

שאלה 1 – מיומנויות ניהול

א. בחרתי את הכתבה של כביר (2011) העוסקת בחייו של סטיב ג'ובס ז"ל (מנכ"ל אפל לשעבר) המפרטת גם את התנהלותו בעבודתו כמנהל.

ב. ביטויי מיומנויותיו של המנהל באמצעות ארבע מיומנויות ניהול של החוקר רוברט כץ:

1) מיומנויות תפיסה: מיומנויות אלו משקפות את היכולת הקוגניטיבית של המנהל לראות את הארגון כמכלול, כשלם, ומנגד גם את הקשרים ומערכות היחסים בין חלקי הארגון. לשם כך נדרשים מן המנהל התהליכים הקוגניטיביים הבאים - חשיבה, תהליכי מידע ויכולת תכנון - המתבטאים בחשיבה אסטרטגית למשל. ג'ובס היה מנהל המתוכנן לפרטי פרטים, לפי כתבתו של כביר (2011). ג'ובס ראה את הקשרים בין כל המחלקות ורכיבי הפעילות של החברה. לדוגמא, בכתבה מציינים כי למרות היותו איש תוכנה, הוא הצליח להבין את חשיבות השיווק ובעצמו פיקח ותכנן על אירועי השקה, עיצוב המוצר וכו'. ג'ובס הבין כי לא די בייצור של מוצרים טובים, צריך גם לדעת לשווקם, וזה הודות לחשיבתו המערכתית המסועפת ויכולתו לתכנן במדויק. זאת ועוד, בשבועות האחרונים לחייו, ידע ג'ובס כי הוא עומד לחלוף מן העולם, ואף את מותו תכנן בצורה שיווקית מדויקת (שלח בזמן נוסח לגבי פרישתו והחלפתו ע"י טים קוק כמנכ"ל אפל, ואפילו תמונה מחמיאה בשחור לבן עם שמו ושנות חייו).

2) מיומנויות בין-אישיות: אלו מיומנויות של עבודת צוות, יחסי אנוש כלפי העובדים, והענקת האפשרות לעובדים שידברו ללא חשש עם המנהל. על פי הכתבה (כביר, 2011) ג'ובס אומנם נראה בהשקת ומסיבות עיתונאים כאדם כריזמטי וחביב, אך אל מול עובדים ועמיתים התנהג בצורה לא נעימה כלל - היה חם מזג, גס רוח ולא הומאני לאנשים. למשל, פיטר את אנשי המחלקה מוביילי ע"י הערת אגב, ללא הכנה. כמו כן, בפס הייצור במזרח אסיה, הוא היה מעסיק עובדים בתנאים מחפירים מאד - הרבה שעות עבודה בשכר נמוך - ואפילו נרשם מספר התאבדויות גבוה במפעל הייצור הטאיווני של אפל. בנוסף עובדים רבים חששו מג'ובס, שנראה להם מטיל אימה, ולכן לא הרבו לשוחח עימו בחופשיות.

3) מיומנויות טכניות: כוללות הבנה ובקיאיות במשימות, לרבות יכולת אנליטית, פתרון בעיות, הבנת השיטות וכו'. ללא ספק ג'ובס מבין בתחומי, תחום החומרה והתוכנה. הוא הראה יכולות גבוהות בתחום ההנדסה של התוכנה מגיל צעיר (אפילו מהתיכון), ברמה שאפילו התואר באוני' יוקרתית הרגיש לו מתחת לרמתו והוא וויתר על רישומו אליו כך שנכח רק בהרצאות שהיה מעוניין בהן. הוא גם היה אחראי (יחד עם שותפו להקמת אפל, סטיב ווזניאק) להופעתם של מוצרים טכנולוגיים רבים, חדשניים ופופולריים - אפל 2, מקינטוש ועוד. ראייה נוספת ליכולותיו הטכניות הגבוהות היא כי הוא ו-ווזניאק הרכיבו את האב הטיפוס של המחשב האישי של אפל במוסך של ג'ובס, לבדם, תוך גיוס סכום כסף מינימאלי ממכירת רכוש אישי (מכונית ומחשב HP). למעשה, זהו האב הטיפוס של המחשב האישי המוכר לנו כיום. עד ימיו האחרונים סטיב הבין בטכנולוגיה של אפל בצורה פרטנית ביותר ופיקח על הארגון כולו ביד רמה מתוך הבנה, בקיאות, עניין ותשוקה לתחום.

4) מיומנויות מידע: שליטה בעובדות לשם קבלת החלטות. ג'ובס היה עירני ומודע למגוון העובדות בענף העסקי - החל מהפיתוחים בארגון, וכלה במתחרים, בתקשורת, באהדת הקהל וכו'. הודות לכך שהצליח לשלוט היטב במידע שעמד לרשותו, בין אם טכני ובין אם שיווקי, הצליח לקבל החלטות שהובילו את החברה לשיאי ההצלחה המטאוריים שלה.

ג. מן הניתוח לעיל מובן כי ג'ובס היה מצוין כמנהל מבחינת מיומנויות תפיסה, מיומנויות טכניות ומיומנויות מידע. ועם זאת, הראה לקות במיומנויות הבינאישיות. לקות זו גם גבתה ממנו מחיר מבחינת אהדה ציבורית: הציבור ראה אותו מחד כאדם כריזמטי וחביב ומאידך היה ידוע מכתבות על מזגו הסוער ותנאי העבודה הקלוקלים לעובדי מזרח אסיה. אף המתחרים ניצלו זאת לטובתם, לדוגמא הסלוגן של גוגל "Don't be evil" מעין קריצה להתנהגות משולחת הרסן של ג'ובס כלפי אנשים. לכן בדיעבד היה מומלץ כי ג'ובס היה מנסה לפתח מיומנויות בינאישיות טובות יותר. למשל, הקפדה על הענקת אופטימאליים לעובדים במפעליו במזרח אסיה, התנהגות יותר נעימה, מכבדת וחמימה לעובדים ולעמיתים במקום התנהגות רגוזה וכוועסת, הענקת מרחב לעובדים להביע את דעתם לידו ללא הטלת תחושת אימה עליהם, לנסות להימנע מפיטורי עובדים ואם כבר מפטר אז לא כלאחר יד אלא בצורה הדרגתית המבטיחה את יכולתם לכלכל עצמם

שאלה 3 – פיקוח ובקרה

א. בחרתי בכתבה של שירות גלובס (2019) העוסקת בפיקוח ובקרה על עובדי המחסן של חברת אמזון.

ב. נראה מה סוגי הבקרה המופיעים בכתבה לפי סוגי הבקרה שנלמדו בקורס. ראשית למדנו כי יש 3 סוגי בקרה לפי Daft (2003): בקרה מקדימה (על התשומות), בקרה במהלך ביצוע ובקרת משוב לאחר ביצוע. מן הכתבה של שירות גלובס (2019) עולה כי הבקרה העיקרית על עובדי המחסן הינה במהלך הביצוע. אמאזון מנטרת דרך המהירות שבה העובדים אורזים חבילות למשלוח (דבר קשה יחסית בהתחשב בכך שהמחסנים עצומים) ונדרשים לארוז 120 חבילות בשעה. אם לא עומדים במסגרת הזמנים / התפוקה שהוקצתה להם, הם מקבלים נקודות אזהרה. החברה יודעת בזמן אמת, מהו הזמן שלוקח לעובדים לאסוף חבילות, דרך מכשיר מעקב. לאחר מכן חלה בקרה לאחר ביצוע. קרי, משוב ובו עובדים שעוברים מס' מסוים של נקודות אזהרה, פשוט מפוטרים. נותר לשאול מהי הבקרה המקדימה, שלא מצוינת בכתבה. בקרה מקדימה תיתכן להיות גיוס עובדים בעלי כושר פיזי מתאים לסטנדרטים הגבוהים של אמאזון למהירות אריזה. ככל הנראה החברה לא מקפידה על גיוס עובדים זריזים ביותר (מה גם שמדובר לרוב בעובדי קבלן שהיא בכלל לא אחראית על גיוסם). למשל בכתבה מצוין כי עובדת בהריון נחלשה, חלתה וקיבלה נק' אזהרה, לכן ברור שלא בוצעה בקרה מקדימה – אם העובדת בהריון, ברור שצריך היה לתת הקלות מסוימות או להעבירה תפקיד למשהו פחות פיזי.

כמו כן, 3 סוגי בקרה נוספים מעלה החוקר Betts (2000). בקרת משוב – בקרה שמצביעה על דברים שקרו ומעלה פתרון מתאים, בקרה מנבאה – אומרת מה יקרה אם לא ייעשה דבר מסוים, ובקרה יזומה – מודעות לחשיבות מידע אונליין תוך אזהרה מידית בגינו. במקרה של עובדי המחסן באמאזון לפי הכתבה (שירות גלובס, 2019), בקרה יזומה מתארת את המעקב אחרי מהירות העובדים באריזות המשלוחים במחסן, הכולל ספירת נקודות אזהרה למי שמתמהמה יתר על המידה לפי הסטנדרטים הקשוחים של אמאזון. העובדים מעודכנים מיד במידה וצברו נקודות אזהרה. בקרה זו מביאה אותם להשתדל מאד להימנע מצבירת הנקודות. ההימנעות מתבטאת למשל בהחזקה של בקבוקים להטלת שתן במקום הליכה לשירותים (או הימנעות משתיית מים לשם כך), לבוא לעבודה כשחולים, וכו'. גם החברה מתעדכנת מידית במספר נקודות האזהרה שצובר כל עובד. בקרת המשוב מתבטאת בכך שלמי שצובר מספיק נקודות אזהרה חל תהליך פיטורין. ניתן לראות גם בקרה מנבאה. היא מתבטאת בכך שלעובדים יש מכשיר שאומר להם לאן ללכת ומה לאסוף. בקרה זו קשוחה אך מונעת "בזבז זמן" על קבלת החלטות מצד העובדים לגבי אופן ניהול העבודה שלהם.

ג. מן הכתבה (שירות גלובס, 2019) עולה כי אמאזון אינה עושה שימוש תקין בסוגי הבקרה. נסביר לפי המודלים שנלמדו. לפי Daft (2003) אמאזון לא עורכת די בקרה מקדימה על התשומות. אם היא מעוניינת בעובדים מאד זריזים, אזי בקרה מקדימה משופרת תהיה עריכת מבחנים מקדימים לעובדים המבקשים להתקבל, או להתאים את הסטנדרטים למאפייני העובדים, במקום לכפות את התנאים הגבוהים מדי שלה על העובדים שמגיעים מחברות הקבלן. הבקרה במהלך הביצוע אמנם מדויקת אך לא מתחשבת בכך שהעובדים אנושיים – אפילו זמן ללכת לשירותים או לנוח כהלכה לא מוקצה להם בסטנדרטים הגבוהים לפיהם הבקרה שופטת אותם. לכן בקרת הביצוע צריכה להתחשב בצרכי האנוש של העובדים, ולהתאים להם אישית סטנדרטים. גם בקרת המשוב אינה