



שיעור מספר 12 - אימון \ קואוצ'ינג

הערות למצגות

אימון

הקניית כלים למימוש הפוטנציאל
 שמחת חיים של העובד מביאה לתוצאות טובות – אימון הוא טכניקה הפועלת לטווח ארוך. עובד על מוטיבציה פנימית.
 אימון טוב – מותאם למטרות הצוות
 מקבל את האדם כמו שהוא
 הבסיס של אימון – היכולת לתפור את הצרכים לאדם שאתה עומד מולו.
 מאוד יקר – לא מספיקים שניים שלושה מפגשים.
 הפך להיות סוג של רווחה.
 להראות לו נקודות שהוא לא רואה.
לראש צוותים ומטה – ROI נמוך. כדאי רק למנהלים בכירים.
 לרוב למנהלים הממש טובים אין זמן לאמן.
 קשה לתת הדרכה למנהלים בכירים בקבוצה, בעיות של אגו, חשיפה וכו'.

הרצאה של לירון – ארגון לומד

פערים בין מציאות לפרקטיקה

הבעיה הבסיסית - ארגונים לא אוהבים תהליכים - אי אפשר "למכור" תהליכים שלוקחים שנים.

הדרכה ולמידה

הדרכה – דרך \ שיטה

למידה – שינוי קבוע (פחות או יותר) בהתנהגות כתוצאה מנסיון

- **שינוי** – עיצוב התנהגות שונה
- **יציב** – לאורך זמן
- **התנהגות** – למידה כמעצבת התנהגות
- **נסיון** – קשר גומלין בין הידע לביצוע בשטח.

למידה

- שינוי התנהגותי לאורך זמן
- אפקטיביות
- תפקיד הלומד

- תפקיד המלמד – מדריך, נשאר בסביבה

מי אחראי על הלמידה בארגון

אחראים – הנהלה \ מנהלים
מוציאים לפועל - הדרכה

הבעיה העיקרית – אין לכך תמיכה בדרג הביניים.

תמורות בתפקיד המנהל

פיקוח (מודל טיילוריסטי) –> ניהול ביצועים –> ניהול ידע

תרגיל המספרים

מראה כיצד משפרים ביצועים

בתרגיל המטרה היא להקיף מספר גדול ככל האפשר של מספרים עוקבים. בניסוי הראשון – אין ידע לגבי הסידור של המספרים. בניסוי השני נאמר לכתה שיש סידור למספרים (זוגיים בצד אחד, איזוגיים בצד שני וכו')

תפקיד היועץ

הלקוח: בדרך כלל הדרכה או משאבי אנוש

- מקבל מידע מהדרג הניהולי
- מקבל הפנייה למומחי התוכן

תהליך העבודה:

איתור צרכים – פנים מחלקתי
איסוף צרכים – מול הארגון
עיבוד הממצאים ומסקנות – פנים מחלקתי
פתרונות איכותיים ואפקטיביים – פנים מחלקתי
תיקוף מול מנהלים – מול הארגון
גיבוש תוכנית עבודה – פנים מחלקתי
ישום תוכנית הדרכה – מול הארגון
מדידת אפקטיביות – מול הארגון

טעויות נפוצות

יועץ או ארגון שממהרים לתת פתרון לפני שלמדו את הבעיה

גישת שיפור ביצועים

תהליך איתור הצרכים

יעדים \ צרכים עסקיים

צרכי ביצוע

צרכי למידה (וצרכים ארגוניים נוספים)

שיטות לאיתור צרכים

חומרים כתובים – סקרים, נתוני הערכה ומשוב

תצפית

דוחות ביצועים

ראיון, תחקור

שאלון: עובדים, מנהלים שותפים

קבוצת מיקוד

גורמים מעכבים – למה אין ארגונים במודל "ניהול הידע"

גרין ועמיתיו (2008) למרות שעברו שנים לא מומש הרעיון של סג'י

- אין בספר דיון באיך ליישם
- המספר מכוון לדרגי הניהול והבעיה היא דרג הביניים
- חוסר בסטנדרטים וכלים

<קריאה נוספת: פיטר סג'י – ארגון לומד>

3 מתוך 3

נכתב על ידי גל

על בסיס תוכן ההרצאות במדעי ההתנהגות – מכללת נתניה
<http://behavioral-sciences-nac.blogspot.com>