

שאלות ותשובות בנושא "On the Job Training"

מאת: דרור גורביץ'

OJT מהווה פתרון מוצלח כאשר קשה או יקר לדמות בסביבת ההדרכה את סביבת האמת. כדוגמה לכך ניתן להביא את כל התפקידים בקו שירות ראשון (טלפוני או פנים אל פנים), תפקידים המתבצעים למול מכונות או סביבות מחשב שלא ניתן לדמות בסביבת ההדרכה, ותפקידים המתבצעים למול סיטואציות מורכבות כדון ניהול, קרבות אויר וכיוב'. במצב בו מורכב לדמות את סביבת האמת כנראה שהפתרון יהיה לבצע את ההדרכה בסביבת האמת.

מצוינים או שמא הם חוששים מתחרות? לפני ההתייחסות לרמה המקצועית עלינו לשאול את עצמנו האם הארגון והתרבות בו בשלים לחניכה? למשל ביחידה ארגונית של סוכני מכירות ייתכן כי התפיסה של הסוכנים היא שאם הם חונכים אחרים הם מייצרים לעצמם תחרות ואולי מאבדים לקוחות. גם בארגונים כאלה אפשר להטמיע תרבות של חניכה ע"י תוכניות של תגמול וקידום חונכים מצוינים ואפילו עד כדי החלטות אמיצות לתגמל חונך על איכות הביצועים של הנחנך שלו.

האם המומחה הבכיר ביותר הוא החונך האידיאלי?

שאלת בחירת החונכים היא שאלת מפתח. אנו מוצאים שנכון יותר לבחור חונך הממלא כרגע את התפקיד שאליו מוכשר הנחנך, אחד המבצע בדיוק את מה שנדרש מהלומד החדש ולא בכיר מדי. אחרת יכולה להיווצר מערכת יחסים בעייתית שתביא לכישלון החניכה. לדוגמה, חניך יעדיף לא לחשוף את החולשות בפני מישהו בכיר יותר, או יעבור תהליך מאוד מתסכל למול חונך בכיר מאוד תוך שהוא מנסה לעמוד בקצב ובציפיות.

במצב בו מורכב לדמות את סביבת האמת כנראה שהפתרון יהיה לבצע את ההדרכה בסביבת האמת. אבל זה לא מספיק, OJT כשיטת הכשרה אינו בנוי להתמודד עם העברה של ידע תיאורטי וכאשר התפקיד דורש ידע כזה על מנת לאפשר לבעל התפקיד להתמודד עם המשימות יש לחשוב מחדש על הפתרון.

חונכים בכירים מדי, הכוכבים של התפקיד הם בדרך כלל גם עסוקים מאוד ולא פנויים לחניכה. כמו כן חונכים הותיקים מאוד בתפקידים מאבדים את היכולת להסביר לאחרים כיצד ומדוע הם מבצעים את הפעילויות כפי שהם מבצעים אותם. זו בעיה ידועה של מומחים שיכולה להביא לתהליך מאוד מתסכל אצל שני הצדדים.

אם לסכם, נדרש חונך בעל רצון, לא בכיר מדי ולא ותיק מדי, הממלא כרגע את התפקיד אליו מוכשר הנחנך, שיש לו זמן להשקיע בתהליך החניכה

OJT מהווה פתרון מוצלח כאשר קשה או יקר לדמות בסביבת ההדרכה את סביבת האמת. כדוגמה לכך ניתן להביא את כל התפקידים בקו שירות ראשון (טלפוני או פנים אל פנים), תפקידים המתבצעים למול מכונות או סביבות מחשב שלא ניתן לדמות בסביבת ההדרכה, ותפקידים המתבצעים למול סיטואציות מורכבות כדון ניהול, קרבות אויר וכיוב'. במצב בו מורכב לדמות את סביבת האמת כנראה שהפתרון יהיה לבצע את ההדרכה בסביבת האמת. אבל זה לא מספיק, OJT כשיטת הכשרה אינו בנוי להתמודד עם העברה של ידע תיאורטי וכאשר התפקיד דורש ידע כזה על מנת לאפשר לבעל התפקיד להתמודד עם המשימות יש לחשוב מחדש על הפתרון. מניסיוני OJT יהווה מודל מוצלח יותר בשני מקרים:

- כאשר הביצוע אינו דורש ידע תיאורטי מעמיק והבנה רחבה של ה"מערכת". כדוגמה לתפקיד ש - OJT כשיטת הדרכה עיקרית אינה מתאימה לו ניתן לקחת תפקיד של יועץ השקעות. הידע התיאורטי הנדרש ליועץ השקעות רחב ומעמיק והכשרה במודל OJT אינה בנויה לספק כזה. תפקיד של מפעיל מכונה, מפעיל מערכת מתאים יותר.

- כאשר הידע התיאורטי ניתן בהכשרה מקדימה, משולבת או במוסד חיצוני. כדוגמה לכך אפשר להביא הכשרה של פקיד בנק או איש שירות לקוחות אשר חלק מההכשרה מבליים בכיתה בלימוד הידע התיאורטי והבנת המוצרים והתהליכים של החברה וחלק עדיף שיתבצע ב - OJT.

אלו עוד שאלות אני צריך לשאול את עצמי כאשר אני מתכוון להקמה של מערך OJT בארגון שלי?

הארגון חייב לשאול את עצמו בכנות האם העובדים בו מסוגלים לחנוך. האם הם יראו בהכשרת עובד חדש אתגר מספק או הפרעה לעבודתם? האם האינטרס שלהם לייצר עובדים

ושיקבל מכך סיפוק.

איך מפתחים את תוכנית ה-OJT?

בניית תוכנית OJT היא דורשת מעורבות של מנהל התחום המקצועי, מומחה תוכן ומומחה פיתוח הדרכה. (זאת כמובן רק לאחר שברור כי ההנהלה בדרגים הגבוהים מגבה את התהליך ורוצה בו). ניתן לסמן כמה שלבים חשובים:

- הגדרת מטרות התוכנית: מנהל התחום המקצועי צריך להגדיר מה הציפיות המקצועיות מהעובד החדש בנקודות זמן שונות, אילו תוצאות הוא רוצה וכו'.
- יצירת תוכנית אב לחניכה: מפתח ההדרכה עוב עם מומחה התוכן למפות את הביצועים בשטח שכוללים את כל מרכיבי התפקיד המצופים, לתכנן אותם ברצף הזמן מהקל אל הכבד, לקבוע קריטריונים ואבני בוחן.
- אישור תוכנית האב: מנהל התחום המקצועי בשיתוף עם מומחה התוכן בוחנים ומאשרים את מסגרת החניכה הכללית והזמנים.
- בניית תוכנית חניכה מותאמת אישית: בכל חניכה על החונך לבנות תוכנית אישית בהתאם לתוכנית האב המתחשבת בלוחות הזמנים הספציפיים בעבודה (למשל האם בחודשים הקרובים בכלל נמכור ארטיקים או שזה חורף?) ולאשר אותה עם המנהל והחונך.

האם נדרשים עזרים כלשהם לתוכנית כזו?

תוכנית חניכה מחייבת עזרים מובנים לניהול התהליך. ביניהם תוכנית האב לחניכה המגדירה לוח זמנים וסדר לדברים ועזרים ספציפיים ללימוד כל משימה. עזרים ספציפיים יכולים להיות:

- מדריכי תהליכים ומדריכים למשתמש
- דפי מטלות המגדירים מטלות להתנסות
- דפי תצפית וציינון

כיצד משתלבת תוכנית OJT בשגרת היום בארגון? הרי צריך גם לעבוד...

זוהי אכן בעיה מרכזית בתהליכי OJT. רק גיבוי מלא של ההנהלה, בקרה צמודה של מנהלים על התקדמות התהליך, הצבת לוחות זמנים קשיחים, ותגמול החונך על התהליך יביאו לתוצאות בהקשר זה.

מהו מבנה אידיאלי של מפגש OJT בין חונך לעובד הנחנך?

כל תהליך דורש מפגש פתיחה. המטרה של המפגש הזה הינה להבהיר את הציפיות של שני הצדדים, ולייסד מערכת יחסים פתוחה, בה ברור

לנחנך כי החונך אינו המנהל המעסיק, המערך או חורך הגורלות בכל דרך. חשוב שהנחנך ירגיש שותף לתוכנית ויסכים איתה. אני מנחה תמיד את החונכים ליצור מפגש לא פורמאלי בו הנחנך יציג את עצמו, ציפיותיו חששותיו וכו' והחונך יציג את תוכנית האב לחניכה וייתיעץ עם הנחנך לגבי התאמה לתוכנית אישית.

לאחר מכן מגיעים מפגשי החניכה. מפגשי החניכה מתייחסים למטלה ספציפית ובמסגרתם מלווה החונך את הנחנך בלימוד אופן ביצוע המטלה, תרגול שלה ולפעמים מבחן הסמכה בביצוע המשימה. בתום כל מפגש כזה חשוב כי הנחנך יציג כל מה שביצע, מה התחושות לגבי זה, איפה חושב שהצליח ובמה פיספס; החונך מתייחס להתקדמות של הנחנך ולביצועים החיוביים; החונך והנחנך מנתחים יחד את נקודות הכשל, מעלים פתרונות אפשריים; הנחנך והחונך קובעים בהתאם מועד ויעדים למפגש הבא.

על הכותב

דרור גורביץ' (drorg@akt.co.il) שותף ואחראי לניהול הפעילות השוטפת של החברה. לדרור למעלה מ- 15 שנות ניסיון בתחום פיתוח עובדים ושיפור ביצועים. במהלך שנות פעילותו בתחומים אלו, הוביל דרור פרויקטים מורכבים בארגונים מובילים בישראל ובחו"ל, והוא מרצה לעיתים קרובות בכנסים ואירועים מקצועיים של קהיליית משאבי האנוש בארץ ובעולם.

על AKT

AKT היא חברת יעוץ למשאבי אנוש. אנו מעסיקים כ- 100 יועצים מהמובילים בתחומם ומשרתים למעלה מ- 100 לקוחות, מהארגונים הגדולים במשק, הרואים באנשיהם את המשאב המשפיע ביותר על יכולתם להשיג תוצאות.

הלקוחות שלנו סומכים עלינו, שנסייע להם להפיק את המרב מההשקעה שלהם בניהול ההון האנושי בארגון. אנו מספקים להם ייעוץ, שירותים וטכנולוגיה לניהול, פיתוח והעצמת המשאב האנושי.

אנו פועלים ב- 7 תחומי התמחות: Talent & Performance, מנהיגות, מצינות תפעולית וטכנולוגיה במשאבי אנוש, למידה וניהול ידע, שכר והטבות, ניהול שינויים בארגון ו- Outplacement ליווי תהליכי צמצומים ופרידה מעובדים. במקום בו אנו משלבים את תחומי המומחיות הללו יחד, לקוחותינו מקבלים את התוצאות הטובות ביותר.

למעלה מ- 90% מהלקוחות שלנו ממשיכים לעבוד איתנו משנה לשנה. לקוחות אלו מכירים במובילות המקצועית של החברה, בערך הנוצר בשל השילוב של תחומי המומחיות המגוונים הקיימים בה, וביכולת שלנו לבנות שותפות דרך אמיתית וארוכת טווח עימם.

למידע נוסף בקרו באתר שלנו: www.akt.co.il



AKT Human Capital Solutions

רח' הסיבים 49, פארק ינאי, קריית מטלון, פתח תקווה
טל: 03-6882332

דוא"ל: info@akt.co.il

מידע נוסף ניתן למצוא בכתובת www.akt.co.il

2009 AKT Human Capital Solutions Ltd.