

קטלוג פעילויות ושירותים

# משכוכית

ייעוץ והדרכה למנהלים

בניהולו של יניב שנהב

טלפון: 072-2500344, פקס: 072-2500343

[www.mash.org.il](http://www.mash.org.il) | [info@mash.org.il](mailto:info@mash.org.il)

© כל הזכויות שמורות ל"משכוכית-ייעוץ והדרכה למנהלים" 2006  
אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לאכסן, במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל  
אמצעי אלקטרוני, אופטי, מכני או אחר כל חלק שהוא מהחומר שבחוברת זו. קטלוג זה ותוכנו  
או חלקים מיועדים ללקוחות פוטנציאליים ולשם הצגת השירותים בעסק ולשימוש זה בלבד.

## תוכן עניינים

3	רקע ופירוט פעילויות
	<ul style="list-style-type: none"><li>• היתרונות הגדולים בעבודה אתנו</li><li>• בין לקוחותינו</li></ul>
4	פיתוח מנהלים בארגון
6	ייעוץ ארגוני למנהלים
7	ייעוץ ותכנון אסטרטגי למנהלים
8	אימון אישי למנהלים (Coaching)
10	סדנאות למנהלים
	<ul style="list-style-type: none"><li>• סדנת "תפיסת התפקיד הניהולי"</li><li>• סדנת "ניהול זמן אפקטיבי למנהלים"</li><li>• סדנת "סגנונות תקשורת למנהלים"</li><li>• סדנת "פרזנטציה אפקטיבית למנהלים"</li><li>• סדנת "סגנונות ניהול, מנהיגות ויישומם" למנהלים</li><li>• סדנת "מנהיגות והנעת צוותים" למנהלים</li><li>• סדנת "הערכת עובדים ומתן משוב אפקטיבי" למנהלים</li><li>• סדנת "מחזון מקצועי לתכנית עבודה" למנהלים</li><li>• סדנת "תהליכי קבלת החלטות" למנהלים</li><li>• סדנת "ניהול השינוי בארגון"</li><li>• סדנת "גיבוש צוות" למנהלים</li><li>• סדנת 4 המפתחות של מנהלים מצליחים!</li><li>• סדנת "פסיפס" למודעות, העצמה ומצוינות אישית</li><li>• סדנאות (ODT) Out Door Training למנהלים</li></ul>
18	קורס ניהול – מהלכה למעשה
20	פיתוח עתודה ניהולית בארגון
22	ערכות הדרכה למנהלים בארגון
23	ספרים למנהלים ללימוד עצמי ותרגול מיומנויות ניהול
24	סיורי חוץ למנהלים
25	בין הלקוחות הממליצים על שירותינו
27	עלויות עבור שירותי ייעוץ והדרכה ואימון אישי למנהלים
28	טופס הזמנת פעילות
29	טופס משוב לאחר סדנא או אימון אישי
30	פרטים ליצירת קשר

## ייעוץ והדרכה למנהלים

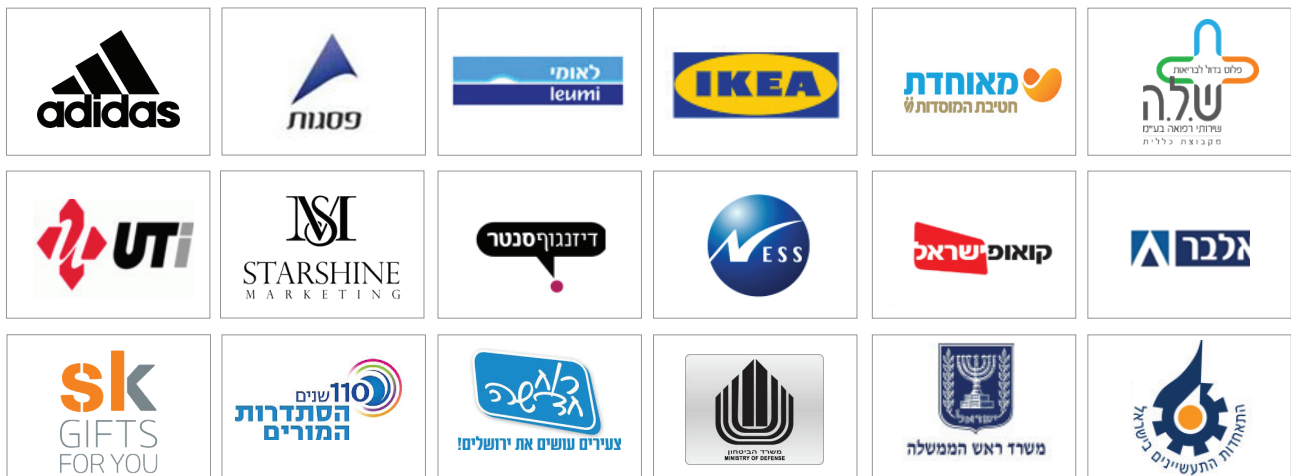
"משכוכית - ייעוץ והדרכה למנהלים" הוקמה על ידי צוות יועצים ארגוניים מקצועיים המומחים בהדרכת מנהלים, סדנאות מנהלים ואימון מנהלים, במטרה להעניק למנהלים וארגונים מיומנויות לניהול, מנהיגות וכלים להצלחה. אנו עושים במלאכת הייעוץ וההדרכה למנהלים בכלים מתודולוגיים ייחודיים, מקוריים ומגוונים וזוכים למשובים גבוהים ולהצלחות רבות בארץ ובעולם.

### היתרונות הגדולים בעבודה אתנו...

- ✔ **יותר ב"איר" ופחות ב"מה";** בהדרכת מנהלים אנו מעניקים כלים יישומיים לניהול כבר בתחילת הדרך. התוצאות ניכרות מייד וברוב המקרים אף ניתנות למדידת שיפורים בזכות התהליך.
- ✔ **חויית הדרכה מגוונת ומקורית;** אנו משקיעים משאבים רבים בפיתוח והפקת תכנים להדרכת מנהלים וסדנאות מנהלים בחוויה אישית, חברתית ומקצועית ברמה הגבוהה ביותר, כך שחויית הסדנאות, האבחון וההטעמה בארגון ובהדרכת מנהלים נעשות בצורה מקורית, חוייתית ומגוונת.
- ✔ **היכרות עם עולם הצרכים של מגוון מנהלים, ארגונים ולקוחות;** מתוך ניסיונו העשיר בארץ ובעולם עם מאות גופים עסקיים וציבוריים, מגוון מנהלים ולקוחות, למדנו להתאים את הכלים והאמצעים בהדרכת מנהלים, ייעוץ מנהלים וסדנאות מנהלים לאופי הלקוח ולצרכיו במדויק.

### בין לקוחותינו:

בין לקוחותינו מגוון ארגונים ותאגידים מהמגזר העסקי, הציבורי והפרטי אשר שכרו את שירותינו לתהליכי פיתוח מנהלים, סדנאות מנהלים, אימון מנהלים, אימון אישי למנהלים, הדרכת מנהלים, קורס ניהול, סדנאות מנהלים ועוד. אנו שמחים על שיתופי הפעולה עם בית השקעות פסגות, אלבר רכבים, חברת UTI לשילוח בינלאומי, ADIDAS ישראל, בנק לאומי, איקאה ישראל, החברה לניהול "דיזינגוף סנטר", חברת NESS טכנולוגיות, קופת חולים מאוחדת חטיבת מוסדות, חברת ש.ל.ה מיסודה של קופ"ח כללית, כללית סמייל, כללית אסטטיקה וכללית משלימה, התאחדות התעשיינים, חברת "מסע", הסוכנות היהודית לא"י, משרד ראש הממשלה, משרד החוץ, משרד הביטחון, לקוחות באוסטרליה, חבר המדינות, ארה"ב ועוד. נשמח להציע ללקוחות נוספים שירותי ייעוץ והדרכת מנהלים!



## פיתוח מנהלים בארגון:

פיתוח מנהלים הוא תהליך שנועד להקנות למנהלים ולצוות הניהול כלים למלא את תפקידם הניהולי בצורה אפקטיבית ומקצועית, תוך תפיסת תפקיד רחבה, מתן דוגמא אישית ועירור השראה לכפופים להם. היקפי התכניות לפיתוח מנהלים משתנות בין ארגון לארגון והמוטיבציה הארגונית לפיתוחם משתנה ומתייחסת למיומנויות וסיטואציות ארגוניות שונות.

### תהליך פיתוח מנהלים מורכב משלושה מעגלי הכשרה ופעילות מקבילים:

- ✔ **פיתוח חזון ואסטרטגיה** - פיתוח ועיצוב חזון עתיד היחידה הניהולית והאסטרטגיות הדרושות למימושו הינו המעגל הראשון בפיתוח מנהלים.
- ✔ **התפתחות מקצועית והעצמה אישית** - פיתוח מנהלים מקצועי יכלול תהליכים של התפתחות אישית של המנהל, פיתוח צוותי והתפתחות מקצועית של המנהלים בתכנית. במעגל השני בהכשרת פיתוח מנהלים אנו נוודא שהמנהל בתכנית פיתוח מנהלים ירגיש גדל ומתפתח לאורך הזמן ולאורך התהליך, תחושה אשר הוכחה בקשר ישיר למוטיבציה בניהול ולהתמדה בתפקידים ניהוליים בכל ארגון.
- ✔ **מתן מיומנויות וכלים מקצועיים לניהול ומנהיגות** - במעגל השלישי של פיתוח מנהלים נתמקד במתן כלים מקצועיים בניהול ומיומנויות ליישום כישורים אישיים ואיכויות הנדרשות מהמנהל המוביל, סל הכלים יותאם לסגל המנהלים הארגוני ובהתאם לצרכים הרלוונטיים.

### מטרות המפגשים בתוכניות לפיתוח מנהלים:

- העצמת המנהל בתוכניות פיתוח מנהלים.
- פיתוח מיומנויות בהתנהגות אסרטיבית בארגון, לעיצוב ולקידום החזון ותכנית העבודה.
- הענקת כלים יישומיים להובלת תהליכים ארגוניים וניהוליים ברמה אישית, קבוצתית וארגונית.
- חיזוק תחושת המסוגלות האישית וליווי בחוויית הצלחה בארגון בכלל ובפרט למנהלים חדשים.
- מתן כלים אישיים להצלחה בסיטואציות חברתיות, ארגוניות וניהוליות שונות.
- הענקת סל כלים וכישורים אישיים בניהול, מנהיגות והובלה בהתאם לצרכים בארגון.



## בין הנושאים בתכניות פיתוח מנהלים בהנחייתנו:

- ✓ עיצוב חזון, כתיבת תוכנית ארגונית ופיתוח תכנית אסטרטגית.
- ✓ תפיסת התפקיד הניהולי: פיתוח התפקיד, פיתוח אישי ומיקוד בהצלחה בניהול.
- ✓ סגנונות מנהיגות ויישומם בחיים ובעבודה: מנהיגות מעצבת, מתגמלת ופיגמליון בניהול.
- ✓ הערכת עובדים, מיומנויות במשוב ובחניכה מעצימה.
- ✓ תהליכי קבלת החלטות, לימוד גורמים משפיעים וכלים לבידודם.
- ✓ התנהגות אסרטיבית והעצמה אישית בתהליכי פיתוח מנהלים.
- ✓ סגנונות תקשורת בניהול, מנהלים ומנהיגות: כלים בתקשורת אפקטיבית להנעה.
- ✓ פרזנטציה אפקטיבית: העברת מסרים, שפת גוף וטכניקות מסירה אפקטיביות למנהלים.
- ✓ מיומנויות ניהול משא ומתן, גישור ופתרון קונפליקטים.
- ✓ ניהול צוות למנהלים: שיטות ותיאוריות בניהול צוותים בארגון והעצמתם.
- ✓ המנהל כחונך: חונכות וחניכה בארגון ובניהול.
- ✓ התמודדות עם לחץ ושחיקה למנהלים ועובדים.
- ✓ ניהול לפי "דורות" או, "ניהול בין דורי"
- ✓ חשיבה יצירתית ויישומה בתהליכי עבודה ופיתוח מנהלים ובפתרון בעיות.
- ✓ תרגילי גיבוש, IDT ו-ODT למנהלים ולעובדים.

תהליך פיתוח מנהלים בהנחייתנו משלב מגוון רחב של תרגולים, פרויקטים להתנסויות בניהול וליווי ואימון אישי למנהלים בין המפגשים, תוך יצירת "מרחב בטוח" ללימוד, תרגול והתנסות אישית וקבוצתית לפיתוח מיומנויות וכלים בניהול ובמנהיגות בארגון. "במשכוכית - ייעוץ והדרכה למנהלים", נתאים את תהליך פיתוח המנהלים לארגון, לצרכיו, לאופי המנהלים בתהליך ולשלב המקצועי בדרגת הניהול.



## ייעוץ ארגוני למנהלים:

ייעוץ ארגוני למנהלים מהווה תהליך מקצועי שבו ממונה יועץ ארגוני מוסמך מטעם משכוכית ייעוץ והדרכה למנהלים, אשר ילווה את המנהלים והארגון לביצוע תהליך העצמת הארגון, מנהליו ועובדיו במגוון ממדים; בתהליך בירור והגדרת חזון בהיר ומקצועי לארגון ובתכנית עבודה יישומית, עיצוב מבנה ארגוני יעיל ואפקטיבי ובניית הגדרות תפקיד, בפיתוח והכשרת מיומנויות ניהול, בהגדרת נהלים ארגוניים ושלבים למימוש החזון והיעדים שנקבעו. למרות שתהליך ייעוץ ארגוני משתנה מארגון לארגון, ניתן למפות שלושה שלבים עיקריים:

### שלב א

**אבחון ארגוני;** במהלכו נלמד את מאפייני הארגון בכלים איכותיים וכמותיים, נעמוד על נקודות החוזק ונקודות החולשה על מנת להיות בעלי הידע והכלים לאפיון הארגון על כלל המרכיבים והקריטריונים שיוגדרו מראש. תהליך האבחון המכונה גם "רנטגן ארגוני" (Organizational X- RAY) מייצג ויוצר עבור צוות היועצים הארגוניים המלווים, עבור המנהלים בתהליך ועבור הגוף המזמין תמונת מצב ושיקוף מקצועי ועמוק אודות מצב הארגון: מצב קיים בארגון אל מצב רצוי, אקלים ארגוני, ניתוח מצב דרג ניהול ודרג העובדים, תהליכי התקשורת בארגון, ניהול הידע, סגנונות מנהיגות בארגון, אופי עבודת הצוות, אופי המכירה, שיקוף קהל הלקוחות/ צרכנים וכן הלאה. הקריטריונים לאבחון, אופיו ותהליך האבחון ייקבעו במשותף עם המנהל והמנהלים בארגון והיקפו יוגדר מראש. ל"משכוכית ייעוץ והדרכת מנהלים" מגוון הכלים המקצועיים והיצירתיים אשר מאפשרים ניהול אבחון מתאים, מדויק ומקצועי. יודגש כי תהליך האבחון נעשה ברוח החזון הארגוני והיעדים שהוגדרו על ידי המזמין ובשיתוף פעולה מלא עם המנהל וצוות המנהלים בארגון.

### שלב ב

**בחינת היישומים וכתובת דו"ח ארגון והמלצות;** לאחר ביצוע תהליך האבחון הארגוני ובירור מאפייני הארגון על עוצמותיו ואתגריו, צוות היועצים ב"משכוכית - ייעוץ והדרכת מנהלים" יתכנס לגיבוש דו"ח אבחון ארגוני והמלצות אופרטיביות. דו"ח האבחון יוגש לגוף המזמין בתוך זמן מוגדר מסוף תהליך האבחון, תוך שהוא עושה שימוש במודלים אבחוניים מקצועיים שונים ועומד ברוח המטרות והיעדים הארגוניים.

### שלב ג

**העצמת הארגון באמצעות הדרכה, ליווי אישי והטמעה ארגונית;** שלב זה המכונה גם "התערבות ארגונית" מהווה למעשה את הטמעת הצרכים הארגוניים והמוסכמים בכלים המקצועיים של משכוכית. לרשות הארגון נעמיד סדנאות מקצועיות למנהלים ולעובדים, הדרכת מנהלים, פיתוח מנהלים, ליווי אישי וקבוצתי למנהלים ולעובדים במתודות מגוונות, ימי עיון, הרצאות, אימון מנהלים ותהליכים ארגוניים אשר בסופם יועצם הארגון, יועצמו המנהלים ויועצמו העובדים ובהתאם למטרות שהוגדרו. תהליך הייעוץ, הפיתוח וההטמעה בארגון יתבסס על האבחון שייכתב ויעמוד בקנה אחד עם מטרות התהליך כפי שהוגדרו מראש.

בחברת "משכוכית - ייעוץ והדרכת מנהלים" אנו מציעים מגוון יועצים ארגוניים מומחים, בעלי רקע אקדמאי עשיר וניסיון רלוונטי במגוון ארגונים עסקיים וחברתיים. הודות לשנות הניסיון וההצלחה הרבות, נדע להתאים את צוות היועצים המתאים ביותר לפרופיל הארגון, לצוות הניהול והמנהלים ולהציע תכנית ייעוץ ארגוני למנהלים ולארגון בצורה מדויקת ומקצועית.

## ייעוץ ותכנון אסטרטגי למנהלים:

ייעוץ אסטרטגי למנהלים מציע ייעוץ וליווי בבניית תכנית עבודה ארגונית ועסקית רחבה הלוקחת בחשבון מספר מרכיבים להצלחת הארגון במציאות העסקית הפנימית והסביבתית. תהליך הייעוץ האסטרטגי למנהלים נערך בעזרת יועצים אסטרטגיים מקצועיים ומוסמכים וסייע ביצירת תמונת מצב אובייקטיבית ומקצועית על אודות המהלכים העסקיים, הארגוניים והשיווקיים המומלצים כדי לקדם את העסק, הארגון ומטרותיו.

הייעוץ האסטרטגי בתהליך ייעוץ אסטרטגי למנהלים בוחן את אסטרטגיות השיווק והמכירה של הארגון, שוק הלקוחות הקיים והפוטנציאלי, בירור התכנית העסקית הרחבה, התכנית והמבנה הארגוני, בדיקת מיומנויות ארגוניות ומדדי אפקטיביות ארגונית לצד בחינת אפשרויות התרחבות הכוללות בתוכן אפשרויות מיזוגים, שיתופי פעולה עסקיים ואופציות זכיינות קיימות. בהיותו ייעוץ 'אסטרטגי' התהליך יעזור בבירור, המלצות ובניית תכנית עבודה להעצמת המנהלים, חיזוק הארגון, העסק והמטרות כפי שהוגדרו על ידי הבעלים.

כמו כן, בתהליך ייעוץ אסטרטגי למנהלים נלווה בכתיבת תכניות עסקיות, בבירור שותפויות אסטרטגיות אפשרויות עם לקוחות קיימים ואחרים ונסייע ביצירת סל שיתופי פעולה ושירותים מקצועיים מטעמו.

תהליך הייעוץ האסטרטגי במשכוכית ייעוץ והדרכת מנהלים יכול לזכות צוות מקצועי אשר יציע ראייה מקצועית רב-תחומית ובהתאם לצרכים הנקודתיים בפרויקט. בצוות הייעוץ אנו מזמינים אנשי שיווק ומכירות, כספים וראיית חשבון, יועצים ארגוניים, יועצים משפטיים, מומחים בתחום הזכיינות, מומחים בתחום המיזוגים ויועצים עסקיים – כל אלו מתכנסים בהתאם לפרויקט ומטרותיו ותחת מנהל הפרויקט – היועץ האסטרטגי.





## אימון אישי מקצועי (Coaching)

תהליך אימון מנהלים - אימון אישי למנהלים (Coaching) הוא תהליך מקצועי אשר משלב העברה של ידע יישומי מחד ותרגולו מאידך, בשיטה הדרגתית ויישומית עם המאמן האישי והמנהל בתהליך האימון. ייחודו של תהליך אימון אישי למנהלים הוא בכך שהוא בנוי באופן אישי לצרכים של המנהל כך שמתקיימת עבודה אישית על המיומנויות הנדרשות הן בהיבטים של מיצוי יכולות אישיות והן בפיתוח מיומנויות וכלים אישיים וניהוליים מתאימים. תהליך אימון אישי למנהלים יכול להתאים למגוון מנהלים ולסיטואציות אישיות, ניהוליות ומקצועיות שונות, ביניהן סיטואציות חברתיות, תפקודיות, ארגוניות וכד'.

### שלבים מקובלים בתהליך אימון אישי:

1. **הפגישה הראשונה:** בדרך כלל הפגישה הראשונה בין המאמן למנהל בתהליך אימון מנהלים מהווה פגישה אבחון, בה המאמן והמתאמן לומדים להכיר אחד את השני, מבררים את הצרכים בתהליך, מגדירים מטרות, יעדים ושיטות עבודה מקובלות, אלו מוגדרים כהסכם המסגרת בתהליך אימון מנהלים ולצדו יוחלטו מדדים להצלחתו.

2. **בירור חזון ועיצוב תכנית עבודה:** בשלב הבא בתהליך אימון אישי למנהלים, המתאמן המנהל והמאמן מנהלים האישי יגדירו יחד חזון מקצועי ברור - מהו החזון הניהולי, לאן המנהל מעוניין להגיע, מהן המטרות ומהם היעדים ומהו "כוכב הצפון" הניהולי שלאורו המנהל יבקש לעבוד ולנהל. עם עיצוב החזון, המטרות והיעדים, המנהל ומאמן המנהלים יעצבו יחד תכנית עבודה למימושו.

3. **מתן כלים ומיומנויות בניהול וביישום תכנית העבודה:** השלב הבא בתהליך אימון אישי למנהלים יעסוק בהענקת מיומנויות מקצועיות הקשורות לתהליך וליעדי. בדרך כלל המיומנויות עוסקות בניהול, כלים לניהול אפקטיבי, יישום תכניות והפיכת החזון למציאות. סל הכלים שיוענק בתהליך אימון מנהלים ישלב תרגולים, הן במרחב הבטוח של אזור המפגש האישיים והן באמצעות תרגולי חוץ אשר יינתנו למנהלים בין המפגשים.

4. **סיכום ושיקוף היעדים ומימוש המטרות שהוגדרו:** התהליך יסתיים בשיקוף מקצועי, בבירור המקום שבו נמצא המנהל המתאמן ובחיזוק המרכיבים החיוביים שהתקיימו בתהליך. בסיכום תהליך אימון המנהלים יימסרו גם כלים "להמשך הדרך לבד", רעיונות ושיטות לשמירה על האיכויות שנחשפו ונלמדו בדרך ויוגדרו מדדים לבחינת ההתפתחות של המנהל לאורם.

אנו מציעים תהליכי אימון מנהלים - אימון אישי למנהלים במסגרת עבודה אישית ובמסלול עצמאי וכן, במסגרת תהליכי פיתוח מנהלים בארגון או במהלך קורס מנהלים, אז מפגשי אימון המנהלים נערכים בין המפגשים הקבוצתיים בקורס ניהול.

### היתרונות היחסיים שלנו בתהליכי אימון אישי:

✔ **שיטות אימון מנהלים מקוריות ומעניינות** - הדרכת מנהלים או אימון מנהלים בהנחייתנו, ישלבו מגוון כלים יצירתיים ומעניינים וביניהם שאלונים, כלים ללימוד ולשיקוף, תרגילי יישום ומתודות יצירתיות אשר יתחברו יחד למתן מיומנויות פרקטיות בניהול, מנהיגות ובפיתוח מנהלים מקצועי.

✔ **מאמני מנהלים מוסמכים** - אנו מציעים תהליך אימון מנהלים "אחד על אחד" עם מאמן מנהלים אישי מוסמך, מקצועי ובעל ניסיון עשיר!

✔ **סימולציות, תרגולים ויישומים מקצועיים** - בתהליכי אימון אישי למנהלים בחברת "משכוכית" - ייעוץ והדרכה למנהלים" אנו עורכים סימולציות ותרגולים המחברים לשטח ולתפקידי המנהל, תוך שימוש בצילום וידאו במעגל סגור, צפייה וניתוח מעצים. ניסיונו מלמד שהתרגול בשטח, בשילוב מצלמה ושיטות תיעוד נוספות, מאפשרות התפתחות ולמידה מואצת של המנהלים ועל כן, אנו נוהגים לעשות בהן שימוש תכוף.

✔ **אימון מנהלים ב-NLP** - במסגרת תהליך אימון המנהלים ותהליכי פיתוח מנהלים בהנחייתנו אנו משלבים גם מתודות NLP לאימון מנהלים חווייתית, מקצועי ומעצים!



## "מחברות להצלחה!" בתהליכי אימון מנהלים בהנחיית "משכוכית - ייעוץ והדרכה למנהלים":

בתהליך אימון מנהלים בהנחייתנו אנו נעזרים במוצרי "מחברות להצלחה!" אשר מאפשרים חוויית לימוד ותרגול מיומנויות בניהול ותהליכי פיתוח מנהלים בצורה מקורית, מקצועית ומרעננת. בין היתר אנו מלווים מנהלים בעזרת הכלים הבאים:

### "האופק היומי שלי - משחק ללימוד ותרגול הצלחה!"

כלי חווייתי למיקוד במטרות רצויות, בעיצוב תכנית עבודה ובקידום התנהגות פרו-אקטיבית ומקדמת למנהלים.



### מחברת העבודה "לעשות!"

מחברת ללימוד ותרגול מיומנויות ניהול עצמי במרחב הזמן למנהלים, מתן כלים לניהול הזמן ובעיצוב תכנית עבודה מקצועית.



### מחברת העבודה "להציג!"

מחברת ללימוד ותרגול מיומנויות בפרזנטציה אפקטיבית למנהלים, דיבור בפני קהל ואנשים ובהצגת נושא בצורה מקצועית, משפיעה ומשכנעת.



### ערכת הקלפים ומחברת העבודה "להגשים!"

ערכת "להגשים!" הינה ערכה לפיתוח חשיבה יצירתית בניהול, לחיזוק מיומנויות חניכה של המנהל, בהעברת משוב לעובד ובעיצוב מציאות ניהולית רצויה.



## היקף המפגשים בתהליך אימון אישי למנהלים:

תהליך אימון מנהלים נעשה באופן מדורג ושלבי ונמשך בין 3 מפגשים ל- 12 מפגשים. אורכו של כל מפגש אימון מנהלים הוא בין שעה ורבע לשלוש שעות אקדמאיות.

## סדנאות למנהלים:

ב"משכוכית - ייעוץ והדרכת מנהלים" אנו מנחים סדנאות מנהלים ומבצעים הדרכת מנהלים בסדנאות ממוקדות תוצאות ויישום ובמתן כלים יישומיים בניהול, מנהיגות והובלה כבר בתחילת התהליך. רוב הסדנאות למנהלים בהנחייתנו משלבות תרגולים בקבוצה, מצגת Power Point, מתודות לעיבוד ויישום מיומנויות בניהול, סימולציות מעולם המנהל וכד'. הנושאים והמיקוד בהדרכת מנהלים ובסדנאות מנהלים, יותאם לצרכי הארגון וליכולותיו.

### סדנת "תפיסת התפקיד הניהולי למנהלים"

למנהל ולצוות הניהול מספר תפקידים - להציב יעדים מפורטים, לתאם ולנהל עבודה של אחרים וכל זאת תוך עיבוד והגדלת תפוקה, מוטיבציה ואיכות התוצאה. דרך פעולתו של כל חבר צוות ניהולי בביצוע תפקידו היא נגזרת של תפיסתו את התפקיד הניהולי. סדנת "תפיסת התפקיד הניהולי" למנהלים מהווה את התחנה הבסיסית והחשובה בתהליך פיתוח מנהלים ופיתוח צוות ההנהלה. במהלכה יעריך כל מנהל את תכונותיו ומיומנויותיו בניהול וכן את היעדים אליהם הוא שואף להגיע. רק לאחר הגדרת המצבים - המצוי והרצוי, נוכל לתכנן את תהליך הפיתוח שיאפשר לגשר על הפער. סדנת "תפיסת התפקיד הניהולי למנהלים" תאפשר לסגל הניהול בתהליך פיתוח המנהלים לרכוש כלים יישומיים לתפקידים הניהוליים איתם יוכלו לעבוד, להוביל ולנהל.

- ✓ נמצא ונגדיר את הערכים האישיים המובילים אותנו בעבודה, בחיים ובתפקיד ניהולי
- ✓ נלמד להגדיר את מטרות העבודה וכיצד להפוך אותן לפעולות משפיעות בניהול
- ✓ נבדוק מה מניע את חברי הצוות בארגון ונבחן כיצד נענה על צרכיהם כמנהלים
- ✓ נעמוד יחד על היתרונות והאתגרים האישיים של צוותי הניהול במילוי תפקידם הניהולי

### סדנת "ניהול זמן אפקטיבי" למנהלים

מנהל ותפקידי ניהול כוללים ביצוע של מספר משימות במקביל ומחייבים אותנו להתנהלות אפקטיבית. וניהול עצמי יעיל במרחב הזמן. על המנהלים לקחת בחשבון את האלמנטים השונים של הזמן ומגבלותיו: הזמינות, ההזדמנות והמזדמן. בסדנת ניהול למנהלים נעסוק בהיבטים שונים של ניהול הזמן והמשימה ובהיבטים יישומיים של ניהול אפקטיבי וביניהם: ניהול והתנהגות אסרטיבית, פעילות מתוך חשוב ולא דחוף, האצלת סמכויות, עבודת צוות ועוד. סדנת ניהול זמן למנהלים הינה סדנת פרקטית לניהול ובמהלכה נלמד כלים לתכנון אפקטיבי של הזמן והמשימות, תוך תרגול מעשי ויישומי המחובר לעולמו המקצועי של המנהל.

- ✓ מהו ניהול עצמי במרחב הזמן ומדוע זהו כלי מרכזי בפיתוח מנהלים?
- ✓ נלמד ונתרגל את מודל 5 הממדים לניהול הזמן והמשימה למנהלים
- ✓ נבדוק איך מנהלים יכולים לתעדף משימות בניהול הזמן המקצועי והניהולי
- ✓ זיהוי "גזלני זמן" שכיחים של מנהלים ומתן כלים לבידודם

"זה לא מספיק שאנחנו עושים כמיטב יכולתנו, לפעמים עלינו לעשות את מה שנדרש"  
וינסטון צ'רצ'יל

## סדנת "סגנונות תקשורת" למנהלים

סגנונות תקשורת היא גישה בתקשורת בין אישית המחלקת את בני האדם ל-4 טיפוסים תקשורת עיקריים ול-16 טיפוסים תקשורת משניים, ביניהם: "הטיפוס האנליטי", "הטיפוס החברתי", "הטיפוס התומך", ו-"הטיפוס המטרת". במסגרת סדנת "סגנונות תקשורת" למנהלים נעסוק גם בתיאוריה וגם במשמעויות היישומיות בתקשורת בין אישית ובפנייה לכל אחד. נלמד כיצד לאבחן את סגנונות התקשורת של העומדים מולנו במטרה להתאים להם את הניסוח הנכון ביותר, נרחיב את סל הכלים למתן מענה להתנגדויות העולות ונגביר את המודעות למסרים הלא-מודעים העוברים במהלך התקשורת עם הסובבים. סדנת סגנונות תקשורת למנהלים הינה סדנת "חובה" לכל מנהל שכן היא מאפשרת תקשורת אפקטיבית ומקדמת בעבודתו של המנהל ובפיתוח הצוותים תחת ניהולו. סדנת סגנונות תקשורת למנהלים היא סדנה חווייתית וכוללת מילוי שאלון, צפייה בקטעי וידאו וחיבור לעולם הצוות והניהול באופן נקודתי.

- ✓ אבחון סגנון התקשורת האישי של המנהל משתף ואתגריו לפי סגנון התקשורת
- ✓ כלים לאבחון סגנון התקשורת של העמיתים והעובדים תחתיו והדרך הנכונה לפנות לכל אדם
- ✓ ביטויים נכונים ומתאימים בתהליכי הנעה, מוטיבציה וניהול
- ✓ בסדנת סגנונות תקשורת למנהלים אנו עושים גם שימוש במחברת העבודה "להציג!" אשר תחולק למנהלים המשתתפים.

## סדנת "פרזנטציה אפקטיבית למנהלים - שפת גוף ומיומנויות דיבור בפני אנשים"

פרזנטציה אפקטיבית כוללת את מגוון הכלים והמיומנויות הנדרשות למנהלים להציג בפני עמיתים, עובדים או לקוחות ולהעביר מסרים בצורה סוחפת, מעניינת, מקצועית ומשפיעה. במסגרת סדנת "פרזנטציה אפקטיבית" למנהלים נערוך שימוש במצלמת וידאו במעגל סגור, מתודה אשר באמצעותה נוכל לתת משוב מקצועי, ממוקד ואשר יאפשר תרגול והתפתחות מואצת להצגת פרזנטציה אפקטיבית ולדיבור בפני קהל.

- ✓ נשפר יכולות ניתוח והצגה במימד מילולי, הווקאלי והויזואלי בהעברת מסרים ובדיבור בפני קהל
- ✓ נלמד ונתרגל מיומנויות בשכנוע, שיווק וגיוס למטרות ההצגה
- ✓ נעסוק בכלים לארגון מטרות ההצגה, מצגות וטכניקות לעירור עניין בדיבור בפני קהל
- ✓ תרגול ושיקוף אישי וקבוצתי להעצמת המנהל גם באמצעות וידאו במעגל סגור
- ✓ בסדנת פרזנטציה אפקטיבית למנהלים אנו עושים גם שימוש במחברת העבודה "להציג!" אשר תחולק למנהלים המשתתפים

## סדנת "סגנונות ניהול, מנהיגות ויישומם" למנהלים

במציאות עסקית וארגונית דינאמית ומאתגרת, נהלים ושיטות עבודה פנים ארגוניות אינן מספיקות. מנהלים בארגון נדרשים לגלות "מנהיגות" הבאה לידי ביטוי בהשפעה ובמוטיבציה על העובדים, ביכולת עיצוב החזון והתאמתו בארגון, בראייה קדימה, בהובלת הצוות וגיוסו למשימות וליעדים, בהשפעה על המוטיבציה החיובית, בכריזמה וסחיפת האנשים והעצמתם. בחירת סגנון המנהיגות, עיצובו והעבודה לפיו היא יכולת נרכשת ונגישה. בסדנת "סגנונות מנהיגות ויישומם" נציג בפני המשתתפים את הסגנונות והכלים המובילים בעולם המנהיגות היום ונציע הזדמנות מקצועית להכיר וליישם את סגנון המנהיגות הנכון להגדרת המצב הצוותי והארגוני. הסדנה משלבת קטעי וידאו, תרגולים ומשימות קבוצה, חווייתית ויישומית.

- ✓ **סגנון מנהיגות פיגמליון וכוחו הגדול:** כיצד המסרים שאני מעביר לעובדים שלי משפיעים על מוטיבציה שלהם ועל היכולת שלהם להצליח? מה כוחה של "נבואה המגשימה את עצמה" וכיצד אני יכול לגייסה לכדי שיטת ניהול מעולה?
- ✓ **איך נכון לנהל? סגנון מנהל דמוקרטי, סמכותי או שב והנח?** בכלים מתודיים מקוריים נבחן את שיטות הניהול השונות ונבדוק מהי השיטה הטובה ביותר לפעול בסיטואציה שונה. חלק זה מלווה בסימולציות המבוססות על מקרים הלקוחים מתוך הארגון.
- ✓ **פיתוח מנהיגות וקידום העובדים. איך לעשות את זה נכון?** עולם המנהיגות ופיתוח המנהיגות מציע לנו מספר דרכים מקצועיות לפתח את העובדים ולעודד אותם להתקדם בתוך הארגון. בין היתר, אופי בניית המשימה, חלוקת המשימות, המבנה הארגוני ויצירת אופק קידומי והדרך שבה אני פועל ומציג דוגמא אישית... כול אלו מרכיבים חשובים אשר נבדק וניישם במסגרת הסדנה.

## סדנת "מנהיגות והנעת צוותים" למנהלים

איך מנהלים מניעים אדם וצוותים לעשייה? איך מנהלים מאתגרים צוות לפריצת הגבולות המחשבתיים? בכל אחד מהמנהלים טמונים עוצמות ויכולת להיות דמות משמעותית ומעצבת, להשפיע ולהניע לעשייה. במהלך הסדנא נבחן את הכלים שיאפשרו למנהלים להניע את הצוותים בניהולם לעשייה משמעותית בארגון ונחשף אל המיומנויות המנהיגותיות שיאפשרו לנו לעורר השראה ולהשפיע. סדנת "מיומנויות במנהיגות והנעת צוותים" למנהלים תועבר באופן מוחשי ומעשי על מנת לגעת בהיבטים המעשיים ולחבר לעשייה ולתפקידי הניהול בפועל בצורה הטובה ביותר, בנוסף ישולבו תרגילים ודיונים בסיטואציות הלקוחות מההתנהלות השוטפת בארגון.

- ✓ מהם המודלים והכלים האופרטיביים והמובילים למנהלים לצורך הנעת צוותים בארגון?
- ✓ עד כמה יש למנהלים כוח והשפעה על הצוותים המקבילים והאחרים בארגון?
- ✓ אלו סגנונות מנהיגות יכולים להתאים בסיטואציות ניהול שונות?
- ✓ איך ניתן לגרום לעובדים בארגון להגיע ליעדים רצויים בעזרת אפקט הפיגמליון?

## סדנת "הערכת עובדים ומתן משוב אפקטיבי" למנהלים

מנהלים נדרשים למשב את העובדים תחת ניהולם בצורה אפקטיבית, בונה וממוקדת אשר תקדם את העובדים ואת המשימה תחת ניהולם. מנהלים רבים נוטים לבצע תהליך הערכת עובדים בצורה לא מקצועית, אמוציונאלית ולא מבוססת אשר עשויה להוביל לתחושות שליליות במקום העבודה, לפגוע במעמדו של המנהל, בתפוקת העובד ובחוויות העבודה הכללית. בסדנא זו ניתן למנהלים את הרקע, הכלים והמיומנויות לנהל הערכת עובדים בצורה מקצועית, ממוקדת ולפי מודל ברור אשר יאפשר את חיזוק הממדים החיוביים בעבודת הצוות, שיפור נקודות החולשה, העצמה מקצועית ורגשית של העובדים וחיזוק מעמדו של המנהל.

- ✓ מהו משוב אפקטיבי וכיצד נכון לבצע אותו בתהליכי הערכת עובדים?
- ✓ כיצד נכון לבצע שיחות משוב והערכה ובאיזו תכיפות?
- ✓ איך מתמודדים עם התנגדות לתהליכי הערכת עובדים ומשוב?
- ✓ המנהל כחונך - איך נוכל לנצל את הזדמנויות המשוב וההערכה לחניכה מקצועית ומעצימה של העובדים ומעמד המנהלים בתהליך.

## סדנת "מחזון מקצועי לתכנית עבודה" למנהלים

בבסיסו של כל ארגון ופרויקט עומד חזון, אותו יש לבסס ולנסח, ומתוכו צומחים השלבים הבאים בביצוע, עד לכתיבת הפקת תוכנית עבודה מפורטת. בסדנא "מחזון מקצועי לתוכנית עבודה" למנהלים אנו מציעים לימוד חווייתי של השלבים שבין ניסוח ועיצוב חזון ובין כתיבת תוכנית עבודה לפרויקט. הסדנא נערכת באופן מדורג, ומאפשרת למנהלים המשתתפים להיחשף לשלבים השונים בהקמת פרויקט דרך ניתוח, התנסות והתאמה למקרים פרטניים בארגון.

- ✓ המנהלים יתנסו בניסוח חזון מקצועי לארגון, מחלקה או יוזמה בניהולם
- ✓ נבצע תהליך יישום החזון בתכנית עבודה יישומית כתובה ומוסכמת
- ✓ בסדנא ניתן כלים מקצועיים למיפוי צרכי עסק, ארגון או קהילה ואבחון מקצועי
- ✓ נעסוק במיומנויות בנית צוות וחלוקת תפקידים ברורה, הגדרת קווים אדומים ויישום מתודות הערכה ובקרה בניהול פרויקט
- ✓ בסדנת מחזון מקצועי לתכנית עבודה למנהלים אנו עושים שימוש גם במשחק "האופק היומי שלי" - משחק לתרגול מיומנויות הצלחה" אשר יחולק למנהלים המשתתפים.

## סדנת "תהליכי קבלת החלטות" למנהלים

חלק ניכר מההחלטות המתקבלות בניהול ובארגון מבוססות על אינטואיציות או על מתודות בלתי מבוקרות ובעידן הנוכחי מתקיימת מגמת מחקר אינטנסיבית בניסיון לבחון כיצד "נכון" לקבל החלטה ובירור המנגנונים המשפיעים עלינו בתהליך. סדנת "קבלת החלטות" למנהלים תעניק למשתתפים ארגו כלים מקצועי ושימושי לקבלת החלטות ראציונליות וממוקדות, בד בבד עם איפיון שיטת קבלת ההחלטות האישית של המנהל המשתתף. סדנת קבלת החלטות למנהלים הינה סדנא חווייתית וכוללת שאלונים, תרגילים ומשחקים קבוצתיים.

- ✓ אבחון דפוס קבלת ההחלטות האישי של המנהל המשתתף
- ✓ היכרות עם "מלכודות חשיבה" המשפיעות על תהליכי קבלת החלטות
- ✓ היכרות עם שיטות לפתרון בעיות תוך תרגול ושימוש במתודות חווייתיות בסדנא
- ✓ חשיבה יצירתית וחשיבה "מחוץ לקופסא" בתהליכי קבלת החלטות ומציאת פתרונות

## סדנת "ניהול השינוי בארגון למנהלים"

תהליך ניהול השינוי בארגון יוצר נטייה טבעית למיקוד ביעד - בתמונה המלאה וזו עלולה לגרום למזער את קיומם של רגשות וחומרים ארגוניים אחרים נלווים לשינוי. על מנת לערוך ולהוביל תהליך "ניהול השינוי" בצורה מאורגנת ומובנית נכון יהיה לקחת בחשבון מספר משתנים מקצועיים וליווי מקצועי למנהלים ולעובדים. בסדנת "ניהול השינוי בארגון למנהלים" נכיר מודל המפרט שישה שלבים המייצגים את 'התחנות' שעובד עובר בפגישתו עם שינוי. המודל שם במרכז חשיבות אבחון הארגון ו/או העובדים ב"סרגל המוכנות לשינוי" כפרמטר משמעותי לתשומת לב כמובילי שינוי על מנת שזה והטמעתו יצליחו, תוך גיוס העובדים והמנהלים בארגון לשינוי הצפוי ויישומו באופן חיובי ומעצים.

- ✓ בחינת היבטים שונים אודות משמעותו של שינוי ארגוני וכלים למנהלים לניהולו
- ✓ נבחן ונעמיק במשמעויות הובלת שינוי ארגוני והאתגרים הנלווים לתהליך
- ✓ נלמד מודל 'מעגל השינוי' ככלי לזיהוי מידת המוכנות לביצוע שינוי והטמעתו בארגון
- ✓ בחינת השינוי "כהזדמנות" בממדים המקצועיים, האישיים והחברתיים
- ✓ נשים דגש על תפקיד המנהל בתהליכי שינוי והשפעתו כגורם מכריע בהצלחת התהליך



## סדנת "גיבוש צוות" למנהלים

במסגרת פעילות "גיבוש צוות" למנהלים נערוך תרגילים ומשחקים חווייתיים להיכרות טובה יותר בין המנהלים בארגון, בדגש על חוויה בלתי פורמאלית משותפת ונעימה. פעילות הגיבוש למנהלים משלבת משחקים, תרגילים ותחרויות המקדמות תחושת "ביחד", היכרות והנאה קבוצתית. מסגרת סדנאית זו מהווה רכיב חשוב בכל ארגון ואנו ממליצים לקיימה אחת לשנה לכל הפחות למנהלים, עובדים וצוותי ניהול בארגון.

- ✓ תרגילים ומשחקים קבוצתיים לגיבוש והיכרות מעמיקה יותר בדרג המנהלים
- ✓ טיפול והצפה של רעיונות וכלים לקידום הצוות ועבודת צוות בארגון
- ✓ שבירת קרח בין העובדים בדרג מנהלים, משחק והנאה
- ✓ העצמת המפגש הבלתי פורמאלי לביורור הכלים למימוש החזון ועבודת הצוות בארגון

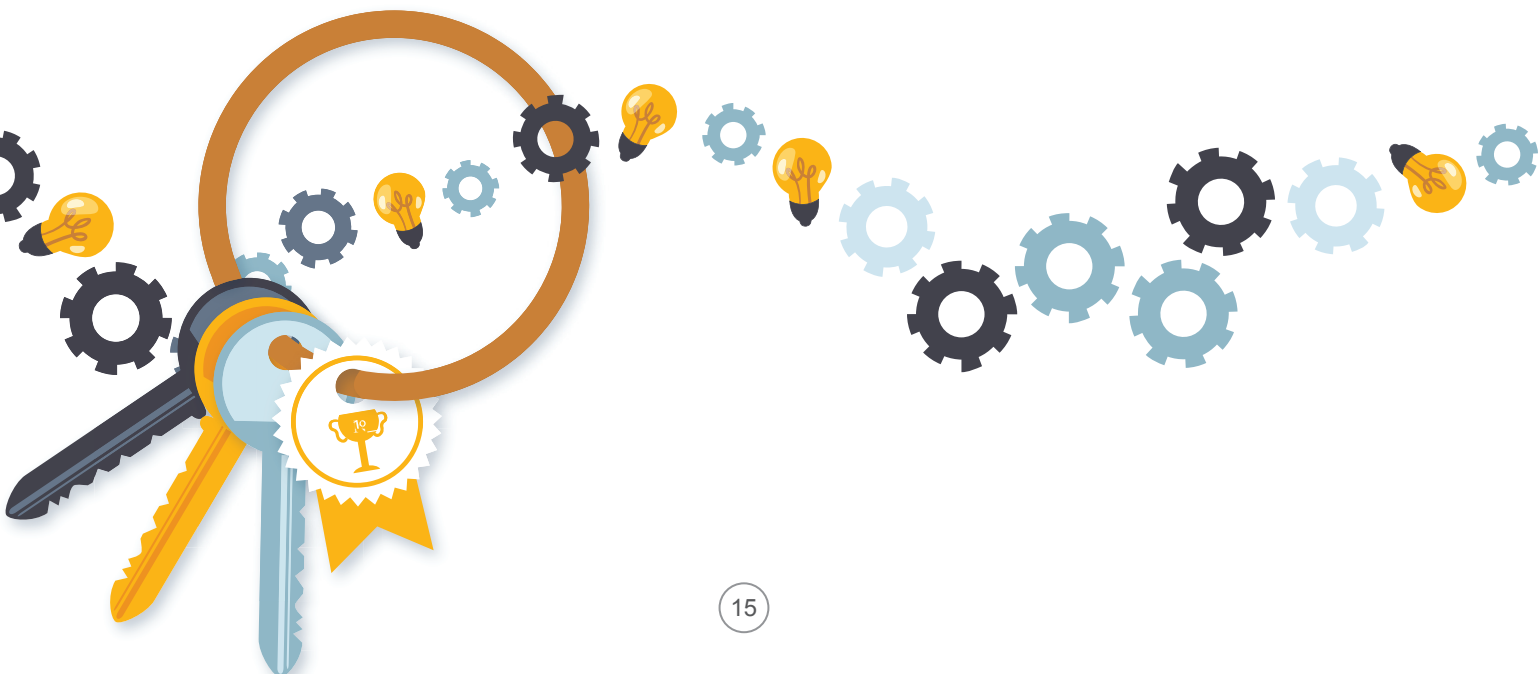


## סדנת 4 המפתחות של מנהלים מצליחים! סודות ההצלחה ויישומם בחיים ובעבודה

לאחר שפגשנו וראיינו עשרות מנהלים ודמויות מפתח בעולם העסקי, הציבורי והחינוכי ולאחר שלמדנו את הביוגרפיות של האישים המשפיעים בתולדות האנושות נוכחנו שלחלקם הגדול יש מכה משותף אשר הביא אותם להצלחתם. באמתחתם של המנהלים מצליחים 4 מפתחות ייחודיים להם, אנו קוראים להם "מפתחות ההצלחה" והם; מפתח החזון הברור, מפתח לחשיבה יצירתית, מפתח להתנהגות אסרטיבית והמפתח לתקשורת משכנעת ושפת גוף. סדנא ייחודית זו מציעה למנהלים 4 מפגשים חווייתיים ומעצבים!

### קורס 4 המפתחות של אנשים מצליחים:

- ☑ מהי הצלחה בעיניך? אילו הצלחות הגשמת ואילו הצלחות היית רוצה להגשים? מהו "כוכב הצפון" האישי והמקצועי שלך בחיים? האם יש לך חזון ברור ויעדים אליהם שאפת? במהלך המפגש הראשון נבדוק את תפקידו של החזון והיעדים, נגדיר כאלו ונראה כיצד ניתן לקדם את המימוש שלהם.
- ☑ מיומנויות בתקשורת אפקטיבית, שכנוע ושפת גוף. המפגש השני בקורס יכלול מתן כלים לתקשורת אפקטיבית ושכנוע, מתן כלים לפנייה לכל אדם לפי סגנונות תקשורת, טכניקות שכנוע ושימושי שפת גוף וכלים בשיטות להעברת מסרים מקצועית. נלמד כיצד שפת גוף ויישום תקשורת אפקטיבית עשוי להיות גורם מכריע באופי שבו מפרשים אותנו ומייחסים לנו מימדים של מנהיגות, אסרטיביות והצלחה. המפגש ילווה בתרגולים, ניתוחים באמצעות וידאו במעגל סגור ויישום מהיר של הכלים.
- ☑ חשיבה יצירתית - ליצור ולהוביל מחוץ לקופסא. חשיבתנו ודפוסי עבודתנו כבר מורגלים היטב בסכמות חשיבה ובתבניות ברורות. אלו שהצליחו להוביל דרך בחיים ועבור אחרים מספרים שתרגלו מתודות חשיבה יצירתית ומחוץ לקופסא ובכך יצרו אלטרנטיבות מצוינות בחייהם. במפגש השלישי נחשוף את מגבלות החשיבה ונלמד כיצד ניתן לתרגל חשיבה ויצירה מחוץ לקופסא.
- ☑ התנהגות אסרטיבית. מהי אסרטיביות ומהי התנהגות אסרטיבית בחיך? האם סגנוןך הוא כזה אשר החיים הובילו ומובילים אותו או שסגנוןך להיות המובילה של חיך? להתנהגות אסרטיבית יש מגוון היבטים ושיקופים, במפגש המסכם נבקש לעסוק בעיקר בבחירות שלך ובהתחייבויות שלך כלפי עצמך.
- הסדנא מבוססת על 4 המפגשים חווייתיים, מעצבים ומעניקי כלים של ממש לחיים ולעבודה. כל מפגש בן 4 שעות והוא מתקיים בקבוצות קטנות של עד 15 מנהלים בכל קבוצה.
- בסדנא זו אנו עושים שימוש במשחק "האופק היומי שלי" - כלי ללימוד ותרגול מיומנויות בהצלחה" אשר יחולק למנהלים המשתתפים.





## סדנת "פסיפס" למנהלים - סדנת מודעות, העצמה ומציאות אישית

"הקורס הזה הוא המתנה הכי חשובה שנתתי לעצמי בעשור האחרון"

מהן סל החוויות שעיצבו אותי במהלך השנים ואיך הן מנהלות אותי? כיצד אני חווה את חיי, את סביבתי האישית והמקצועית? על מה חלמתי בצעירותי והאם החלומות נותרו זהים? אילו שאלות חשובות צריך לשאול את עצמי ועדיין לא שאלתי? כיצד אוכל להעצים את הידע שרכשתי בחיי כדי להיות מצוין בחיים ובעבודה ובתפקידי הניהול? איך "הגשמת חלומות" קשורה לתפקידי כמנהל וכן, ליכולת שלי להניע עובדים וצוותים בהצלחה? סדנת "פסיפס" למודעות ומציאות אישית מזמינה את המנהל המשתתף ל"מסע" אישי וקבוצתי מרתק, בדינאמיקה שכולה חוויה אישית מעצימה ומעצבת. הסדנא נועדה עבור מנהלים המעוניינים להביט על חייהם בנקודת מבט בונה ויצירתית, ללמוד את עצמם מנקודת מבט אישית ומנקודת מבט קבוצתית ומבקשים לחולל שינוי מקדם בחייהם האישיים והמקצועיים כאנשי מקצוע, כמנהלים וכמובילים.

### קורס 4 המפתחות של אנשים מצליחים:

- ✓ מהם מרכיבי זהותי? מה עיצב את עברי ומה יעצב את עתידי?
- ✓ האם יש בי אמונות מגבילות ביחס לעצמי? באמונה שלי ביכולת להצליח? לשנות? ליצור?
- ✓ ליווי תהליכי סליחה וקבלה לסביבה הקרובה ולסביבה העסקית בכלל, ובתפקידי ניהול בפרט.
- ✓ בירור שאיפות אישיות קדימה ובדיקת הכלים למימושן בחיים.
- ✓ עיצוב חזון אישי להצלחה ולשינוי רצוי בחיים ובמקצוע הניהולי.
- ✓ הסדנא מונחית בשילוב תהליכי דמיון מודרך גם באמצעות כלים מעולם ה-NLP

■ הסדנא מבוססת על 8 מפגשים בני 3 שעות כל אחד, סה"כ 24 שעות וחוויה מעצבת בקבוצה!

■ אופי ההדרכה קבוצתי ותהליכי ונערך בקבוצות קטנות של עד 15 מנהלים בכל קבוצה.

### "פני האדם כפסיפס חוויותיו ושאירותיו"



## סדנת ODT ( Out Door Training ) למנהלים

סדנאות ODT למנהלים מאפשרות חוויה קבוצתית וארגונית ייחודית התורמת לגיבוש והיכרות, לפיתוח עבודת צוות ולשיקוף אתגרים וסיטואציות ניהוליות, צוותיות או ארגוניות. בסדנאות ODT למנהלים אנו עושים שימוש במגוון של תרגילים וחוויות תוך שימת דגש על שיתופי פעולה, היכרות, יצירת קבוצה, וכיו"ב. ה-ODT למנהלים בחברת במשכוכית לייעוץ והדרכת מנהלים הוא חוויה ייחודית, מלמדת ולצד החוויה החברתית המרעננת תתקיים גם למידה קבוצתית ויישומית. ניתן לשלב בסדנאות אלו גם מצלמת וידאו לתייעוד וניתוח תפקידים, פעילויות ומשימות מנהלים.

### בין התרגילים שאנו עושים בהם שימוש:

- ✔ תחרויות קבוצתיות בין סניפים / מחלקות או צוותי מנהלים
- ✔ תחרויות טרויה הקשורות לידע ארגוני והיכרות עם המוצרים
- ✔ מעברים עיליים ותחתיים בעבודה אישית, זוגית או סניפית
- ✔ תחרויות מעברי מכשולים תחת זמן נתון ומקצבי שיפור לשיקוף והעצמת ניהול ועבודת צוות
- ✔ תחרויות צוותיות מתודיות ובמגוון שיטות
- ✔ תרגילי שווי משקל אישיים, קבוצתיים או סניפיים
- ✔ משימות מוגבלות בזמן או בכמות

עיצוב ופיתוח היום נשען במידה רבה על המטרות הארגוניות תוך התאמה למגוון היעדים אל מול המצב הקיים. לפיכך, מגוון התרגילים ועריכתם בהתאם לנושאים ייעשו מראש ובאוריינטציה ארגונית ובהקשר המתאים.

### מיקום סדנאות ODT למנהלים:

את הפעילות ניתן לבצע בשטח פתוח המוגדר מראש (יער / חוף ים / מרחב גדול), או בחדר גדול. אנו מעדיפים מקום המאפשר תרגילים באזור פתוח, אך סמוך למבנה עם כיתות, אז ניתן גם לשלב עיבוד קבוצתי לצד הגשת כיבוד.

### שיטת הנחייה בסדנאות ODT למנהלים:

היתרון הגדול בעבודה עם משכוכית ייעוץ והדרכת מנהלים הוא שהתרגילים מונחים על ידי אנשי מקצוע ויועצים, אנו מעבדים את התהליך והתובנות שעלו לאורך היום בצורה מקצועית וממוקדת שתתרום לארגון ולמטרותיו, בהתאם לקבוצה וצרכיה. חלק מהתרגילים למנהלים נערכים בדינאמיקה קבוצתית, וחלק בצוותים קטנים. טרם בניית היום, נתאם פגישה מקדימה ונבנה את היום בהתאם לצרכים והמטרות שיוגדרו על ידי הארגון.

### ציוד ועזרים:

אנו מביאים אתנו את כל העזרים הציוד והעלות כוללת את שכירת הציוד לסדנאות ODT. אופי הפעילויות משלב דינאמיקה קבוצתית, פעילות ספורטיבית, תרגילי מחשבה וגיבוש צוותי. אנו עושים שימוש בעשרות רבות של תרגילים בהתאם לצרכים. יש להצטייד בבגדים נוחים לפעילות ספורטיבית. רשימה מסודרת של ציוד תימסר עם קבלת ההחלטה על המקום ואופי התרגילים הנדרש.

## קורס ניהול - מהלכה למעשה

מאין אני בא, לאן אני הולך ואיך אני מנהל את זה?

המונח "משכוכית" משורש מ.ש.כ מתאר את "הכבשה העומדת בראש העדר ומושכת אחריה את שאר חברי הקבוצה". במהלך שנות פעילותנו בחברת משכוכית לייעוץ והדרכת מנהלים, עסקנו רבות במחקר, פיתוח והנחיית תכנים לפיתוח מנהלים וקורס ניהול ולהענקת כלים למנהלים ולקבוצות ניהול לעיסוק בניהול ומנהיגות אישית, חברתית, עסקית וציבורית. קורס הניהול המוצע מטעמינו עוסק בשלושה שלבים מרכזיים, השלב הראשון בוחן את מרכיבי הזהות אישיים, הערכיים והמקצועיים של המשתתף ("מאין אני בא"), השלב השני בודק את החזון, היעדים ופיתוח תכנית העבודה למימושו ("לאן אני הולך") והחלק השלישי מתמקד במתן כלים מקצועיים ויישומיים למימושו. ("איך אני מנהל זה"). קורס הניהול בהנחייתנו משולב גם עם חלק מעשי הכולל תכנון, ביצוע וליווי פרויקט ניהול יישומי הקשור למטרות הארגון המזמין.

### על התהליך והכלים בקורס הניהול

קורס ניהול בהנחיית "משכוכית" – ייעוץ והדרכת מנהלים" נפרש בדרך כלל על פני שמונה שערים העוסקים במגוון המיומנויות והתהליך ההכרחי ללימוד ותרגול של מיומנויות בניהול ומנהיגות יוזמת ואפקטיבית. השערים המפורטים להלן מהווים שלד חינוכי להכשרת מנהלים ובאופן טבעי, קורס הניהול יותאם לצרכים של הארגון ולמטרותיו. פירוט התכנים המוצע בשערי הקורס מפורטים להלן:

#### שער 1 - גיבוש ובניית צוות, זהות אישית, ניהולית וקבוצתית: ✓

הדיון בזהות האישית של כל אדם הינו קריטי לעיצוב דמותו כמנהל, מוביל ומנהיג. זהות מורכבת, ויציבה היא בסיס לקיום חזון, לחשיבה ערכית ולהובלת אנשים, פרויקטים ארגוניים, עסקיים או ציבוריים. בשער זה בקורס ניהול זה נבחן את מרכיבי הזהות האישית של המנהלים בתכנית, נעמוד על הרקע לעיצוב הרכיבים בזהות ובחינת השייכות האישית של כל אחד בקבוצה למעגלי הסביבה האישית, המקצועית והארגונית.

#### שער 2 - חזון ובניית תוכנית עבודה שנתית: ✓

עיצוב חזון מקצועי הוא חלק מרכזי בפיתוח מנהלים, במיומנויות ניהול ובמנהיגות יוזמת. פיתוח חזון משמעותי להבהרת סגנונות מנהיגות שונים ויישומם, ללמידת הצרכים ומשאבי הקבוצה, תוך מתן כלים לבניית תוכנית עבודה שנתית בתפקידי ניהול. בשער זה בקורס ניהול זה נבחן את הסביבה שבה יבקשו המשתתפים לפעול ולהוביל, נשאל מהם הצרכים החיוניים בסביבה הארגונית והמקצועית ומהם היעדים האישיים, הצוותיים והארגוניים שירצו לממש? כמו כן, בשער זה בקורס ניהול נעניק כלים לכתיבת תוכנית עבודה, תכנית עסקית והגדרת יעדים ברורים בטווחי זמן.

#### שער 3 - מנהיגות ותפיסת התפקיד הניהולי: ✓

בחלק זה נבקש לתת כלים יישומיים במנהיגות ובניהול להובלת פרויקטים ועשייה, נלמד ונעמוד על הצורך בהתאמת סגנון המנהיגות למצבים ולעובדים שונים, נעמיק בסגנון מנהיגות מעצבת ובסגנון מנהיגות מתגמלת, נבחן התאמות בין סגנונות מנהיגות למודלים בניהול נעניק למשתתפים כלים לניהול פרויקט וליצירת עבודת צוות משמעותית, יעילה וחיובית בהתאם לסגנון המנהיגות ולתפיסת התפקיד הניהולי של המנהל המשתתף.



## שער 4 - ניהול ידע, תקשורת ושיתופי פעולה אזוריים: ✓

בשער זה בקורס ניהול נעסוק בניהול מקורות הידע, התקשורת והמקורות העומדים לרשות המנהל היוזם. לאורך השער נבחן ונתרגל את הדרך הנכונה לנהל את המידע, התקשורת והניהול בין הממשקים השונים בארגון. נלמד על שיטת "היזון חוזר" לשיפור הידע הארגוני ונעסוק בלימוד מודלים ב"עבודת רשת" להעצמה ארגונית תוך שימוש במשאבי הסביבה הקיימים בניהול.

## שער 5 - כלים לשיווק וקידום עצמי, קבוצתי וקידום פרויקט: ✓

נדבר מרכזי במיומנויות ניהול נשען על כישורים ומיומנויות בקידום פרויקטים, רעיונות ויוזמות בארגון. בין היתר הכישרים נשענים על מיומנויות הצגה בפני מול קהל ושכנוע, מיומנויות שפת גוף, התנהגות אסרטיבית, מיומנויות בשכנוע וטיפול בהתנגדויות וכן הלאה. הלמידה והתרגול בשער זה בקורס ניהול נשענת על התיאוריה והידע הקיים, אך בעיקר דרך התנסות של חברי הקבוצה, משוב ובחינה עצמית וקבוצתית.

## שער 6 - כלים בניהול ובהדרכה: ✓

בשער זה בקורס ניהול ניתן למשתתפים כלים יישומיים בפיתוח והנחיית תוכניות הכשרה בניהול, לרבות בניית יום הדרכה לעובדים, הכשרות צוותיות, מיומנויות בחניכת עובד ומתן כלים להנחייתם של עובדים, משתתפים או חברים תחת מנהיגותו וניהולו של המשתתף בקורס ניהול. כמו כן נלמד על כלים בליווי צוותי, אימון אישי ומנטורינג ונעמוד על הפערים והכלים שבין מנהל למנהיג. השער יעסוק בנוסף במסגרות של ניהול זמן, ניהול חינוכי וניהול צוות ויעניק למשתתף בקורס הניהול סל כלים יישומי לניהול ולהדרכת כפופים כמנהל.

## שער 7 - פיתוח והובלת פרויקט ניהולי ויישום: ✓

שער זה בקורס ניהול מבקש לתת מקום מעשי ויישומי לתהליך החינוכי שהמנהלים בקורס ניהול חוו. כל משתתף בקורס ניהול, או קבוצת משתתפים, יתבקשו לפתח תכנית או יוזמה הקשורה לארגון המזמין ואשר תטיב איתו. הפרויקט או היוזמה שהמשתתפים בקורס ניהול יתבקשו להציג צריך לכלול מספר מרכיבים וקריטריונים כפי שיוגדרו מראש עם הארגון המזמין וכן, להציג תכנית יישומית להפעלתו. את הפרויקט בניהול נבצע במשך זמן מוגדר מראש ובליווי מקצועי של מנחי קורס הניהול מטעם חברת "משכוכית - ייעוץ והדרכת מנהלים".

## שער 8 - תהליכי פרידה ומשוב וליווי מקצועי לאורך השנה ✓

בסיכום קורס ניהול ניתן כלים לפרידה ולניצול מקסימאלי של קשרים והיכרות אשר נוצרו לאורך הקורס. בוגרי קורס ניהול בהנחייתנו יזכו בתעודת "בוגר קורס ניהול" יוקרתית בחתימת מנכ"ל הארגון המזמין ובחתימת יניב שנהב – מפתח הקורס ומנכ"ל משכוכית ייעוץ והדרכת מנהלים.

■ בזכות המומחיות בתחום קורס ניהול ופיתוח המנהיגות, מודל קורסי המנהיגות שלנו זכו להצלחות בארץ ובעולם במגוון ארגונים, עסקים וקבוצות. היקפי המפגשים והקורסים משתנים בין קבוצה לקבוצה, ובהתאם להקשר ולמטרות הקורס.

■ את קורס הניהול בהנחייתנו ניתן להזמין להדרכה בקבוצה בארגון, בתהליכי פיתוח מנהלים, בבתי ספר לפיתוח מנהיגות וניהול וכן, בתהליכי אימון אישי למנהלים בסדרת מפגשים מובנית לפיתוח מנהלים.



## פיתוח עתודה ניהולית בארגון

תהליך פיתוח עתודה ניהולית נועד לבנות ולהכין את דור המנהלים הבא בארגון, בצורה מקצועית, מעצימה ואשר מחברת את העובד בתהליך ההכשרה לניהול, למטרות הארגון, לחזונו ולתפקידו. בהכשרת עתודה ניהולית המשתתף יקבל את כל הכלים והמיומנויות הנדרשות כדי לבצע את משימת הניהול העתידית בצורה הטובה ביותר, הוא יהיה נכון ומוכן לתפקידי ניהול מתקדמים תוך שהוא מתנסה במשימות ניהול, הובלת צוותים ופרויקטים והוא זוכה ללמידה קבוצתית ואישית בחניכה מקצועית.

פיתוח עתודה ניהולית תאפשר המשכיות של הארגון, שמירה והעצמה של הידע הארגוני הקיים, מינוף הניסיון הנצבר לשיפור תפקודים ותוצאות וכן, תגדיל את המוטיבציה של העובדים בדרגים הנמוכים יותר אשר עשויים לראות בארגון מקום המאפשר להם התפתחות מקצועית ואישית בעתיד. בארגון עם תרבות ניהולית מקודמת ומקצועית, יהיו עובדים רבים אשר ישאפו להתקדם לתפקידי ניהול, יהיו מסלולי אופק ניהולי ברורים, יתקיים קורס ניהול לעתודה ניהולית אחת לפרק זמן קבוע, תהליכי חניכה ומשוב יהיו חלק מהתרבות והאקלים הארגוני וכל אלו יהיו ממותגים נכון בקרב כלל הדרגים בארגון.

חלק מהארגונים מתמודדים עם אתגרים מורכבים בתהליכי פיתוח עתודה ניהולית. בחלקם, לא אותרו מועמדים מתאימים לתפקידי ניהול בקרב הדרגים הנמוכים, לעתים ישנם מועמדים מתאימים לניהול אולם הם חסרים את המוטיבציה או הרצון להתקדם בארגון, בחלק מהמקרים המנהלים או תפיסת התפקיד הניהולי בקרב העובדים אינה חיובית ומציאות זו לבסוף יוצרת אסטרטגיה של גיוס מנהלים מחוץ לארגון. בחברת "משכוכית" - ייעוץ והדרכה למנהלים" נבנה יחד עם הארגון תהליך פיתוח עתודה ניהולית מקצועי על כל שלביו ונעשה זאת יחד בהצלחה. בתהליך פיתוח עתודה ניהולית בדרך כלל ישנם מספר שלבים בהנחייתנו:

### נבחן את האסטרטגיה הארגונית לפיתוח עתודה ניהולית

בתהליך אבחון מקדים ויסודי נבדוק מהי מתודת פיתוח המנהלים המומלצת לארגון, נבחן יחד עם צוות משאבי האנוש האם העתודה הניהולית תבוא מתוך הארגון ובפיתוח מנהלים או בגיוס מועמדים חיצוניים לניהול? נלמד על המצב הניהולי הקיים בארגון ומה יכולים להיות המרכיבים המתאימים בעתיד?

### בניית אפיקי הכשרה לעתודה ניהולית

על סמך ממצאי האבחון המקדים, מטרת הארגון והגדרות מחלקת משאבי אנוש, נציע מסלולי הכשרה מקצועיים. אפיקי הכשרת עתודה ניהולית יכולים להיות במתכונת של חניכה אישית עם מנהל, בקורס ניהול, בעבודה קבוצתית וחניכה משולבת וכמובן, בליווי מקצועי של יועץ למנהלים מטעמנו.

### מיתוג תהליכי עתודה ניהולית בארגון

ככול שתפקיד הניהול העתידי וקורס הניהול לעתודה הניהולית יהיו ממותגים נכון יותר, כך לארגון תהיה יכולת איתור ומיון רחבה יותר עם מספר מועמדים מתעניינים גדול יותר. אנו נציע אסטרטגיית מיתוג ושיווק האופק הניהולי אשר תוכל לתרום לחיזוק דרג הניהול ולקידום המוטיבציה לתפקידי ניהול בארגון.

### איתור ומיון מועמדים מתאימים לניהול

אנו נסייע בתהליך האיתור והמיון למועמדים מתאימים לתפקידי ניהול בארגון ונייעץ בבחירת המועמדים המתאימים לעתודה ניהולית.

### פיתוח והנחיית קורס ניהול לעתודה ניהולית

אנו נפתח וננחה את קורס הניהול לעתודה הניהולית בהתאם למטרות הארגוניות, לממצאי האבחון, לתהליך האיתור והמיון וכמובן, בהתאם לצרכים המקצועיים בהכשרת דור הניהול הבא. אנו זוכים למשובים גבוהים מאוד בזכות שיטות הנחיה והדרכה מקצועיות, מרעננות ואשר משלבות ידע מתקדם עם מתודות הדרכה מקוריות.

### ליווי משתתפי קורס ניהול בעתודה ניהולית במהלך הקורס ואחריו

מנחה הקורס ילווה את המשתתפים בקורס בהנחיה בקבוצה, בפגישות משוב והעצמה בין המפגשים ולעתים, גם בפרויקט ניהולי ראשון הנמשך לארוך הקורס ולאחריו.

## תכני קורס הניהול לעתודה ניהולית לרוב דומים לתכנים בקורס ניהול או לתהליכי פיתוח מנהלים בארגון, תוך מתן דגש על התנסויות, משוב וחניכה להובלת פרויקטים, משימות וצוותים.

- ✓ בסיכום קורס ניהול לעתודה ניהולית ניתן כלים לפרידה ולניצול מקסימאלי של קשרים והיכרויות אשר נוצרו לאורך הקורס.
- ✓ בוגרי קורס ניהול בהנחייתנו יזכו בתעודת "בוגר קורס ניהול" יוקרתית בחתימת מנכ"ל הארגון המזמין ובחתימת יניב שנהב - מפתח הקורס ומנכ"ל משכוכית ייעוץ והדרכת מנהלים.
- ✓ בזכות המומחיות בתחום קורס ניהול ופיתוח המנהיגות, מודל קורסי המנהיגות שלנו זכו להצלחות בארץ ובעולם במגוון ארגונים, עסקים וקבוצות. היקפי המפגשים והקורסים משתנים בין קבוצה לקבוצה, ובהתאם להקשר ולמטרות הקורס.
- ✓ את קורס הניהול בהנחייתנו ניתן להזמין להדרכה בקבוצה בארגון, בתהליכי פיתוח מנהלים, בבתי ספר לפיתוח מנהיגות וניהול וכן, בתהליכי אימון אישי למנהלים בסדרת מפגשים מובנית לפיתוח מנהלים.



## ערכות הדרכה למנהלים בארגון:

מנהלי בכל הדרגים נדרשים להקנות ידע מקצועי לעובדים תחת פיתוחם וניהולם, אולם לחלק ניכר מהם אין את הכלים או הזמן לפתח סדנאות והדרכות בכל הנושאים הנדרשים. לצורך זה, פיתחנו עבור מנהלים בארגון סל של ערכות הדרכה מקצועיות במגוון תחומים לשימושכם המקצועי. ערכות ההדרכה עוסקות בנושאים מובילים וביניהם: עבודת צוות, ניהול ישיבות, שירות, מכירה, ניהול זמן, חשיבה יצירתית ועוד. ערכות ההדרכה נועדו לתת למנהל ולצוות תחת ניהולו את כלל הכלים הזמינים לצורך הדרכה מקורית ומעניינת והן זוכות למשובים מעולים בקרב מגוון הלקוחות המרוצים.

## ערכות ההדרכה למנהלים כוללות בקובץ לשימושך:

- ✓ מערך הדרכה (Flow) מפורט הבנוי לסדנאות בנות 3 שעות לפחות.
- ✓ מצגת Power Point מוכנה לשימוש.
- ✓ הפניה לסרטוני YouTube אשר יכולים לשרת את המנחה והמנהל בסדנאות לבחירה.
- ✓ הפניה לידע ולרקע נוסף ולמודלים אשר ניתן ללמד במסגרת הסדנאות וההרצאות בהנחיה.
- ✓ בחלק מהערכות אף ישנן חוברות לחלוקה למשתתפים (למשל בערכת סדנת "סגנונות תקשורת", בערכת סדנת "ניהול זמן" או בערכת "שפת גוף ויצירת קשר")

## מנהלים ממליצים על "ערכות הדרכה למנהלים":

**אדיס ישראל - ניב ברבו, סמנכ"ל משאבי אנוש**  
"באדיס רכשנו ערכות הדרכה למנהלים לצורך הדרכות פנים ארגוניות ופיתוח העובדים. ערכות ההדרכה כוללות מצגות, חומרי רקע ורעיונות אשר בנויים ומוצגים בבהירות ובמקצועיות רבה. ערכות ההדרכה למנהלים הן כלי נוח ויעיל להדרכת צוותים ואני ממליץ עליהן בחום לכל מנהל!"



**קואופ ישראל - עינת כהן-ברכה, מנהלת הדרכה**  
"כחלק מהעשרת ספריית ההדרכה של קו-אופ רכשנו מגוון ערכות הדרכה מצוינות למנהלים! הערכות מעניקות בצורה מקורית מגוון כלים ומיומנויות תוך שמירה על איכות, עריכה נהדרת ושירות למופת!"



**בית השקעות פסגות - ליאורה ארקש, מנהלת הדרכה**  
"ערכות ההדרכה בנושאי מכירות, סגנונות תקשורת, שפת גוף, חשיבה יצירתית במכירה, שירות ושיווק היו ועודם כלי מרכזי בהדרכות המנהלים בארגון. אנו עושים בהן שימוש קבוע, לומדים מהן ומתפתחים באמצעותן כל הזמן, תודה!"





## ספרים למנהלים ללימוד עצמי ולתרגול מיומנויות בניהול

ב"משכוכית - ייעוץ והדרכה למנהלים" פיתחנו ספרי לימוד למנהלים המאפשרים לימוד עצמי, תרגול ושיפור של סל מיומנויות מקצועיות בניהול. לסדרת הספרים למנהלים אנו קוראים "מחברות להצלחה למנהלים!" והם מציגים כלים מקצועיים, ידע מרוכז ורעיונות ליישום אפקטיבי בעבודתו של המנהל.

### "לעשות!" מחברת להצלחה למנהלים לניהול הזמן ותכנית העבודה

המחברת "לעשות!" למנהלים תחשוף את המנהל למודל חמשת הממדים בניהול הזמן והמשימה ותעניק כלים ניהוליים בניהול לפי חשוב במקום דחוף, ניהול משימות ויעדים לפי שיטת הכובעים, כלים ומיומנויות בניסוח חזון אישי ומקצועי, האצלת סמכויות ועבודת צוות אפקטיבית ועוד. המחברת "לעשות!" הינו ספר לימוד ותרגול מקצועי ותורם לכל מנהל ותסייע לך בניהול הזמן, המשימה וסדר הדברים בצורה אפקטיבית ומקצועית.



### "להציג!" מחברת להצלחה למנהלים לניהול הפרזנטציה האפקטיבית

המחברת "להציג!" למנהלים תעניק כלים לניהול הפרזנטציה האפקטיבית ותציע למנהל מודל ברור, מקצועי וישים לניהול הפרזנטציה האפקטיבית. החל בשלב ארגון הנושאים להצגה, שיטות הצגת הנושא, כלים ודגשים לשימוש נכון בקול ושפה ובשפת גוף נכונה, מיומנויות בשכנוע וטיפול בהתנגדויות בהצגה וכן, דרכים להתמודד עם "פחד במה" בעת הצגה. "להציג!" הינו ספר לימוד ותרגול מקצועי לכל מנהל, שכן הוא יסייע לך במיומנויות הצגת נושאים בפני קבוצות, לקוחות, עובדים וקהל בצורה מקצועית, סוחפת ומשכנעת.



### "למכור!" מחברת להצלחה למנהלים לניהול המכירה המוצלחת

המחברת "למכור!" תחשוף את המנהלים למודל ששת השלבים במכירה המוצלחת ותציע מודל ברור, מקצועי וישים לניהול תהליכי מכירה של כל מוצר, שירות או רעיון בצורה נכונה, מאורגנת ומשכנעת. "למכור!" תסייע לך בארגון המכירה החל משלב ההכנה, תציע כלים ביצירת קשר מקדם מכירה ושכנוע, תיתן כלים ורעיונות לטיפול בהתנגדויות מכירה וכן, לסגירת "המכירה" ולקידום הסכמה. "למכור!" הינו ספר לימוד ותרגול מקצועי לכל מנהל, אשר מעצם תפקידו הניהולי הוא נדרש תכופות למכירה של רעיונות, שירותים, מוצרים ובגיוס שותפים לפרויקטים ויוזמות בצורה מקצועית, משכנעת ומצליחה.



### "להגשים!" ערכת סט קלפים ומחברת להצלחה לניהול מעצים

הערכה "להגשים!" לניהול מעצים כוללת סט של 100-200 קלפי תמונות יצירתיות וקלפי מילים ותחומים בצירוף מחברת עבודה למנהלים עם רעיונות, תרגולים והסברים על דרכים לשימוש מקצועי ומעצים בעזרת הערכה. ערכת "להגשים!" למנהל יכולה להתאים למנהלים בעבודת פיתוח עצמאית, בעבודה עם עמיתים לניהול או בהדרכת, הנחית ואימון עובדים תחת ניהולם לפיתוח חשיבה יצירתית ופתרון בעיות, לניסוח ועיצוב חזון ותכנית עבודה ולהעצמת הצוות והמנהלים.



### המשחק "האופק היומי שלי!" למנהלים - ללמוד ולתרגל מיומנויות הצלחה

"האופק היומי שלי!" למנהלים הוא משחק יצירתי ומעצים אשר מזמין מנהלים, צוותים ועובדים ללמוד ולתרגל מיומנויות הצלחה בצורה יצירתית, ממוקדת ומעצימה. "האופק היומי שלי!" למנהלים כולל קלפי תמונות, קלפי מילים, פנקס "3 הכוכבים שלי", חוברת הדרכה לשימוש במשחק למנהלים בעבודת הצלחה אישית, צוותית או עם עובדים תחת ניהולם. זהו כלי לפיתוח אישי וניהולי מצוין, חיובי ומעצים



## סיורי חוץ למנהלים



חברת "משכוכית" - ייעוץ והדרכה למנהלים" עובדת עם מספר מדריכי טיולים מוסמכים אשר עברו הכשרה מטעמינו להדרכת סיורים עבור קבוצות מנהלים בתהליכי הכשרה והעשרה. בדומה למתודות הדרכה נוספות, אנו עושים שימוש בסיורים מובנים כחלק מתהליך פיתוח מנהלים למגוון הלקוחות, כך שהסיור הלימודי והחוויתי מהווה נדבך נוסף בפיתוח והעשרת המנהלים ובהענקת הכלים הארגוניים בתהליך מטעמינו. להלן מספר דוגמאות, אולם אופי הסיור, מסלולו ומטרותיו יגובשו בהתאם למטרות היום, הנושא והרקע הארגוני של המנהלים המשתתפים בתכנית.

### ☑ סיור חוץ למנהלים - בעקבות מנהיגות ומנהיגים כמעצבי זהות (תל אביב/ירושלים)

ההסיור יעקוב אחרי הוגי דעות ואנשי רוח שהשפיעו על הערכים לאורם אנחנו מחנכים עד ימינו. נלך בעקבות אנשי הרוח והמחנכים שפעלו בתל אביב או בירושלים מראשיתה והשפיעו ברוחם על עיצוב התרבות הישראלית כולה. נראה כי גם בשנותיה הראשונות של המדינה התמודדו הבונים עם הצורך בשילוב של משימתיות לצד הנחלת דרך. דרך סיור זה נעסוק במיומנויות הקשורות לעיצוב חזון, תכניות עבודה ויישומן, עבודת צוות, מיומנויות בתקשורת ושיווק.

### ☑ סיור חוץ למנהלים - מכיכר רבין לכיכר לונדון (ת"א)

מדוד בן גוריון, מאיר דיזינגוף ואליעזר בן יהודה וסיום עם מנחם בגין ויצחק רבין נעמוד על איכויות של מנהיגות מעוררת השראה, נלמד על כלים בהנחלת חזון ובסגנונות ניהול ויישום שונים. בחלקו האחרון של היום נסייר לאורך החוף ונבקש באנדרטת אלטלנה, סיפור אניית הנשק של האצ"ל וההתנגשות בין שני סוגי המנהיגים - בן גוריון ובגין לדיון בנושא פתרון קונפליקטים ועבודת צוות אפקטיבית. דרך סיור זה נעסוק במיומנויות הקשורות לעיצוב חזון, תכניות עבודה ויישומן, עבודת צוות, מיומנויות בתקשורת, סגנונות מנהיגות, ניהול קונפליקטים וגישור.

### ☑ סיור חוץ למנהלים - שסעים בחברה הישראלית (ת"א)

בסיור זה נצלול אל המיקרוקוסמוס של התחנה המרכזית בתל אביב. נכיר את הקהילות השונות המתגוררות בה, מהמהגרים אל אומנים צעירים ונפגוש גופים המנסים להשפיע על המרחב הציבורי ולהביא לשינוי חברתי במקום שנראה לעיתים כבילתי אפשרי. הסיור מפשר הצצה אל כמה מהבעיות החברתיות המטרידות ביותר בחצר האחורית של החברה הישראלית. דרך סיור זה נעסוק במיומנויות הקשורות לניהול לפי יעדים, ניהול בחברה רב-תרבותית, סגנונות מנהיגות, ניהול השינוי הארגוני, פתרון קונפליקטים וגישור.

### ☑ סיור חוץ למנהלים - ירושלים כמיקרו-קוסמוס של החברה הישראלית

"למה ירושלים תמיד שתיים" (י. עמיחי). אוכלוסיית ירושלים מהווה מיקרוקוסמוס של כל קווי החיבור וקווי השסע בחברה הישראלית: דתיים וחילוניים, ערבים ויהודים, אשכנזים וספרדים, צברים ועולים, עניים ועשירים. שכונת המצוקה מוסררה (מורשה) שוכנת על קו התפר בין אוכלוסיות אלו מזה ארבעה עשורים. נלמד על התנועות שצמחו בשכונה, על המעבר מה"פנתרים" לויסקונסין, על מוסדות החינוך והתרבות שבחרו להתמקם בה וכיצד השפיעו על חיי השכונה, נפגוש את הקווים העדינים והגבולות שעוברים בין האוכלוסיות השונות ונלמד כיצד והאם ניתן לדור יחד. דרך סיור זה נעסוק במיומנויות הקשורות לניהול לפי יעדים, ניהול בסביבה רב-תרבותית, ניהול השינוי הארגוני, סגנונות מנהיגות, פתרון קונפליקטים וגישור.

## בין הלקוחות הממליצים על שירותינו



**חברת "אדידס" – לייף ספורט בע"מ – מר שלום מוליאב, מנכ"ל אדידס ישראל**  
"צוות משכוכית – יעוץ והדרכת מנהלים מנחה במגוון מסגרות מקצועיות, החל מאימונים אישיים למנהלים, בסדנאות ניהול ופיתוח מנהלים ובהדרכת מנהלים נוספת. לשמחתי, היקף הפעילות גדל משנה לשנה הודות לתוצאות המצוינות של הדרכה מקצועית, מרעננת אשר מעניקה כלים יישומיים. אני ממליץ על שירותים של צוות משכוכית – יעוץ והדרכת מנהלים! אני משוכנע שתיהנו מהשירותים כמונו."

**"חברת ש.ל.ה – שירותי רפואה בע"מ - כללית סמייל, כללית רפואה משלימה, כללית אסתטיקה" - גב' ריקי דרור, מנהלת יח' הדרכה והשתלמויות, מחלקת משאבי אנוש חברת ש.ל.ה מספקת שירותים ללקוחות הכללית ברחבי הארץ, ומקפידה על מתן שירות ללקוחותיה ודואגת לצרכיהם ברמה הגבוהה ביותר שניתן. אנו שוכרים את שירותיהם של צוות משכוכית – יעוץ והדרכת מנהלים והיקפי הפעילות של ש.ל.ה מולם גדלים הודות לרמת השירות, ההדרכה והמקצועיות בעבודה! צוות המנחים מקצועי, אדיב, עדכני בחומרים ובתכנים ומעביר את המסרים בצורה מקצועית, מרעננת ויישומית. נשמח להמליץ על משכוכית לייעוץ ולהדרכת ואנו בטוחים שתיהנו משירותיהם!**

**חברת "אלבר רכבים", גב' עינבל מזרחי – מנהלת הדרכה, מחלקת משאבי אנוש**  
"אלבר רכבים מהווה מותג מוביל בתחום השכרות הרכב אשר מציב את הלקוחות ושביעות רצונם כערך מוביל וחשוב. כחלק מתהליכי הכשרת הצוותים המקצועיים באלבר, אנו מזמינים את צוות משכוכית – יעוץ והדרכת מנהלים למגוון סדנאות והדרכות מקצועיות בקורס ניהול, סדנאות מנהלים ופיתוח מנהלים. במהלך השנים האחרונות הונחו עשרות סדנאות וקורסים. הסדנאות התאפיינו בהתאמה מדויקת לצרכים, ביכולת אבחון ודינאמיות בהתאם לצרכים שעלו בשטח ובמקורות מתודית אשר דאגה לשמור את המשתתפים בעניין ובריכוז גבוה. כמו כן, צוות ההדרכה מסור מאוד, מקצועי ותורם משמעותית לארגון ולעובדיו. אני ממליצה בחום על שכירת פעילויות הכשרה, הדרכה וליווי ומניסיוני מאמינה שתזכו לחוויה נהדרת."

**קופת חולים מאוחדת, חטיבת מוסדות – גב' לירון טרניו, אחראית הדרכה ופיתוח אירגוני**  
אנו שוכרים את שירותיהם של חברת "משכוכית – יעוץ והדרכת מנהלים" למגוון הדרכות, פיתוח צוותים ומנהלים ומיומנויות מקצועיות להצלחה. זוהי חברה מקצועית מאוד והעבודה עם הצוות מתאפיינת ברצינות, יסודיות ומתן מענה מדויק לצרכים שלנו במאחדת חטיבת מוסדות! משוּבּי המשתתפים בהרצאות, סדנאות וימי העיון בהנחייתם תמיד גבוהים מאוד והם מאופיינים במתן כלים יישומיים לעבודה במרפאות, בצורה חיובית ומעצימה. אנו במאחדת חטיבת מוסדות שמחים על שיתוף הפעולה עם חברת "משכוכית – יעוץ והדרכת מנהלים" וממליצים בחום על שכירת שירותים בהנחייתם.

**גב' אורית אורגיל בארוט, חברת NESS טכנולוגיות**  
"לאחר שתיאמנו את התהליך בהנחיית הצוות, הגיע המנהל לצורך אבחון מעמיק של צרכי הארגון ועל מנת להתאים את שיטות ההנחיה והתכנים לקבוצת המנהלים הייחודית שלנו, אשר זוכה להדרכות והעשרות לעיתים קרובות. ניכר כי ההשקעה והנכונות המקצועית הניבה את הפירות המתאימים בהדרכות – הסדנא הייתה מצוינת! המשובים היו גבוהים מאוד והכלים שניתנו משרתים את המשתתפים במגוון המיומנויות הנדרשות להם. אשמח להמליץ על שימוש בשירותכם!"



## חברת UTI ישראל – גב' רחלי זריביץ', מנהלת הדרכה ופיתוח ארגוני

ברצוני להודות לכם על מפגשים נפלאים שהועברו בחברת UTI במסגרת קורס פיתוח מנהלי דרג ביניים. המפגשים הועברו בצורה מקצועית ואיכותית תוך מגוון פעילויות וערעור עניין רב אצל המשתתפים. מנחה הקבוצה העביר את החומר בצורה מצוינת תוך קשב לקבוצה. אופי ההדרכות והעבודה עם חברת משכוכית התאפיין במקצועיות רבה החל בשלב ההכנה, האבחון והתכנון, דרך ההדרכה עצמה ועד המשוב ויישום ההתאמות לצרכי הארגון. לאחר ההדרכות פנו אליי משתתפי הקורס ופרגנו רבות על התוכן שהועבר. לאור אלו נשמח להמשיך שיתוף הפעולה בקורס ראשי צוותים ואשמח להמליץ אישית על עבודה עם חברת משכוכית - ייעוץ והדרכה.

## בית השקעות פסגות – גב' ליאורה ארקש, מנהלת הדרכה

"בית השקעות פסגות שוכר את שירותי משכוכית ייעוץ והדרכה משך יותר מ-3 שנים. תהליכי ההכשרה והדרכה עוסקים במיומנויות מכירות מוצרים ושירותים, תוך התאמתם המקצועית ללקוח. שיטות ההדרכה מקוריות, מקצועיות וההדרכות בבית ההשקעות נעשו בכל הדרגים, מרמת המנכ"ל ועד אנשי המכירות והשימור. אני ממליצה בחום על התכנים ועל הצוות הנהדר!"

## התאחדות התעשייתנים בישראל – עו"ד יואב חיימובסקי, מנהל משאבי אנוש

במסגרת שירותי הכשרת העובדים בהתאחדות התעשייתנים בחרנו את שירותיכם להדרכת קורס מכירות בן שישה מפגשים וקורס בתקשורת אפקטיבית בן שלושה מפגשים. אופי ההדרכה בקורס התאפיין במקצועיות רבה ומעוררת הערכה! שיטות ההנחיה כללו מגוון תרגולים ויישומים, סרטונים, מצגות מעניינות ודיבור בגובה העיניים של העובדים באופן שאפשר לימוד אמיתי ויישום מהיר. על סמך המשובים הגבוהים של המשתתפים, אשמח מאוד להמליץ למתעניינים!"

## דיזינגוף סנטר – גב' עדי אורנשטיין, מנהלת שיווק

דיזינגוף סנטר מציב את המבקר בשעריו בראש סדר העדיפויות. ככזה, אנו דואגים תכופות להכשרת הצוותים, לפיתוח אסטרטגיות מקצועיות ולקידום חוויית הביקור בסנטר. צוות משכוכית ייעוץ והדרכה ליווה אותי ואת צוות הניהול בהגדרת היעדים בניית הדרגים המקצועיות להשיגם ובמתן כלים ליישומם, בייעוץ שיווקי ובהדרכות בנושא ניהול זמן. אשמח להמליץ אישית לתהליכי אימון אישי בהנחיית מיומנויות ניהול וליווי אסטרטגי. תודה!"

## עלויות שעת הדרכה, אימון ואבחון ודגשים

עלות שעת אבחון	ש"ח + מע"מ (במידה ויתקיים, טרם ההנחיה)
עלות שעת הנחייה בסדנא	ש"ח + מע"מ
עלות יום סדנא 6-8 שעות	ש"ח + מע"מ
עלות שעת הנחייה בקורס (מעל 10 שעות)	ש"ח + מע"מ
עלות שעת אימון אישי מקצועי:	ש"ח + מע"מ

### דגשים

- עלויות ההדרכה, אימון ואבחון משקפות עלויות הנחייה בלבד ולמנחה בודד.
- עלות ההדרכה כוללת חלוקת חומרים למשתתפים בחלק מהסדנאות לשימוש אישי בלבד.
- העלות לא כוללת הדפסה וכריכה של חומרים לחלוקה.
- העלויות כוללות שימוש בציוד וידאו במעגל סגור.
- בפעילויות מחוץ לתחום "גדרה-חדרה" יש להוסיף עלויות נסיעות וביטול זמן כמקובל.
- מינימום תשלום לכל פעילות הדרכה: 3 שעות הדרכה פרונטאליות. (גם בהזמנה נמוכה מכך)
- תנאי התשלום הם בשוטף +30.
- יש לשלוח טופס הזמנת פעילות טרם ההנחיה - טופס מצ"ב בהמשך הקובץ.

### ביטול פעילות

- פעילות או פגישה אשר תבוטל עד 48 לפני המועד לא תחויב בעלות (למעט שעות אבחון, אם נעשו)
- פעילות אשר בוטלה בטווח שבין 24-48 שעות תחויב ב-20% מהעלות הכוללת לפני מע"מ
- פעילות אשר בוטלה בטווח הנמוך מ-24 שעות תחויב ב-50% מהעלות הכוללת לפני מע"מ

### מבנה שכיח לליווי והדרכת ארגונים עסקיים

- 3 שעות אבחון מקדים בארגון להתאמת היעדים, התכנים ומסגרת הפעילות.
- 4-5 סדנאות להכשרה והטמעה עם מגוון הצוות.
- 2-3 סדנאות לצוות המנהלים לליווי, תרגול ניהולי ולהטמעת הכלים בארגון.
- סדרה של מפגשי אימון אישי לצוות הניהול הבכיר.

**לכבוד חברת משפּוּכִית ייעוץ והדרכת מנהלים  
טופס הזמנת פעילות בערבות אישית**

יש להחזיר חתום בפקס: 072-2500343 או בדואר אלקטרוני: info@mash.org.il

לאחר שקראתי והבנתי את אופי השירותים המוצעים ברצוני להזמין את השירותים הבאים:

אופי השירות הנדרש (אבחון / סדנא, אימון אישי / הרצאה) ונושא	בתאריך	בין השעות	עלות לשעה בש"ח לפני מע"מ	סה"כ לתשלום בש"ח לפני מע"מ

**דגשים להזמנה / למנחה:**

.....

.....

.....

**אני מאשר/ת שקראתי והבנתי את תנאי ההזמנה ותנאי הביטול.**

שם מלא	תפקיד בארגון
טלפון אישי	מספר פקס
שם הארגון	חותמת הארגון וחתימה

## טופס משוב לאחר סדנא למילוי על ידי המזמין/ה

יש להחזיר חתום בפקס: 072-2500343 או בדואר אלקטרוני: info@mash.org.il

שם ממלא המשוב	תפקיד
שם הארגון	טלפון ליצירת קשר
תאריך ביצוע הפעילות	סוג הפעילות ונושא

אנא תני/י לכל היגד ציון בין 1 ל- 10, כאשר 10 הוא הגבוה ביותר:

נושא ההערכה	ציון
החומר והכלים שניתנו היו רלוונטיים לתפקיד	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
המשתתפים/ות נתרמו מהתהליך הקבוצתי	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
הנושא היה בעיניי מעניין וחשוב	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
המנחה מקצועית ויצר קשר טוב עם המשתתפים	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
אשמח להזמין שירותים נוספים בעתיד	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

התרומה שהפקתי במפגש זה היא:

.....

.....

.....



## פרטים ליצירת קשר ולהזמנות

טלפון במשרד: 072-2500344

פקס במשרד: 072-2500343

דואר אלקטרוני: [info@mash.org.il](mailto:info@mash.org.il)

אתר אינטרנט: [www.mash.org.il](http://www.mash.org.il)

## קו ישיר למנכ"ל החברה - יניב שנהב

מספר טלפון נייד: 052-5086611

דואר אלקטרוני: [Yaniv@mash.org.il](mailto:Yaniv@mash.org.il)

