



משאבי אנוש ישראל ע"ר  
לדעת • להוביל • לחדש

**חוברת מסכמת:**

**ניהול צוותים – פריצות דרך  
מפגש למידה | נובמבר 2019**

## ניהול צוותים - פריצות דרך

ארגונים רבים בוחנים התכנות טרנספורמציה למבנה של צוותים, ניהול עצמי והשתתחות הארגון. הנושא מעסיק חברות סטרטאפ והייטק כמו גם חברות מסורתיות. כבר עכשיו מדברים על גיוס של צוותים כגוף אחד, הערכה של צוותים וקישורה לתגמול, מעבר בין צוותים כמסלול קריירה ועוד.

בחברת זו אנו מגישים לכם סדרה של מאמרים העוסקים בתמורות העוברות על עולם ניהול הצוותים. החוברת מבוססת על סיכומי ההרצאות ממפגש למידה של משאבי אנוש ישראל, אשר נערך בחודש נובמבר 2019.

תודות לכל מי שעזרו לנו לקיים את המפגש:

- נירית ברנע, Vice President Human Resources, Gilat Satellite Networks.
- נירית וכל צוות משאבי אנוש, מודות לכן על האירוח הנדיב והאווירה הנעימה שיצרתן.
- דר' דותן קסטרו, מרצה ויועץ ארגוני שהרצה בנושא סוגיות ודילמות בניהול צוותים תוך שילוב דוגמאות מארגונים מובילים ומחקר עדכני.
- יובל קמינקא, מנכ"ל JoyTunes שהרצה לנו על שיטת הפודים, אתגרים ודילמות.
- רותם קציר, Head of people, Pitango Venture Capital, שנתנה לנו סקירה "על המזלג" בנושא "מדידת צוותים" עם נתונים ודוגמאות מבית Culture Amp.
- הורסיו בוריהסון, מנהל משאבי אנוש, מחלבות יוטבתה, שנסע כל הדרך מאילת וחזרה כדי לספר לנו על המעבר מניהול היררכי לניהול עצמי של צוותים - מהפכה בתרבות הארגונית.
- שגית לסיין שדמון, מנהלת משאבי אנוש, סיסקו ישראל, שחלקה איתנו תובנות בנושא פיתוח ומדידת Engagement של צוותים.

אנו מאחלים לכם קריאה מעניינת ומועילה.

שלכם,

ד"ר שלומית קמינקא

משאבי אנוש ישראל (ע"ר)

## תוכן העניינים

- 4 - 8 דר' דותן קסטרו, מרצה ויועץ ארגוני:  
**סוגיותודילמות בניהול צוותים תוך שילוב דוגמאות מארגונים מובילים ומחקר עדכני**
- 9 - 10 יובל קמינקא, מנכ"ל JoyTunes:  
**יעילות ותשוקה בעבודה באמצעות סטארט אפים בתוך סטארט אפ - שיטת הפודים: אתגרים ודילמות**
- 11 - 12 רותם קציר, Head of people, Pitango Venture Capital:  
**מדידת צוותים**
- 13 - 15 הורסיו בוריחסון, מנהל משאבי אנוש, מחלבות יוטבתה:  
**מניהול היררכי לניהול עצמי של צוותים - מהפכה בתרבות הארגונית**
- 16 - 21 שגית לסין שדמון, מנהלת משאבי אנוש, סיסקו ישראל:  
**פיתוח ומדידת Engagement של צוותים**

## סוגיות ודילמות בניהול צוותים תוך שילוב דוגמאות מארגונים מובילים ומחקר עדכני

### **דרי' דותן קסטרו, מרצה ויועץ ארגוני**

הנושא המרכזי אותו סקר דותן הוא התפתחויות ומגמות בעבודה צוותית בשנים האחרונות. במהלך ההרצאה סקר דותן מאמרים אקדמיים ו- Case Studies מן החברות המובילות בעולם.

### אלו חסמים מונעים שיתוף פעולה מוצלח בין צוותים?

1. מתח – כאשר עובדים יחד על פרויקט עם מרכיבים רבים, בו יש "הרבה מה להפסיד", ישנו מתח גדול, תחושת לחץ.
2. הצורך להסתדר יחד – אנשים הם אנשים ולא תמיד הם מצליחים להסתדר זה עם זה, לפעמים "אין כימיה".
3. הצורך לשתף במה שמפריע – לעיתים קרובות שתיקה קלה מדיבור. שיתוף פעולה פורה בצוותים מצריך יכולת לדבר, לתקשר את הדפוסים שמפריעים.
4. "בוס" פקטור – מנהיגות טובה יכולה ליצור שיתוף פעולה טוב יותר בצוות ויכולה גם למנוע אותה.

### מהו ההרכב האופטימלי לצוות? כמה עובדים צוות מצליח צריך למנות? מה היחס בין "טאלנטים" ל"עובדים רגילים"?

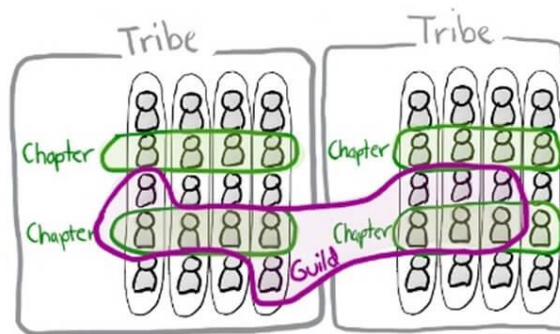
מעבר ל"חוק שתי הפיצות" המתייחס לגודל הצוות, נושא ה"טאלנטים" מעסיק ארגונים רבים. מצד אחד, ה"טאלנט" הוא מחולל עבודה משמעותי ובלעדיו חלק גדול מן ההישגים הארגוניים לא יוכלו להתקיים. מצד שני, מספר גבוה של "טאלנטים" בצוות, במקרים מסויים יכולה ליצור אפקט שלילי<sup>1</sup> ועל כן חשוב לבחון את התמהיל המתאים.

<sup>1</sup> Swaab, R. I., Schaerer, M., Anicich, E. M., Ronay, R., & Galinsky, A. D. (2014). The too-much-talent effect: Team interdependence determines when more talent is too much or not enough. *Psychological Science*, 25(8), 1581-1591.

## איך משלבים צוותים לקבוצה גדולה יותר?

ארגונים דוגמת Spotify יצרו מבנה ייחודי של קבוצות או "קהילות" בהן הפרט לא נבלע והצוותים הם יחידות משמעותיות. המבנה הבסיסי הוא של "שבטים" ולצידם "גילדות" מקצועיות שמאחדות בתוכן אנשי מקצועי מצוותים שונים, השייכים לאותו תחום מקצועי.

### Spotify Engineering Culture



מבנים מסוג זה מאפשרים אוטונומיה רבה ומרחב פעולה משמעותי לקבוצות ולצוותי העבודה.

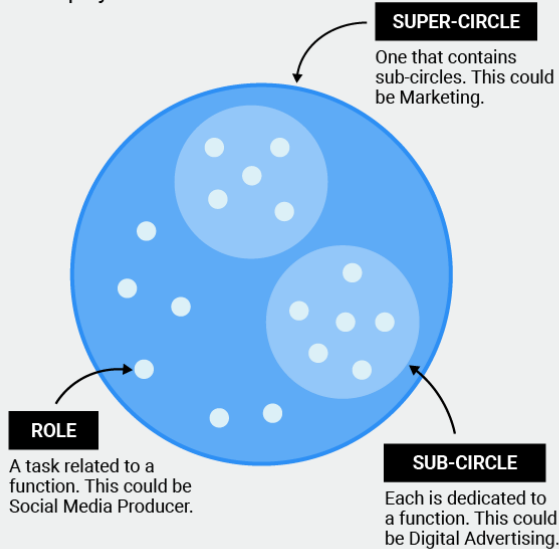
בדוגמה אחרת, Valve, חברה אמריקאית לפיתוח משחקי וידאו, מפעילה מבנה ארגוני אמורפי – עובדים מתאגדים סביב נושא שמעניין אותם ובוחרים לאיזה צוות להצטרף, באופן אד-הוקי, לא קבוע. במדריך לעובד של החברה, מתוארת הדרך להסתדר במבנה ארגוני מהסוג הזה 😊<sup>2</sup>

בדוגמה נוספת, Zappos, אחת מהחברות הגדולות בארצות הברית למכירת נעליים ואביזרי אופנה באינטרנט, מתבססת על Holacracy ומטרתו היא ארגון עצמי וניהול עצמי באמצעות "מעגלים".

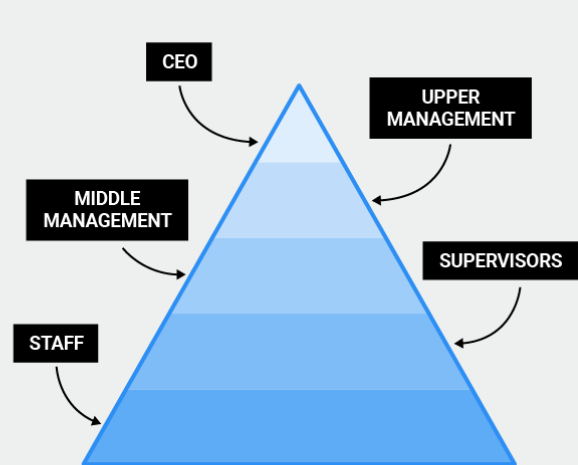
<sup>2</sup> <https://www.engadget.com/2012/05/01/gabe-newell-is-secretly-a-brony-explains-valve-structure-as-a-r/#/>

## HOLACRACY VS. HIERARCHY

**Holacracy** takes powers traditionally reserved for executives and managers and spreads them across all employees.



In a **traditional hierarchy**, layers of management establish how products are approved and monitored.



### היבטים של דינמיקה צוותית

בטחון פסיכולוגי הוא מושג שמתייחס לאופן שבו פרטים מביאים את עצמם לידי ביטוי במקום העבודה. הביטוי בטחון פסיכולוגי נתבע על ידי החוקרת אדמונסון<sup>3</sup> בעת שחקרה צוותים רפואיים. אדמונסון וחוקרים נוספים מצאו שבטחון פסיכולוגי הוא אחד הגורמים המרכזיים לאפקטיביות גבוהה בצוות. גם ב - Project Aristotle, פרויקט מחקרי בגוגל<sup>4</sup> שמטרתו לגלות מה תורם לאפקטיביות של צוותים, הגיעו למסקנה דומה. בגוגל הגיעו למסקנה שמה שמשנה זה פחות הרכב הצוות ו"מי נמצא בו" אלא מה הדינמיקה שבין חברי הצוות. לצד בטחון פסיכולוגי מצוינים ב - Project Aristotle, גורמים נוספים אותם תוכלו לראות באינפוגרפיקה מטה.

<sup>3</sup> Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.

<sup>4</sup> <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>



**משאבי אנוש ישראל**  
לדעת • להוביל • לחדש



## מה יוצר בטחון פסיכולוגי? איך מנהלים יכולים ליצור בטחון פסיכולוגי ולתרום לעליה באפקטיביות הצוותים שלהם?

ממחקרים שונים, ביניהם מחקריו של ד"ר דותן קסטרו, נמצא כי הקשבה של המנהלים מעלה בטחון פסיכולוגי.

בנוסף, מניתוח שערכו חוקרים בפרויקט אחר בגוגל - Google Oxygen<sup>5</sup> נמצאו מספר תכונות והתנהגויות של מנהלים "מצטיינים":

- היה מאמן טוב
- העצם את הצוות שלך ואל תתעסק ב"מיקרו מנג'ינג"
- גלה עניין בהצלחה של העובדים וב - Well Being שלהם
- היה פרודוקטיבי, Results Oriented
- שמר על תקשורת טובה והקשב לחברים בצוות
- עזר לחברים בצוות בפיתוח הקריירה שלהם
- צור חזון ברור ואסטרטגיית פעולה לצוות
- היה בעל כישורים טכנולוגיים או אחרים מתאימים, על מנת שתוכל ליעץ מקצועית לצוות

<sup>5</sup> Garvin, D. A., Wagonfeld, A. B., & Kind, L. (2013). Google's Project Oxygen: Do Managers Matter?.

**חומרים נוספים בנושא הקשבה בצוותים, בטחון פסיכולוגי ושאלת שאלות – וגם כלי ישים בתחום - תוכלו למצוא כאן: <https://www.teamlistening.com>**

**מקורות אקדמיים:**

- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The leadership quarterly*, 17(3), 288-307.
- Castro, D. R., Kluger, A. N., & Itzchakov, G. (2016). Does avoidance-attachment style attenuate the benefits of being listened to?. *European Journal of Social Psychology*, 46(6), 762-775.
- Greenleaf, R. K. (2008). Who is the servant-leader?. *The International Journal of Servant-Leadership*, 4(1), 29-37.
- Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), 528-550.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.
- Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2018). Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 517.
- Swaab, R. I., Schaerer, M., Anicich, E. M., Ronay, R., & Galinsky, A. D. (2014). The too-much-talent effect: Team interdependence determines when more talent is too much or not enough. *Psychological Science*, 25(8), 1581-1591.
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *science*, 330(6004), 686-688.



## יעילות ותשוקה בעבודה באמצעות סטארט אפים בתוך סטארט אפ - שיטת הפודים, אתגרים ודילמות

### יובל קמינקא, מנכ"ל JoyTunes

JoyTunes הוא סטרטאפ מוביל בתחום לימודי הנגינה שפועל תחת החזון - " העצמת המוסיקה בכל בית". המטרה העסקית היא "מנוי בכל בית בעולם". ניהול הצוותים בחברה הוא מימוש אגרסיבי לשיטות הניהול ב - Spotify ו - Netflix. בחברה כ- 60 איש, מתוכם 20 שהצטרפו בחצי השנה האחרונה. באמצעות האפליקציה מלמדים אנשים לנגן, כאשר האפליקציה מקשיבה ונותנת פידבק. החברה נמצאת בשלב ה - Growth.

**אחד מן העקרונות המנחים של החברה הוא Fast & Smart:** מקורו של עקרון זה הוא בחשש מן הבינוניות שבאה עם הבירוקרטיה של ארגון גדול. החברה מנסה למזער/לעכב את עיקרון "ערך שולי פוחת" (law of diminishing returns) שלפיו ככל שיש יותר אנשים הערך היחסי (או המשקל הסגולי) של אחד מהאנשים הוא יותר קטן, כלומר הוא פחות חשוב לארגון.<sup>6</sup> שיטת ניהול הצוותים שמיישמת את עקרון ה - Fast & smart היא עבודה בצוותים עצמאיים קטנים הנקראים Pods.

כל פוד הוא למעשה סטרטאפ קטן שמתנהל באופן עצמאי ואחראי לתוצאותיו העסקיות. הפודים אמנם מנותקים, אבל קשורים אחד לשני מתוך אמונה במשימה הכללית של ג'ויטונס. המבנה ה"פודיסטי" משרת את המוצר ואת ההתקדמות בפיתוח שלו.

משאבי אנוש לדוגמא, נמצא בפוד שנקרא Scale, שבו שותף גם המנכ"ל. גם הצוותים האחרים עוסקים בחלק מן הנושאים שקשורים למשאבי אנוש.

### עקרונות לניהול צוותים שנובעים משיטת ה - Pods:

- מיעוט משאבים מכון - יציאה מנקודת הנחה שככל שהמשאבים סביב הפיתוח מוגבלים, יימצא פתרון יצירתי יותר.
- We Wash Our Own Dishes - החברה שומרת על מבנה "רזה", כולם "עושים הכל", כולל שטיפת כלים כשצריך ורכישת טחינה כשהיא חסרה...

<sup>6</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Diminishing\\_returns](https://en.wikipedia.org/wiki/Diminishing_returns)

- פוקוס – עבודה על מיקוד שכולל, בנוסף להגדרת הדברים שעובדים עליהם, גם ציון ברור ומשמעותי של הדברים שלא עובדים עליהם, הרעיונות שלא יפותחו כעת.
- משמעות – מתן תחושה לצוותים שהם משפיעים על המטרה, שיתוף במטרה ו"דברור" שלה לאורך כל הדרך.
- Loosely coupled team – הצוותים עובדים בנפרד ואינם מדווחים זה לזה.
- Teams are highly aligned – מדבר על כך שהצוותים כולם פועלים לטובת החברה. כך קל יותר להימנע ממצבים שבהם השגת יעד נקודתי של פוד יכולה לפגוע בחברה או בפוד אחר. אחת הדרכים לעודד את הקשר בין הפודים והקשר שלהם לחברה היא דרך הגילדה המקצועית.
- הגילדה המקצועית מחברת את כל בעלי המקצוע מכל הפודים (אנשי הפיתוח, אנשי השיווק, המוסיקאים וכו'), שממוקדת בפיתוח המקצועי של בעלי התפקיד ובשיח על דילמות מקצועיות.
- Sprint – מפגש של כל הפודים באופן קבוע כל שבועיים, לדיווח, עדכון וליבון משותף
- "ריצה מקבילה" – מצד אחד הגילדות יוצרות פיתוח מקצועי והפודים יוצרים פיתוח עסקי.
- Responsible adults – העיקרון הוא שכולם מבוגרים אחראים שרוצים את טובת החברה ומכאן שלאף אחד אין חשק או זמן "להתעסק בקטנות". זה גם אומר שלכל חבר צוות יש אחריות לעשות הכי טוב ולהיות אחראי על ההתקדמות שלו, בין היתר על ידי אחריות לקבל (ולתת) פידבק. המשמעות היא שגם נושא החופשות וגם התקציב נמצא בידי האנשים. הם מקבלים את החלטות, תחת העיקרון של "מבוגר אחראי"

### **אתגרים בשיטת ה - Pods:**

- קיימים פערים בין ה - Pods השונים.
- ישנו צורך בשיפור מתמיד בתחום ה"גילדות" המקצועיות.
- על מנת לעבוד טוב בשיטה זו יש צורך גבוה ב - Context. הבנת המטרות והיעדים העסקיים, הבנה ברורה של החזון העסקי וחיבור אליו.
- רף גבוה – לא כל אחד יכול להתמודד עם העצמאות הנדרשת לעבודה בצוות כזה.

**ניתן לקרוא עוד על הפודים בבלוג פוסט של יובל קמינקא:** <https://aleph.vc/scaling-the-small-startup-get-things-done-mentality-joytunes-e333ff2860de>

**מדידת צוותים**

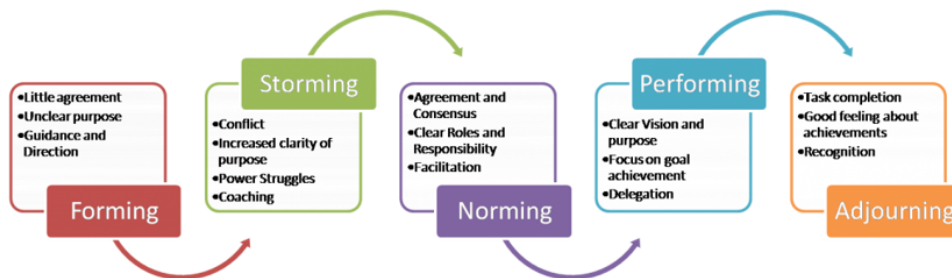
**רותם קציר - Head of people, Pitango Venture Capital**

רותם קציר מבססת את דבריה על ניתוח ה - Data Base של Culture Amp.

**למה צוותים כל כך חשובים?**

מניתוח הדטה בייס של Culture Amp עולה שקיים קשר ישיר בין שימור עובדים לבין הצלחה ושמידות של חברות. שימור עובדים תלוי בהתפתחות צוותים. מודל התפתחות הצוותים של Tuckman מדבר על 5 שלבים מרכזיים בהתפתחות צוותים:

**Tuckman's Team Development Model**



© Culture Amp

במידה ועוברים שלבים אלו מגיעים ל - Adjourning - השלב בו המשימות מושלמות במלואן ושביעות הרצון של החברים בצוות גבוהה... השאלה הגדולה היא כיצד מגיעים לשלב זה? מה היא מפת הדרכים?

## איך יוצרים צוותים אפקטיביים?

- Collaboration – שיתוף פעולה בצוות הוא גורם מכריע לאפקטיביות שלו, במידה ולא קיים שיתוף פעולה, האפקטיביות תרד תוך זמן קצר.
- Clear Communication – מטרות ויעדים ברורים לצד תקשורת ברורה בתוך הצוות.
- Shared Purpose – חברי הצוות צריכים להיות "מחוברים" יחד לאותה מטרה.
- Operational Efficiency - צוות אפקטיבי חייב להתנהל באופן יעיל, גם כלכלית. אפקטיביות אינה יכולה להיות מנותקת ממדדים עסקיים.
- Psychological Safety – בדומה לנתוני מחקרים אחרים שהוזכרו במפגש למידה זה, גם מנתוני Culture Amp עולה כי בטחון פסיכולוגי קשור קשר הדוק לאפקטיביות.
- Dependability - אמון בין חברי הצוות, יכולת לבקש ולקבל עזרה גם בלי לשאול ואמון בכך שחברי הצוות יכולים לספק עבודה באיכות גבוהה חיוניים להצלחה.
- Interpersonal Sensitivity - אמפטיה, הבנה, זכות דיבור חופשית ושווה.

## <sup>7</sup>Vulnerability & Effectiveness

גורם נוסף לאפקטיביות הוא Vulnerability – חשיפת המקום הפגיע, הפיכת מקום העבודה והצוותים בו למקום בוא עובדים יכולים לדבר בחופשיות על חוסר ידע, קושי, שגיאות. קידום עקרון זה יוביל לדעתם להשראה לעבודה עם פחות שגיאות ובסופו של דבר לאפקטיביות גבוהה יותר.

## שאלות לדוגמא לבחינת אפקטיביות צוותים:

- “When I contribute ideas and thoughts, I believe my opinion is valued” – Psychological safety
- “Team members encourage each other to share their unpolished thoughts and ideas” – Psychological safety
- “When my teammates say they’ll do something, they follow through with it” – Dependability
- “We resolve most conflicts or disagreements effectively” – Interpersonal sensitivity

7

[https://www.ted.com/talks/brene\\_brown\\_on\\_vulnerability?utm\\_campaign=tedsread&utm\\_medium=referral&utm\\_source=tedcomshare](https://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare)

## **מניהול היררכי לניהול עצמי של צוותים - מהפכה בתרבות הארגונית** **הורסיו בורחסון, מנהל משאבי אנוש, מחלבות יוטבתה**

המסע של יוטבתה מתחיל בנתוני סקר מוטיבציה של שנת 2015, בו הסתמן פער של 20% ברמת המוטיבציה בין עובדי שטראוס לבין עובדי חברת יוטבתה. הפער הזה הניע את הורסיו בורחסון למסע להגברת מחוברות העובדים בחברה ומתוך כך, לשינוי רמת המוטיבציה שלהם.

### **מהם השינויים שקורים היום? מהי משימתו של מנהל משאבי אנוש כיום?**

- החזון של משאבי אנוש ביוטבתה: ליצור תרבות ארגונית שמאפשרת לרוב העובדים לקום בבוקר עם חיוך, להרגיש בטוחים במקום עבודתם, לתת את ה 100% בעבודה, ולחזור הביתה עם הרגשה של מימוש עצמי וסיפוק
- חזון זה מתאים לטרנדים העכשוויים בתחום: לתת לעובדים משמעות בעבודה ולדבר על יחסי אנוש, רגשות.

### **מה העקרונות שהפעילו ביוטבתה כדי ליצור שינוי?**

ביוטבתה הגו משולש ארגוני של עוצמה בו שלוש תכונות: עצמאות, ייעוד התפתחותי, שלמות.

## **ייעוד התפתחותי**

**שלמות**



**עצמאות**

## איך מתחילים את המסע? אבני הדרך למעבר מהיררכיה לניהול עצמאי

### Self-Management Team

צוות קטן של עובדים, עד כ- 15 עובדים, מאורגן באופן עצמאי, אוטונומי למחצה, אשר חבריו קובעים, מתכננים ומנהלים את משימות ופעילויות היום יום שלהם, תחת פיקוח מועט או ללא פיקוח כלל.

### מתן כלים לצוותים לצורך עבודה אפקטיבית:

כלי העבודה מתארגנים סביב שלושה עקרונות: אמן, כוח ושקיפות עסקית. תוך כדי כך, הארגון עבר השטחה - משימות של ראשי צוותים ומנהלנים עוברים לצוותים עצמם. הצוותים לוקחים אחריות רבה וגדולה יותר. כיום, הצוות עומד ביעדי עקרון העצמאות - הבנת המטרות העסקיות משותפת לכולם, צוותים מנהלים את עצמם ועוד.

חשש-OUT				
<b>אמן-IN</b>				
הקטנת מספר נהלים ותקנים	תכניות פיתוח והתמקצעות	שינוי מודל תגמול	תשלום יום מחלה מיום ראשון	מהלכים בוני אמן
העצמה - OUT				
<b>כוח-IN</b>				
הגדרת תהליכים מעודדי אוטונומיה	לימוד והכשרת עובדים	תהליכי שיטוח מבנה ארגוני	בניית שגרות תומכות	מיפוי משימות מנהל והעברתם לעובדים
מידור מידע - OUT				
<b>שקיפות עסקית-IN</b>				
אחוז נפל	TDT השבתה טכנית	מדד ניצולת מכונה OEE	רווח גולמי ותפעולי	מכירות

### מהי שלמות ולמה היא חשובה?

WHOLENESS - פרקטיקה המזמינה אותנו להיות שלמים עם עצמנו. להביא את המכלול השלם שאנחנו לעבודה, לא רק את ה"אני - העצמי - המקצועי" הצר. ככל שנביא יותר מעצמנו לעבודה כך תגדל רמת החיבור שלנו וכך בסופו של דבר תגדל גם האפקטיביות של הצוותים בהם אנחנו חברים.

### איך יוטבתה יצרה שלמות?

- העקרון המנחה היה ליצור מקום בטוח באמצעות מגוון פרקטיקות באמצעותן הפרט מבין את תפקידו במערכת, ומתוך כך, שלם יותר עם עצמו. בין הפרקטיקות שיושמו:
- תמריצים ותגמול - תשומת לב להתקדמות ול"מאמץ מעבר".
  - גיוס ומיון - באופן בטוח שאינו שיפוטי.
  - שעות עבודה - גבולות ואיזונים.
  - סביבת עבודה - מפרה ופתוחה.
  - פתרון קונפליקטים - באופן מכבד שיוצר שלמות.
  - הגדרות תפקיד - מדויקות, בטוחות.
  - משוב והערכה - באופן מכבד שיוצר שינוי.
  - סיום עבודה - כחלק מהמסע ל"שלמות" הוגדרה פרקטיקה גם לאירוע זה.

**בנוסף, יזמה יוטבתה תכנית יזמות פנים שמטרת העל שלה היא הגברת מעורבות, מחויבות ומוטיבציה. הרעיון יכול להיות בכל תחום אך צריך להיות קשור לעסק או למותג.**

### הצלע השלישית - ייעוד התפתחותי, Evolutionary purpose

לארגונים יש חיים וכיוון משל עצמם. במקום לנסות לחזות ולשלוט בעתיד, חברי הארגון מוזמנים להקשיב ולהבין מה הארגון רוצה להיות ואיזה מטרה הוא בא לשרת. ביוטבתה משתפים לאורך כל הדרך את העובדים בתוכניות העסקיות.

**החלק הקשה ביותר בהגשמת החזון היה הפיכת המנהלים למנטורים. למרות זאת,**

**המהלך של יוטבתה משתלם, ובגדול 😊**

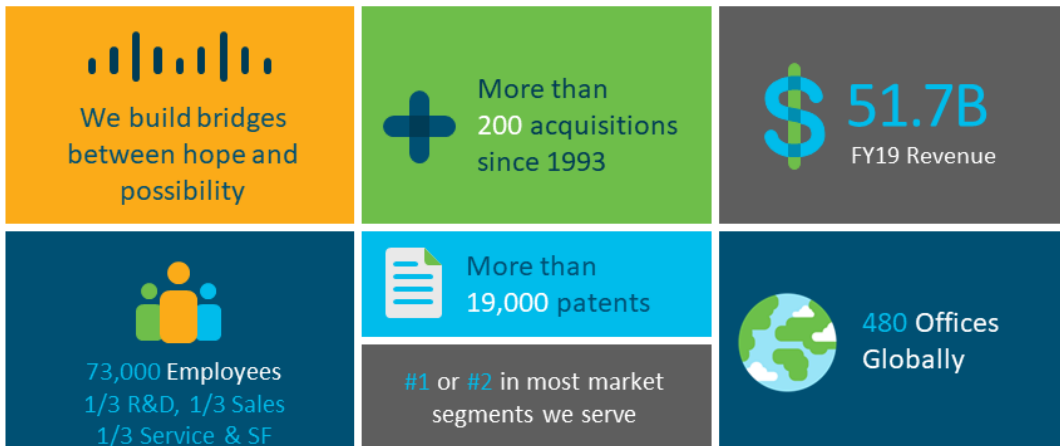
- שיפור של 97% בתוצאות סקר ארגוני מ - 2015.
- ירידה במדדי היעדרות ותחלופת עובדים.
- השפעה על האזור באמצעות מיזמים "אחים", שמופעלים על ידי עובדים.
- זכייה במקום הראשון בתחרות המצוינות במשאבי אנוש 2018.



משאבי אנוש ישראל ע"ד  
לדעת · להוביל · לחדש

**שגית לסיין שדמון, מנהלת משאבי אנוש, סיסקו ישראל:  
פיתוח ומדידת Engagement של צוותים**

Cisco at a Glance



© 2019 Cisco and/or its affiliates. All rights reserved. Cisco Confidential

**Transitioning to Digital  
Changes Everything Related to People & Culture**

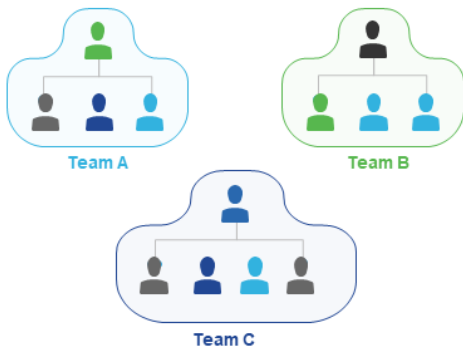




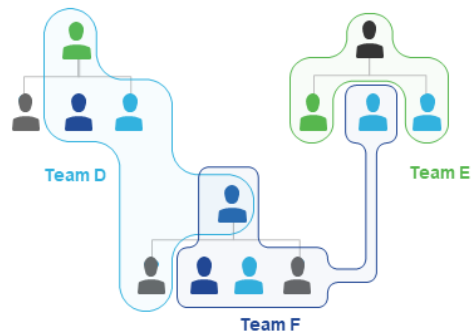


משאבי אנוש ישראל ע"ד  
לדעת · להוביל · לחדש

### Traditional Teaming



### Dynamic Teaming



© 2015 Cisco and/or its affiliates. All rights reserved. Cisco Confidential 4

## External research tells a story about the connection between attention, engagement and performance



Business units that *help people play to their strengths* are **50% more likely** to have *low turnover*, and **38% more likely** to be *productive*.



*Highly engaged organizations* experience a **147% stronger earnings per share**, as compared to their peers.



Employees whose managers *hold regular meetings* with them are almost **three times** as likely to be *engaged*.



*Highly engaged employees* are **87% less likely to leave** their companies than their disengaged counterparts

## The same story has emerged at Cisco

Sources: Gallup, HBR Reinventing Performance, CLC

## Cisco Best Teams Study



### ? What makes a 'Best Team'?

Our Best Teams harness the individual excellence of each team member, unlock the collective excellence of the team, and do so in an environment of safety and trust.

Best Teams at Cisco Always Harness **Strengths**



*Created by team leaders. Experienced by team members. Captured by the Engagement Pulse.*

© 2019 Cisco and/or its affiliates. All rights reserved. Cisco Confidential

## Team Space Enabled Rituals

**One-Time Standout Assessment**

Personal profile revealing your natural approach to any situation and other people.

Exposes Your Strengths

**Weekly Check-In**

Frequent conversations about near-term work that energizes your team members.

Enables Team Connections

**Quarterly Engagement Pulse**

Short survey providing 'in-real-time' insight into what its like to be a member of your team.

Reveals Best Teams

**One-Time Power of Teams**

Make more teams like our Best Teams.

Enables Team Connections

© 2017 Cisco and/or its affiliates. All rights reserved. Cisco Confidential

8

## Engagement Pulse Results



Summary Scores

Verbatim Comments

Results by Item

**Engagement Pulse** + | 📄

18 Jan 2017

<p>Overall Engagement Level</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">A+</p> <p style="font-size: 1.5em; font-weight: bold;">88</p> <p style="font-size: 0.8em;">Your Team</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p style="font-size: 1.5em; font-weight: bold;">70</p> <p style="font-size: 0.8em;">National Benchmark</p> </div> </div>	<p>% Fully Engaged</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">71%</p> <p style="font-size: 0.8em;">Your Team</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p style="font-size: 1.5em; font-weight: bold;">19%</p> <p style="font-size: 0.8em;">National Benchmark</p> </div> </div>
--	--

Engagement Results Additional Results

Detailed Results Compare

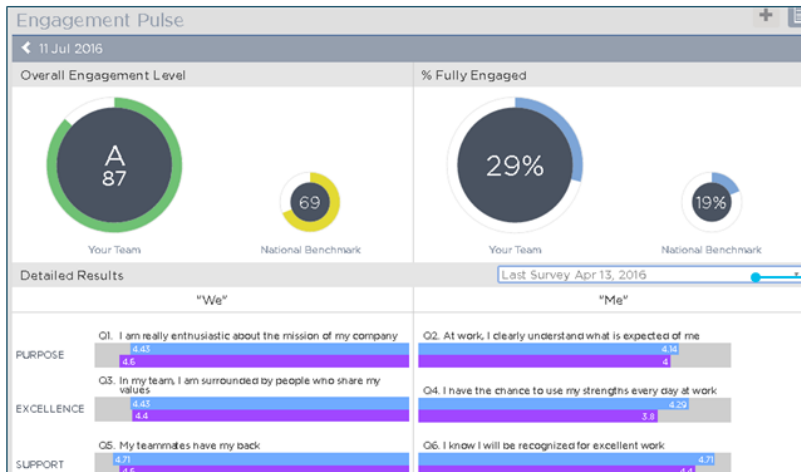
	"We"		"Me"
PURPOSE	Q1. I am really enthusiastic about the mission of my company 4.57		Q2. At work, I clearly understand what is expected of me 4.29
EXCELLENCE	Q3. In my team, I am surrounded by people who share my values 4.57		Q4. I have the chance to use my strengths every day at work 4.57
SUPPORT	Q5. My teammates have my back 4.66		Q6. I know I will be recognized for excellent work 4.71
FUTURE	Q7. I have great confidence in my company's future 4.14		Q8. In my work I am always challenged to grow 4.57

© 2019 Cisco and/or its affiliates. All rights reserved. Cisco Confidential



Engagement Pulse

## Changes Over Time



**Historical Comparison**  
(to team's previous survey)

**Benchmark Comparisons**  
(External & Internal)

© 2019 Cisco and/or its affiliates. All rights reserved. Cisco Confidential



**Individuals**

... experience enables growth, develop skills for the future, career advancement and alignment to business strategy

**Leaders and Teams**

... team leaders build and develop world class teams, act as talent magnets and brokers and harness the best of each of our people to deliver results

**Teams of Teams**

... drive innovation, alignment, and teaming cross functionality to win

© 2019 Cisco and/or its affiliates. All rights reserved. Cisco Confidential

## Strengthening our approach to performance

Framework



## This New Era of Work

**Forces of Change**

Technology, digitization, agility, flexibility, demographics, liquid workforce



Redefining how we work, changing workforce



Impacts Culture

Impacts Teams

Impacts Human Uniqueness

© 2019 Cisco and/or its affiliates. All rights reserved. Cisco Confidential