



ניהול מוביל להישגים במגזר השלישי- מה ניתן ללמוד ממנהלים מצליחים במגזר העסקי

רונית עמית

* עבודת מחקר לדוקטוראט

**"האדם יודע הרבה יותר ממה שהוא מבין-
נוכל להפוך את חיינו לעוצמתיים יותר ככל שנצליח להפוך
יותר ידע להבנה וליישום"**

***אלפרד אדלר**

**כדי לעבור מהישרדות להגשמה דרושה השראה- זוהי
הרשות להיות מושפע מאחר שהרחיב את גבולותיו, ויצר
משמעות חדשה.*******

***רודולף דרייקורס**

נושאים:

1. מטרות המחקר*****

2. שאלות המחקר

3. רקע

4. תהליך המחקר

5. ממצאים ומסקנות

6. המלצות

מטרת המחקר

**לפתח עבור מנכ"לים של ארגונים חברתיים
ידע תיאורטי ופרקטי על ניהול מיטבי לשם העלאת
ההישגים של הארגון ומימוש ייעודו**

ארבעה יעדים מרכזיים:

- לגלות דפוסים ניהוליים של מנהלים מצליחים במגזר העסקי.
- להבין כיצד דפוסים אלו משפיעים על הישגי הארגון.
- לזהות דומה ושונה בין מנהלים אלו למנכ"לים של אלכ"רים
- להפיק ידע חדש עבור מנהלי אלכ"רים



שאלות המחקר

1. מהם דפוסי הניהול המאפיינים מנהלים מצליחים?
2. כיצד דפוסים אלו משפיעים על ההצלחה של הארגון?
3. אלו רכיבים ניהוליים וארגוניים מנבאי הצלחה לא נמצאו אצל מנהלים במגזר השלישי
4. האם יבוא ידע מהמגזר העסקי לניהול החברתי אפשרי ורלוונטי? *****

תהליך המחקר

- מחקר איכותני, מבוסס על שיטת Best Practice
- ראיונות עומק עם (12) מנהלים מצליחים - "מובילי דעה" במגזר העסקי
- ניתוח הראיונות וגילוי תחומים דומיננטיים.
- פיתוח שאלון, בדיקת תוקף, והעברתו למנכלים של עמותות (21).
- ניתוח התשובות וגילוי קטגוריות מרכזיות וקטגוריות משנה
 - *סה"כ 5 רמות ולמעלה מ 40 קטגוריות
- תיקוף הממצאים ע"י קבוצת מומחים

הערות מתודולוגיות

□ בחירה של מנהלי האלכ"רים רנדומאלית:

□ מספר המשתתפים אינו גבוה

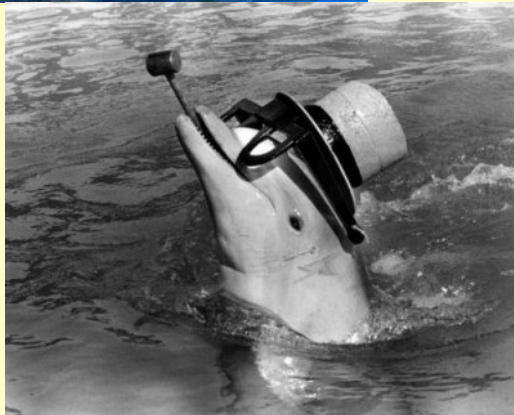
□ הפצה של השאלון דרך גורם שלישי

ממצאים עיקריים ומסקנות



מימד הארגון:

1. כיצד מודדים הישגים ארגוניים
2. מהם הגורמים המשפיעים על הצלחה

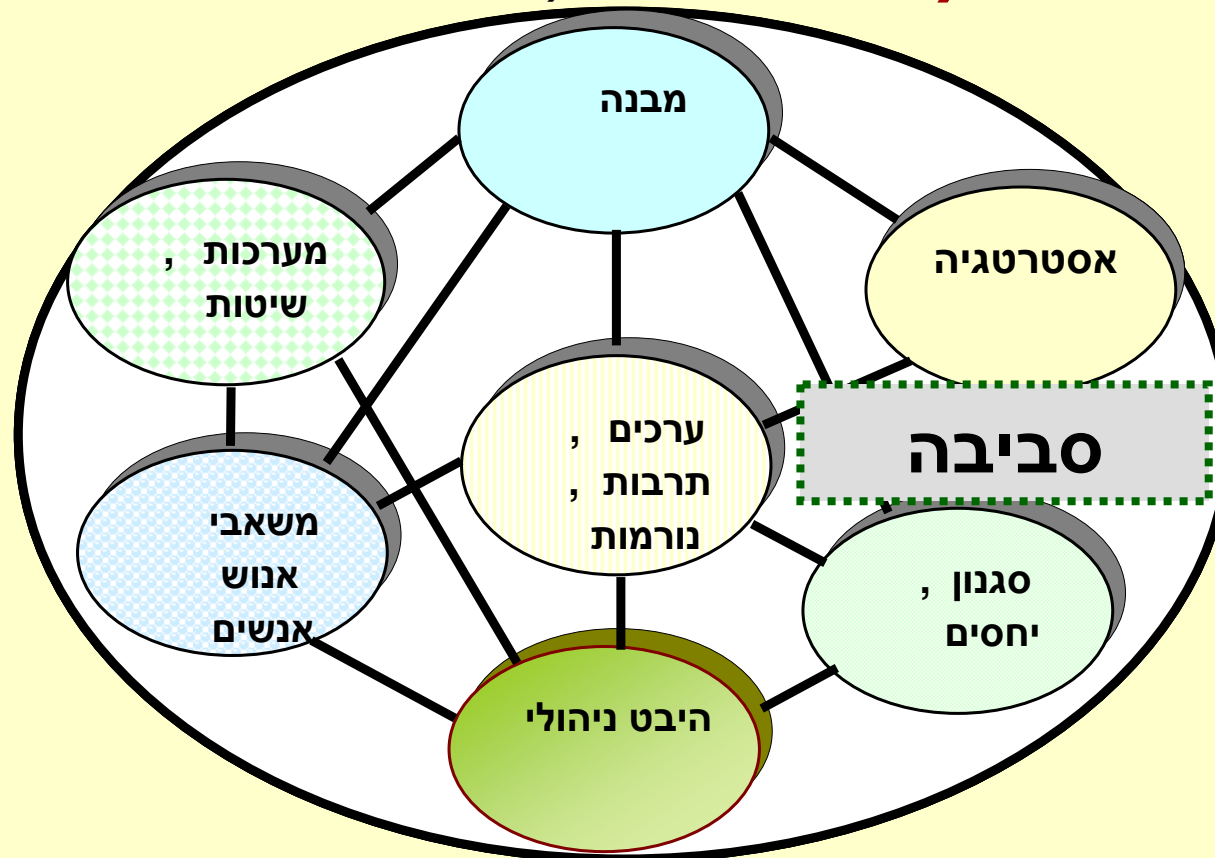


מימד הניהול:

1. ערכים
2. תפישות כלפי התפקיד הניהולי
3. התנהגות בפועל

היבט ארגוני

על פי מודל **7S McKinsey** (Peters & Waterman 1991)



היבט ארגוני

אסטרטגיה-

□ אסטרטגיה ארגונית תורמת ומשפיעה על הצלחת הארגון



מבנה-

□ צורך בהחלפה של המבנה ההיררכי המסורתי
במבנה שטוח יותר וגמיש

□ חשיבות בשכבת ניהול מקצועית ומגוונת

אסור לשכות, אנתנו חלק מהמדינה, חייבים חלון
ויוצוד שמוצרים לא בכסף: איק אתה רוצה את
הארכאון שלק, איפה אתה רוצה את מקומו בליכה
האלובלית ומהדינה. איק יראה בעתיד. ואל צריק
לארכאן שכל הארכאון יאמין בלה-לה לא פשוט ואט
הצלחת תעשה תכניות עבודה ומדדים להצלחה ורק

אל תאיצ לשורה התחתונה. *****

******* היבט ארגוני**

מערכות מידע ובקרה-

□ שימוש במגוון שיטות וכלים למדידה ומעקב לשם שיפור ביצועים

תרבות ארגונית-

□ נדרשת יכולת ליצור שילוב ואיזון בין אוירה טובה לבין תרבות של

מצינות*****

כואם מדברים על תוצאות אצל לדעתי יש חשיבות למהאיכיות:
תהיכי עבודה, פיתוח מינחים חדשים, ועם הצוות- פיתוח
מקצועי ותחומת מחויבות.

אני מחין בין תוצאה, תפוקה ותשומה: התשומה זה כמה כסף
וכמה אנשים שמת, התפוקה היא כמה אנשים ראית והתוצאה
מה קרה. אני יודע למדוד תשומה ותפוקה. את הארצון רוצה
להיות אפקטיבי צריך לשאול מה התוצאות שהשגנו.

היננס יש שורה תחתונה, את הוא הפסיד כסף הוא לא ימשיך
בעצמות לא מודדים. יש כמה שיטות מה העציה למדוד מה
נתן תוצאות טובות יותר. אני אומר העציה מספר אחת
שהמנכ"ל השלישי לא מודד את עצמו. *****

חשוב לצבור באווירה טובה - את אוספי אנשים
איכותיים, אחד הדברים המרכזיים שיכולים למנוע
מהם להיות פרודוקטיביים הוא אווירה רעה
ותסכול בתוך הצוות.

הצטיינות בכל מה שאנו עושים, בכל תחום, זה
לא משהו אונ�רסאלי, יש חברות שיצידו
לא צריק הצטיינות כי היא עולה כסף. כל
ההצלחות שאני הייתי קשור אליהם זה
שההצטיינות הייתה ערק בכל התחומים:
הניהול, אנשים, התוכן, יכולת תכנון,
מעקב כלכלי כספי, בכל התחומים. *****

היבט ארגוני

***** המשאב האנושי- _____

- טיפוח ושימור המשאב האנושי מגביר את סיכוייו של הארגון להצליח במשימתו.
- לוועד מנהל (בורד) השפעה רבה על הישגי הארגון

סביבה-

- זיהוי גורמי תחרות, שימוש בכלים: שת"פ, benchmark



- לקוחות *****

מה יקרה לי אם הארצון לא יצליח. תלוי המינון. לפעמים פחד
לה לרמ מדרבן לפעמים הפוק.
למה לא הוא כלל תקיפה ובוקסר לא? כי לא הוא פחדן.

תורה נמצאת כל הלמן במצב שמצריק אותה להיות טובה
ולשתפר. לכן החברה כדאי שיהיה רצון ללמוד מהמתחרי
וכל הלמן להתעדכן ולדעת מה קורה בשוק... אם כשלהים
ארצונים מתחרי... שיתופי פעולה צריכים להיות ענייניים. לה
חייב להיות מתוק אינטרס. אני לא מאמין שהימנעות נותנת
עדיפות. לא מאמין בסודיות או בפחד מחשיפת רציונות. אני
הייתי מוכן להראות הכל, הרי בסוף לה יתאלה.

אין לנו מתחרי ואין לנו תחנות. יש כאלה שרוצים לראות את
עצמם במקומנו. הנישה שלנו די ייחודית, מכאן שאם יש
ארצונים ששוקים לתחום שלנו הם אינם יכולים להתחרות
איתנו *****

היבט ניהולי

□ ***** רקע אקדמי וניהולי

□ ערכים-

משותפים: הוגנות, ישרה, אחריות חברתית

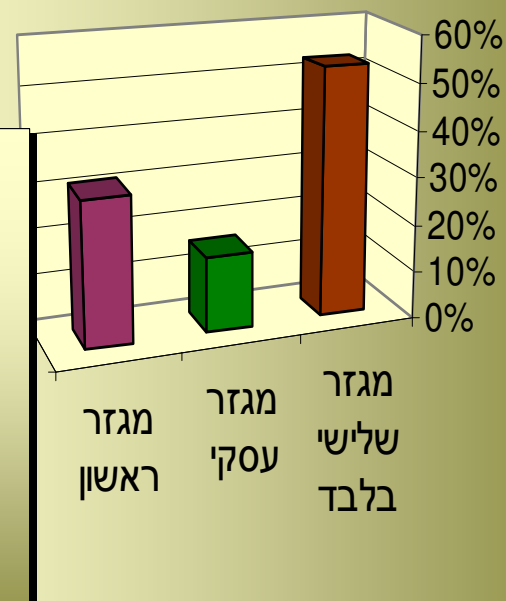
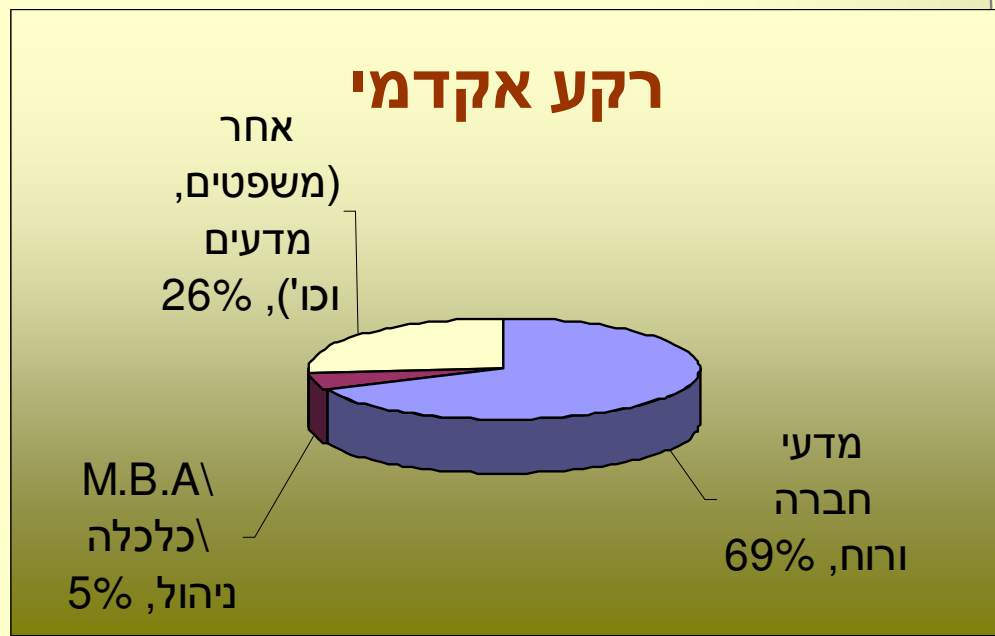
□ ***** תפישת תפקיד-

שילוב של מנהיגות, מודלינג, שיתוף צוות, עם מחויבות לתוצאות, מערכתיות לצד ירידה לפרטים

□ ניהול בפועל-

הקונפליקט: ניהול תהליכים או ניהול תוצאות*
הצורך בבניית הרצף

ניסיון מקצועי קודם



המשך

***** היבט ניהולי

מעגל הניהול השלם (Bass & Avolio 1997)



**

התפקיד הוא האמצעי. נדמה לי שאני יותר אידיאליסט, יעט
ומוביל ופחות מנכ"ל. אולם כרצף הדרכ הטובה ביותר
להוביל עבורי היא האמצעות התפקיד הניהולי

צריך יכולת לנסוק ולראות את הדברים ממצפה ועם זאת
לדעת לצנוח ולראות את הדברים, לו הבנה מערכתית
אבל עם ראייה של פרטים

אני אחפש אצל מנהל תקשורת בין אישית, יכולת לשתף
פעולה, יחסי אנוש טובים ושימת דגש לאווירה טובה עם
הסביבה. האם הוא מאלף אכפתיות ומסירות, שיתוף,
אמינות, וזה לא מנוכד לביטחון עצמייה ובדרך. *****

מצוי מול רצוי

מימד ארגוני:

- מידת מעורבותו של הבורד והיחסים עימו
- איכות הניהולית של הצוות המנהל, תיגמול עובדים

מימד ניהולי:

- תכנון- לא נעשה מספיק
- ניהול המשאב האנושי

ועד מנהל איכותי הוא תנאי הכרחי להצלחה. חשוב
שתהיה עם היו"ר התיווצרות שוטפת וליבוי מלא.
...לפעמים אני מתיווצרת איתם אבל לא מעבר לזה,
בסופו של דבר מרכישה מאוד אהד.

יש יחסים טובים בין המנהלים, אך חלקם אינם אנשי
מקצוע טובים דיו, דבר המטיל עלי עומס ואחריות

מרכיב קצת תסכול מצומס עבודה.... אני מרכיב שאני
לא מספיק עוסק בתכנון והעדרת משימות וקצת
יותר מדוי עסוק בדחוף על חשבון חשוב. זה גם
קשור אלי: הארכאון בשלם הפורמליזציה ואני יעט
באופיי. כיום אני צריק יותר מיומנויות של ארכאון,
בניית תוכניות עבודה, תכנון מסודר*****

סיכום



- רלוונטיות ההשוואה
- מורכבות ארגוני המגזר השלישי *
—
- חשיבות הרצף הארגוני *
—
- איזון בין מנהיגות לניהול מונחה מטרות

המלצות

מנהיגות המגזר:

- פורומים של למידת עמיתים
- נגישות לכלים ומתודות

פילנתרופיה:

- השקעות לט"א ובתשתיות הארגון
- סיוע מעבר לכסף
- מעורבות בהנהלה הציבורית
- תהליכים שקופים ועקביים

אקדמיה:

1. מחקרים יישומיים
2. תכניות למנהלים במסגרת MBO



**"המשמעות לחיינו טמונה בפיתוח היכולות שלנו
והפיכתם לתרומה"**

אלפרד אדלר

תודה!

