



# משמעות עסקית

מודל לפיתוח ומדידה של תהליכי למידה אפקטיביים

עידו גנור | מנהל חטיבת הדיגיטל | לוטם

לקריאת המודל המלא באתר לוטם



# "מטרת הפירמה: למקסם את רווחיה"

## פתח דבר









# הקשיים הכרוכים בבחינת אפקטיביות



## בידוד ההשפעה

- קושי אוביקטיבי לבודד את השפעת הלמידה
- תרומה לתוצאות
- "טוב יותר מפלסבו"



## קושי בתכנון

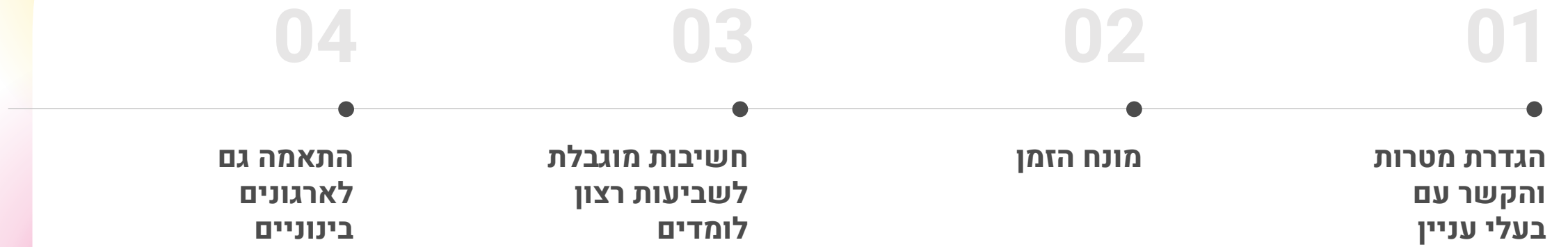
- האם לגוף ההדרכה יש לגיטימציה לערוך אבחון שבסופו יתאים פתרון ויתכנן את המהלך ההדרכתי? או שלקוחות ההדרכה מגיעים עם הפתרון ומצפים להוצאה לפועל ("מקבלי הזמנות")?



## קושי תפיסתי

- האם הלמידה בכלל נתפסת בארגון כאקט בעל ערך עסקי שרלוונטי למדוד?

# מה המודל מציע ומה ייחודו?



## מהו מודל משמעו"ת עסקית, ומה הוא אינו? (א)

הוא כן...



**מסגרת עבודה (Framework)  
מוטת אפקטיביות**

הוא לא...



**שיטת מדידה**

## מהו מודל משמעו"ת עסקית, ומה הוא אינו? (ב)

אבל...



**אין ודאות שהתוכנית תהיה אפקטיבית**

אבל אם היא לא, אנחנו יודעים שזה נובע מבעיה פדגוגית בתכנון או ביישום, ולא מטעות בהבנה המשימה.

הוא מציע...



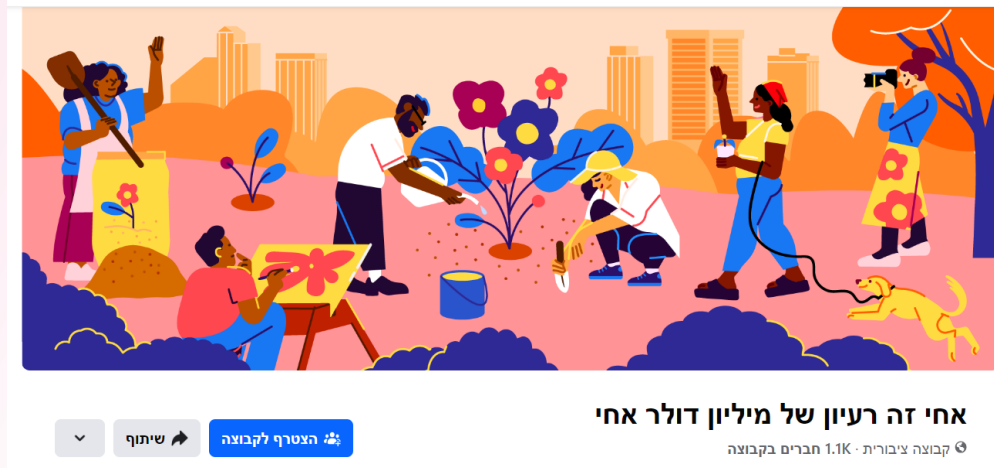
**שישה צעדים ברורים שעוזרים לנו**

**לבנות תכנית למידה**

**מוטת אפקטיביות ובת-מדידה**



# מהו מודל משמעו"ת עסקית, ומה הוא אינו?



אבל...



**אין ודאות שהתוכנית תהיה אפקטיבית**

אבל אם היא לא, אנחנו יודעים שזה נובע מבעיה פדגוגית בתכנון או ביישום, ולא מטעות בהבנה המשימה.

- מנהל חטיבת הדיגיטל בחברת הייעוץ לוטם
- בן 41, תושב רמת גן, נשוי+3
- יועץ למידה, כ-15 שנה בתחום הלמידה הארגונית
- מרצה באקדמיה, בהכשרה מקצועית ואפילו קצת בתיכון
- **מפתח הדרכה**



**עידו גנור**

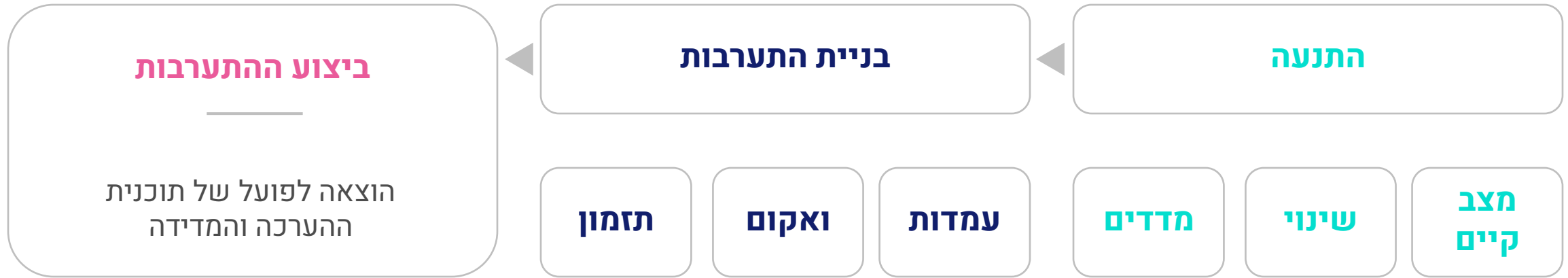
נעים מאוד



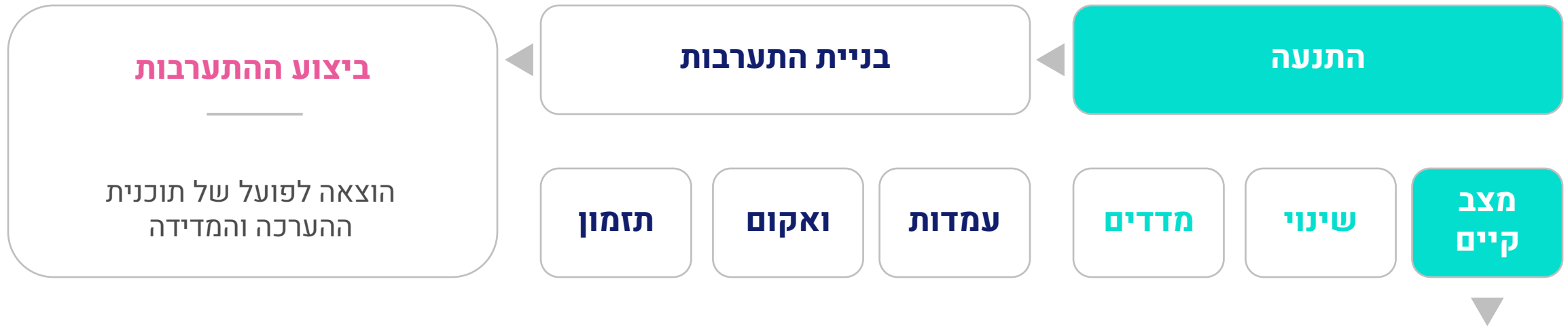
# משמעו"ת עסקית

מודל לפיתוח ומדידה של תהליכי למידה אפקטיביים

# מודל משמעו"ת עסקית



# מודל משמעו"ת עסקית



## אבחון הסיטואציה הנוכחית: התהליך העסקי, רמת הביצועים, התרבות הארגונית ועוד.

למידה ארגונית, מטבעה, עוסקת (לפחות בחלק נכבד המקרים) בהובלת א.נשים מנקודה A לנקודה B. זיהוי הנקודה הנוכחית יכול להיות פשוט ("כיום אין מחלקה X ורוצים להקים אחת") או מורכב ("העובדים במחלקה Y לא מגיעים לביצועים הרצויים, והסיבה לא ברורה או שיש לגביה אי הסכמה").

חלק מהמצב הקיים הוא הבנת הכאב וגם המחיר, הסיכון או פוטנציאל הנזק של היעדר למידה.



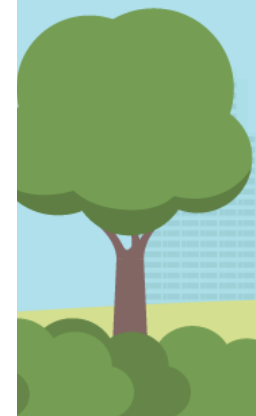


## נעים להכיר – חברת החמצן לישראל

לאחרונה נכנס לתפקיד מנהל תפעול חדש, אשר זיהה שכמות הפחת גבוהה מהמקובל בתעשייה והוא מעוניין להקטין את כמות החמצן אשר משתחררת לאוויר בתהליך האריזה. לשם כך הוא מעוניין להדריך את העובדים על שימוש נכון בשסתום.

בנוסף, מאחר והבזבוז מתרחש בשלב של חיבור וניתוק בלון לצינור המילוי, סביר להניח שהפחת גדול יותר במכלים קטנים (כי יש יותר חיבורים וניתוקים) ולכן הופסק שיווק מכלי כיס של אוויר בשקל לטובת מיקוד במכלים גדולים.

מנהל התפעול פונה לגוף הלמידה כדי לבנות התערבות הדרכתית מתאימה.





## העלילה מסתבכת

אחד מראשי הצוותים טוען שהבעיה לא נעוצה במיומנות בתפעול השסתום, אלא בכך שהשסתומים עצמם לא מוצלחים. כלומר השקעה בהכשרה תהיה מיותרת ולא תניב תוצאות.  
"צריך להחליף את כל השסתומים"

מנהל התפעול חולק על האבחנה וגונז את ההמלצה (היקרה).

# מודל משמעו"ת עסקית



## ניסוח השינוי הדרוש - המטרה העסקית.

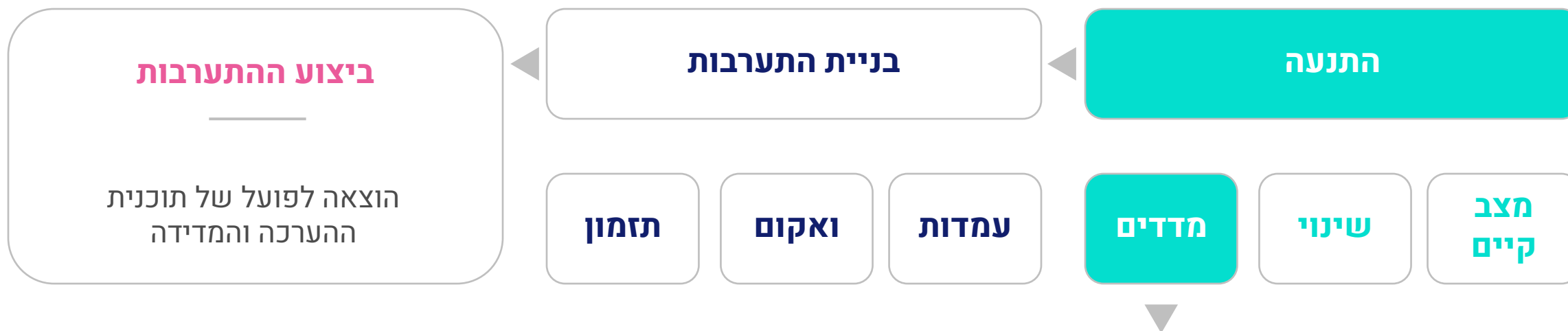
- מה רוצים להשיג? מהו המיקרו-חזון של המהלך? מה ייחשב כהצלחה?
- מיהו עובד מצטיין ומה מאפיין את הביצוע שלו?
- מי הגורם שמגדיר את השינוי הדרוש והאם הוא בדרג המתאים לקבל את החלטה הזו?
- "מטרה עסקית" יכולה להיות קשורה להגדלת תפוקות, צמצום הוצאות, שימור עובדים, אימוץ הרגלים או טכנולוגיות, הטמעת תפיסות ועוד.



## השינוי המבוקש - המטרה העסקית

המטרה העסקית של חברת החמצן במהלך היא להקטין פחת. אם כיום על ייצור של כל אלף ליטר חמצן מבוקבקים 950 ליטר, הרי שיש פחת של 5%. הקטנת הפחת תהיה מהלך מוצלח. בהסתכלות רחב, העלות המצטברת של הוצאת העובדים להדרכה צריכה להיות קטנה יותר מן התועלת שיביא החיסכון בפחת.

## מודל משמעו"ת עסקית



### פירוק השינוי המבוקש או המטרה לאימפקט במונחים מדידים

- מהם הפרמטרים או המדדים העסקיים שבהם מצופה לראות שינוי?
- האם הפרמטרים האלו ניתנים למדידה? נמדדים כיום? כמותיים? איכותניים?
- האם יש דרך סבירה להוכיח או לבודד את התרומה של מהלך הלמידה להצלחה?
- איך נבחר מדד מוצלח? (א) מדד קיים שמישהו בודק + (ב) מדד שניתן לבידוד באופן סביר + (ג) חריג: TTC





## המדד הארגוני

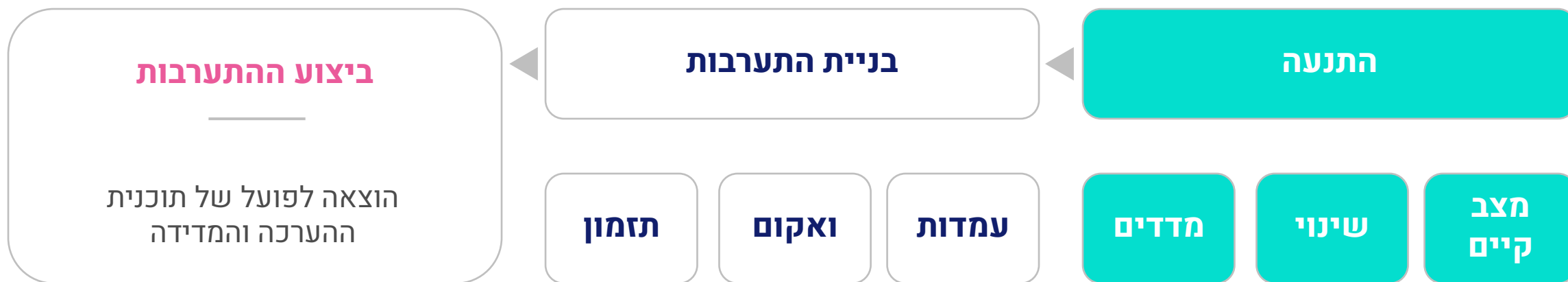
המדד הארגוני שעליו ננסה להשפיע הוא כמובן **כמות הפחת**.

נתון נוסף שעשוי להיות רלוונטי הוא משך הזמן הדרוש לעובד כדי לבקבק מיכל (או 10 מיכלים). אבל נתון זה – מעניין ככל שיהיה – לא נמדד ע"י גוף האו"ש ולכן אין אפשרות יעילה להשתמש בו לאורך זמן. עוד נחזור אליו בהמשך.

מה לגבי בידוד תרומת ההדרכה?

למידה היא לא הפתרון היחיד שאומץ. לצידה הוחלט גם על שינוי באסטרטגיית המוצר. בעולם של תנאים אידיאליים היינו אולי מנסים להפריד בין מהלך ההדרכה למהלך שינוי המוצרים, אבל מנהל התפעול לא מתעניין בשאלה מה עזר לו להקטין פחת – הוא מוטה-תוצאות ורוצה **קודם כל להקטין את הפחת**.

## מודל משמעו"ת עסקית



לאחר שלושת השלבים האלו, גוף הלמידה בשל לתכנן ולהוציא לפועל את ההתערבות הדרכתית.

מודל משמעו"ת עסקית לא עוסק בפיתוח ההתערבות עצמה אלא באופן המדידה. שלושת המרכיבים הבאים משתלבים בשלבי בניית ההתערבות ובעיקר בהוצאה לפועל.

# מודל משמעו"ת עסקית



## מודל משמעו"ת עסקית



**אחד המימדים העוזרים לזהות הצלחה של פרויקט הדרכה הוא תחושות הלומדים ובעלי העניין.**

- תחושות אלו כוללות עמדות לגבי המהלך, מסוגלות עצמית – וגם שביעות רצון ומוטיבציה.
- שביעות רצון היא לא מטרה, אבל מוטיבציה היא כן אמצעי.
- ראוי לבחור בעלי עניין המקיפים את הנושא ב- 360 מעלות: לומדים, חונכים, מנהלים, לקוחות וסגל הדרכה?
- עמדות ותרבות למידה עוזרות לנו להעריך את מידת שיתוף הפעולה



## מכשול לא צפוי

בירור עם היחידה העסקית מגלה מכשול לא צפוי. המיכלים הקטנים שצפויים לצאת עכשיו משימוש הם המשמרת המועדפת על העובדים, כי רק בה אפשר לעבוד בישיבה. מנהלת אולם הייצור מתוסכלת מהשינוי כי היא צופה תגובות קשות מצד העובדים שייאלצו לעמוד יותר שעות בשבוע.

**איך יגיב גוף ההדרכה?**





## בניית הפתרון ההדרכתי והוצאתו לפועל

בדרך כלל, ההדרכות לעובדים בחברת החמצן מתקיימות בצורה פרונטאלית, בכיתה שממוקמת סמוך למפעל. הפעם, גוף הלמידה בוחר בפתרון שכולל שני חלקים:

**האחד**, מפגש פרונטאלי שבו העובדים יוכלו לתרגל בכיתה חיבור וניתוק של מיכלים, בליווי מדריך טכני.

**השני**, הפקת סרטון אנימציה של 20 שניות שמדגים שימוש נכון בשסתום. הסרטון יוקרן במסכים שנמצאים בלובי ובמטבחונים לצד מסרים ארגוניים אחרים שמוקרנים עליהם בשוטף. שילוב הסרטון ברצף הפרסומים יתחיל רק אחרי סיום ההדרכות כדי לחזק את האפקט שנוצר בהן.

## מודל משמעו"ת עסקית



**יכולת ביצוע/תפקוד בוואקום, בסביבה סטרילית, היא שלב ביניים חשוב בדרך לרכישת כשירות.**

- לפני שעובד מבצע את המשימה שלו בשטח, במצב האמת, עליו להצליח לבצע אותה בסימולטור, בכיתה או במבחן מעשי בציון או רמה מספקת.
- מיקרו הסמכה שניתנת בסביבה סטרילית היא אינדיקטור לאפקטיביות הלמידה ולרוב נראה קשר בין בינה לבין הצלחה בביצוע בפועל.



## מרכיב הואקום

מרכיב הואקום עוזר לגוף ההדרכה לתכנן את המפגש הפרונטאלי. בתחילת המפגש (או לקראתו) יימדד הזמן האישי שלוקח לכל עובד לבקבוק 10 מיכלים. לאחר מכן יועבר תדריך על השימוש הנכון בשסתום כולל הדגמה והתנסות. העובדים יתבקשו לבצע תרגול חופשי כדי לשפר את הזמנים שנמדדו בתחילת ההדרכה. השיא האישי של כל עובד לפני/אחרי התרגול יתועד ועובדים בעלי ביצועים טובים יקבלו הוקרה והערכה.

סביר להניח שעובד שישפר את הזמנים שלו בזמן ההדרכה – יצליח לשמר את השיפור הזה או לפחות את חלקו גם בקו הייצור.

\*הזכרנו קודם מדדים שלא יעיל למדוד לאורך זמן כי הם לא מעניינים את הביזנס. כאן אנחנו עושים בו שימוש מועיל בתוך אירוע קצר וקצוב בזמן

## מודל משמעו"ת עסקית



**למימד הזמן תפקיד מפתח גם בהצלחת ההתערבות וגם ביכולת למדוד אותה.**

- תחת כותרת זו נגדיר את מועדי המדידה, תקופת הלמידה וזמן ההגעה לכשירות (המייצג את עקומת הלמידה).
- לפני הכל – נזכור שמועד הגדרת המטרות המשותפת עם בעלי העניין הוא לפני התנעת הפרויקט.

# סיכום

## מודל משמעו"ת עסקית נולד ממצוקה:

יש רצון להוכיח ערך של תהליכי וגופי למידה, אבל היכולת לעשות זאת מוגבלת וחלק מהמודלים הזמינים לא נותנים מענה מספק.

החלופה המוצעת ממוקדת במסגרת עבודה מוטת אפקטיביות וביצועים, יחד עם סט מוגדר של צעדים שיאפשרו מקסימום מדידה.

LinkedIn

למודל משמעו"ת עסקית

\* המודל המלא זמין לקריאה והורדה באתר לוטם



תודה