

סקירת תעשיית ההדרכה הארגונית בישראל

יוני 2009



תוכן העניינים:

נושא	עמ'
1 אחוז ההשקעה הממוצע של הארגון בהדרכה מתוך תקציב הארגון כולו	1
2 ממוצע הסכום הכספי המושקע בעובד בארגון בשנה	1
3 ממוצע שעות הלמידה לעובד בארגון בשנה	2
4 היחס הממוצע בין מספר עובדי מחלקת ההדרכה למספר העובדים הארגון	2
5 האחוז הממוצע המושקע במיקור חוץ מתוך תקציב מחלקת ההדרכה	3
6 התחומים העיקריים היוצאים למיקור חוץ	3
7 פילוח תוכן הלמידה	4
8 פילוח שיטות הלמידה	5
9 קיום תוכניות בנושא TM	6
10 קיום תוכנית בנושא ניהול כשירויות	7
11 קיום מערכת LMS בארגון	8
12 אחוז השינוי הממוצע בתקציב מחלקת ההדרכה בשנת 2009 לעומת 2008	9
13 אופי התנהלות ההדרכה בארגון	9
14 אתגרי הארגון בשנת 2009	10
15 אתגרי מחלקת ההדרכה בשנת 2009	11
16 תרבות הלמידה בארגון	12
נספח – ארגונים שלקחו חלק בסקר	13
נספח – חברות יעוץ ומחקר	14
נספח – שאלות הסקר והסברי חישוב	15

מקרא נתונים:

N: מספר המשיבים/נסקרים

MAX: ערך מקסימאלי שהתקבל

MIN: ערך מינימאלי שהתקבל

SD: סטיית התקן

1 אחוז ההשקעה הממוצע של הארגון בהדרכה מתוך תקציב הארגון כולו: 2.54%

N: 13
 MAX: 10
 MIN: 0.21
 SD: 2.72

גדעון: נתון גבוה מעט מהנתון העולמי. סיבה אפשרית נובעת מכך שבישראל הארגונים קטנים יותר (מחצית מהארגונים שנדגמו בסקר העולמי מונים למעלה מעשרת אלפים עובדים). ככל שהארגון קטן יותר העלות הקבועה מהווה נתח גדול יותר ומשפיעה על הנטל הכלכלי של התקציב. על פי המחקרים העולמיים, תקציב הדרכה הנמוך מ-1.5% יחשב כתקציב אשר אינו מאפשר למידה אפקטיבית, מאידך, תקציב מעל 5% לא הוכח כמגביר אפקטיביות. שימו לב לנתוני המינימום והמקסימום - אין ספק שאנו שונים אחד מהשני בהיקפי התקציב, הדבר דומה גם בעולם.

2 ממוצע הסכום הכספי המושקע בעובד בארגון בשנה: ₪ 2,321

N: 22
 MAX: 9500
 MIN: 240
 SD: 2329

גדעון: לא מומלץ להשוות נתון זה לנתונים עולמיים. אנו יודעים מהמחקר העולמי שההשקעה שונה מאוד בין סקטורים שונים, כך לדוגמה במגזר הפיננסי ההשקעה כפולה לעומת המגזר הקמעונאי. יהיה מעניין לראות, בשנים הבאות, את מגמת ההתפתחות בהשקעה בעובד.

3 ממוצע שעות הלמידה לעובד בארגון בשנה: 33

N: 12
MAX: 104
MIN: 1.4
SD: 29

גדעון: את הנתונים בשאלה הזו יש לקחת בעירבון מוגבל. מעט מנהלים ענו על השאלה, וארגון אחד "הקפיץ" את הממוצע מעלה ב- 20%. אני מעריך שבשנה הבאה נוכל ללמוד את הנתון הזה טוב יותר, אך בכל מקרה, הנתון נמוך מעט מהנתון העולמי שעולה משנה לשנה. המחקרים העולמיים מראים כי ככל שהארגון נחשב למצטיין, כמות השעות הממוצעת עולה ואף חוצה את רף 40 השעות. לפיכך, כל ביצוע הכולל כשעת למידה ממוצעת בשבוע, יחשב כסביר ביותר (בהתחשב בעובדה כי בשנה ממוצעת בישראל יש כ- 36 שבועות עבודה). יחד עם זאת, בתקופה של קיצוצים, שעות הלמידה באות על חשבון שעות העבודה ולכן חזקה על מחלקות ההדרכה לשכלל את תהליך ההדרכה ולהכניס יותר למידה בפחות שעות, בין השאר באמצעות שימוש בטכנולוגיות למידה.

4 היחס הממוצע בין מספר עובדי מחלקת ההדרכה למספר העובדים הארגון: 0.85%

N: 21
MAX: 5
MIN: 0.06
SD: 1.02

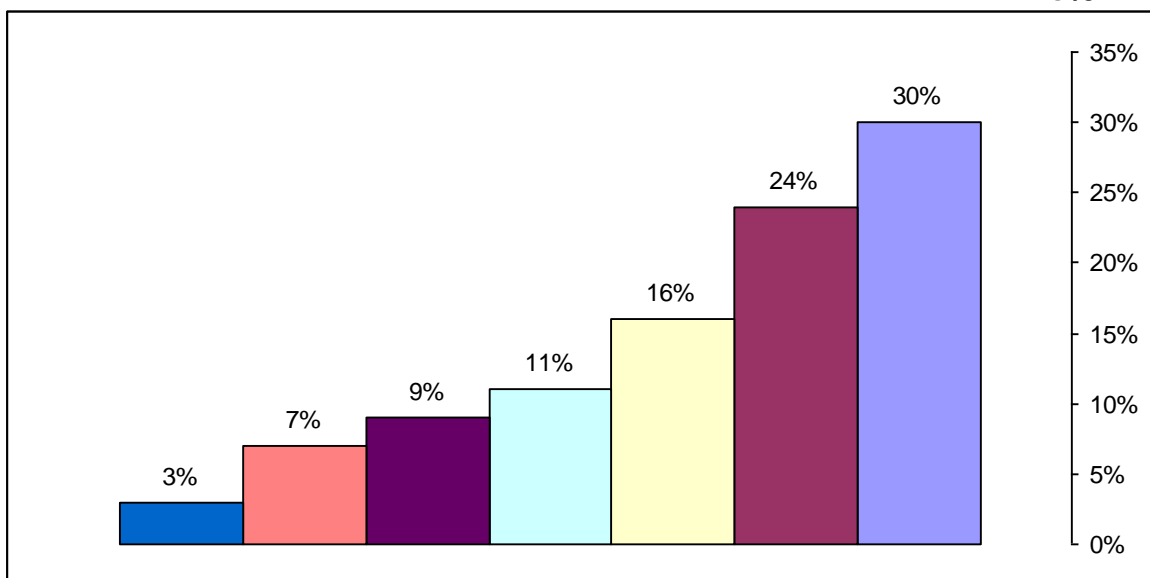
גדעון: ניכר שוני בין הנתון הישראלי לנתונים העולמיים, וכמות העובדים במחלקת ההדרכה היא כפולה ויותר ממה שמוצג במחקר העולמי. אני מעריך ששכלול השאלה לשנה הבאה יאפשר קבלת נתון מהימן יותר. הארגונים בארץ קטנים יותר מאלו שנבדקו בעולם (כאמור 50% מהארגונים שנבדקו בעולם הם ארגונים של יותר מ- 10,000 עובדים) ולא ניתן לשמור על יחס כמו בעולם בארגונים קטנים יותר. עדין, הפער בין כמות העובדים כפי שעולה בנתון הזה לעומת הנתונים העולמיים הוא פער שכדאי ללמוד אותו יותר בחשיבה על מבנה אידיאלי של מחלקת ההדרכה ארגונית.

5 האחוז הממוצע המושקע במיקור חוץ מתוך תקציב מחלקת ההדרכה: 43%

N: 18
MAX: 80
MIN: 7
SD: 24

6 התחומים העיקריים היוצאים למיקור חוץ

- דנאות ותוכניות הדרכה שהועברו על-ידי ספק חיצוני: 30%
- יועצים ושירותי ייעוץ: 24%
- מוסדות אקדמיים לצורך לימודים אקדמיים של עובדים: 16%
- פיתוח תוכן: 11%
- עלויות שונות (הסעות, כיתות, ציוד הדרכה, ארוחות): 9%
- טכנולוגיות מידע: 7%
- אחר: 3%

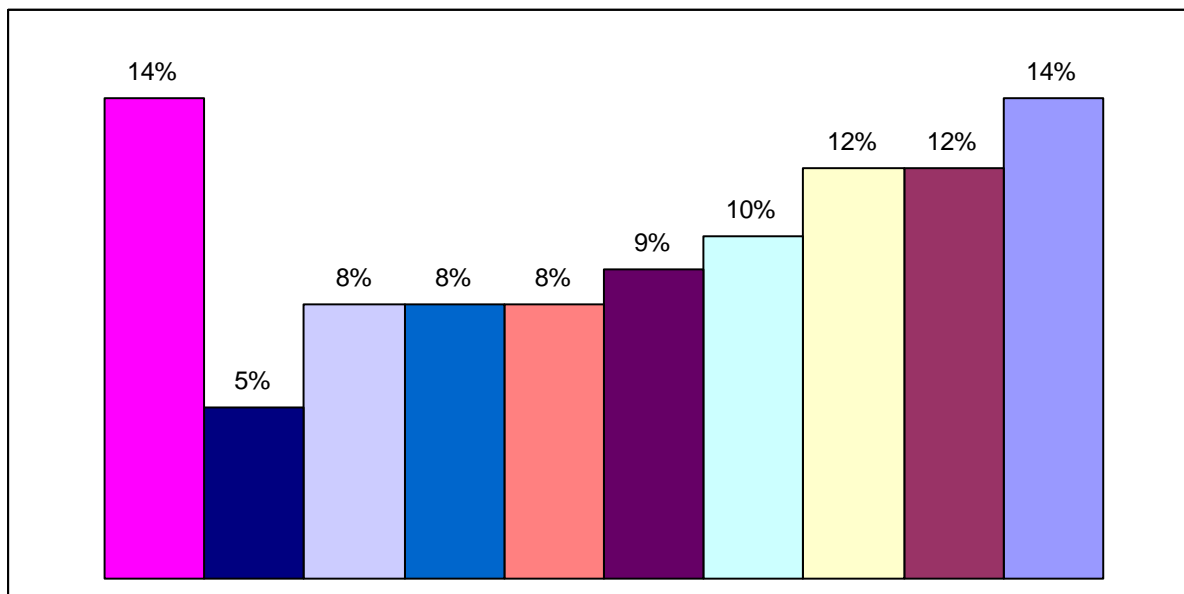


N: 23

גדעון: המחקרים העולמיים מראים כי יציאה לספקים חיצוניים לא נעשית מטעמי חסכון כספי אלא בגלל מומחיות שיש לספק חיצוני ושאינה קיימת בתוך הארגון, וכן, כאשר יש היקפי עבודה או לחצי זמן שכוח פנימי לא יכול לתת להם מענה בשל משימות אחרות. בשנים האחרונות ישנה ירידה מתמדת בעולם בשימוש במיקור חוץ, בין השאר בזכות שימוש בטכנולוגיות למידה שהוכח כמגביר יכולות פנימיות בתחומים רבים שמולאו לפני כן על-ידי מיקור חוץ. כרגע יש פער גדול יחסית בשימוש בישראל במיקור חוץ לעומת העולם, כלומר בעולם מחלקות ההדרכה קטנות יותר והיציאה למיקור חוץ נמוכה יותר ממה שמתקבל בסקר הנוכחי. המחקרים העולמיים מסבירים את השיפור ב"כושר הייצור" של מחלקות ההדרכה בזכות השימוש בטכנולוגיות למידה, ויתכן כי מיעוט השימוש בהם בארץ מסביר את הפערים בין הארץ לעולם.

7 פילוח תוכן הלמידה

- פיתוח מנהלים ומיומנויות ניהול: 14%
- תהליכים עסקיים, פרוצדורות, נהלי עבודה, פרקטיקה עסקית : 12%
- למידה על מוצרי החברה: 12%
- שירות לקוחות: 10%
- תחומי חובה ורגולציה: 9%
- מכירות: 8%
- מיומנויות בינאישיות: 8%
- קליטת עובד חדש: 8%
- הטמעת מערכות מידע: 5%
- אחר: 14%

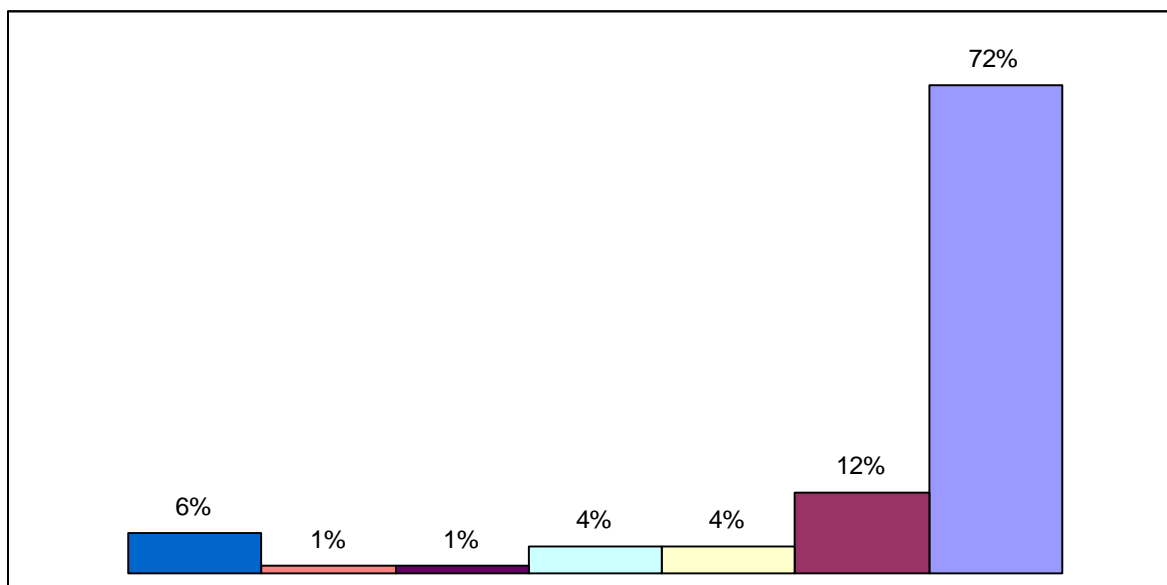


N: 14

גדעון: נתוני הסקר הישראלי די דומים לנתונים העולמיים. בעולם ניכר לאורך השנים כי ישנה ירידה בנתח של: הטמעת מערכות מידע, תהליכים עסקיים, פרוצדורות, נהלי עבודה ופרקטיקה וקליטת עובד חדש. הירידה מוסברת בקיומם של פתרונות למידה מתוקשבים עבור תכנים אלו שמקצרים את זמני הלמידה בתחומים אלו. בעולם מערכות המידע חלה ירידה קלה בצורך לייצר הדרכות בתחום זה עם התבגרות השוק ועלייה באוריינטציה למערכות מידע. מאידך, נתח הרגולציה עולה באופן מתמיד לאורך השנים בעולם ולאור המשבר הכלכלי, צפויה להיות עלייה נוספת בנתח שתכנים אלו מקבלים בארגון.

8 פילוח שיטות הלמידה

שיעור פרונטאלי בכיתה: 72%
 למידה מתוקשבת (לימוד עצמי): 12%
 שיעור סינכרוני וירטואלי: 4%
 לימוד בקצב עצמי שלא באמצעות טכנולוגיה: 4%
 למידה באמצעות סרטי וידאו/פלאזמה: 1%
 לימוד 2.0 - למידה באמצעות בלוגים, ויקי, קבוצות דיון וירטואליות: 1%
 אחר: 6%

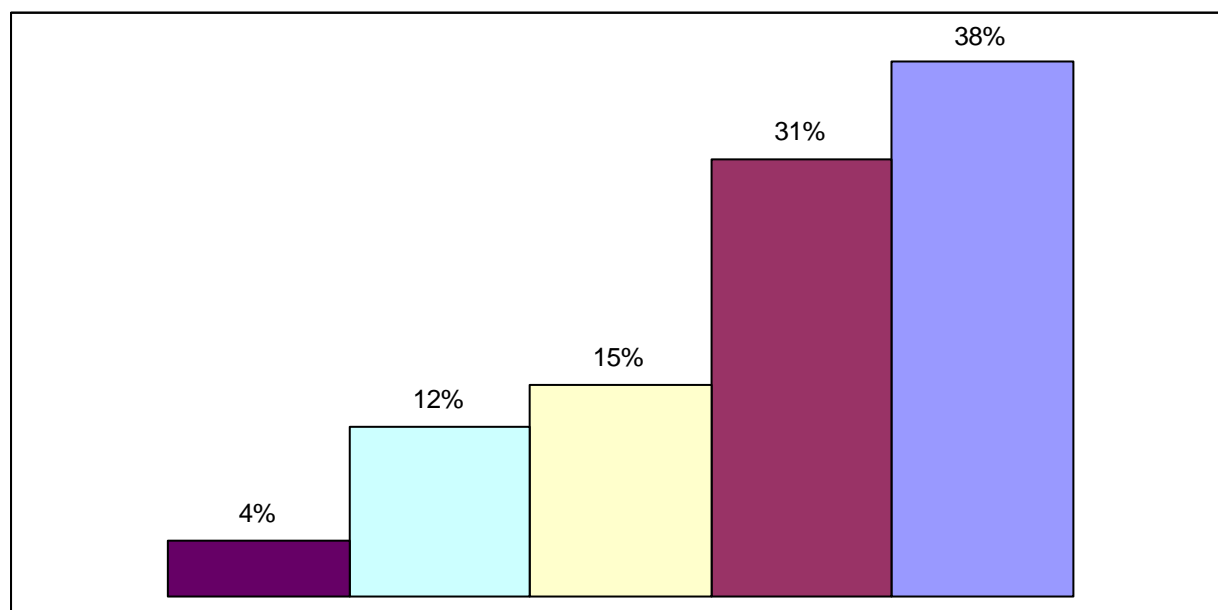


N: 16

גדעון: מניתוח הנתונים של מנהלי ההדרכה בישראל שהשיבו לשאלה, השימוש בלמידה מתוקשבת נמצא ברמה נמוכה מאוד לעומת הנהוג היום בעולם. בעולם, היקף הלמידה המתוקשבת המוצעת בארגונים נע על ממוצע של 30-35%, גידול של פי שלוש לעומת תחילת העשור. נראה כי בשנים האחרונות היקף זה הגיע לתקרה מסוימת ולא בטוח שיגדל מעבר לכך, כלומר ייתכן שארגונים בעולם הגיעו לנקודת איזון מסוימת בכך שאיתרו כשליש מתכני הלמידה שלהם והעבירו אותם לפורמט של למידה מתוקשבת. נראה כי בארץ התחום נמצא במצב פחות מתקדם, והדבר משליך ונתמך גם בשאלות אחרות שהיו בסקר. גם כאן, אנו מאמינים שחידוד והסבר על השאלה ואופן חישובה יאפשרו לנו להגיע לנתונים מדויקים יותר בשנה הבאה.

9 קיום תוכניות בנושא TM

תהליכים בנושא נמצאים בתכנון ראשוני: 38%
 ישנה תכנית בניהול/מעורבות משמעותית של יחידת ההדרכה: 31%
 ישנה תכנית בניהול משאבי אנוש: 15%
 אין תכנית: 12%
 התהליכים בנושא כבר בביצוע: 4%

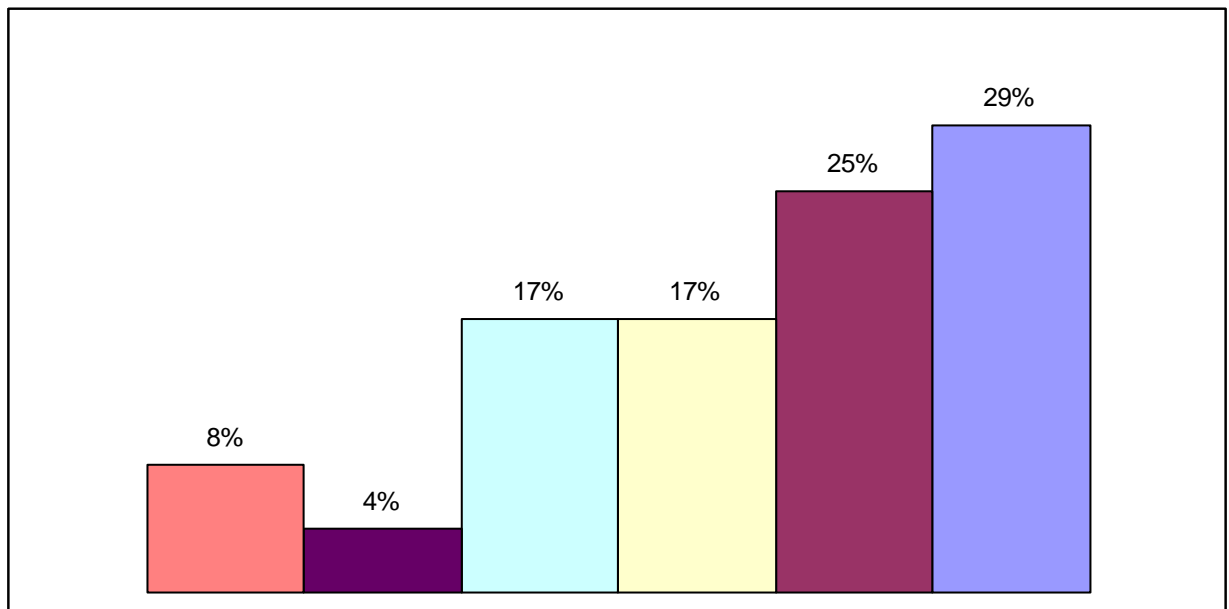


N: 22

גדעון: הארגונים ערים לנושא ואינם אדישים לו. גם אם קצב המימוש איטי, בפרט בתקופה של מיתון כלכלי, ישנה הכרה בחשיבות הנושא, ואלו חדשות מצוינות.

10 קיום תוכנית בנושא ניהול כשירויות

תהליכים בנושא נמצאים בתכנון ראשוני: 29%
 ישנה תכנית בניהול/מעורבות משמעותית של יחידת ההדרכה: 25%
 התהליכים בנושא כבר בביצוע: 17%
 אין תוכנית: 17%
 ישנה תכנית בניהול משאבי אנוש: 4%
 אחר: 8%

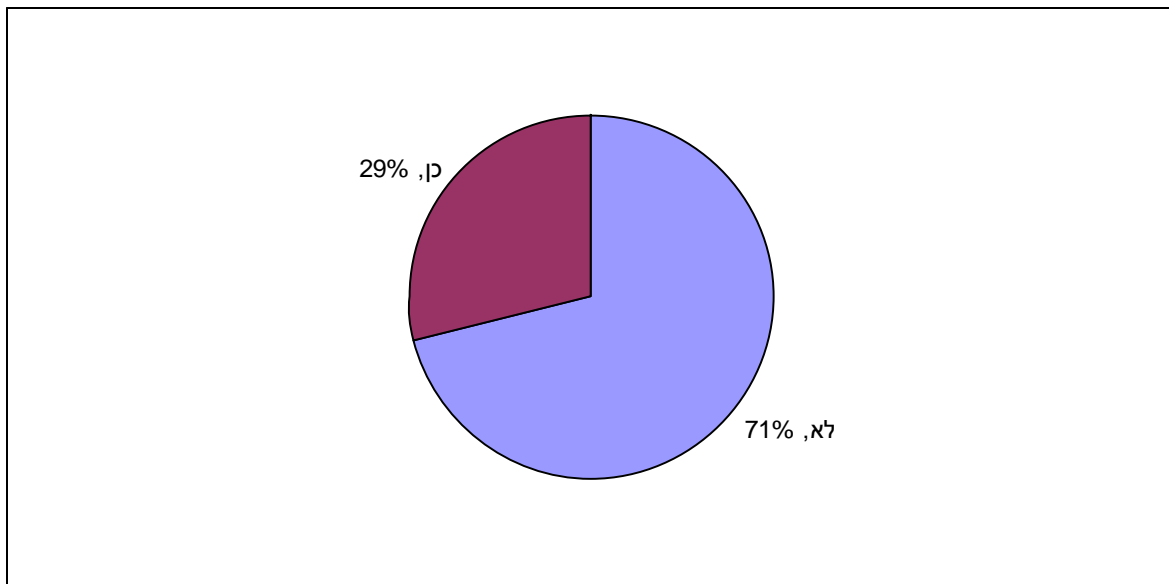


N: 21

גדעון: גם בנושא זה ניכר כי ארגונים יותר ויותר מודעים לצורך לספק מידע ניהולי על רמת הכשירות השוטפת של העובדים ולא רק על ביצועים בהכשרות יסוד.

11 קיום מערכת LMS בארגון

קיים: 29%
לא קיים: 71%



N: 17

גדעון: נתון נמוך בהרבה ביחס לנתון העולמי.
הנתון תומך בנתונים אחרים לאורך הסקר לפיהם השימוש בטכנולוגיות למידה ולמידה מתקשבת, נמוך בישראל לעומת העולם.

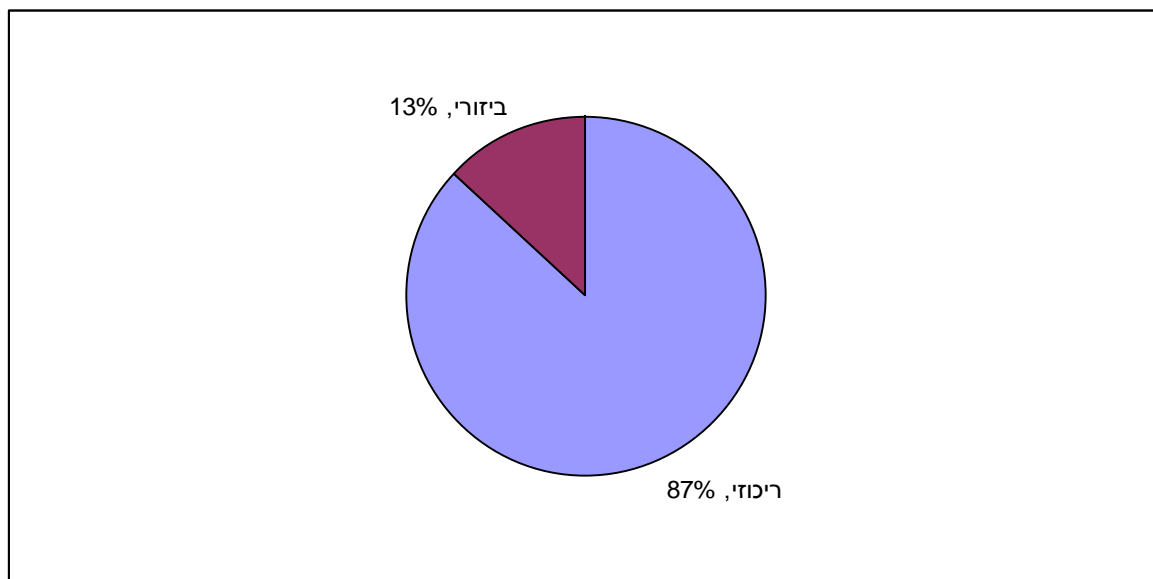
12 אחוז השינוי הממוצע בתקציב מחלקת ההדרכה בשנת 2009 לעומת 2008: -8.4%

N: 22
 MAX: +50
 MIN: -50
 SD: 24.12

גדעון: התשובות לשאלה זו היו בעלות השונות והקוטביות הגדולה ביותר. נראה שכל אחד מהארגונים עבר חוויה מאוד שונה בתקציב 2009 לעומת 2008 מה שהותיר את הממוצע של 22 ארגונים שהשיבו לשאלה בירידת תקציב קלה ופחות דרמטית ממה שהיה מצופה לאור המשבר הכלכלי.

13 אופי התנהלות ההדרכה בארגון

ריכוזי: 87%
 ביזורי: 13%

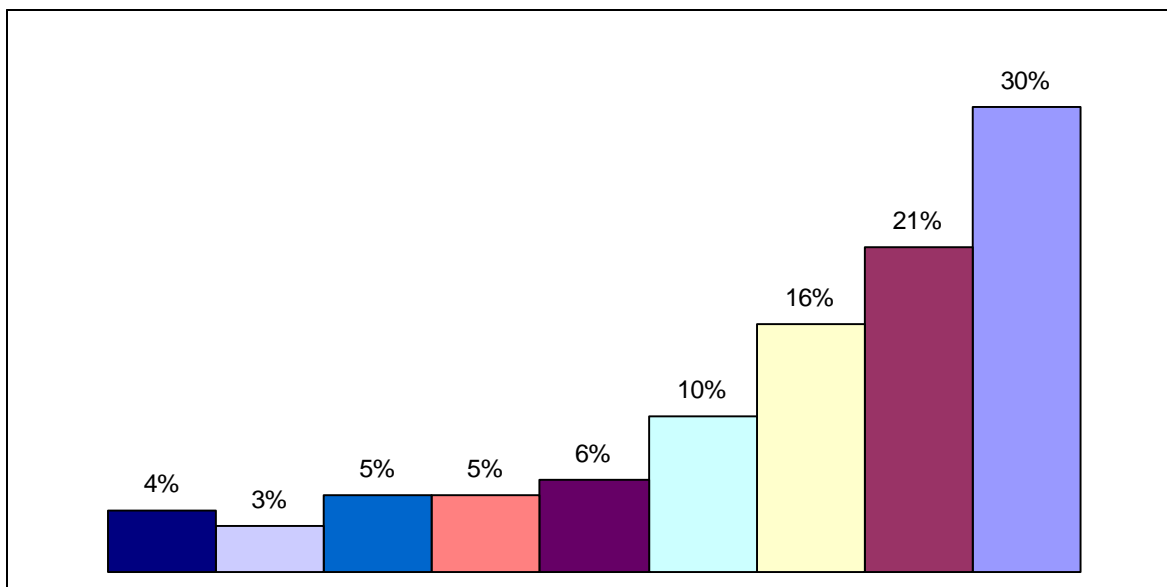


N: 17

גדעון: נתון הדומה לנתון העולמי ולהמלצה של מובילי דעה בעולם לקיים מבנה ריכוזי של למידה ארגונית. יש לציין, כי כחמישה ארגונים לא השתתפו בסקר רק בגלל היות ההדרכה בארגון מבוזרת עד כדי חוסר יכולת לתת מענה לשאלות, ואנו נתמודד עם כניסת הארגונים הללו לסקר הבא על מנת לייצג יותר מבנה זה. בעולם נהוג לחלק את המבנה הארגוני לשלוש קטגוריות ולא שתיים וגם בכך נעמיק יותר בשנה הבאה.

14 אתגרי הארגון בשנת 2009

- התמודדות עם המשבר הכלכלי: 30%
- התמודדות מול מתחרים: 21%
- השקה של מוצרים ושירותים חדשים: 16%
- יצירת שכבות ניהול חדשות בארגון: 10%
- התפתחות גלובלית: 6%
- מיזוג/רכישה: 5%
- התמודדות עם צמיחה עסקית מואצת: 5%
- הרחבה לשווקים חדשים: 3%
- אחר: 4%

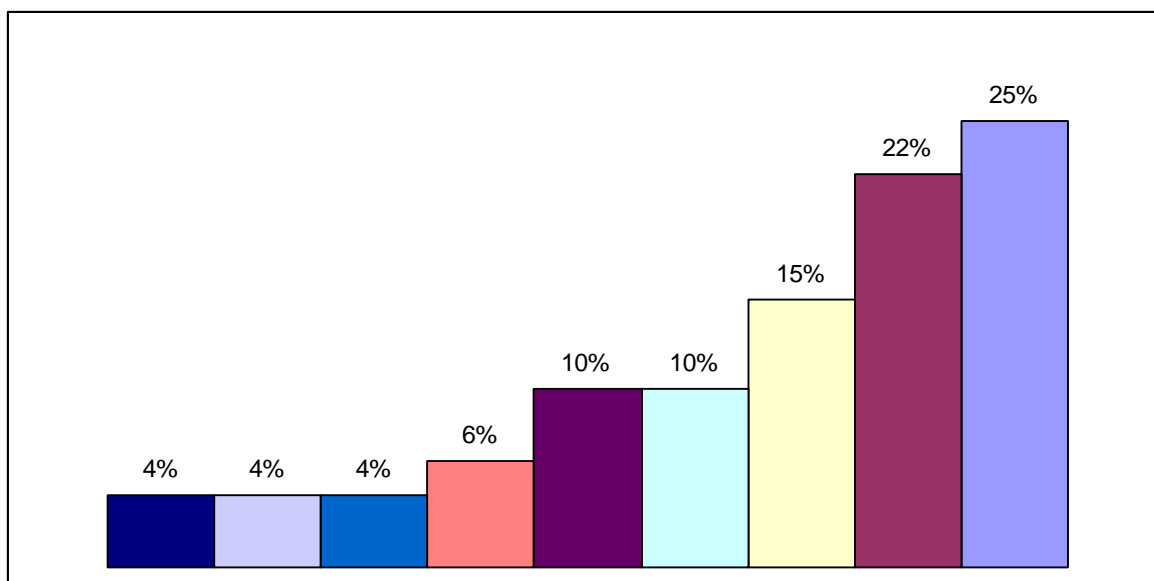


N: 23

גדעון: רוב הנתונים בישראל דומים לאלו שעולים בעולם.

15 אתגרי מחלקת ההדרכה בשנת 2009

- שיפור ביצועי עובדים: 25%
- הגברת אפקטיביות הלמידה: 22%
- יצירת אסטרטגיה עסקית למחלקת ההדרכה: 15%
- הקטנת עלויות: 10%
- טיפול ואינטגרציה בתכניות TM: 10%
- הטמעת מערכת LMS: 6%
- התמודדות עם סוגיות הקשורות להדרכה גלובלית: 4%
- יצירת מודל כשירות: 4%
- אחר: 4%

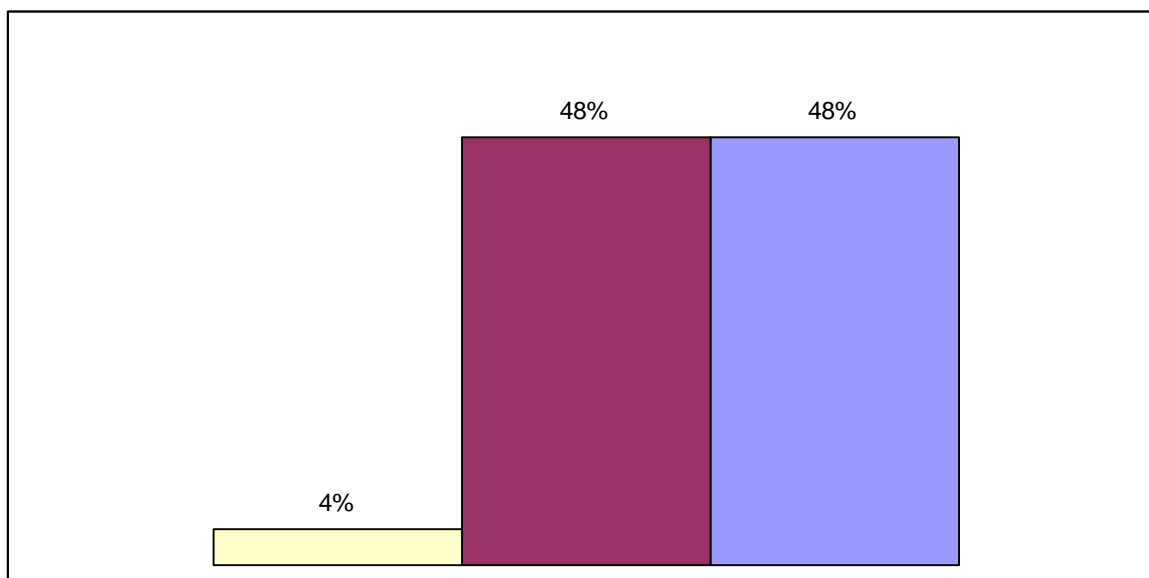


N: 23

גדעון: רוב הנתונים בישראל דומים לאלו שעולים בעולם.

16 תרבות הלמידה בארגון

בארגון כולו יש הערכה גבוהה ומחויבות גדולה ללמידה: 48%
 מצב סביר: חלק מהיחידות העסקיות מעריכות ומחשיבות למידה, וחלק לא: 48%
 ברוב הארגון אין הערכה אמיתית ללמידה: 4%



N: 23

גדעון: קיים פער עצום בין תוצאות הסקר בעולם לתוצאות הסקר בישראל. בעולם רק 3% מכלל הארגונים דיווחו על הערכה ומחויבות גבוהה ללמידה ו- 24% מהארגונים דיווחו על הערכה ומחויבות חלקיים. בשנים הבאות נוכל ללמוד יותר על הפער הזה ועל המקורות שלו, האם הדבר נובע מהבדלי תרבות בין ישראל למקומות אחרים בעולם? פערים בתרבות הארגונית? פערים בתפיסה העצמית שלנו בארץ לגבי מהי תרבות למידה גבוהה? בכל מקרה, המחקרים העולמיים מצביעים על כך שתרבות למידה גבוהה היא המנבא הגבוה ביותר לאפקטיביות למידה ארגונית, כך שמומלץ להעמיק בנושא תרבות הלמידה הארגונית ולחקור אותו מעבר למה שבוצע עד כה.

נספח - ארגונים שלקחו חלק בסקר:



נספח - חברות יעוץ ומחקר:



נספח – שאלות הסקר והסברי חישוב:

1. מהו סך ההשקעה של הארגון בהדרכה מתוך תקציב הארגון כולו?

תחשיב: חלק את תקציב מחלקת ההדרכה כולל עלות העובדים הפנימיים בעלות שכר כל העובדים בארגון. תקציב מחלקת ההדרכה כולל בתוכו:

- משכורות העובדים של מחלקת ההדרכה (שכר הברוטו ה"יבש" בלי בונוסים או עלויות מעביד)
- הוצאות נסיעה של עובדי מחלקת ההדרכה
- הוצאות אדמיניסטרטיביות
- הוצאות פיתוח (שאינן משכורת)
- הוצאות על העברת תוכן (ציוד בכיתה, תשתית אונליין)
- פעולות מיקור חוץ
- השתתפות בשכר לימוד

ההוצאות הישירות של פונקציה ההדרכה אינן כוללות:

- הוצאות הנסיעה של הלומדים
 - העלות של השתתפות הלומדים בכנס, דמי הכניסה לכנס ועלויות הנסיעה
 - העלות של שעות העבודה של הלומדים שהשתתפו בפעולות הלמידה הפורמאליות
 - הזמן של מומחה מתוך הארגון שבו עסק בניתוח תוכן, קואצי'נג, ושיתוף ידע
- את התוצאה מסור באחוזים, למשל תקציב מחלקת ההדרכה לחלק לעלות שכר העובדים בארגון = 4%. החישוב יכול להיות גם יחסית.**

2. מהו הסכום הכספי המושקע במוצע בעובד בארגון בשנה?

תחשיב: חלק את תקציב ההדרכה שלך במספר העובדים בארגון (את תקציב הארגון שלך חשב ללא מע"מ). לדוגמה: אם תקציב מחלקת ההדרכה שלך הוא 1,000,00 ש"ח בשנת 2008 ובארגון 1,000 עובדים אזי ההשקעה המוצעת בהדרכת עובד בשנת 2008 היתה 1,000 ש"ח. **את התוצאה מסור בשקלים.**

3. כמה שעות למידה במוצע למד עובד בשנת 2008?

תחשיב: הכפל את מספר שעות הלמידה הזמינות במספר העובדים להם היתה גישה לתחום התוכן. לדוגמה: אם 100 עובדים השתתפו בסדנא בנושא ניהול פרויקט, שנמשכה 8 שעות, סכום השעות שבוצעו הוא 800. לבסוף חלק את מספר השעות במספר העובדים בארגון. כך שאם בצעת 10,000 שעות למידה ב-2008 ובארגון 1,000 עובדים אז כל עובד ביצע במוצע 10 שעות למידה. **את התשובה מסור במספר שעות.**

נספח – שאלות הסקר והסברי חישוב:

4. מהו היחס בין מספר העובדים במחלקת ההדרכה לבין מספר העובדים בארגון?

תחשיב: חלק את מספר העובדים בארגון במספר העובדים במחלקת ההדרכה. לדוגמה: אם בארגון 1,000 עובדים ומחלקת הדרכה מונה 10 עובדים אז התשובה תהיה 1%. את התשובה מסור באחוזים.

5. מהו האחוז המושקע במיקור חוץ מתוך תקציב מחלקת ההדרכה?

תחשיב: מהו היחס של ההוצאות שיצאו אל ספקים לעומת כלל תקציב מחלקת ההדרכה (כולל עלות השכר של עובדי המחלקה). הוצאות מיקור חוץ כוללות:

- יועצים ושירותי יעוץ
- פיתוח תוכן ורישיונות
- סדנאות ותוכניות הדרכה שהועברו על ידי ספקים חיצוניים
- עלויות שונות: הסעות, כיתות, ציוד הדרכה, ארוחות

ההוצאות למיקור חוץ אינן כוללות השתתפות בשכר לימוד של מוסדות אקדמיים. שכר עובדי המחלקה הינו שכר הברוטו ה"יבש" בלי בונסים או עלויות מעביד.

את התשובה מסור באחוזים: לדוגמה, אם תקציב מחלקת ההדרכה כולל שכר העובדים הוא פי שלוש מהנתח המוקדש למיקור חוץ, רשום 33%.

6. מהם התחומים העיקריים אותם אתה מוציא למיקור חוץ?

תחשיב: סמן את כל התשובות הרלבנטיות המהוות יותר מ- 20% מתקציב מיקור החוץ שלך:

- יועצים ושירותי יעוץ
- פיתוח תוכן
- טכנולוגיות למידה
- סדנאות ותוכניות הדרכה שהועברו על ידי ספקים חיצוניים
- עלויות שונות: הסעות, כיתות, ציוד הדרכה, ארוחות
- מוסדות אקדמיים לצורך לימודים אקדמיים של עובדים
- אחר _____

נספח – שאלות הסקר והסברי חישוב:

7. מהו אחוז תוכן הלמידה (הזמין) המוקדש לכל אחד מהתחומים הבאים:

תחשיב: פלח את תשובתך וציין ליד כל פריט את האחוז שהוא מהווה מתוך שעות הלמידה שהצעת לארגון ב- 2008.
לדוגמה: אם הצעת לארגון 1,000 שעות למידה ב- 2008, ו- 100 מתוכן היו על מערכת מידע חדשה שהוטמעה בארגון אז ליד סעיף ו' רשום 10%.

- א- פיתוח מנהלים ומיומנויות ניהול
- ב- מכירות (לא כולל מידע על המוצרים)
- ג- שירות לקוחות
- ד- תחומי חובה ורגולציה (בטיחות, אבטחה)
- ה- תהליכים עסקיים, פרוצדורות, נהלי עבודה, פרקטיקה עסקית
- ו- הטמעת מערכות מידע
- ז- מיומנויות בינאישיות (תקשורת, עבודת צוות)
- ח- קליטת עובד חדש
- ט- למידה על מוצרי החברה
- י- אחר _____

8. מתוך שעות הלמידה שבצעת ב- 2008, חלק את שעות הלמידה הללו בין שיטות הלמידה הבאות:

תחשיב: פלח את תשובתך וציין ליד כל פריט את האחוז שהוא מהווה משיטות הלמידה בארגון, כך שלבסוף הצטברות תשובותיך תיתן 100%.
לדוגמה: אם מתוך 1,000 השעות שאתה מציע לארגון, 50 מהן הן באמצעות קריאת חוברת עבודה בלמידה עצמית, אז ליד סעיף ה' ציין 5%.

- א- שיעור פרונטאלי בכיתה
- ב- שיעור סינכרוני וירטואלי
- ג- למידה מתוקשבת (למידה עצמית)
- ד- למידה באמצעות סרטי וידאו/פלאזמה
- ה- לימוד בקצב עצמי שלא באמצעות טכנולוגיה (חוברות, ספרים, דפיות)
- ו- לימוד 2.0- למידה באמצעות בלוגים, ויקי, קבוצות דיון וירטואליות
- ז- אחר _____

נספח – שאלות הסקר והסברי חישוב:

9. האם יש בארגון תכנית או תכנון בנושא ה- Talent Management?

תחשיב: סמן כל מה שרלבנטי והוסף מידע ככל שאתה מוצא לנכון:

- אין תכנית
- ישנה תכנית בניהול משאבי אנוש
- ישנה תכנית בניהול/מעורבות משמעותית של יחידת ההדרכה
- תהליכים בנושא נמצאים בתכנון ראשוני
- התהליכים בנושא כבר בביצוע
- אחר _____

10. האם יש בארגון תכנית או תכנון בנושא ניהול כשירויות?

תחשיב: סמן כל מה שרלבנטי והוסף מידע ככל שאתה מוצא לנכון:

- אין תכנית
- ישנה תכנית בניהול משאבי אנוש
- ישנה תכנית בניהול/מעורבות משמעותית של יחידת ההדרכה
- תהליכים בנושא נמצאים בתכנון ראשוני
- התהליכים בנושא כבר בביצוע
- אחר _____

11. האם יש בארגון מערכת LMS כלשהי?

תחשיב: בחר באפשרות המתאימה ופרט בהתאם:

- כן
- לא
- שם המערכת/הפתרון איתו עתה עובד בתחום ניהול הלמידה _____

12. בכמה אחוזים עלה/ירד תקציב מחלקת ההדרכה בשנת 2009 לעומת שנת 2008?

תחשיב: בתשובתך רשום פלוס/מינוס ואחוז ההבדל.
 לדוגמה: אם תקציב ההדרכה בשנת 2009 קוצץ ב- 20% לעומת שנת 2008 רשום 20%-
 מסור תשובתך באחוזים.

נספח – שאלות הסקר והסברי חישוב:

13. האם ההדרכה בארגון מתנהלת באופן מרוכז או מבוזר?

תחשיב: סמן את האפשרות המתאימה:

- מרוכז בעיקרו או במלואו
- מבוזר בעיקרו או במלואו

מערך הדרכה מרכזי מנוהל ע"י גורם אחד, התקציב מנוהל במקום אחד, מייצר סטנדרטים, יוצר שיתוף בידע, פונה למסה של הלומדים, מייצר חזון ותרבות למידה, מיישם פתרונות טכנולוגיים.

14. האתגרים המרכזיים שהארגון שלך נתקל בהם השנה:

תחשיב: ציין 3 אתגרים מתוך הרשימה:

1. התמודדות עם המשבר הכלכלי
2. התמודדות עם צמיחה עסקית מואצת
3. התמודדות מול מתחרים
4. השקה על שמוצרים ושירותים חדשים
5. הרחבה לשווקים חדשים
6. התפתחות גלובלית
7. יצירת שכבות ניהול חדשות בארגון
8. מיזוג/רכישה
9. אחר _____

15. האתגרים המרכזיים שלך כמנהל הדרכה:

תחשיב: ציין 3 אתגרים מתוך הרשימה:

1. שיפור ביצועי עובדים
2. הגברת אפקטיביות הלמידה
3. יצירת אסטרטגיה עסקית למחלקת ההדרכה
4. הקטנת עלויות
5. טיפול ואינטגרציה בתכניות Talent Management
6. התמודדות עם סוגיות הקשורות להדרכה גלובלית
7. הטמעת מערכת LMS
8. יצירת מודל כשירות
9. אחר _____

נספח – שאלות הסקר והסברי חישוב:

16. כיצד היית מגדיר את רמת תרבות הלמידה בארגון שלך?

תחשיב: בחר את התשובה המתאימה ביותר:

1. בעיני, אין בארגון הערכה אמיתית ללמידה
2. מספר יחידות עסקיות / מנהליהן מעריכות ומחשיבות למידה, אך ברוב הארגון אין הערכה אמיתית ללמידה
3. מצב סביר: חלק מהיחידות עסקיות מעריכות ומחשיבות למידה, וחלק לא
4. בארגון כולו יש הערכה גבוהה ומחויבות גדולה ללמידה

תרבות למידה מתקדמת בארגון נחשבת לתרבות שבה קיימים:

- חזון למידה
- הלמידה נתפסת כחשובה ותורמת לכשירות העובדים
- תרבות של שיתוף בידע ושימורו
- חווית למידה חיובית
- מחויבות ארגונית ללמידה מתמשכת ולפיתוח ההון האנושי
- תשתיות המאפשרות למידה אפקטיבית (תורת למידה, תהליכי עבודה סדורים, סטנדרטים ותקנים לתוצרי למידה, מנגנונים לאכיפת למידה, הגדרת מדדים ותהליכי הערכה לטובת בחינת אפקטיביות מתמדת

ניפגש בסקר הבא תודה ובהצלחה!

