



המינהל לתקשוב טכנולוגיה ומערכות מידע
משרד החינוך

מגמת ניהול עסקי מנהל וכלכלה – 70%

שאלות לתרגול שינוי ארגוני (פרק 4)

הערה: כל השאלות בחוברת זו נועדו לסייע לתלמידים
בתרגול החומר הנלמד ובהבנתו.

אין לראות בשאלות אלה – אם בניסוחן ואם בהיקפן
וכיוצא בזאת – דבר מחייב וקובע לעניין בחינת הבגרות.

קרדיטים

ראש צוות פיתוח

מפמ"ר המגמה, מר שי סעדון

כתיבה

גב' פאולינה סוסוביץ

עריכה לשונית

גב' יפעת דרורי

עריכה גרפית

גב' דגנית סטנייצקי

ניהול הפרויקט

גב' סיגל ביתן

ניהול, ריכוז והפקה

גב' רעות מידד, רשת עמל

גוף מבצע

רשת עמל

© כל הזכויות שמורות למשרד החינוך

שאלה 1

חטיבת הרדיו בתאגיד השידור הציבורי "כאן" תעבור שינוי מבני שבמסגרתו תחולק פעילות הרדיו לשתי זרועות, שלכל אחת מהן מנהל משלה: "אומר", שאליו יוכפפו התחנות "כאן תרבות", "כאן מורשת" ו"כאן הסכטים"; ו"מוזיקה", שתכלול את התחנות "כאן גימל", "כאן 88" ו"כאן קול המוזיקה". סמנכ"ל הרדיו עדכן את עובדי חטיבת החדשות בשינויים הצפויים דרך דוא"ל. הוא פירט את המהלכים העתידיים והסביר את ההיגיון שביסודם, תיאר את הישגיה הרבים של החטיבה, והוסיף כי "המסוגלות הזו שלנו מוכיחה את בגרותנו הארגונית ואת יכולתנו לעבור מגוף שמנסה לייצב את עצמו, לכזה הבשל לשינוי מבני אשר יאפשר תכנון וחשיבה לטווח ארוך".

מטרת השינוי היא לייעל את תהליכי העבודה וקבלת ההחלטות, ולצד זאת להנחיל אסטרטגיה מגובשת לכל תחנות החטיבה. המבנה גובש בתום עבודה מאומצת שכללה התייעצות עם מנכ"ל התאגיד, מערך משאבי האנוש, המחלקה המשפטית ונציגות העובדים; ואושר על ידי מועצת התאגיד.

א. מהו שינוי ארגוני מבני?

ב. סוכן השינוי זיהה את הצורך בשינוי המבני במטרה לייעל תהליכי עבודה וקבלת החלטות. הסבירו את המושג "סוכן שינוי". מיהו סוכן השינוי בתאגיד? כיצד הוא פעל כדי למנוע התנגדות לשינוי?

תשובה לשאלה 1

א. שינוי ארגוני מבני הוא שינוי בהגדרת התפקידים, באופן חלוקת המשימות, ביחסים בין המחלקות ובסמכויות בארגון. שינוי במרכיב אחד של המבנה (למשל, איחוד של שתי יחידות ליחידה אחת, או הכנסת תפקיד חדש לארגון) חייב להלווה מרכיבים אחרים בו, כגון חלוקת הסמכויות ותהליכי קבלת ההחלטות, או צורת התקשורת ואופן שיתוף הפעולה בין יחידות.

ב. סוכן שינוי הוא נושא תפקיד בארגון המזהה צורך בשינוי או מי שמוטל עליו לבצע שינוי ארגוני. על סוכן השינוי להיות בעל עמדת השפעה בארגון. סוכן השינוי בתאגיד הוא סמנכ"ל הרדיו שזיהה, לאחר כניסתו לתפקיד, את הצורך בשינוי במבנה הארגוני. כדי למנוע התנגדות לשינוי, הוא שיתף במהלך את בעלי התפקידים הרלוונטיים וגם את נציגות העובדים. "המבנה גובש בתום עבודה מאומצת שכללה התייעצות עם מנכ"ל התאגיד, מערך משאבי האנוש, המחלקה המשפטית ונציגות העובדים; ואושר על ידי מועצת התאגיד".

שאלה 2

לאחרונה נערך שינוי ארגוני בחטיבת הטכנולוגיות והרשת בבזק. סמנכ"ל החטיבה החדש הכריז על איחוד אגפי ה-IT "מערכות לקוח", "מערכות ליבה" ו"תשתיות מחשוב" לאגף אחד – אגף מערכות מידע. בנוסף, החליט להעביר חלק מאגף התכנון לאגפי הביצוע (מה שהיה פעם מחוזות) ושינה את הייעוד של אגף התכנון לאגף תשתיות ומערכות גישה, שיחד עם אגף מערך הליבה והסייבר מהווים את אגפי ההנדסה של החברה. המטרה בשינוי הייתה להתאים את חטיבת טכנולוגיות הרשת וספקי התקשורת לאתגרים הטכנולוגיים והמבצעיים של החברה.

א. הסבירו מהו שינוי ארגוני.

ב. מהו הגורם שהוביל לשינוי הארגוני?

ג. הסבירו מהו שינוי טכנולוגי ומהו שיפור טכנולוגי.

תשובה לשאלה 2

- א. שינוי ארגוני הוא תהליך שבו חברה או ארגון משנים את שיטות הפעולה, את הטכנולוגיות, את המבנה הארגוני, או את האסטרטגיות שהם נוקטים.
- ב. הגורם שהוביל לשינוי הארגוני הוא הגורם הטכנולוגי: חידושים ופיתוחים טכנולוגיים ומערכות מידע ממוחשבות מחייבים שינוי והתאמה על מנת לעמוד בשוק תחרותי. גלובליזציה מייצרת שינוי בכלכלה העולמית המשפיעה על המשאבים, ואופי הלקוחות והמתחרים דורש התאמה ופיתוח של טכנולוגיות חדשות כדי לתת מענה ללקוחות השוק המקומי והגלובלי. המטרה בשינוי הייתה להתאים את חטיבת טכנולוגיות הרשת וספקי התקשורת לאתגרים הטכנולוגיים והמבצעיים של החברה.
- ג. שינוי טכנולוגי הוא פיתוח ו/או אימוץ של טכנולוגיה חדשה שמחליפה טכנולוגיה ישנה. זהו תהליך המצאה של טכנולוגיה חדשה או של תהליך ייצור חדש. השינוי מתחיל בהמצאה של טכנולוגיה או תהליך ייצור כלשהו, והוא נמשך בשיפורם (אז לרוב הם הופכים לבעלי ביצועים טובים יותר ו/או מוזילים את עלות המוצרים). השלב הבא הוא הפצת הטכנולוגיה / תהליך הייצור בקרב החברה או התעשייה.
- שיפור טכנולוגי מתבצע בשלב שהמוצר מאובחן ומאופיין מבחינה טכנולוגית, וכל שנותר לעשות הוא לפתחו ולהביא לידי הבשלה לייצור ולשיווק, ובהמשך להוסיף לו תיקונים או שכלולים היכולים לאפשר ביצועים משופרים, חיסכון בעלויות ייצור ושימוש, וצמצום תופעות לוואי.

שאלה 3

חברת הרחפנים אירובוטיקס (Airobotics) החליטה לפני חצי שנה לבצע שינוי ארגוני בחברה, במסגרתו ההנהלה הבכירה עברה למשרדי החברה באריזונה, וכן הורחבו המשרדים הן באריזונה והן באוסטרליה. במסגרת המהלך, צוותי התפעול והשיווק בישראל צומצמו, ומחלקת Delivery, האחראית לפריסה בשטח של מוצרי החברה עבור הלקוחות, עברה לפעול באופן בלעדי מארצות הברית ומאוסטרליה. השינוי נעשה היות שרוב לקוחות החברה נמצאים במדינות הללו, בעוד השוק בישראל קטן מאוד. החברה מייצרת מערכת המספקת פתרון לאיסוף נתונים מן האוויר לתחום התעשייה. הפריסה בשטח והתפעול כרוכים בעלויות רבות, ולכן, כדי להיות יעילה, חשוב לחברה להיות קרובה ללקוחות. כאמור, ההנהלה הבכירה עברה לאריזונה. בארץ נשארו כמה סמנכ"לים, והורחב צד הפיתוח. כמו כן נשארו כמה יחידות רגולציה, תעופה וייצור.

- א. ציינו והסבירו אילו שינויים ארגוניים ערכה חברת אירובוטיקס.
- ב. החברה החליטה להפנות את מאמציה השיווקיים לאוסטרליה ולארצות הברית. הסבירו את השינוי ואת הסיבות לכך.

תשובה לשאלה 3

- א. החברה ערכה שינויים בסביבה הפיזית וכן שינוי בהרכב האנושי של הארגון.
- שינוי בסביבה הפיזית: ההנהלה הבכירה עברה לאריזונה והורחבו המשרדים במקום, מחלקת Delivery עברה לפעול מארצות הברית ומאוסטרליה.
- שינוי בהרכב האנושי של הארגון: החברה חילקה מחדש את משאבי הארגון. צוותי השיווק והתפעול בישראל צומצמו, ובארץ נשארו כמה סמנכ"לים.
- ב. החברה עברה שינוי ייעודי-אסטרטגי: שינוי מהותי ובו זמני במאפיינים מרכזיים של הארגון. החברה שמה דגש על קרבה לרוב לקוחותיה ופעלה לצמצום העלויות של פריסה בשטח ושל תפעול. החברה התייחסה לעובדה כי התחרות בתחום הולכת וגוברת וכי קיימים שינויים דמוגרפיים, חברתיים ותרבותיים שמשפיעים על הציפיות,

ההעדפות וההתנהגות של הצרכנים. הכלכלה הגלובלית יוצרת הזדמנויות מצד אחד, אך עלולה לגרום לאי-יציבות מצד שני. השינוי – שהתבטא בצמצום עלויות תפעול ושיווק – נעשה לצורך ניצול מיטבי של המשאבים הקיימים ולהשגת יעילות מרבית.

שאלה 4

חברת הגלידות פלדמן חרטה על דגלה לפני כחמש שנים מהלך אסטרטגי של ייצור מוצרי "לייף סטייל" בעקבות המגמה הצרכנית של אורח חיים בריא ולשם מתן מענה לצרכנים המחפשים שלגונים מופחתי קלוריות. השנה, הוציאה החברה לשוק את סדרת השלגונים "שייק פרי" לשנת 2019 בטעמים של תות שדה, מנגו-פסיפלורה ואננס. מדובר בשדרוג של הסדרה המוכרת. המוצרים החדשים מכילים אחוז מקסימלי של כמות פרי (50%), ורק עד 65 קלוריות ליחידה. כמו כן בוצע שינוי במרקם המוצר, בצורתו ובאריזתו. השלגונים ישווקו גם במאגדות של חמש יחידות.

א. כיצד ניתן לסווג את השינוי שעברה חברת פלדמן? הסבירו.

ב. אנו מבחינים בשני סוגים או עומקים של שינוי. הסבירו אותם ואת משמעותם לארגון.

תשובה לשאלה 4

א. השינוי שעברה חברת פלדמן הוא שינוי תוספתי. מדובר בתהליך הדרגתי שהתחיל לפני כחמש שנים כשינוי באסטרטגיית המוצר. השינוי התוספתי הוא ממוקד וספציפי, דורש התאמות או שינויים בחלק מצומצם של הארגון, מצריך חדשנות מנהלתית מועטה ופשוטה יחסית, והמצב העתידי ברור ונהיר. החברה טוענת שתמשיך במגמת פיתוח וייצור של מוצרים העונים על צורך של שמירה על אורח חיים בריא.

ב. שינוי ממעלה ראשונה, המכונה גם שינוי תוספתי, משקף מעבר ממצב למצב או מהתנהגות אחת לאחרת בתוך מסגרת כוללת של התנהגות. שינוי ממעלה שנייה, המכונה גם שינוי אסטרטגי, משקף את שינוי המסגרת הכוללת של הארגון.

משמעות השינוי לארגון בשינוי ממעלה ראשונה היא שהפתרונות ניתנים באמצעות התאמות ו"כיוונים" פנימיים בעוד המערכת נותרת יציבה באופן בסיסי. שינוי ממעלה שנייה הוא שינוי מעמיק בעצם טבען של המערכת הארגונית ושל הפעילות.

שאלה 5

את המציאות הכלכלית, ברמת המקרו, לא ניתן לשנות. המקסימום שארגון יכול לעשות הוא להסתגל לשינויים, להתאים את עצמו לתנאים חדשים, לקבל החלטות קשות ולבצען ללא דיחוי, ולהטמיע אסטרטגיות ויעדים חדשים כדי להתמודד בתנאי שוק חדשים. ארגונים רבים נאלצו ועדיין נאלצים להתמודד עם התנגדויות, גליוות או סמויות, בקרב עובדים ומנהלים (אפילו מנהלים בכירים), המתקשים להתמודד עם שינויים.

א. מהם הכישורים הניהוליים הדרושים ליישום מוצלח של שינוי?

ב. הגורמים להתנגדות לשינוי מגוונים. ציינו והסבירו שלושה מהם.

תשובה לשאלה 5

- א. הכישורים הניהוליים הדרושים ליישום מוצלח של שינוי הם:
- יצירת עילה לשינוי, המביאה את אנשי הארגון להכרה שהוא נדרש: צעד ראשון בדרך להצלחה הוא הכרה משותפת של כל הגורמים המעורבים בכך שקיימת בעיה הדורשת מענה.
 - יצירת שינוי תפיסתי: הבטחה שהשינוי מבוסס על הבנה מעמיקה של הנושאים ונתמך בכלים ובתהליכים ארגוניים.
 - שיתוף אחרים בתהליך השינוי תוך יצירת מחויבות לתהליך.
 - פיתוח תוכנית שתבקר ותעריך את השינויים שבוצעו.
 - פיתוח ועידוד של יכולת האנשים המעורבים למצוא פתרונות בעצמם, ותמיכה בפעולותיהם.
- ב. להלן שלושה גורמים להתנגדות:
- אי-הבנה: יחידים וקבוצות עשויים להתנגד לשינויים ארגוניים בשל אי-ידיעה או אי-הבנה של מטרות השינוי, מהותו ודרכי מימושו. אי-הבנה יכולה להיווצר גם בין יוזמי השינוי ובין העובדים האחראים לביצועו, עקב הערכות שונות באשר לסיכויי ההצלחה לעומת הסיכונים.
 - חוסר אמון: התנגדות לשינוי יכולה לנבוע גם מחוסר אמון ביוזמי השינוי ובטוהר כוונותיהם.
 - חשש כי הסכמה לשינוי תתפרש כהודאה בחולשה או בחוסר הצלחה של המצב הנוכחי: קבלת השינוי יכולה להתפס כהודאה בכישלונות העבר.

שאלה 6

- חברת "MIOR קוסמטיקה" פועלת בשוק המקומי מזה עשור. החברה מייצרת מוצרים טבעיים לטיפוח העור והשיער, ופיתחה שיטה ייחודית לטיפול בעור הפנים. החברה שיווקה את מוצריה בחנות הממוקמת באזור מרכזי בתל אביב. את החנות ניהלו בעל החברה ויועצים שהעניקו ייעוץ מקצועי בעת הקניה. לחברה חוג לקוחות קבוע המעריך את איכות המוצרים. הוצאות הפעלת נקודת המכירה היו גבוהות מאוד ולכן מנהל החברה, בהתייעצות עם רואה החשבון והיועץ הארגוני של החברה, החליט על מעבר למכירה דרך אתר החברה או דרך הטלפון, כאשר בשתי האפשרויות החברה תמשיך להעניק ייעוץ מקצועי ללקוחותיה. המעבר היה כרוך בהדרכת היועצים למתן שירות באמצעות תוכנה חדשנית, בשינוי שעות העבודה ובשינוי מקום העבודה. התפיסה הניהולית-שיווקית שונתה. בקרב היועצים החדשים היו חששות מן השינוי, אך יועצת בכירה – דמות דומיננטית בארגון, העובדת בו מאז הקמתו – תמכה ברעיון והסבירה לצוות כי השינוי הוא לטובת כולם.
- א. הסבירו מהו מנהיג דעה. כיצד לדעתכם השפיעה היועצת הבכירה על העובדים בקשר לשינוי הארגוני? הסבירו. ציינו שני יתרונות של מנהיג דעה.
- ב. היועצת הבכירה פתחה דף ברשת חברתית ובו הסבירה את מהות השינויים בחברה לקהל הרחב וכיצד על הלקוח לפעול כדי להזמין את המוצרים. הסבירו כיצד מוביל דעה ברשת יכול לתמוך בשינוי הארגוני ולהאיץ אותו.

תשובה לשאלה 6

- א. מנהיג דעה הוא דמות מובילה חברתית שנותנת את הטון במקום העבודה. זוהי דמות דומיננטית המצליחה לרכז סביבה קהל רב של אנשים. היא נתפסת כמהימנה, בעלת כריזמה, ולעתים גם כסוג של מנהיגה. ייחודו של מנהיג הדעה הוא בכך שהוא מגבש את דעתו בתחום מומחיותו לאחר חשיפה רבה ורחבה לנושא. יש לו מעמד זהה לחבריו, אך כולם מכירים בידע ובניסיון שלו ופונים אליו לעזרה בקבלת החלטות.

להלן יתרונותיו של מנהיג הדעה:

- הוא מצטייר כמקור אמין, אובייקטיבי וחסר הטיה.
- הוא יכול להתאים את המסר לתגובותיו של הנמען, להשיב לשאלותיו ולסתור את השגותיו.
- ב. מוביל דעה מציג ברשת החברתית נושאים שהוא מתמחה בהם. הוא יכול לחשוף שינויים שנערכים בארגון, כך שהמידע יגיע לקהל עצום. הוא מעדכן בחידושים, אנשים נוטים לסמוך עליו, והשפעתו ברשת היא כמעט מוחלטת. מעורבות ברשת חברתית תאיץ את השינוי ותוביל אותו להצלחה, היות שהלקוחות הקבועים יספרו על חוויות הקשורות בשימוש במוצרי החברה ויצינו את איכותם. הרשת החברתית היא במה שניתנת ללקוחות החברה וללקוחות פוטנציאליים כדי להביע את דעתם, לשאול שאלות ולתמוך בשינוי הארגוני לאחר שהתנסו בהספקת מוצרים לביתם.

שאלה 7

שינוי בארגון משמעו שינוי בהוויית העבודה עבור פרטים רבים המרכיבים את הארגון. כאשר מתרחש שינוי בארגון נדרשים הפרטים בו להסתגל לשינויים מגוונים. כך למשל, הגדרת תפקידים עשויה להשתנות, הכוח שלהם בארגון יכול לפחות או להתעצם, והערכת ביצועיהם, התקשורת עם עמיתיהם והערכים הארגוניים – כל אלה ונושאים נוספים עשויים לעבור שינויים והתאמות. לשם ביצוע שינויים בארגון יש להקטין את הכוחות המתנגדים, ולחזק את אלה הדוחפים להם. ארגונים מסתייעים בגורמים חיצוניים לתמיכה בשלב המקדים להובלת השינוי. אחד מהם הוא קואליציות.

א. הסבירו מהי קואליציה. מדוע ראשי הארגון בונים קואליציות?

ב. מהי קואליציה חיצונית ומהי קואליציה פנימית?

תשובה לשאלה 7

א. קואליציה היא אמצעי השפעה של ראשי הארגון. הללו בונים קואליציות משום שאינם יכולים, ואולי גם אינם מעוניינים, לנהל את הארגון כאילו היה עסקם הפרטי. גם קבוצות המבקשות להשתתף בניהול הארגון או בשינויו מנצלות את המבנה הקואליציוני של העוצמה בארגון כדי להשפיע על המתרחש בו. דרך שכיחה להשפיע על הקואליציה הקיימת היא מסעי לחץ: ארגון עצומות ויצירת דעת קהל בעזרת אמצעי תקשורת מקומיים ואחרים במטרה להשפיע על גורמים בקואליציה, בעיקר על אלה שמזוהים כמגלים אהדה לעניין שבשמו מתנהל מסע הלחץ. זאת כדי שישפיעו בתוך הקואליציה לטובת העניין.

ב. קואליציה חיצונית: כוללת אנשים, קבוצות וארגונים בעלי אפשרות השפעה על גורל הארגון, גם אם אינם חברים בו ואין להם תפקידים בתוכו. לדוגמה: שותפים של בעלי הארגון, ספקים, מתחרים, לקוחות, איגודים מקצועיים, אגודות מקצועיות ורשויות השלטון המרכזיות והמקומיות.

קואליציה פנימית: כוללת את חברי הארגון וקבוצות הנושאות תפקידים בו. קיימים כמה סוגי קבוצות של קואליציה פנימית: ביורוקרטית, מקצועית, פוליטית, אידיאולוגית ואישית.

שאלה 8

בנק "אמון" פועל בערים הגדולות של המדינה. בעליו החליטו על הרחבת הפעילות בעקבות התחרות הגוברת בשוק, והגישו לבנק ישראל תוכנית אסטרטגית שבמרכזה צמיחה קמעונאית מבוקרת, תוך מיקוד בפעילות קמעונאית המתמחה במשכנתאות, והמשך פיתוח האשראי הצרכני. התוכנית גובשה תוך התייחסות למכלול השינויים בסביבה העסקית והתחרותית שבה פועל הבנק, אשר מושפעת משינויים בהרגלי הצרכן, שינויים טכנולוגיים מואצים, שינויים רגולטוריים ורפורמות מבניות מתוכננות. הבנק התאים את התוכנית האסטרטגית לשינויים אלה ורואה בהם אתגר לצד הזדמנות לפיתוח אפשרויות עסקיות חדשות. על פי התוכנית, הבנק שומר על פרופיל סיכון נמוך במטרה לשמור על יציבותו וחוסנו, וכן על השגת רווחיות נאותה וצמיחה מדודה. כל זאת תוך השאת ערך לבעלי העניין. בנק ישראל אישר את התוכנית,

אך היא לא זכתה לתמיכה בקרב העובדים, הנדרשים לשינויים בעבודתם ולהכשרה בתחום המשכנתאות והאשראי הצרכני. העובדים התנגדו מחשש לפגיעה בתנאי עבודתם (שכר, שעות עבודה וכו') ובשל חוסר אמון. העובדים הפעילו לחץ חברתי (התנגדות חברתית לשנוי יזום).

א. מעבר לגורמים הרציונליים להתנגדות קיימים גם גורמים לא רציונליים. הסבירו מהם גורמים לא רציונליים להתנגדות.

ב. ציינו והסבירו שלושה כלים שהבנק יכול להשתמש בהם כדי להתמודד עם התנגדות עובדיו.

תשובה לשאלה 8

א. גורמים לא רציונליים להתנגדות יכולים לנבוע ממניעים עמוקים. לעתים, לאחר שטופלו מקורות ההתנגדות "ההגיוניים" והובטח לעובדים שלא תהיה פגיעה בתנאי עבודתם הם ממשיכים להביע התנגדות. ריצוי המתנגדים אינו פותר את הבעיה, וההתנגדות עומדת בעינה. העובדים חוששים שייתפסו בעיני עצמם ובעיני אחרים כמיותרים. חשש זה אינו מפורש, ואולי אף בלתי מודע לגבי חלקם, אבל אינו נטול היגיון פנימי.

ב. הכלים העומדים לרשות הבנק כדי להתמודד עם התנגדות העובדים הם:

- לימוד והסברה המבהירים את הצורך וההיגיון שבשינוי. היתרון של שימוש באמצעים אלה טמון ביכולתם לא רק להפחית התנגדויות ולשכנע, אלא גם לגייס את תמיכת המשוכנעים.
- שיתוף העובדים. העובדים שותפים בתכנון השינוי, ביישומם ובנשיאה בתוצאותיו.
- תמיכה ועזרה, הכוללות: הכשרה ואימון לצורך רכישת המיומנויות החדשות הנדרשות; ותמיכה חברתית ורגשית במי שעוברים את תהליכי השינוי.

שאלה 9

רשת חנויות "גאטו" היא הרשת המקצועית והמתפתחת ביותר בארץ למוצרים לחיות מחמד. ברשת מתייחסים לחיית המחמד כאל חלק מהמשפחה, ולכן בסניפים מצויים אנשי שירות אדיבים ומקצועיים, שמבינים את הצרכים של הלקוחות ושל חיות המחמד, נותנים מידע רב ככל האפשר על המוצרים ומעניקים ייעוץ אובייקטיבי וכן. בסניפי הרשת קיים מבחר גדול של מוצרים לחיות מחמד במחירים שווים לכל כיס. בין המוצרים ניתן למצוא מותגים בינלאומיים ומקומיים וכן מוצרי יבוא הייחודיים לרשת. החנויות מעוצבות ומתוכננות עד לפרט האחרון כדי ליצור חווית קנייה ייחודית, וכוללות מגוון מוצרים רחב. "גאטו" רואה בצוות עובדי חוט מקשר בין החברה ובין הלקוחות, ואת מקור המידע העיקרי לצורכי הלקוח. כל עובד עובר הכשרה מקיפה על-פי נהלים ומדדים קבועים על מנת שיוכל להעניק ייעוץ איכותי. בעקבות פניות של לקוחות, החליט בעל החברה להוסיף לסניפים שירותים נוספים: וטרינריה וספרות. הוא פנה ליועץ ארגוני כדי לבחון את ההזדמנות העסקית. היועץ הסביר כי יש לבחון את השינוי המתוכנן על-פי התיאוריה של ליון כדי לקבל החלטה נכונה.

א. הסבירו את מרכיבי התיאוריה של ליון. מדוע טען היועץ כי יש לבחון את השינוי על פי תיאוריה זו?

ב. ציינו את שלושת השלבים של ליון הדרושים לשינוי מתוכנן והדגימו על-פי הקטע.

תשובה לשאלה 9

א. להלן מרכיבי התיאוריה של ליון:

- **תיאוריית הקבוצה:** כדי להבין התנהגות קבוצתית וממנה להבין את התנהגות הפרט, יש למפות את סביבת הקבוצה על כל היבטיה ומורכבותה. המגעים בין אנשי הקבוצה לבין סביבתה קובעים לא רק את מבנה הקבוצה, אלא גם את התנהגות הפרט. כל קבוצה נמצאת תמיד בתהליכי שינוי, פועלים עליה כוחות מושכים ודוחפים, והיא שואפת למצב של איזון. הבנת הכוחות הללו תאפשר להבין כיצד פועלים הפרט, הקבוצה והארגון, ואילו כוחות יש לחזק או להחליש כדי להוביל את השינוי לכיוון הרצוי. זהו תהליך ארוך-טווח הדורש סבלנות וניהול מכוון.

- **דינמיקה קבוצתית:** יש לנסות להבין את התנהגות הקבוצה, לנתח את הכוחות המשפיעים עליה, ולברר כיצד אפשר לנווט את הכוחות כך שיביאו להתנהגות הרצויה. כאשר עוסקים בשינוי, הקבוצה, ולא הפרט, תהיה במוקד הבדיקה. סביבת הקבוצה היא שמשפיעה על התנהגות היחיד. באמצעות כוחות מנוגדים, מתח ודינמיקה מתמדת, הקבוצה שואפת להגיע לאיזון בין הכוחות המושכים והדוחפים ומעצבת את התנהגות היחיד. לכן, התמקדות ביחיד בניסיון להביא לשינוי ארגוני תהיה חסרת תועלת, ויש להתרכז בהשפעה על הנורמות והערכים הקבוצתיים ולשנותם.
- **מודל השלבים:** שינוי ארגוני מתוכנן הוא מעבר בין מצב עכשווי למצב עתידי, כאשר בתווך יש שהוא במצב מעבר. היועץ טען כי יש לבחון את השינוי על פי התיאוריה של ליון, היות שבארגון "גאטו" קיימת דינמיקה קבוצתית משמעותית. על המנהל לוודא שהאיזון הקיים בקבוצה ימשיך להתקיים עם השינוי הארגוני, ולנווט את הכוחות להתנהגות הרצויה שתביא להתפתחות הארגון ולצמיחתו.

ב.

מצב עכשווי	מצב מעבר	מצב רצוי בעתיד
חננויות מעוצבות: יצירת חווית קנייה	ייעוץ מקצועי לעיצוב מחדש של החנויות	עיצוב ייחודי של המחלקות הבאות: ייעוץ ומכירות, וטרינריה וספרות.
מותגים בינלאומיים ומקומיים, ומוצרי ייבוא הייחודיים לרשת	יצירת קשר עם ספקים נוספים לציווד רפואי וציווד ספרות	מותגים בינלאומיים של מזון וציווד לחיות מחמד, כולל ציווד רפואי וציווד ספרות.
ייחודיות הצוות	גיוס וטרינרים וספרים לכל סניף	הפעלת שרותי וטרינריה וספרות בכל סניף
הכשרת עובדים מקיפה על-פי נהלים ומדדים קבועים	הכשרת עובדים על-פי הצרכים החדשים	עובדים מקצועיים המספקים את השירותים הנדרשים
דרישת הלקוחות לשירותים נוספים (וטרינריה וספרות)	הקמת מחלקות וטרינריה וספרות	בתוך הסניפים פועלים שרותי וטרינריה וספרות

שאלה 10

- א. ציינו והסבירו את הגורמים המובילים לשינויים בארגון.
- ב. הביאו דוגמה לארגון שעבר שינויים ארגוניים בעקבות הגורמים שציינתם.

תשובה לשאלה 10

א.

- גורם דמוגרפי – שינויים בהרכב האוכלוסייה.
- גורם טכנולוגי – חידושים ופיתוחים טכנולוגיים ומערכות מידע ממוחשבות מחייבים שינוי והתאמה על מנת לעמוד בשוק תחרותי.
- גורם כלכלי – מחסור או עודף זמניים בחומרי גלם חיוניים, אבטלה, שינויים בכוח הקנייה של צרכנים, עידוד השקעות, שינויים בשערי המטבע הזר וחרם כלכלי, משפיעים בצורה ניכרת על ענפי הייצור, המסחר והשירותים.

- גורם תרבותי – לגורם זה שני היבטים: האחד – שינוי בתרבות הארגון עצמו, השני – שינוי בסביבה שבה פועל הארגון, כמו כניסה לשווקים חדשים שלהם תרבויות שונות מהתרבות של ארגון האם.
- גורם פוליטי/גיאוגרפי – גורם הקשור בשיתוף פעולה בין מדינות: שווקים משותפים, בריתות צבאיות והסכמי סחר – כל אלה מחייבים הסתגלות והתאמה של הארגונים.
- ב. דוגמה לארגון שעבר שינויים ארגוניים בעקבות גורמים אלו: בנק המספק שירותים טכנולוגיים מתקדמים ודיגיטליים לגיל השלישי. להלן אופני הביטוי של הגורמים שהוזכרו:
 - דמוגרפי: עלייה בתוחלת החיים.
 - כלכלי: שינויים בכוח הקנייה של הצרכנים בגיל השלישי – חיסכון בעלויות בעקבות השימוש בשירותים דיגיטליים (אין צורך לגשת לבנק, עמלות מופחתות).
 - טכנולוגי: הקצאת קו טלפוני ייעודי הנותן מענה בתוך עשר שניות; שירותים דיגיטליים.
 - תרבותי: טיפול אישי על ידי דיילים בסניפי הבנק; פנייה לבנקאי באמצעות צ'אט.
 - פוליטי: כרטיס אשראי למטפלים בקשישים; הדרכות, כנסים ומיזמי תעסוקה לקידום יזמות בגיל השלישי; תחרות יזמות בשיתוף פעולה עם מוסדות רווחה.

שאלה 11

- חברת קסטרו החלה לפני כשנה בתהליך רב תחומי של צמיחה והתפתחות, שראשיתו במיזוג החברה עם קבוצת הודיס. החברה ממשיכה להשקיע בפיתוח המותגים ומובילה שינויים והשקעות בהון האנושי ובתשתיות. המהלך הוא חלק מתוכנית להצעתה של הקבוצה לצמיחה והתחדשות ולעבר הובלה של ענף האופנה והלייף סטייל בישראל.
- המיזוג הוביל לשינוי מבני של הקבוצה, וכלל הגדרת תפקידים חדשים בתחום הלוגיסטיקה, מערכות המידע ומשאבי האנוש. מונה משנה למנכ"ל, האחראי על הובלת הסינרגיות הלוגיסטיות של קבוצת קסטרו-הודיס.
- א. הסבירו מהו מיזוג חברות.
- ב. הסבירו מהו שינוי ארגוני מבני. כיצד הוא בא לידי ביטוי במיזוג קסטרו-הודיס?

תשובה לשאלה 11

- א. מיזוג חברות הוא פעולת העברת נכסים והתחייבויות של חברה אחת או יותר לחברה קולטת, כך שלאחר המיזוג, החברה הקולטת ממשיכה את הפעילות של כלל החברות המתמזגות, והחברות המתמזגות מתחסלות. מטרת המיזוג היא לרוב כלכלית ועסקית: תשואה עולה לגודל, השאת רווחיות והאחדת כוחות של חברות דומות. הסיבות העיקריות למיזוג חברות הן חיסכון בעלויות הנהלה ועלויות כלליות, סינרגיה בין החברות, יתרונות מס, שיתוף הדדי בידע ובטכנולוגיה, מיזוג פעילויות משלימות (ייצור ושיווק), יתרונות על פני המתחרים ושימוש הדדי בקניין הרוחני של החברות המתמזגות.
- ב. שינוי ארגוני מבני הוא שינוי בהגדרת התפקידים, באופי חלוקת המשימות, ביחסים בין המחלקות ובסמכויות בארגון. הוא יכול לכלול גם הוספת תפקידים חדשים, שינוי בתהליכי קבלת ההחלטות, בצורת התקשורת ובאופן שיתוף הפעולה בין יחידות. בעקבות המיזוג חל בקסטרו שינוי ארגוני מבני, שכלל הגדרת תפקידים חדשים בתחום הלוגיסטיקה, מערכות המידע ומשאבי האנוש. בין היתר מונה משנה למנכ"ל, האחראי על הובלת הסינרגיות הלוגיסטיות של קבוצת קסטרו-הודיס.

שאלה 12

שירות "רופא אונליין" הוא שירות חדשני בענף הרפואה. השירות מאפשר למבוטח לקבל ייעוץ והכוונה רפואית באמצעות שיחת וידאו עם רופאים מומחים, תוך שימוש בכלים אינטרנטיים ודיגיטליים. מערכת הטלרפואה של פמי פרימיום בריאות נבחרה על ידי משרד הבריאות למערכת הטלמדיסין עבור מוסדות הרפואה הציבוריים בישראל.

השירות מאפשר ביצוע מאות אלפי ייעוצים רפואיים בשנה. הפתרון מתבסס על חוד החנית של הטכנולוגיה, בשילוב הנהלה רפואית מובילה ומאות רופאים שעברו הכשרה. השירותים ניתנים על ידי מיטב הרופאים במגוון רחב של התמחויות. הפתרון מפקח באמצעות רגולציה מחמירה ותווי תקן של אבטחת מידע ורשומה רפואית. לצורך הפעלת מערכת הטלרפואה בהצלחה, החליטה פמי על התקשרות עם חברת ST יועצים ארגוניים, כדי לערוך למומחים תוכנית חניכה ניהולית קלאסית.

א. פמי פרימיום היא ארגון וירטואלי. הסבירו מהו ארגון וירטואלי.

ציינו והסבירו את המאפיינים של ארגון וירטואלי.

ב. הסבירו מהי תוכנית חניכה ניהולית קלאסית. מדוע היה חשוב לפמי לערוך למומחים תוכנית זו?

תשובה לשאלה 12

א. ארגון וירטואלי הוא ארגון שמערכות המידע הממוחשבות ממלאות תפקיד מרכזי בכל פעילותו, ומרבית פעולותיו נעשות באמצעות רשת האינטרנט. האינטרנט מהווה צינור שיווק נוסף ליתר צינורות השיווק של הארגון. באתר האינטרנט של הארגון מוצגים המוצרים או השירותים שהוא מספק, לצד מידע על מחירים, מבצעים, הנחות וזמני הספקה. ארגון שכזה נקרא גם "ארגון רשת" והוא מיועד גם למתן שירותים, כגון שרותי ייעוץ רפואי, שרותי הוראה (קורסים אינטראקטיביים, קורסי הכנה לבגרות ולמבחן הפסיכומטרי וכו'). פמי פרימיום היא ארגון וירטואלי המעניק למטופלים שרותי טלרפואה: שרות רפואי של מומחים בזמן אמת. זהו שילוב בין רפואת מומחים לבין טכנולוגיה מתקדמת, בפקוח משרד הבריאות.

להלן מאפייני הארגון הווירטואלי:

- ארגון דינמי המסתגל במהירות לשינויים בסביבה.
- האחריות והסמכות ניתנות לעובד היחיד ללא קשר למקומו במדרג הארגוני.
- נמצא במרחב מדומה, בכל מקום שבו יש ללקוח אפשרות להתחבר לאינטרנט.
- תהליכי הניהול, הייצור והשיווק גמישים מאוד ומסתגלים במהירות לשינויים המתרחשים בסביבה החיצונית.
- מכון לצורכי הלקוחות.

ב. חניכה ניהולית היא מהלך ארגוני מובנה של למידה אישית. החניכה ה"קלאסית" מבוססת על תהליך של הסבר, הדגמה, תצפית ומשוב. בחניכה זו, החונך מדריך עובד תוך כדי עבודה, צופה בו ישירות בזמן ביצוע המטלות, ונותן לו משוב על ביצועיו. במקרה הנדון, היות שמדובר בפלטפורמה טכנולוגית מתקדמת והמשתמשים בה הם מומחים מתחום הרפואה, היה צורך בחניכה צמודה כדי להסביר את השימוש בכלים הטכנולוגיים החדשניים. החניכה הניהולית מאפשרת פיתוח וניסוח של ידע ניהולי משותף ויצירת תרבות ארגונית של למידה הדדית, שיתוף בידע והתפתחות מקצועית תוך כדי עבודה.

שאלה 13

WordPress היא פלטפורמה אינטרנטית לבניית אתרים שמאחסנת מעל רבע מהאתרים בעולם. עובדי החברה היו פרוסים מאז ומתמיד ברחבי העולם. בשנת 2010 התנהלה החברה כך ש-60% מעובדיה דיווחו ישירות על הביצועים ליזם.

בעיני היזם של החברה, המבנה השטוח של הארגון תרם לפיתוח יכולות היוזמה אצל העובדים, ורק לאחר שהחברה המשיכה לצמוח הוא החליט כי אין ברירה ויש לבצע תהליך של הולרכיה, וחילק את העובדים לצוותים. זוהי שיטה ארגונית חדשנית, שבמסגרתה נדרשת "הגדלת ראש", ובה בניגוד לארגון ההיררכי המוכר, אין מנהלים במובן המסורתי של המילה. תחת זאת יש שקיפות מוחלטת של מטרות הארגון כלפי העובדים ודרישה מהם להיות מעורבים ולקבל אחריות על תהליכים שמתחוללים בארגון. למרות הדגש על העובדים, השיטה מעבירה את המיקוד דווקא לתהליכי העבודה: הביצועים הם החשובים ביותר, והתארים פחות.

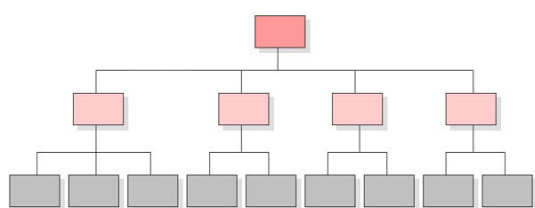
א. מהי הולרכיה? הסבירו מדוע חברת WordPress נזקקה לשינוי ארגוני.

ב. הביאו דוגמה לארגון נוסף עם מבנה ניהולי הולרכי והסבירו אותה.

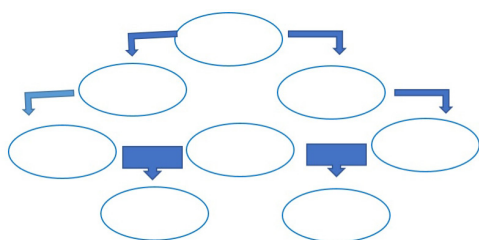
תשובה לשאלה 13

א. הולרכיה היא שיטה הכוללת מבנה ניהולי "מעגלי". מדובר במערכת "מעגלים" שהם השלד הניהולי של החברה, ומתפקדים כמו הולונים – גופים אוטונומיים המקבלים החלטות באופן עצמאי – אך הם גם חלק ממעגלים רחבים יותר ומהפירמה כולה. כל מעגל כפוף למעגל שמעליו, אך אחראי גם על מעגל אחר. בהולרכיה, העובדים נעשים למנהלים של עצמם ושל תפקידם, ויש להם אחריות על הביצועים שלהם. כל עובד אחראי על כמה משימות עם עובדים אחרים בכל אחד מהמעגלים.

חברת WordPress מספקת שירותים בכל העולם, ולכן הכפיפות ליזם שחייב את העובדים לדווח על הביצועים עיכבה את התהליכים. בשיטה ההולרכית, היזם שבנה את העסק נמצא במרכז, וסביבו יש מעגלים רבים של חברים בארגון, כולם קשורים זה עם זה ברשת תקשורת סבוכה ולא היררכית. בצורה זו כולם מדברים עם כולם, קל ביותר לפתור בעיות ולהגיב במהירות, והארגון גמיש מאוד ויכול להתקדם בצורה הטובה ביותר. זהו מודל של "הגדלת ראש" שמתייחס פחות לתארים.



בארגון היררכי התקשורת עוברת בצינורות המקובלים. פקודות מועברות מן הממונים לבעלי התפקידים (כלפי מטה) ודיווחים מועברים בכיוון ההפוך (כלפי מעלה).



הארגון ההולרכי מבוסס על היררכיה מעגלית. כל מעגל מורכב מכמה אנשים חסרי תארים שמחזיקים בכמה תפקידים וכפופים למעגל שמעליהם וגם אחראים למעגל שמתחתם. הארגון מבוסס על תקשורת פתוחה ודמוקרטית.

ב. דוגמה להולרכיה: חברת גוגל.

חברת גוגל מאפשרת לעובדיה להקדיש 20% מזמנם לטובת חדשנות ויצירתיות. המודל של גוגל דוגל בשבירת ההיררכיה הפנימית ולוקח זאת עד לקצה. הוא משטח את המבנה הארגוני, מעניק לכל העובדים אוטונומיה ניהולית, ומבטל את הבירוקרטיה המסורבלת שמאפיינת ארגונים היררכיים גדולים. כל עובד נמצא בדרך כלל בשני מעגלים או יותר. התפקיד והמשימות של כל מעגל יכולים להשתנות באופן תדיר, לפי הצרכים המתפתחים של החברה.

שאלה 14

אג'ליות היא כבר לא רק שיטה חדשה לניהול פרויקטים של תוכנה. היא הולכת ומרחיבה את גבולותיה מעבר לתחום ההיי-טק, ותופסת מקום של כבוד בעולם הארגוני ובעיקר בעולם משאבי האנוש.

א. הסבירו מהי אג'ליות ארגונית.

ב. מדוע לדעתכם הגישה התרחבה לתחום משאבי האנוש? הסבירו. באיזה תחום נוסף לדעתכם יש צורך בתפיסת האג'ליות בארגון? הסבירו.

תשובה לשאלה 14

א. אג'ליות ארגונית מתבטאת בגמישות וזריזות ארגונית, ביכולת להתמודד עם שינויים ולהתאים תוך כדי תנועה למצבים חדשים. ארגון אג'לי הוא ארגון אפקטיבי בעל תרבות ארגונית המאפשרת לו להתמודד בהצלחה עם אתגרים ושינויים בסביבה דינמית ותחרותית ולהשיג את התוצאות הארגוניות הרצויות, תוך שיפור מתמיד של יכולות אלה, שתלויות במידה רבה ברמת התפיסה והמודעות של אנשי הארגון ובתפקודם ההרמוני יחד. אג'ליות מאפיינת ארגון גמיש, לא ריכוזי, ופחות בירוקרטי. על מנת שהשיטה תצלח, העקרונות האג'ליים חייבים לחול על כלל הארגון.

ב. הגישה האג'לית התרחבה לתחום משאבי האנוש לשם הובלת תהליכי שינוי והתאמת הארגון לסביבה. היא חיונית לגיוס עובדים וקליטתם, להדרכת עובדים, להטמעת התרבות הארגונית ולניוד עובדים. תהליכים אלו דורשים גמישות וזריזות לשם התאמת הארגון לשינויים המתרחשים בסביבה החיצונית במהירות המיטבית: נדרש מיצוי הפוטנציאל הטמון בעובד החדש באמצעות התפתחות אישית ומקצועית באופן מהיר ויעיל. כמו כן, דרושה עבודה בשקיפות ובשיתוף פעולה לכל אורך התהליך, כחלק מהתרבות הארגונית. הגישה חייבת למצוא את ביטוייה בקרב כל העובדים, בכל היחידות, בכל התחומים, ובכל הרמות, כולל ההנהלה. מדובר בשינוי תרבותי עמוק, ולכן ללא הובלה של ההנהלה ודחיפה מצידה, אימוץ השיטה לא יצלח. הצעה נוספת היא להשתמש בתיאוריה האג'לית בתחום השיווק, המשתנה במהירות רבה ומושפע משינויים טכנולוגיים באופן תדיר.

שאלה 15

כיום, חדשנות קריטית לארגונים כמו אוויר לנשימה. ארגונים שלא יודעים לפתח תהליכי חדשנות ברמה סבירה לא ישרדו במהלך השנים הקרובות. החדשנות לא צריכה לבוא לידי ביטוי רק בפיתוח מוצרים, אלא גם בקבלת החלטות, סיעור מוחות, תרבות ארגונית ושירות לקוחות. למעשה בכל ארגון יש מה לחדש וליצור.

א. מהי חדשנות ארגונית?

ב. פיתוח חדשנות דורש אקלים ארגוני המעודד זאת. מהם הגורמים המעודדים חדשנות ארגונית?

תשובה לשאלה 15

א. חדשנות ארגונית היא תהליך גנרי של איסוף רעיונות, הנבטה וגידול של מיזמים. בפועל, בכל חברה מונהגים תהליכי חדשנות שונים, עם דגשים שונים בהתאם ליעדים מגוונים. חדשנות מושפעת מיעדי הארגון, מצרכיו המסחריים, מתחום עיסוקו, ממצבו הכלכלי, מזירת הפעילות שלו, ממגמות טכנולוגיות ומאינספור משתנים נוספים.

ב. הגורמים המעודדים חדשנות ארגונית הם:

- אמונה עמוקה בחשיבותה של חדשנות כגורם מרכזי להצלחת הארגון.
- מתן אוטונומיה וחופש חשיבה לעובדים – החדרת הרעיון שכל אדם בארגון יכול להיות מקור לחדשנות, וכי אין היא באחריותה הבלעדית של מחלקת הפיתוח.
- עידוד ניסוי וטעייה – עידוד סקרנות ונטילת סיכונים, הכרה בחדשנות ומתן תגמול בעבודה; למידה מכישלונות.
- יצירת מפגשים מגוונים חוצי גבולות ארגוניים מקובלים בין מחלקות ובין תפקידים; חיבור עובדים מתחומים שונים לצורך חשיבה חדשנית.
- פיתוח יכולת למידה הפורצת דפוסי חשיבה קיימים.

שאלה 16

קיבוץ משמר העמק שולט בחברת תמה תעשיות פלסטיק, הנחשבת לאחת משלוש החברות המובילות והרווחיות בתעשייה הקיבוצית. בשנים האחרונות השקיע הקיבוץ בתחומים שונים על מנת לגוון את מקורות ההכנסה שלו. תחום ההתמחות העיקרי של מפעל תמה הוא מוצרי אריזה והגנה לחקלאות, כגון עטיפות לחציר ולכותנה, רשתות, חוטים וחבלים, כלי בית ומוצרי פלסטיק. קיבוץ משמר העמק חתם לפני שבועות אחדים על הסכם עקרונות לרכישת -25% 20% ממניות החברה הפרטית ברמד מידי הקיבוצים עברון וסער, לפי שווי חברה המוערך בכ-450 מיליון שקל. העסקה צפויה להיסגר לאחר מגעים שניהלו הקיבוצים המחזיקים בברמד עם כמה גופי השקעה במטרה לממש חלק מהשקעתם בחברה הפרטית. ברמד, בה מחזיקים עברון (75%) וסער, מייצרת מגופי בקרה הידרוליים המיועדים למערכות הולכת מים. הפתרונות שמציעה ברמד משלבים טכנולוגיות מתקדמות לבקרת זרימה ונחשבים למובילים בתחומם. מוצרי החברה משווקים באמצעות חברות בנות לכ-70 מדינות ברחבי העולם. לברמד הון עצמי של כרבע מיליארד שקל והיא מעסיקה כ-700 עובדים.

א. הסבירו מהי אסטרטגיה של מיזוג ורכישות בארגונים. הסבירו את המהלך שהוביל קיבוץ משמר העמק.

ב. מדוע יש צורך במיזוג חברות? הציגו יתרונות וחסרונות של עסקאות מיזוג.

תשובה לשאלה 16

א. אסטרטגיית מיזוגים ורכישות היא אחת האסטרטגיות המרכזיות שנוקטים כיום חברות ותאגידים כדי להתרחב לשווקים חדשים, תוך גיוון במוצרים ובשירותים והגברת התחרותיות בענף. מיזוג חברות הוא אסטרטגיה ניהולית לביצוע שינויים ארגוניים המובילים לצמיחה. קיבוץ משמר העמק, מהמובילים בתעשייה הקיבוצית, משקיע בשנים האחרונות בתחומים שונים כדי לגוון את פעילותו. המיזוג של קיבוץ משמר העמק עם ברמד משלים את סל מוצרי החברה, מוסיף שווקים חדשים, ומוביל לסינרגיה תפעולית. רכישות ומיזוגים מאפשרים לחברה הרוכשת לשפר את מיצובה הגלובלי בענף בו היא פועלת. גם לחברה הנרכשת יתרון להמשך התפתחותה וצמיחתה: הון המאפשר כניסה לשווקים חדשים או התפתחות טכנולוגית.

ב. רכישות ומיזוגים הם אסטרטגיה ניהולית שהתפתחה בעשורים האחרונים למטרת צמיחה ומינוף כלכלי של עסקים

קיימים וגיוון הפעילות העסקית.

להלן היתרונות והחסרונות המרכזיים באסטרטגיית רכישות ומיזוגים:

יתרונות: יתרון לגודל בהקטנת ההוצאות; יתרון לגודל בהשבחת ערך, משאבים משלימים ומומחיות; הגדלת מנוף פיננסי וצמצום עלויות; קבלת ידע מקצועי והתעדכנות בשינויים ובחקיקות.

חסרונות: אובדן ידע ומידע קריטיים; תרבויות שונות (אם מדובר בעסקה גלובלית); פיזור עסקי (מגוון פעילויות); ועלויות גבוהות בבניית תצורות ארגוניות מתאימות לרכישה.

שאלה 17

מיקור חוץ של שירותי מערכות מידע ומחשוב נפוץ במיוחד בשנים האחרונות, וכולל את העברת הפעילויות הבאות (כולן או חלקן):

- ניהול מתקן (Facility Management).
 - ניהול רשת תקשורת ותפעולה.
 - תחזוקת מערכות מידע ותפעולן.
 - פיתוח תוכנות תשתית ויישומים ו/או תחזוקתם.
 - שירותי הדרכה והטמעת מערכות מידע למשתמשים וניהול Help-Desk.
 - שירותי גיבוי והתאוששות מאסון.
 - ניהול נכסי מערכות מידע ומחשוב (מחשבים, תקשורת ותחנות עבודה).
- א. הסבירו מהו מיקור חוץ. ציינו והסבירו שלושה גורמים המובילים למיקור חוץ בתחום טכנולוגיית מערכות מידע.
- ב. ציינו והסבירו את היתרונות והחסרונות להפעלת טכנולוגיית מערכות מידע של עסק באמצעות מיקור חוץ.

תשובה לשאלה 17

א. מיקור חוץ (Outsourcing) הוא שיטת ניהול שתכליתה הוצאת פעילויות שאינן נמצאות בליבת העשייה הארגונית והעברתן לספק חיצוני, כשבעסק נשארים התפעול והניהול הישיר של פעילויות הליבה בלבד. שיטה זו מאפשרת לארגון להתמקד בתחום התמחותו, להשקיע את מרב המשאבים בכך, ולשמור על מוטת שליטה יעילה באגפים היצרניים בו.

הגורמים המובילים למיקור חוץ בתחום טכנולוגיות מערכות מידע הם:

- אי-יכולת להתמודד עם המורכבות הטכנולוגית של מערכות-מידע.

טכנולוגיות מערכות המחשוב והמידע הפכו מגוונות, מורכבות, וגם מרובות ספקים ופלטפורמות. התפתחותה של טכנולוגיית המידע מחייבת הבנה במספר גדל והולך של מערכות תקשורת, תשתית ויישומים. אגפי מערכות מידע ומחשוב בארגונים מתקשים לתחזק ולתפעל את מגוון הפתרונות הקיימים, וכן לבחון, לנתח וליישם טכנולוגיות חדשות אלו לטובת הארגון.

- אי-יכולת לגייס ולהחזיק צוות מקצועי ברמה גבוהה. בניסיון לתמוך בטכנולוגיית המידע, אגפי מערכות מידע נתקלים בקשיים משני סוגים:

1. חוסר יכולת "למשוך" מקצוענים בתחומי מערכות התשתית והטכנולוגיה.

2. צורך במגוון כישורים שאינם מצדיקים משרות מלאות.

- חוסר יכולת לחזות את תקציבי מערכות המידע ולפקח עליהם:

ארגונים לא יודעים מהי ההוצאה האמיתית והמלאה של תפעול מערכות מידע ומחשוב ולא מסוגלים לבנות תקציבים לכך.

ב. **היתרונות** במיקור חוץ בתחום טכנולוגיות מערכות מידע: ההנהלה יכולה להתמקד בפעילות העסקית המרכזית שלה; נגישות לקדמת טכנולוגיית המידע; יכולת לחזות במדויק את תקציבי המחשוב; שיפור השירות לארגון וללקוחות ומדידת רמתו; שיפור המדדים הפיננסיים של הארגון; ניהול נכסי המחשוב בצורה יעילה.

החסרונות במיקור חוץ בתחום טכנולוגיות מערכות מידע: זליגת ידע למתחרים וחשיפת סודות מסחריים בעקבות שיתוף של חברות חיצוניות בניהול המידע; קושי בבקרה ובפיקוח; קושי בהתוויית מדיניות עסקית אחידה; קושי בהטמעת מערכות חכמות לניהול ידע ומידע בארגונים מסורתיים.

שאלה 18

אגד היא אגודה שיתופית (קואופרטיב) בבעלות 1300 חברים. רוב מוחץ של החברים תומך בהפרטה. אגד תהפוך לחברה ותמכור מחצית ממניותיה למשקיעים חיצוניים (אחד או רבים). העסקה כוללת תוכנית לשינוי מבני בחברה. בסיום תוכנית ההפרטה הנוכחית, ב-2030, יצאו כל קווי אגד לתחרות. לפי משרד האוצר, ההסכם צפוי לחסוך למדינה כמיליארד שקל בעשור. אחד החידושים בהסכם עם המדינה הוא סובסידיה שתשלם המדינה לפי ביצוע נסיעות, כלומר על-פי המודל היא תשלם פר-קילומטר, במקום המודלים הקיימים שלא תמרצו את הגברת השירות. עם זאת, רכש האוטובוסים של אגד ימשיך להתבסס על קרן ההצטיידות הממשלתית. כאמור, עד 2030, השנה שבה תסתיים ההפרטה, יצאו לתחרות כל קווי השירות של אגד. הסכם ההפעלה שנחתם עם המדינה מבטיח את פעילות אגד לשנים הבאות וכולל לוחות זמנים להשלמת השינוי המבני. לאחר כניסת המשקיע והפיכת אגד לחברה, היא צפויה להניב לכל אחד מכ-1,300 חברה סכום של כמיליון שקל. על-פי התוכנית, צפוי המשקיע לרכוש במועד כניסתו לחברה 50% מהמניות, ולאחר שנתיים כל חבר יהיה רשאי לחייב את המשקיע לרכוש ממנו את המחצית השנייה של המניות תמורת תשלום במזומן. מדובר במהלך היסטורי שמשנה את פניו של קואופרטיב התחבורה הגדול בישראל. הרוב הסוחף של חברי אגד התומכים בשינוי מצביע על הבעת אמון בתהליך שהובילו יו"ר אגד וסמנכ"ל הכספים שלה.

א. מהי הפרטה? הציגו והסבירו את המאפיינים העיקריים בתהליך ההפרטה.

ב. רוב חברי אגד הצביעו עבור ההפרטה, אך מיעוט הצביע נגד או נמנע. הציגו שלושה טיעונים בעד ההפרטה ושלושה טיעונים נגדה.

תשובה לשאלה 18

א. הפרטה היא כל צעד שמגביר את תפקידו של המגזר הפרטי בכלכלה. המאפיינים העיקריים של ההפרטה הם:

- הגדלת חלקו של המגזר הפרטי בחיי הכלכלה והחברה על חשבון המגזר הציבורי. המגזר הפרטי כולל חברות בבעלות פרטית, משקיעים פרטיים וכן את ארגוני החברה האזרחית. הוא פועל במטרה למקסם את רווחיו ולא מביא בחשבון שיקולים חברתיים, לאומיים ונורמטיביים.
- שיתוף פעולה אינטנסיבי של המגזר הציבורי עם המגזר הפרטי.

ב. שיקולים בעד הפרטה:

- שיתוף העובדים והציבור במכירת המניות מבטיח המשך הנאה של הציבור מרווחי החברה המופרטת.
- הפרטה מעודדת תחרות.
- המשך אחזקה של החברה בידי חברי אגד.

שיקולים נגד הפרטה:

- הפרטה פוגעת בהיקף התעסוקה ובתנאי העבודה.
- הפרטה פוגעת בערכים ובנורמות רצויים.
- הפרטה תורמת לריכוז ההון.
- הפרטה פוגעת באינטרסים לאומיים וביטחוניים.

שאלה 19

לפני שנה, אישרה ועדת השרים לענייני הפרטה פה אחד את הפרטת חברת דואר ישראל, לאור מגמת ירידה ברווחיות החברה ובתזרים המזומנים שלה. על-פי המתווה שהציגה רשות החברות הממשלתיות, 60% ממניות החברה יישארו בידי המדינה ו-40% יחולקו באופן הבא: 20% יימכרו למשקיע אסטרטגי מהארץ או מחו"ל לאחר מכרז, ואחרי שנתיים יונפקו 20% הנוותרים לציבור באמצעות הבורסה לניירות ערך. למשקיע הפרטי שירכוש את מניות ההפרטה יובטחו זכויות עודפות.

הפרטת דואר ישראל ופתיחת השוק לתחרות חופשית היא החלטה חשובה שתסייע הן לדואר (להבריא) והן לאזרחי ישראל (לקבל שירותים טובים, יעילים וזולים יותר). בשנים האחרונות חל שינוי מגמות בענף הדואר: ירידה שנתית ממוצעת של 8% במספר דברי הדואר, לאור המעבר לתחליפים אלקטרוניים. סיבה נוספת לירידה ברווחיות החברה נובעת ממבנה הארגון ומהתנהלותו השוטפת. שוק משלוחי החבילות הנרכשות באמצעות הסחר האלקטרוני נמצא בנסיקה, אך בשלב זה הנסיקה לא מדביקה את הדעיכה בשוק הדואר, משום ששוק שירותי הדואר המסורתיים עדיין גדול משמעותית משוק החבילות.

א. בעת הדיון על ההפרטה הציגה הממשלה אפשרויות אחדות לביצוע התהליך: מיקור חוץ; הקמת תשתיות ציבוריות וניהולן בידי זכיינים פרטיים שיפעילו את הסניפים השונים; ודה-רגולציה. הסבירו את האפשרויות הללו.

ב. היועצים הארגוניים המשתתפים בתהליך ההפרטה טוענים כי נדרש שינוי ארגוני אסטרטגי כדי להגיע לתפקוד יעיל ואפקטיבי. הסבירו טענה זו.

תשובה לשאלה 19

א. **מיקור חוץ:** ביצוע פעילות שלטונית בידי קבלנים פרטיים. ההצדקה למיקור חוץ היא הטענה שהמדינה אומנם מחויבת לספק את השירות, אבל היא תעשה זאת טוב יותר אם תיעזר במגזר הפרטי. לדוגמה: בעקבות ההתפתחות של הסחר האלקטרוני, שירותי משלוחים יבוצעו על ידי קבלנים בעלי מערך שליחויות מתאים.

הקמת תשתיות ציבוריות וניהולן בידי זכיינים פרטיים: הזכין לא רק מקים את התשתית, אלא גם מפעיל אותה לזמן קצוב, ואחר כך היא חוזרת לידי המדינה. זכין יפעיל סניף עם אמצעים טכנולוגיים חדשניים שיאפשרו לו לספק שירות טוב יותר ובשעות נוחות יותר לטובת האוכלוסייה.

דה-רגולציה: בכל הנוגע לגורמים פרטיים בשוק, המדינה מסירה את מנגנוני הפיקוח והוויסות שהיא מפעילה כדי

להגן על טובת הציבור. תהליך ההפרטה שם דגש על שיפור השירות וגיוון במתן השירותים בעקבות ההתפתחות הטכנולוגית. לכן טובת הציבור הוגדרה במהלך ההפרטה.

ב. שינוי ארגוני אסטרטגי הוא שינוי מהותי ובו זמני במאפיינים מרכזיים של הארגון. הוא חייב להיות מתוכנן היטב ותחת מעקב כדי לדעת אילו שינויים עוד נותר לבצע. הוא דורש היערכות מחדש של רבדים שונים בארגון, שכן הוא משנה החלטות ומבנים רבים הקיימים בארגון. כמו כן השינוי מצריך חדשנות מינהלתית מרובה וחשיבה יצירתית מצד המנהלים, מאחר שהוא קריטי ולא קל לביצוע. לרוב, השינוי דורש גם זמן רב להטמעה.