלהבות על מה שצריך להשיג	5	4	3	2	1
5	מביע שביעות רצון כאשר הפקודים עומדים בציפיות	5	4	3	2	1
6	מפגין תחושה של עוצמה וביטחון	5	4	3	2	1
7	משקיע זמן בהדרכה ובחניכה של הפקודים	5	4	3	2	1
8	ממקד את תשומת לבם של הפקודים בכישלונות שלהם בכדי שיעמדו בדרישות	5	4	3	2	1
9	מדבר וחוזר ומדבר על הערכים הבסיסיים והאמונות החשובות	5	4	3	2	1
10	לא נמצא כשזקוקים לו	5	4	3	2	1
11	פועל מעבר לאינטרס האישי שלו, למען טובת המשימה	5	4	3	2	1
12	מאמין גדול במשפט "אם זה לא מקולקל, אל תנסה לתקן או לשפר את זה"	5	4	3	2	1
13	מחפש נקודות מבט שונות בעת פתרון בעיות	5	4	3	2	1
14	מדבר באופטימיות על העתיד	5	4	3	2	1
15	מגדיר באופן מדויק מיהו האחראי להשגת כל יעד	5	4	3	2	1
16	מדגיש תחושת שליחות חזקה	5	4	3	2	1
17	עוזר לפקודים לפתח את הצדדים החזקים שלהם	5	4	3	2	1
18	מנהל מעקב אחר כל הטעויות	5	4	3	2	1
19	נמנע מלהתערב, גם כאשר עולים נושאים חשובים	5	4	3	2	1
20	גורם לפקודים להסתכל על בעיות מזוויות שונות	5	4	3	2	1

לעיתים קרובות מאוד	לעיתים קרובות	לפעמים	לעיתים רחוקות	כלל לא
5	4	3	2	1

21	מביע ביטחון בכך שהמטרות יושגו	5	4	3	2	1
22	מחכה שהדברים ישתבשו לפני שנוקט באיזושהי פעולה	5	4	3	2	1
23	לוקח בחשבון את ההשלכות המוסריות והערכיות של החלטות	5	4	3	2	1
24	פועל בדרכים שמעוררות כבוד מצד הפקודים	5	4	3	2	1
25	מסייע לפקודים בתמורה למאמץ מצידם	5	4	3	2	1
26	מתעכב במתן תגובה לשאלות דחופות	5	4	3	2	1
27	מתייחס לכל פקוד כאל פרט בעל צרכים, יכולות ושאיפות שונים משל האחרים	5	4	3	2	1
28	מתמקד בדברים יוצאי דופן, טעויות, חריגים וסטיות מהנדרש	5	4	3	2	1
29	מציע דרכים חדשות לבצע את המשימות	5	4	3	2	1
30	מחכה שבעיות יהפכו מתמשכות לפני שנוקט בפעולה	5	4	3	2	1
31	מעורר בפקודים גאווה על עצם היותם קשורים אליו	5	4	3	2	1
32	מבהיר מה מקבלים אם עומדים במשימות הנדרשות	5	4	3	2	1
33	בדרך כלל נמנע מלקבל החלטות	5	4	3	2	1
34	מבטא בהזדמנויות שונות חזון מלהיב של העתיד	5	4	3	2	1
35	מתמקד בעיקר בטיפול בטעויות, תלונות וכשלונות	5	4	3	2	1
36	מדגיש את חשיבות ה"ביחד", רואה את המשימה כמשותפת לכל חברי הקבוצה	5	4	3	2	1

דף ריכוז תוצאות – פרופיל

פרופיל עצמי					השאלה	מס' שאלה	ממוצע מימד	
1	2	3	4	5				
					מפגין תחושת עוצמה וביטחון מדבר על ערכים ואמונות פועל מעבר לאינטרסים שלו מדגיש תחושת שליחות חזקה מתחשב בהשלכות ערכיות ומוסריות פועל בדרכים מעוררות כבוד מעורר גאווה מעצם הקשר איתו מדגיש ביחד ומשימה משותפת	6 9 11 16 23 24 31 36	כריזמטיות משמיעה	<input type="checkbox"/>
					מדבר בהתלהבות על שצריך להשיג מדבר באופטימיות על העתיד מביע ביטחון שהמטרות יושגו מבטא חזון מלהיב של העתיד	4 14 21 34	הנעה על ידי השראה	<input type="checkbox"/>
					בוהן הנחות יסוד מציג נקודות מבט שונות בפתרון בעיות גורם להסתכל מזוויות אחרות מציג דרכים חדשות לכיצד משימות	3 13 20 29	גירוי אינטלקטואלי	<input type="checkbox"/>
					מתייחס לעובד באופן אישי משקיע זמן בהדרכה ותמיכה עוזר לפתח צדדים חזקים מתייחס לצרכים שונים של עובדים	1 7 17 27	התייחסות אישית	<input type="checkbox"/>
					מביע ש"ר כשהעובדים עונים לציפיות מגדיר אחריות להשגת יעדים מסייע לעובדים תמורת מאמץ שלהם מגדיר מה מקבלים אם עומדים בדרישות	5 15 25 32	עסקתיות מועילה	<input type="checkbox"/>
					ממקד עובדיו בכישלונות לעמוד בדרישות מנהל מעקב אחר כל הטעויות מתמקד בחריגות וסטיות מהנדרש מתמקד בטיפול בטעויות וכשלונות	8 18 28 35	ניהול על פי חריגים (אקטיבי)	<input type="checkbox"/>
					נמנע מלהתערב עד שהבעיה חמורה דוגל ב"אם לא מקולקל, אל תתקן" מחכה שישחבש לפני שנוקט פעולה מחכה לבעיה מתמשכת לפני שפועל	2 12 22 30	ניהול על פי חריגים (פסיבי)	<input type="checkbox"/>
					לא נמצא כשזקוקים לו נמנע מלהתערב גם כשהשוב מתעכב בתגובה לשאלות דחופות נמנע מקבלת החלטות	10 19 26 33	אי מגדיגות	<input type="checkbox"/>



שאלון אבחון תרבות ארגונית

על פי Cameron, E. and Quinn, R. **Diagnosing and changing organizational culture** Edison Wesley 1999..

לפניך שש שאלות הנוגעות לאבחון תרבות ארגונית. בכל שאלה מוצגים ארבעה איפיונים של סוגי תרבות שונים. על מנת לאפיין את התרבות הארגונית של ארגוןך עליך לחלק בכל אחת מ 6 השאלות 100 נקודות בין ארבעת סוגי התרבויות על פי משקלן בארגוןך.

1. המאפיין העיקרי של הארגון

- I _____ התרבות הארגונית מאופיינת ב פתיחות של אנשים זה עם זה, בתחושה של משפחה מורחבת, בתקשורת פתוחה ויחסים חמים.
- E _____ התרבות הארגונית מאופיינת ביזמות דינמיות וחדשנות. יש חופש להביע רעיונות חדשים, עידוד נטילת סיכון ויומה אישית.
- A _____ התרבות הארגונית מאופיינת בדגש על נהלים, פורמליות, היררכיה, סדר ומשמעת ותקנות ברורות.
- P _____ הדגש הוא על כושר תחרות והשגיות, הדגש הוא על חשיבות ביצוע משימות ועל תפוקות ותוצאות.

2. המנהיגות בארגון

- P _____ מנהיגות הדורשת תפוקות ותוצאות, מנהיג המדגיש חשיבות הישגים כמותיים. דורש עבודה קשה ומאומצת, מטיף מוסר, תחרותי ריכוזי והישגי.
- A _____ מנהיגות המדגישה חשיבות הסדר והארגון, מדגישה חשיבותם של נוהלים בקרה ויעילות, עיסוק במיבנים ארגוניים, מנהיגות עוסקת בתיאום ושיפור הקיים.
- I _____ מנהיגות משתפת, מאצילה סמכויות, דמוקרטית, דגש על פיתוח האנשים ועבודת הצוות.
- E _____ מנהיגות יזמית, לוקחת סיכון, דוחפת לחדשנות, נותנת חופש ליצירתיות ויזמות של הצוות.

3. הדבק הארגוני

- A _____ הדבק המאחד את הארגון הוא נהלים פורמליים, חוקים משמעת וסדר. יציבות ורוטיניות חשובים כאן מאד. המבנה והתפקידים ברור ומהווה בסיס לתפקוד תקין של הארגון.
- I _____ הדבק שמאחד את הארגון הוא לויאליות ומחויבות, יחסי אנוש ועבודת צוות. הארגון מאופיין באקלים חיובי ונוח, יחסים פתוחים ושביעות רצון עובדים. הלקוח נחשב כחלק מהארגון.
- E _____ הדבק שמלכד את הארגון הוא התמקדות בחדשנות ושינוי, הרצון להיות מקור לחיקוי לאחרים, להיות ראשוניים בתוצר חדשני או תהליך וטכנולוגיה חדשניים.
- P _____ הדבק המאחד את הארגון הוא הדגש על פירון עבודה, איכות ורמת ביצוע, עמידה ביעדים, והשגת מטרות, שיווק אגרסיבי ושירות איכותי ללקוח.

4. התרבות הארגונית

- E _____ מדגישה דינמיות ורצון לעמוד באתגרים חדשים כל הזמן. לימוד תוך כדי התנסות ותעייה, למידה ארגונית מבוצעת באופן זורם, תיגמול עבור חדשנות ויזמות.
- P _____ תרבות לוחצת תחרותית רווית עימותים, דגש על חשיבות הניצחון, ניהול על פי יעדים ותוצאות, עבודה ללא חשבון. תקשורת ברובה מלמעלה למטה, משוב שלילי.
- I _____ תרבות של אמון ופתיחות, אווירה טובה, שיתוף ומעורבות הצוות, קשר ישיר עם הלקוחות.
- A _____ תרבות שמדגישה קביעות ויציבות. הציפיה היא למילוי אחר הוראות ונוהלים ברורים. מאמץ מתמיד לחזק נורמות התנהגות ולקיימן בקפידה.

5. קריטריונים להצלחה

- P _____ נתח שוק, היקף מכירות, עמידה בתוכנית, לקוחות מרוצים, מובילות בשוק.
- I _____ שביעות רצון עובדים, פיתוח ולמידה של העובדים, עבודת צוות, דאגה לאנשים.
- E _____ הכנסת מוצרים או שירותים חדשניים לשוק, שימוש במטודות, טכנולוגיות ומערכות ושיטות חדשניות
- A _____ יעילות, עמידה בתוכנית, עמידה בלוז, יציבות וזרימה סדירה של המערכת.

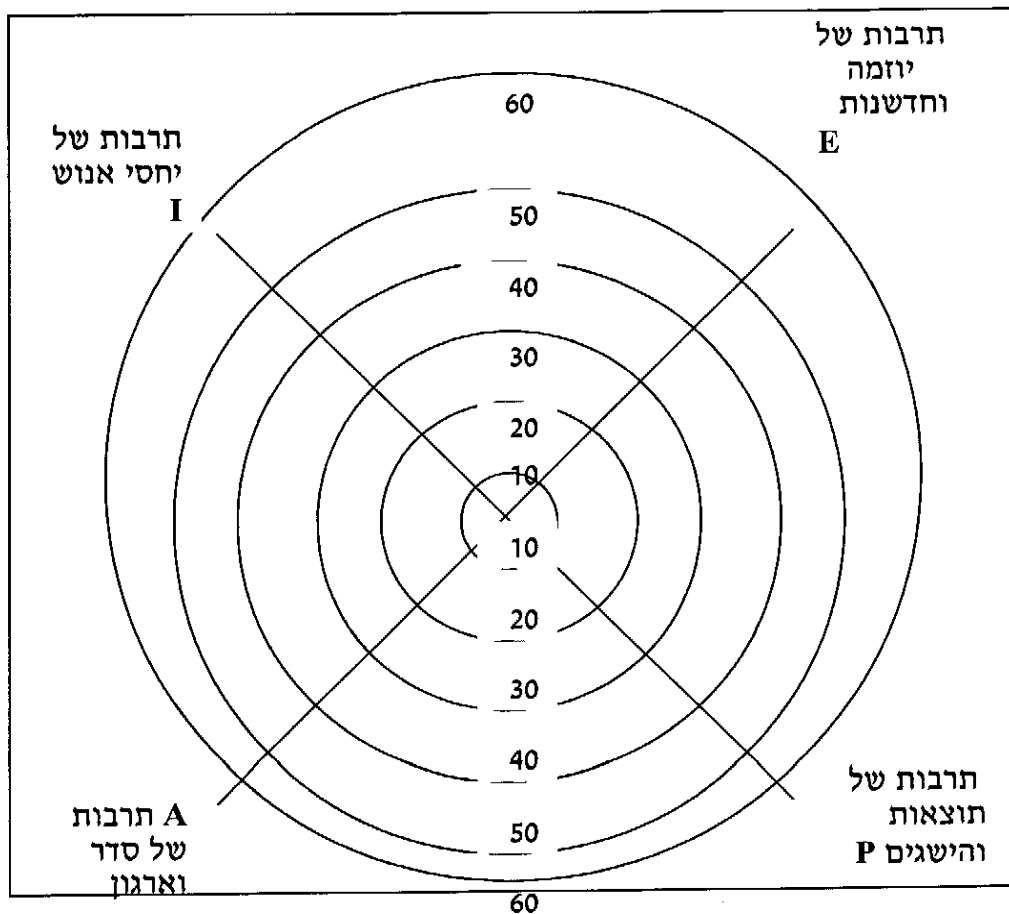
6. ערכים בהם מחזיקים המנהלים

- A _____ ערכים של ציות לסמכות ולדרג בכיר, חשיבות הסדר והארגון להצלחה, חשיבות הוותק והדרגה, חשיבות של יציבות ושמירת יציבות.
- E _____ ערכים של יוזמה אישית, חופש פעולה, לקיחת סיכון, ייחודיות, חופש להשתנות, חשיבות השינוי והדינאמיות בחיי הארגון.
- P _____ דגש על תחרותיות, עבודה קשה, ביצועיות והישגיות, חשיבות הפיקוח והבקרה על עובדים, מנהלים מחליטים עובדים מבצעים, תגמול של שכר ועונש על פי ביצועים.
- I _____ ערכים של שיתוף פעולה, האצלת סמכויות, יחסי עבודה, עובד מרוצה, ביזוריות הכוח.

ריכוז התוצאות

חלק התוצאה ב 6	סיכום התשובות	תשובות לשאלה 6	תשובות לשאלה 5	תשובות לשאלה 4	תשובות לשאלה 3	תשובות לשאלה 2	תשובות לשאלה מס 1	סוג התרבות הארגונית
								P
								A
								I
								E

את הציון שקיבלת עבור כל אחד מארבעת המודלים I, A, P, ו- E העלה על הקו הישר של כל אות על ידי סימון נקודה. לאחר שהעלית את 4 הנקודות חבר אותן בקו ישר כך שיצא לך טרפז.



Assess your own skills- OB across cultures

Read the following statements carefully. Circle the number on the response scale that most closely reflects the degree to which each sentence accurately describes you when you have tried to implement a change. Add up your total points and prepare a brief action plan for self-improvement. Be ready to report your score for tabulation across the entire group.

Good description						Poor description				
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

1.	I am able to adept to different levels of the work ethic that I might find across cultures.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2.	I believe that female expatriates can be equally effective as male expatriates.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3.	I am sensitive to the need for people of all cultures, but especially collectivist culture, to engage in face saving.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4.	I am capable of assessing differences across national cultures on the basis of five key factors (e.g. power distance , uncertainty avoidance).	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5	I could be equally comfortable operating in high context or low context culture.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6.	I speak at least two languages fluently.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7.	I can demonstrate a substantial	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

	degree of culture empathy for any country I might visit or work in.										
8.	I am aware of the typical stages of culture shock and believe that I could move to the adaptation stage fairly rapidly in a new culture.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9.	I know which countries tend to cluster into similar sociocultural groupings.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10.	I can list the characteristics of and advantages to a theory Z approach to management .	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Scoring and Interpretation

Add the total points for the 10 questions.

If you scored between 81-100 points, you appear to have solid capability for demonstrating good intercultural management skills.

If you scored between 61-80 points, you should take a close look at the items with lower self assessment scores and explore ways to improve those items.

If you scored less than 60 points, you should be aware that a weaker skills level regarding several items could be detrimental to your future success as an intercultural management. We encourage you to review relevant solutions of the chapter and watch for relevant materials.

Now, identify your three lowest scores: _____, _____, _____. Write a brief paragraph detailing to yourself an action plan for how you might sharpen your skills.

צוותים ועבודת צוות

תקשורת בינאישית - אבחון א'

חשוב על עצמך ועל התנהגותך עם עמיתים, ממונים ולקוחות במקום עבודתך. קרא כל משפט וסמן ב-X את ההתנהגות האופיינית לך ביותר.

התנהגות אופיינית			מצבים
לפעמים	לא (לעיתים רחוקות)	כן (לרוב)	
			1. בזמן שיחה אני משתמש במילים והתבטאויות בחופשיות ולפי רצוני.
			2. כאשר אני נשאל שאלה, שאיננה ברורה לי, אני מבקש הסבר מהשואל למה הוא התכוון.
			3. כאשר אני מנסה להסביר דבר מה, האם לשותפי לשיחה יש נטייה לעזור לי להתבטא ולשים מילים בפי?
			4. האם אני מניח שבן שיחי יודע מה אני מנסה לאמר לו מבלי להסביר לו למה אני מתכוון למעשה?
			5. האם אני מבקש מבן שיחי להביע את רגשותיו לגבי הנושא שעליו אני מדבר?
			6. האם אני מתקשה לדבר עם אחרים?
			7. האם אני נוהג לשוחח על נושאים המעניינים אותי ואת בן שיחי?
			8. כאשר לאחרים דעות שונות משלי האם קשה לי לבטא את רעיונותיי?
			9. האם בזמן השיחה אני מנסה להעמיד את עצמי במקומו של השני?
			10. האם יש לי נטייה לדבר יותר מאשר לבן שיחי?
			11. האם אני מודע לכך שצליל קולי עלול להשפיע על אחרים?
			12. האם אני נמנע מלאמר דברים כאשר אני יודע שהם יפגעו באחרים, או יחמירו את המצב?
			13. האם כאשר אחרים נותנים לי ביקורת קשה לי לקבל אותה?
			14. האם כאשר מישחו פוגע בי אני משוחח איתו על כך?

			15. האם אני נוהג לבקש את סליחתו של זה שפגעתי בו?
			16. כאשר חולקים על דעתי, האם אני מאוד כועס ונרגז?
			17. כאשר אני כועס על מישהו האם אני מתקשה לחשוב בבהירות?
			18. האם החשש, שאחרים יכעסו עליי גורם לכך, שאינני חולק על דעותיהם גם כאשר אני חושב אחרת מהם?
			19. האם אני מסוגל לדון בבעיה המתעוררת ביני לבין זולתי מבלי להתרגז?
			20. האם אני מרוצה מהדרך בה אני מיישב חילוקי דעות ביני לבין אחרים?
			21. האם אני כועס וזועף זמן רב כאשר מישהו מרגיז אותי?
			22. האם אני מרגיש אי נוחות כאשר מישהו מעניק לי מחמאה?
			23. האם אני מסוגל, בדרך כלל, לתת אמון באחרים?
			24. האם קשה לי לתת מחמאות ושבחים לאחרים?
			25. האם קשה לי להסתיר את מגרעותיי וחולשותיי מאחרים?
			26. האם אני מנסה לעזור לאחרים להבין אותי על ידי כך שאני משתף אותם במה שאני חושב, מאמין ומרגיש?
			27. האם קשה לי לגלות את סודותיי ומחשבותיי הכמוסות לאחרים?
			28. כאשר אני מרגיש שרגשותיי מעורבים בדיון, האם אני נוטה לעבור לנושא אחר?
			29. האם אני מאפשר לבן שיחי להגיד את דבריו במלואם לפני שאני מגיב עליהם?
			30. כאשר אני משוחח עם אחרים- האם אני מרגיש שבעצם אינני מקשיב להם?
			31. כאשר מישהו מדבר האם אני מנסה להקשיב לו על מנת להבין אותו?
			32. האם האחרים מקשיבים לי בשעה שאני מדבר?

			33. האם אני מתקשה, בשעת דיון, לראות את הדברים מנקודת מבטו של שותפי לשיחה?
			34. האם אני עושה את עצמי מקשיב לאחרים, כאשר למעשה אינני מקשיב?
			35. האם בזמן שיחה אני מסוגל להבחין בין הדברים הנאמרים על ידי בן שיחי לבין תחושותיו?
			36. האם אני מודע ומבחין כאשר אני מדבר כיצד האחרים מגיבים לדבריי?
			37. האם אני חש שאחרים היו רוצים שאהיה אדם שונה ממה שהנני?
			38. האם האחרים מבינים את תחושותיי ורגשותיי?
			39. האם אחרים טוענים בפני שאני מרגיש שתמיד אני צודק?
			40. כאשר אני טועה בקשר לדבר מה, האם אני מסוגל להודות בטעותי?

תקשורת בינאישית – מפתח ב'

הוראות :

הקף בעיגול את התשובה שענית ליד מס' השאלה בהתאם לשאלון שמילאת. לדוגמה- אם ענית "כן" לשאלה מס' 1 הקף את ה-"כן" בעיגול.

סכם את הטורים האנכיים ולאחר מכן סכם את שלושת הטורים האופקיים.

תקבל 5 תוצאות שהן סיכום חמשת התחומים : דיבור, הקשבה, דימוי עצמי, רגשות ופתיחות. סיכום סופי- העתק את סכומי 5 התחומים, חבר אותם ותקבל את הסיכום הסופי.

א. דיבור

מס'	כן	לא	לפעמים
1	3	0	2
2	3	0	2
3	0	3	1
4	0	3	1
5	3	0	2
11	3	0	2
12	3	0	2
32	3	0	2
סיכום			

ב. הקשבה

מס'	כן	לא	לפעמים
9	3	0	2
10	0	3	1
29	3	0	2
30	0	3	1
31	3	0	2
34	0	3	1
35	3	0	2
36	3	0	2
סיכום			

ג. דימוי עצמי

מס'	כן	לא	לפעמים
6	0	3	1
8	0	3	1
13	0	3	1
16	0	3	1
33	0	3	1
37	0	3	1
39	0	3	2
40	3	0	1
סיכום			

ד. רגשות

מס'	כן	לא	לפעמים
14	3	0	2
17	0	3	1
18	0	3	1
19	3	0	2
20	3	0	2
21	0	3	1
22	0	3	1
28	3	0	1
סיכום			

ה. פתיחות

מס'	כן	לא	לפעמים
7	3	0	2
15	3	0	2
23	3	0	2
24	0	3	1
25	0	3	1
26	3	0	2
27	0	3	1
38	3	0	2
סיכום			

סיכום סופי: א + _____ ב + _____ ג + _____ ד + _____ ה + _____ = תוצאה סופית

מעבורת החלל שלך התרסקה בעת הנחיתה על הירח. לפי התכנון היית אמור להפגש עם מעבורת האם במרחק של 200 מייל באזור המואר של הירח, אולם הנחיתה הקשה הקסה את הספינה שלך ואת כל הציוד עליה. מלבד 15 פריטים הרשומים להלן.

ההישרדות של הצוות שלך תלויה בהגעה למעבורת האם, כך שעליך לבחור את הפריטים החשובים ביותר, הנחוצים לנסיעה של 200 מייל. מטרתך לסווג את 15 הפריטים במונחי חשיבותם מבחינת הישרדות. מקם את מספר 1 ליד הפריט החשוב ביותר, את המספר 2 ליד השני בחשיבותו וכן הלאה עד מספר 15, הפחות חשוב מכולם.

פריט	סיווגך 1 - 15	שיעור טעותך	סיווגי נאס"א 1 - 15	סיווגי הצוות 1 - 15	שיעור הטעות הקבוצתית
קופסת גפרורים					
תרכיז מזון					
50 רגל של חבל ניילון					
מצנח משי					
יחידת חימום ניידת טולרית					
שני אקדחי "45"					
קופסת אבקת חלב					
שני מיכלי חמצן בני 100 פאונד					
מפת כוכבים (מערכת הירח)					
זוברת הצלה נפתחת בעצמה					
מצפן מגנטי					
חמישה גלוני מים					
זיקוקי איתות					
ערכת עזרה ראשונה עם מזרקים					
קולט - מעביר FM טולארי					

סה"כ שיעור
טעות הצוות _____

סה"כ
שיעור טעותך _____

שאלון בסיסי כוח

1	A	אני יכול להפעיל סנקציות ועונשים לאלה שלא משתפים פעולה
	B	אנשים בסביבתי יודעים שיש לי קשרים עם אנשים חשובים ובעלי השפעה
2	G	אנשים בסביבתי מכבדים את הידע, הניסיון והשיפוט שלי.
	F	יש לי מידע שהוא בעל ערך לאחרים
3	D	ממדי בארגון נותן לי סמכות לכוון את עבודתם של אחרים
	E	אנשים בסביבתי מחבבים אותי אישית ורוצים להשביע את רצוני
4	C	אני יכול לספק תגמולים ותמיכה לאלה שמשתפים פעולה
	A	אני יכול להפעיל סנקציות ועונשים לאלה שלא משתפים פעולה
5	B	אנשים בסביבתי יודעים שיש לי קשרים עם אנשים חשובים ובעלי השפעה
	G	אנשים בסביבתי מכבדים את הידע, הניסיון והשיפוט שלי
6	F	יש לי מידע שהוא בעל ערך לאחרים
	D	מעמדי בארגון נותן לי סמכות לכוון את עבודתם של אחרים
7	E	אנשים בסביבתי מחבבים אותי אישית ורוצים להשביע את רצוני
	C	אני יכול לספק תגמולים ותמיכה לאלה שמשתפים פעולה
8	A	אני יכול להפעיל סנקציות ועונשים לאלה שלא משתפים פעולה
	G	אנשים בסביבתי מכבדים את הידע, הניסיון והשיפוט שלי
9	B	אנשים בסביבתי יודעים שיש לי קשרים עם אנשים חשובים ובעלי השפעה
	F	יש לי מידע שהוא בעל ערך לאחרים
10	G	אנשים בסביבתי מכבדים את הידע, הניסיון והשיפוט שלי
	D	מעמדי בארגון נותן לי סמכות לכוון את עבודתם של אחרים
11	F	יש לי מידע שהוא בעל ערך לאחרים
	A	אני יכול להפעיל סנקציות ועונשים לאלה שלא משתפים פעולה
12	D	מעמדי בארגון נותן לי סמכות לכוון את עבודתם של אחרים
	B	אנשים בסביבתי יודעים שיש לי קשרים עם אנשים חשובים ובעלי השפעה
13	E	אנשים בסביבתי מחבבים אותי אישית ורוצים להשביע את רצוני
	G	אנשים בסביבתי מכבדים את הידע, הניסיון והשיפוט שלי

14	C	אני יכול לספק תגמולים ותמיכה לאלה שמשתפים פעולה
	B	אנשים בסביבתי יודעים שיש לי קשרים עם אנשים חשובים ובעלי השפעה
15	A	אני יכול להפעיל סנקציות ועונשים לאלה שלא משתפים פעולה
	D	מעמדי בארגון נותן לי סמכות לכוון את עבודתם של אחרים
16	B	אנשים בסביבתי יודעים שיש לי קשרים עם אנשים חשובים ובעלי השפעה
	E	אנשים בסביבתי מחבבים אותי אישית ורוצים להשביע את רצוני
17	G	אנשים בסביבתי מכבדים את הידע, הניסיון והשיפוט שלי
	C	אני יכול לספק תגמולים ותמיכה לאלה שמשתפים פעולה
18	F	יש לי מידע שהוא בעל ערך לאחרים
	E	אנשים בסביבתי מחבבים אותי אישית ורוצים להשביע את רצוני
19	D	מעמדי בארגון נותן לי סמכות לכוון את עבודתם של אחרים
	C	אני יכול לספק תגמולים ותמיכה לאלה שמשתפים פעולה
20	E	אנשים בסביבתי מחבבים אותי אישית ורוצים להשביע את רצוני
	A	אני יכול להפעיל סנקציות ועונשים לאלה שלא משתפים פעולה
21	C	אני יכול לספק תגמולים ותמיכה לאלה שמשתפים פעולה
	F	יש לי מידע שהוא בעל ערך לאחרים

פרופיל בסיסי כוח אישיים - תפיסה עצמית

	A	B	C	D	E	F	G
	כפייה	קשרים	תגמולים	חוקי	כריזמה	מידע	מומחיות
1							
2							
3							
4							
5							
6							
סה"כ							

שאלון מקורות השפעה

1	2	3	4	5
כלל לא מסכים	לא מסכים	ככה ככה	מסכים	מסכים מאוד

1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	יש לי מידע טוב על מה שקורה בארגון כולו.
1	2	3	4	5	רוב הזמן אני עסוק בפעילות מגוונת שאינה חוזרת על עצמה
1	2	3	4	5	אני מרבה להציג את תוצרי עבודתי בפורומים שונים
1	2	3	4	5	הצלחה או כישלון בתפקידי משפיעים על הארגון כולו
1	2	3	4	5	תפקידי אינו נושא אופי של ארגון ואדמיניסטרציה
1	2	3	4	5	אני מקיים קשרים לא פורמאליים עם אנשים רבים בארגון
1	2	3	4	5	אני יזם של פרויקטים חדשים
1	2	3	4	5	אני משתמש "בשפה מקצועית" במגעים שלי עם אנשים בארגון
1	2	3	4	5	אני יודע מהן הבעיות של מחלקות אחרות
1	2	3	4	5	ניתן לי חופש פעולה רב בקביעת תחומי הפעילות שלי
1	2	3	4	5	אני מרבה לפרסם הצלחות מיוחדות שלי
1	2	3	4	5	אני מעורב בהחלטות מרכזיות של הארגון
1	2	3	4	5	מעטים בלבד יכולים לבצע את תפקידי

