

**הובלה אפקטיבית של תקשורות פנים ארגונית במפעל מוליכים-למחצה
אינטל קריית-גת**

ד"ר עמיר אידה

פורסם בספטמבר, 2003, חודש מאי עמודים 18-23

מבוסס על מאמר שהוצג בשנת 2002 בועידת "IMEC 2002" (Intel)
Manufacturing Excellence Conference) בארצות הברית
(Anaheim: Los-Angeles).

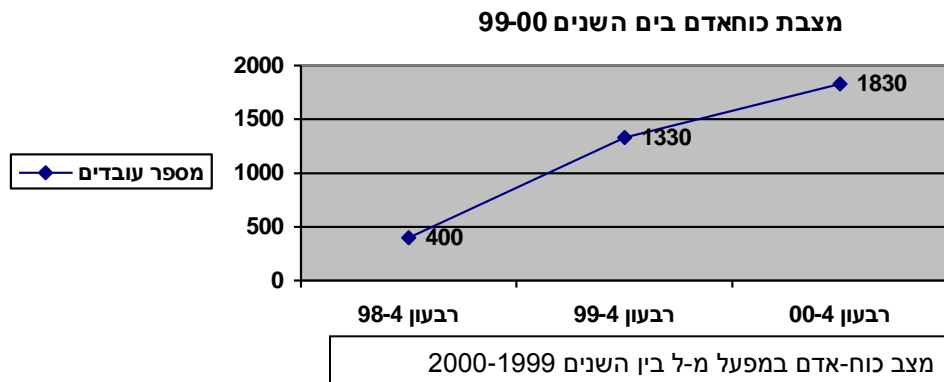
הקדמה

דמיינו לעצמכם מכונה גדולה ומורכבת, עם אין ספור גלגלי שיניים הפועלים יחדיו בתיאום מושלם. האם אתם יכולים לשמוע את הגלגלים בפעולה? עד כמה הם רועשים? חוסר בשמן מכונות לא יעצור את עבודת המכונה, אולם הגלגלים יחרקו, יצרמו יעלו ניצוצות ויתבלו. השמן יכול להחליק את פעולת תהליך העבודה, להפוך אותו ליעיל יותר ולהפחית את הבלאי. אם אנו מדמיינים ארגון כמכונה, אזי תקשורת ארגונית, מבחינות רבות, הנה בעלת תפקיד זהה לזה של השמן. מכאן, שיכולת הארגון ללמוד כיצד להשתמש באופן יעיל בכלי התקשורת, הוא חיוני להצלחתו בהשגת מטרותיו העסקיות.

מטרת מאמר זה היא לתאר מתודה להובלה אפקטיבית של תקשורת ארגונית, באמצעות תיאור מקרה של מפעל מוליכים-למחצה, אינטל קרייט-גת. כיצד שימוש נבון בתקשורת פנים-ארגונית תומך ומקדם את יכולת הארגון לעמוד ביעדיו העסקיים.

1. תקשורת פנים-ארגונית – מדוע יש לנהל אותה?

במהלך 1999 עמד מפעל אינטל קרייט-גת בפני שינויים מהותיים באופן עבודתו. המפעל הגיע לסוף שלב ה- start-up שלו, והחל במעבר לשלב ה- ramp (ייצור המוני של מוליכים למחצה). במהלך תקופת ה- start-up, היו במפעל כ- 400 עובדים רובם מנהלים וטכנאים בכירים אשר עבדו בבניין בן קומה אחת. יש לציין כי 600 עובדים נוספים שהו באותה תקופה ב- Relocation במפעלי אינטל בעולם. הכניסה לשלב הייצור ההמוני התלוותה במעבר לבניין משרדים בן 4 קומות; גיוס מאסיבי של עובדים חדשים ובעקבותיו חזרתם של עובדים מ- relocation לתמיכה בייצור. גרף 1 מראה את העלייה התלולה במספר העובדים במפעל בין שנת 1999 לשנת 2000.



אחד האתגרים המרכזיים אשר עמד בפני הנהלת המפעל היה כיצד לנהל תקשורת יעילה למספר הולך וגדל של עובדים. במהלך ה- start-up, עקב מספר קטן של עובדים אשר עבדו בשטח עבודה מצומצם יחסית, הייתה התקשורת ברובה לא-פורמלית. תקשורת המבוססת על "שיחות סביב מכונת הקפה", waterfall - i E-mails (העברת התקשורת ממנהל המפעל, להנהלת המפעל, לצוותי הניהול במחלקות ולעובדים בישיבות קבוצה. זאת, ללא שימוש בחבילות תקשורת פורמליות. המעבר לשלב הייצור ההמוני, על כל המשתמע מכך, כלל גם צרכים ודרישות חדשות בכל הקשור לתקשורת ארגונית. תקשור שוטף של כמויות מידע גדולות, לקהלי יעד שונים בנוגע לנושאים שונים הפך לצורך חיוני. ביצוע סוג זה של תקשורת מבלי לבצע את ההתאמה הנדרשת בערוצי התקשורת הקיימים, הוביל לקשיי תקשורת שונים, כמקרה "מכונות הקפה" המפורט בהמשך. בנוסף, מנהלים לא היו מספיק מודעים לחשיבותה של תקשורת יעילה ולצורך בתקשור החלטות ושינויים לקהל היעד הרלוונטי. "מדוע יש לתקשר את זה?" הייתה שאלה נפוצה בקרב מנהלים ברמות הניהול השונות. ברמה הארגונית, חוסר במידע מקצועי בנוגע לדרכים ליצירת תקשורת יעילה הוסיף אף הוא על קשיי התקשורת הבאים עמם התמודד המפעל:

- חוסר במערכת פורמלית לניהול התקשורת הארגונית (waterfall), הוביל למקרים רבים בהם המידע הגיע בחלקו או כלל לא הגיע לקהל היעד.
- תקשורת אשר לא הובנו כראוי על-ידי קהל היעד.
- אי-קיום הבחנה בין תקשורת המיועדת לכלל העובדים לתקשורת המיועדת לקבוצה מסוימת של עובדים. כתוצאה מכך, מקרים של הצפת מידע כתוצאה מהעברת מידע לא רלוונטי לכלל הארגון.
- חוסר התאמה בין חשיבות התקשורת לעוצמה בה היא תוקשרת בארגון. לדוגמא, תקשור בעוצמה נמוכה של הישגים אסטרטגיים של המפעל, כמו השקת מוצר חדש, מול תקשור בעוצמה גבוהה בנוגע להוספת סוג נוסף של מנה עיקרית לארוחת הצהריים.
- שמועות ומידע לא-מדויק כתוצאה מחוסר במידע מספק בנוגע לנושאים שונים.

שני אירועים אשר התרחשו במהלך 1999, הובילו את הנהלת המפעל להחלטה בדבר הנחיצות במערכת לניהול התקשורת הפנים-ארגונית. **האירוע הראשון** ידוע בשם "אירוע מכונות הקפה". עד שנת 1999 הקפה בקפיטריה היה ללא תשלום. כחלק מתהליך צמצום עלויות נמצא כי עלות תחזוק מכונות הקפה עלתה למפעל סכום אסטרונומי של 100 אלף דולר בשנה. מצב שנבע בחלקו משימוש לא מבוקר של העובדים במכונות הקפה. לכן, כאמצעי של צמצום עלויות, וכן לשם העברת מסר לעובדים החליטה הנהלת המפעל לגבות סכום עלות של 40 אגורות לכוס

קפה. עקב כשל תקשורתי, ההחלטה יושמה מבלי שבוצע תקשור מקדים של ההחלטה והסיבות בגינן היא התקבלה. אירוע זה עורר כעס רב בקרב העובדים אשר חשו שההנהלה מתעלמת מקיומם. עובדים ומנהלים אשר התייחסו לנושא ציינו כי מה שהיה כה מעליב עבורם הוא "שההנהלה אפילו לא טרחה ליידע אותנו מראש בנוגע להחלטה". **האירוע השני** היה תוצאות תהליך בריאות הארגון שנערך בשנת 1999. זהו תהליך שנתי הכולל שאלון המועבר לכלל עובדי המפעל וקבוצות מיקוד הכוללת מדגם מייצג של אוכלוסיית העובדים והמנהלים. התהליך מאפשר משוב מסודר מכלל עובדי הארגון, בנוגע לבריאות הארגון, וממנו נגזרים הנושאים למיקוד לשנה הקרובה. תהליך בריאות הארגון הצביע על קיומו של פער משמעותי בנושא התקשורת במפעל. עובדים ציינו שהם אינם מודעים מספיק בנוגע להחלטות ופעולות מרכזיות במפעל. רק 56% מהעובדים ציינו שהם שבעי רצון מרמת הידע שלהם בנוגע למה שמתרחש בארגון. דוגמאות לציטוטים מקבוצות המיקוד: "עובדים אינם מעודכנים על החלטות המתקבלות בנוגע לנושאים מסוימים ולכן מרגישים ששום דבר לא נעשה בנדון", "מידע בנוגע לשינויים מגיע באמצעות שמועות", "החלטות ארגוניות והחלטות בנוגע לעובדים אינן מתוקשרות בזמן או באופן ברור".

2. ניהול תקשורת פנים-ארגונית

לשם שיפור רמת התקשורת במפעל ובכדי להיעזר בה כגורם לקידום יכולת הארגון להתמודד בהצלחה אתגריו העסקיים, הוקמה בשנת 2000 קבוצת עבודה בנושא תקשורת. הקבוצה כללה מנהל החבר בצוות הנהלת המפעל (מנחה את הקבוצה ומקשר בינה לבין הנהלת המפעל), מומחה תקשורת ממשאבי אנוש (מוביל הקבוצה) וחברי קבוצה הכוללים מנהלים ועובדים המעוניינים בשיפור נושא התקשורת במפעל. כדי להבטיח קשר שוטף עם מחלקת יחסי הציבור של אינטל ישראל, כללה הקבוצה נציג ממחלקת יחסי ציבור.

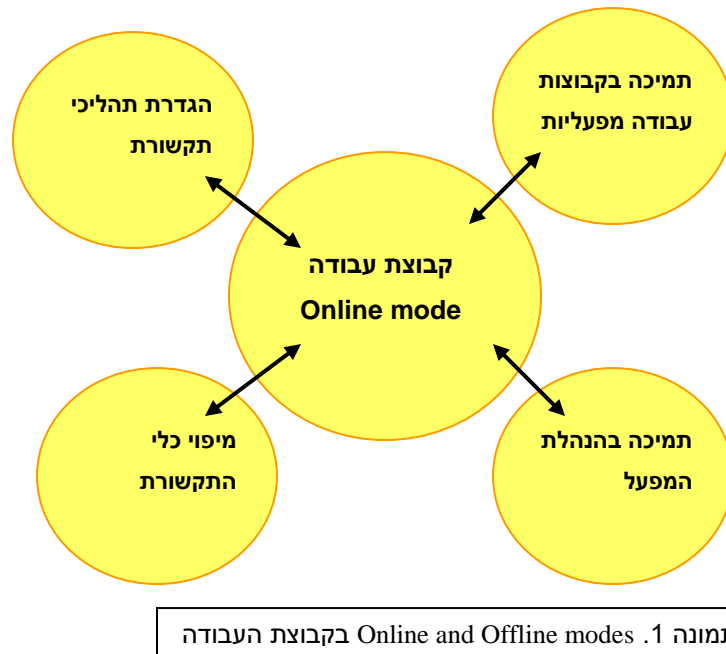
2.1 מה לעשות קודם?

הדילמה הראשונה עמה התמודדה הקבוצה הייתה "מה לעשות קודם?". האם על הקבוצה להקים ראשית תשתיות לתקשורת ארגונית יעילה (לדוגמא: הגדרת יעדי ומשימות קבוצת התקשורת, פיתוח תהליך ליצירת תקשורת ארגונית יעילה, מיפוי כלי התקשורת בארגון וכו'), או שמא על הקבוצה להתמקד בנושאים הבוטחים שיש לתקשר ברמה המיידית (לדוגמא, השפעות ההאטה העסקית על פעילויות החברה האם ועל פעילויות המפעל). הקבוצה החליטה לעשות גם וגם, ולשם כך לעבוד בשני אופני עבודה – Online and Offline modes.

Offline mode – עבודה במתכונת של צוותי משימה אשר עבדו על פיתוח והקמת תשתיות תקשורת ארגונית. התיאום והעדכון בין הצוותים נעשה במהלך ישיבות הקבוצה. בנוסף, תמיכה

בהנהלת המפעל ביצירת חבילות תקשורת להעברת מסרים ניהוליים (top-down) ותמיכה בקבוצות עבודה מפעליות בהכנת תקשורת ארגונית יעילות.

Online mode – הקבוצה נפגשה על בסיס קבוע של פעם בשבוע למשך שעה. הפגישות כללו עדכון של צוותי המשימה על התקדמות עבודתם, דיון ועבודה על נושאים שיש לתקשר, העלאת נושאים לגביהם קיימים פערי תקשורת ושמועות בקרב העובדים ובשעת הצורך העלאת הפערים לידיעת הנהלת המפעל. תמונה 1 מציגה את המבנה האינטגרטיבי של ה- Online and Offline modes של קבוצת העבודה.



2.2 מיצוב הקבוצה - קידום מול ניהול התקשורת

דילמה שניה עמה התמודדה הקבוצה הייתה מיצובה בארגון. בפני הקבוצה עמדו שלוש אפשרויות: ניהול התקשורת במפעל, קידום תקשורת יעילה כיועצי תקשורת או שילוב בין השניים.

מבחינת רבות, אפשרות ניהול התקשורת הייתה האפשרות המועדפת, בכך שהיא מאפשרת לקבוצה שליטה על כל התקשורת הארגונית (top-down) ומבטיחה תקשורת יעילה, מבחינת תוכן וכלים, של הנושאים. מצד שני, עומס התקשורת הארגונית יהפוך את הקבוצה לצוואר בקבוק, מכיוון שהיא תידרש לאשר את כלל הנושאים לתקשורת.

היתרון בתפקוד כיועצי תקשורת נעוץ בעבודה (הנחיה, ליווי) עם יזמי התקשורת (הנהלה, קבוצות עבודה) ליצירת תקשורת יעילה. עבודה עם יזמי התקשורת תאפשר לקבוצה לפתח ולהעצים את מיומנותיהם ליצירת תקשורת ארגונית יעילה ומקצועית, ובאמצעותם את שיפור

רמת מקצועיות הארגון ביצירת תקשורת יעילה. מצד שני, בתפקיד הפאסיבי של ייעוץ תקשורתי, הקבוצה לא תוכל להתערב במקרים בהם יזוהו תקשורת לא יעילה או פערי תקשורת. הוחלט כי האפשרות המועדפת היא השילוב בין שתי האפשרויות הללו. חברי הקבוצה יקדמו תקשורת ארגונית יעילה כיועצי תקשורת, הקבוצה תנהל את כלי התקשורת (יצירת נהלי שימוש ואכיפתם) ובנוסף, תהיה אחראית על תקשורות הנוגעות לנושאים ארגוניים מרכזיים.

2.3 קבוצת התקשורת – יעדים ופעולות מרכזיות

הקבוצה הגדירה את משימתה, כך שתיתן מענה לצרכי התקשורת של המפעל:

"קידום ותמיכה בתקשורת דו-כיוונית יעילה במפעל אינטל קריית-גת".

כדי להגשים משימה זו, הקבוצה הגדירה חמישה יעדים הנמצאים בבסיס פעולותיה. כל אחד מהיעדים הללו נתמך על-ידי מספר פעולות אשר מטרתן הבטחת השגת היעד.

יעד #1: הגדרת תהליך לניהול תקשורת ארגונית (Top-Down) במפעל

בכדי לקבל תמונה כוללת בנוגע לכלל התקשורות העוברות במפעל, פיתחה הקבוצה טבלת מעקב המורכבת מהחלקים הבאים:

1. נושא התקשורת	2. מטרות התקשורת	3. מתי מתוכננת להתבצע	4. דחיפות התקשורת	5. למי מיועדת לעבור
6. על-ידי מי תועבר	7. כלי/פורום בהם יעשה שימוש	8. זמן מוערך לקיום התקשורת	9. אחראי על החומרים	10. מיקום החומרים

הכוונה הייתה שכל יזם תקשורת יעדכן את הטבלה, אשר תאושר פעם בחודש על-ידי פורום של הנהלת המפעל העוסק בנושאים רכים. דבר שיאפשר איתור מראש של פערי תקשורת או עומסי תקשורת ולפעול בהתאם. לאחר שני רבעונים של עבודה עם הטבלה הגענו למסקנה שזה לא יעיל. טבלת המעקב הנה כלי יעיל למעקב אחר תקשור נושאים מתוכננים וידועים מראש (לדוגמה, תהליך הערכת עובדים, פתיחת תוכנית מניות וכו'), אולם הטבלה אינה יעילה כאשר מדובר בתקשור נושאים לא מתוכננים, בעיקר אם יש להם לוח-זמנים קצוב וקצר ליישום. החלטות ניהוליות מהותיות, אשר התקבלו על-ידי החברה האם ונדרשו להיות מתוקשרים מיידיית לעובדים, כמו הקפאת הטבות או קיצוץ בהעלאות שכר, לא ניתן היה לנהל באמצעות הטבלה. טבלת התקשורת התאימה יותר לתקופה של יציבות המאופיינת בנושאים בעלי לוחות-זמנים קבועים, הניתנים לחיזוי ותכנון מקדים. לרוע המזל, נכנסנו לתקופה סוערת של האטה כלכלית המלווה בשינויים דחופים בשוק העסקי. האקלים העסקי החדש דרש גישה גמישה ומסתגלת

יותר לאופן בו אנו מנהלים תקשורת ארגונית (top-down) בארגון. בנוסף, זו גם הייתה הזדמנות להדגים כיצד תקשורת ארגונית יעילה עשויה לתרום ליכולת הארגון לעמוד ביעדיו העסקיים.

הפתרון שלנו היה לספק לארגון את התהליכים, הנהלים והכלים הבאים, ששימוש נכון בהם, מאפשר יצירת תקשורת ארגונית יעילה:

- תהליך בן 7-שלבים ליצירת תקשורת יעילה (מתואר בפרוט ביעד #2).
- מיפוי הכלים והפורומים המרכזיים לתקשורת במפעל והגדרת דרכים לשימוש יעיל בהם (מתואר ביתר פירוט ביעד #2).
- ניהול כלי התקשורת הארגוניים והבטחה שהשימוש שנעשה בהם הוא בהתאם לנוהלי השימוש שנקבעו להם.
- הבניית תבנית (Template) לחבילת תקשורת, המבוססת על תהליך 7-שלבים לתקשורת יעילה. במקום לעקוב אחר כלל התקשורות בארגון, הנחנו את יזמי התקשורת לתכנן ולהבנות את התקשורות שלהם בהתאם לתבנית הבאה:

מטרות התקשורת	קהל היעד לתקשורת	כלי התקשורת	לוח זמנים לתקשורת	בחינת יעילות התקשורת
---------------	------------------	-------------	-------------------	----------------------

- קבוצת התקשורת אחראית על תקשור החלטות ועדכונים לעובדים, שמקורם מהנהלת המפעל, מחלקת משאבי אנוש ושכר והטבות
- קבוצת התקשורת מתריעה בפני הנהלת המפעל בנוגע לשמועות ופערי תקשורת הדורשים התייחסות והבהרה – כל פגישת קבוצה נפתחת בחלק בן 10 דקות בו מועלים נושאים לגביהם קיימים שמועות ופערי תקשורת. במקרים בהם הקבוצה מסכימה כי קיים נושא הדורש את התייחסות ההנהלה, הנושא מועלה על-ידי המנהל המנחה את הקבוצה להתייחסותה של הנהלת המפעל.

יעד #2: הגדרת תהליך ליצירת תקשורת יעילה ומיפוי כלי התקשורת ונהלי העבודה שלהם

- בכדי לפתח מערכת תקשורת מאורגנת ושיטתית, היינו צריכים ראשית להבין אילו משאבי תקשורת עומדים לרשותנו, היכן קיימים ופערים וכיצד ניתן לסגור פערים אלה. ליצירת מערכת תקשורת מקצועית בוצעו הפעולות הבאות:
- מיפוי כלל כלי התקשורת במפעל והגדרת הדרך הטובה ביותר לשימוש בהם (נהלי שימוש).

<p>פיתוח תהליך בן 7-שלבים ליצירת תקשורת, ככלי לשימוש עצמי, עבור יזמי התקשורת בארגון. כל אחד משבעת השלבים כולל שאלות שעל יזם התקשורת לשאול בכדי ליצור תקשורת מקצועית ויעילה. התהליך מורכב מהשלבים הבאים:</p> <p>שאלות לכל שלב</p>	<p>השלב בתהליך</p>
<p>מה אני רוצה לתקשר?</p>	<p>1. הגדרת הנושא הכללי</p>
<p>מדוע חשוב לתקשר את הנושא? מה אני מצפה מאוכלוסיית היעד (לידיעה בלבד, פעולה נדרשת וכו')?</p>	<p>2. מהן מטרות התקשורת</p>
<p>מי יושפע מהתקשורת? האם קיימת אכלוסיה שמצופה להעביר את המידע (לדוגמא, מנהלים)?</p>	<p>3. אוכלוסיית היעד לתקשורת</p>
<p>מהו המסר שברצונך להעביר? מי יזום את התקשורת (הנהלה, קבוצת עבודה וכו')? מה חשוב לתקשר לכל אוכלוסיית יעד? מהי כמות המידע הנחוצה כדי למנוע מחסור מצד אחד ועומס מידע מצד שני? באיזו שפה תהיה התקשורת? (המלצתנו היא שנושאים רגישים או מורכבים יתוקשרו בעברית)</p>	<p>4. קביעת התוכן הספציפי אשר יועבר לכל אוכלוסיית יעד</p>
<p>מהי דחיפות התקשור עבור כל אוכלוסיית יעד? מתי מסתיים תהליך התקשורת? האם לצורך הכנת התקשורת יש תלות בגורמים נוספים (כגון, בית דפוס, עיצוב גרפי, אישור הנהלה)? במידה ונדרשת פעולה כלשהי, מאוכלוסיית היעד, בעקבות התקשורת, מתי יש לצאת עם התקשורת בכדי לאפשר לאוכלוסיית היעד התארגנות בהתאם?</p>	<p>5. קביעת לוחות זמנים להתחלת וסיום התקשורת</p>
<p>האם כלי התקשורת שנבחר נגיש לאוכלוסיית היעד? האם חשיבות הנושא פרופורציונלית לנפח התקשורת המתוכננת? בחירת כלי התקשורת המתאים מרשימת כלי/פורומי התקשורת במפעל</p>	<p>6. בחירת כלי התקשורת</p>
<p>כיצד תוודא כי התקשורת הגיעה בזמן לאוכלוסיית היעד? מתי תבצע בדיקה זו, במהלך או עם סיום התקשורת? במקרה של נושא מורכב, מומלץ לקבל משוב על יעילות התקשורת ממספר אנשים המשתייכים לאוכלוסיית היעד</p>	<p>7. קבלת משוב על יעילות התקשורת</p>

(לדוגמא, באמצעות קבוצת מיקוד), לפני תחילת התקשורת.	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ האם תקשור הנושא דורש אישור מקדים מצד איש מקצוע, הנהלה או גורם אחר? ▪ במידה והתקשורת מסווגת כחסויה או פנימית, יש לתקשר זאת בגוף התקשורת 	* בטיחות מידע

- יישום תהליך 7-שלבים בעבודה השוטפת של יזמי התקשורת באמצעות: הצגת התהליך בפני הצוות הניהולי של המפעל (מתואר ביתר פירוט ביעד #3) ובפני קבוצות העבודה המפעליות והנחיייתם ביצירת תקשורת בהתאם לתהליך.
- פיתוח שאלון להערכת כוח התקשור של כלי התקשורת המרכזיים בארגון. בחינת מידת ההעדפה לקבלת תקשורת באמצעות כל אחד מהכלים. השאלון מועבר פעמיים בשנה ונותן תמונה מעודכנת בנוגע להעדפתו של כל כלי תקשורת בקרב אוכלוסיות היעד השונות בארגון (עובדי משמרות, עובדי משרדים, מנהלים).
- פיתוח אתר תקשורת ברשת הפנימית, העונה על הצרכים הבאים:
 - ריכוז כל התקשורות הארגוניות (top-down), עבור עובדים ומנהלים, במקום אחד
 - ריכוז כלל חבילות התקשורת אשר מנהלים מצופים להעביר לעובדים
 - ריכוז כלל כלי ותהליכי התקשורת הנדרשים ליצור תקשורת יעילה. האתר כולל את תהליך 7-שלבים, רשימה מעודכנת של כלי ופורומי התקשורת בארגון, כולל נהלי השימוש בהם, וכן חומרים מקצועיים בנוגע לתקשורת יעילה
 - חלק של שאלות ותשובות בו ניתן לשאול שאלה בכל נושא ולקבל תשובה אישית (מפורט ביתר פירוט ביעד #5)

יעד #3: הגברת מודעות המנהלים לחשיבותה תקשורת יעילה ולתפקידם בקידום

תקשורת יעילה בארגון

בכל מערכת תקשורת ארגונית, מנהלים הנם בעלי תפקיד מרכזי בחשיבותו אם כיזמי תקשורת ואם כאחראים על העברת התקשורת לעובדיהם. מכאן, שמודעותם של המנהלים לתפקידם המרכזי ביצירת מערכת תקשורת מקצועית ויעילה בארגון, היא קריטית להצלחתה. כדי להשיג יעד זה התבצעו הפעולות הבאות:

- המחשת המחיר של תקשורת לא-יעילה (באמצעות אירוע מדומה) ולאחריו הדגשת החשיבות של תקשורת יעילה והצגת תהליך 7-שלבים הוצגו בפני הפורום הניהולי של המפעל (כל המנהלים במפעל).

- תמיכה של קבוצת התקשורת בהבניית מודולה אשר עסקה בהעברה יעילה של מסרים ארגוניים, במסגרת סדנא לפורום הניהולי של המפעל בנושא "ניהול בזמנים מאתגרים". המודולה התמקדה בדרכים היעילות ביותר לתקשור מסרים לעובדים, בתקופה זו של שינויים תדירים ודרישה לצמצום עלויות. כיצד הם כמנהלים יכולים להשתמש בתקשורת יעילה ככלי ניהולי להגברת מחויבות העובדים להשגת יעדיו העסקיים של הארגון.

יעד #4: שיפור רמת מקצועיות התקשורת בארגון ותמיכה בקבוצות עבודה מפעליות

ביצירת תקשורת יעילה

- שלושת יזמי התקשורת המרכזיים במפעל הנם: הנהלת המפעל, פורומים ניהוליים וקבוצות עבודה מפעליות. מכאן, ששיפור רמת מקצועיותם ביצירת תקשורת יעילה, תוביל לשיפור משמעותי בתקשורת הארגונית ותהווה דוגמא ליזמי התקשורת האחרים בארגון. בכדי להשיג שיפור מקצועי זה, התבצעו הפעולות הבאות:
 - תמיכה של קבוצת התקשורת בתקשורת מרכזיות של הנהלת המפעל בכדי לוודא את יעילותם מבחינת תכנים ואופן העברה.
 - חברי הקבוצה משמשים כיועצי תקשורת הנותנים תמיכה מקצועית לקבוצות עבודה מפעליות. לאחר מיפוי קבוצות העבודה המרכזיות שיוזמות תקשורת בארגון, התבקשה כל קבוצה למנות אחראי תקשורת שיהיה אחראי על כל התקשורת שיוזמת הקבוצה. לכל אחד מאחראי תקשורת אלה, הוקצה איש קשר מקבוצת התקשורת אשר מייעץ ותומך בכל הקשור לצרכי התקשורת של קבוצת העבודה.
 - פיתוח סדנא בנושא תקשורת ארגונית יעילה אשר הועברה לאחראי התקשורת מקבוצות העבודה המפעליות. הסדנה פותחה על בסיס תהליך 7-שלבים ומורכבת משלושה חלקים: היכרות עם כלים ותהליכים ליצירת תקשורת יעילה; ניתוח אירועי-מקרה של תקשורת יעילות ולא-יעילות, שאירעו בארגון; התנסות ביצירת חבילת תקשורת עבור נושאים שיש לתקשר. הסדנה מוצעת לכלל המנהלים בארגון.
 - תמיכה של קבוצת התקשורת בכל התקשורות הנוגעות לתהליכים ארגוניים מרכזיים, כדוגמת צמצום עלויות, פיתוח עובדים וכו'.
 - פיתוח תוכנית שנתית להעשרה ופיתוח מקצועי של חברי קבוצת התקשורת, בכדי לשפר את יכולתם ומקצועיותם בתחום התקשורת הפנים-ארגונית.

יעד #5: הגברת תקשורת מטה-מעלה (bottom-up) כחלק מתקשורת דו-כיוונית בארגון

המונח תקשורת מטה-מעלה (bottom-up) מתייחס לכלל המסרים בנוגע לנושאים ארגוניים, מהעובדים אל הארגון (הנהלה בכירה, פורומים ניהוליים או קבוצות עבודה). כפי ש"צריך שניים לסטנו", כך גם ליצירת תקשורת דו-כיוונית יעילה יש צורך ששני השחקנים (הנהלה ועובדים) "ירקדו" יחדיו. לכן, מיקוד בתקשורת מעלה-מטה (top-down) אינו מספיק ויש להשלימו בפעולות שמטרתן הגברת תקשורת מטה-מעלה:

- הכנסת חלק של שאלות והתשובות, לאתר התקשורת. חלק זה מאפשר לכל עובד לשאול שאלה בכל נושא ולקבל עליה תשובה אישית. שאלות בעלות רלוונטיות לכלל העובדים מפורסמות עם התשובות עליהן באתר.
- עידוד אחראי התקשורת בקבוצות העבודה המפעליות להוסיף מרכיב של משוב על יעילות התקשורת (שלב 7) לתוכנית התקשורת שלהם.
- תמיכה בקבוצה המפעלית לשיפור עלויות, בהגברת מעורבות העובדים במאמץ הכללי של הארגון להורדת עלויות. כחלק מתמיכה זו, עזרה קבוצת התקשורת בפיתוח ותיקשור תיבת הצעות להורדת עלויות, על ה-web. כלי תקשורת מטה-מעלה המאפשר לעובד להעלות הצעת שיפור עלויות ולעקוב אחר התקדמותה, עד לשלב האישור והיישום.

במהלך העבודה על יעד זה, הגענו למסקנה שאחד מהחסמים המרכזיים לתקשורת מטה-מעלה הנו הגישה הפאסיבית של העובדים בנוגע לתפקידם בתהליך התקשורת. רוב העובדים רגילים לקבל את התקשורת ב"דחיפה" – Push (Mail), ישיבות קבוצה/מחלקה) ואינם רגילים בחיפוש פעיל אחר המידע אותו בו הם מעוניינים. הבנה זו הובילה אותנו לפעולות אשר מטרתן קידום גישה פעילה מצד העובדים בכל הקשור לתקשורת.

- עידוד עובדים לחפש באופן פעיל אחר המידע אותו הם מחפשים.
- יזמי תקשורת מונחים להבחין בין מידע שיש לתקשר ב"דחיפה" (push communication) למידע לתקשור ב"משיכה" (pull communication).
- יזמי תקשורת מונחים לתקשר בכלי תקשורת של "דחיפה", רק את המידע החיוני (must know). להרחבה ולמידע נוסף העובדים מופנים למקורות תקשורת של "משיכה" (web, אחראי תוכן וכו').
- הפיכת ה-web לכלי מאוד ידידותי למשתמש בכל הקשור לתקשורת – פיתוח אתר תקשורת בשפה העברית אשר מרכז את כלל התקשורות הרלוונטיות לעובדים.

3. מצבנו כיום

פירות הפעילויות הללו, באים לידי ביטוי ביחסו העכשווי של הארגון אל נושא התקשורת, אשר מהווה קיום מרכיב בלתי נפרד מכל תהליך ארגוני משמעותי. כל החלטה, תהליך, שינוי או פרויקט מכיל בתוכו חלק מובנה של תקשור לאוכלוסיית יעד רלוונטית. כתוצאה מכך, נרשמה עליה מתמשכת בשביעות רצון העובדים בכל הקשור לרמת התקשורת במפעל, כפי שהדבר בא לידי ביטוי בתהליך בריאות הארגון של השנים 2000 ו-2001. בשנת 2000 61% מהעובדים ציינו שהם מיודעים באופן מספק בנוגע לדברים המתרחשים בארגון. בשנה העוקבת (2001) עלתה רמת שביעות הרצון ל-66% מהעובדים. רמת שביעות הרצון בקרב עובדי המשרדים היא אף גבוהה יותר ועומדת על 71% מהעובדים. למעשה, תחום התקשורת הפנים-ארגונית עלה כאחד מתחומי החוזק המרכזיים של המפעל, בתהליך בריאות הארגון של שנת 2001. ציטוטים מקבוצות המיקוד מעלים כי: "קיימת תקשורת טובה של נושאים טכניים רצפת הייצור", "צרכים עסקיים ושינויים מתוקשרים באופן טוב באמצעות עדכון עסקי רבעוני לעובדים, ישיבות מחלקה, Mail וכו'", "תקשורת טובה של נושאים בעלי עניין לעובדים כגון ניהול כוח-אדם, שיפור עלויות וכו".

האתגרים עמם מתמודד המפעל בשנים 2002-2003 הם: שימור רמה גבוהה של תקשורת ארגונית (top-down) מקצועית ויעילה; עידוד והגברת גישה פעילה מצד העובדים בכל הקשור לתקשורת; פיתוח מערכת לקידום תקשורת מטה-מעלה (bottom-up); ושיפור מיומנויות המנהלים בשימוש בתקשורת פנים-ארגונית ככלי ניהולי.

4. מסקנות

הובלת תקשורת פנים-ארגונית יעילה תמכה ביכולות המפעל להתמודד באופן מסתגל ויעיל עם אתגריו העסקיים בתקופה זו של האטה כלכלית ושינויים תכופים. התקשורת תמכה וקידמה את מעבר הארגון, מנהליו ועובדיו, מתפיסה (Mindset) של שפע לתפיסה של צמצום עלויות ואפשרה התמודדות יעילה עם הצורך בפעולות לניהול מצבת כוח-האדם. זאת, תוך השפעה מזערית על מוטיבציית העובדים. תקשורת יעילה היוותה גורם מרכזי ביצירת אווירה ארגונית מלאת אתגר, התלהבות ואמון ביכולת הארגון לעמוד בהצלחה באתגרים העסקיים שלפניו.