

המתכון להכנת תוכנית הדרכה שנתית

איך להפוך את מחלקת ההדרכה מספקית הדרכות מדף לפתרון בעיות ולכיבוי שריפות, למחלקה לפיתוח תוכניות הדרכה, שימנעו בעיות עתידיות בארגון ויאפשרו לו עליונות בשטח מול מתחריו – באמצעות בניית תוכנית הדרכה אפקטיבית

להשיג את יעדיו האישיים (בעתות מצוקה אנחנו נעדיף את צרכי הארגון על צרכי הפרט).

● בדיקת נושא האיכות במערכים השונים במפעל תוך התמקדות באיכות המוצר/השירות (יצור פגומים וניתוח הסיבות לכך). ניתן להיעזר במנהל האיכות. כמו כן, במהלך סיורנו היומיומיים במחלקות הייצור, מומלץ לראות כמה חלקים פגומים ישנם (בעיקר אחרי משמרת הלילה).

● זה המקום להתייחס לסקרים ולמשובים השונים, אשר מועברים בארגון:

“שביעות רצון ספק ו/או לקוח, פנימי וחיצוני”, “משובים על השתלמויות” שונות שהעברנו, צרכים מיוחדים אשר הועלו במילוי “חוות דעת תקופתיות”, וצרכים מיוחדים הנובעים מתוך “תיאורי העיסוק” ויש להשלימם בקרב העובדים הנקלטים.

בדיקת ביצועי מחלקת המכירות בשיחוף עם סמנכ"ל השיווק והמכירות. לדוגמה:

● מתוך 100 שיחות טלפון לצורך תיאום פגישה,

כמה אכן מגיעות למצב של פגישת מכירה בפועל?

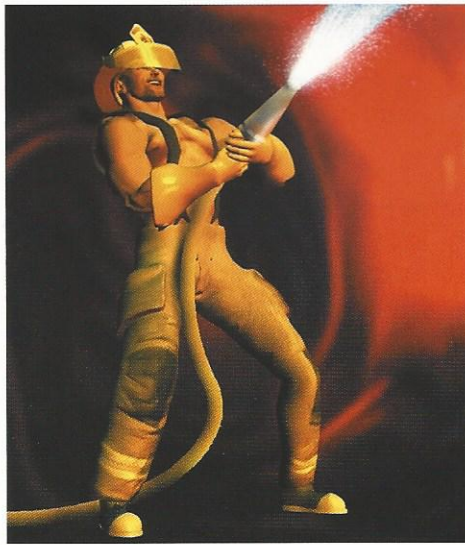
● מתוך הפגישות למכירה בפועל, בכמה מהפגישות אכן מבוצעת מכירה?

● שיפור יכולות הפיתוח של הארגון: שיחה עם סמנכ"ל R&D לבדיקת צרכי ההדרכה המקצועית הנדרשת עבור היחידה שלו.

● בדיקת כשלים בארגון, בעיות Relocation, תאונות עבודה, תלונות של לקוחות, נטישת לקוחות, נטישת עובדים, בעיות הנובעות מחוסר הבנת יכולותיה של מערכת ה-ERP ושימושיה וכדומה.

● חלק חשוב מאוד בבניית תוכנית הדרכה הוא בדיקת ההיסטוריה: איזה הדרכות ביצענו עד כה בארגון. אילו גישות/שיטות סייעו לנו יותר ומה היתה התרומה. האם להמשיך באותה מתכונת או לנסות ולתקוף בדרך שונה? הרעיון המרכזי הוא להפוך ממחלקת הדרכה – אשר מספקת הדרכות “מרף” לפתרון בעיות ול”כיבוי שריפות” – למחלקה לפיתוח תוכניות הדרכה – אשר ימנעו, ככל שניתן, בעיות עתידיות בארגון ויאפשרו לו חזית נקייה ועליונות בשטח, בו הארגון מתמודד מול מתחריו.

וכל זאת באמצעות בניית תוכנית הדרכה אפקטיבית. ■



ה יות שאנו נמצאים בסוף שנה קלנדרית, בחרתי לעסוק בנושא החם של חודשים אלה של השנה: אבני הדרך לבניית תוכנית ההדרכה השנתית.

קיימים מספר פרמטרים אשר משמשים אותנו במהלך בניית תוכנית הדרכה שנתית אפקטיבית. מנקודת מבטי, מחלקת ההדרכה בארגון משמשת “מחלקה לפיתוח אמצעי לחימה”. תקציב מחלקה זו יאפשר לארגון להתמודד מול קשיים. חלק מהקשיים ידועים לנו, חלקם אף נובעים מתוך החזון ומאבני הדרך למימוש החזון, וחלקם עדיין נסתרים מעינינו והם יהיו אתגרים להתמודדות בלתי צפויה מול מתחרינו במהלך שנה זו.

את ההתקדמות בחשיבותה של מחלקת פיתוח ההדרכה בארגון ניתן לדמות להתפתחות אמצעי הלחימה בשדה הקרב. הרוגמה הטובה ביותר להמחשה היא השינוי שחל בשדה הקרב ביחס להתמודדות מול מטרות נעות.

בעבר ניתן היה להשתמש בתותחים ולירות פגזים לעבר המטרה רק לאחר שזו זוהתה בעין והגיעה לטווח ירי אפקטיבי. וגם אז, יורים ויורים ויורים עד שפוגעים. היום מספיק לדעת שקיימת מטרה ואת כיוונה הכללי. המטרה אינה חייבת להיות בטווח הנראה לעין. אנו משגרים לכיוונה טיל ומכוונים אותו במעופו כל הדרך אל המטרה – תוך מעבר באבני הדרך אשר הצבנו לעצמנו עד לפגיעה המדויקת.

לבניית “טיל הדרכה” חנם כזה אנו זקוקים לנמה חלקים חשובים:

● מהו חזון הארגון, יעדי המנכ”ל ו/או יו”ר הדירקטוריון לחצי שנה, שנה, שנתיים ושלוש השנים הקרובות.

● ביצוע ניתוח SWOT, תוך התרכזות בחולשות ובאימים. עומקו של ניתוח ה-SWOT נקבע על-פי גודלו של תקציב ההדרכה. כאשר תקציב ההדרכה מזערי, המלצתי היא להסתפק בניתוח ארגוני בלבד. ככל שהתקציב מאפשר זאת, ניתן להעמיק ברמות ה-SWOT לביצוע ניתוח מחלקתי ואף אישי.

ברור כי ככל שאנו מעמיקים בשכבות הניתוח, אנחנו מוסיפים עוד ועוד צרכי הדרכה עד לרמת האינדיבידואל, אשר זקוק לכמה הדרכות שונות בכדי

הכותב הוא מנכ”ל פורטל HRS – פתרונות במשאבי אנוש
www.hrs.co.il
שימש כסמנכ”ל למשאבי אנוש ומינהל בענפי תעשייה שונים בעיקר בחיי-טק.