



מבט על ארגונים לומדים ותוכניות ייחודיות למנהלים

מהפכה

הגשש החיזור אמרו: "העולם מצחיק - אז צוחקים". בימים אלה מתרחשת מהפכה טכנולוגית המשנה את הדרך שבה אנו חיים, עובדים ומתקשרים זה עם זה, ניתן לומר: "העולם משתנה - אז משתנים" | תוכנית הלימודים החדשנית ב"תפנית", בית הספר למנהלים, מכוונת בדיוק למקום זה - **תמי גיילי, מנהלת "תפנית", בית ספר למנהלים של האוניברסיטה הפתוחה מדווחת על התוכניות החדשניות של תפנית בעידן החדש שבו אנו חיים כיום**

| מאת תמי גיילי |

במסגרת "תפנית", בית ספר למנהלים, מתקיימת פעילות ענפה, הן עבור המגזר הציבורי והן עבור המגזר העסקי. נוסף על כך, צוות בית הספר מפתח כל העת תוכניות חדשניות למנהלים, בשיתוף עם ד"ר אריה נחמיאס וד"ר רינת שאנר-צ'י, במטרה לקדם מנהלים בעידן משתנה ומאתגר.

הנה זרקור על מספר פרויקטים שמתקיימים בבית הספר, ומאפשרים קידום והתפתחות אישית וניהולית.

תפנית מלווה שינוי אסטרטגי במשרד ממשלתי

פרויקט "מובילים שינוי" - תוכניות פיתוח מנהלים לדרג התיכון במשרד המשפטים, שאותה מלווה תמי ביבי, פסיכולוגית ארגונית ב"תפנית", בית ספר למנהלים.

בשנים האחרונות מתחולל במשרד המשפטים תהליך שינוי אסטרטגי, המתבטא בשינויים בתפיסת העבודה ובמערך התפקידים שלו. לצורך יישום התוכנית האסטרטגית חיפש משרד המשפטים שותף, שיכול ליצור שינויי תפיסה והתנהגות הלכה למעשה,

באמצעות תהליך למידה המקנה תפיסות, ידע ומיומנויות, המתכנסים לכלל תוכנית הכשרה בעלת תוכן מאתגר, מעשי, העונה במדויק על הצרכים. בית הספר למנהלים, "תפנית", נבחר להיות השותף שיוביל וינחה את תהליך הלמידה וההטמעה של מהלך רחב זה.

מצוינות ניהולית

השינוי האסטרטגי מתבטא בפיתוח תפיסה המציבה את המצוינות הארגונית והניהולית במקום שווה-ערך לצד המצוינות המקצועית-המשפטית. שינוי מרכזי שנגזר מתפיסה זו התבטא בהוספת דרג-ביניים ניהולי - הדרג התיכון במשרד המשפטים כולו - בסגוריה הציבורית, בסיוע המשפטי וביחידת הייעוץ והחקיקה. הדרג החדש הורכב מאנשי מקצוע מהמעלה הראשונה בתחומי המשפט הפלילי, האזרחי ופרקליטות המדינה. כאן בדיוק נעוץ האתגר הלימודי.

האתגר והמענה: מיפוי מעמיק של צורכי ההכשרה לדרג זה העלה, שהאתגר המרכזי של התוכניות יהיה לבנות זהות ניהולית למנהלים החדשים, לצד הזהות המקצועית-משפטית המוצקה שנבנתה לאורך שנים

השינוי האסטרטגי המתרחש במשרד המשפטים מתבטא בשינויים בתפיסת העבודה ובמערך התפקידים שלו. השינוי האסטרטגי מתבאר בתפיסה המציבה את המצוינות הארגונית והניהולית במקום שווה-ערך לצד המצוינות המקצועית-משפטית



"המהפכה התעשייתית הרביעית", כפי שמכונה המהפכה הדיגיטלית, אשר החלה באמצע המאה הקודמת, יוצרת שינוי חסר-תקדים בארגונים. המעבר הבלתי-נמנע מדיגיטציה פשוטה (המהפכה התעשייתית השלישית) לחדשנות המבוססת על שילוב של טכנולוגיות (המהפכה התעשייתית הרביעית) מאלץ חברות להבין את סביבתן המשתנה ולבחון מחדש את הדרך שבה הן עושות עסקים. השינויים מתרחשים בארבעה צירים עיקריים:

ניהול - הנותן מענה לצורך לחשוב מחדש על נושאים מרכזיים, דוגמת מנהיגות בעולם הדיגיטלי, תהליכים ומבנים ארגוניים העונים על הצרכים המשתנים של לקוחות ועובדים, ותרבות ארגונית מותאמת.

שיתופי פעולה - הנדרשים נוכח האתגרים החדשים והמהירות שבה מתחוללות החדשנות ופריצות הדרך. **ציפיות של לקוחות** - אשר מצויים במקד הכלכלה המתרכזת בשיפור השירות ללקוחות, בזיהוי צרכיהם הפונקציונליים והפסיכולוגיים, ובהתחקות אחר דפוסי חשיבה, התנהגות וצריכה.

שיפור של מוצרים ושירותים באמצעים דיגיטליים - טכנולוגיות חדשות, עולם חדש של חוויות משתמש, שירותים מבוססי-נתונים וניתוח חדשני ופורץ דרך, המשפיע על כל תפיסת ההתנהלות של החברות.

בשורה התחתונה: גם המנהלים היצירתיים, המבריקים והמוכשרים ביותר נדרשים כיום לתפקד באופן מיומן בסביבות ארגוניות, מקצועיות ואישיות מורכבות, עמוסות באפשרויות ובערוצים, המשתנות ללא הכר, וזקוקים לתובנות ולכלים כדי להיטיב להתמודד עם מורכבות האתגרים הנגזרים מהם.

הקורס המוצע מבוסס על ארבעה רבדים, שיסייעו למנהלים להתמודד עם התמורות הדיגיטליות, ולהתאים את הארגון לשנים הבאות: אסטרטגיה בעולם דיגיטלי, מיומנויות ניהול מכוונות-דיגיטל, היבטים שיווקיים בעידן הדיגיטלי, היבטים טכנולוגיים בעידן הדיגיטלי והשילוב ביניהם.

התוכנית מיועדת לתת מענה ברמה הגבוהה ביותר לפיתוח תפיסות, ידע, מיומנויות וכלים אשר יאפשרו למנהלים לממש את תפקידם בעולם הדיגיטלי:

- הבנת השינויים החלים בסביבה הארגונית בכלל

רבות של לימודים, קריירה, והצטיינות מקצועית. כדי לעמוד באתגר זה פותחו תוכניות ייעודיות המותאמות לצרכים ולאגרים של דרג זה בכל אחת מהיחידות, ועבור כל אחת מהן פותחה תוכנית מותאמת. הקורסים עסקו בפיתוח תפיסה ניהולית ובהקניית ידע ומיומנויות ניהול בקבוצות מעורבות ודיסציפלינריות. העבודה הייתה מגוונת ומקיפה:

- הקורסים כללו עבודה בשלוש קבוצות במקביל.
 - נבנו מסגרות למידה ודיון במליאה על הנגזרות היישומיות עם בכירי משרד המשפטים.
 - התוכניות כללו ימי פעילות במחוזות וביחידות המטה עצמן.
 - המשתתפים ביצעו פרויקטים של שינויים ארגוניים ושל שיפור תהליכים ברמת היחידות, על ידי.
- עם סיום התוכנית עברו מנחיה לשלב יישום הלמידה מתוך תהליך ההכשרה, ושילבו ייעוץ אישי וארגוני ביחידות השונות עם ליווי הנגזרות היישומיות של הקורס. עד כה התקיימו שישה מחזורים של הקורס, במתכונות שונות, והוא היווה הכשרה ניהולית מערכתית כוללת לכל דרג הביניים במשרד המשפטים.

מתחברים לעידן של ניהול דיגיטלי

צוות הקורס: מלווה אקדמי: ד"ר אריה נחמיאס, ראש תוכנית ה-MBA, חבר ועדת ההיגוי של בית הספר "תפנית" מרכזת מקצועית: ד"ר רינת שאנן-סצ'י, מרכזת הוראה בלימודי תואר שני באוניברסיטה הפתוחה ומנהלת אקדמית של קורסי בכירים ב"תפנית".

למה ללמוד ניהול דיגיטלי?

הדטרמיניזם הטכנולוגי, זרם במדעי החברה, קובע כי הטכנולוגיה היא שמכתיבה ומעצבת את ההתפתחות האנושית: כישורי האנשים, ערכים, צורת החשיבה שלהם והאופן שבו הם מתקשרים זה עם זה.

"אנחנו עומדים על סיפה של מהפכה טכנולוגית אשר תשנה את הדרך שבה אנו חיים, עובדים, ומתקשרים זה עם זה. השינוי יהיה גדול ומורכב, שונה מכל מה שהאנושות חוותה עד כה. אנחנו עדיין לא יודעים כיצד יתפתח, אבל דבר אחד ברור: התגובה לשינוי צריכה להיות משולבת ומקיפה" (קלאוס שוב, מייסד ויו"ר הנהלת הפורום העולמי הכלכלי בדאבוס, 2016).

"אנחנו עומדים על סיפה של מהפכה טכנולוגית. השינוי יהיה גדול ומורכב, שונה מכל מה שהאנושות חוותה עד כה. אנחנו עדיין לא יודעים כיצד המהפכה תתפתח, אבל דבר אחד ברור: התגובה לשינוי צריכה להיות משולבת ומקיפה". קלאוס שוב, מייסד ויו"ר הפורום העולמי הכלכלי בדאבוס



תחרותי - פיתוח עסקי ואישי וקידום עסקי בעידן הדיגיטלי.

מנהלת הפרויקט היא ד"ר רינת שאנן-סצ'י, מנהלת אקדמית ב"תפנית", ומרכזת הוראה בתואר השני במינהל עסקים, המתמחה בשיווק.

הלימודים מתקיימים בפריסה ארצית בחמישה מרכזים: תל אביב, רעננה, חיפה, לוד ועפולה.

בימים אלו הסתיים המחזור השני של "בית הספר לשוק ההון" במסגרת שיתוף פעולה אסטרטגי עם בנק לאומי. בית הספר מתמחה בהענקת ידע וכלים בתחומי שוק ההון הלכה למעשה. בבית הספר מלמדים מומחים בתחום ההשקעות של בנק לאומי לצד מרצים מומחים מהאקדמיה, והלומדים נהנים מהרצאות ברמה הגבוהה ביותר בתחומי שוק ההון, החל ממבוא לשוק ההון, דרך מכשירים פיננסיים, תעודות סל, קרנות נאמנות, אפיקי השקעה ועוד. הקורס כולל 5 מפגשים.

הפרויקט באחריותו האקדמית של ד"ר אריה נחמיאס, ראש תוכנית ה-MBA. מרכזת התוכנית היא ד"ר רינת שאנן-סצ'י, מנהלת אקדמית ב"תפנית" ומרכזת הוראה בתואר השני במינהל עסקים, המתמחה בשיווק. הלימודים מתקיימים בפריסה ארצית בשישה מרכזים: תל אביב, רעננה, חיפה, ירושלים, לוד וב"ש.

ובעולמות הניהול בפרט.

• כלים ומיומנויות להתפתחות בעולם הדיגיטלי.

תפיסת ההכשרה בקבוצת הלמידה

• למידה עיונית, תוך שימוש במתודות של הרצאות, סימולציות, ניתוח מקרים, ולמידה דינמית.

• שימוש במתודות של ניתוח מקרה, המבוססות על השתתפות פעילה ועל תרגול מעשי.

• מכוונות יישומית למציאות הניהולית

באוניברסיטה הפתוחה, באמצעות הרצאות אורח של מנהלים מהאו"פ, ניתוח דילמות ומקרי-אמת, ובחינה מתמידה של דרכים קונקרטיות ליישום אישי של הנלמד ביום-יום, תוך הישענות על הניסיון ועל הוותק של המשתתפים כמקור מרכזי ללמידה הדדית.

התוכנית שהסתיימה בימים אלו הניבה שביעות רצון גבוה. מדברי המשתתפים ניתן לציין:

"זו הזדמנות נפלאה להודות לכם מאוד מאוד על הקורס הכה מושקע! הבחירה של המרצים הייתה מצוינת, המכלול היה מוצלח מאוד וההשקעה רבה".

בנק לאומי בחר ב"תפנית" להוביל במשותף את בתי הספר ללקוחותיו, ביניהם בית הספר לעסקים, בית הספר לשוק ההון, ובית הספר לדור ההמשך.

בית ספר לניהול עסקים בשיתוף בנק לאומי

"תפנית" - בית הספר למנהלים, סיים בימים אלו את מחזור 6 של "בית ספר לעסקים" במסגרת שיתוף פעולה אסטרטגי עם בנק לאומי. בית הספר מתמחה בהכשרת בעלי עסקים קטנים בניהול עסקי הלכה למעשה, תוך הדגשת הממד היישומי של תוכני הלימוד. תוכנית הלימודים מאפשרת לבעלי עסקים לרכוש כלים להצמחה אישית ומקצועית, והיא משמשת גם פלטפורמה למפגשים עם מנהלים נוספים שאיתם הוא יכול לפתח רשת קשרים לשם מינוף העסק.

תוכנית הלימודים ייחודית ומגוונת, ומבוססת על תכנים בעלי ערך שסייעו לבעלי עסקים להתמודד עם האתגרים המרובים הניצבים בפניהם. את הקורסים מובילים מרצים בעלי אוריינטציה עסקית וניסיון רב במגזר העסקי. בין הנושאים הנלמדים: נטוורקינג, ניהול פיננסי, מסחר אלקטרוני, משא ומתן עסקי, ניהול העסק בהיבטי מסים ופיננסיים, כיצד לנצל בעולם