

האדם והארגון במחול הלמידה – חלק ב' אסטרטגיה ותרבות להדרכה

מאת: ארי שלף - קבוצת שלף יועצים בע"מ

פורסם לראשונה אוגוסט 2001

להלן מובא החלק השני בסידרה בת ארבעה מאמרים המתייחסים למחול הלמידה של האדם והארגון.

החלק הראשון (ראה קישור לחלק א') דן בהפקת הדרכה בראי התאטרון
החלק השני המובא כאן, דן באסטרטגיה ותרבות להדרכה
החלק השלישי (ראה קישור לחלק ג') דן בתפיסת ההדרכה ורמות למידה
והחלק הרביעי והאחרון (ראה קישור לחלק ד') דן בתכניות וגישות למידה

אסטרטגיה

דע מה הם היעדים האסטרטגיים תעד אותם בכתובים ותרגם אותם לתרחישי הדרכה ישומיים מרבית תוכניות ההדרכה נשענות או מושפעות מהתשתיות, המשאבים והתרבות הארגונית הקיימת. עד כמה אתם יכולים לשנות ולהשפיע על גורמים אלה זה כבר נושא למאמר אחר.

את מטרות ההדרכה ניתן לגזור משלוש רמות עיקריות:

הרמה האסטרטגית של כל אגף ויחידה בארגון

הרמה הארגונית ניהולית

והרמה התפעולית מקצועית.

להלן מטרות לשיפור ברמה הארגונית ניהולית שנגזרו מאסטרטגיית החברה בחברה למיכון משרדי

- פיתוח תרבות שרותית ממוקדת לקוח
- פתוח טכנאים בהיבטים שיווקיים ומכירתיים
- הידוק הקשר ושיתוף הפעולה בין השרות למכירות
- פיתוח יחידת טלמרקטינג ומרכז הזמנות
- שיפור תהליכי עבודה בהיבטים לוגיסטיים תפעוליים לוגיסטיקה, שרות ומעבדה, שיווק ומכירות
- פיתוח הדרכה וכח אדם במכללת הארגון

טבלת עזר להגדרת תרחישי למידה ישומיים כפי שגובשו בחברת היי-טק

נושא הלמידה	השינוי הנדרש בשטח ברמת התרבות הארגונית	תופעת השינוי, המקום, הנהל, האכיפה הנדרשת	האחריות וכלי המדידה והבקרה
תוכנה- אסוף מידע עסקי על לקוחות והשימוש במידע זה	- חלק מחיי היום יום... תרגום מידע והזדמנויות לתהליכי המכירה	- נוהל שימוש בתוכנה - משוב על שימוש בתוכנה	?
אמון אישי חניכה ומתן משוב	- חלק מחיי היומיום בארגון - מעקב אחר שינויים ושיפורים	- נוהל וערכות חניכה - תדירות חניכה - משוב על חניכה - דיווח יעדים ושינויים	?
הצגת נושא מצגות לקבוצות מגוונות	- הצגת נושא באופן מקצועי - תהליך מובנה מכוון	- נוהל הצגת נושא - משוב על הצגת נושא	?

	- ערכות הצגת נושא	מטרות עסקיות	
?	- מנגנון קבוע להפקת לקחים - נוהל הפקת לקחים - זכרון ארגוני	- נתוח מובנה של עסקאות - נתוח ארועים - תעוד וזכרון ארגוני	תחקיר והפקת לקחים
?	- נוהל הערכות תקופתיות - נוהל שימוש במנגנוני דרבון - אמצעי דרבון	תהליך מובנה של הערכת עובדים - משוב ההעצמה ומיקוד	הנעת עובדים והערכות תקופתיות

תרבות ארגונית

תרבות ארגונית היא אוסף הפילוסופיות, האידיאולוגיות הערכים האמונות ההנחות הציפיות והנורמות ששותפים להם כל חברי הארגון. בחברות מצליחות נמצא כי קיימת הזדהות גבוהה בין מטרות הפרט לבין מטרות הארגון ולכן נוצרת מחויבות גבוהה לתהליכי הלמידה וקיימת תפיסת הוגנות בין תרומת הפרט לבין התמיכה (החומרית חברתית) שהארגון מעניק לפרט.

תרבות ארגונית מתאפיינת בארבעה מימדים (עפ"י הופסטד) ליקט וערך אמיר רוזן:

מיילים ז'רגון, תמונות חפצים, (רהוט) סמלים (לוגו) לבוש גינוני התנהגות	סימבולים ארגוניים
אנשים בעלי משמעות לחברי אותה תרבות - מירקם תכונות הזכות להתיחסות ולחיקוי	גיבורי תרבות
פעילות טקסית מאורגנת וסדרתית בעלת משמעות לארגון (טקסי מעבר, כנסים שנתיים וכד')	טקסים ארגוניים
קובץ האמונות וההנחות הקולקטיביות בדבר מה נכון טוב ובעל ערך לחברי הארגון (עקרונות פעולה לתיפקוד מיטבי)	ערכים ארגוניים

התפתחות התרבות הארגונית (עפ"י SCHEIN) ליקט וערך - אמיר רוזן

בעיות התאמה לסביבה החיצונית (והשרדות)

- הארגון חייב למצוא לעצמו דרכים להתמודד עם סביבה תחרותית ומשתנה.
- שליחות ואסטרטגיה מטרת העל והדרכים למימושה.
 - מטרות ואמצעים - יעדים, מבנה ארגוני, חלוקת עבודה מערכת תגמולים סמכויות.
 - קריטריונים למדידת העמידה במטרות תוך פיתוח מערכות מידע ובקרה הולמות.
 - הפקת לקחים וצורך בשינוי או הגדרה מחדש של היעדים.

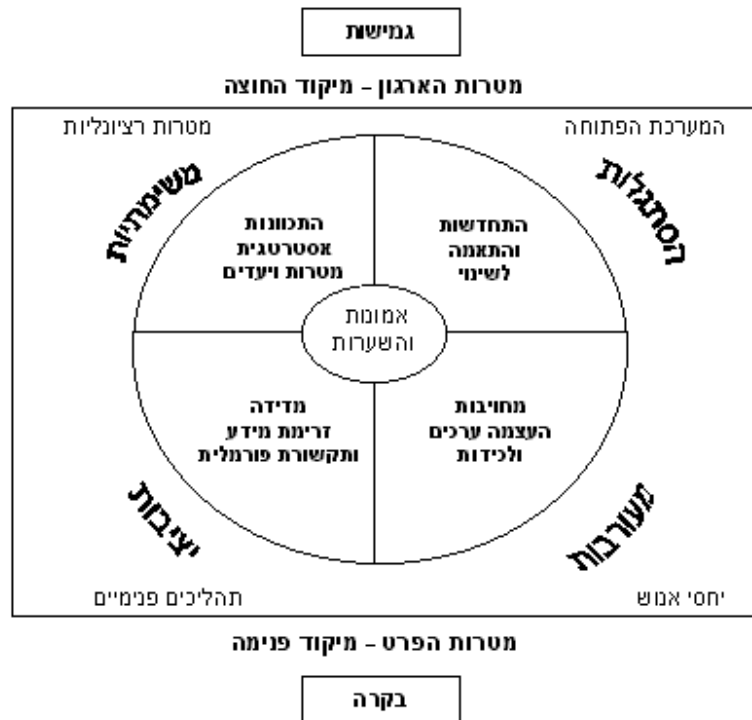
בעיות של אינטגרציה פנימית

- הצורך לקיים ולתחזק מערכות יחסי עבודה בתוך הארגון ובין חברי הארגון.
- שפה ומערכת קונספטואלית - צרכי תקשורת מושגים ביטויים ז'רגון ותפיסות מרכזיות
 - טקסי מעבר - גבולות וקריטריונים של כניסה ויציאה, קריטריונים להשתייכות קבוצתית בתוך הארגון
 - כח וסטטוס - הכללים להשגת כח, סמכויות סמלי סטטוס
 - אינטימיות, חברות, אהבה - איכות היחסים החברתיים קשר בין המינים רמת הפתיחות והנינוחות ביחסי העבודה
 - פרסים ועונשים - הגדרת התנהגויות רצויות ולא רצויות

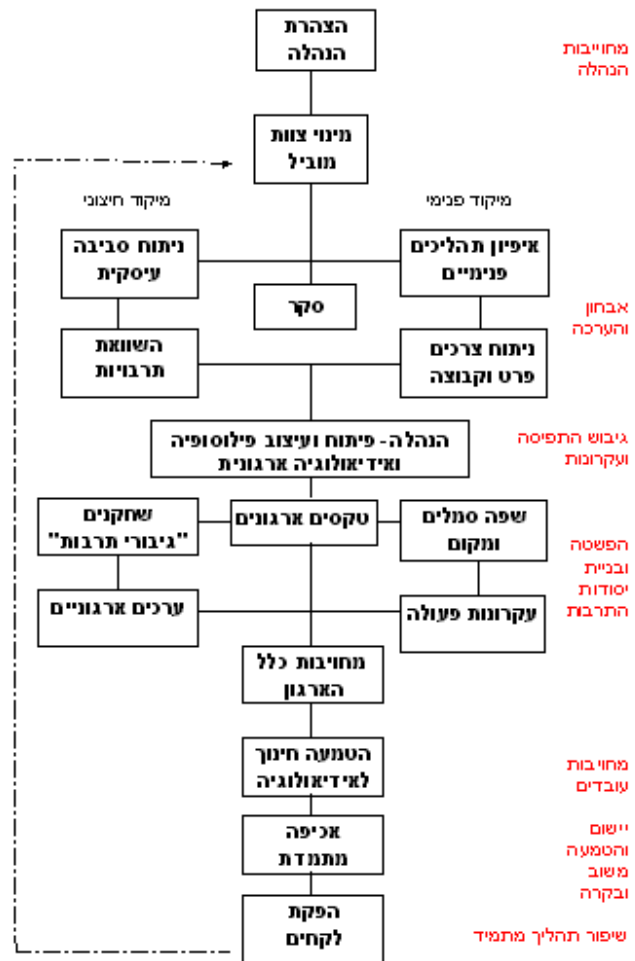
בחינת התרבות הארגונית

הבחינה מאפשרת לנו לבחון היכן הפערים ולסמן את המוקדים לשינוי. הבחינה אמורה להגדיר מה הם השינויים שאנו רוצים להשיג ממעלה ראשונה ומה הם השינויים שאנו רוצים להשיג ממעלה שניה. שינוי ממעלה שניה מקביל למעשה למושג חזון. לעיתים יש לשנות הנחות יסוד, תפיסות, אמונות והתנהגויות ישנות אשר אינן מתאימות ואינן משרתות את המציאות החדשה.

מאפיינים לבחינת תרבות ארגונית והשפעתם על תהליכי למידה



מודל המשלב את ערכי הארגון עפ"י (Quinn) עם מודל דניסון לבחינת תרבות ארגונית. תהליך הטמעת תרבות



© כל הזכויות שמורות – ארי שלף

מנהיגים ברשת

www.leadersnet.co.il

leaders@leadersnet.co.il

© כל הזכויות שמורות ל"מנהיגים ברשת" מאי 2002. החומר מותר לשימוש אישי בלבד. אין לעשות בחומר שימוש מסחרי/עסקי ו/או להפיצו בכל דרך שהיא (להוציא באמצעות יצירת קישור למאמר ספציפי ולעמוד הבית במקביל) מבלי לקבל רשות מפורשת בכתב מהנהלת האתר