

## תוכן עניינים

- סעיף 1: מטרות הייעוץ ..... 3
- סעיף 2: תיאור הכלים לאיסוף נתונים והצגת המודלים ..... 4
- סעיף 2.1: תיאור הכלים לאיסוף הנתונים ..... 4
- סעיף 2.2: מודלים לאבחון ..... 5
- 2.2.1 מודל GD8 ..... 5
- 2.2.2 מודל 7 ה-S של מקינזי ..... 9
- סעיף 2.3: נתונים שחסרים לדיוק האבחון ..... 10
- רשימת מקורות ..... 11

## סעיף 1: מטרת הייעוץ

1. רה-ארגון – התוויית דרך להוציא לפועל שינוי ארגוני שיתמוך בקיצוץ כוח האדם, תוך כינון מערך הדרכה חדש בהתאם לשינויים תפקידיים שנערכים.
2. יצירת תכנית עסקית לגבי מימוש החזון שהמנהל מעוניין בו – קידום הסניף מבחינת רווחים, מכירות, שירותים ומעגל לקוחות.
3. תקשור החזון - יצירת דרכים לתקשור החזון עם חברי הארגון למיניהם.
4. תיאום תוכניות הפעולה שמשקפות את הערכים הארגון - כל מנהל מחלקה לקח על עצמו ליצור תכנית פעולה למימוש ערך אחד ונדרש לבצע סינרגיה בין תכניות הפעולה השונות שעלו.
5. פיתוח שירותים חדשים בסניף – אמנם כרגע יש השקעה בפיתוח דיגיטאלי שמתאים ללקוחות צעירים, אך חשוב גם ליצור שירותים שמתאימים ללקוחות המבוגרים הקיימים.
6. סיוע בבניית תכנית פעולה לצרכי איתור איים של אי שביעות רצון בקרב הלקוחות – על מנת להקדים את המתחרים.
7. תכנון פעילות אסטרטגית תלת שנתית לצורך הגדלת נתח השוק – כיום החברה עומדת על 13% נתח שוק והמטרה של הרשת הכללית של "אושר עד" היא להגדיל נתח שוק תוך 3 שנים.
8. תכנון פעילות אסטרטגית תלת שנתית לצורך הגדלת רווחיות החברה – מלבד האמור לעיל הרי גם המטרה של הרשת הכללית של "אושר עד" היא להגדיל נתונים של רווחיות תוך 3 שנים.
9. שימור הממשק עם ספקי הסניף – חשוב לשמר את הקשרים הטובים ולאתר בעיות אפשריות בהמשך הדרך.
10. שיפור הקשרים בין העובדים – כרגע העובדים במערכת יחסים לא נעימה זה עם זה בגלל הבדלים בינאישיים גבוהים (בהשכלה, בהכשרה וכו'). חשוב למצוא דרכים להגברת ההדדיות והתמיכה החברתית בין העובדים על מנת לשפר את האקלים הארגוני החברתי בסניף, שכן יחסי חברה גרועים בין העובדים פוגעים ברווחתם ועלולים להביא לכדי פגיעה בביצועיהם, מה שכמובן יפגע עוד בביצועי הארגון ויהווה איום על השגת מטרת אחרות כמו הובלה בענף (Cooper, Wang, Bartram & Cooke, 2019).
11. האחדת סגנונות ניהול – כיום יש התנגשות בין מנהלים צעירים שאוהבים לקיים ישיבות לצרכי תכנון ועידוד יוזמה לבין מנהלים וותיקים שמעדיפים פחות לדבר ויותר לעשות. היות המנהל של הסניף שייך לדור הצעיר, מעורר תסכול רב בקרב המנהלים הוותיקים. על מנת להפחית עימותים בין מנהלים שעלולים לפגום במוטיבציית ההנהלה, חשוב ליצור סגנון ניהולי אחיד שמשביע רצון בקרב כולם (Ye, Liu & Gu, 2019).
12. שיפור מערך התגמולים – כיום התגמולים דיפרנציאליים ויש המרגישים כי הענקתם לא משקפת מאמצים שלא צלחו וגם, הם נחשבים לנמוכים יחסית בענף. לכן, על מנת למנוע נטישה, רצוי לבצע בהם התאמות מסוימות בהתאם להעדפות העובדים.
13. הפחתת תחלופת עובדים – יש לברר גורמים לנטייה לעזיבה של העובדים ולנסות לפתורם על מנת שהתחלופה תקטן. זה חשוב שכן תחלופה גוררת עלויות גבוהות בגיוס והכשרה.
14. שיפור דרכי הגיוס – כיום יש קושי לגייס כוח אדם, ולכן חשוב למצוא דרכים לקידום הארגון בקרב אתרי הגיוס או למצוא דרכים לשפר את התנאים בו כדי שיהיה יותר מושך.

## סעיף 2: תיאור הכלים לאיסוף נתונים והצגת המודלים

### סעיף 2.1: תיאור הכלים לאיסוף הנתונים

על מנת לבצע את האבחון אבקש לשלב שיטות מחקר איכותניות כמו גם כמותניות על מנת להשיג מידע מגוון ככל האפשר. להלן רשימת הכלים:

1. תצפית לא מובנית: כלי זה מתאר בחינה של מסמכים שהנועץ נותן לנו מבלי שביקשנו משהו ספציפי. היתרון בכלי זה, שאינו מפעיל לחץ על מערכת היחסים בין נועץ לנועץ. למעשה, כלי זה יכול להיות מיושם מתחילת התהליך, ועד סופו. על ידי כלי זה נאסף את הפרטים הבאים: ביצועים כספיים של הארגון, מצבת העובדים, תכנונים אסטרטגיים שבוצעו או שיבוצעו, מבנה הארגון המפורט ועוד. התצפית גם יכולה לכלול התבוננות על התנהלות העובדים והמנהלים מהצד, כאשר היועץ יושב למשל בפניה של המרכולית או בחדר הישיבות בצד ופשוט בוחן את התנהלות הצוות. מובן כי הנצפה נתון לפרשנות אישית שלא תמיד נכונה, אבל יכול לחשוף בפני היועץ נקודות שונות בארגון שהעובדים עצמם לא מודעים להן או שלא נעים להם לחשפן.

2. ראיונות אישיים:

- כלי זה כולל ביצוע ראיונות עם עובדים ומנהלים בארגון, אחד על אחד עם היועץ. חשוב לעשות את הראיונות ברגישות אחרת הם עלולים לאיים על מערכת יחסים טובה ופתוחה עם הנועץ. חשוב להבטיח כי מקורות של מידע שעולים בראיונות, יישמרו בפרטיות לפי רצון המראיין. מידע שייאסף בראיונות אישיים יכול את תפיסת העובדים לגבי התנהלות הארגון ודרכים לשפרו. למשל, ניתן לשאול על דברים שמפריעים לעובדים בעת יצירת קשר עם עובדים אחרים, כיצד סגנון הניהול משפיע עליהם, חוויות שלהם בארגון, דעתם על התגמולים, רעיונות שיש להם לשיפור תפעול הארגון, מה משך אותם לארגון, מה מעורר בהם רצון לנטוש, מה חסר ללקוחות לדעתם בארגון, עד כמה הם מזדהים עם ערכי הליבה, איזו פעילות לדעתם מיותרת ועוד.
- הראיונות ייערכו כמשך כשעה במהלך יום העבודה, כל פעם עם חבר צוות אחר. הראיון יהא חצי מובנה – חלק מהשאלות יהיו מוכנות וחלק יצופו ספונטנית. המראיין יהא אדיב וחס על מנת לייצר כימיה בריאיון. הראיון יהא פרונטלי ככל שזה אפשר בקורונה. אחרת, יהיה בזום.
- יש לזכור כי גם פה הנתונים שצפים חשופים לפרשנות אישית של היועץ המראיין, וגם, יכול להיות שהמראיינים ינסו לרצות את המראיין ויצילו מציאות אידיאלית במקום אמיתית. דגש נוסף הוא כי מטרת הראיון לא להתחבר למראיין אלא לאסוף מידע ולכן נתונים שעולים יירשמו מיד בפנקס קטן כדי שהמראיין לא ישכח וכמובן הראיון יוקלט ובמידת הצורך ישוקלט. לאחר מכן יבוצע על הנתונים ניתוח תוכן לריכוז תמות חוזרות ביחס למטרות הייעוץ.

3. שאלונים: ישולב גם כלי כמות לאיסוף הנתונים בדמות סקר, כלומר יועבר גם שאלון לעובדים, העוסק בנושאים – עמדות כלפי הסניף, אקלים בין החברים בצוות, שביעות רצון מתגמולים. נושאים אלו קלים לכימות ויאפשרו לספק נתונים רבים שניתן לנתח סטטיסטית למציאת קשרים מובהקים.