

2011

finally
it happened to me

תהליכי אבחון, השמה
ייעוץ וליווי אנשים וחברות

חוברת ההדרכות וההרצאות שלנו

מתי

FINALLY - ייעוץ, אבחון והשמה

31/07/11



נושאי הרצאות והדרכות

הנושאים המוצגים הם חלק ממדגם עשיר ונוסף, וכל נושא ניתן להתאמה ושינוי

1. סגנונות תקשורת – ניהול אפקטיבי והקשר ביניהם- 1
2. תורת המשחקים הצד התקשורתני של הסיפור - 2
3. הראיון ככלי ניהולי תקשורתני - 3
4. משוב עובדים כמצפן אסטרטגי - 4
5. תהליך לוויה והטמעת עובד חדש - 5
6. בניית ספר הגדרות תפקיד ארגוני - 6
7. שירות לקוחות- התקשורת שמעבר - 7
8. מכירה טלפונית- הצלחה מאחורי תסריט השיחה - 8
9. החשיבה כיצירה- פיתוח חשיבה יצירתית פורצת דרך- 9
10. המנהל כמנהיג - 10-11
11. התנהגות תקשורת ורתימה - 12-13
12. סדנת אינטגרטיבי - 14
13. סדנת אחריות - 15
14. למה ואיך אנשים קונים - 16
15. יצירת חווית קנייה הוליסטית - 17



סדנא בנושא סגנונות תקשורת-ניהול אפקטיבי והקשר ביניהם

רקע:

מרבית ההתנגדויות בין ממשקים שונים, הנוצרות בשיחות הן תוצאה של אי ידיעה של סגנון התקשורת של הצד האחר בשיחה. אדם אשר שולט בסגנונות תקשורת, רבים סיכוייו שיוכן בדיוק כפי שהוא מבקש, ומכאן שיצור תוצאות גבוהות יותר תוך יצירת אווירת שיתוף פעולה.

מטרת המפגש:

להקנות יכולת לתקשר בשפת המקשיב ויצירת "כימיה", מניעת התנגדויות ראשוניות ויצירת הקשבה אפקטיבית אצל המקשיב בזמן קצר. במהלך המפגש לומד המשתתף לזהות את סגנון התקשורת האישי שלו ואת המשמעויות התקשורתיות של הסגנון. לאחר מכן לומד המשתתף לזהות את קיומן ומאפייניהם המיוחדים של שאר סגנונות התקשורת. הדבר יתרום לעבודת צוות אפקטיבית ואופטימאלית יותר שתצור את התוצאות הרצויות עבור הארגון.

במהלך המפגש נעסוק בנקודות הבאות:

- א. כיצד להעביר מסר לאחרים, באופן שייקלט ויצור תגובה בהתאם לכוונת המשדר.
- ב. הפחתת התנגדויות וחיכוכים בתקשורת איכותית, באמצעות זיהוי בסיס התקשורת האישי וזיהוי בסיס התקשורת של האחר, והנעת אנשים לשיתוף פעולה.
- ג. אפקטיביות בתקשורת ומניעת סכסוכים.
- ד. שיחה מול קבוצת מקשיבים.

התוצאות העיקריות שיפיקו המשתתפים:

- א. שיפור התקשורת ושיתוף הפעולה.
- ב. צמצום מתחים וחיכוכים במערכות היחסים השונות.
- ג. העלאת הרווחיות הכלכלית – במישור האישי והעסקי.
- ד. שיפור יכולות הניהול.
- ה. שיפור יכולות השיווק והמשא ומתן.
- ו. שיפור מתן השירות.
- ז. שיפור יכולת הביטוי העצמי.



תורת המשחקים - הצד התקשורתי של המשחק

רקע:

תורת המשחקים היא ענף בעולם עולם המתמטיקה והכלכלה מבול פרסי נובל חולקו בתחום תורת המשחקים, המפתיע בסיפור הוא, כי לאו דווקא מתמטיקאים וכלכלנים קיבלו את הפסלון אלא פסיכולוגים שחקרו את התנהגות האדם.

תורת המשחקים " עוסקת בניתוח מצבי החלטה. על-פי תורת המשחקים, כל סיטואציה של קבלת החלטה היא משחק וכל מקבל החלטה הוא שחקן. ומה קורה שיש כמה שחקנים לכל אחד מטרה שונה והחלטה של האחד עשויה להשפיע על התוצאה של האחר? נשמע לכם מוכר?

תורת המשחקים ועולם המכירות והמו"מ :

כמעט כל מצב של החלטה בחיים הוא משחק. עולם המכירות הוא דוגמה קלאסית לעקרונות תורת המשחקים זהו עולם שבו מוכרים מנסים למכור את מרכולתם לקונים. כל מוכר קובע את מחיר המוצרים שאותם הוא מנסה למכור, וכל קונה מחליט מאיזה מוכר יקנה ובאיזו כמות. מספר שאלות שתורת המשחקים מנסה לענות עליהן הן ניבוי המחיר שייקבע למוצרים, הביקוש לכל מוצר, הקשר שבין המחיר לביקוש. התועלת של תורת המשחקים היא בעקרונות ובתובנות שהיא נותנת על מצבי החלטה שונים.

חשיבה אסטרטגית:

העיקרון החשוב ביותר של תורת המשחקים, הוא הצורך לחשוב בצורה אסטרטגית: כדי להחליט מה עליך לעשות, שים עצמך במקומו של האחר וחשוב מה הוא יעשה ומדוע, זכור כי גם הוא עלול לחשוב בצורה זו במקביל במלים אחרות, בכל סיטואציה של משא ומתן או רכישה, עלינו להבין מה מטרותיו של הצד השני, מה הוא חושב שאנו מנסים להשיג, מה הן הדרכים הטובות ביותר עבורו להשיג את יעדיו, כיצד הוא יפרש את התנהגותנו וכדומה. על-ידי הבנה טובה יותר של נקודות אלו, נוכל למצוא את הדרך הטובה ביותר להשיג את מטרותנו במהלך הסדנא נסקור עקרונות מתורת המשחקים ושילובם בחיי היומיום בכלל ובעולם המכירות בפרט. ההבדל בין סטוץ "משחק חד פעמי" למערכת יחסים "מחיר" ורווח – זה לא רק מספרים



הראיון ככלי תקשורתני ניהולי.

ראיון הינו אחד הכלים הפשוטים והחשובים בתחום גיוס ומיון עובדים. הפשטות שבו יכולה לבוא ליד ביטוי, אך ורק במצב בו המראיין, יתקשר בצורה פשוטה, ממוקדת ויידע מה מטרתו.

זה הוא כלי שיווקי, לכל דבר עניין, הנותן מקום לשני הצדדים לבחון האם מפגש ביניהם יגרום לשני הצדדים להשיג את מטרתיהם. חשיבתו של מפגש זה נובעת מהעבודה, כי זהו המפגש הראשון בו נתקל המועמד בחברה ובתפקיד, המראיין הוא חלון הראווה של החברה בזמן זה. בכדי שמראיין יוכל לעשות עבודתו נאמנה, עליו לדעת בצורה פשוטה ובהירה מה מטרת הראיון, ומה רצונו מהעובד וכיצד לתקשר זאת נכון. אחת הטעויות הנפוצות של כל מראיין, היא גישת "החד סטריי", בו רק המועמד אמור וצריך לשווק את עצמו ולהתפלל כי יזכה בתפקיד. בעולם בו נמוך הביקוש מההיצע, יש לשנות את חוקי המשחק ואת צורת ההתנהלות והתקשורת ולנקוט בגישת "ההכרות ההדדית", בכדי לקבל את התוצאות הרצויות.

מטרת המפגש:

1. יצירת מבנה ראיון איכותי, עבור מנהלי המחלקה, תוך הבנה של כוחו התקשורתי והשיווקי של הכלי, לזיהוי ורתימה של עובדים איכותיים.
2. הבניית בסיס אפקטיבי ראשוני לקליטה ושימור עובדים לאורך זמן.

במהלך המפגש נעסוק בנקודות הבאות:

בנייה של מפגש היכרות (ראיון), מובנה ושטתי, המושתת על גישת האבחון ההדדי ומכיל את כלל הפרמטרים הבאים:

- א. פרופיל תפקיד
- ב. פרופיל מועמד
- ג. ערכי המוסף של הארגון עבור המועמד
- ד. צורת תקשורת בהירה ורותמת המאפשרת למועמד להרגיש שווה ופתוח



משוב עובדים – כמצפן אסטרטגי

רקע:

תיאוריות רבות בתחום הניהול, גורסת כי למשוב עובדים חשיבות מכרעת נשאלת השאלה חשיבות מכרעת עבור מי?
העובד?
המנהל?
הארגון?
התוצאות?
תוכנית העבודה?
המדדים?
החיבור לתרבות הארגונית?

האם כאשר אנו נותנים משוב לעובד, אנו מודעים וערים לכל פרמטרים הללו? ובמידה ונלקחו כלל הפרמטרים בחשבון, האם אנו מקנים להם חשיבות לאחר המשוב? ולא פחות חשוב, כיצד משקללים את כלל פרמטרים הללו, למסקנה מוצאים אותה מהכוח אל הפועל?

מטרת הסדנא:

הסדנא מקנה למנהל כלי ניהולי תקשורתי המחבר בין מגוון גורמים משמעותיים להצלחתו, להצלחת עובדיו ולהצלחה הארגונית.

א. סדנא המחברת בין

- מטרות הארגון, המחלקה והתפקיד
- ערכי ותרבות הארגון וחיבור העובדים אליה
- שיטות וצורות עבודה בהווה ובעתיד
- הקשר בין העובד לארגון למנהל ולתפקיד
- שימור עובדים
- וכמובן השגיות ותוצאות....

ב. מתן כלים אופרטיביים

הסדנא מקנה כלים, שיטות ודרכים לבניית משוב אפקטיבי, המושתת הן על פרמטרים ערכיים והן על פרמטרים תוצאתיים, להצלחה בתפקיד. משתתפי הסדנא יעברו תהליך המציף ומזהה מהם אותם פרמטרים להצלחה בתפקיד שיצרו מיקוד עבור תהליך המשוב וחלקיו.

ג. איך להעביר משוב אפקטיבי

המשוב הוא כלי ניהולי תקשורתי, ולכן בעת העברתו יש לקחת בחשבון קריטריונים נוספים כגון:
מי מעביר את המשוב?
למי מעביר את המשוב?
איך נכון להעביר את המשוב?
ומתי נכון להעביר את המשוב?
במהלך הסדנא, נתנסה בדרכים ובצורות תקשורת שונות, להעביר משוב, לסוגים שונים של עובדים בתחומים שונים ובעלי סגנון תקשורת שונה.

ד. עם הפנים לעתיד-

במהלך הסדנא נבין, כיצד בעזרת המשוב ניתן לרתום את העובד, לתוכנית עבודה ודרכי התנהלות אפקטיביים יותר.
כיצד נעים הלאה לאחר מתן המשוב?
מה בשליטתו ובאחריותו של המנהל?
מהו הקשר בין משוב לתגמול.



תהליך ליווי והטמעה של עובד חדש בחברה

מטרה:

להפוך התאמה אפשרית להטמעה מוצלחת !! "

רקע:

מתוך היכרותנו, עם תהליך כניסת עובדים חדשים לארגון, וזיהוי "המלכודות, העלויות לצורך בשלב זה העלויות למנוע השתלבות ומימוש מלא של האדם ויכולותיו, הבננו דרך, המאפשרת לממש את פוטנציאל התכונות שמצאנו בתהליך האבחון והגיוס.

דרך שתממש את שני הצדדים - את הפוטנציאל הקיים במועמד ואת זה המצוי בארגון. השקעה רק במועמד עצמו מהווה מחיר יקר מדי לאדם שעדין לא תרם למערכת לכן מבנה התהליך מחולק לשניים :

השיטה:

כל כניסה של עובד חדש יכולה להוות או הזדמנות או בעיה. התהליך מובנה כך שהאירוע יהווה הזדמנות. אנו מכניסים אדם חדש למערכת הנמצא במקום מסוים בחייו עם אוטומטים אפשריים, אנו ננצל אירוע זה בכדי להכניס אותו לארגון על הצד הטוב ביותר וכן את הצוות אליו הוא עומד להשתתף.

תהליך זה יעזור ליצור קתרוזיס בתוך המערכת יביא לחידוש אנרגיה ויעדים מחודשים. יש כאן שליטה ביריית הפתיחה - מאפשר לנו להכניס את האדם בצורה "נקייה" שלא יתלכלך בפוליטיקה ובדעות הקיימות אלא הוא בעצמו יהווה כלי לניקיון.

חלק א' - השקעה במועמד (הבהרת ציפיות איכותיות מול כל הממשקים של התפקיד כפי שהתקבלו בסקר-מנהל ע"י המאמן) עם המועמד.

החלק ב' - גיבוש הצוות עמו יעבוד המועמד (הצוות הייעודי אליו מצטרף המועמד).

מפגש זה מנצל את ההזדמנות הקיימת בקליטת מועמד חדש בכדי להכניס זרם של אופטימיות ושת"פ בצוות.

הדרך

מבנה חלק א' – טופס טיולים:

1. **הכרות עם כלל הממשקים הקיימים מול המועמד** - בירור מקדים מי הם בעלי התפקידים, מולם מנהל העובד החדש קשר רציף ברמה כלשהי, רישום כל נקודות הממשק (דיווחים, דו"חות, התנהלות יומית, תמיכה וכד').

2. **ביצוע עם כל אחד מהממשקים בנוכחות צד ג'.** המפגש מורכב מ –
(א) שאלות כגון –

- מה עלול להשתבש
- מה הכי מעצבן אותך
- איזה תמיכה העובד החדש יכול לקבל ממך
- מהן ציפיות העובד החדש מבעל התפקיד
- סיכום והוקרה.

תהליך זה יוצר קפיצה בזמן בכל תהליך החיברות של המועמד לארגון ובארגון.

מבנה חלק ב' – התנעה לכל הצוות הייעודי של העובד החדש: (אופציונאלי)



בניית ספר הגדרות תפקיד ארגוני- התשתית הבסיסית לניהול נכון

רקע:

הגדרת תפקידים, הן הבסיס הראשוני ואבן הפינה לניהול איכותי של מערכת משאבי האנוש בארגון. הגדרת פרופיל תפקיד אמיתי ומדויק, תשמש את המנהל לאורך כל מחזור חיי העובד בארגון. **הגדרת התפקיד מהווה BUNCH MARK לתהליכים קריטיים כגון:**

1. אבחון וגיוס המועמד
2. הטמעת העובד ובניית תוכנית יעדים
3. תהליכי משוב ובקרה
4. תהליכי פיתוח עובד ותוכניות עבודה
5. שילוב ובניית תפקידים לצוותי עבודה
6. ועוד...

Finally - ייעוץ, אבחון והשמה, פיתוח שיטת ייחודית, לבנייה אפקטיבית של הגדרות התפקיד, הלוקחת בחשבון את פרופיל המועמד המתאים ביותר לביצוע תפקיד זה. השיטה מתמקדת בעולם התקשורתי התנהגותי של בן האדם.

הגישה:

הגישה, עליה מבוסס התהליך האבחון של Finally, נלקחה מהעולם הפדראלי בארה"ב ומתמקדת בפרמטרים -KSAO, (ידע, ניסיון, יכולת ואחרים). השיטה ממפה את מטרות התפקיד ומשלבת את סגנון התנהגות האדם על פי פרמטרים הנ"ל, תוך הצבת קריטריונים עבור כל פרמטר בהתאמה לתפקיד ולפרופיל המועמד המדובר.

הבניה עוברת דרך מיפוי התוצאות הנדרשות מהתפקיד, תחומי האחריות והמשימות מהן בנוי התפקיד, התרבות הארגונית ובחינה של סגנונות ההתנהגות והתקשורת של הממשקים הבאים במגע שוטף עם בעל התפקיד.

מטרת התהליך:

ליצור סטנדרט ברור ופשוט –

- א. עבור תשתיות משאבי האנוש- בכל הקשור לתהליכים לניהול המשאב האנושי וקישור לצרכים המטרות והאסטרטגיה הארגונית.
- ב. עבור המנהל בפועל- יקבל מידע ו"מפת דרכים ברורה" לניהול ונהעת העובד והתפקיד. סטנדרט לבקרה, פקוח משוב וקידום

מבנה התהליך:

התהליך יכול להתבצע בשתי גישות

1. הדרכת אנשי משאבי האנוש הארגונים –
 - למידה והכרות עם שיטת הבנייה
 - יצירת מבנה וסטנדרט להגדרות תפקיד המותאם לארגון
 - הדרכה צמודה בבניית הפרופילים הראשוניים
 - לוו עפ"י צורך בבניית הספר עד סיומו
2. כתיבת הספר במלאו
 - מיפוי כלל התפקידים בארגון
 - איחוד קבוצות תפקידים
 - ראיון ואבחון בעלי תפקידים ומנהלים לזיהוי מבנה התפקיד כיום
 - תשאול מנהלים ואנשי מפתח אודות המצב האופטמלי עבור כל תקפיד ביחס למבנה והאסטרטגיה הארגונית
 - כתיבה של ספר הגדרות התפקיד הארגוני



שירות לקוחות - התקשורת שמעבר

רקע:

שירות לקוחות, הפכה להיות עוד מנטרה בעולם העסקים. מה באמת עומד מאחורי צמד מילים אלו? ומי יכול לעמוד מאחוריהם באמת? לא אחת אין בידי אנשי שירות הלקוחות לתת את המענה הפיזי ברמת השירות ו/או המוצר. אך בוודאות יש לו את היכולת לתת את המענה התקשורתי. **ההקשבה הנכונה, שתאפשר את הזיהוי המדויק שיאפשר את התשובה המתאימה והברורה עבורו לקוח ספציפי.**

מטרות:

1. שימור וחיזוק לקוחות מרוצים.
2. הבנה מהי אכזבה וכיצד לטפל בה
3. הכרות, שליטה וזיהוי של עולם סגנונות התקשורת-התנהגות

הנושאים:

- 1) הכרת מלבן השיווק ההבדל בין ה"מה" ל"לאיך"
- 2) הכרת סגנונות התקשורת ומאפיינם.
- 3) הקניית כלים לזיהוי סגנון התקשורת של האחר (גם בשיחת הטלפון).
- 4) הקניית יכולות ליצירת קירבה וכימיה תקשורתית עם אנשים זרים בזמן קצר.
- 5) הקניית גישה לזיהוי אכזבה ותסכול ומינוף לשיתוף פעולה.
- 6) לימוד שיטה לפירוק התנגדויות וכעסים בשיחה
- 7) כיצד להימנע מ"אפקט הטלמרקטינג". להישמע אחרת - ההבדל בין פרזנטציה למכירה טלפונית.

התכנים:

כיצד ניתן לשפר את הישגיות איש השירות, באמצעות זיהוי סגנונות התקשורת של הלקוח. מרבית המתחים והקצרים, או לחלופין ההתנגדויות הנוצרות בשיחה, הם תוצאה של אי ידיעת התקשורת של הצד האחר בשיחה. אדם אשר שולט בסגנונות תקשורת, רבים סיכוייו שיוכן בדיוק כפי שהוא מבקש, ומכאן שיצור תוצאות גבוהות יותר תוך יצירת אווירת שיתוף פעולה. במהלך ההרצאה יכיר המשתתף כיצד לזהות את קיומן ומאפייניהם המיוחדים של שאר סגנונות התקשורת: כיצד לפתוח בשיחה עם כל סגנון תקשורת, מה מבנה השיחה, כיצד ליצור שינוי או לחלופין לשווק רעיון / "מוצר" חדש. כלי זה יאפשר לו לזהות סגנון התקשורת של כל אדם תוך פרק זמן קצר מאוד ולתקשר עמו בהתאם.

ההרצאה תעבור דרך הנקודות הבאות:

- א. כיצד להעביר מסר לאחרים, באופן שייקלט ויצור תגובה בהתאם לכוונת המשדר.
- ב. הפחתת התנגדויות וחיכוכים בתקשורת איכותית, באמצעות זיהוי בסיס התקשורת האישי וזיהוי בסיס התקשורת של האחר, והנעת אנשים לשיתוף פעולה.
- ג. אפקטיביות בתקשורת ומניעת סכסוכים.
- ד. הבהרת ציפיות – ציפיות הן מונח מוכר, אבל להגשים ציפיות זהו עניין אחר לחלוטין. אם התאכזבת אי פעם בכל תחום שהוא מאדם כלשהו, סביר להניח שהייתה לך ציפייה שוחרמצה. השאלה היא, האם היה לך כלי תכליתי לסייע לך בהגשמת ציפיות? אכזבות נוצרות כאשר ציפיות אלה אינן מטופלות מראש בדרך מקצועית.

התוצאות העיקריות שיפיקו המשתתפים:

- ח. שיפור יכולות מתן שירות איכותי וממוקד.
- ט. העלאת הרווחיות.
- י. שיפור הביטחון העצמי.
- יא. שיפור יכולת הביטוי העצמי.



יב. שיפור ההישגיות וההגשמה העצמית.

מכירה טלפונית- ההצלחה שמעבר לתסריט שיחה

מטרות:

- הגדלת מספר הלקוחות המצטרפים לארגון
- שימור וחיזוק הלקוחות המרוצים מהשירות

הדרך:

- הכרת מלבן השיווק ההבדל בין ה"מה" ל"איך".
- הקניית יכולות לזיהוי סגנון התקשרות של האחר בשיחת הטלפון.
- הקניית יכולות וכלים ליצירת קרבה וכימיה תקשורתית עם אנשים זרים בזמן קצר.
- הקניית גישה מנצחת, והורדת הפחד האוטומטי מדחייה
- לימוד ואימון לפירוק התנגדויות וכעסים בשיחה
- כיצד להימנע מ"אפקט הטלמרקטינג". להישמע אחרת - ההבדל בין פרזנטציה למכירה טלפונית.

התכנים:

1 סגנונות תקשורת

כיצד ניתן לשפר את הישגיות איש המכירות באמצעות זיהוי סגנונות התקשורת של הלקוח.
מרבית המתחים והקצרים, או לחלופין ההתנגדויות הנוצרות בשיחה, הם תוצאה של אי ידיעת התקשורת של הצד האחר בשיחה.

אדם אשר שולט בסגנונות תקשורת, רבים סיכויי שיובן בדיוק כפי שהוא מבקש, ומכאן שיצור תוצאות גבוהות יותר תוך יצירת אווירת שיתוף פעולה.

2. ציפיות, התנגדויות, כעסים ואכזבות בשיחה

הבהרת ציפיות – ציפיות הן מונח מוכר, אבל להגשים ציפיות זהו עניין אחר לחלוטין.
בוודאי מוכר לך הביטוי: "ככל שהציפיות גבוהות יותר, כך האכזבה גדולה יותר".
אם התאכזבת אי פעם בכל תחום שהוא מאדם כלשהו, סביר להניח שהייתה לך ציפייה שהוחמצה.
השאלה היא, האם היה לך כלי תכליתי לסייע לך בהגשמת ציפיות?
כאשר עומד איש מכירות לפני קבוצת לקוחות או לקוח בודד, יש לאנשים אלו ציפיות, ואכזבות נוצרות כאשר ציפיות אלה אינן מטופלות מראש בדרך מקצועית.

במהלך הפגישה ילמדו המשתתפים כיצד לבצע הבהרת ציפיות, כיצד להגדיר ציפיות כך שיוכלו לעמוד בהן.
3. התנגדויות וכעסים – כיצד ניתן להבחין בין התנגדות הלקוח / עמית לעבודה לבין דעה שונה?
כלי תקשורת המאפשר פעולה מיידיית ליצירת שיתוף פעולה וזהות אינטרסים בין איש השירות לבין הלקוח / העמית.

במהלך המפגש נעסוק בנקודות הבאות:

- ה. כיצד להעביר מסר לאחרים, באופן שייקלט ויצור תגובה בהתאם לכוונת המשדר.
- ו. הפחתת התנגדויות וחיכוכים בתקשורת איכותית, באמצעות זיהוי בסיס התקשורת האישי וזיהוי בסיס התקשורת של האחר, והנעת אנשים לשיתוף פעולה.

- ז. אפקטיביות בתקשורת ומניעת סכסוכים.

התוצאות העיקריות שיפיקו המשתתפים:

יג. שיפור יכולות המשא ומתן והשיווק.

יד. העלאת הרווחיות.

טו. שיפור הביטחון העצמי.

טז. שיפור יכולת הביטוי העצמי.

יז. שיפור ההישגיות וההגשמה העצמית.



החשיבה כיצירה – סדנא לפיתוח חשיבה יצירתית פורצת דרך.

רקע:

הצלחתו של הארגון ויתרונו היחסי בכדי השיג את מטרותיו, הם פועל יוצא של איכות תהליך קבלת ההחלטות והליכה לפתרונות חדשניים במצבים שנוצרים בשעת אמת. עם זאת, במרבית המקרים ניתן לראות כי המענה לדילמות ארגונית התפתחותיות, במרבית המקרים, נשען על ניסיון העבר, הרגלים התנהגותיים אוטומטיים וקביעון מחשבת. אם כן, כיצד ניתן ליצור פריצת דרך בפורם שתוביל אותו, על כל מרכיביו האנושיים והטכנולוגיים, להצלחה ארגונית וליישום מטרותיו?

התשובה טמונה במוכנותו של הארגון והעומדים בראשו לצאת מהשגרה.

” לפעמים ההעזה ולא הכישרון היא שמביאה את האומן למרכז הבמה”

מבנה הסדנא:

הסדנא תעבור דרך סדרת כלים והתנסויות, שמטרתם להמחיש למשתתפים את אזורי הקביעון המחשבתית כנקודות כשל להצלחתם ואת יכולתם האישית לפרוץ את מעגלי הידיעה ולפעול מתוך חשיבה יצירתית.

פירוט התכנים:

- ❖ מעגל הידיעה של היידגר - גישת השאלה. מהם המקורות לידע שלי, כיצד מרחיבים מאגרי ידע קיימים ואיך יוצרים פריצות דרך מחשבתיות.
- ❖ נקודת מבט יחסית - היכולת שלי להבחין בנקודות מבט שונות בכל אירוע וכיצד הקביעון בנקודת ההסתכלות שלי מצמצם את יכולתי לפתור בצורה איכותית אירועים בלתי צפויים או בלתי רצויים. כיצד ראייה מערכתית רחבה עשויה לשרת אותי בהשגת מטרותיי.
- ❖ ”מציאות דעות מול מציאות עובדות” - כיצד לפרוץ את ”המעגל האכזרי” שבו המעשים שלי והתוצאות שלי הם נגזרת של מחשבה אוטומטית חוזרת ונשנית. כיצד להשתמש ביקום הפיסי (התוצאות הפיסיקות שלי) כמדד יצירתי לפריצת דרך.
- ❖ דפוס פיזי- תדמית מנצחת- כיצד התדמית שבנית לעצמי לגבי, לגבי ארגוני ולגבי תהליכים, שומרת עלי מלא ”להפסיד” ולשחק משחק בטוח, אך יחד עם זאת גורמת לי לא לנצח ”במשחק” ומונעת ממני את היכולת להשיג את מטרותיי.
- ❖ חסמי הצלחה- הכרות עם קבוצת חסמים התנהגותיים אנטי הישגיים, העוצרים את יכולת הביטוי והשגיות שלי ללכת מעבר לסביר. והצבת התנהלויות עשייה חדשות שיעזרו לי לקחת את מטרותיי קדימה.
- ❖ משוב - תהליך ניקיון שבבסיסו הסתכלות על התוצאות הפיסיקות ויציאה לתיקון. כלי המאפשר צמיחה ויצירתית מתוך האזור העובדתי.



המנהל כמנהיג

מטרות:

1. עבודה איכותית מול חזון יעדים ומטרות בחיים האישיים ובעבודה.
2. התמודדות עם מצבי שחיקה ולחץ בעבודה.
3. שיפור התקשורת ושיתוף הפעולה בעבודת צוות ומול כפיפים ו לקוחות.
4. יצירת הנהגה הפועלת מתוך דוגמא אישית ורותמת את אנשי הארגון למטרותיו.

פירוט הנושאים המרכזים בתוכנית

א. ניהול אישי ממוקד הישגיות.

יכולתו של מנהל ליצור הגשמה איכותית בתחומי פעילותו השונים טמונה, ראשית, ביכולתו לבחור במושג "הכול אפשרי" ולהאמין בו. הישגיות תבטא ביכולתו לבטא אמונה זו בתחומים החשובים לו באמצעות סדרה של פעולות ממוקדות תוך גילוי מחויבות והתמדה.

מטרה – מיקוד המשתתפים לפעולות מדידות המבוססות על חזונם האישי והארגוני לביטוי של הגשמה עצמית בצורה מאוזנת בתחומי פעילותם השונים. ע"י לימוד ותרגול של מס' כלים פשוטים ואיכותיים, לומד המשתתף כללי יסוד ב – "נוסחת הניצחון האישי".

ב. "אחריות אישית וניהולית להצלחה" במושגי רווחיות ומצוינות

מנהלים ועובדים נדרשים להיות אחראיים לתכניותיהם, מעשיהם ותוצאותיהם. בתנאי התחרות הקיימים בשוק, העדר אחריות, או אפילו מיצוי חלקי עלול להיות קטלני לקיום ארגון. **מטרה** - להקנות למשתתפים דפוסי עבודה וחשיבה המבוססים על פתרונות ולא על בעיות או האשמות; ולחזק במ את היוזמה האישית לעשייה, המעורבות והאחריות למעשיהם.

ג. "מה חשוב לי" ניהול יעדים בזמן (יכול לשמש כסדנא נפרדת)

שנים של ניסיון בהנחיה ואימון קבוצות להצלחה, לימד אותנו כלל ברזל: "לא ניתן לנהל את הזמן!" גם בימים הממוקדים והאפקטיביים ביותר, מתמשך היום – 24 שעות, 1440 דקות, 86,400 שניות. מהי אם כך דילמת ההצלחה של משימה קצובה בזמן? – "כיצד יכול אני למקד עצמי במה שחשוב לי?" ע"י לימוד ותרגול של מס' כלים פשוטים ואיכותיים, לומד המשתתף כללי יסוד ב"נוסחת הניצחון האישי" כגון – "עליי להגיד לא לחלק מההרגלים שלי, על מנת להגיד כן למה שחשוב לי".

מטרה-

א. לימוד והטמעה של מטריצת "סדרי עדיפויות" – סדרה של תהליכים ניהוליים, שמטרתם

הגדרת הצרכים החשובים למנהל וכיצד לפעול על פיהם.

ב. תכנון מול ביצוע - מי עושה? מה? ומתי? ניהול ושליטה במטלות עפ"י לוי"ז.

ג. הקמה וניהול מערכות תומכות הישגיות.

ד. ניהול משימה - כיצד להוציא את היעדים לפועל, תוך עשייה עקבית בכל חלקי המשימה ועמידה

בזמנים הנדרשים. (פירוט יעדים לאחור)

ה. התמודדות עם שיבושים אפשריים תוך ניצול אפקטיבי של יום העבודה.

ג. "תקשורת ניהולית אפקטיבית"

מרבית ההתנגדויות הנוצרות בשיחות הן תוצאה של אי ידיעה של סגנון התקשורת של הצד האחר בשיחה. אדם אשר שולט בסגנונות תקשורת, רבים סיכוייו שיוכן בדיוק כפי שהוא מבקש, ומכאן שיצור תוצאות גבוהות יותר תוך יצירת אווירת שיתוף פעולה.

המשתתף יקבל סיכום מקיף של סגנונות התקשורת:



כיצד לפתוח בשיחה עם כל סגנון תקשורת, מה מבנה השיחה, כיצד להתמודד עם כעסים והתנגדויות וליצור שיתוף פעולה עפ"י סגנון תקשורת, כיצד ליצור שינוי או לחלופין לשווק רעיון / "מוצר" חדש.

ד. טיפול באכזבות ורתימת עובדים למסר ועשייה.

ציפיות הן מונח מוכר, אבל להגשים ציפיות זהו עניין אחר לחלוטין. אכזבות נוצרות כאשר ציפיות אינן מטופלות מראש בדרך מקצועית. עם הופיעה אכזבה עשויות להופיע תחושות כמו אגרסיביות, כעס ואפילו שנאה, שעשויות להוביל לנתק. השאלה היא "כיצד להפוך את האכזבה של היום למנוף לשיתוף פעולה?" במפגש נעסוק בדרך ליצור מערכת אמון שת"פ איכותי באמצעות מערכת ציפיות ברורה. ובנוסף, בדרך לטפל באכזבות של עובד/לקוח, באמצעות כלי תקשורת המקנה גישת עבודה בטוחה וחזקה במצבי לחץ. כלי זה מאפשר לאחר להיות שותף במציאת פתרונות וכך עולה רמת נאמנותו ביחס ישיר.

ה. "שיתוף פעולה – עקרון הניצחון ההדדי"

טווח ההתקשרות בין המנהל לכפיפיו וללקוחותיו, הנו פועל יוצא של שביעות הרצון של שני הצדדים מהחלטות ומהתוצאות. כיצד אם כן ליצור מצב בו שני הצדדים מרוצים? המשתתפים יחשפו לגישת "הניצחון ההדדי" וכיצד ניתן ליצור רתימה של סביבת העבודה להצלחה משותפת.

ו. המנהל כמאמן.

חלומו של כל מנהל ליצור סביבו קבוצת עובדים הפועלים מתוך אחריות, מחויבות ואכפתיות ומבטאים "ראש גדול". אימון להצלחה הנה טכניקה מודרנית בהנעת עובדים להישגיות ולמיצוי ההון האנושי. במהלך המפגש ילמדו המשתתפים את "עקרון האימון להצלחה" ככלי להנעת עובדים והגברת המוטיבציה להצלחה.

ז. ניהול משימה בחשיבה תוצאתית והסתגלות לשינויים תכופים.

הצלחתו של מנהל נמדדת ביכולתו לפעול בצורה אפקטיבית ויעילה לתוצאות מוגדרות ובהתאמה למטרות הארגון.

מטרה-

הקניית מיומנויות לניהול משימות בזמן, תוך עמידה ביעדים וכביטוי של החזון הארגוני.

"משוב וקלירינג" – "אגף התחזוקה"

מטרת המפגש – כיצד להשתמש בכלי המשוב כחלק בלתי נפרד "התחזוקה" של מערכות היחסים של המנהלים עם כפיפיהם..

כלי זה יאפשר למנהלים לנהל התקשרות תקינה ואיכותית ההולכת לאחריות ופתרונות וסוללת עתיד משותף.



רקע:

People are different, but they are predictable different

זה קורה לכולנו בחברה, בעסקים ואפילו במשפחה, אנחנו פוגשים אנשים ובאופן מידי מכינים עלינו "דוח" -

יש את הדומים לנו - צוחקים מאותם דברים, מתעניינים באותם תחומים, ומגלים כי יש לנו את אותן בעיות בחיים.
ויש את אלו, שאפילו לקיים איתם שיחה קצרה זה מאבק עבורנו ואנחנו לא מבינים למה?

עובדה היא, כי רק מעטים מאתנו יודעים מה הסיבה - למה אנחנו מתנהגים וחושבים כך.

לחלק מהאנשים - האישיות וההתנהגות שלהם היא התעלומה הגדולה ביותר.
הם מתפלאים ומתוסכלים, כאשר הם לא מבינים למה האחר מתנהג שונה, ומדוע הוא לא רואה את הדברים כמוהם.
לכל אחד מאתנו סגנון התנהגותי המשקף את הצירוף הייחודי של המאפיינים שלנו, המבוסס על גנטיקה, סביבה מודלים לחיקוי, הניסיון והחוויות שלנו.
מחקרים שונים בתחום מצאו, כי ישנם ארבעה סגנונות אישיות-התנהגות בסיסים, המרכיבים את האישיות האנושית. ארבעת סגנונות ההתנהגות, נמצאים אצל כל אחד מאתנו במינונים שונים.

ארבעת סגנונות ההתנהגות והשילובים בניהם הופכים אותך למי שאתה.
הכוח האמיתי בניהול ההתנהגות, נשען על שימוש איכותי במגוון סגנונות ההתנהגות שלנו והוא המפתח למודעות עצמית.

הכוח האמיתי לנהל מערכות יחסים, עם מגוון סגנונות התנהגות, נשען על היכולות להכיר, לזהות ולדעת לפעול מול כל אחד מהסגנונות והוא המפתח ליצירת קשרים משמעותיים בחיינו ויצירת הצלחה לאורך זמן.

המשימה שלנו היא לעזור לך בגילוי וזיהוי סגנון התקשורת וההתנהגות, הייחודי שלך ושל הסובבים אותך - מה הערך המוסף של האדם, החוזקות, החולשות והדרך להניע אותו.
כיצד דרך ההבנה מדוע אנשים שונים זה מזה, לשנות ולהתאים, את צורת ההתנהגות, התקשורת, הפנייה וההתנהלות שלך באופן משמעותי, שתביא להשגת מטרות ותוצאות הרצויות לך ולאנשים החשובים לך!

מבנה והתהליך:

Finally, מתמחה בייעוץ ואבחון בתחום התנהגות והתקשורת
ובעלת זיכיון בלעדי, לשאלון אינטרנטי ייחודי, "my profile", המנתח בצורה מדויקת את מרכיבי הסגנונות השונים אצל האדם. משלבת את השאלון בתוך תהליכי הייעוץ וההדרכה שלה.
מטרת המפגש:

1. להכיר את הסגנונות ההתנהגות והתקשורת הקיימים.
2. לזהות מהם סגנונות התקשורת הדומיננטיים ואת "עקב אכילס" האישי שלי.
3. לרכוש כלים להכרה, זיהוי ואבחון מקיף של כל סגנונות התקשורת וההתנהגות.
 - a. כיצד לפתוח בשיחה עם כל סגנון תקשורת,
 - b. מה מבנה השיחה,
 - c. כיצד להתמודד עם כעסים והתנגדויות וליצור שיתוף פעולה עפ"י סגנון תקשורת,
 - d. כיצד ליצור שינוי או לחלופין לשווק רעיון חדש לכל סגנון.
 - e. כיצד לרתום כל סגנון להקשבה ופעולה.

נעמיק וניגע בנושאים כגון:

❖ "מציאות דעות מול מציאות עובדות" -

כיצד לפרוץ את "המעגל האכזרי" שבו המעשים שלי והתוצאות שלי, הם נגזרת של מחשבה אוטומטית, המושתתת על סגנון ההתנהגות והתקשורת שלי.

כיצד להשתמש ביקום הפיסי (התוצאות בשטח והעבודות) כמדד יצירתי לפריצת דרך.

❖ דפוס פיצוי- תדמית מנצחת - כיצד התדמית שבניתי לעצמי לגבי, שומרת עלי מהפסדים ומאפשרת לי לשחק משחק בטוח, ויחד עם זאת גורמת לי לא לנצח "במשחק" ומונעת ממני להשיג את מטרותיי.



- ❖ **חסמי הצלחה** - הכרות עם קבוצת חסמים התנהגותיים אנטי הישגיים, העוצרים את יכולת הביטוי והשגיות שלי ללכת מעבר לסביר.
- הצבת דרכי עשייה חדשות והקניית עקרונות יסוד, שיעזרו לי לקחת את מטרותיי קדימה, דרך זיהוי אותם הרגלי התנהגות ודפוסי חשיבה, הפוגעים בסיכויים שלי ולהגיע לתוצאות גבוהות
- ❖ בנוסף, יתוודע כל משתתף, בתהליך אישי, להכרה כי התנהגותו, הנה תוצאה של בחירה שאליה הוא מחויב. מתוך כך יתחייב לעצמו לחזון ויעדים שיבטאו מחויבות זו.

התוצאות העיקריות שיפיקו המשתתפים:

המשתתפים ירכשו את עקרונות היסוד, ההכרחיים למילוי התפקידים השונים בחייהם בצורה אופטימאלית, כגון:

1. אינטגרטיבי, מחויבות להצלחה, עשייה אל מול מבחן התוצאה וצמיחה אישית.
2. המשתתפים ילמדו להכיר את הפער בין מציאות העובדות לבין מציאות הדעות, האמונות האישיות והשפעת הפער על תפקודם האישי.
3. זיהוי הרגלים מעכבי הצלחה.
4. הצבת מטרות ויעדים קונקרטיים וקביעת מדדי הצלחה לתוכנית.
5. קבלת דפוסי התנהגות וחשיבה המבוססים על פתרונות ולא על בעיות או האשמות
6. חיזוק היוזמה האישית לעשייה, מעורבות והאחריות למעשיהם ולחייהם.



סדנת "אינטגרטי"- הבחירה בהצלחה

מטרת הסדנה

הקניית העקרונות ומיומנויות בסיסיות ליצירת הצלחה וקביעת מדדים להצלחה.

במהלך המפגש נעסוק בנקודות הבאות:

זיהוי אותם "הרגלי עבודה" וכשלים הפוגעים בסיכוי של המנהל להנהיג איכותית את צוותו ולהגיע לתוצאות גבוהות בעבודתו. הקניית עקרונות היסוד ההכרחיים להצלחתו.

בנוסף, יתודע כל מנהל, בתהליך אישי, להכרה כי עבודתו הנה תוצאה של בחירה שאליה הוא מחויב.

מתוך כך יתחייב לעצמו כל אחד מהמשתתפים לחזון ויעדים שיבטאו מחויבות זו.

התוצאות העיקריות שיפיקו המשתתפים:

א. המשתתפים ירכשו את עקרונות היסוד ההכרחיים למילוי תפקידם הניהולי, כגון:

1. אינטגרטי, מחויבות להצלחה, עשייה אל מול מבחן התוצאה וצמיחה אישית.
2. המשתתפים ילמדו להכיר את הפער בין מציאות העובדות לבין מציאות הדעות, האמונות האישיות והארגוניות והשפעת הפער על תפקודם האישי.
3. זיהוי הרגלים מעכבי הצלחה.
4. במהלך המפגש יתודע כל משתתף, בתהליך אישי, להכרה כי עבודתו הנה תוצאה של הבחירה שאליה הוא מחויב ומתוך כך יחייב את עצמו לחזון המבטא בחירה זו.
5. הצבת מטרות ויעדים קונקרטיים וקביעת מדדי הצלחה לתוכנית.



סדנת אחריות

מילה חשובה, מסר משמעותי במושגי רווחיות ומצוינות.
מנהלים ועובדים נדרשים להיות אחראיים לתכניותיהם, מעשיהם ותוצאותיהם.
בתנאי התחרות הקיימים בשוק, העדר אחריות, או אפילו מיצוי חלקי עלול להיות קטלני לקיום
ארגון כלכלי כלשהו.

מטרת המפגש

להקנות למשתתפים דפוסי עבודה וחשיבה המבוססים על פתרונות ולא על בעיות או האשמות;
ולחזק במ את היוזמה האישית לעשייה, מעורבות והאחריות למעשיהם.

תוצאות המפגש

1. הבנת מושג אחריות – במונחים מעשיים.
2. יצירת מעורבות אצל המשתתפים באיתור בעיות, ייזום פתרונות ויישומם.
3. זיהוי תהליכי עבודה, המעכבים יצירת תוצאות מבוקשות, והטיפול בהם.
4. יצירת שפה ארגונית, שבה במקום למצוא אשמים, נמצאים שותפים.



“למה ואיך אנשים קונים?”

רקע:

כיצד להשפיע על התוצאות הארגוניות בנקודת המכירה/השירות! בעולם של תחרות בלתי פוסקת, לעיצוב ומיצוב המרחב המסחרי יש השפעה ישירה על התקשורת שלנו אל מול הלקוח והחוויה אותה הוא חווה בעת השהות שלו במרחב המסחרי שלנו ומתוך כך, גם על התוצאות להן אנו מייחלים! תקשורת מיצובית, מתחילה בלמידת התנהגות הלקוחות שלך בעת הרכישה, ומיושמת בעיצוב המרחב המסחרי אשר ייצור מקסום חווית קניה איכותית ללקוח.

חוויה חיובית = לקוח מרוצה = מקסום מכירות

נושאים המפגש:

1. מהו מדע הקניות?
2. מהי חווית קנייה
3. מכירות ושרות: הקניית חווית קנייה אופטימאלית באמצעות תקשורת שירותית, לשיפור האוריינטציה השיווקית והעלאת תוצאות המכירות.
4. שרות: יצירת חזית שרות ממוקדת לקוח המקנה חווית קנייה אופטימאלית.
5. נראות ועיצוב: יצירת חווית קניה אופטימאלית דרך מיצוב ועיצוב המותאם לצרכי ומטרות הלקוח. ללקוח
6. הבנת השפעת הארגונומיה ושפת הגוף על חווית הקניה.
7. מיקום מוצרים כמקדם מכירות.
8. בניית עולמות תוכן.

המפגש יעבור בשיתוף מר דיויד ירקוני מומחה בתחום “מדע הקניות”



יצירת חווית קנייה הוליסטית במתחם החניות.

רקע:

חווית קנייה חיובית הינה חווית קנייה המורכבת משני מהיבטים:
א. התקשורת החזותית של החנות- מיצוב, עיצוב ונראות החלל המסחרי ומה הם משדרים ללקוח.
ב. ההיבט הערכי תקשורתי- יחס והתנהלות עובדי הסניף אל מול הלקוח וצרכיו.
רק כאשר שני אלה יבאו לידי ביטוי ויצרו עולם תוכן שלם, יקבל הלקוח חווית קנייה ושהות חיובית שהתוצאה הישירה שלהם היא עלייה במכירות ומחויבות הלקוח לרשת.

מטרות התהליך

1. מנהלי הרשת, יהיו מכווני שירות ומכירות, מתוך חווית קנייה איכותית והעמדת הלקוח במרכז.
2. מנהלי הרשת,, ידעו להעביר לעובדי הרשת את חווית הקנייה ללקוח מכלל היבטיה וירכשו את העקרונות העומדים מאחורי סוד הקסם של חוויה איכותית על כל גווניה ומימדיה (פיזי, ערכי, רגשי ומייצובי), דרך כלים תקשורתיים, עיצוביים, ניהוליים וכלי בקרה ופיקוח.

הכלים

- הכרות עם תהליך ועקרונות "מדע הקניות" – מתן כלים בעיצוב ובתקשורת חזותית ומסחרית.
- למידה של גישה וכלים ליצירת "חווית קנייה באוריינטציה אנושית". מתן כלים תקשורתיים, התנהגותיים העוברים דרך "מסלול הקנייה" של הלקוח בסניף ומושתתים על מחרוזת השירות, ותומכים בכלי "מדע הקניות".

הדרך

הרצאה אינטראקטיבית
תרגול, סימולציות
ליווי

תכנים

- מושגי יסוד בתחום " מדע הקניות ועולם חווית הקנייה"
- פירוק ומיפוי חווית הקנייה- הבנה טרמינולוגית, מקצועית ומותאמת לתחום וללקוחות
- למה ואיך אנשים קונים- הבנה של התנהלות לקוחות במרחבים מסחריים
- יסודות ניהול ותחזוקת מרחבים מסחריים, על מנת ליצור חווית שהות וקנייה חיובית
- שרשת השירות- תהליך הקשר אל מול הלקוח מרגע היכנסו לסניף ועד יציאתו- נקודות וצמתים בדרך.
- על הרגלים של קונים והרגלים של מוכרים- "כרוניקה ידועה מראש", איך ללכת מעבר לסביר ומעבר להרגלים.