



## שיעור מספר 2 – ניהול הדרכה ופיתוח עובדים

### מנהלי

לא לאחר - כל מי שמאחר מקבל מטלה הדרכתית לשיעור הבא אחריו

### מבוא

#### רקע

הדרכה בארגון – כלי שמטרתו לעזור לארגון להשיג את היעדים העסקיים שלו – לא מטרה בפני עצמה

#### ניהול עסקי ראוי

המטרה: להגדיל את התשואה על ההון

לעשות הרבה במעט – אם מבצעים משימה ב-X שקלים המטרה היא לקבל יותר מ-X שקלים בתמורה.

הארגון משקיע משאבים כל הזמן

העובדים הם אלה שמניעים את הארגון ומכאן משמעות הפיתוח של עובדים

כשארגון לא מרוויח כסף הוא צריך לשאול את עצמו מה בניהול האנשים שלי לא עובד.

הפתרון הפשוט – למצוא עוד כוח אדם

בגלל שזה הפתרון הפשוט מנהלים מעדיפים להביא עוד עובדים במקום להוציא יותר מעובדים קיימים שמפיקים תפוקה נמוכה.

**מה הבעיה:** לא רק שזה פתרון שעולה יותר, בעתות מצוקה (ירידות שכר וכו') העובדים שתורמים יותר ניידים ולכן הם יעזבו ומי

שיישאר הם אלה שלא תורמים

ההתמודדות הזאת דורשת אומץ ועלולה לגרור מחיר בטווח הקצר אבל נותנת פירות בטווח הארוך.

#### הבסיס לניהול נכון

מנהלים לא עושים זאת נכון לא מרוע לב או טיפשות אלא בעיקר מחוסר ידע

אין להם מיומנות לאתר את העובד שמתחיל לעבוד פחות ולמנוע את זה.

#### ההדרכה

הדרכה היא בסיס ההתנהלות היעילה הארגונית

ללמד את הארגונים כיצד לעשות את תפקידם כראוי

לא ניתן להסתמך על מודל התנהגות אחד לאורך זמן

חשובה בעיקר בארגונים שיש להם קביעות, כי קשה להם לקבל ידע מבחוץ על ידי תחלופה. מאידך – מי שהמקום שלו לא מאויים,

המוטיבציה שלו ללמוד הולכת ופוחתת.

בלי למידה – אין התפתחות – ואז יש עמידה במקום, התוצאה – ירידה ביעילות

## אחדות בשרות

כאשר אין תחרות, קל לשמור על אחדות בשרות. ואז אין מוטיבציה לאף אחד מהשחקנים לתת שירות יותר טוב, במקרה זה העובדה שהעובד הממוצע לא אפקטיבי לא נראית לעין, כי בכלל הארגונים יש עובדים לא אפקטיביים. לעומת זאת – בשוק תחרותי, קשה לשמור על האחדות הזאת ואז אם אין עובדים יעילים חייבים לפצות על זה בדרכים אחרות כמו הורדת מחירים (פגיעה ברווחיות)

## דיון בכתה:

מה כבר יש ללמוד למי שעובד בהנהלת חשבונות?  
המהלכים של הארגון הרבה פעמים תלויים בפקידים, שמיישמים את החלטות הארגון. לכן כדאי שגם אנשי הנהלת חשבונות, יכירו את האסטרטגיה של הארגון.  
**חייב להיות** = נבדק, מוערך (מקל וגזר)

## חזון וייעוד

לכל ארגון אמור להיות חזון וייעוד.

**חזון** – לאן הארגון רוצה להגיע (מדינת ישראל: בית לאומי לעם היהודי)

**ייעוד** – מה מטרנו בתוך החזון (מדינת ישראל: לספק יכולת מחיה והגנה ליהודים שחיים במדינה)

הייעוד איננו לשרוד – ארגון שמגדיר את החזון שלו כהשרדות, באופן אבסורדי – זה לא יעבוד לאורך זמן.  
למה זה חשוב – זה נותן מסגרת שבתוכה צריך לפעול. בלי מסגרת ברורה כל אחד בונה את המסגרת שהוא רוצה.  
האסטרטגיה נגזרת מהחזון:



ברגע שההדרכה מיושרת עם האסטרטגיה של הארגון לא ממחרים לקצץ אותה, כי היא כבר לא נחשבת **הוצאה** אלא **השקעה**

## דרישות הקורס

העדרות מעד שלושה שיעורים  
קריאת החומר שבסילבוס לפי הנושא

### מטלה (20%)

- מתחלקים לקבוצות של שלושה  
עד יום שני: להעביר לי רשימת נושאים ושלישיות  
לאחר מכן – יש לעבור על כפילויות ולתאם מי עושה  
כל קבוצה בוחרת נושא מרשימת הנושאים ומכינה מצגת קצרה (10-12 דקות) שמורכבת משני דברים  
1. הגדרת הנושא – וחומר רלוונטי (לא חייב להיות מאמר אקדמי באנגלית)  
2. בארגון – איך זה מיושם או איך זה צריך להיות מיושם

ניתן להתמקד בנושא מסוים: סדנה מסוימת שנעשתה בצורה טובה או לא טובה.  
דגשים: החלק המעשי, צריך להיות מעשי ומחובר לארגון. **אם ניתן להדגים את הנושא על הכתה, מה טוב.**

### רשימת הנושאים:

- מקומה של ההדרכה בארגון
  - מודל של תהליך הדרכה משלב הכניסה לארגון עד לפרישה (הדרכה של עובדים חדשים, מול תפקידים חדשים, מול שינוי של מבנה ארגוני)
  - מטרות בהדרכה, איך מפלחים מטרות שונות של ההדרכה, האם הן נובעות מהאסטרטגיה של הארגון או מהמטרות, איך היא מוגדרת במערכת.
  - איתור וניתוח צרכי הדרכה (!), מה קורה בעולם בתחום הזה, מה גורם לארגון לשלוח אנשים ללמוד
  - שיטות ואמצעי הדרכה מתקדמים: הדרכות מרחוק, הדרכה אונליין וכו'.
  - ארגון לומד, למידה ארגונית, ניהול ההון האנושי. האם הארגון מכנה את עצמו ארגון לומד. איזה חלקים בארגון לומד הם חשובים וכדאי לשים לב אליהם
  - מדידת אפקטיביות של הדרכה, האם היא מביאה לשיפור בתשואה על ההון (לעשות יותר בפחות)
  - תקצוב ההדרכה: איך מחולק תקציב ההדרכה. מה העלות של אנשים שלומדים
  - הדרכה, אימון (קואצ'ינג) – מה זה מוסיף בתוך מערך הדרכה של ארגונים.
  - פיתוח מנהלים (כמקרה פרטי של הדרכה), תרומה לאפקטיביות
  - הדרכה בארגונים רב לאומיים. איך ההדרכה תומכת בפרקטיקה של ההתנהגות
- את העבודות יש להגיש למרצה לאחר ההרצאה, ניתן להגיש אותן עד סוף הסמסטר

### המבחן

כרגיל: מורכב מהגדרות וניתוח אירוע, ראה פירוט בשיעור אחרון