



# GPS - להביא את הלקח ליעד מודל להטמעת לקחים בארגון

מאת: ערן נצר, דותן שביט

**S**GPS - הינו מכשיר ניווט לווייני המראה לך את המקום המדויק בו אתה נמצא, מאפשר לך לדעת את הדרך לנקודה הבאה וכאשר אתה טועה מכוון אותך למקום הנכון. אולם, מכשיר ה-GPS צריך לפחות שני לוויינים על מנת להזדהות. באנלוגיה לפרויקטים העוסקים בלקחים, ארגונים השקיעו בעיקר בלוויין אחד: תהליכי הפקת לקחים! לווין זה לבדו אינו מספיק על מנת להגיע ליעד: שיפור ביצועים! ארגונים מדשים לבנות ולשגר גם את הלוויין השני שהינו: דרכים ושיטות להטמעה ולדאוג לסנכרון בין השניים.

בניה ותפעול של תהליכי הפקת לקחים בארגונים, בניית מאגרי ידע, מודלים לתייעוד, שיטות תחקור וכו'.

לאור מציאות זו נשאלות השאלות הבאות: האם אכן תהליכים אלה משפרים את תפקוד הארגון ועובדיו?

האם הלקחים אשר הופקו בארגון אכן מוצאים את דרכם לשיפור ביצועי הארגון?

מהכרותינו המגוונת עם ארגונים רבים אנו למדים שהתשובה היא שבדרך כלל לקחים מיושמים באופן חלקי בלבד. ארגונים רבים אינם מצליחים לעמוד באופן מספק במשימה של הטמעת הלקחים והתו-בנות הקיימות.

כל ארגון מעוניין ללמוד מניסיונו ולשפר את תפקודו.

בשנים האחרונות תפס תחום הפקת לקחים מקום מרכזי בארגונים רבים והוא נמצא במרכז העשייה הארגונית. אנרגיה ומשאבים רבים מושקעים בפיתוח,

ערן נצר, שיפור ביצועי למידה והדרכה בארגון (סא"ל במ"ל - רע"ן חקר פיתוח הדרכה בחה"א).

דותן שביט, מנכ"ל "שביט - יעוץ ארגוני ופיתוח הדרכה" יועץ ארגוני ומומחה לפיתוח והטמעת יישומי הדרכה בארגון.

## האם הקמת מאגר ידע/לקחים ארגוני נותן פתרון מספק?

משאבים רבים מושקעים בארגונים בניסיון לתעד את הלמידה הארגונית. מערכות ממוחשבות הוקמו על מנת לשמר את הידע הארגוני, נוצרו תפקידים חדשים של מנהלי ידע והוקמו מערכי תמיכה שאמ-ורים לסייע בתיעוד הידע ובהפיכתו לנגיש עבור עובדי הארגון ומנהליו. מחד, הפך הידע לנגיש יותר ומאידך, עקב כמותו, הפך הידע קשה יותר לאיתור. ניסיונו מראה, כי בשורה התחתונה עובדים רבים לא מנצלים את המידע הקיים כבר בארגון כדי להימנע מחזרה על טעויות. הסיבות לכך הן רבות ושונות בין ארגון לארגון ובין תפקיד לתפקיד. למשל, בזמן ביצוע העבודה אין לעובד זמן לחפש/לקרוא לקחים, עודף במידע לא רלבנטי המרתיע את העובד מחיפוש, מנהל הידע אינו יכול לדעת מה המידע המדויק שכל עובד צריך בארגון פרופסיונאלי. יתר על כן, פעמים רבות לא ניתן ולא נכון ללמד ידע מסוים דרך מאגר ידע. יוצא מכך, שלקחים ותובנות רבים היכולים לשפר רבות את עבודת הארגון "מעלים אבק" במאגר הידע הארגוני ואינם תורמים את התרומה הנדרשת לשיפור.

## למה ארגונים מתקשים להטמיע לקחים ותובנות?

ניתן לראות מספר גורמים לקשיים בהטמעה:

1. חוסר פרופורציה במשאבי הזמן המוקדשים להפקת הלקחים ביחס לזמן ולמחשבה המ-ושקעים בדרך להטמעת הלקחים.
2. נטייה לחשוב שקיטלוג הלקחים במאגר מש-מעוּתו - הטמעה. מלאכתנו הסתיימה והא-חריות עוברת לעובד.
3. התייחסות לכל הלקחים כמיקשה אחת. חסרה אבחנה בין סוגי לקחים שונים, לכל סוג לקח נדרשת דרך הטמעה שונה התלויה בסוג הלקח, באופי הארגון, במערכות הטכנולוגיות הקיי-מות בארגון וכו'.
4. טיפול רק בחלק מהמעגל השלם אותו צריך לעבור הלקח משלב הפקתו, דרך אישורו, הט-

המסקנה העולה מכך היא: לא מספיק להפיק את הלקח ולקטלג אותו. חשוב להטמיעו. ליבת תהליך הפקת הלקחים והמטרה האמיתית שלשמה מקיימים את התהליך היא ההטמעה. ללא הטמעה לא יושג השיפור הרצוי.

במאמר זה נציג מתודולוגיה ומודל להטמעת הלק-חים המופקים בארגונים משלב הפקת הלקח ועד לבקרה על הטמעתו.

## מתי ניתן להתחיל בפרויקט הטמעת לקחים?

הגדרת המושג "לקח", על פי מילון "אבן שושן" הינה מסקנה הנרכשת מהתנסות מעשית. **בכל ארגון** מופקים כל הזמן לקחים רבים ומוסקות מסקנות רבות. כמות הידע הנוצרת ומצטברת בארגון הינה רבה ונובעת ממקורות רבים. ניתן לחלק את הלקחים לשלושה סוגים מרכזיים:

**א. לקחים מופקים בתהליכים סדורים ומונחים.** בארגון קיימים תהליכים אשר נועדו ליצור לקחים על מנת לשפר את הלמידה הארג-ונית. בין תהליכים אלה ניתן למצוא: מערך ביצוע תחקירים, תהליכי סיכום קורס, קב-וצות שיפור, צוותי איכות וכו'.

**ב. לקחים המופקים באופן אקראי.** תהליכים בים מתקיימים בארגון ובמסגרתם נוצרים לקחים ותובנות. תהליכים אלה לא נועדו במ-קורם להפקת לקחים אך לקחים משמעותיים ביותר עשויים להיווצר בהם. בין תהליכים אלה ניתן למצוא: ישיבות צוות, שיחות הערכה, שיחות חתך, סיכומי משמרת וכו'.

**ג. לקחים אישיים.** אלה הם לקחים ותובנות המופקים על ידי העובד בעצמו תוך כדי עבודתו. ארגונים ניסו "לדוג" את אותם לקחים אישיים של העובדים במגוון דרכים כגון "הצעות ייעול", "תיבת הצעות", שיחות חתך וכו'.

לעיתים הלקחים לא מנוסחים באופן מדויק כפי שהיינו רוצים לראות, לעיתים קשה למצוא אותם, כי כל אחד מקוטלג במקום אחר, אבל עדיין בכל ארגון יש מאגר לקחים גדול המהווה חומר גלם רב המאפשר כניסה לתהליך הטמעה.

# מיפוי פרופיל הלקחים בארגון

## הנחות יסוד

✓ לקראת ביצוע התערבות ארגונית מקובל לבצע אבחון. לקראת רכש מערכת חדשה מקובל להוציא R.F.P. (Request For Proposal) הטמעת לקחים היא מצב מורכב (הכולל שילוב של טכנו-לוגיה ושינוי ארגוני) הדורש מיפוי ממוקד לקחים לפני כניסה לשלב היישום.

✓ לא ניתן להתחיל אבחון ללא ניתוח מפורט של מדגם מהלקחים הקיימים כבר בארגון. בסיום המיפוי לארגון יהיה "R.F.P" המגדיר היטב את צרכיו הייחודיים ומאפשר לו לגבש המלצה מוש-כלת לגבי דרך הטמעת הלקחים בארגון.

## כלים

### 1. כלי מס' 1: פרופיל לקחים ארגוני



הפרופיל מגדיר לגבי כל לקח האם הוא מטלה לביצוע חד פעמי, תובנה (המלצה לביצוע) או משנה נהלי עבודה. פרופיל הלקחים גוזר מסלול הטמעה שונה לכל לקח.

### 2. כלי מס' 2: תעודת זהות לכל לקח / תובנה



תעודת הזהות היא למעשה ה-D.N.A של הלקח המגדירה מספר רב של פרמטרים (מי צריך להכיר את הלקח, מה רמת השליטה הנדרשת של העובד...). תעודת זהות זו תעזור לנו בהמשך להגדיר את דרך הטמעה המומלצת.

### 3. כלי מס' 3: תרשים מוכנות ארגונית להטמעת לקחים



ניתוח של מספר פרמטרים (ט-כנולוגיה, תרבות, כוח אדם...) המשפיעים על ההטמעה. התוצר של הניתוח מציג באופן ברור וויז-

5. ארגונים רבים בוחרים טכנולוגיה להטמעה לפני שבחנו את פרופיל הלקחים הייחודי לא-רגון שלהם והסיטואציה בה העובד צריך לקבל את הלקח.

6. חסרים כלי עבודה פשוטים המאפשרים הטמעה של לקחים כחלק משיגרת העבודה וכל זאת ביחס של עלות תועלת חיובית לארגון.

7. כדי לטפל בכל הסוגיות שפורטו לעיל נדרשת מתודולוגיה סדורה המעוגנת במודלים להטמעת לקחים ואלו אינם בנמצא. זאת בניגוד לתחום הפקת לקחים בו קיימים מודלים שונים לביצוע תחקיר ועוד.

## יש מוצא!

על מנת להצליח בהטמעת לקחים ותובנות נראה, כי על ארגונים לשנות את מיקוד תשומת הלב מגישה, שבה הידע קיים ונגיש אך הוא פסיבי מנקודת מבטו של העובד, לגישה בה הידע מגיע באופן אקטיבי לאדם הנכון, במקום הנכון, בזמן הנכון ודרך הנכונה. על מנת לתת מענה לגישה זו פיתחנו **מודל ייחודי** אשר באמצעותו ניתן לאבחן ולמפות את סוגי הלקחים הקיימים בארגון ולהתאים לכל לקח את שיטת ההטמעה המתאימה לו וכל זאת בכלים פשוטים וידידותיים למשתמש. יש לזכור, שלכל ארגון פרופיל שונה של לקחים, נהלים שונים ותרבות שונה, לכן יש לאבחן גורמים אלה ולהתאים את שיטות ההטמעה לכל ארגון.

המודל נבנה על סמך הפקת לקחים מעבודה מול ארגונים רבים בתחום ניהול ידע ולמידה ארגונית בכלל ובפרט מניסיון רב שנים בהטמעת לקחים בחיל האוויר.

## מודל הטמעת לקחים בארגון

המודל המפורט מציג שלבי עבודה ברורים החל משלב האבחון וכלה בהטמעה רחבה בארגון. מקוצר היריעה, במאמר זה נציין רק את הנחות היסוד המרכזיות שבבסיס המודל ואת ששת הכלים שפותחו

**5. כלי מס' 5: מחזור חיים של לקח**



טיפול בלקח דורש שיתוף פעולתו - לה מורכב בין מספר יחידות. בדרך כלל יחידות שטח ויחידת הדרכה. בחלק מהלקחים היחידה יכולה לטפל באופן עצמאי (קרא וחתום (... ובחלק אחר היא נדרשת לעזור - רת מחלקת הדרכה (לומדה (...).  
הלקח עובר תחנות שונות בארגון על פי תרשים זרימה. בשלב זה חשוב להגדיר באופן מפורט את תחומי האחריות של בעלי התפקודים השונים לכל נושא (למשל, מי מגדיר מה שיטת ההטמעה המועדפת ללקח נתון?). כדאי לציין שבכל ארגון יהיו מספר סוגים של מחזורי חיים ולא רק אחד.

\* ראה תרשים בסוף המאמר

**יצירת תהליך עבודה שוטף להטמעת לקחים בארגון**

**הנחות יסוד**

✓ המטרה הסופית היא להפוך את תהליך הטמעת הלקחים לחלק מתהליך העבודה השוטף בארגון. כדי שההטמעה לא תתמוסס צריך לבצע בקרה שוטפת על הסטאטוס של הלקחים ודרך הטיפול בהם. באמצעות הכלי לבקרת לקחים אר-גונית ניתן לזהות במהירות באלו יחידות הנושא פועל היטב, באלו פחות ומה הגורמים לכך? הכלי מאפשר לדעת האם ההטמעה הצליחה או במילים אחרות האם פגענו "אלפא" במטרה ברמת הלקח הבחדי. ברמת היחידה וברמת הארגון. תמונת המצב מאפשרת להבין את שורש הבעיה היכן שקיימת ולתקן בזמן אמיתי בהתאם.

✓ חלק מחזקו של מודל נבחן ביכולת של הארגון להמשיך ולעבוד איתו באופן שוטף בהטמעת לקחים לאורך זמן באופן עצמאי. כל הכלים שפותחו נשארים נחלת הארגון.

ואלי את הפערים של כל יחידה בין המצב הרצוי למצוי.

**הגדרת שיטות להטמעת הלקחים ותהליך הטיפול בלקח**

**הנחות יסוד**

✓ קיימות שיטות רבות להטמעת לקחים (לומדה, שיעור פרונטאלי, "קרא וחתום", מבחן, הסמכה מעשית, מאגר ידע (...). ולכל אחת מהן יתרונות וחסרונות הנוגעים לרמת הידע / מיומנות הנדרשת של העובד, השקעת המשאבים הנדרשת לצורך פיתוחן, מידת הבקרה שהן מאפשרות ועוד. על מנת להגיע להטמעה מוצלחת צריך לעשות חיבור נכון של כל לקח לשיטת ההטמעה המתאימה לו.

✓ יש להתאים את תהליך הטיפול העקרוני בלקח לארגון הספציפי ובכלל זה - את חלוקת האחריות בין בעלי התפקידים השונים. על כל שלבי הטיפול בלקח להיות מסנכרנים זה עם זה. לקריסת שרשרת הטיפול בלקח מספיק טיפול לא תקין ו/או חוסר טיפול בחוליה אחת בשרשרת.

✓ פרויקט להטמעת לקחים מתבסס במידה זו אחרת על תשתית טכנולוגית. השאיפה היא להתבסס על כלים קיימים בארגון, בניית כלים פשוטים על תשתית קיימת או במידת הצורך להמליץ על כלים ייעודיים.

**כלים**

**4. כלי מס' 4: סימולאטור - התאמת שיטת העברה לכל לקח**



הסימולאטור מבצע חיבור בין המאפיינים של תעודת הזהות ל-קח לבין שיטות ההעברה השונות וממליץ על השיטות המתאימות. בכל ארגון נדרש לבצע כיוול של הסימולאטור. מכיוון שהמאפיינים של כל ארגון שונים (למשל, מאפייני הלומד).

כלים

6. כלי מס' 6: בקרת לקחים ארגונית



אחת לתקופה מבצעים בדיקה למדגם מייצג של לקחים. באמצע-עות כלי הבדיקה עוברים על כל השלבים ובוחרים את כל הפרמטרים החל מניסוח נכון של לקח ועד כמה אנשים הטמיעו אותו. הבדיקה מבוצעת ברמת הלקח, היחידה והארגון. התצוגה של הממצאים מציגה באופן ברור וויזואלי את הפערים בין המצב הרצוי למצב צוי בכל שלב (איסוף, עיבוד, הפצה ובקרה).

צריך להרים אותם ולהטמיע. אין ספק שהקמת מערך הטמעה אפקטיבי ללקחים בארגון אמנם כרוך בעל-ויות, אך החזר ההשקעה (R.O.I) הינו גבוה. המודל מציג שילוב בין אנשי השטח המפיקים את הלקחים לאנשי הדרכה התורמים את חלקם בתחום המומ-חיות שלהם - סגירת פערי ידע ומיומנויות.

**לארגונים המתכננים להיכנס לתחום של הטמעת לקחים מומלץ לשנות את הפרופורציות בין העיסוק וההשקעה בהפקת הלקחים לבין העיסוק בהטמעה ולזכור, שראשיתו של תהליך ההטמעה הוא אבחון מקדים המאפשר להבין היטב את הצרכים הייחודיים לארגון.**

תרשים זרימה גלגולו של לקח

התרשים העקרוני דומה בכל ארגון, אולם חלוקת האחריות לכל אחד מהשלבים שונה בין ארגון לארגון ובין סוגי לקחים בתוך אותו ארגון. המצב הנפוץ הוא בו היחידה מבצעת את שלב האיסוף, ההפצה ובקרה ומחלקת הדרכה משולבת בשלב האמצעי של העיבוד של הלקח.

לסיכום

הידע האמיתי והחשוב ביותר של הארגון הוא הידע הדינאמי הנצבר מהניסיון היום יומי. לקחים רבים בארגון נמצאים "מתחת לפנס", רק

