

# 2019

## דוח אבחון ארגוני – חברת ישראל



קוגניציה – ייעוץ ארגוני

06/04/2019

## תוכן

2	דוח אבחון ארגוני
2	מהו אבחון ארגוני
2	חשיבותו של האבחון הארגוני
2	שלבי האבחון הארגוני:
2	ההליך
4	הממצאים
5	המטרות בארגון
5	המנהיגות בארגון
5	המבנה הארגוני
5	מערך התגמולים בארגון
5	מערכת היחסים בארגון
5	מנגנוני עזר בארגון
5	עמדה לקראת שינוי בארגון
7	סיכום והמלצות

## דוח אבחון ארגוני

### מהו אבחון ארגוני

פעמים רבות קיימת ידיעה כללית או תחושה בקרב מנהלים בהנהלת הארגון, אודות קשיים וכשלים בהתנהלות הארגון. לעיתים הם חשים חוסר שביעות רצון מהישגי הארגון, ולעיתים הם אף יודעים להצביע על כשל מוגדר באופן כללי מבלי לדעת באופן מדויק מה בדיוק הבעיה.

בעיות כדוגמת ירידה ברווחיות, חוסר שביעות רצון של עובדים, נטישת עובדים, תקשורת פנים ארגונית לקויה ועוד יכולים להיות סימפטומים לבעיות בארגון הניתנות לאבחון שורשי ולטיפול.

### חשיבותו של האבחון הארגוני

**אבחון ארגוני** הינו הליך שמטרתו היא איסוף נתונים לשם זיהוי של חולשות וחזקות בארגון. בסופו מגובשת תוכנית פעולה והמלצה התואמת את הממצאים.

למעשה, האבחון הארגוני הינו שלב מקדים לשלב הייעוץ הארגוני, והוא מספק תמונת מצב נוכחית ומקיפה אודות מצב החברה בהיבטים שונים, לשם גיבוש תוכנית פעולה והובלת שינויים לשיפור תהליכים והשגת תוצאות.

### שלבי האבחון הארגוני:

1. **אבחון:** תחקור ומיפוי של 'תמונת המצב הנוכחית' בתחומים שונים בארגון.
2. **ניתוח והצגת הממצאים:** ניתוח הממצאים והצגת משמעויות בפני ההנהלה.
3. **חזוי:** בניית תוכנית התערבות והובלת שינויים לשם שיפור תהליכים ותוצאות.
4. **יישום התוכנית:** יישום התוכנית המוסכמת בהתאם ללוחות זמנים ומטרות מוגדרות מראש.

### ההליך

אנו מסתייעים בשאלון לאבחון ארגוני המתבסס על המודל של Weisbord, שנקרא "מודל שש התיבות". השאלון בוחן את הקשרים שבין המחלקות השונות שבארגון, המרכיבות את השלם. בתוך כך נבחנים תהליכים ודפוסי פעילות שמחברים וקושרים את המערכת. להלן המרכיבים השונים הנבדקים במסגרת השאלון.

1. **מטרות ויעדים:** מוטיב זה בוחן את האופן שבו אופיינו המטרות והיעדים לשם מימוש האסטרטגיה הארגונית, ואת אופן הטמעת מדדי הצלחה למימוש המשימות. המוטיב בוחן האם המטרות מוכרות ומופנמות בקרב עובדי הארגון? האם הם רלוונטיות ומותאמות לארגון? ומהי מידת ההלימה בין המטרות למערכות אחרות בארגון.
2. **ניהול ומנהיגות:** מוטיב זה מתמקד באבחון סגנון הניהול ובהתאמתו למצב פעילות הארגון. המוטיב בוחן את מידת קיומה של מנהיגות מקומית מובילה, קיומם של צוותי ניהולי משלימים, תפקוד ההנהלה ומועצת המנהלים, בחינת תהליך קבלת ההחלטות, ומידת שיתוף העובדים ומעורבותם בתהליכי קבלת ההחלטות.

3. **מבנה ארגוני:** מוטיב בחינת המבנה והתאמתו לצרכי הארגון והסביבה נבחנים בשני היבטים: חיצוני ופנימי. הפרמטרים הנבדקים הם; מידת הגמישות של המבנה, התאמת המבנה לגודל החברה ולמורכבותה, מידת הביזור או הריכוז הנדרשים, כושר למידה, הסתגלות, תקשורת פתוחה ורב-ממדית, זרימת המידע במערכת ובין המערכת וסביבתה, חלוקת התפקידים ושיתוף הפעולה בין היחידות, מידת עבודת הצוות בארגון ואיכותה, גמישות ארגונית וגמישות התפקיד.
4. **יחסי אנוש:** מוטיב זה בוחן את התרבות הארגונית בהיבט של פתיחות וקבלה, יחסי אמון בין העובדים, עידוד, קיומם של ניסוי וטעייה, אקלים היחסים ביחידות ובארגון, תמיכה וקבלה של רעיונות ואנשים חדשים ושונים ולתחומי אחריות וסמכות.
5. **תגמולים:** מוטיב זה עוסק בבחינת שיטות ההנעה והתגמול בארגון, מהם התגמולים החומריים, אילו הטבות אחרות קיימות, מהן השיטות האחרות להנעת העובדים, האם הארגון מקדיש זמן ומשאבים לקידום ופיתוח העובדים, למעורבות ושותפות, לגיוון ועניין, לסמכות ואחריות ומבן מדיי ההצלחה.
6. **מנגנונים מסייעים:** מוטיב זה בוחן קיומם ותפקודם של: שיטות בקרה, ביקורת, הערכה, משוב, שימוש בסקרי שביעות רצון, נהלים ותקנות, נושאי בטיחות, מנגנוני שמירת איכות.
7. **עמדה לקראת שינוי:** מוטיב זה בוחן את נכונות הארגון לקבלת שינויים וחדושים.



## הממצאים

מובאים להלן הממצאים שנגזרו מתוך איסוף הנתונים הנוגעים לחברת "ישראלי".

האבחון מציג צילום תמונת המצב בארגון, ומסייע בגיבוש תובנות והבנה לגבי תהליכים הארגוניים ככלל, כמו גם לגבי סוגיות המעסיקות את הארגון בפרט ואשר מחייבות התייחסות.

בנוסף, מספק האבחון הארגוני גם המלצות לכיווני פעולה.

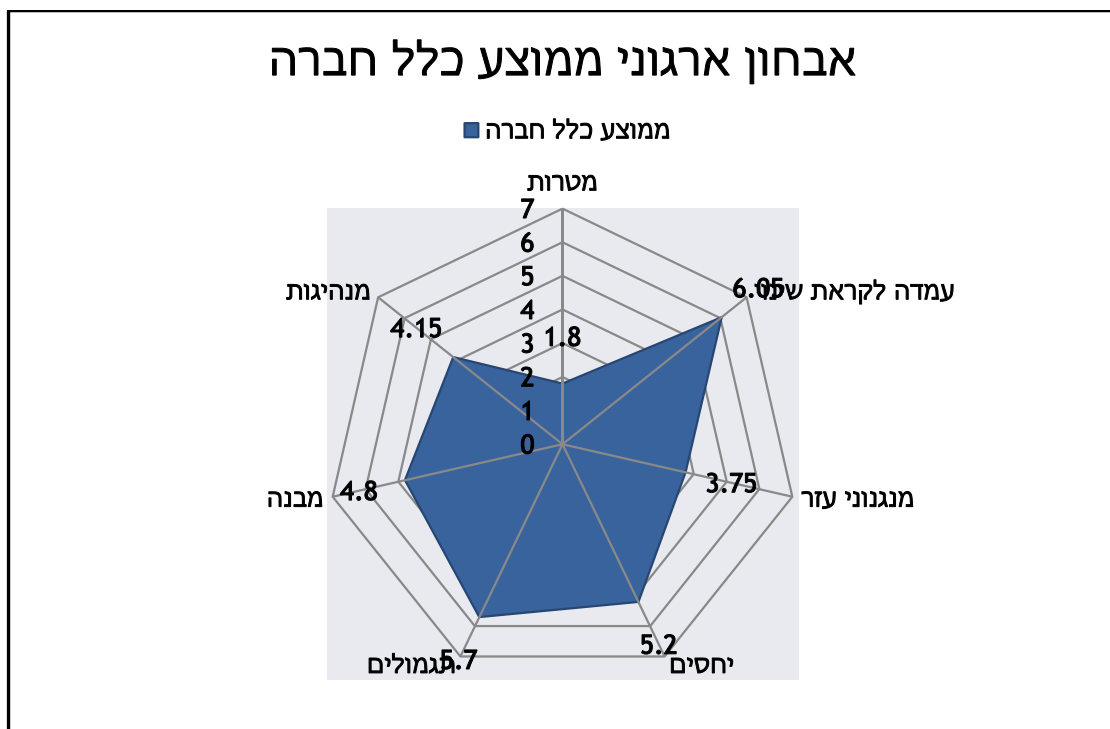
ההמלצות עשויות לכלול:

✓ שיפור והטמעת תהליכים ובכלל זה הסתייעות במערכות חדשות

✓ שינויים במבנה הארגוני

ניתוח הנתונים נערך על בסיס מענה של 50 מעובדי החברה (20 מנהלים ו 30 עובדים) והוא מתבסס על שאלון לדיווח עצמי.

## תוצאות הדו"ח האבחוני על פי ממוצע כלל ארגוני



## המטרות בארגון (1.8)

ניכר שמטרות הארגון אינן ברורות דיין, דבר העשוי ללמד על העדר הזדהות של העובדים עם המטרות והמשימות שלהם. חלק ניכר מהעובדים אינם מכירים את מטרות הארגון ואינו מבין את סדרי העדיפויות בארגון. יתכן וקיימת התערבות גבוהה מידי בקביעת יעדי הצוות כך שאין עצמאות תפקודית ליחידות השונות בארגון.

## המנהיגות בארגון (4.15)

המנהיגות בארגון היא מנהיגות טובה וההחלטות המתקבלות בהנהלה מסייעות להשגת המטרות הארגוניות. הנחיות הממונים הארגון ברורות לעובדים ומביאות להשפעה תקינה על פעילות העובדים. כמו כן מאמצי העובדים זוכים לגיבוי מהממונים.

## המבנה הארגוני (4.8)

על אף שקיימות הגדרות תפקיד בארגון, נראה שהגדרות אלו אינן ברורות דיין וכי הן אינן מסייעות בהשגת מטרות הארגון במידה מספקת. קיימת חלוקת העבודה כלשהיא אם כי ישנם מקרים בהם חלוקה זו אינה מספקת או שאינה נכונה. ממצאים אלו עשויים ללמד על גמישות מבנה ארגוני שאינה מספקת, וכי רמת הביזור והריכוז בארגון דורשים התייחסות.

## מערך התגמולים בארגון (5.7)

מתוך הממצאים נראה כי הארגון משקיע משאבים זמן במידה רבה, בכל הנוגע לקידום ופיתוח העובדים. ניכרת תחושה טובה בקרב העובדים לכך שמערכת התגמולים והתמריצים כמו גם מערכת השכר הוגנים דיים. דבר זה מעיד על הגברת מעורבות של העובדים לגיוון ועניין בעבודה ולקבלת סמכות ואחריות במסגרת התפקיד.

## מערכת היחסים בארגון (5.2)

מערכת היחסים הבינאישיים בארגון מעולה. קיים אמון בין העובדים בארגון וקונפליקטים באים על פתרונם. קיים בארגון אקלים ארגוני של פתיחות וקבלה, וקיימים יחסי אמון ועידוד, כמו גם מתן אפשרות לניסוי וטעיה תוך קבלת רעיונות ואנשים שונים.

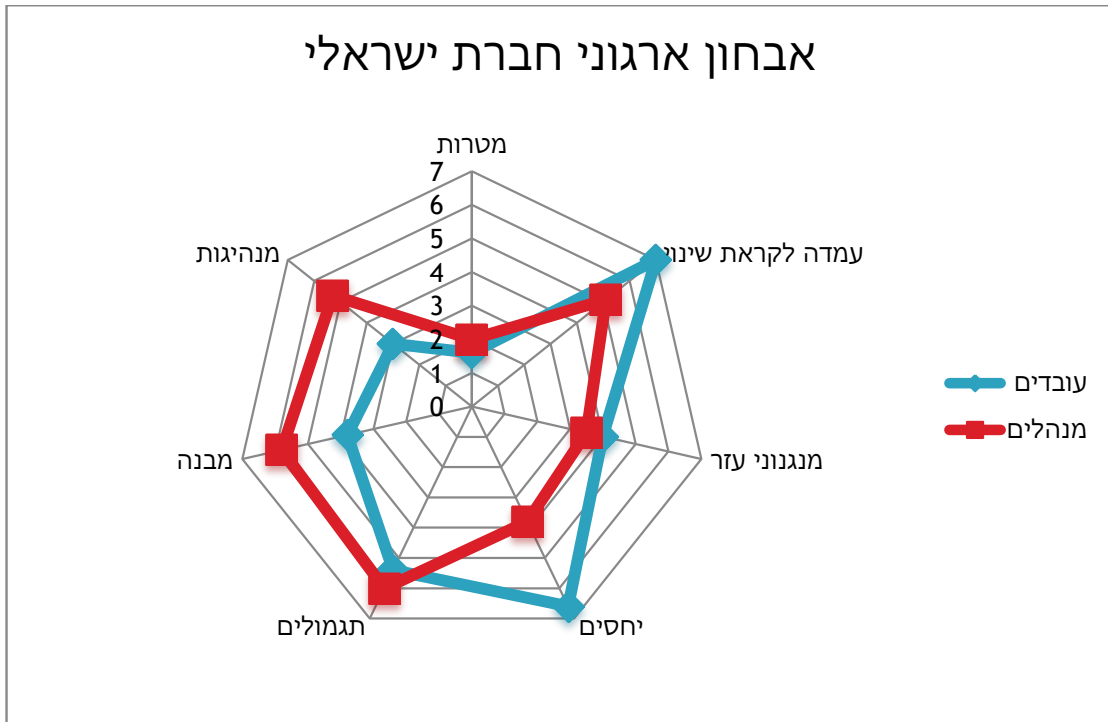
## מנגנוני עזר בארגון (3.75)

המנגנונים המסייעים בארגון כדוגמת שיטות ובקרה, הערכה, נהלים, תקנות, וכללי בטיחות פועלים היטב בארגון. העובדים מסתייעים ברעיונותיו של הממונה, ולעובדים יש את המידע הדרוש להם לביצוע תפקידם. כיאות. מנגנוני התיאום בארגון פועלים היטב וניכר שהתכנון והבקרה בארגון מסייעים להשגת היעדים.

## עמדה לקראת שינוי בארגון (6.05)

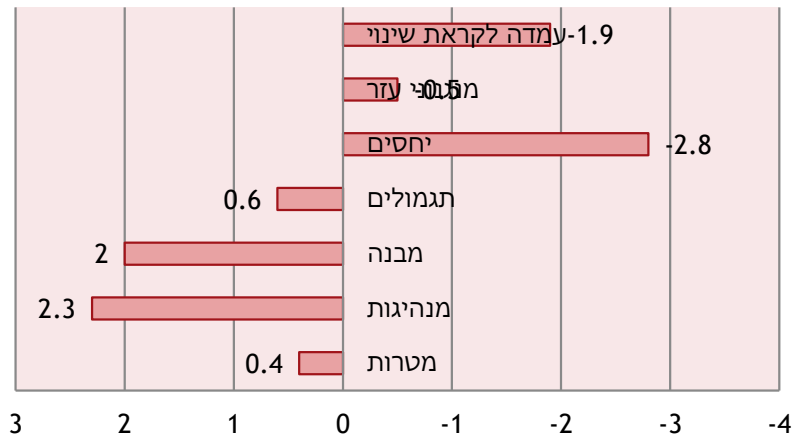
הארגון מאמין בשינוי ולא ניכרים התנגדויות לשינוי. הארגון מתאפיין בנכונות לערוך חידושים בתחום המדיניות והנהלים, ולארגון יש יכולת להשתנות. העובדים נהנים לערוך שינויים בעבודתם.

## תוצאות האבחון - השוואה בין עובדים למנהלים בארגון



ניתוח תוצאות האבחון בהשוואה בין מנהלים לעובדים מלמד על כך שקיים פער תפיסתי במספר מאפיינים ארגונים בין העובדים למנהלים בארגון.

### פער בין דיווח מנהלים לעובדים



	מטרות	מנהיגות	מבנה	תגמולים	יחסים	מנגנוני עזר	עמדה לקראת שינוי
פער בין מנהלים לעובדים	0.4	2.3	2	0.6	-2.8	-0.5	-1.9

הפערים המהותיים ביותר, שיש לתת עליהם את הדעת הם; מערכת היחסים, מנהיגות, עמדה לקראת שינוי ובמבנה הארגון.

בעוד העובדים תוספים את מערכת היחסים כטובה מאוד הרי שהמנהלים בארגון מתייחסים אליה כמערכת יחסים לקויה. יחס דומה נמצא גם בנכונות לקראת שינוי.

עם זאת בנוגע למנהיגות בארגון ולמבנה הארגוני המנהלים תופסים מאפיינים אלו ברמה גבוהה יותר מאשר העובדים.

## סיכום והמלצות

התוצאות מלמדות על ארגון המתאפיין ברמת תפקוד טובה בהקשר של מידת ההצלחה בהשגת מטרות הארגון, אם כי יש מקום לשיפור בעיקר במאפיינים של הגדרת המטרות הארגוניות ומנגנוני העזר בארגון.

נקודות החוזק העיקריות של הארגון באות לידי ביטוי בפתיחות ובנכונות לקבל שינויים, בנכונות להתחדש ולהתאים את הארגון לשינויים הנדרשים. כמו כן, גם מערכת התגמולים הארגונית נתפסת כהוגנת והעובדים חשים כי מערך התגמולים מספק והולם את השקעתם; דבר שמוביל לשביעות רצון גבוהה, למחויבות לארגון ולהשקעה בתפקוד היומיומי.

לעומת זאת, שני גורמים המחייבים שיפור הם, העדר מטרות ארגוניות, או קביעת מטרות מעורפלות. מצב שכזה עלול להביא לפעילות שאינה ממוקדת בהשגת תוצאות, לחוסר הזדהות עם המשימות, בפעילות על פי סדרי עדיפויות שגויים ולהתערבויות תכופות מצד הנהלת הארגון בפעילות המחלקתית.

כמו כן, גם מנגנוני העזר בארגון קרי, מידע הדרוש לעובדים בכדי לבצע את משימותיהם, מנגנוני תיאום, נכונות לסיוע הדדי בין מחלקות אף הוא לוקה בחסר. העדרם של מנגנוני עזר פוגעים בתפקוד האופטימלי של הארגון.

כאמור, הנתונים מעידים גם על פערים תפיסתיים בין המנהלים לעובדים בארבעת המרכיבים עמדה לקראת שינוי, מערכת היחסים, המבנה הארגוני והמנהיגות בארגון.

בהתאם לממצאים מומלץ לבנות תוכנית עבודה והתערבות לשיפור מנגנוני העזר וחיידוד המטרות הארגוניות באמצעות מספר כלים מגוונים. נוסף על כך יש לשקף את פערי התפיסות בין צוות ההנהלה והעובדים במרכיבים בהם נמצאו פערים גבוהים ולפעול לאיתור מקור הפערים ולצמצומם.