

חשבונאי אנוש

ISSN - 0792 - 0970

ירחון 137 מאי 1999

שנה 12

ניהול אנשים ועסקים



האתר הישראלי לניהול
משאבי אנוש והדרכה
יוצא לדרך ...



מחלקת ההדרכה צריכה © BOSS חדש

Business Oriented Strategic System ©
או בשמו השני - מודל מטריצת הצלחת המעופפת (© The Flying Saucer Matrix)
האסטרטגיה ההדרכתית החדשה למילניום הבא
מה לא לימדו אותנו בהכשרות מורים!!! ובקורס מנהלי הדרכה!!!

מאת: צריכה איזמן

הסימפטום מופר :

★ כמה פעמים שמעתם וכעסתם !?
 ✓ "חייבים לקצץ בהדרכות, בגלל המיתון !!!!!?"
 ✓ "דוד, המנהל, אמר לי לשלוח 10 ראשים ! את מי לא צריך היום !?".....
 ✓ א: "הדרכה - סתם בזבז של יום. ב: למה !? לפחות לא עובדים - תעשה יום של כייף....."

למה !?

☐ כיצד קורה שדווקא מחלקת הדרכה שיכולה להוות ייצרן מקורות הכנסה כגון: מכירת מוצרי הדרכה ללקוחות: חוץ, ולהכניס עוד כספים לארגון, משותקת על ידי ההנהלה בעת מיתון!?

☐ כיצד קורה שמה שמחלקת ההדרכה חושבת לרשימת הדרכות הבסיס ותכנית הדרכה מיוחדת ואינטנסיבית *Basic Understanding Lecture List and Super High Intensive Training*, השטח רואה בה סתם (סליחה) "BULL SHIT"

צביקה איזמן מנכ"ל IC (Izenman Consultants) Executive, ראש המסלול לפיתוח - ותק של 19 שנים בהכשרות מורים, ובמיתוח ארגוני. בוגר התוכנית היוקרתית של אוניברסיטת ברדפורד - Executive, ראש המסלול לפיתוח - מקצוענים לניהול גלובלי של הארגון בשנות 2000 (מלגה 2000) של המרכז להשתלמויות של אוניברסיטת בר-אילן ומרצה בתוכניות המרכז.

1. המצב הקיים

הגדרה מבנית תפקודית

מחלקות ההדרכה בעולם תפקדו במהלך שנים רבות כיחידה המבצעת של אגף משאבי אנוש, היינו כמתווך. המבנה השכיח שהיה, ואולי אף קיים עדיין בארגונים רבים, מתואר באיור מספר 1.

מבנה תפקודי חלקי של העסק/הארגון

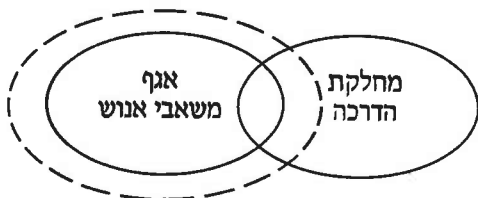
איור 1



המבנה ההיררכי הכללי גרס, כי מחלקת ההדרכה כפופה ליחידת משאבי אנוש וזן כפופה להנהלה. ניסיון שכיח להגדיר את ההבדל המהותי תפקידי בין השתיים (מחלקת משאבי אנוש ומחלקת הדרכה) היה ממקד להבדל שבין הגדרת החזון למוציא לפועל - בהתאמה. מובן כי ארגונים שונים, ובדרך כלל מנהליהם, בחרו להציב את הגבול הטריטוריאלי, מי אחראי על מה, בהתאם לרמת המעורבות שבה היו מעוניינים ועליה הסכימו בהליך דמוקרטי, אוטוקרטי ו/או אחר (איור 2) לשון אחר - פועל יוצא של מאפייני "כוחות השוק".

ציר רמת ההתערבות של מחלקת משאבי אנוש במחלקת הדרכה וההפך

איור 2



בעיה - 1 מיצוב ההדרכה באסטרטגיה הארגונית, הנוכחית, לעיתים, הינה כלי שרת תלומי, להשגת מטרות הארגון, שניתן למעשה להסתדר, לרוב, בלעדיו. באין כוחות ההדרכה רואים אחרת, "נשאר עם חצי תאווטנו בדינו". האם לא אמת הדבר - שלו ההדרכה היתה מוכיחה את רווחיותה, Return On Investment ומגדילה את הכנסות החברה וחלקה במ, לא היו מקצצים בה?! ואולי אף משקיעים ומעודדים בה?! מדוע בחברת Du Pont ובתעשייה האווירית מתחילים וחושבים אחרת?!

בעיה - 2 אליבא דה- 1986 Tyson & Fell, משאבי אנוש, והדרכה בתוכם, עוסקים באופרציונליות ולא באסטרטגיות. לשון אחר - כוחות ההדרכה לעיתים אינם רואים בעצמם כיחידה עסקית עליה חלים חוקי העסקים: פיתוח אסטרטגיית הדרכה, התייחסות להדרכה כמוצר, הוכחת רווח, שיווק וכו'. כך אולי קרה, שבמשך מאות שנים האסטרטגיה ההדרכתית הותיקה לא שונתה ולא עודכנה.

פתרון הבעיה לא רק מתחייב, לפי האמור לעיל, אלא שכעת, בעידן של התייעלות ורה- ארגון, (Learning Organization, Empowerment, Enhancement, De-layering, Lean Organization, ICM etc.) זאת שעת הכושר. ואם איננו חלק מהפתרון אז כנראה שאנו חלק מהבעיה !!!

הפתרון

נטישת האסטרטגיה הישנה וגיבוש אסטרטגיה הדרכתית חדשה למאה הנוכחית.

המאמר ירחיב, ינתן וידון בשלוש שאלות הבסיס:

1. מהו המצב הקיים?!
2. מה הבעיה?!
3. מהו הפתרון?!

הגם שהמאמר מופנה למחלקות ההדרכה, הבעיה ומודל BOSS - הפתרון, אשר יוצגו, נכונים החל מהפרט המשך, לכלל המחלקות, וסיים בארגונים, קטן כגדול. פילוסופיה זו, מבקשת לנבא, בהסתמך על דעת גדולים, את מגמת צורכי הפרט, וקבוצות התארגנות אחרות, בניהול תיק השקעות (Portfolio) על צורות משאבי האנרגיה לסוגיה, בדיוק כשם שחברות מצליחות מנהלות את צמיחתן דרך ניהול הסיכונים בשוק.

מפאת קוצרה של היריעה, ידון מאמר זה בכלליות ב"אסטרטגיה העסקית" מבלי לדון ב"אסטרטגיה התפעולית", תוך שהוא מציג את הטיפולוגיה ברמה של "אסטרטגית על" בלבד.

המאמר פונה, בדוגמאותיו, לארגונים שעיקר עיסוקם אינם הדרכה. הגם שככאלה, חוו כבר את הצורך באסטרטגיה העסקית, והמודל יכול להועיל להם לצורכי התייעלות.

בארגונים קטנים, יתכן כי משאבי אנוש ומחלקת הדרכה אחד המה, והגבול איננו ברור. דבר זה מסביר אולי, באותו מהלך, את מגמת הטשטוש בין השניים כיום (אם הגבול / השוני היה כה ברור כך מן הסתם, לא היו "אחד המה") והניסיון לחלוקה, של "ראש" ו"ידיים", כפי שכינה אותה אלווין טופלר בספרו הוויזיוני - מהפך העוצמה (Power Shift).

האסטרטגיה ההדרכתית הקיימת - אסטרטגיה פונקציונלית

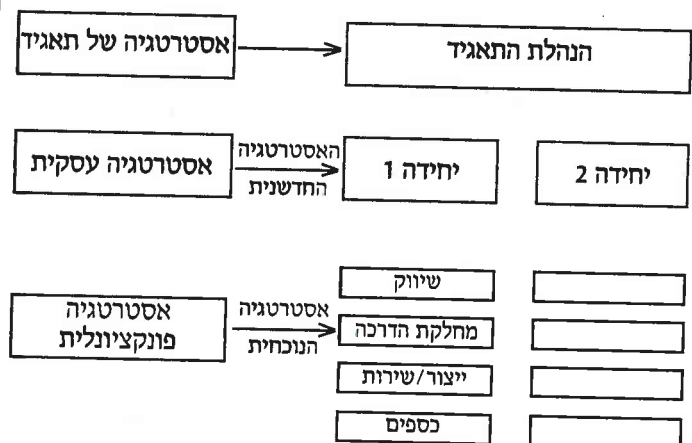
סיווג האסטרטגיה ההדרכתית הקיימת

מחלקת ההדרכה היוותה כאמור לעיל, כמוציאה לפועל של חזון אגף משאבי אנוש. זה- היה מגדיר את היעד וזו- היתה סוגרת את הפער, תוך נאמנות לעולם התוכן שברשותה.

ניסיון סיווג האסטרטגיה הנ"ל, בין רמות האסטרטגיה הקיימות בארגון, מצריך הכרה במודל רמות האסטרטגיה כפי המתואר, בין היתר על ידי Robert Contemporary Strategy Analysis M. Gra. נהוג לזהות שלוש רמות של אסטרטגיות, וכמתואר באיור מספר 3: אסטרטגיה של התאגיד (הכולל מספר עסקים), אסטרטגיה ברמת העסק (אסטרטגיה עסקית) ואסטרטגיה של התחום (אסטרטגיה פונקציונלית). מחלקות ההדרכה התמקדו, מתוך הגדרת תפקידן כסוגרות פערים, והציבו כאסטרטגיה את ציר המקצוענות הלוא הוא ציר האסטרטגיה הפונקציונלית. Shaun Tyson & Alan Fell, במאמרם Looking Ahead, אף החמירו וגרסו כי, משאבי אנוש והדרכה עוסקים באופרציונליות ולא באסטרטגיות כלל ועיקר.

סוגי אסטרטגיות

איור 3



עיסוקן בתחום הפונקציונלי אמנם העמיק והצדיק במעט את זכות הדיסציפלינה, אך בעודן עסוקות בטווח של מטר אחד, ובהמתין בכפייתיות להוראות הארגונים לפערים הדרושים לסגירה, איבדו אלו, את "מבט ההליקופטר" והראייה ההוליסטית של העסק על גורמי ההשפעה על זכות קיומו. אם יורשה לי להוסיף ולהציע נוסח משלי למשפט המתאר את אסטרטגיית ההליקופטר (Helicopter Vision)...הרי הוא לפינים:

"אם לא רואים ממרחק מטר צריך לעלות מטר"
 "ואם אתה לא רואה מטר ממך אולי כדאי "שתעלה" מטר מעליך.....כי אם אתה לא "תעלה" (לשם)מישהו אחר "יעלה"....."

תאור האסטרטגיה הקיימת

אליכא דה Eli Segev and Paul Gray בספרם Business SUCCESS (Strategic Unit Comprehensive Computer-based Expert Support System), עדיין אין מסגרת מוסכמת על המשתנים למיפוי האסטרטגיה, והתחום כולו בתהליך התפתחות. יחד עם זאת מציעים הכותבים ארבע רמות, המשמשות לקביעת האסטרטגיה, בה נוקטת יחידה עסקית:

אסטרטגיה, משתנה - על, משתנה ומציין. מפאת מטרתו והיקפו של מאמר זה, אציג את תיאור האסטרטגיה הקיימת של מחלקות ההדרכה רק בכלליות ולפי הרמה הראשונה בלבד: האסטרטגיה והכוונה הינה ל"אסטרטגיית העל".

האסטרטגיה הקיימת - כללי

מטרת מחלקת ההדרכה: זיהוי, פיתוח, פריסה (הוצאה לפועל) והערכה של מערך ההדרכה, לביצוע יעדי אגף משאבי אנוש בהתאמה לדגשי הארגון.

משמעותו של האמור לעיל: מחלקת ההדרכה מוגדרת (הדגש בניסוח על הפסיביות) כ"סוגרת פערים", וזכות קיומה מותנה ביחידת "משאבי אנוש".

מהות העיסוק

ניתוח צרכים פנימי, לפי מצב קיים ו/או פער אשר הוגדר על ידי הגורמים הבכירים, פיתוח קורסים לפי דרישה ומעורבות מלאה במקרה הטוב ו/או תיווך - בין מרצים, קורסים, אמצעים - חוץ ופנים - במקרה הרע. "אמור לי - מחלקת משאבי אנוש, מה דרוש לך ואארגן לך" - משפט שגור, יש להניח.

כלי היישום

ספקטרום מצומצם של כלי הדרכה - ימי עיון, קורסים וכו'. מדדים להצלחה בזירה - רמה ואיכות איתור הצרכים, פיתוח, הטמעה והערכה (במקרה הטוב המדדים לפי Kraiger et al 1993 אך במקרה הגרוע, לפי אחד הצירים הבסיסיים של Kirkpatrick והוא תגובות ו/או שביעות רצון מה- "מה").

איך - מהירות תגובה - כמות פתיחת קורסים - כמות ומהירות סגירת הפערים - שביעות רצון הלקוחות מההדרכות - מה-"איך" (הדגש הושם בעיקר - מדריך משעמם לא משעמם).

ניתן להמחיש את משמעות האמור לעיל, אם יורשה לי, ומבלי לפגוע חלילה באלה המושווים, על ידי השוואה של מחלקת ההדרכה לסוכנות נסיעות וארגון אירועים.

- כאשר הדגש הינו על המוציא לפועל המתווך (Intermediary), ערך מוסף נמוך ובר החלפה (ראה ניתוח מאוחר יותר על פי מודל 5 הכוחות של פורטר), מה הפלא שמה שתכננה מחלקת ההדרכה, כתוכנית הדרכה מיוחדת

ואינטנסיבית, נתפש בשטח על ידי המחלקות האחרות, כ- BULL SHIT (סליחה פעם שניה).

2. הבעיה - הצורך בשינוי

"בית מרקחת עומד 30 שנה למה להזיז" זעק יוסי בנאי לעברה של רבקה מיכאלי במערכון המשעשע, בו נכנסה רבקה מיכאלי לתוך בית מרקחת..... יחד עם הרכב.....

השאלה למה לשנות, אסור שתהיה רק שאלת תגובה לאיום, כשמישהו פוגע בנו, כפי שקרה במהלך העשור האחרון. המצב הרצוי הינו, שינוי כדרך חיים, כפי שגרס Dr. Mike Woods, מחבר הספר The Aware Manager. לשון אחר - ניתן להצביע על ציר התפתחות מהצורך לשינוי השלילי ועל ידי פעולה אופרטיבית, להפסיק לעשות טעויות- לדוגמא, להליך קבוע ומתמשך של שינוי - פוזיטיבי ואסטרטגי, כפי שמצביעים גם Hays, R.H. and Wheelwring, S.C במודל 4 השלבים.

להלן ינומק הצורך לשינוי, מקצה ציר האיום - השלילי, לציר ההתפתחות והצמיחה - החיובי.

Michael Porter - The Five Forces

בשירות ניתוח היעלמותה של מחלקת ההדרכה - שוק ההדרכה בפרט - "צרות מבית".

"עוצמת התחרות בענף מושפעת מגורמים החורגים מעבר להתנהגות המתחרים הקיימים בו, והשילוב של גורמים אלה קובע את פוטנציאל הרווח בענף", טוענים Eli Segev and Paul Gray בניתוחם את משמעות מודל 5 הכוחות של פורטר משנת 1980. לא צריך להיות בעל תואר שני במינהל עסקים, כדי להעריך, שאם 5 הכוחות בזירת העסקים, בנוסף על המתחרים הישירים (Rivalry), שהם: מתחרים פוטנציאליים ומדיניות פוליטית (Substitutes) וספקים (Suppliers) וקונים (Buyers) תחליפים (Political policies) הם חזקים, עד כמה היה ועדיין, מעמדה של מחלקת ההדרכה נתון בסיכון. בכל 5 הזירות, אין למחלקת ההדרכה כל סיכוי. רק לשם הדוגמא - תחליפים וכניסת מתחרים חדשים. "עם פרוץ המכללות" כך קרא בזמנו להוצאתו בכנס ההדרכה ה-5 ד"ר גדי רביד. הוא מתייחס להצעות השוק למתן תארים על ידי מכללות אשר חלקן מקנות ידע ישומי (Hands On) שלא לדבר על תעודה. כך מחלקות ההדרכה הפסיקו לבצע את ההכשרות ורק שלחו/ושולחו את המיומנים הרווחיים ביותר (פיתוח וכח הידע הפנימי) ישר החוצה למתחרים. חלילה שישתמע כי הנני מלין על כך. שכן בראיית הטווח הרחוק, התעצמותה של מדינת ישראל בידע, תלך ותגבר. ככל שהשוק ירווה כך תישאל השאלה, היכן למדת?! ולא רק מה למדת?!, כפי שגרס ד"ר אריאב מאוניברסיטת ת"א, בכנס "תכניות הכשרה למנהלים - לאן", לפני מספר שנים. פעם פלח שוק הטלפונים הסלולרי, הנמוך, היה שייך למכשיר "מנגו" בעל יכולות מוגבלות, כיום השוק כולו מוצף מכשירים מתוחכמים.

שוק העסקים בכלל - "צרות מחוץ לבית"

מצב השוק ותגובת הארגונים - בעבר, דעתם של Prof. Dave Ulrich - ו Prof. Arthur Francis.

פועל יוצא של מצב השווקים בעולם, ומחזוריותם, (לדוגמא - מחזור המיתון בארה"ב כל 9/10-5 שנים לערך, כפי שמופיע בספר הכלכלה של Baumol and Blinder) שארגונים נדרשו ונדרשים להתמודד עם המיתון. אליאב דה - Dave Ulrich, במאמרו Harvard Business Review - 1998 במשך העשור האחרון התמודדו חברות מערביות, עם תהפוכות ונזקי השווקים על ידי שימוש ב- Downsizing, Reengineering, De-layering and Consolidation, היינו, הישרדות ו/או רווחיות דרך התייעלות וצמצום הוצאות. ברם כיום, המיקוד הינו - צמיחה דרך רווח, על ידי יצירת מוצרים חדשים ותוך רגישות לדרישות השוק כולו והשינויים בו.

כתיאור מוצלח להיעלמות/צמצום מחלקות ההדרכה, יכול לשמש חזונו של Prof. Arthur Francis, כפי שהוצג בכנס "גישות של אסטרטגיות גלובליות לחברות היי-טק וחברות עתירות טכנולוגיה". Prof. Arthur Francis, פרופסור לניהול אסטרטגי, הציג את The 5 D's of strategy. אחת מאותיות ה-"D" מסבירה, כאמור, את היעלמותה ו/או צמצומה של מחלקת ההדרכה.

לפי חזונו, אחת האסטרטגיות הנדרשות והפועלות הינה Disintermediation היינו, ביטול גורמי התיווך. כפי שסוכני הנסיעות ומארגני האירועים, נפלו קורבן עם כניסת האינטרנט והיכולת לבצע הזמנה ישירות, כך גם מחלקות ההדרכה צומצמו בהיותן, בעיקר, יישות מתוכנת. מחלקה אשר נדרשה להדרכה, קיצרה את הדרך, התקשרה ישירות לספק, וזה ביצע את ההדרכה. משנה תוקף קיבלה השיטה, עם כניסת התפישה של מוקדי רווח.

מה הפלא אם כן, כי יחד עם פרוץ המיתון, הופסקו הפעולות הלא יצרניות, אותן פעולות בעלות ערך מוסף נמוך, ופותרות קיצורי דרך נכנסו לפעולה.

הצמיחה והרצון לעצמאות - "למה לי פוליטיקה עכשיו"

"כדברי השיר מבט חטוף על הסובב את עולמנו, מלמד על התעוררות ורצון של פרטים וקבוצות לזכות בעצמאותם. בכנס ניהול משאבי אנוש בינואר 1997, אשר עסק בתפנית הכרחית בניהול משאבי אנוש לקראת המאה ה-21, בדברי הפתיחה שלי לכנס, הצגתי את משפט המיפוי - מידת ההשפעה של השינויים במאה ה-21 על עולם הניהול. ציינתי, כי שינויים פנימיים כגון: ערכים מסוימים כדוגמת: עצמאות, יכול כי יקבלו שלושה סוגים של תפקוד: שימורי (התכנסות, צמצום, שמרנות, אוניברסליות וכו'), ביטויי (התפרסות, יצירתיות, אי-ודאות, אי יציבות, גמישות וכו') ואיווני (ללא שינוי). ערך העצמאות, התוקף את אוכלוסיות העולם כיום, מהווה דוגמא, להיותו בעל ערך ביטויי. הרצון "לצמיחה" או לערך הביטויי, איננו רק של פרטים כאמור, אלא גם של ארגונים. לאמור גם מחלקות הארגון. עם נוסף את דבריו של Shaun Tyson 1995 לדבר החיפוש של זהות חברתית, יחד עם החיפוש לזהות אישית וערך עצמי, נקבל קהל שוק צמא, לאותם משאבים בשוק המוגבל בהם. משמעותו הפשוטה - תחרות. בתחרות על משאבים מוגבלים, יש תמיד מרוויחים ותמיד יש מפסידים.

מחלקת הדרכה כארגון חי...או לא

היה זה Arie de Gues, בספרו The Living Company, שנתן את השראתו ל-Peter M Senge - לכתיבת הספר המפורסם - The Fifth Discipline או כפי שתורגם בארץ, "הארגון הלומד". שניהם טענו בזכות הצמיחה. ואם יורשה לי להוסיף על דברי חכמים: כי אם חברה לא בכיוון מעלה (צמיחה), לבטח היא בדרך לכיוון מטה. נשאלת השאלה האם ארגון, המוגדר "כסוגר פערים" על ידי המערכת ועל ידי עצמו, האם לא חרץ דינו, באשר ליכולתו להמשיך לצמוח?! האם לא גזר על עצמו, את נושא הצמיחה, כיוונה ומידתה?! - התשובה כמובן שכן.

Prof. Arthur Francis, מנהל בית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת ברדפורד, הציג מודל, המכוון אותנו לסוד עקרון הפתרון, הלא הוא מודל האסטרטגיות - Ways of Doing Strategic Management.

מודל האסטרטגיות - גישות לעשיית ניהול אסטרטגי

איור 4

Ways of Doing Strategic Management

crafting-incremental approach	from late 1970s (Mintzberg 1994 is the most recent and fullest statement of this position)		
rational-planning approach	1950s to 1980s (Andrews, Ansoff, and especially Porter 1980, 1985)		1990 and beyond (Hamel and Prahalad (1990, 1994), John Kay (1993), though roots are in Penrose (1959))
	positioning perspective		resource-based perspective

המודל סוקר את היסטוריית התפתחותו, של כמה תפישות של עשיית אסטרטגיה, תוך שהוא מצביע על המגמה הבאה. מודל זה מרחיב את הטיפולוגיה של Eli Segev and Paul Gray בנושא "גישות לעשיית אסטרטגיה". ניתן להסביר את המודל בדרך הבאה: לא רק שימי התכנון הרציונלי, בו הצבנו מטרות ללא מבט לצדדים הסתיימו כפי שהציעו Andrews, Ansoff ובמיוחד Porter, אלא אף הניסיונות לחפש את התשובות אצל המתחרים, כפי שטען Mintzberg, והניסיון ליצור פערים בהנחה של השוואה אליהם, תמו. סוד הניצחון כיום נמצא לא רק בתכנון העסק כתלות ישירה במשאבים החופשיים הנמצאים בשוק (ניתן, לכנותם למען הפשטות - כהזדמנויות) כפי שטענו Hamel and Prahalad ואחרים, אלא בעיצובו כתלות בפרמטר ה"ל", תוך שהוא יוצר יותר פערים חדשים. את משמעותו של מודל זה, על מחלקת ההדרכה, ניתן ליישם כפי שמתואר באיור מספר 5.

איתור ושירות לקוחות - חדש מול ישן

איור 5



לסיכום - מה גרם ליפיהיה הנדרמת להידרם??
אם הסנדלר הולך יחף... הוא הולך..... קפוט.

כיצד קרה שמחלקות ההדרכה לא התעוררו מהנשיפה בעורפן?! התשובה פשוטה עד מאוד. מחלקות ההדרכה שכחו לעשות איתור צרכים לעצמן... מחלקות ההדרכה האמונות על הלמידה, שלא לדבר על "הארגון הלומד", שכחו להביט מלמעלה והחוצה, כפי שהסביר Pedler et al, בין היתר, במודל המאפיינים של הארגון הלומד. נימוק "הסנדלר הולך יחף" לא משכנע.

אם יורשה לי להציג ורסיה מתוקנת ומעט משעשעת: "אם הסנדלר הולך יחף, בסוף הוא הולך..... קפוט". אם הסנדלר הולך יחף משמעותו שאין בידיו את המשאבים להמשך צמיחתו שלו. כל משאביו מופנים עד כלות, לייצור. מה הפלא שאינו מביט סביב ומזהה את מגמות השוק, שלא לדבר על איזמים על קיומו. כל עיסוקו הינו במטר שלפניו. עד שזה יזהה את הבעיה, יתכן כי כל תגובה הינה בחזקת מאוחרת ולא עוזרת.

3. הפתרון

עקרון הפתרון

הגדרה עסקית - חשוב גדול או תפסיק לגדול

ראשית, הוא שאמרו Tyson & Fell, חשוב כי מחלקות ההדרכה תתחלנה לחשוב ברמה אסטרטגית. אמר Robert C. Higgins בספרו, Analysis for Financial Management, "אם אתה לא יודע לאן אתה הולך, אין סיכוי בעולם שתלך לאיבוד". שנית, אם אסטרטגיה, אזי חשוב שתהיה - אסטרטגיה עסקית. המחסור במשאבים מחד, והשינוי בשיטות "המשחק" בעולם כולו מאידך (הגם שבסיבה ומסובב עסקיני), מחייבים הליכה לכיוון חשיבה עסקית. הופעתן של תורות ה- Balanced Score Card של Kaplan and David Norton, מאמרו של Scott B. Parry על Measuring Training's ROI, רומזות היטב על המגמה הנכונה הנדרשת לתפישת ההדרכה כעסק. על ההדרכה לעבוד במושגים של רווח כספי ולא רק בצירים רווחיים אדיאולוגיים.

אימוץ אסטרטגיה עסקית ולא רק פונקציונלית

כמתואר באיור מספר 3, מחלקות ההדרכה צריכה להתייחס אל עצמה כיחידה עסקית. ככזו, עליה לאמץ אסטרטגיה עסקית, ולא רק אסטרטגיה פונקציונלית. לשון אחר - אין די בחיפוש והעמקת הדיסציפלינה המקצועית, הצורך העולה מחייב גם אוריינטציה ואסטרטגיה עסקית. (כאמור בפתח, ארגוני הדרכה אשר צמחו לעצמאות מלאה ועיקר עיסוקם בהדרכה, חייבים לעלות לרמה הבאה והיא אסטרטגיה של תאגיד. מפאת קוצרה של הידיעה מלהכיל, אשאיר נושא זה למאמר אחר).

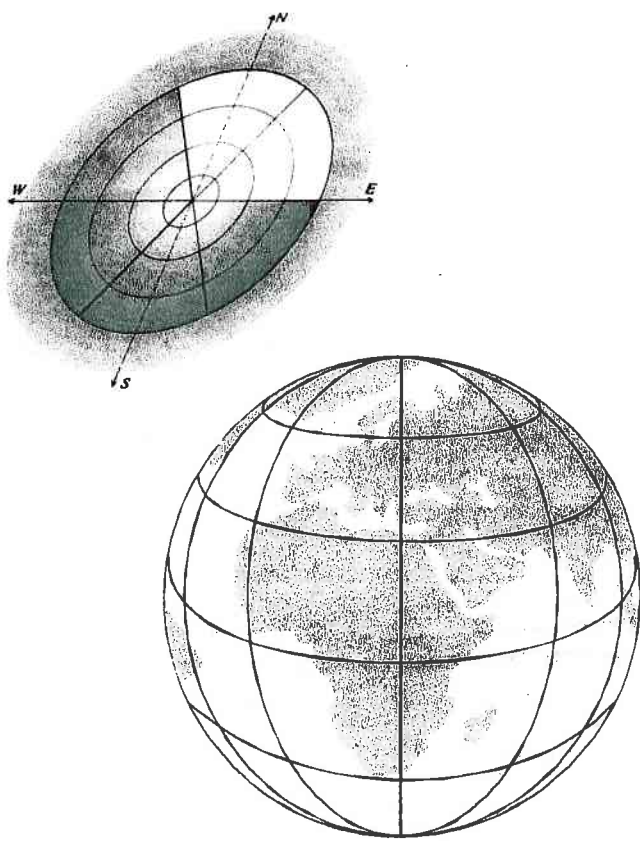
מהות שיטת הניצחון בתחרות - יצירת פערים ולא רק סגירתם - מודל האסטרטגיות Prof. Arthur Francis.

כל אסטרטגיה חייבת לפרט, בין היתר, כיצד הארגון יגבר על מתחריו. אם מחלקות ההדרכה עסקו רק בסגירת פערים, אזי, אין להן מנדט לעיצוב וקביעה של אסטרטגיית הניצחון בתחרות! כלום יעלה על הדעת!!

משאבים לא מנוצלים/חופשיים אותם ניתן לנצל (Harness) לצורך צמיחת הארגון, הינו צורך הקיום בשוק רווי. הגלובליזציה כיום אינה עוד יוקרה, אלא צורך קיומי ואסטרטגיה חכמה לאיתור וניצול משאבים. מחלקות ההדרכה חייבות לשלוח נציגים, לחיפוש אחר משאבים/ לקוחות פוטנציאליים. שליחת מרצים לכנס ההדרכה, הינה דוגמא מעולה לשיווק המחלקה, בדרך לאיתור לקוחות פוטנציאליים. מקרים רבים ידועים לי, על ארגונים מענף תעשייה אחד, אשר כתוצאה מהכנס, ביקשו את עזרתם (שום תמורת כסף... אמרו הגשמים) של עמיתיהם מענף תעשייה שני. דבר זה הינו פועל יוצא של הידע שצברו, והניתן למכירה על ידי האחד, ומשאבים חופשיים וצורך על ידי האחר.

החיפוש אחר מקורות האנרגיה/משאבים - משאבים חופשיים

איור 6



ביטול הצנטרליזציה - Molander ויישום האצלת סמכויות Petter Herriot, Argyris Chris -

Molander במאמרו - About HRM, מפרט את צורך השינוי בתרבות הארגונית לכיוון ביטול המרכזיות (Decentralization), וממליץ על הצורך באינטגרציה (Integration), במטרה למנוע כפילות. משמעות זו, מוכרת גם ברמת

לא עוד מיקוד רק בלקוחות פנימיים ובסגירת פערים, אלא יצירת פערים חדשים, גם עבור לקוחות פנים ולקוחות חוץ.

מחלקת ההדרכה צריכה לראות עצמה כיחידה עסקית המפתחת, מייצרת, משווקת ומוכרת לשני סוגי לקוחות. עבור הלקוח הפנימי (הנקראים בתעשיית ההי-טק מוצרי Original Equipment Manufacturer) ועבור לקוחות חיצוניים - ללקוח סופי. בדיוק כפי שהתעשייה האווירית החלה למכור הדרכות מחשב, בשיתוף עם חברה פרטית בארץ, בדיוק מה שחברת Du Pont עושה שנים עם הדרכות בטיחות באירופה וכד', צריכה כל מחלקת הדרכה, לחפש אילו מקורות ומשאבים ניתן לנצל ולמכור. כי אין נביא בעירו, ואיש לא דואג בעבורו.

יצאת מחלקות ההדרכה לשווקים, לא רק תוכיח את רווחיותן, אלא אף תעלה את קרנן בעיני לקוחות הפנים. דבר זה, יעלה את יכולתן במשא ומתן, למשאבים נוספים, ומכאן - השמיים הם הגבול.

הפתרון המוצע - מודל Business Oriented Strategic System © או בשמו השני - מודל "מטריצת הצלחת המעופפת" (The Flying Saucer Matrix ©)

כללי - עקרון מנחה לטיפולוגיה האסטרטגית, תחום עיסוקה

מפאת קוצרה של היריעה, תנוסח להלן האסטרטגיה המוצעת רק לפי הרמה הראשונה ובכלליות, מתוך ארבע הרמות אותן הציגו Eli Segev and Paul Gray. האסטרטגיה הינה הן אסטרטגיה אטומיסטית והן אסטרטגיה הוליסטית. כאמור ברישא, תחום עיסוק BOSS כאסטרטגיה יכול להיות מוחל על כל ציר התארגנות, החל מהפרט, המשך דרך קבוצות וסיים בארגון ככלל. יחד עם זאת, במאמר זה, אתמקד בעיקר על מחלקת ההדרכה.

מטרת העל של הארגון

בבסיס המודל פועמת הפילוסופיה הטוענת לרצון של הארגון לצמוח ככל שניתן. מקורות הצמיחה הינם יכולתו של הארגון לייצור מקורות רווח. בשימוש במילה "רווח" אין מחויבות לרווח קונקרטי בלבד, כלל ועיקר. גם את דבריו, הפילוסוף אריסטו אשר טען לשאיפתו העליונה, היישות הנחשקת, של האדם - אושר, ניתן להסביר כצורת רווח. הרווח יכול שיהיה תוצר של פעילות. קבוצות שונות יכולות לראות את יישום המונח רווח כתרגום לערך החשוב עבורן. כך קבוצות המחשיבות את ערך "חינוך" כערך עליון, יתנו את דרכן בעשייה למען הפקת מקסימום רווחי למידה. בעידן הידע החיפוש והעשייה יהיו אחר יצירה, צמיחה והשגת רווחים כתוצאה ממכירת ידע ו/או אחר. על מחלקת ההדרכה לייצר מוצרי ידע ולמכרם ככל שניתן. פנימה והחוצה. כי אם אין לחם אין תורה....מעט נדוש אך מציאות חיינו.

אסטרטגיית הדרך - המבנה הפרקלי, ושמו התיאורי של המודל - The Flying Saucer Matrix

החיפוש אחר המשאבים החופשיים

בחרתי לקרוא למודל BOSS גם בשם מטריצת הצלחת המעופפת, לא רק מתוך דמיון לצלחת ומשמעות המטריצה, אלא גם כתוצאה מהאנלוגיה של הצלחת המעופפת, התרה אחר מקורות אנרגיה, כפי שהצגתי במודל האסטרטגיית לעיל (איור 4). הצורך באיתור אין סופי של מקורות אנרגיה/

המצב הקיים. מנדלברוט, בנוסיונו להבנת הכאוס, הטביע את המושג פרקטל (בדומה למקור המילה - Fraction), הבא לתאר את צורת הבסיס/ביטוי/נוסחת הבסיס המרכיבה כל ישות. קטונתי, מלקבוע סדרי עולם, אך אם יורשה לי לעשות שימוש ברעיון הפרקטלי לתיאור המודל, אזי כל נגזרת של הצלחת הינה תמונה פרקטלית של השלם כולו. איור מספר 8, מתאר את מבנה הפרקטל, הכולל את סך כל מרכיבי השלם, אך בקטן.

משמעותו למחלקת ההדרכה בכלל ולאיש המחלקה בפרט, הינה, כי כל שותף (partner) במחלקה, חייב שיבנה באוריינטציה של כל הצירים: היינו גם שיווק, ייצור/שירות, ניהול, וכו', וגם ברמות איתור המשאבים: חזון משלו, ניהול משלו, ידע משלו וכו'. מפתח ההדרכה במחלקה, אינו רק מפתח הדרכה אלא יחידה עסקית. פקידת המחלקה איננה רק מנהלת המשדר אלא יחידה עסקית המחפשת לצמוח, כגון: מכירת ידע ארגון וניהול משרדי הדרכה וכו'.

הרכב הפרקטלי

איור 8



הצמיחה לעצמאות

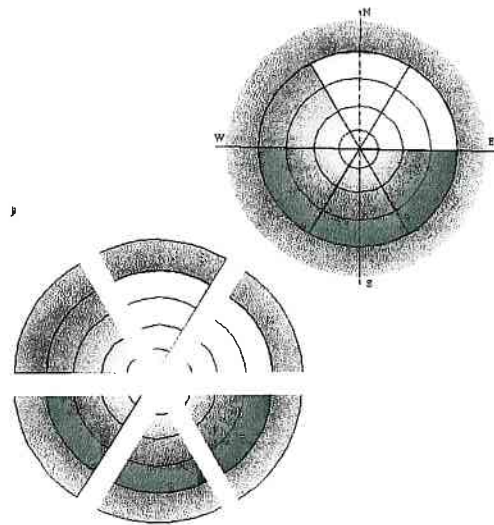
Gery Hamel, במאמרו, Strategy As Revolution, כפי שפורסם ב-Harvard Business Review, כבר ב-1996, ציין בהדגשה, כי בכל חברה יש מהפכן. כוונתו היתה בקונוטציה חיובית, הממקדת את סוד הצלחת הארגון בקיומם של מהפכנים, עושי האסטרטגיה. טענתו, כי כל נגזרת, אם נדמה אותה לשותף מהארגון, יכולה ליצור מחר את המהפכה הבאה הדרושה לארגון. בעצם היתה פועלת ויוצרת כיחידה עסקית לכל דבר, היא תרה, תוך כדי פעולה, בחיפוש אחר הזדמנויות. כך קרה עם US Robotics (USR), לפני שנקנתה בכסף רב. חברה אשר התמקדה והתפרסמה במוצרי המודם הטובים בעולם (אחריות 5 שנים) איפשרה לאחד מאנשיה לפתח את אחד הלהיטים הגדולים ביותר בתחום האורגניזר, הלווא הוא Palm Pilot. חוסר מתן

"הארגון הלומד". Petter Herriot ואחרים, ממליצים בחום על יישום ביטול המרכיזיות על ידי הפעלת מערך "האצלת סמכויות". אך האם לא עלול להיווצר ניגוד אינטרסים בין האינטרסים הפנימיים והחיצוניים? Argyris Chris מצייין כי ניתן לגשר ביניהם. מודל BOSS, או מטריצת הצלחת המעופפת, נותן לשאלות אלו, לדידי, מענה הולם כמתואר באיור מספר 7. אין הכוונה כי מרכזה של הצלחת מנווט בניהול צנטרליסטי את כל הארגון.

המודל מרמז על בניית השלם מחלקים, במשמעות תורת הגשטלט. כל נגזרת, יכול שתייצג אדם בודד. מוחו, אשר בראש הנגזרת/ הפירמידה, יוצר בעת החיבור, יחד עם חבריו את השלם המלא. אם יורשה לי להשתטות מעט ולהשתעשע במשחקי ילדים, הייתי ממליץ לפניכם על צפייה, אחת תספיק.. או לא, בתוכנית הפאזור-רנג'רס. יכולתם של צוות הפאזור-רנג'רס, להתאחד ולהיהפך לעוצמה גדולה יותר מסכום כל הצוות, מעצם התחברותם לגוף אחד, מדגים היטב את רעיון הגשטלט - מודל ה-BOSS ויישומו המעשי בחיי היום יום. מחלקת ההדרכה חייבת להבין שסוד הצלחתה נמצא בביזור הסמכויות, וכל שותף (Partner) במחלקה הינו חלק מצלחת המחלקה כולה.

ביטול הצנטרליזציה (Decentralization) ויישום האצלת סמכויות (Empowerment)

איור 7



מנדלברוט בשירות ההרכב הפרקטלי.

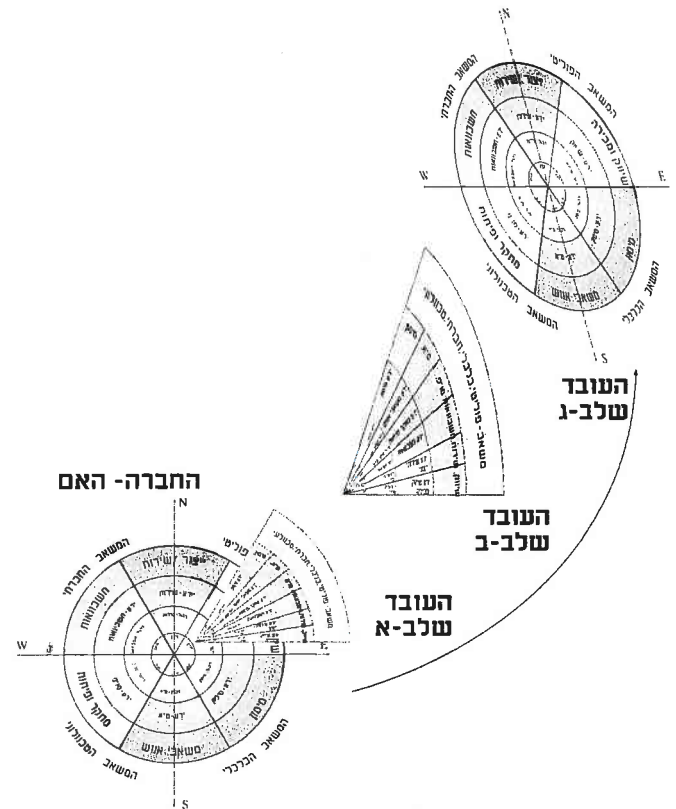
עוד בהרצאתו בקיימברג' ב-1980, שאל סטיבן הוקינג הפיסיקאי, "האם אנו עדים לקץ הפיסיקה התיאורטית?" בעשותו כן, רמז על הצורך בחיפוש תבניות בתופעות אקראיות ואת כוונת הסדר שבאי סדר בכאוס. כיום, מנהלים רבים בעולם, חוזים כי הניהול הדרוש, הינו ניהול על קצה הכאוס.

גם Management on the edge - Pascal ואפילו מר מאיר נבון, מנהל ההדרכה של בנק לאומי, במאמרו בירחון משאבי אנוש 118-117 בשנת 1997, הגם שלא דיבר על הצורך בכישורי ניהול עסקי של מנהל ההדרכה..... אז, בחזונו "במה תעסוק יחידת ההדרכה" פתח ונעזר בתיאור הכאוס הארגוני, כתיאור

האפשרות ליחיד לפתח את אשר על ליבו, עלול אולי להביא אף להפסדים גדולים.

הצמיחה לעצמאות

איור 9



המטריצה בפעולה (איור 10)

חשיבותו של עולם הידע כיום, עשתה לו שם מזה שנים.

מודל BOSS, עושה שימוש במודל מערכות מידע, Types of information systems של Laudon & Laudon ומרחיב אותו למשמעות ניהול ארגונים, תוך שינויים והוספות. מטרת השימוש הינה, קלות נוכחית ועתידית להתחברות למערכות המידע הנבנות בארגונים בתשתית ה- IT (Information Technologies). המודל כולל 5 טבעות ידע בציר האנכי, הניתנות לגזירה ל 6 נגזרות - בציר הרוחבי. הטבעות והחיתוכים, הינם בעלי מרקם המאפשר דיפוזיה בין התאים, לכשיידרש. ואכן נדרש. חיתוך הטבעות בנגזרות, יוצר תאי ידע ספציפי, אך הניתן ליישום, ואף מומלץ (זהו רעיון המטריצה) גם בנגזרות מתחלפות, לא להן. בדומה ל"קוביה ההונגרית" אם תרצו.

מבלי להיכנס לטרמינולוגיה של כל שבעת סוגי הידע השונים במניין אחד, או 13 במניין שני, השימוש במטריצה במודל בא להעיד, כי כל רמת איתור משאבים - הציר האנכי, וכל ממד תפעולי המכתיב את אפיון הכיוון ומבנהו

כאורגניזם - הציר הרוחבי, יכול ומומלץ כי יתחבר עם כל ממד אחר. ניצול הידע של עולם השיווק, בעולם הייצור/השירות, הוא זה שאיפשר ליפנים לייצר מוצר טוב יותר ומהר יותר. במקום לתכנן את המוצר תחילה ולאחר מכן לחשוב על שיווקו, ניצול הידע השיווקי כבר בשלב העיצוב הוא סוד הצלחתם של היפנים, כך גם הגדלת שולי הרווח וכושר התרחב שלהם.

ציר האנכי - ציר איתור המשאבים

בבסיס פילוסופיית הציר האנכי קיימות 5 רמות איתור משאבים והן פועלות מלמטה למעלה ומלמעלה למטה, בפעולה חוזרת ואין סופית.

PEST - רמת המשאבים - מבנה אורגניזם המשאבים

רמת המשאבים המשמעותיים מוכרת לאנשי העסקים בפורמט Political-Economical Sociological Technological Analysis.

טבעת ה- PEST של הארגון שואבת את הידע שלה מה- PEST העולמי. בהיותה דיפוזית ויונקת מידע - ON-Line מההתרחשויות בעולם ואף משפיעה עצמה עליו, מעצם היות הארגון חלק ממנו. לכן אומר רק כי, כל משאב משפיע על תפישתו של הארגון כולו מעצם היותו מי השפיר של הארגון. ביטוי מוצלח, בו השתמשה פעם ד"ר ברכה קליין. מרמת משאבים אלו שואב הארגון את כל משאביו על איפיונם, ומעצב את תפישתו הווא. המשמעות למחלקת ההדרכה - ברורה: כאשר למשל, אם נכנסת טכנולוגיה תקשורתית חדשה (Technological), כגון Video Conference, הניתנת לשימוש ב- "למידה מרחוק", אזי, יכולה מחלקת ההדרכה, להציע לארגון כולו, תפישת לימוד יעילה וחסכונית יותר.

הרמה התפעולית - מבנה אורגניזם התפעול

מבנה אורגניזם התפעול בציר הרוחבי, יורחב כעיקרון מאוחר יותר, ברם, ניתן לומר כי כדי שהארגון יוכל לצמוח בצורה מבוקרת, הוא חייב להכיל 6 קומפוננטות.

רמת הידע - מבנה אורגניזם הידע

ברמה זו מעוצב הידע. לכל דיסציפלינה יתכנו מושגים, מבנים ויישומים שונים. עיצוב הידע, הוא זה המאפשר טיפול בו בכל אחת מ- 6 רמות התפעול מאוחר יותר ו/או טיפול על ידי מבנה אורגניזם הניהול. ברמת מחלקת ההדרכה, בנגזרת ייצור תכניות לימודים, יתגבש/יעוצב הידע כדוגמא: שלבים בתכנון תכניות לימודים.

רמת הניהול - מבנה אורגניזם הניהול

ברמת הניהול, מתורגם הידע של התחום לידע ניהולי, של משימת הנגזרת - בכיוון מטה, והחזון מתורגם לדרכי יישום - בכיוון מעלה.

רמת החזון - אורגניזם החזון - DNA

רמת החזון והמנהיגות הינה הרמה הגבוהה ביותר הן של הפרט והן של הארגון (מחלקת הדרכה - לדוגמא), והיא המבדלת והמייחדת בין ארגון אחד למשנהו. זהו ה- DNA של הארגון, לפיו, יקרמו עור וגידים, כל שאר 4 הרמות על 6 נגזרותיהן.

הציר הרוחבי - מבנה האורגניזם

