

איתור צרכים הדרכתיים בארגון

פתיחה:

כמנהלים בארגונים, אנו עלולים להיתקל בבעיות שונות בתפקוד העובדים בארגון, כגון:

- קליטת עובדים רבים המתבררים במהרה כלא-מתאימים לארגון או לתפקיד
- תהליכי כניסה לתפקיד ארוכים ולא אפקטיביים
- בעיות מוטיבציה שונות- לארגון או לתפקיד מסוים
- טעויות רבות בביצוע, חוסר או קושי במיומנויות מסוימות
- תפיסת תפקיד בעייתית, חלקית או לא מותאמת
- תחלופה גבוהה של בעלי תפקידים מסוימים

במצבים שכאלה אנו נדרשים לברר את הסיבות לבעיות הללו, בכדי שנוכל לטפל בהן באופן הנכון. תהליך איסוף המידע וברור הסיבה נקרא **איתור צרכים הדרכתיים**. יש לציין כי תהליך שכזה יבצע איש מקצוע בתחום ההדרכה, אך המנהל יכול לסייע רבות, ואף לדעת האם נחוץ תהליך שכזה על ידי סקירה שיטתית של כל תהליכי ההדרכה בארגון.

הגדרות:

בעיה הדרכתית- בעיה הדרכתית מוגדרת כבעיה שהפתרון שלה הוא הדרכתי. בעיות הדרכתיות לרוב יתבטאו בפער בביצוע, כלומר- מישהו יתקשה לעשות את עבודתו כנדרש. כשפער כזה מתגלה, צריך לבדוק מה מקורו: האם הבעיה טמונה בהכשרתו? האם הבעיה היא בסטנדרטים הלא-ברורים לביצוע? או אולי בכלל במוטיבציה וביחסים בתוך הארגון? רק אם המקור אכן נעוץ בפערי ידע מסוג כלשהו, נידרש לפתרון הדרכתי. כמובן שפתרון זה לא יהיה בהכרח להכשיר את אותו אדם שהביצוע שלו אינו מגיע לרמה הרצויה. הפתרון עשוי להיות הכשרת החונך שלו לחניכה, כתיבת ספר כניסה לתפקיד, תהליך הגדרת תפקיד מחודשת ועוד.

פתרון הדרכתי- פתרון לבעיה תפקודית של האגון שמהותו קשורה בתהליכים של פיתוח או ניהול הדרכה. פתרון הדרכתי עשוי להיות הכשרה לתפקיד (פיתוח הכשרה חדשה או קיימת, למשל), ניהול ידע הדרכתי בצורה שונה או מתאימה יותר, שיפור סביבת ההדרכה, או תהליכי פיתוח של המנהלים/החונכים (הכשרה שלהם, מיצוב מעמד שלהם, תגמול, קידום, הערכה וכו').

איתור צרכים הדרכתיים- תהליך שבו נבדקים ומוערכים באופן שיטתי כל תהליכי ההדרכה המתקיימים בארגון מחד, וכל הצרכים והבעיות ההדרכתיות מאידך. תהליכי ההדרכה הנבדקים כוללים: איתור ומיון

עובדים ומתנדבים, הכשרה וכניסתם לתפקיד, חניכה במהלך התפקיד, העשרות, ימי עיון ופורומים, תהליכי שימור ושיתוף בידע מקצועי, קידום ותגמול, הערכת עובדים ומתנדבים ועוד. כמו כן סורקים את כל בעלי התפקיד בארגון מבחינת פערי ידע ומיומנות, ומזהים היכן נעוצה הסיבה להם. התהליך כולל איסוף מידע ממספר מקורות, ובראשם קריאת חומרים ודו"חות, ראינות עם בעלי תפקיד שונים וקיום קבוצות מיקוד.

גוף הכלי:

תחום	שאלות	מקורות מידע
איתור, מיון ושיבוץ	<p>האם ישנם קריטריונים תקפים ומהימנים, אחידים וברורים לתהליכי האיתור והמיון?</p> <p>האם נקבע משקל לכל קריטריון?</p> <p>האם הממיינים מוכשרים לתהליך המיון?</p> <p>האם תהליך המיון ממוסד?</p> <p>האם תהליך המיון מוצלח (מעט טעויות של קבלת לא מתאימים)?</p> <p>האם תהליך השיבוץ מושכל ומוצלח?</p>	<p>קריאת נהלי האיתור, המיון והשיבוץ</p> <p>בחינת הקריטריונים לשלושת התהליכים</p> <p>שיחה עם הממיינים והממוינים</p>
תהליכי הכשרה וכניסה לתפקיד	<p>האם קיימת הכשרה לכל תפקיד בארגון?</p> <p>האם ההכשרה מכשירה באופן מיטבי לתפקיד?</p> <p>האם ההכשרות מתייחסות לכל מרכיבי התפקיד- מיומנויות, ידע ונורמות וערכים?</p> <p>האם תהליכי הכניסה לתפקיד יעילים ומקצרים את זמן הקליטה?</p> <p>עיתוי ההכשרות- האם מיד לאחר הכניסה לתפקיד?</p>	<p>קריאת תיקי ההכשרות בארגון</p> <p>משוב בוגרים לאחר 6 חודשים מסיום ההכשרה</p> <p>משובי שביעות רצון בסיום ההכשרות</p>
חניכה במהלך התפקיד	<p>האם כל בעל תפקיד מקבל חניכה? מהי התדירות?</p> <p>האם יש תכניות חניכה מוסדרות לכל בעל תפקיד?</p> <p>מהי איכות החניכה המתבצעת?</p> <p>האם החונכים מוכשרים לתפקד כחונכים?</p>	<p>קריאת תכניות החניכה</p> <p>שיחה עם חונכים ועם נחנכים</p>
העשרות,	<p>האם מתקיימים פורומים, ימי עיון והעשרה? באיזו תדירות?</p>	<p>קריאת סיכומי פורומים וימי</p>

<p>עיון קריאת תכניות השתלמויות שנתית שיחה עם משתתפים</p>	<p>האם הם עונים על צרכי המשתתפים? (צרכי למידה וצרכים רגשיים כגון צורך חברתי וצורך בהתרעננות)</p>	<p>ימי עיון ופורומים</p>
<p>קריאת נהלי שימור ושיתוף בידע בחנית המנגנונים לשיתוף ושימור ידע- חוברות, פורומים אינטרנטיים, תוכנות איסוף וכו'.</p>	<p>האם מתקיימים תהליכים של תיעוד ידע חדש? האם מתקיימים תהליכי שיתוף בידע בין האנשים והמחלקות? האם קיימים מנגנונים לאיסוף, תיעוד ושיתוף ידע (טכנולוגיים או אחרים)?</p>	<p>תהליכי שימור ושיתוף בידע</p>
<p>קריאת נהלי קידום ותגמול שיחה עם העובדים</p>	<p>האם קיימים קריטריונים ברורים, תקפים ושקופים לקידום ותגמול? האם קיימת מדיניות ארגונית ברורה באשר למי מתוגמל וכיצד? האם קיימות אופציות יצירתיות ומתגמלות לקידום? האם תפקידי הקידום והתגמולים יוקרתיים ונחשקים?</p>	<p>קידום ותגמול</p>
<p>קריאת משובים לדוגמא בתיקים האישיים של העובדים</p>	<p>האם העובדים מקבלים משוב איכותי על עבודתם? מהי תדירותו? האם קיימים טופס ונוהל ברורים ואיכותיים למשוב? האם המנהלים מוכשרים לתפקידם כממשיבים? האם המשוב נשמר ומתבצע מעקב אורך? האם העובדים תופסים את המשוב כמקדם ובונה?</p>	<p>הערכת עובדים</p>
<p>קריאת הנהלים הרלוונטיים שיחה עם מתנדבים ועם המנהלים שלהם</p>	<p>מהי יעילות תהליכי הגיוס, האיתור והמיון? שיבוץ מתנדבים- האם יש קריטריונים ברורים? מהי מידת שביעות הרצון מתפקוד המתנדבים? מהי מידת שביעות הרצון של המתנדבים מפעילותם? האם מתקיימים תהליכי הכשרה לתפקידי המתנדבים? מהי איכותם?</p>	<p>ניהול מתנדבים</p>

	האם המתנדבים מקבלים משוב איכותי על עבודתם?	
<p>קריאת סקרי המוטיבציה האחראונים קריאת נהלי מדידת מוטיבציה וטיפול בה שיחות עם עובדים</p>	<p>האם המוטיבציה נמדדת? מהי רמת המוטיבציה? האם ישנם כלים להתמודד עם קשיים וירידת מוטיבציה?</p>	<p>מוטיבצית העובדים</p>
<p>קריאת הגדרות תפקיד תצפית על תפקוד הארגון- בישיבות צוות לדוגמא שיחה עם מנהל הארגון/המחלקה</p>	<p>האם קיימת הגדרת תפקיד ברורה ומפורטת לכל בעל תפקיד? האם קיים פער בין הגדרת התפקיד הפורמלית למה שקורה בפועל? האם קיימים בצוות תפקידים מיותרים או חסרים? מהו מעמדו של כל תפקיד?</p>	<p>תפקידים בצוות</p>