

לעשות!

מחברת עבודה לניהול
הזמן ותוכנית העבודה

דר' יניב שנהב



מפעל הפיס

משפוחית

ייעוץ והדרכה

עקבו בפייסבוק



עקבו באינסטגרם



צפו בסרטונים



שלחו הודעה



© כל הזכויות שמורות לד"ר יניב שנהב

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכול דרך או בכול אמצעי אלקטרוני, אופטי, מכני או אחר כל חלק שהוא מהחומר שבחוברת עבודה זו ואין לעשות בחומר זה שום שימוש ללא אישור בכתב ומראש מהכותב, כל אלו ייחשבו הפרת זכויות יוצרים.

סייעו בכתיבה: שחף גולן, מיכל הדס רובין.

סייעו בעריכה לשונית: עדנה רון, שלי טריפון, ורד גרנדיר פרוכטמן, מיכל הדס רובין.

עוצב ע"י ג'ניה גרויסמן | 052-5504038 | www.jeniagroisman.com

מחברת העבודה "לעשות" מזמינה אותך לבחון את אופי ניהול הזמן, המשימה ותוכנית העבודה שלך כיום, ומציעה שיטת עבודה יעילה ומאורגנת לעיצוב החזון האישי והמקצועי שלך ולתרגומו לתוכנית עבודה יישומית.

ניהול ותכנון הזמן והמשימה קשורים לדפוסי התנהגות אישית, מקצועית, ניהולית וארגונית. אלה נעים על הציר שבין "מגיב" ל"יזם", כך שהאדם, העובד/ת, המנהל/ת או הארגון היוזם, עוסקים בבירור החזון ובעיצובו, בניסוח תוכנית עבודה מתאימה ובגיוס הסביבה והשותפים להצלחה.

מחברת עבודה זו, המבוססת על חמישה ממדים לניהול הזמן והמשימה ועל הדרכה מקצועית שסייעה להצלחתם של אלפי משתתפים בסדנאות ובאימונים אישיים, מזמינה אותך ללמוד ולתרגל כלים בניהול עצמי ובתכנון הזמן. יישום המימדים הנלמדים צפוי לתרום לך בחווית החיים, בביצוע העבודה המקצועית בצורה טובה יותר, בחיזוק תחושת המשמעות ולבסוף תניב הצלחות רבות יותר.

קריאה ועבודה מהנה.

בהצלחה!
דרי יניב שנהב



”

לו היו לי שמונה
שעות לכרות עץ,
הייתי מקדיש שש
מהן להשחזת
הגרזן
”

אברהם לינקולן



בעידן הנוכחי, שבו אנו נדרשים ליעילות בחלוקת הזמנים ותעדוף המשימות וניהול הזמן, חיוני שיהיו לנו מיומנויות של תכנון מקדים, של ניסוח מטרות אישיות ומקצועיות ושל ניסוח חזון בהיר, וכן שנדע לתרגם את החזון הזה לתוכנית עבודה יישומית או מעשית.

בדפים הבאים מוצעת מסגרת שמאפשרת רישום של התכנון ושל לוחות הזמנים והמשימות שלך בצורה יעילה ונוחה.

האתגר המרכזי בעידן המודרני הוא היכולת לנהל את הזמן בצורה מקצועית ואפקטיבית, כך שנוכל ליישם ולהגשים מגוון שאיפות וחלומות, בין אם אישיים, בין אם משפחתיים ובין אם מקצועיים. אולם, לעתים נדמה שככל שחלה התקדמות בציר היעדים שחלמנו לממש, כך הופך הזמן למשאב יקר והכרחי אשר הולך ומצטמצם. ניהול הזמן וניהול המשימה קשורים זה בזה, ובחלק ניכר מהמקרים, היעדר מקצועיות ואפקטיביות בניהול הזמן, עשוי להצביע על אותו החסך גם בניהול המשימה.

בניהול הזמן והמשימה אנו עושים שימוש בסל כלים מקצועי ורחב, הכולל סט עשיר של כלים ומיומנויות אשר משתנים מאדם לאדם, מארגון לארגון וממקרה למקרה. יחד עם זאת, מוצעים לשימושך חמישה ממדים מרכזיים, אשר יכולים לסייע לך בניהול הזמן והמשימה בצורה אפקטיבית ומקצועית.

מודל חמשת הממדים לניהול מקצועי של הזמן והמשימה:

התנהגות יוזמת במקום בהתנהגות
מגיבה

1

הגדרת חזון, מטרות ויעדים, לפי שיטת
הכובעים

2

תכנון סדרי עדיפויות והתנהלות לפי
"חשוב" במקום "דחוף"

3

שותפים - האצלת סמכויות, עבודת
צוות, עבודת רשת וניהול ממשקים

4

נטרול של בזבזני זמן והתמקדות
במשימה

5

מודל חמשת הממדים לניהול מקצועי של הזמן והמשימה:

1 התנהגות יוזמת במקום בהתנהגות
מגיבה

2 הגדרת חזון, מטרות ויעדים, לפי שיטת
הכובעים

3 תכנון סדרי עדיפויות והתנהלות לפי
"חשוב" במקום "דחוף"

4 שותפים - האצלת סמכויות, עבודת
צוות, עבודת רשת וניהול ממשקים

5 נטרול של בזבזני זמן והתמקדות
במשימה

מהי, לדעתך, התנהגות מגיבה - ריאקטיבית?

באילו תחומים בחייך הנך מתנהג/ת בצורה מגיבה?

מהי, לדעתך, התנהגות יוזמת - פרואקטיבית?

באילו תחומים בחייך הנך מתנהג/ת בצורה יוזמת?

היזכר/י באירוע ספציפי שבו הגבת באופן "מגיב" ונסה/י להציע 3 חלופות לתגובה "יוזמת" לאותו האירוע.

נסה/י לנסח לעצמך מדוע דווקא תחומים או אירועים מסוימים גורמים לך לדפוס התנהגות "מגיבה"? מדוע תחומים או אירועים אחרים מביאים אותך דווקא להתנהגות "יוזמת"?

התנהגות ריאקטיבית - מגיבה

התנהגות מגיבה היא התנהגות אשר מושפעת מההתרחשויות בסביבה ואיננה התנהגות מתוך בחירה מושכלת. האדם המגיב מובל בדרך כלל על ידי הנסיבות - בעבודה, בחיים האישיים ובחיי החברה ואינו לוקח אחריות על חייו או על תוצאות מעשיו. התנהגות מגיבה מתאפיינת בניהול זמן לפי "דחוף" ובמיעוט עבודת צוות. האדם המגיב ממעט להאציל סמכויות. בחלק ניכר מהמקרים, האדם המגיב חי את חייו בתחושת החמצה ובנטייה להאשים את "הסביבה" בחסרים האישיים והמקצועיים.

הארגון והמנהל/ת המגיבים נוקטים בדרך כלל שיטה של "כיבוי שריפות", מאמצים התמודדות נקודתית עם משברים, ונעדרים חזון ברור קדימה. מנהיגות מגיבה נעזרת תכופות בכלים של עונש ותגמול ובסמכות הניתנת לה כדי לרתום את הסביבה למטרותיה בארגון. זה, ככל הנראה, ממעט לעבוד בעבודת צוות וחסר תחושת שליחות.

התנהגות פרואקטיבית - יוזמת

התנהגות יוזמת היא התנהגות אשר יוצרת את המציאות הרצויה בהתאם להחלטה מוקדמת ומתוך בחירה מושכלת. התנהגות יוזמת מתאפיינת ואפשרית בזכות הגדרת חזון, תוכנית עבודה ויעדים ברורים. האדם היוזם איננו ממתין "לדלתות שייפתחו מעצמן" אלא "פותח את הדלתות בעצמו". הוא מזהה את המקומות שבהם הוא יכול ליצור הזדמנויות ופועל באופן תמידי להשיג ולקדם את חזונו. התנהלות אישית, מקצועית וארגונית יוזמת מתאפיינת בניהול זמן לפי "חשוב", תוך שילוב הסביבה לשיתופי פעולה, בהאצלת סמכויות ובהתמודדות מקצועית עם בזבזני זמן. בחלק ניכר מהמקרים, האדם היוזם חי את חייו בתחושת הגשמה וייעוד, לומד מטעויות ולוקח אחריות על ההצלחות ועל היעדר ההצלחות בדרכו.

הארגון והמנהל/ת היוזמ/ת בדרך כלל מתכננים חזון ותוכנית עבודה בהירה לשנים קדימה, משקיעים משאבים בניתוח המגמות בסביבה ובתכנון והתאמות בכפוף לכך. מנהיגות יוזמת בדרך כלל תהיה דמוקרטית, משתפת ותצליח לגייס את העובדים ואת השותפים למשימות ולחזון, תוך תחושת שליחות ומטרה.

”

תוכנית טובה היום
עדיפה מתוכנית
מושלמת מחר
”

ג'ורג' פאטון

מודל חמשת הממדים לניהול מקצועי של הזמן והמשימה:

1 התנהגות יוזמת במקום בהתנהגות
מגיבה

2 הגדרת חזון, מטרות ויעדים, לפי שיטת
הכובעים

3 תכנון סדרי עדיפויות והתנהלות לפי
"חשוב" במקום "דחוף"

4 שותפים - האצלת סמכויות, עבודת
צוות, עבודת רשת וניהול ממשקים

5 נטרול של בזבזני זמן והתמקדות
במשימה

החזון מבטא תמונה עתידית רצויה ומשקף את ההישגים והשאיפות שאני רוצה לממש במגוון ההיבטים בחיי. עבור חלק מהאנשים, החזון בהיר מאוד וניסוחו הוא משימה פשוטה וברורה, בעוד שעבור אחרים, קביעת החזון והמשימה הכרוכה ביצירת תמונה בהירה רצויה לעתיד מהווה אתגר, מפאת מגוון סיבות. בכל מקרה, תהליך ניסוח החזון יהיה השלב הראשון בהתנהגות יוזמת, שכן החזון יוכל לשמש לך "כוכב צפון" שלאורו תפעל/י ולאורו יתקבלו החלטותיך ופעולותיך העתידיות.

ניסוח חזון הינו ממד חשוב מאוד גם בעבודה ניהולית, בהובלת צוותים ובהובלת ארגון. חזון בהיר ומוסכם יכול להיות מקור השראה עבורך ועבור הסביבה שלך בתהליכי קבלת החלטות, בקביעת האסטרטגיה וכמובן, בגיוס הסביבה לחלום משותף ובעל משמעות אשר צובע את סדר היום בתחושת שליחות מעצימה לצוות העובדים, המנהלים והלקוחות של הארגון.

החזון הוא ניסוח של כלל השאיפות,
החלומות ומשאות הנפש שיש לאדם או
לארגון לגבי רעיון, מצב או תהליך והוא
ינוסח בצורה ברורה ובהירה.

ניסוח החזון האישי והמקצועי הינו
שלב חשוב, היות שהוא יכול לסייע
בראיית התמונה הרחבה, בקביעת
סדרי העדיפויות, בקבלת החלטות ואף
בשיתוף וגיוס הסביבה למימוש.

”

הבדל גדול הוא
בין אחד העוסק
בסיתות אבנים
לבין האחר אשר
עיסוקו בסיתות
אבנים לבניית בית
המקדש
”

המקור איננו ידוע

תרגיל בניסוח חזון

תוכלו/י להתייחס לחזון אישי או מקצועי או שניהם.

החזון לעוד 5 שנים:

החזון לעוד 3 שנים:

החזון לשנה הבאה:

תרגום החזון לתוכנית עבודה

<input checked="" type="radio"/>	מתי יושג	היעד
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		

”

רצונות רופפים
מתבטאים
בדיבורים,
רצונות חזקים
מתבטאים
במעשים
”

גוסטב לה בון

להורדת קטלוג סדנאות ושירותים
חברת "משכוכית - יעוץ והדרכה"
www.mash.org.il
info@mash.org.il
072-2500344

משכוכית

יעוץ והדרכה



עקבו באינסטגרם



שלחו הודעה



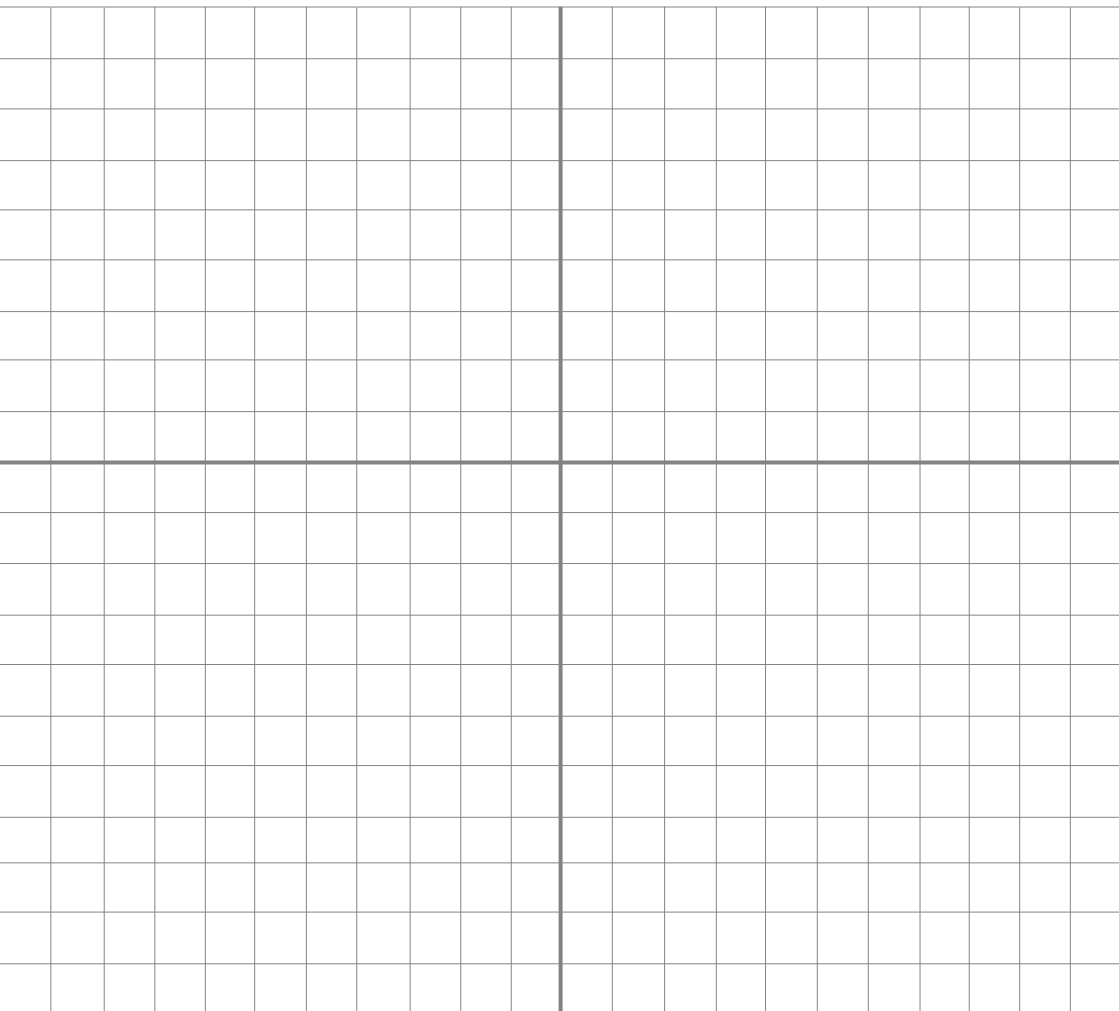
צפו בסרטונים



עקבו בפייסבוק



המחשבות שלי על העתיד....



תרגום החזון לתוכנית עבודה

<input checked="" type="radio"/>	מתי יושג	היעד
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		

”

אם אתה יכול
לחלום את
זה, אתה יכול
לעשות את זה
”

וולט דיסני

תרגום החזון לתוכנית עבודה

<input checked="" type="radio"/>	מתי יושג	היעד
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		

ניהול

נכון של הזמן מחייב פירוט של מגוון התחומים בחיך. אלה כובעים שחשוב לנקוט יוזמה בניהולם וכן נכון להגדיר בעבורם מטרות, לוח זמנים לביצוע, שותפים לעשייה וקביעת קריטריונים להצלחה.

בניגוד למאה הקודמת, שבה נמדד האדם העובד לפי תפוקות כמותיות בעבודה, בעידן הנוכחי ניתן מקום משמעותי יותר לאורח חיים המשלב בין קריירה מצליחה לבין חיי משפחה, בריאות וכושר גופני, הגשמה עצמית, התפתחות מקצועית, טיפוח מסגרת חברתית, טיפוח ועיסוק בתחביבים ועוד.

הכובעים מייצגים את מגוון הקטגוריות החשובות לך וכוללים את התחומים שהגדרת כראויים לתכנון וניהול לפי סדרי העדיפויות שלך. בדפים הבאים מוצעת שיטה להגדרת המטרות בכל קטגוריה ובניית תוכנית עבודה פשוטה למימושה.

הגדרת מטרות ויעדים לפי שיטת הכובעים

שיטת הכובעים נותנת מקום למגוון הממדים שבהם האדם מעוניין להצליח, להתקדם ולממש את שאיפותיו. שיטה זו, אשר נפוצה בגרסאות שונות גם במתודות ניהול, חשיבה יצירתית ופתרון קונפליקטים, נותנת לכל רכיב חשוב בחיך "כובע" נפרד אשר מחייב ניהול שלם, הכולל שיקוף של המצב הקיים היום, הגדרת היעדים שאת/ה שואפ/ת להגיע אליהם במסגרת אותו הכובע, הגדרת "אבני דרך" למימוש השאיפות וקביעת קריטריונים מדידים להצלחה בדרך. שיטה זו, אשר פורטת את מגוון התחומים בחיך לכדי "כובעים" שונים, מאפשרת עיסוק בהיר יותר ומקצועי יותר שכן, נקודת המוצא איננה כללית ורחבה מידי, כך שניסוח החזון ותכנית העבודה יהיה בהיר ופשוט יותר.

התייחסות נקודתית לכל "כובע" בנפרד, מתרגמת את "החזון" שהגדרת קודם לתוכנית עבודה ממוקדת, מנומקת ובדרך כלל, גם מדידה, תכנית אשר תהווה עבורך כלי יעיל לתכנון המשימה. בשלב הזה, נסה/י לפרוט את החזון הכללי לכלל כלל הממדים בחיך בצורה מפורטת.

בתרגיל הכובעים הבא, נסה/י לקבוע מהם הרכיבים המשמעותיים ביותר עבורך ברמה האישית והמקצועית. כמו כן, במידה שהנך עוסק/ת בניהול או במנהיגות ארגונית, עסקית או קהילתית, או שבכוונתך לפתח מיומנויות כאלה, תוכל/י להתייחס גם לכך בתרגיל.

כובע "תפקיד מקצועי וקריירה"



כובע "המשפחה שלי"



כובע "התפתחות אישית ומקצועית"



כובע "המנהיג/ה שאני"



כובע "ח"י חברה ופנאי"



כובע "כושר ובריאות"



כובע "תפקיד מקצועי וקריירה"

הגדרת המטרות



מה המקום והתפקיד שאני נמצאת בו היום?

מה המקום שאני שואפת להגיע אליו במסגרת כובע זה? מהן המטרות שהייתי רוצה להשיג?

מטרה 1:

מטרה 2:

מטרה 3:

מה צריך לקרות כדי שאצליח לממש את השאיפות שלי בקטגוריה זו? כיצד אשיג את המטרות?

מהם הקריטריונים שאבחן על מנת למדוד "הצלחה" במימוש השאיפות ובהשגת המטרות?

מטרה 1:

מטרה 2:

מטרה 3:

תרגום המטרות לתוכנית עבודה וניהול זמנים

----- מטרה :

----- תוצאה רצויה:

----- תאריך יעד:

----- שותפים למשימה:

משימה הושלמה

----- מטרה :

----- תוצאה רצויה:

----- תאריך יעד:

----- שותפים למשימה:

משימה הושלמה

----- מטרה :

----- תוצאה רצויה:

----- תאריך יעד:

----- שותפים למשימה:

משימה הושלמה

כובע "המשפחה שלי"

הגדרת המטרות



מה המקום והתפקיד שאני נמצאת בו היום?

מה המקום שאני שואף/ת להגיע אליו במסגרת כובע זה? מהן המטרות שהייתי רוצה להשיג?

מטרה 1:

מטרה 2:

מטרה 3:

מה צריך לקרות כדי שאצליח לממש את השאיפות שלי בקטגוריה זו? כיצד אשיג את המטרות?

מטרה 1:

מטרה 2:

מטרה 3:

תרגום המטרות לתוכנית עבודה וניהול זמנים

----- מטרה :
----- תוצאה רצויה:
----- תאריך יעד:
----- שותפים למשימה:
○ משימה הושלמה

----- מטרה :
----- תוצאה רצויה:
----- תאריך יעד:
----- שותפים למשימה:
○ משימה הושלמה

----- מטרה :
----- תוצאה רצויה:
----- תאריך יעד:
----- שותפים למשימה:
○ משימה הושלמה

כובע "התפתחות אישית ומקצועית"

הגדרת המטרות



מה המקום והתפקיד שאני נמצאת בו היום?

מה המקום שאני שואפת להגיע אליו במסגרת כובע זה? מהן המטרות שהייתי רוצה להשיג?

מטרה 1:

מטרה 2:

מטרה 3:

מה צריך לקרות כדי שאצליח לממש את השאיפות שלי בקטגוריה זו? כיצד אשיג את המטרות?

מהם הקריטריונים שאבחן על מנת למדוד "הצלחה" במימוש השאיפות ובהשגת המטרות?

מטרה 1:

מטרה 2:

מטרה 3:

תרגום המטרות לתוכנית עבודה וניהול זמנים

----- מטרה :

----- תוצאה רצויה:

----- תאריך יעד:

----- שותפים למשימה:

משימה הושלמה

----- מטרה :

----- תוצאה רצויה:

----- תאריך יעד:

----- שותפים למשימה:

משימה הושלמה

----- מטרה :

----- תוצאה רצויה:

----- תאריך יעד:

----- שותפים למשימה:

משימה הושלמה

כובע המנהיג/ה שאני!

הגדרת המטרות



מה המקום והתפקיד שאני נמצא/ת בו היום?

מה המקום שאני שואף/ת להגיע אליו במסגרת כובע זה? מהן המטרות שהייתי רוצה להשיג?

מטרה 1:

מטרה 2:

מטרה 3:

מה צריך לקרות כדי שאצליח לממש את השאיפות שלי בקטגוריה זו? כיצד אשיג את המטרות?

מהם הקריטריונים שאבחן על מנת למדוד "הצלחה" במימוש השאיפות ובהשגת המטרות?

מטרה 1:

מטרה 2:

מטרה 3:

תרגום המטרות לתוכנית עבודה וניהול זמנים

----- מטרה :
----- תוצאה רצויה:
----- תאריך יעד:
----- שותפים למשימה:
○ משימה הושלמה

----- מטרה :
----- תוצאה רצויה:
----- תאריך יעד:
----- שותפים למשימה:
○ משימה הושלמה

----- מטרה :
----- תוצאה רצויה:
----- תאריך יעד:
----- שותפים למשימה:
○ משימה הושלמה

כובע "חיי חברה ופנאי"

הגדרת המטרות



מה המקום והתפקיד שאני נמצאת בו היום?

מה המקום שאני שואף/ת להגיע אליו במסגרת כובע זה? מהן המטרות שהייתי רוצה להשיג?

מטרה 1:

מטרה 2:

מטרה 3:

מה צריך לקרות כדי שאצליח לממש את השאיפות שלי בקטגוריה זו? כיצד אשיג את המטרות?

מהם הקריטריונים שאבחן על מנת למדוד "הצלחה" במימוש השאיפות ובהשגת המטרות?

מטרה 1:

מטרה 2:

מטרה 3:

תרגום המטרות לתוכנית עבודה וניהול זמנים

----- מטרה :

----- תוצאה רצויה:

----- תאריך יעד:

----- שותפים למשימה:

משימה הושלמה

----- מטרה :

----- תוצאה רצויה:

----- תאריך יעד:

----- שותפים למשימה:

משימה הושלמה

----- מטרה :

----- תוצאה רצויה:

----- תאריך יעד:

----- שותפים למשימה:

משימה הושלמה

כובע "כושר ובריאות"

הגדרת המטרות



מה המקום והתפקיד שאני נמצאת בו היום?

מה המקום שאני שואף/ת להגיע אליו במסגרת כובע זה? מהן המטרות שהייתי רוצה להשיג?

מטרה 1:

מטרה 2:

מטרה 3:

מה צריך לקרות כדי שאצליח לממש את השאיפות שלי בקטגוריה זו? כיצד אשיג את המטרות?

מהם הקריטריונים שאבחן על מנת למדוד "הצלחה" במימוש השאיפות ובהשגת המטרות?

מטרה 1:

מטרה 2:

מטרה 3:

תרגום המטרות לתוכנית עבודה וניהול זמנים

----- מטרה :
----- תוצאה רצויה:
----- תאריך יעד:
----- שותפים למשימה:
 משימה הושלמה

----- מטרה :
----- תוצאה רצויה:
----- תאריך יעד:
----- שותפים למשימה:
 משימה הושלמה

----- מטרה :
----- תוצאה רצויה:
----- תאריך יעד:
----- שותפים למשימה:
 משימה הושלמה

להורדת קטלוג סדנאות ושירותים
חברת "משכוכית - יעוץ והדרכה"
www.mash.org.il
info@mash.org.il
072-2500344

משכוכית

יעוץ והדרכה



עקבו באינסטגרם



שלחו הודעה



צפו בסרטונים



עקבו בפייסבוק



●	בנק זמן	רשימת משימות
○		
○		
○		
○		
○		
○		
○		
○		
○		
○		
○		
○		

הכנס/י כובע נוסף לבחירתך

הגדרת המטרות

מה המקום והתפקיד שאני נמצא/ת בו היום?

מה המקום שאני שואף/ת להגיע אליו במסגרת כובע זה? מהן המטרות שהייתי רוצה להשיג?

מטרה 1:

מטרה 2:

מטרה 3:

מה צריך לקרות כדי שאצליח לממש את השאיפות שלי בקטגוריה זו? כיצד אשיג את המטרות?

מהם הקריטריונים שאבחן על מנת למדוד "הצלחה" במימוש השאיפות ובהשגת המטרות?

מטרה 1:

מטרה 2:

מטרה 3:

תרגום המטרות לתוכנית עבודה וניהול זמנים

----- מטרה :

----- תוצאה רצויה:

----- תאריך יעד:

----- שותפים למשימה:

משימה הושלמה

----- מטרה :

----- תוצאה רצויה:

----- תאריך יעד:

----- שותפים למשימה:

משימה הושלמה

----- מטרה :

----- תוצאה רצויה:

----- תאריך יעד:

----- שותפים למשימה:

משימה הושלמה

הכנס/י כובע נוסף לבחירתך

הגדרת המטרות

מה המקום והתפקיד שאני נמצא/ת בו היום?

מה המקום שאני שואף/ת להגיע אליו במסגרת כובע זה? מהן המטרות שהייתי רוצה להשיג?

מטרה 1: _____

מטרה 2: _____

מטרה 3: _____

מה צריך לקרות כדי שאצליח לממש את השאיפות שלי בקטגוריה זו? כיצד אשיג את המטרות?

מהם הקריטריונים שאבחן על מנת למדוד "הצלחה" במימוש השאיפות ובהשגת המטרות?

מטרה 1: _____

מטרה 2: _____

מטרה 3: _____

תרגום המטרות לתוכנית עבודה וניהול זמנים

----- מטרה :
----- תוצאה רצויה:
----- תאריך יעד:
----- שותפים למשימה:
○ משימה הושלמה

----- מטרה :
----- תוצאה רצויה:
----- תאריך יעד:
----- שותפים למשימה:
○ משימה הושלמה

----- מטרה :
----- תוצאה רצויה:
----- תאריך יעד:
----- שותפים למשימה:
○ משימה הושלמה

”

רק מי שיכול
לראות את הבלתי
נראה, מסוגל
לעשות את הבלתי
אפשרי
”

פרנק ל. גיינס

לתהליך הרישום של המטרות ותוכנית העבודה יש חשיבות מכרעת:

- התהליך מזמין חשיבה, בירור והגדרה מדויקת של המקום הנוכחי שבו אני נמצא/ת במגוון ה"כובעים" החשובים לי ומוביל אותי לשאול, לעסוק ולהחליט על המקום שאליו אני רוצה להגיע.
- ודאי הרגשת שכתירת התשובות בכתב יד לשאלות בדפים הקודמים שונה מהאופן שבו התרגלנו לכתוב. מבחינות רבות, הכתיבה בכתב יד במחברת העבודה מאפשרת עיבוד עמוק יותר של השאיפות, היעדים ותוכנית העבודה שלך, ועל פי גישות שונות, כתיבתן באופן המוצע עוזרת בתהליך ההטמעה הקוגניטיבי והרגשי להגשמתן.
- כתיבת המטרות והיעדים, בשילוב לוחות הזמנים מאפשרת מעקב אישי ומקצועי.
- בזכות כתיבת הנתונים במחברת העבודה, ניתן ומומלץ להזמין שותפים נוספים לעשייה ולמימוש היעדים בקטגוריה.

מודל חמשת הממדים לניהול מקצועי של הזמן והמשימה:

1 התנהגות יוזמת במקום בהתנהגות מגיבה

2 הגדרת חזון, מטרות ויעדים, לפי שיטת הכובעים

3 תכנון סדרי עדיפויות והתנהלות לפי "חשוב" במקום "דחוף"

4 שותפים - האצלת סמכויות, עבודת צוות, עבודת רשת וניהול ממשקים

5 נטרול של בזבזני זמן והתמקדות במשימה

משל האבנים הגדולות / מקור אינו ידוע

יום אחד הוזמן מרצה זקן מבית ספר למנהל ציבורי לשאת הרצאה על הנושא "תכנון זמן יעיל" לפני קבוצה של 15 מנהלים בכירים בחברות הגדולות ביותר בארה"ב. למרצה הוקצתה רק שעה אחת כדי להעביר את החומר.

בעומדו לפני חברי קבוצת המנהלים הבכירים הללו, שהיו מוכנים לרשום כל מילה שתצא מפיו של המומחה המפורסם, העביר המרצה הזקן את מבטו ביניהם, אחד אחד, באטיות, ולאחר מכן אמר: "אנו עומדים לערוך ניסוי".

מתחת לשולחן שהפריד בינו לבין מאזיניו הוציא המרצה מכל זכוכית גדול והניחו בעדינות לפניו. אחר כך הוציא מתחת לשולחן כתריסר אבנים, כל אחת בגודל של כדור טניס, והניחן בעדינות, אחת אחת, בתוך המכל. כאשר התמלא המכל לגמרי ולא ניתן היה להוסיף עוד אבן אחת, הרים המרצה את מבטו באיטיות אל תלמידיו ושאל: "האם מלא המכל?" כולם השיבו "אכן". המרצה המתין מספר שניות והוסיף: "האמנם?"



ואז, שב המרצה והתכופף והוציא מתחת לשולחן כלי מלא אבני חצץ. בקפדנות שפך את החצץ מעל האבנים הגדולות עד שירדו לתחתית המכל. שוב הרים המרצה הזקן את מבטו אל הקהל ושאל: "האם המכל מלא?" עתה החלו המשתתפים להבין את כוונתו. אחד מהם השיב: "כנראה שלא". "נכון", ענה המרצה הזקן

הוא חזר והתכופף והפעם הוציא מחת לשולחן סיר מלא חול. הוא שפך בזהירות את החול אל תוך המכל. החול מילא את החלל שבין האבנים הגדולות ובין החצץ. פעם נוספת שאל המרצה את תלמידיו: "האם מלא המכל?" הפעם, ללא היסוס ובמקהלה, השיבו התלמידים המחוננים: "לא". "נכון", השיב להם המרצה הזקן. וכפי שציפו תלמידיו רבי היוקרה והעוצמה, הוא נטל את כד המים שעמד על השולחן ומילא בהם את המכל עד לשפתו.

המרצה הזקן הרים את מבטו אל הקהל ושאל: "איזו אמת גדולה יכולים אנו ללמוד מניסוי זה?"

בחושבו על נושא ההרצאה, השיב אחד הנועזים והזריזים מבין המאזינים: "אנו למדים שככל שהיומן שלנו נראה לנו גדוש בהתחייבויות, אם באמת נתאמץ, תמיד נוכל להוסיף עוד פגישות ועוד מטלות". "לא", השיב המרצה הזקן. "האמת הגדולה שמוכיח לנו הניסוי היא זו: אם לא מכניסים למכל קודם כל את האבנים הגדולות, לעולם לא נוכל להכניס את כולן אחר כך". דממה עמוקה השתררה באולם, כאשר כל אחד מנסה לתפוס את מלוא המשמעות של דברי המרצה.

הזקן התבונן בשומעיו ואמר: "מהן האבנים הגדולות בחייכם? בריאותכם? המשפחה? ידידיכם? הגשמת חלומותיכם? לעשות מה שאתם באמת אוהבים? להילחם למען מטרה נעלה? לנפוש? לקחת זמן לעצמכם? משהו אחר?"

הגדרת האבנים הגדולות בחיך!

המשל מדגים בבירור מדוע וכיצד נכון להגדיר סדרי עדיפויות ולבחור את המשימות החשובות לך בסדר יורד, כך שנכון יהיה להתחיל עם "האבנים הגדולות" שבחיך ולהשקיע בהן את המשאבים העומדים לרשותך, ורק לאחר מכן להתפנות לאבנים הקטנות יותר בהדרגה. מבין כל הכובעים שהגדרת בתהליך, נסה/י להגדיר מהו סדר העדיפויות הנכון לך ומהם האחוזים שאת/ה נכון/ה להשקיע בכל כובע.

תרגיל זה מתאים גם לניהול הזמן, המשימה וסדרי העדיפויות של הארגון - כך שתוכל/י לעשות שימוש במשל ובהצעה שלהלן לתכנון המשימות היומיות, השבועיות או השנתיות של הצוות הניהולי והמקצועי בארגון. בעבודה משותפת, ניתן להוביל דיון על אודות מגוון הכובעים הארגוניים והעסקיים ולנתח יחד את סדר הדברים המתאים והנכון לארגון או לצוות היוזם.

כעת בחר/י את המקום המתאים לכל אחד מהכובעים שלך בהתאם לסדרי העדיפויות הנכונים לך, וקבע/י מהם האחוזים שאתה נכון/ה להשקיע בכל כובע.

אחוזים מתוך סה"כ 100%	סדר עדיפות לפי כובעים
	עדיפות ראשונה שם הכובע
	עדיפות שנייה שם הכובע
	עדיפות שלישית שם הכובע
	עדיפות רביעית שם הכובע
	עדיפות חמישית שם הכובע
	עדיפות שישית שם הכובע



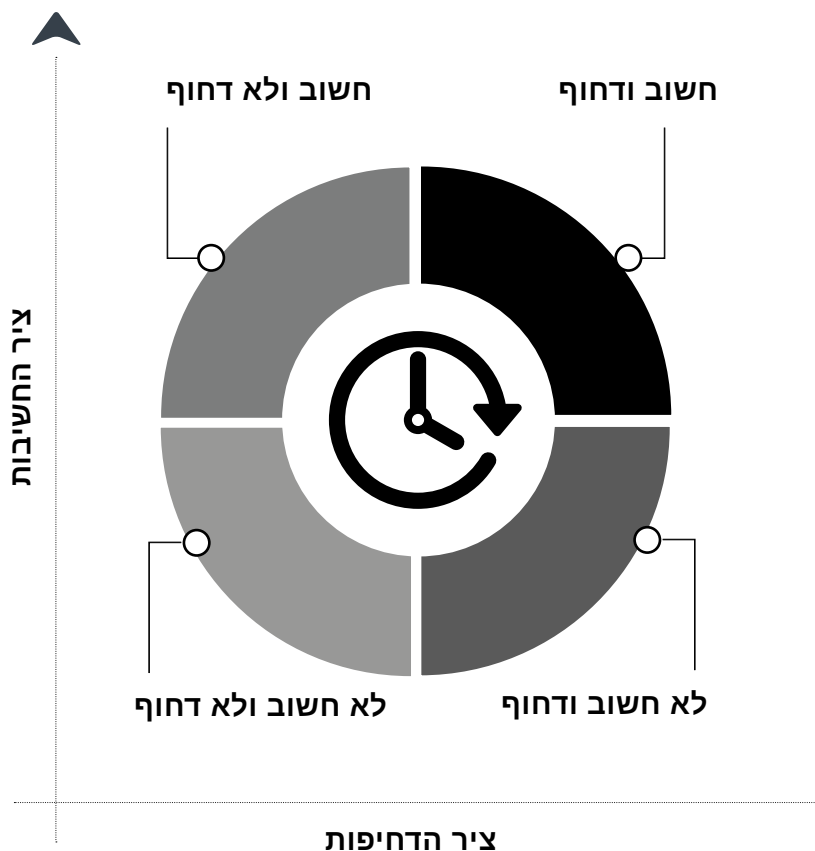
לאחר שניסחת חזון ברור, הגדרת מטרות ותוכנית עבודה בשיטת הכובעים וכן סדרי עדיפויות, נכון יהיה לבחון את דפוס ההתנהגות ביחס לתכנון הזמן וניהולו. ניתוח מקצועי כזה יוכל לסייע לך להשתפר ולהפיק בעתיד את המרב במהלך שעות העבודה והפנאי, בהתאם לסדרי העדיפויות שבחרת.

על מנת לסדר את לוח המשימות היומיות שלך, נהוג לערוך חלוקה של כלל המשימות לפי ארבעה קריטריונים בשיטת תעדוף הנקראת "שיטת אייזנהאואר". מקור השיטה להלן איננו ידוע, אולם היא מיוחסת לנשיא ה-34 של ארה"ב, דווייט דיוויד אייזנהאואר, היות שהוא נהג לפעול על פי שיטה זו.

**חלוקת המשימות היומיות לפי השיטה
הנהוגה בגישה זו היא לפי שני צירים:**

- ציר "חשוב" או "לא חשוב"
- ציר "דחוף" או "לא דחוף"

כיצד לדעתך הינך בדרך כלל מנהל/ת את לוח הזמנים והמשימות שלך?



דחוף

חשוב ודחוף - נחיצות
מה לעשות? הגבלי מיד!

למשל:

- משימות מסוימות בעבודה
- משברים מקצועיים, משפחתיים או חברתיים
- מצב בריאותי הדורש תשומת לב מיידית

חשוב

לא חשוב ודחוף - הטעיה
מה לעשות? פעלי בזהירות או הימנעו!

למשל:

- הפרעות/הסחות דעת
- משימות פתאומיות
- שיחות/מיילים מסוימים

לא
חשוב

חשוב ולא דחוף - איכות וניהול עצמי מה לעשות? התרכזי וצור/י תכנית עבודה מושכלת!

למשל:

- ניסוח חזון ושאיפות ארגוניות, מקצועיות, אישיות, חברתיות
- טיפוח תקשורת וממדים בין אישיים במשפחה, בחיי החברה
- שמירה על בריאות וכושר גופני

לא חשוב ולא דחוף - בזבוז מה לעשות? הימנע!

למשל:

- משחקים ממושכים בטלפון הנייד
- צפייה ממושכת בטלוויזיה
- מיילים מסוימים / דואר זבל
- זוללי זמן למיניהם, שעליהם ארחיב בהמשך המחברת

תרגיל בשיקוף של ניהול הזמן והמשימה בשעה זו

על מנת לקבל תמונה אובייקטיבית על אודות אופי ניהול הזמן והמשימה בשעה זו, מומלץ לבצע מעקב ותיעוד ולסכום את הממצאים לכדי תמונת מצב מדידה. יש לבצע תיעוד של לוח הזמנים והמשימות היומי שלי, לכל אורך היום ובמשך כמה ימים.

תיעוד המשימות היומיות יכול להיערך כך

משימה:

הזמן שהשקעתי בה:

הגדרת אופי המשימה (הקף/י בעיגול):

○ ○ ○ ○
חשוב ודחוף חשוב ולא דחוף לא חשוב ודחוף לא חשוב ולא דחוף

התוצאה שהשגתי:

מידת שביעות הרצון שלי מהיחס שבין הזמן שהשקעתי לתוצאה שהשגתי: (הקף/י בעיגול)

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9 ○ 10 ○

לאחר שסיימת לאפיין את המשימות היומיות במשך כמה ימים, בדוק/י באיזו קטגוריה הן הוגדרו

מס' משימות בקטגוריית חשוב ודחוף:

מס' משימות בקטגוריית חשוב ולא דחוף:

מס' משימות בקטגוריית לא חשוב ודחוף:

מס' משימות בקטגוריית לא חשוב ולא דחוף:

האם רוב הזמן שלי מושקע בקטגוריית "חשוב" או "דחוף"?

האם התוצאות שהשגתי משביעות רצון?

מה התובנות שאני לוקח/ת מהתרגיל ושכוננתי ליישם לעתיד?

ככל שיתברר שההתנהלות השוטפת שלך היא **יותר לכיוון "דחוף" ופחות בצד "חשוב"**, ניתן ללמוד שאופי עבודתך והתנהלותך חסר תכנון ארוך טווח, שאת/ה ממעט/ת לעבוד בצוות ובשיתוף פעולה, שאת/ה נוטה לפעול באופן תגובתי ופחות ליזום ועבודתך מאופיינת בלחץ לא בריא.

ככל שיתברר שההתנהלות השוטפת שלך היא **יותר בצד "חשוב" ופחות בצד "דחוף"**, ובפרט "חשוב ולא דחוף", ניתן ללמוד שעבודתך מנוהלת על פי חזון, תוכנית עבודה מאורגנת, קיימים שיתופי פעולה ועבודת צוות בסביבתך, הינך במקום פרואקטיבי ויזום וכנראה שאורח חייך בריא ומאושר יותר.



”

זמן הוא ההון
היחיד שיש לאדם,
והדבר היחיד
שהאדם אינו יכול
להרשות לעצמו
לאבד
”

תומאס אדיסון

כעת מלא/י את המטרות שהגדרת בתחילת
מחברת העבודה לפי החלוקה המוצעת:

דחוף

חשוב ודחוף - נחיצות

חשוב

לא חשוב ודחוף - הטעיה

**לא
חשוב**

לא דחוף

חשוב ולא דחוף - אזור החזון

לא חשוב ולא דחוף - בזבז זמן

פירוט ותכנון המשימה

מה?

מדוע?

איך?

עם מי?

מתי?

מדדים להצלחה?

_____ 1

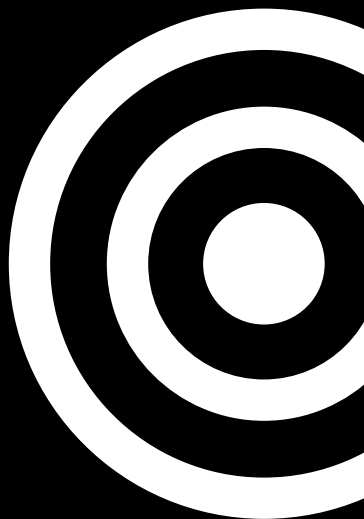
_____ 2

_____ 3

ודאי נוכחת שמרבית המטרות והמשימות שאותן הגדרת מראש בתחילת מחברת העבודה מופיעות בקטגוריית "חשוב".

בשיטת ניהול הזמן ותוכנית עבודה כזו, המאפשרת הגדרת מטרות, פריטתן ליעדים וזמנים וקביעת קריטריונים למדידה ולהצלחה, אנו עוברים להתנהלות מקצועית יותר, אפקטיבית יותר ואשר תוצאותיה יהיו חיוביות וארוכות טווח. בתכנון מקדים נוכל לגייס שותפים לתהליך, לעבוד בעבודת צוות וליצור מדדי בקרה מקצועיים להתקדמות בכלל המישורים.

עת הגעת לתובנה זו, נכון יהיה גם לעסוק בתכנון חזון ארוך טווח במגוון "הכובעים". בניסוח חזון מקצועי ובקביעת תוכנית עבודה נהוג להתייחס לשלוש נקודות זמן: 5 שנים מהיום, 3 שנים מהיום, שנה מהיום.



ריכוז היעדים

<input checked="" type="radio"/>	תאריך יעד	היעד	תחום פיתוח
<input type="radio"/>			
<input type="radio"/>			
<input type="radio"/>			
<input type="radio"/>			
<input type="radio"/>			
<input type="radio"/>			
<input type="radio"/>			
<input type="radio"/>			
<input type="radio"/>			
<input type="radio"/>			
<input type="radio"/>			
<input type="radio"/>			
<input type="radio"/>			
<input type="radio"/>			

●	תאריך יעד	היעד	תחום פיתוח
○			
○			
○			
○			
○			
○			
○			
○			
○			
○			
○			
○			

מודל חמשת הממדים לניהול מקצועי של הזמן והמשימה:

1 התנהגות יוזמת במקום בהתנהגות מגיבה

2 הגדרת חזון, מטרות ויעדים, לפי שיטת הכובעים

3 תכנון סדרי עדיפויות והתנהלות לפי "חשוב" במקום "דחוף"

4 שותפים - האצלת סמכויות, עבודת צוות, עבודת רשת וניהול ממשקים

5 נטרול של בזבזני זמן והתמקדות במשימה

כעת, לאחר שאפיינת את סגנון התנהלותך
ובחרת בהתנהגות יוזמת ולא מגיבה, הגדרת
חזון ויעדים לפי שיטת הכובעים, יצרת תוכנית
עבודה בהירה ומאורגנת בשלבים ולפי סדרי
עדיפויות - לא נותר לך אלא לבחון כיצד ליישם
את התוכנית - ובמילים אחרות, לעשות!

רשימת המשימות שהגדרת בעמודים הקודמים ודאי נראית בשלב הזה ארוכה ולעתים בלתי מושגת. ככל שרשימת הכובעים החשובים לך עמוסה יותר וככל ששאיפותיך ומטרותיך מורכבות יותר, כך נראה הזמן כמשאב חשוב והכרחי יותר.

על מנת לעשות! בצורה אפקטיבית ויוזמת, אשר תקדם את החזון והמטרות שלך, של הצוות או של הארגון, נכון יהיה להסתייע בסביבה האנושית שלך, במגוון המעגלים האפשריים ובהתאם למשימה ולמצב הנתון. הסביבה יכולה להיות חברים, משפחה, עובדים, שותפים בארגון, מכרים, עמיתים ולמעשה, כל אחד ואחת שאת/ה מניח/ה שיכול לתרום לעשייה.

יש ארבע הגדרות שחשוב לבחון. הן עשויות להיראות דומות, אולם הן מיומנויות שונות בניהול אישי ובניהול המשימה בצורה אפקטיבית ויוזמת. ההגדרות האלה הן: האצלת סמכויות, עבודת צוות, עבודת רשת (נט-וורקינג) וניהול ממשקים.





האצלת סמכויות הוא מונח הלקוח מתוך עולם הניהול הארגוני. הכוונה היא לתהליך שבו המנהל/ת, בעל/ה הסמכות, מגדיר/ה לעובדים הכפופים לו/ה בהיררכיה הארגונית, משימות ויעדים. שונה הדבר מ"העברת סמכויות", כאשר הסמכות והאחריות שהייתה מוטלת עליך עוברת לידיי של גורם אחר, תהליך "האצלת הסמכויות" משאיר/ה את האחריות והסמכות בידיך, אולם מגייס לתהליך העשייה גורם נוסף - אשר בדרך כלל ידווח לך ויפעל עד לתוצאה המקובלת עליך.



בתחום האצלת סמכויות, אפשר להבחין בין מנהל/ת ריכוז/ית, אשר שומר בידיו/ה את מירב הסמכויות והמשימות ואיננו/ה נוטה להפעיל את הסביבה ואת הכפופים לו/ה, אשר עובד/ת ומתנהל/ת בלחץ תמידי ובמרדף אחרי רשימת המשימות הארוכה שעליו/ה לבצע, לבין המנהל/ת אשר מפעילה את הכפופים לו/ה ואת הסביבה שלו/ה, על מנת למנף את המשאבים העומדים לרשותו/ה ואשר מפנה זמן להתרכז במשימות נוספות ובתחומים אחרים.

ערך מוסף של האצלת הסמכויות הוא העצמת אנשי הצוות והכפיפים לי. העצמתם, באמצעות האמון הניתן בהם, כמו גם המיומנויות המשתכללות אצלם, מסייעים אף הם לביצוע המשימות באופן אפקטיבי יותר.

תהליך האצלת הסמכויות מתאים ורלוונטי לניהול משימות בארגון ובעבודה, אולם הוא יכול להתאים גם לשאר הכובעים בחיך. חשוב לזכור שעל ידי האצלת סמכות, אני מסמיך/ה את ידיו של גורם אחר להשלים את המשימה, כך שהיכולת שלי להתמודד עם שאר המשימות גדלה בזכות הזמן והמקום שהתפנו לי.

נסה/י לחשוב באילו משימות תוכל/י לקבל סיוע? ולמי תאציל/י סמכויות?

המשימה	מדדים להצלחה	מי יכולים להיות עובדים או שותפים פוטנציאלים להצלחת הסמכות למשימה זו?

תהליך מקצועי ואפקטיבי של האצלת סמכות צריך לכלול את המרכיבים הבאים

1 מהות המשימה - מה בדיוק המשימה, מה היא משרתת ומה החזון העומד בבסיסה?

2 תוצאות רצויות ומדידות - מה התוצאות הרצויות וכיצד ניתן למדוד אותן?

3 שלבים מוצעים לביצוע המשימה - הצע'י שלבים או תוכנית עבודה לביצוע המשימה.

4 טווח זמנים לביצוע המשימה בשלמותה - עד מתי המשימה צריכה להתבצע בשלמותה?

5 טווח המשאבים שיושקעו במשימה - כולל ממון, פרק זמן, סדרי עדיפויות ביחס למשימות אחרות.

6 שיטת דיווח - למי מדווחים? האם הדיווח ייעשה פנים אל פנים, בדואר אלקטרוני, אחת לכמה זמן וכד'?' למי לפנות בעת אתגר או שאלה?

7 השלכות עתידיות של השלמת או אי השלמת המשימה - כלומר, מה עשוי לקרות אם הגוף שהאצלת אליו את הסמכות יצליח או לא יצליח במשימה, הן בהיבט האישי של הגורם המואצל והן בהקשר רחב יותר של המשימה עצמה.

חשוב לזכור שתהליך האצלת סמכויות ייעשה בצורה אפקטיבית יותר אם הדברים יהיו ברורים, מוגדרים ובהירים מראש, הן לגורם המאציל והן לגורם המואצל. תוכלי להיעזר בפורמט שבעמוד הבא כדי לבצע תהליך של תיאום הציפיות בצורה נכונה.

"כיצד להאציל סמכויות באופן אפקטיבי?"

	פרט/י אודות מהות המשימה
	מהן התוצאות הרצויות והמדידות במשימה?
	שלבים מוצעים לביצוע המשימה - פרט/י כאן תוכנית עבודה מוצעת
	טווח זמנים לביצוע כל שלב בתוכנית העבודה ולהשלמת המשימה כולה
	מהו טווח המשאבים שיושקעו במשימה (זמן, כסף, הגדרת סדרי עדיפויות)?
	כיצד יתבצע הדיווח אודות ההתקדמות במשימה? למי לפנות בעת אתגר בדרך?
	האם יש השלכות עתידיות להשלמת המשימה או אי השלמתה?

הערות ודגשים

”

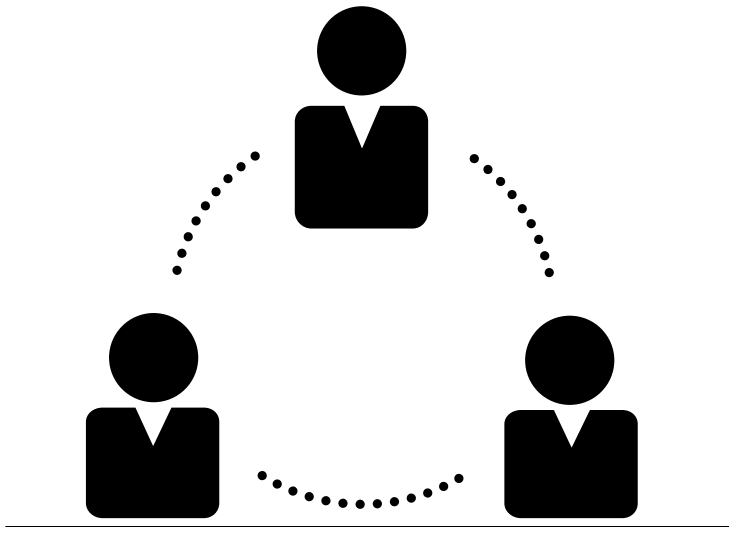
האצלת סמכויות
פירושה התרת
הרסן כדי שאחרים
יוכלו להתחיל
לצעוד
”

פתגם רוסי



עבודת צוות מוגדרת כפעולה משותפת של שני אנשים או יותר, הפועלים יחד כדי לממש את אותה מטרה משותפת.

זאת בשונה מ"האצלת סמכויות", שם המטרה והיעדים הם של המאציל והוא מפעיל בכפוף אליו גורם נוסף המדווח לו ופועל לקידום מטרותיו. בעבודת צוות, העשייה מגיעה מרצון זהה ומשותף לקדם את אותה המטרה המשותפת לכל חברי הצוות. לעתים העושים יחד יכולים להיות זרים זה לזה, אולם הם פועלים במשותף כדי לקרב את ההצלחה ליעד שהגדירו.



סביר להניח שלחלק מהמשימות שציינת יהיו שותפים במעגלים הקרובים אליך ואף שותפים הזרים לך ומומלץ לבחון לאילו משימות תוכלי לגייס שותפים שיחד אתם, בעבודת צוות ובתמיכה קבוצתית, תוכלו להצליח.

ייתכן שבכובע "כושר ובריאות" הגדרת מטרה אשר פעילות ספורטיבית שבועית תסייע לך בהשגתה. אולי בכובע "התפתחות מקצועית וקריירה" החלטת לתרגל מיומנויות של דיבור בפני קהל ופרזנטציה אפקטיבית או לימוד שפה חדשה, אולי ב"חיי חברה ופנאי" בחרת לצאת למסע תיירותי וטיפוס בהרי האלפים, אולי אפילו להכיר בת/בן זוג לחיים. כל אלו הם דוגמאות של מטרות ויעדים אשר, אם תצטרפי/י לקבוצה פעילה סביב אותה המטרה או אם תיצורי/י קבוצה מתאימה ביוזמתך, תוכלי להשיג את מטרותיך ויעדיך בצורה אפקטיבית ומקצועית יותר.

ברשת ניתן למצוא עשרות
פלטפורמות לקבוצות הנפגשות
סביב אותה המטרה וכמובן,
שיש ביכולתך גם להקים קבוצה
משותפת לעבודת צוות במעגל
הקרוב, בארגון או בפתיחת קבוצות
בעלות מטרה זהה לקהל הרחב.
לכל נושא ועניין יש דרך שונה ומקום
ייחודי, אולם נכון יהיה לעשות,
להתנסות ולפעול תדיר להשגת
יערך בהצלחה.

כעת ערוך/י רשימה של מטרות ויעדים אשר
עבודת צוות משותפת תוכל לסייע לך בהשגתם

	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7

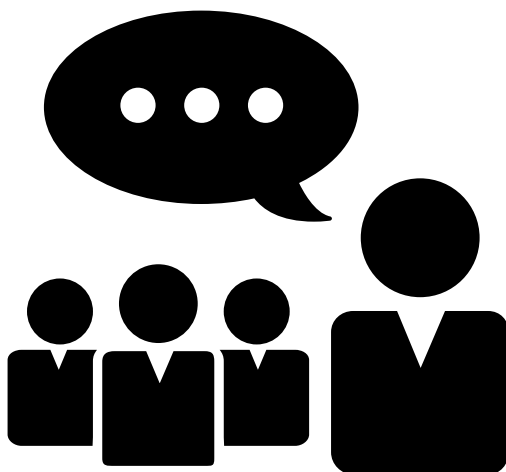
”

טוֹבִים הַשָּׁנִים,
מִן-הָאֶחָד: אֲשֶׁר
יֵשׁ-לָהֶם שָׂכָר טוֹב,
בְּעֵמָלָם
”

(קהלת, ד', ט').



"עבודת רשת", או "רישות עסקי" (באנגלית - נטוורקינג - Networking) הוא מונח אשר בשנים האחרונות תופס מקום משמעותי בשיח העסקי ובתחום היזמות האישית. משמעות ה"נטוורקינג" היא ביצירת קשרים בין אישיים וטיפוחם לשם קידום עסקי, אישי, לקידום רעיונות או מוצרים. התפיסה היא שיש בסביבה שלך מגוון אנשים אשר יכולים לסייע לך להגשים את המטרות שהגדרת, בין אם באופן ישיר - בזכות הידע או הכלים העומדים לרשותם - ובין אם על ידי חיבור בינך לבין הגורם המשמעותי הקרוב אליהם, שיכול לסייע לך במימוש שאיפותיך.



בשנים האחרונות התפתחו מגוון פלטפורמות למפגשים עסקיים מהסוג הזה, מפגשים שנקראים "מפגשי נטוורקינג". למפגשים האלו, אשר נערכים אחת לתקופה קצרה, מגיעים בדרך כלל אנשים בעלי דפוס התנהגות יוזם - פרואקטיבי, מרקע עסקי, מקצועי ותכליתי מגוון. בפגישות הנטוורקינג הם חולקים עם הקבוצה את היכולות, המוצרים או הרעיונות שהם מעוניינים לקדם ומסתייעים אלה באלה, כך שכל משתתף נעזר ועוזר לחברי הקבוצה להצליח בהשגת המטרות או היעדים שהגדירו.

חיבור בעזרת גורם מקשר יכול לסייע במגוון דרכים - יצירת חיבור למכירה (באנגלית: Lead), חיבור לצורך איתור הזדמנויות אישיות, עסקיות או ארגוניות ואף יצירת שיתופי פעולה שונים. תועלת החיבור משתנה ממקרה למקרה וההצעות להלן יכולות להיות רלוונטיות לחלק מהמטרות שהגדרת במשימות הקודמות במחברת העבודה.

כדי להמחיש את היתרונות בשיטת "עבודת הרשת" הנעזרת במעגלים הקיימים, אציע מודל פעולה ל"נטוורקינג" עבור האדם היוזם. לצורך הדגמה, נדמה סיטואציה שבה החלטת לפתח מוצר, שירות או רעיון כלשהו ובכוונתך לשווק אותו ולמוכרו למעגלי לקוחות שונים. ה"מכירה" יכולה להיות גם "מכירה" של שיתוף פעולה בין הארגון שלך לבין ארגון אחר, או "מכירה" של "קורות החיים שלך" בעת חיפוש אחר עבודה או הזדמנות ייחודית שתרצה להגשים.

ייתכן שהמוצר, השירות, הידע או הרעיון שתציע/י כבר קיים והשוק רווי בו וייתכן שזו הצעה חדשנית אשר טרם נחשפו אליה בשוק המקומי. בכל מקרה, האתגר המרכזי הוא ב"חדירה לשוק", בהגעה לקהלים, לארגונים או לאדם שהגדרת.

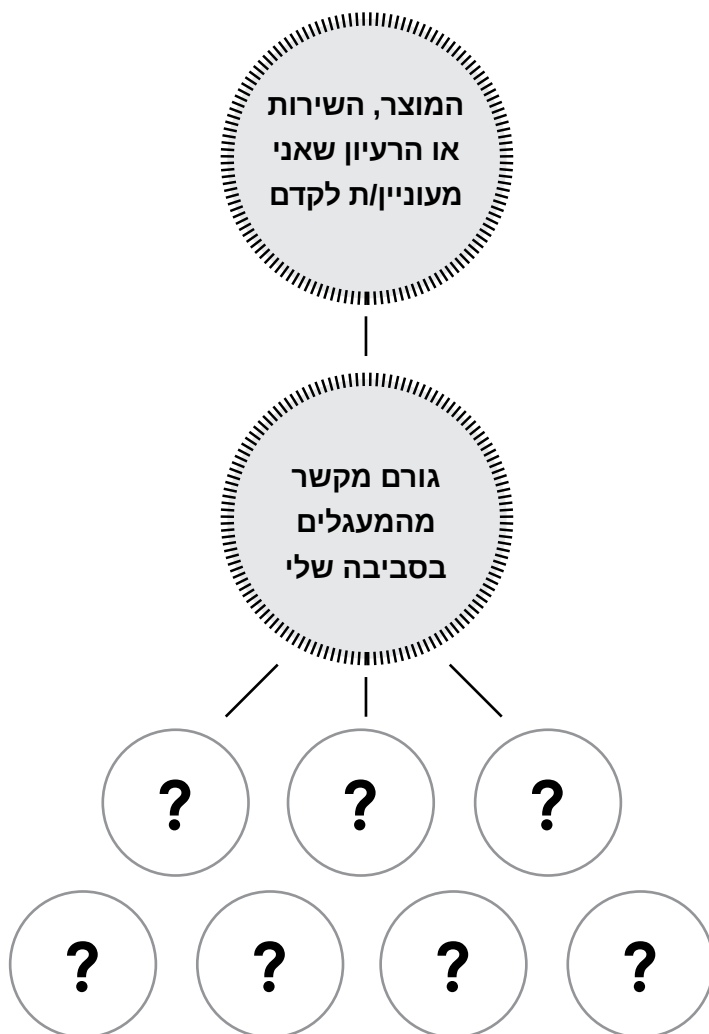
בעבודת רשת אפקטיבית קיימות שתי נקודות מוצא: נקודת מוצא "פתוחה" ונקודת מוצא "ממוקדת".

נקודת מוצא "פתוחה" בעבודת רשת אפקטיבית

נקודת מוצא "פתוחה" בעבודת רשת מניחה שבסביבה החברתית והמקצועית שלך יש ידע רב וקשרים רבים אשר יוכלו לסייע לך בקידום המוצר, השירות או הרעיון שפיתחת ואינך יודע בהכרח לאן המאמצים והקשרים בסביבתך יובילו אותך. במקרים כאלו, האדם היוזם יקיים מפגשים עם המעגלים בסביבתו, יספר על אודות המוצר, השירות או הרעיון שהוא מעוניין לקדם ויבקש מהשומעים להציע כיצד יוכלו לסייע בקידומו.

המוקד כאן הוא באפיון המעגלים בסביבה שלי אשר אני מניח/ה שהם בעלי פוטנציאל לסייע לי במשימת יצירת הקשרים.

אפיון המעגלים ונקודות החיבור בעבודת רשת
בנקודת מוצא "פתוחה":

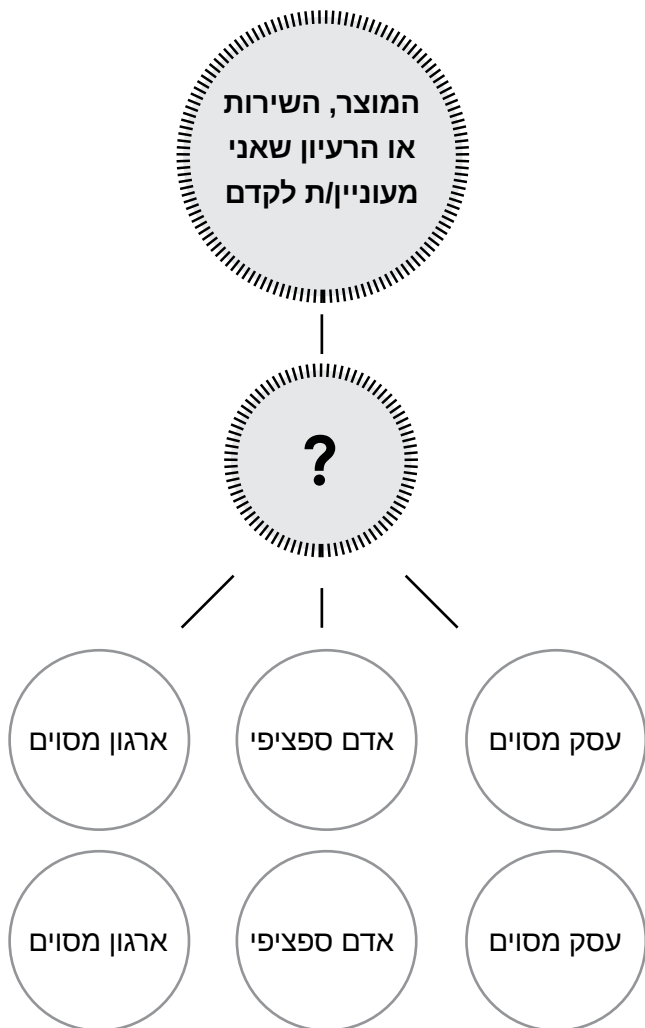


נקודת מוצא "ממוקדת" בעבודת רשת אפקטיבית

נקודת מוצא ממוקדת בעבודת רשת אפקטיבית מתייחסת לרצון שלך ליצור חיבור חדש לארגון, לעסק או לאיש קשר ספציפי, שתוכל ליצור איתם חיבור כזה בזכות הקשרים הקיימים בסביבתך. השלב הראשון כאן יהיה הגדרת היעד שאליו תרצה/י להגיע, ולאחר מכן, תהיה פנייה למגוון המעגלים הקיימים בסביבתך ויצירת הקשרים וההפניות על מנת לממש את החיבור.

בעולם של "עבודת הרשת" נהוג לספר שממחקר שנעשה בעבר עולה שבין כל אדם בעולם לבין נשיא ארה"ב מפרידים בסך הכול 11 אנשים, כך שאת/ה מכיר/ה היום גורם שני, שמכיר גורם שלישי.... שמכיר רביעי (וכן הלאה... עד הגורם ה-11) שיכול לחבר אותך עם נשיא ארה"ב המכהן. חיבור עם מנהל מכירות, מנכ"ל חברה או מורה דרך כלשהו אשר נמצא בסביבתך אפשרי אפוא בקלות רבה יותר וודאי יסייע לך בקידום מטרותיך בצורה מקצועית ומהירה יותר.

אפיון המעגלים ונקודות החיבור בעבודת רשת
בנקודת מוצא "ממוקדת":



מיפוי המעגלים שבסביבתי לעבודת רשת אפקטיבית:

מומלץ לבצע מיפוי של דמויות מפתח במעגלים שבסביבתך אשר יכולים לסייע לך בעבודת רשת אפקטיבית. מיפוי מקצועי של הפוטנציאל הקיים בסביבתך יאפשר לך ליצור תוכנית אסטרטגית להשגת היעדים שהגדרת בצורה יעילה ומהירה.

לאחר שתבצע/י את המיפוי המוצע בהמשך, צור/י קשר, הצג/י את המוצר, השירות או הרעיון שברצונך לקדם בצורה המתאימה ובדוק/י אם ובאיזה אופן איש הקשר ישמח לסייע לך - בין אם בנקודת מוצא "פתוחה" ובין אם בנקודת מוצא "ממוקדת". ערוך/י תיעוד של השיחות והדברים שיעלו בשיחות, מידע מתועד זה ודאי יסייע לך בהמשך.

מיפוי פוטנציאל לעבודת רשת אפקטיבית
מעגל המשפחה


מהם הארגונים, העסקים או האנשים שיוכל לסייע לי בחיבור אליהם	תפקיד / מקצוע	טלפון / דוא"ל	שם	קרבה

מיפוי פוטנציאל לעבודת רשת אפקטיבית
מעגל מסגרת חברתית

מהם הארגונים, העסקים או האנשים שיוכל לסייע לי בחיבור אליהם	תפקיד / מקצוע	טלפון / דוא"ל	שם	קרבה

מיפוי פוטנציאל לעבודת רשת אפקטיבית
עמיתים לעבודה

מהם הארגונים, העסקים או האנשים שיוכל לסייע לי בחיבור אליהם	תפקיד / מקצוע	טלפון / דוא"ל	שם	קרבה



הרשתות החברתיות ככלי למינוף שיתופי פעולה ועבודת רשת

הרשתות החברתיות הן כלי מרכזי וחשוב לאדם היוזם בתהליכי שיווק ומכירה בכלל, ובתהליכי בניית "עבודת רשת" בפרט. המשוואה הסטטיסטית ברורה - ככל שיהיו לך יותר עמיתים פעילים ברשת החברתית שלך, כאלה שקוראים ומתעניינים בתכנים שאת/ה מפיץ/ה וכותב/ת, כן תיטיב/י להגדיל את ה"הון החברתי" שלך ואת היכולת שלך להשתמש בכלים שעסקנו בהם בחלק זה.

איך מגדילים את מספר החברים ברשת החברתית?

1. נצילי כל מפגש חברתי, עסקי או רנדומלי - סדנה
שהשתתפת בה או הנחית, מפגש חברתי שפגשת בו אנשים מעניינים ואינטראקציות מקצועיות שונות, לצורך איסוף פרטים אישיים ולהצטרפות הדדית לרשת החברתית. סביר להניח שביום "רגיל" מתקיימים מפגשים עם לפחות 2-5 אנשים חדשים אשר תוכלי להחליף איתם דברים ולסיים את שיחתך בהצעה לחברות ברשת החברתית.

2. תוכלי לבקש בצורה יזומה "חברות" במעגלי הרשתות החברתיות. חברויות אלו יוכלו להיות על בסיס רנדומלי, אולם נכון יותר יהיה לבצע מיקוד ולבקש חיבור עם אנשי קשר העוסקים בתחומי העיסוק והעניין שלך, או כאלה שיכולים להיות "לקוחות" פוטנציאליים למוצר או הרעיון שאתה מעוניין לקדם. הרשתות החברתיות מאפשרות גם פילוח של קהלים וחיפוש אנשי קשר בהתאם לקריטריונים שונים, בדיוק על מנת לאפשר לך למצוא את אנשי הקשר הרלוונטיים לך. נסח הודעה אשר משקפת את תחום עיסוקך, עניינך, והצע לאיש הקשר שתפנה אליו להתחבר אליך באמצעות הרשת החברתית.

השתתף/י במגוון אירועים רחב ככל שאפשר

בסביבתך יש בכל רגע נתון עשרות מפגשים, פעילויות ומסגרות לימוד מגוונים אשר עשויים לשמש תשתיות נהדרות לקידום המוצר, השירות או הרעיון שברצונך לקדם, או שיהיו עבורך כלי למימוש החזון והיעדים שהגדרת. כל אירוע, פורום או מפגש יכול לספק הזדמנות מצוינת לעבודת רשת אסטרטגית, לקידום שיתופי פעולה ולהזמנה לחברות ברשתות חברתיות כמפורט מעלה.

כאשר את/ה משתתף/ת באירועים כאלה, החשיבה האסטרטגית צריכה להיות עם מטרה ברורה ליצירת עבודת רשת. אין טעם להגיע למגוון פורומים ופעילויות אם לא תקדם/י את המטרות והיעדים שהגדרת:

א. זכור/י להגיע עם כרטיס ביקור מעוצב, או עם עלון מידע רלוונטי. צור/י קשר יזום עם מגוון אנשים בסביבה, הצג/י את עצמך ובעזרת שאלות, למד/י איזה סוג של שיתוף פעולה או חיבור המפגש יכול לקדם עבורך. באותו המטבע, בדוק/י מה הממדים שבהם תוכל/י לעזור לדמות שפגשת.

ב. בעת כנסים, שאל/י שאלות! מובן שאין להרבות בשאלות ואין להציק למשתתפים או למרצה, אולם, הצגת השאלות מהווה הזדמנות נהדרת להצגה עצמית מהירה ולמיתוג עצמי בצורה עקיפה. נניח שאת/ה משתתף/ת בהרצאה בת 500 משתתפים ובסופה נוצרה ההזדמנות לשאול שאלות, נצל/י את ההזדמנות הזו כדי להציג את עצמך ואת פועלך וכמובן, כדי ליצור קשרים.



שאלה שמשרתת את האסטרטגיה הזו יכולה להיות שאלה הכוללת מתן מידע רלוונטי על אודותיך תוך כדי השאלה:

- שלום, שמי X ואני X במגזר X, שאלתי מתייחסת לנקודה שהעלית בנושא X, מניסיוני הקודם - הצלחתי לעבוד עם X ולהגיע לתוצאה X, רציתי לבדוק מה דעתך על X?

- שלום ותודה על ההזדמנות לשאול שאלה, שמי X ואני עוסק/ת ב-X זה X זמן. ראשית, כמי שעובד/ת עם X ומגיע/ה להישגים מרשימים בתחום X, אני רוצה לחזק את דבריך ולהודות לך על ההבהרות. הייתי שמח לשמוע מה דעתך על X?

לאחר שתקבלי/י תשובה, תוכלי/י להודות למרצה על המענה ולהציע למשתתפים לנהל דיון בעניין בסוף ההרצאה פנים אל פנים עמך, או באמצעות הרשת החברתית שלך בשם X. אם תצליחי/י להציג את התועלות שלך בצורה מעניינת, קולעת ומהירה, סביר להניח שתצליחי/י לגייס ברגע זה ממש מגוון שיתופי פעולה עתידיים.

בתהליך "האצלת סמכויות" ודאי תאציל/י את סמכותו של גורם אחר במשימות הקשורות למשימה שברצונך לקדם, ב"עבודת צוות" תתגבשו יחד לכדי קבוצה אשר פועלת כדי לקדם את המוצר, השירות או הרעיון באופן שווה ולרווחתם של כלל חברי הקבוצה, ב"עבודת רשת" תתקיים פנייה החוצה למעגלים אחרים וחדשים - בדרך כלל באמצעות גורם מתווך אשר יסייע לך או באמצעות חשיפה יזומה שלך במסגרות מתאימות.

חזור/י לחזון שכתבת ולניסוח תוכנית העבודה, המטרות והיעדים שהגדרת ובדוק/י מהם הכלים, השיטות ואנשי הקשר שיכולים לסייע בכל אחד מהכובעים ובכל אחת מהסיטואציות שבחרת.

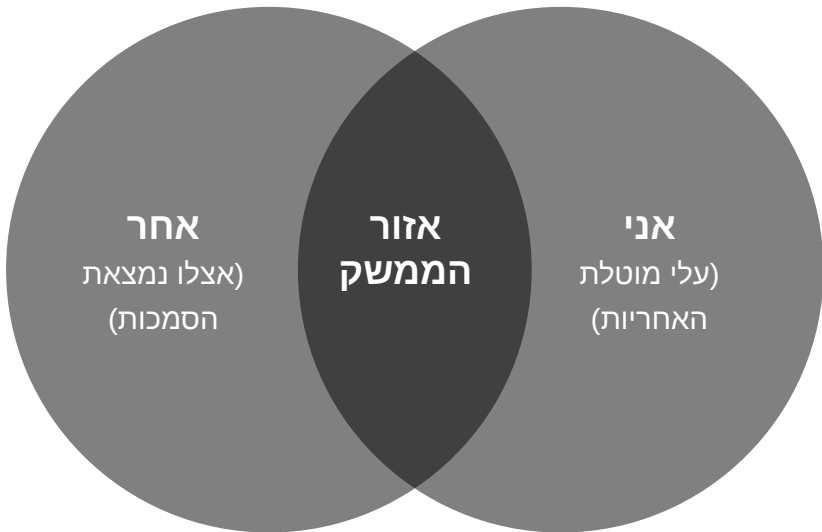
דגשים:



ניהול בין ממשקים - מהו?

ניהול ממשקים הוא היכולת ליזום ולנהל תהליכים אשר אינם באחריות המנהל/ת, או לא בסמכותו/ה הישירה.

הממשק הוא קו התפר בין סמכות לאחריות.



בארגונים התפוקות מבוססות על תפקוד של מערכת שלמה, הכוללת מרכיבים רבים: שיווק, פיתוח, תפעול, מכירות, שירות ועוד. על מנת להביא להגברת התפוקה, הן ברמה הצוותית/מחלקתית, והן ברמה הארגונית, באמצעות כלל המרכיבים השונים המשפיעים על הביצוע, עלינו ללמוד לבצע עבודת ממשקים איכותית, לזהות שותפים וליצור התקשרויות עם בעלי תפקידים, לקיים שותפויות של בעלי עניין ומתנגדים פוטנציאליים, לרתום עובדים ומנהלים וליצור תגמולים קונקרטיים לביצוע איכותי.

על מנת לנהל באפקטיביות שותפות בין
ממשקים, מומלץ להתייחס לחמשת הממדים
הבאים:

1. בניית אמון הדדי בין חברי הצוותים
2. תיאום וסנכרון בין הצוותים
3. תקשורת אפקטיבית
4. מחויבות אישית ופרו-אקטיביות
5. שיטות עבודה ונהלים SMART

פירוט חמשת הממדים לניהול אפקטיבי בין ממשקים:

1. בניית אמון הדדי בין חברי הצוותים:

אמון הוא הבטחון ברצונם הטוב של אחרים בקבוצה, ואמונה שאחרים יעשו ויתאמצו ככל הניתן כדי להשיג את מטרות הצוות. הכרה בכך שהצלחה שלי היא הצלחה של כולם והפוך.

על מנת לבנות אמון, כדאי להתייחס להיבטים אלו:

- **הדדיות** - עשייה חיובית של צד אחד תעודד את הצד האחר לתגובה דומה. תמיד נכון לקחת את האחריות על הצעד הראשון בדינמיקה הזו!
- **אכפתיות** - אנו נוטים להגיד "כן" למי שאנו קשורים אתו במערכת יחסים חיובית. מערכת יחסים זו נוצרת על ידי הכרת האחר ויצירת קשר עימו מעבר לשיח ענייני סביב המשימות היומיומיות.
- **אמון** - אמון מבוסס על הכרה בערכו של השותף, על מחויבות, פתיחות וכנות בקשר למטרות המשותפות. אמון אינו תנאי מקדים, אלא תהליך שנבנה במהלך הקשר.
- **הכרה והתחשבות בצרכים** - אדם שחש כי מכירים בצרכיו ומתחשבים בהם, יגביר באופן משמעותי את שיתופי הפעולה שלו בתהליכי עבודה, בהשוואה למצב שבו הוא חש שמתעלמים ממנו ומצרכיו.

2. תיאום וסנכרון בין הצוותים:

ללא תאום אפקטיבי בין הצוותים יכולים להיווצר טעויות ומשברים, ככל שהפרויקט יותר מורכב ומידת אי הוודאות בתוצאות או בתהליך עולה, כך הצורך בתאום ברור ושוטף עולה. על הצוותים לאתר את מקומות החולשה שבהם עשוי להיווצר חוסר סנכרון או חוסר תיאום ולהמשיג אותם כבר בתחילת התהליך.

3. תקשורת אפקטיבית:

קיימים מספר פרמטרים המגדירים עבודה תוך-צוותית איכותית, והם קשורים באיכות התקשורת והפרשנות של המשתתפים בממשק למסרים שעוברים לאורך העבודה.

4. מחויבות אישית והתנהגות יוזמת ופרו-אקטיבית

פועלת כדי ליצור את המציאות הרצויה בהתאם להחלטה מוקדמת ומתוך בחירה מושכלת, תוך גיוס הסביבה ובשאיפה להצלחה כוללת. לרוב ה"יוזם" יהיה בעל מוטיבציה גבוהה יותר, יצירתי יותר, אסרטיבי יותר ועם תוצאות טובות יותר לאורך זמן.

5. שיטות עבודה ונהלים לפי מודל SMART:

בהירות והסכמה לגבי מנגנוני העבודה יצרו תחושה של ודאות ופתיחות בין השותפים.

מודל SMART כולל את הרכיבים הבאים:

- **Specific** - המטרה חייבת להיות מוגדרת היטב, בלי הכללות, הפשטות, טשטושים אשר עשויים להשפיע על ההבנה שלה. הכוח של מטרה הוא בבהירות שלה, כך שכולם יבינו את המטרה באופן דומה.
- **Measurable** - המטרה צריכה להיות מדידה בכמויות, אחוזים, תאריכים, זמנים. הגדרת מדדים להצלחה מאפשרת הסכמה אובייקטיבית למדידת ההצלחה.
- **Attainable** - חשוב לקבוע מטרות הגיוניות שניתן להשיג אותן, מטרות שאנחנו יכולים להאמין בהן, שאפשרות לביצוע לכל צד בממשק, להסכים עליהן ולהתייחס אליהן ברצינות בעבודת הניהול המשותפת.
- **Relevant** - למה ולמי המטרה רלוונטית? על המטרה שנגדיר להיות רלוונטית למטרות ארוכות הטווח, לחזון ולסדר העדיפויות הארגוני והניהולי.
- **Time Based** - על המטרות להיות תחומות בזמנים ומסגרת. כשאנחנו תוחמים בזמן, קיים תיאום ציפיות, תאריכי יעד ובקרה. קביעת מסגרת זמנים מראש מאפשרת שת"פ אפקטיבי, מונעת דחיינות ומניעה אותנו לפעול מהר יותר מול חברי הממשק.

S



Specific

M



Measurable

A



Attainable

R



Relevant

T



Time Based

לשיחה להתנעת תהליכים בין ממשקיים, כדאי
ומומלץ להיערך מראש. היערכות מראש עם שאלות
מכווינות, תוך בחינה עצמית שלנו, וכן בחינה של
הממשק אתו נרצה לעבוד. שיחה מדויקת תביא
לשיח איכותי ואפקטיבי יותר, ואף תוכל "לצמצם"
את החיכוך, אשר עלול להיווצר בעת שיחות
מורכבות ושיתופי פעולה נרחבים.

לפני השיחה עם הקולגה הרלבנטית, בצע/י הכנה אישית וודא/י שתגיע/י מוכן/ה לשיחה:

- **מטרות לשיחה:** הגדר/הגדירי אותן וודא/י כי מדובר במטרות ריאליות - מבחינת היקף המטרות לשיחה ומבחינת ההיתכנות שלהן.
- **נושאים לדיון:** הגדר/הגדירי נושאים עיקריים וקבע/י סדר עדיפויות.
- **חשיבה על הממשק:** חשוב/חשבי מה מאפיין אותו? מה חשוב לו? מהם האינטרסים שלו?
- **שביעות רצון מהעבודה עם הממשק:** חשוב/חשבי - עד כמה אני מרגישה/ה טוב בממשק העבודה בינינו ומה הסיבות לכך? מה צריך להשתנות כדי לשפר את עבודת הממשק? אילו פעילויות צריכות להיעשות מצידי ואילו מצד הממשק?
- **התמודדויות צפויות בשיחה:** חשוב/ חשבי על קשיים והתנגדויות פוטנציאליים - סביב מה עשויה להיות המחלוקת?

שאלון לדיוק השיח בדרך לעבודת ממשקים אפקטיבית:

1. הגדרת מטרה משותפת, חלוקת תפקידים, תחומי אחריות ותחומי סמכות:
 - מהי המטרה המשותפת שלנו?
 - מה אתה צריך ממני, ומה אני צריך ממך (תפוקה, איכות, זמן אספקה, ידע)?
 - מהם גבולות האחריות שלך, ומה שלי?
2. יצירת מנגנוני תקשורת:
 - מי מדבר עם מי, בין היחידות (מנהלי תחומים / מנהלי צוותים / עובדים...)?
 - כיצד מדברים (פגישות שוטפות / מיילים...)?
 - איזו אינפורמציה נדרשת לכל צד כדי לעבוד עם הצד השני?
 - כיצד מטפלים באי הסכמות?
3. שיווק פנימי של היכולות (ואי היכולות):
 - עד כמה מכירים את העשייה שלי ושל עובדי?
 - מהם המנגנונים דרכם אני מתעדכן בעשיית שותפיי?
4. תקשור סדר הקדימויות בכל זמן נתון:
 - מהו סדר העדיפויות שלי? מהו סדר העדיפויות של השותף?
 - במידה וקיימים פערים, מהם? מדוע? מתי וכיצד ניתן יהיה לגשר עליהם?
5. למידה ושיפור מתמיד בממשק:
 - כיצד מתבצעים תהליכים של הפקת לקחים בתוך היחידה שלי ומחוצה לה?
 - האם קיימים מנגנונים של משוב ובקרה בקשר בין השותפים?

מבנה שיחה מוצע:

הגדרה משותפת של המטרה, הנושאים המרכזיים לדיון
וסדר העדיפויות



הצגת צרכי כל צד בשיחה



דיון סביב הנקודות בהן מתגלה פער בין הצדדים בצרכים
וחקירה משותפת מהיכן הוא נובע



דיון משותף בפתרונות אפשריים



הגדרת תוכנית עבודה ואחריות לביצוע



מעקב ובקרה

זכור/י מרבית השיחות שאנו מנהלים מתאפיינות בכך שכל צד מציג את עמדותיו וצרכיו בצורה שלא מאפשרת התקדמות לשלב הבא - פערים, פתרונות ותוכנית עבודה. על כן, חשוב להגיע לדיון זה מוכנים מראש ככל הניתן, כאשר אנו מבינים את הצורך, מייצרים הכנה אישית לפגישה וכן הכנה עם הממשק עצמו וכל הנוגעים בדבר. הכנה איכותית תביא לשיתופי פעולה מוצלחים יותר, עבודה רציפה ונעימה המוסכמת על כל הגורמים ותוריד חסמים והתנגדויות, אשר יובילו לשיתופי פעולה עתידיים מוצלחים גם כן.

טכניקות לניהול ולקידום שיחה

1. הקשבה אמפטיית

- **התרכזי בדובר** - נסה/י שלא לעסוק בתגובות ומחשבות על הנאמר, או במה שאת/ה מתכנן/ת לומר בהמשך.
- **כניסה לנעליים** - היכנס/י לנעלי הדובר ונסה/י להבין את דרך חשיבתו, צרכיו, האינטרסים שלו וסדר העדיפויות שלו.
- **הקשב/י ללא שיפוטיות**.

2. מיקוד

- הבחנה בין עיקר לטפל ותעדוף נקודות מרכזיות במקרים בהם יש ריבוי נקודות לדיון.

לדוגמה:

"אני מזהה שלוש נקודות עיקריות עליהן כדאי שנדון: 1.....2.....3....."

"אנחנו קצת מתפזרים ממטרות השיחה בואו נתמקד חזרה במה שהגדרנו"

3. ניסוח מחדש

- טכניקה זו מסייעת לוודא שאכן הבנת את הממשק וגם להראות לו כי את/ה קשוב/ה לדבריו.

לדוגמה:

"אני מבינה ממך שמה שחשוב לך זה..."

"מה שאתה בעצם אומר זה..."

4. שאלות הבהרה

- למניעת פרשנות או כאשר מרגישים שהממשק מדבר ב"סיסמאות" וקיים רצון לפרוט את הדברים באופן קונקרטי.

לדוגמה:

"תוכל להסביר לי בבקשה למה התכוונת ביחס ל...?"

"למה את מתכוונת...?"

5. מבט על

- דרך להראות לממשק תמונה רחבה יותר ולרתום אותו דרך שיקולים ורציונל הנוגעים לתהליכים רחבים.

לדוגמה:

"בוא נבחן יחד מאיפה עלה הצורך... זה התחיל בתהליך מקביל במחלקה שלנו..."

6. קונקרטיזציה

- טכניקה זו מסייעת להעביר את השיחה מאמוציונליות לעשייה.

לדוגמה:

"בוא נחשוב יחד איך מתקדמים..."

"מה את מציעה שנעשה?"

אבחון ממשקים - תרגיל

הוראות:

- על דף ריק הגדרי את הממשקים העיקריים בעבודתך - הגורמים העיקריים בתוך הארגון שאת/ה והצוות שלך עובדים מולם. זה יכול להיות אדם מסוים וזה יכול להיות צוות / מחלקה שמולם אתם עובדים. בחרו את אלה שהעבודה מולם היא הכי מהותית להצלחתכם, שאתם תלויים בהם במידה רבה.
- לגבי כל אחד מהממשקים הקריטיים, תן/י ציון לכל אחת משש השאלות הבאות, המתייחסות לאיכות הממשק, על פי הדרוג הבא:

מרכיב ממשק	במידה רבה מאוד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	כלל לא
האם הם מבינים את התלות שלכם בעבודתם?					
האם הם יודעים להגדיר מה אתם צריכים מהם?					
האם הם יודעים להגדיר אילו קשיים הם גורמים לכם?					
האם הם מבינים כיצד הם יכולים לעזור לכם להתגבר על הקשיים?					
האם הם מבינים מהו האינטרס שלהם לעזור לכם?					
האם הם מרגישים שאתם מתחשבים בקשיים שלהם?					

הציון הממוצע לאיכות ממשק X הוא:

כעת, כאשר את/ה רואה לנגד עיניך את נקודות החוזקה ומולן - את האתגרים ביחסוך עם הממשק, את/ה מוזמן/ת לבחון את הפתרונות האפשריים לשיפור ההיבטים הרלבנטיים:

- שיחה נוספת, שבמהלכה יודגשו החוזקות הקיימות ולצידן יובהרו האתגרים (זכר/י: ללא האשמות, מתוך גישה פרו-אקטיבית ולקידת אחריות, ניסיון למצוא פתרונות יחד, תוך שיתוף פעולה).
- בחינה עצמית של החלק שלך בממשק - מה את/ה יכול/ה לעשות על מנת לצמצם את הפערים שצפו לנגד עיניך?
- בקשת סיוע מגורם בכיר יותר לפתרון סוגיה קונקרטית ארגונית, במידה ועלתה מתוך טבלת האבחון.

ניהול אפקטיבי בין ממשקים על פי מודל 5 מימדים

אמון בין חברי הצוותים

הגדרת מטרה משותפת

הגדרת הערך המוסף של החיבור

פתיחת ערוצי תקשורת

פיתוח תפיסת שותפות והדדיות

היכרות עם שדות הפעולה של השותפים

פתיחות למשוב והיזון חוזר

תיאום וסנכרון בין הצוותים

מה אתה צריך/ה לקבל ממני?

מה אני צריך לתת לך?

זיהוי נקודות כשל פוטנציאליות

גיבוש דרכי התמודדות מראש ובמהלך

הגדרת תחומי אחריות

הגדרת סף דיווח (היעדרות, תקלה וכו')

תקשורת אפקטיבית

תיאום ציפיות בין שותפים

הגדרת ערוצי תקשורת (מי מול מי?)

שיטת עבודה ונהלים SMART

מטרות ברורות ומוחשיות

יעדים מדידים ושימיים

האם יעדים ריאליים?

האם חלוקת האחריות תואמת מציאות?

קישור יעדים למטרה משותפת

לוחותזמנים - מתי, איך, איפה, עם מי נפגשים?

הגדרת צינורות ואופני התקשורת

מחיובות אישית ופרו אקטיביות

הירתמות פרואקטיבית לתהליך

לקיחת יוזמה אחריות

הגדרת "הנבחרת" בכל ממשק

ניהול מתוך חוזקות

מיקוד בפתרונות ולא בבעיות

קידום למידה ושיפורים

מודל חמשת הממדים לניהול מקצועי של הזמן והמשימה:

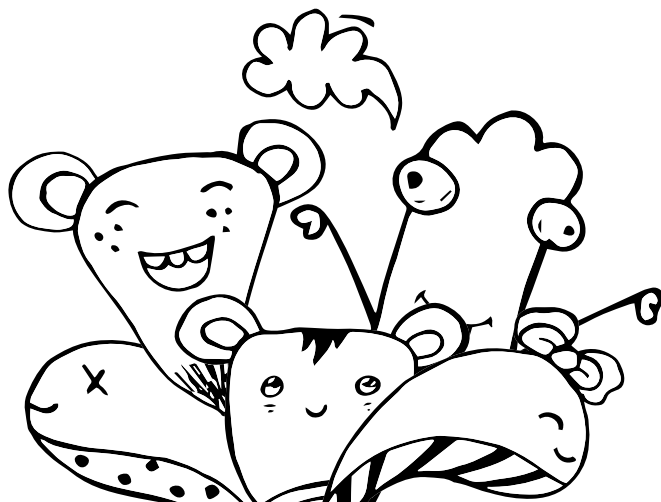
1 התנהגות יוזמת במקום בהתנהגות מגיבה

2 הגדרת חזון, מטרות ויעדים, לפי שיטת הכובעים

3 תכנון סדרי עדיפויות והתנהלות לפי "חשוב" במקום "דחוף"

4 שותפים - האצלת סמכויות, עבודת צוות, עבודת רשת וניהול ממשקים

5 נטרול של בזבזני זמן והתמקדות במשימה



בזבזני זמן

זוללי זמן או גוזלני זמן, הם כל אותם הדברים אשר פוגעים באפקטיביות שלנו וביישום המטרות, משבשים את ניהול הזמן התקין ואף מבטלים אותו.

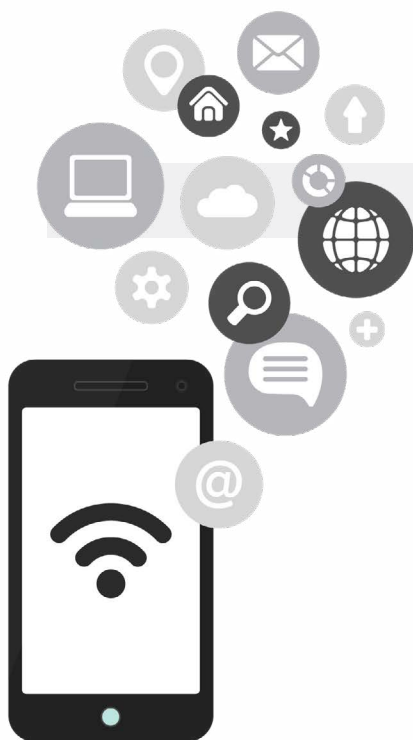
זוללי זמן יכולים להיות תוצאה של גורמים חיצוניים, או של גורמים אישיים שבשליטתך המלאה, ולמרות ש"התרגלנו" לחיות איתם, הכרה בקיומם וטיפול יעיל בהם, יסייעו לך משמעותית במימוש החזון, תוכנית העבודה וניהול הזמן והמשימה.

בחיינו ישנם בזבזני זמן, אשר גוזלים מאיתנו את יכולות הריכוז, או מקשים על יכולות הביצוע שלנו. אותם בזבזני זמן מייצרים פרודוקטיביות נמוכה, ובאים לידי ביטוי הן בסביבה האישית שלנו והן בסביבתנו המקצועית - במקום העבודה.

כיצד אדם זה מבזבז את זמני	תפקיד
<p>-----</p> <p>-----</p>	<p>מנהל/ת / ממונים עלי</p>
<p>-----</p> <p>-----</p>	<p>קולגות</p>
<p>-----</p> <p>-----</p>	<p>בני משפחה</p>
<p>-----</p> <p>-----</p>	<p>חברים</p>
<p>-----</p> <p>-----</p>	<p>אחר</p>

כיצד אני מבזבז את זמנכם?

אפיון בזבזני זמן - "סביבה אישית"



מחקרים עדכניים מראים את
הנתונים הבאים:

שימוש בטלפון נייד

5-6 שעות בממוצע (ביממה)

מחקרים רבים מראים כי ככול שאנו מתקדמים עם טכנולוגיות הטלפון הנייד ומוצרים דומים, כך תדירות והיקף השימוש בהם עולה. כבר עכשיו, אנחנו משתמשים במכשירים הניידים לעיתים תכופות ומגמה זו תלך ותתעצם משנה לשנה.

בזמן העבודה אנו מרימים את הטלפון הנייד מהשולחן כ-60 פעמים ביום.
לפעולה זו יש מחיר גבוה - אנו פוגעים ביעילות ובתוצאות שלנו בעבודה.

Time Spent on Smartphone	Average Amount of Times Per Day	Percentage of Daily Pick Ups
Less Than 2 Minutes	40	69%
2 to 10 minutes	15	26%
+ 10 minutes	3	5%

הנתון המדאיג באמת: כמות ההרמות של המכשיר, הזמן שאנו מקדישים לזה והסחות הדעת שבאות בעקבות כך!

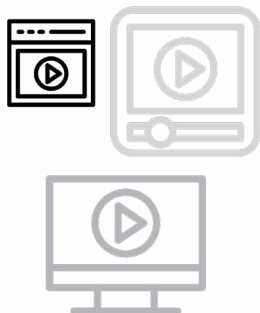
Jory MacKay, 2019

אפיון בזבזני זמן - "סביבה אישית"



צפייה בסרטונים

2-3 שעות בממוצע (ביממה)

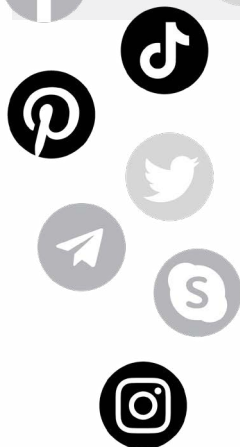


מתוך הזמן שאנו "מבזבזים" בשימוש בטלפון, אנו צופים במהלך היום בין 2-3 שעות בממוצע בסרטונים, באתרים ובשירותים השונים שאינם למטרות עבודה, למידה או התפתחות אישית.



רשתות חברתיות

2-3 שעות בממוצע (ביממה)



הזמן הממוצע המושקע ברשתות חברתיות עשוי להשתנות בהתאם לגורמים שונים כגון אזור מגורים, קבוצת גיל והעדפות אישיות. את רוב הזמן שאנו "מבזבזים" ברשתות חברתיות אנחנו עושים באמצעות שימוש בטלפון הנייד שלנו.

אפיון בזבזני זמן - "סביבה אישית"



משחקי ווידאו

1.1 שעות בממוצע (ביממה)



ההערכה היא כי נכון להיום ישנם כ-3.5 מיליארד אנשים המוגדרים כ"גיימרים". על פי הסטטיסטיקות השונות, המחקרים והמאמרים בנושא – התופעה צפויה רק לגדול לאורך השנים. הנתונים העולמיים מראים כי האדם הממוצע "מבזבז" כמעט 8 שעות בשבוע במשחקי ווידאו, דבר הנחשב לא פרודוקטיבי או מפתח, ואף גורע מהיכולות הקוגניטיביות שלנו.

"אפיון בזבזני זמן - סביבה מקצועית"

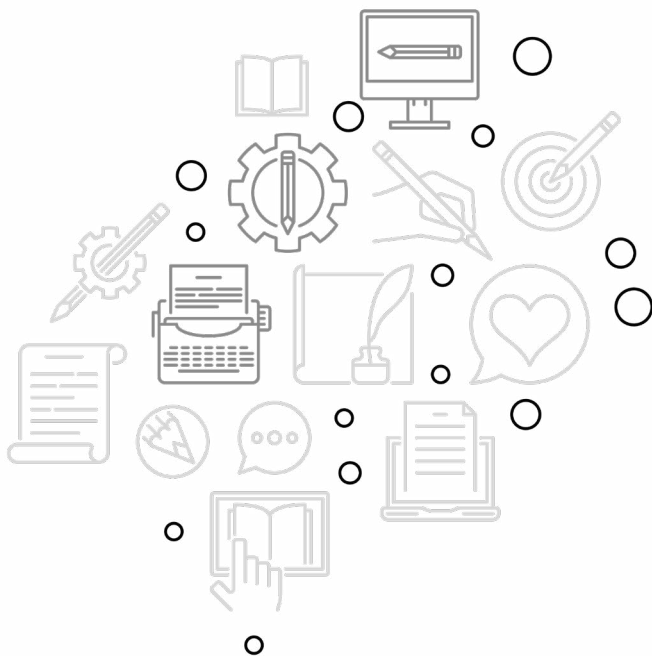
פגישות לא מועילות

מחקרים שונים מראים נתונים כמעט זהים בכל הנוגע לכמות השעות המושקעות בפגישות בארגונים וכן לחוסר היעילות של אותן פגישות.

פגישות לא מועילות מוגדרות פגישות שאינן פרודוקטיביות, לא מקדמות וככאלה שלא מניעות תהליכים או פרויקטים אל עבר המטרות או היעדים המוגדרים מראש, ואף מפריעות ומקשות על עובדים לסיים את עבודתם השוטפת.

לעיתים, עובדים ומנהלים יכולים להשקיע למעלה מ-50% מזמנם בעבודה בקיום פגישות, כאשר מחקרים שונים מראים כי כ-70% מאותן פגישות נחשבות ללא פרודוקטיביות.

"אפיון בזבזני זמן - סיבה מקצועית"



מולטי טאסקינג

או בעברית - ריבוי משימות, נחשב כאחד מ"בזבזני הזמן" העיקריים:

רק 2% מהאוכלוסייה מחזיקה ביכולת ניהול ריבוי משימות, כאשר אלו שמרבים לעבוד תוך ריבוי משימות, הנם לרוב אלו הגרועים בכך ביותר.

השגת מיקוד עמוק במשימה דורשת בדרך כלל כ-15 דקות של עבודה ללא הפרעה, והחלפת משימות מתמדת עלולה למנוע מאנשים להגיע למצב המיקוד האופטימלי הזה.

"אפיון בזבזני זמן - סביבה מקצועית"



ניהול ידע וחוסר סדר אישי וארגוני

4.3 שעות (ביממה)

עובדים מבזבזים בממוצע 4.3 שעות מדי שבוע בחיפוש אחר מידע שיש ברשותם, אך הם מתקשים לאתרו בשנית. חוסר סדר אישי או ארגוני יכולים להביא הן לבזבוז זמן בפועל, והן לתחושת תסכול מצד מנהלים או עובדים בארגון.

שיחות חולין עם עובדים

25% מזמן העבודה (בממוצע)

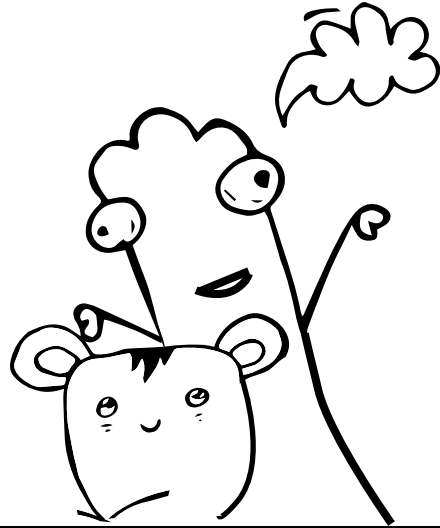
במחקרים שונים נמצא כי עובדים ומנהלים בארגונים יכולים "לבזבז" כ-25% מיום עבודתם בהתמודדות עם הפרעות הכוללות שיחות חולין, שאינן קשורות לארגון או מקדמות את הפעילות המקצועית או העסקית במקום העבודה.

"אפיון בזבזני זמן - סביבה מקצועית"



פגישות אונליין

במציאות המתקיימת בשוק העבודה המודרני, הרבה מאוד מהעבודה או מדרכי ביצועה תורגמו לעבודה מרחוק (כזו שאינה מתקיימת במשרד). אם בעבר פגישות נערכו פנים אל מול פנים והיה קשה לנו יותר לבצע פעולות נוספות במקביל, נראה כי בזמן פגישות וידיאו אנו מבצעים מגוון רחב של פעולות בזמן הפגישה, דבר אשר פוגע ביכולות הקוגניטיביות שלנו כמו הזיכרון, העיבוד, התפיסה, הריכוז ועוד.



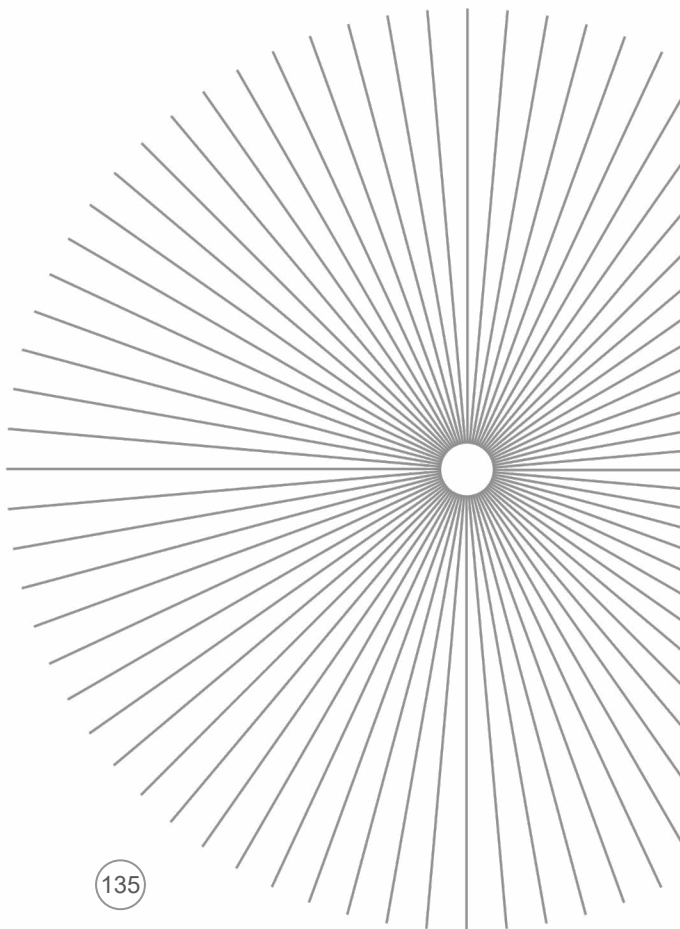
"בין בזבזני זמן לריכוז וקשב"

בזבזני זמן הם בהחלט משתנים בחיינו אשר יכולים לגזול מאיתנו זמן רב המוקדש להתמקדות במשימות החיים או במשימות המקצועיות שיש מולנו במקום העבודה. אך מעבר לגזילת זמן, אותם בזבזני זמן פוגעים בנו וביכולת הקשב והריכוז שלנו בצורה דרסטית.

הפרעות וחזרה לריכוז

זמן החזרה לריכוז 15-25 דק' בממוצע

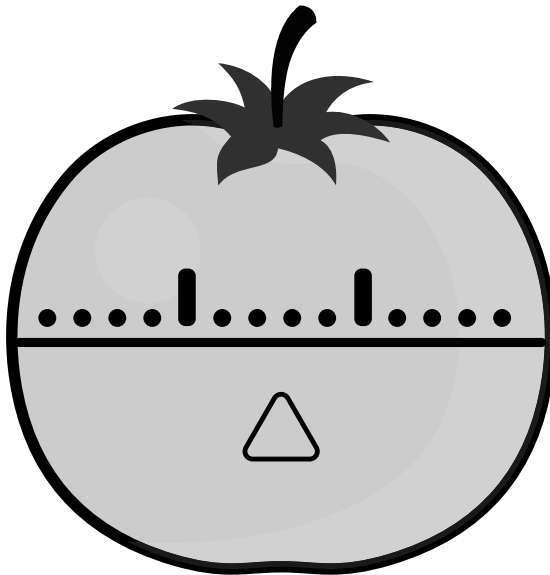
מחקרים שונים מראים כי כאשר אנו נמצאים בזמן ריכוז וחווים הפרעה (הודעה שענינו לה, התראה בטלפון הנייד, פוסט שהחלטנו להגיב עליו ועוד) אנו מעמידים את יכולת הריכוז שלנו בסכנה. על פי אותם מחקרים, יכול לקחת לאדם הממוצע בין 15 דקות ועד 25 דקות לחזור לרמת הריכוז שהחזיק בה לפני אותה ההפרעה.



"פרקטיקות בניהול זמן"

טכניקת פומודורו

טכניקת פומודורו, פותחה על ידי פרנצ'סקו סירילו, סטודנט באוניברסיטה בסוף שנות ה-80. הרעיון בבסיסה של טכניקה זו הוא לחלק את ביצוע המשימה לפרקי זמן בני 25 דק', כאשר לאחר כל פרק משימה - לוקחים הפסקה של בין 2-3 דק'.



כללים ותוספות:

- אם משימה תדרוש יותר מ-7 פומדורו - נחלק אותה ל-2.
- אם משימה לוקחת פחות מ-1 פומדורו - נשלב אותה עם משימות קצרות נוספות.
- בסיום כל פומדורו חייבים לקחת הפסקה!

להורדת קטלוג סדנאות ושירותים
חברת "משכוכית - יעוץ והדרכה"
www.mash.org.il
info@mash.org.il
072-2500344

משכוכית

יעוץ והדרכה



עקבו באינסטגרם



שלחו הודעה



צפו בסרטונים



עקבו בפייסבוק



"פרקטיקות בניהול זמן"

טבלת R&R

טבלת R&R היא טבלה לניהול עומסים, משימות וצוות. הטבלה מייצגת תפקידים ואחריות והיא כלי רב עוצמה לניהול הזמן, במיוחד בתוך סביבות צוותיות. לרוב, הטבלה בנויה מ-2 חלקים עיקריים: משימות וזמן ביצוע מוגדר, אך אפשר להוסיף לה חלקים נוספים כמו חברי צוות וקריטריונים להצלחה.

"פרקטיקות בניהול זמן"

טבלת R&R - טבלה לדוגמה

משימה	זמן ביצוע (יש להגדיר עבור מי)	חברי צוות	קריטריונים להצלחה
העלאת 10 קמפיינים ביום	4 שעות עבודה	עינב/דן/דניאל	קבלת אישורי מערכת
מעבר על ניהול קמפיינים	2 שעות עבודה	איציק/רון	עדכון דשבורד מנהלים והפצה

מבחינת ניהול זמן, מקטע זמן הביצוע מסייע בקביעת מועדים וניהול ציפיות. הוא מאפשר לחברי הצוות לתכנן את עבודתם מראש, להקצות את זמנם ביעילות בין משימות שונות, ובנוסף, מטפח תרבות של אחריות ומבטיח שהפרויקטים יישארו במסלול.

"פרקטיקות בניהול זמן"

Time Boxing

TIME BOXING היא טכניקת ניהול זמן הכוללת הקצאת בלוקים ספציפיים של זמן, הידועים כקופסאות זמן, להשלמת משימות או פעילויות. זוהי גישה מובנית, המסייעת לאנשים להתמקד במשימה אחת בכל פעם בתוך מסגרת זמן מוגדרת מראש. Time Boxing מספק תחושת מבנה, מקדם פרודוקטיביות ועוזר לנהל את הזמן בצורה יעילה יותר.



"פרקטיקות בניהול זמן"

איך עושים את זה?



התמקד במשימה

כאשר מתחילה תיבת זמן, התרכז במשימה שהוקצתה ללא כל הסחות דעת או הפרעות. הימנע מריבוי משימות והישאר מחויב למשימה שעל הפרק



זיהוי משימות

זהה את המשימות או הפעילויות שאתה צריך לבצע זה יכול להיות מועיל לחלק פרויקטים או יעדים גדולים יותר למשימות קטנות יותר וניתנות לניהול



השלם או המשך הלאה

עבוד על המשימה בתוך תיבת הזמן ושארף להשלים אותה במסגרת זמן זו. אם תסיים את המשימה קודם, נצל את הזמן שנותר לבדיקה, חידוד או הפסקה קצרה



הגדר מגבלות זמן

קבע את משך הזמן של כל תיבת זמן בהתבסס על אופי ומורכבות המשימה. משכי תיבות זמן נפוצים הם 15 דקות, 30 דקות או שעה אחת



קח הפסקות

צרו הפסקות מתוזמנות בין תיבות זמן כדי לנוח, לטעון ולרענן את ה"ראש". הפסקות עוזרות למנוע עייפות, לשפר את המיקוד ולשמור על פרודוקטיביות לאורך היום



הקצאת תיבת זמן

הקצה תיבות זמן ספציפיות לכל משימה או פעילות. אתה יכול להשתמש בכלי לוח שנה, מתכנן או תזמון כדי להקצות משבצות זמן לכל משימה

"פרקטיקות בניהול זמן"

כללים לניהול פגישות אפקטיביות

הגדרת יעד ברור: הגדירו את מטרת הפגישה. האם זה לסייעור מוחות, קבלת החלטה, שיתוף עדכונים או פתרון בעיה?

הכנת סדר יום: בהתבסס על המטרה, הכינו סדר יום עם נושאים ספציפיים לדיון, והפיצו אותו לכל המשתתפים מראש. זה נותן לכולם את ההזדמנות להגיע מוכנים.

בחרו את המשתתפים הנכונים: וודאו שלכל מי שמוזמן לפגישה יש תפקיד ברור ומוגדר.

קבעו מגבלת זמן: קבעו מסגרת זמן ריאלית לפגישה, והיצמדו אליה. מגבלות זמן מעודדות יעילות ועוזרות לשמור על מיקוד.

"פרקטיקות בניהול זמן"

מתודת אייבי לי - The Ivy Lee Method:
שיטה מצוינת לתיעדוף וביצוע משימות

כיצד זה עובד?

1.	בסוף יום עבודה - רשמו את 6 המשימות החשובות והדחופות ביותר שעליכם לבצע ביום שלמחרת.
2.	דירוג - דרגו את המשימות לפי סדר חשיבותן
3.	ביום העבודה הבא - גשו למשימות שרשמתם ובצעו אותן לפי הסדר שהגדרתם.
4.	בסוף יום העבודה - עברו על המשימות ובמידה ויש כאלה שלא סיימתם, העלו אותן לראש הרשימה, כמשימות החשובות ביותר שתבצעו ביום הבא.

"פרקטיקות בניהול זמן"

כלים דיגיטליים לניהול משימות אישי וניהול זמן

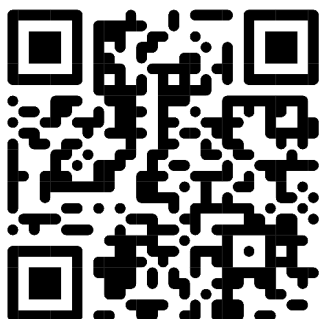
כיום ישנם כלים דיגיטליים רבים אשר יכולים לסייע לנו לנהל את מגוון המשימות העומדות בפנינו, את עצמנו ואת סביבות העבודה או הממשקים שלנו.

בנוסף לאותם כלים דיגיטליים לניהול זמן ומשימות, ישנם כלי בינה מלאכותית (AI) מגוונים לניהול זמן ופרודוקטיביות, שכל אחד ואחת מאתנו חייבת/ת ללמוד ולסגל לעצמו/ה על מנת להפוך את העבודה שלו/ה ליעילה, מהירה וגמישה יותר.

מגוון כלים, אתרים ותוכנות ניתן ללמוד דרך ערוצי הלימוד השונים, קהילות ברשתות החברתיות ואפילו בקורסים פרטיים מקוונים או בהנחיה פרונטלית.



להורדת קובץ הנחיות לשימוש בכלים
וטכנולוגיות בבינה מלאכותית AI
לניהול אפקטיבי של הזמן והמשימה
סרוק את הקוד!



טיפים להתמודדות עם בזבזני זמן:

- ① היעזרי/י ברשימת היעדים בהתאם לתבנית המוצעת בחוברת עבודה זו, הקצבי/י זמן לכל יעד וקריטריונים לבחינת הצלחה.
- ② נהלי/י את סדר היום בשאיפה לעסוק בעיקר במשימות מקטגוריית "חשוב".
- ③ כאשר אחרים מבזבזים את זמנך תדיר, שקף/י זאת בעדינות והצע/י מסגרת זמנים ועבודה משותפת אפקטיבית יותר. בדוק / בדקי את המקומות שבהם הנך מבזבזת/ת זמן לאחרים והימנע/י מכך.
- ④ האצלי/י סמכויות במקומות שבהם מתאפשר לך, עשה/י זאת תוך שתקבע/י יעדים ברורים, מסגרת זמנים וקריטריונים להצלחה.
- ⑤ הימנע/י מסכנת ה"דחיינות", סיים/י את המשימות בהתאם לתכנון ולסדר הדברים שהקצבת מראש.

- ⑥ צור/ צרי שיתופי פעולה ועבודת צוות במקומות שבהם הדבר מתאפשר ומקדם את המטרות שלך.
- ⑦ בחן/י את שיטת התקשורת היעילה ביותר עם אנשים בסביבתך ועשה/י מאמץ לפעול בהתאם – למשל האם תקשורת באמצעות שיחה קצרה תהיה יעילה יותר מכתובת דואר אלקטרוני או הפוך?
- ⑧ אמץ/י את מגוון הכלים הטכנולוגיים הקיימים היום לניהול זמן, ניהול המשימה והתקשורת בצורה יעילה, אפקטיבית ומהירה, כל אלו לרווחתך.
- ⑨ נסה/י לנתב משימות אשר דורשות ריכוז וערנות מרבית לשעות הבוקר, כך שהתוצאה תהיה מהירה ומיטבית.
- ⑩ בצע/י משוב עצמי לשיפור תמידי, בסוף כל יום, הקדש/י מספר דקות לניתוח התנהלותך במהלך היום ובחן/י כיצד ניתן להשתפר.

טיפים להתמודדות עם בזבזני זמן בישיבות ודיונים:

- ① לקראת ישיבות צוות הכן/ני רשימת נושאים לשיחה מראש וקבע/י את מטרות ההתכנסות.
- ② הגדר/י זמן מראש לכל נושא או דבר. במקרים שבהם מתקיימות חריגות לא מוצדקות באופן תדיר, עשה/י שימוש ב"שעון חול" אשר תוחם בזמן את העיסוק בכל נושא.
- ③ שלח/י רשימת נושאים, חלוקת אחריות, ציפיות ומטרות הנוגעות לכולם מראש ואפשר/י לאחרים להציע שינויים לפני תחילת הישיבה.
- ④ הימנע/י מעיסוק בנושאים שלא הוגדרו מראש.
- ⑤ הזמן/י לישיבה רק משתתפים אשר נוכחותם חשובה והכרחית, אחרת הם עלולים לבזבז את זמנך ואת/ה ודאי מבזבז/ת את זמנם.
- ⑥ הניסיון מלמד שישיבות אשר מתקיימות בעמידה יעילות ואפקטיביות יותר. בחן את האפשרות לנהל את הישיבה כשהמשתתפים עומדים במעגל.



פירוט ותכנון המשימה

מה?

מדוע?

איך?

עם מי?

מתי?

מדדים להצלחה?

1

2

3

My To Do List

<input checked="" type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		
<input type="radio"/>		

לעשות!

משקף מצב של פעולה ועבור חלק מהאנשים, עצם הפעולה היוזמת היא אתגר אשר מעורר חששות משינוי ולעתים, אף חשש מהצלחה. שלא כאדם המגיב, האדם היוזם פועל מתוך חזון וראייה קדימה. האדם היוזם מנסח חזון הרצוי למגוון המעגלים המשמעותיים בחייו ופורט אותו למטרות, ליעדים ולתוכנית עבודה יישומית. התנהגות אפקטיבית ויוזמת תתנהל לפי "חשוב" ולא לפי "דחוף". האדם קובע את סדרי העדיפויות הנכונים לו ולמטרותיו, מנטרל "בזבזני זמן" ועושה שימוש ומינוף מקצועי לכוח האנושי שנמצא בסביבתו - בהצללת סמכויות, בעבודת צוות ובעבודת רשת ושיתופי פעולה בין ממשקים.

לעשות! בצורה אפקטיבית יבוא לידי ביטוי לא רק בעבודה העצמית, אלא גם בכלים ובמיומנויות שהנך יכול/ה להעניק לסביבה המקצועית והחברתית שלך. אם את/ה עוסק/ת בניהול, בהוראה או בהדרכה, סל הכלים שמחברת העבודה הזו מעניקה, יספק לך תשתית מצוינת להתחיל!

להורדת קטלוג סדנאות ושירותים
חברת "משכוכית - יעוץ והדרכה"
www.mash.org.il
info@mash.org.il
072-2500344

משכוכית

יעוץ והדרכה



עקבו באינסטגרם



שלחו הודעה



צפו בסרטונים



עקבו בפייסבוק



מחברות העבודה של דר' יניב שנהב

הצלחנו להביא את הידע והניסיון המקצועי המצטבר שלנו במגוון סדנאות ותהליכים לכדי סדרת "מחברות עבודה" המוצעות כעת לשימושך. "מחברות העבודה" מעניקות כלים יישומיים לפיתוח אישי ומקצועי, תרגולים ומשימות, הן מתובלות בציטוטים מעוררי השראה לאורכן ומעוצבות בצורה מזמינה ומרעננת. "מחברות העבודה" יהיו עבורך ועבור עמיתך כלי מתנה מוערכת ומעצימה.

להגשים!

קלפים ומחברת
להנחיה מעצימה

למכור!

מחברת עבודה לניהול
המכירה המוצלחת

לעשות!

מחברת עבודה לניהול
הזמן ותוכנית העבודה

**MY
To Do
List**

להציג!

מחברת עבודה לניהול
הפרזנטציה ודיבור לפני קהל

”

תחילה באה המחשבה.
אחר כך סידור המחשבה
לרעיונות ולתוכניות,
לאחר מכן הפיכת
תוכניות אלה למציאות.
ההתחלה, כפי ששמת
לב, היא ביכולת הדימיון
והחזון שלך
”

נפוליון היל

להורדת קטלוג סדנאות ושירותים
חברת "משכוכית - יעוץ והדרכה"
www.mash.org.il
info@mash.org.il
072-2500344

משכוכית

יעוץ והדרכה



עקבו בפייסבוק



עקבו באינסטגרם



צפו בסרטונים



שלחו הודעה



מחברת העבודה "לעשות!" לניהול הזמן והמשימה תעניק לך רעיונות וכלים יישומיים להתנהלות יוזמת, מתוך חזון אשר יתורגם לתוכנית עבודה ולקידום עשייתך והצלחותיך במעגל החיים האישי, המקצועי והניהולי.

מחברת עבודה זו, אשר פותחה על ידי דר' יניב שנהב בזכות 15 שנות ניסיון בהדרכה ובאימון אישי לניהול הזמן והמשימה, מארגנת עבורך כלים מקצועיים לפי מודל 5 הממדים בניהול הזמן והמשימה. המחברת תלווה אותך בתהליך ניסוח של חזון, יעדים ותוכנית עבודה לפי שיטת הכובעים, בתכנון סדרי עדיפויות ובהתנהלות אישית לפי "חשוב" ולא "דחוף". המחברת, תעניק לך כלים להאצלת סמכויות, לקידום עבודת צוות, עבודת רשת ושיתופי פעולה, ותציע רעיונות לנטרול של "בזבזני זמן" ולהתמקדות בעשייה!

מחברת העבודה "לעשות!" נשענת על שיטות ומיומנויות אפקטיביות בניהול עצמי וניהול אחרים, היא מקור ידע וכלי חובה לכל אדם ולכל ארגון השואפים ליזום, להצליח, לעשות!

משכוכית
ייעוץ והדרכה



www.mash.org.il

פותח ועוצב בישראל

