

מודל מצוינות חמד

1. מנהיגות מעצימה המגדירה מטרות ברורות, מלהיבות ומדידות:

- ✓ סגנון מנהיגות זה יתווה חזון (היכן נרצה להיות...) ברור, שמצוינות ארגונית הינה אחד מבסיסיו. החזון יהווה בסיס לחשיבה קבועה במונחי מצוינות.
- ✓ הניהול הנגזר מסגנון זה יגדיר, ביחד עם השותפים השונים, תכנית עבודה המכילה מטרות בעלות קשר להגדרת המצוינות הארגונית.
- ✓ המטרות הארגוניות יהיו ברורות, בעלות משמעות לכלל השותפים ותפוקתן מדידה.
- ✓ הסגנון הניהולי יהיה סגנון משתף המאפשר לכל פרט בארגון להתפתח ולהיות שותף בתהליכים.
- ✓ המנהלים בארגון יהוו מודל לשאיפה למצוינות.

2. מיקוד בשותפי התפקיד השונים: שותפי התפקיד (כך וקהאן 1979) הינם בעלי התפקידים במעגלים הסובבים

- אותנו, וכוללים את כל המעגלים הארגוניים ה"שולחים" אלינו משימות, תפקידים וציפיות; את כלל האוכלוסיות המקבלות מאתנו שירות ותשומות מקצועיות.
- ✓ ארגון השואף למצוינות יזהה בתהליכים מתמידים את שותפי התפקיד ואת ציפיותיהם.
- ✓ הארגון יעבוד בשיתוף פעולה עם המעגלים הסובבים אותו ויראה בהם שותפים לדרך.
- ✓ המצוינות מכתובה ראייה של מיקוד ומתן שירות גם למעגלים הפנימיים בארגון.

3. ארגון לומד: ארגון לומד הוא ארגון המפעיל, בתהליך בלתי פוסק, כלים לרכישת ידע על עצמו. זאת, בנוסף לתהליכי למידה אישיים וצוותיים.

- ✓ ארגון לומד הוא ארגון שבו אינך יכול לא ללמוד, כי הלמידה כה שזורה במרקם החיים הארגוני (סנג'י, 1990).
- ✓ בארגון הלומד הנחת יסוד כי למידה, התפתחות והעצמה הינם צרכים של כל פרט בארגון.
- ✓ כך, ארגון לומד ידאג למעגלים מתמידים של רכישת ידע ומיומנויות עדכניים וינהל ידע זה באפקטיביות.
- ✓ ארגון לומד ידאג להיות ער לצרכים משתנים של השותפים השונים ולמסרים מהסביבה, ובהתאם, יגלה גמישות ביחס למטרותיו ולדרכים להשיגן.
- ✓ הארגון ילמד באורח מתמיד על האסטרטגיות שלו, תהליכי העבודה, דרכי קבלת ההחלטות ודפוסי הפעולה.
- ✓ בארגון לומד, שום תהליך אינו קדוש, ודפוס "אי הנחת" או הצבת סימני שאלה לגבי פעולות ותהליכים, הינו חלק מהשגרה הארגונית.
- ✓ הארגון ישאף ללמוד בלי הפסקה ממשוברים ותגובות הסביבה הפנימית והחיצונית, ינתח ויפיק לקחים מהצלחות וכשלונות וינהל ידע נרכש זה באפקטיביות.
- ✓ הארגון ישאף לקיום לולאת למידה כפולה – קיום למידה אפקטיבית של שינוי כלשהו, וכתוצאה ממנו הפקת למידה – "איך אנו כארגון לומדים דברים חדשים".

4. אחריות אישית:

- ✓ תחושת אחריות אישית הינה חלק מהנחלת ערך המצוינות הארגונית, ותהליכי הניהול המשתפים.
- ✓ משמעות האחריות האישית הינה ראיית הפרט את הקשר בין מצוינות בעבודתו האישית, להצלחה הארגונית.
- ✓ תחושת האחריות האישית קשורה בתפיסת משמעות התפקיד והעבודה.
- ✓ תפיסת האחריות האישית נובעת מתחושת הזיקה לתפקיד והמחויבות הארגונית.
- ✓ האחריות האישית קשורה בראיה מתמדת של צרכי השותפים השונים בעבודה ובתפיסה גמישה של התפקיד.
- ✓ האחריות האישית הינה ההיפך מהגישה – "זה לא תפקידי... למה לי לחרוג מהשיגרה... זו אחריות מישהו אחר... כך אמרו לי לעשות...."

5. **מקצוענות:** מקצוענות הינה ערך ארגוני הרואה ראייה רחבה של כל תפקיד כמורכב מהדרישות המקצועיות העדכניות במובן הרחב -

- ✓ התפתחות מקצועית ולמידה כשיגרה, ברמת כל המעגלים הארגוניים.
- ✓ למידה של תהליכי העבודה עם השותפים השונים, ושאפה מתמדת לשיפורם.
- ✓ דגש על איכות העבודה – לעשות את הדבר הנכון, בדרך הנכונה.
- ✓ יכולת ליזום, לתכנן, לנהל ולקבל שינויים הנובעים מתפקוד בסביבה דינאמית המשתנה ללא הרף.
- ✓ מודעות מתמדת ל"חוט השדרה המקצועי" ולערכים המקצועיים והאישיים, גם בתקופות סוערות (יחד עם נכונות לבחון ערכים אלו ולנהל דיאלוג לגביהם).

6. **עידוד חדשנות ויצירתיות:**

- ✓ ארגון המעודד חדשנות ויצירתיות בחזונו, יבצע קישור ברור ביניהן לבין מצוינות.
- ✓ הארגון ידאג לתהליכי עבודה המטפחים יזמות וחדשנות.
- ✓ הסגנון הניהולי יעודד ויאפשר אתגור הקיים, חשיבה "מחוץ לקופסא" ורעיונות יצירתיים (ולעתים מוזרים ואף מרתיעים).
- ✓ הסגנון הניהולי יטמיע חשיבה של התחדשות מתמדת, בדיקה ללא הרף של צווארי הבקבוק וניסיון מציאת פתרונות חדשניים, בדיקה של הסביבה וצרכיה המשתנים, ואימוץ ראייה לא קונבנציונלית על סוגיות ופתרון. הסגנון הניהולי יעודד יציאה מאזור הנחות האישי והארגוני.
- ✓ הסגנון הניהולי יטמיע נכונות להתנסות, הורדת החשש מטעויות ודרך חשיבה האומרת "למה לא בעצם?... בואו נחשוב על היתרונות והחסרונות....מה יקרה אם ננסה... מה יקרה אם לא ננסה ונישאר עם הקיים..."
- ✓ הארגון יאתר ויגייס עובדים יצירתיים.

7. **תהליכי עבודה ומערכות תקשורת:** על מנת לטפח מצוינות, על הארגון להיות עקבי בהעברת מסר המצוינות בכל תהליכי העבודה שלו.

- ✓ תהליכי ניהול משתפים.
- ✓ אקלים ארגוני של פתיחות.
- ✓ שיתוף ושקיפות מרביים בתהליכי קבלת החלטות.
- ✓ תקשור רחב של החלטות, פעולות, משובים ופתרונות הקשורים במצוינות.
- ✓ הטמעת תהליכי משוב המאפשרים למידה ונותנים לפרט/ליחידה הארגונית משוב על יישום והטמעת ערך המצוינות.
- ✓ תהליכי המשוב יתנו מקום למשוב 360 מעלות – למנהלים, לעמיתים ולכפופים – משוב המדגיש גם את ערך המצוינות.
- ✓ הטמעת תהליכי תחקיר מוקיר לביצועים הארגוניים (קופר ריידר וסריווסטה 1987). תהליכים אלו מניחים כי הדרך האפקטיבית ביותר ללמידה בארגון הינה חקר ההצלחות, ומחקר זה – פיתוח תהליכי משוב ולמידה וקשיים וצווארי בקבוק.
- ✓ הטמעת תהליכי בדיקה ושיפור איכות מתמידים, כחלק מהשגרה הארגונית..