

יש לך שלוש דקות בשבילך?

תפיסת למידה חדשה לשימור המוכנות המקצועית בבנק הפועלים

ערן נצר – מנהל יחידת פיתוח הדרכה – בנק הפועלים

בעידן הנוכחי, השוק התחרותי, הטכנולוגיה המתפתחת והאילוצים הרגולטורים המוטלים על ארגונים עסקיים רבים, נדרש העובד בארגון להכיר ולהתעדכן במגוון רב של מוצרים ושירותים, כדי להמשיך "לעשות עסקים" ולשמר את לקוחותיו.

מציאות זו מעמידה את גופי ההדרכה בארגונים בפני אתגר גדול לא פחות: שימור הידע ורמת המוכנות המקצועית¹ של העובד בארגון, תוך פגיעה מינימלית בשגרת העבודה מול לקוחות.

כדי לתת מענה לאילוצים אלה, פיתח בנק הפועלים תפיסת למידה להכשרת העובדים הכוללת הקניה של ידע ושמירת המוכנות המקצועית שלהם לאורך זמן. התפיסה מתאימה מגוון של פתרונות הדרכתיים לצרכים השונים של העובדים ביחידות השונות. את עיקרי התפיסה המתאימה את משך ומיקום ההדרכה בהתאם לצרכי הידע ניתן לראות בתרשים:

מגוון פתרונות הדרכתיים

 זמן הלמידה	 מקום הלמידה	 סוג הלמידה
3-60 ימי לימוד	קמפוס	קורס
1-2 ימי לימוד	קמפוס	אימון
3-4 שעות	כיתה אזורית	חצי יום רענון
45 דקות	סניף	שעת למידה סניפית
עד 10 דקות	סניף	סרטים בפלזמות
10-15 דקות	עמדת עובד	לומדות
קצר - בהתאם לתוכן	בכל מקום	M Learning
2-5 דקות	עמדת עובד	מצברי למידה

¹ אנו משתמשים במושג מוכנות מקצועית (Readiness) על מנת למנוע בלבול מושגים עם המונח כשירות מקצועית (Competency) שקיים בעולם ה-H.R.

במאמר זה נתמקד ברובד אחד של התפיסה, המבקש לתת מענה לתחזוקת הידע מחד, ומאידך להתחשב באילוצי הזמן, המקום וריבוי המטלות המוטלות על הבנקאי.

לגשר על הפער

בבדיקות סטטיסטיות שאנו מקיימים, מצאנו כי ההדרכות במרכז ההדרכה הן רלוונטיות ואפקטיביות. ציוני הקורסים גבוהים הן במשובי סיום קורס והן במשובים הבודקים את אפקטיביות ההדרכות לאחר תקופה (שלב 3 של Kirkpatrick). יש לציין כי ציוני האפקטיביות נשארו גבוהים ואף עלו בניגוד לתחזיות של עקומת הלמידה והשכחה ו"אפקט ההילה". אולם, בסיוורים שלנו בסניפים וביחידות העסקיות ניתן היה לזהות פערי ידע ברמה המקצועית של הבנקאים. ומכאן האתגר שנדרשנו ליישב: מחד גיסא לשמר את ההדרכות טובות לצורך הקניה של ידע ומאידך גיסא תחזוקה ושימור של הרמה המקצועית בעולם דינאמי. בבחינה מעמיקה עולה כי עולם הבנקאות, בניגוד לתדמית הרווחת, הוא עולם דינאמי בו מערכות המידע מתעדכנות תדיר, הרגולציה מכתובה שניוים בנהלים חדשות לבקרים, מוצרים חדשים מוצעים ללקוחות בתדירות גוברת ובתחום הבנקאות הישירה, המתפתח במהירות, נוספים שירותים חדשים. הבנקאי, שעל-פי תפיסת השירות בבנק הנו ממוקד בלקוח ולא במוצר זה או אחר, חייב להיות מעודכן כל הזמן במספר רב של עולמות תוכן.

עולם ניהול הידע נותן מענה לאתגר זה באמצעות מנהלת ידע. בבנק, הידע הבנקאי מנוהל ומוגש לבנקאים באמצעות ה"פורטל הבנקאי" – מנהלת הידע של הסניפים. בפורטל זמינים לבנקאי מידע התומך בביצוע תהליכי עבודה, הנחיות ונהלים וכלים תומכים בכל תחום תוכן בנקאי.

אז למה בכלל עלינו לספק פתרון נוסף לסוגיה זו ?

בעוד העיקרון המנחה את מנהלת הידע הוא שהבנקאי צורך את המידע **במשיכה** בזמן שעליו לתת תשובה לנושא שאינו מכיר, זיהינו צורך לייצר פתרון המאפשר לחזק ולתחזק את הידע בהתאם לתפקידו ולפערי הידע שעולים מהשטח לצורך עדכון וריענון. עלינו לאפשר לו ללמוד בסביבת העבודה הטבעית שלו באופן רציף (Life Long Learning) ולצמצם את הצורך להגיע לימי הדרכה מרוכזים במרכז ההדרכה של הבנק.

בשל עומס העבודה וריבוי המסרים להם נחשף הבנקאי הוגדר כי פריטי הלמידה בניגוד ללומדות (10-30 דקות), יהיו קצרים (2-5 דקות), כתובים בצורה ממוקדת, עניינית וקצרה, מעוצבים בצורה ויזואלית וכוללים תרגול קצר – כל זאת במטרה לגרום ללומד לזכור ולהבין טוב יותר את הנושא.

כדי להשריש תפיסה זו עמדו בפנינו מספר אתגרים:

- בניית תהליך למידה קצר המשולב בשגרת העבודה השוטפת של הבנקאים מול הלקוחות.
- זיהוי הידע הרלוונטי ביותר לכל תפקיד וזיקוקו למנות למידה קצרות.
- לוודא שהלמידה בסביבת העבודה הופכת לדרך חיים ולא שוחקת את העובדים או את יחידת ההדרכה.

איך זה עובד?

מידי שבוע נדרש העובד ללמוד שני פריטי למידה אשר משך הלמידה הכולל שלהם לא יעלה על 10 דקות. פריטי למידה אלו מותאמים לתפקידים אותם מחזיק הבנקאי ולקוחים מתוך מגוון רחב של עולמות תוכן.

משך הלמידה המוקצה ללמידת כל פריט הינו שבועיים.

בנוסף, מידי רבעון נדרש העובד ללמוד כשלושה פריטי למידה בנושאים רגולטוריים, אותם עליו להשלים עד לסוף הרבעון.

הלמידה שלי – מבט של העובד

מידי בוקר, עם כניסת הבנקאי לפורטל הבנקאי, מוצגת לו "בטרייה", המשקפת את רמת המוכנות המקצועית שלו בתפקידו. למידת הפריטים בזמן תבטיח שהבטרייה תהיה טעונה במלואה (יורקה). במידה והעובד לא סיים ללמוד את הפריטים בזמנים שהוגדרו ללמידה, הבטרייה תתחיל להתרוקן, והצבע יהפוך מירוק לצהוב ואדום.

אם לא נלמד בזמן פריט למידה רגולטורי – הבטרייה תהפוך לאדומה והציון ירד ל-0.

באופן זה הבנקאי מעודכן בכל עת במצב הלמידה שלו, והוא אחראי להשלמתה.

מנהליהם של הבנקאים יכולים לצפות גם הם ברמת המוכנות של עובדיהם. הבטרייה מצביעה על רמת המוכנות של הצוות ומתרוקנת כאשר הבנקאים לא ביצעו את הלמידה בזמנים שהוגדרו לה. בנוסף מקבל המנהל לוח מכוונים המפרט את רמת המוכנות של הצוות, הפרט וכל תת יחידה או סוג תפקיד.

מוכנות הצוות שלי – מבט של מנהל

10 דקות בשבוע נשמע מעט? מחלקת הדרכה שתתמקם חזק בארגון על ידי יצירת היקפי למידה גדולים, לא תשרוד לאורך זמן ותחטא למטרתה. ולעצם העניין, 10 דקות שבועיות נהפכות ל- 8 שעות שנתיות לבנקאי (יום למידה אחד). **חשבו על אפקטיביות הלמידה של 100 פריטי למידה בשנה לבנקאי כנגד יום למידה אחד.** בנוסף, למידה בשיטה זו מאפשרת להגיב לשינויים בזמן אמת, ולהיות עדכנית יותר עבור הבנקאים.

לא קל... קצת על האתגרים שעמדו בדרכינו

1. אתגרים הדרכתיים

פיתוח של כ- 150 פריטי למידה קצרים (2-5 דקות) בשנה, דרש מאתנו להתאים את תהליכי העבודה ואת תפיסת פיתוח ההדרכה שהייתה מקובלת עד כה.

מחלקות הדרכה פנים-ארגוניות אינן מורגלות בפיתוח In House בהיקפים גדולים לאורך זמן. ייצור של 150 פריטי למידה בשנה מחייב שינוי מהותי של תהליכי עבודה, על מנת לבצע את היקף העבודה הנדרש במחיר סביר. לשם כך **נדרשנו לייצר שפה משותפת ותבניות עבודה משותפות למומחי תוכן, מפתחי הדרכה ומפיקי המולטימדיה**. נשמע קל ? ממש לא, מי שמכיר את התחום מבין שמדובר בעשרות (אם לא מאות) החלטות קטנות שיוצרות, בסופו של דבר, מוצר פשוט, איכותי ומדויק.

מפתחי ההדרכה ה"קלאסיים" נדרשו, כאמור, לעבור שינוי תפיסתי: המקצועיות שלהם נמדדת כעת על יכולתם להבדיל בין עיקר לטפל, ועל הצלחתם לצמצם ולמקד את החומר המקצועי לפריט למידה קצר שעוסק בנושא עצמו, מבלי להתייחס להקשר הרחב.

זה שינוי מהותי, שכן האחריות לביצוע ההקשר

עוברת כעת לבנקאי. חשוב להבין

כי הבנקאי מכיר את עולם התוכן

ועליו להתעדכן ולהתרגל.

אתגר נוסף שעמד בפנינו הוא **איתור פערי הידע**.

בסוגיה זו עלתה שאלה מהותית: כיצד נדע להגדיר

באילו נושאים קיימים פערי הידע?

אפשרות אחת הייתה לפנות למומחי התוכן מיחידות

המטה השונות בבנק. אולם, די מהר התברר לנו

שאנו עומדים בפני הצפה של בקשות, מכיוון

שמומחה התוכן מכיר את התחום הידע עליו הוא אחראי ותופס אותו כחשוב ביותר ו-שיש לתת לו עדיפות על

פני תחומים אחרים. ומכאן עלתה התהייה: האם מומחי התוכן באמת יודעים מה צריך העובד לדעת, ומה

הכי חשוב?

על כן, בנוסף למומחי התוכן פנינו גם לעובדים מהשטח – בעלי תפקידים במטות האזורים (המאגדים כ- 40

סניפים כל אחד) האחראים על תחום מקצועי (יעוץ, אשראי, ציות ועוד), ומכירים היטב את הפערים בשטח

מחד ואת הצרכים המקצועיים רגולטוריים מאידך. פנייה לבעלי תפקידים אלו התגלתה כ"מכרה זהב", שכן

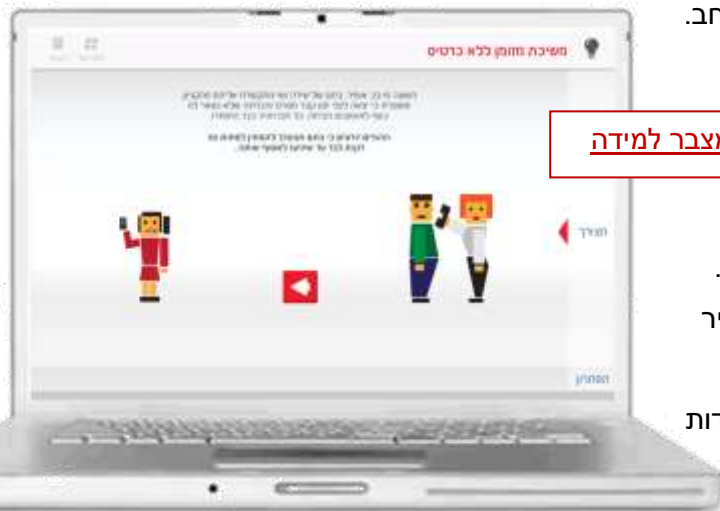
ביכולתם להגדיר בבירור מהם פערי הידע הקריטיים ביותר לעובדים.

2. אתגרים טכנולוגיים

לאחר ביצוע R.F.P קפדני בו נבחנו חמש מערכות L.M.S הוחלט לרכוש את מערכת "FOX" של בריטניקה.

תפיסת ההטמעה שלנו, שמיד נרחיב לגביה, מבוססת על הטמעת אסטרטגית למידה חדשה ולא הטמעת

מערכת חדשה. נדרשה מלאכת אפיון ופיתוח רבה מול חברת בריטניקה על מנת להתאים את המוצר



לתפיסה זו. האתגר גדול היה לייצר ממשק פשוט וזמין הדומה לממשק של פורטל הבנק – סביבת העבודה הטבעית של הבנקאי, ולהטמיע את המערכת בתוכו. למעשה בחוויית המשתמש של העובד אין בכלל מערכת למידה אלא חלקים ממנה משולבים כ"Web Parts" בתוך הפורטל הארגוני, כך שהעובדים נכנסים באופן טבעי למסכי הלמידה ולא נדרש מאמץ להטמיע את אופן הגישה למערכת. אתגר נוסף היה לייצר ממשק דינאמי בין מערכות משאבי אנוש למערכת FOX על מנת לקבל נתונים על העובדים ולהזין בחזרה ביצועים. אך לא נרחיב על כך במאמר זה.

הטמעת התפיסה בארגון

לאחרונה סיימנו להטמיע את תפיסת הלמידה החדשה בקרב 6,000 עובדים במערך הסינוף ובהמשך נטמיע בכלל הבנק. מכיוון שאנו מטמיעים עוד דף בפורטל הבנק ולא מערכת נפרדת מכאן שתהליך ההטמעה קצר (40 דקות) ובוצע על ידי מנהל הסניף אשר הדריך את עובדיו.

התגובות שהתקבלו מהבנקאים והמנהלים היו מצוינות: פריטי הלמידה נתפסו כבעלי ערך עסקי רב במכלול של עולמות תוכן (שירות, מכירה, רגולציה, תפעול מערכות...), וכתורמים למקצועיות ולעדכניות גבוהה של העובדים, מבלי להעמיס ולפגוע במהלך העבודה היומיומי.

מבט לאחור – מפתחות להצלחה

- ברצוני לסכם את הפרויקט באופן מעט שונה, ולהתמקד ב- 4 נקודות, שלדעתנו הן המפתח להצלחה. זאת מבלי להפחית בערכם של העקרונות המובילים בכל פרויקט כגון: קבלת תמיכה מההנהלה, עבודה משולבת עם הטכנולוגיה, חשיבות ההטמעה ועוד – שהם הבסיס ההכרחי להצלחת מהלך שכזה.
- **צוות פרויקט מגוון** – בצוות הפרויקט לקחו חלק עובדים מכל התחומים המשיקים – הדרכה, טכנולוגיה, פורטל, נציגי הלקוחות העסקיים וחברות חיצוניות: מתודיקה ובריטניקה. חלק מהצוות עסק בפרטים הקטנים, ואחרים ידעו לשמור על איזון ולראות את התמונה המלאה. בצוות זה נהגו רעיונות רבים וטובים – למשל הרעיון של הבטרייה.
 - **יצירת שותפויות** – מהר מאוד הבנו ששיתוף פעולה עם יחידות שעובדות בתחומים משיקים יסייעו להגיע ליעד מהר יותר. השותפויות, שנבנו על בסיס אמון הדדי, בין-אישי, סייעו ליצירת תחושת שותפות ולהבנה שהצלחת הפרויקט היא גם הצלחה שלהם.
 - **עקשנות ונחישות** – בפרויקט מסוג זה היו רגעים רבים שעמדנו להרים ידיים ולוותר (כל פעם בגלל סיבה מוצדקת אחרת). אבל כשיש חזון ואמונה בצדקת הדרך, מצליחים לעבור כל קושי.
 - **Customer Intimacy** מיקוד בלקוח – לרגע לא שכחנו מי הלקוחות שלנו, באיזה סביבה הם עובדים, מה יגרום להם לדחות את המערכת, מה יזכה להערכה ושיתוף פעולה מצד המנהלים ומה ימות מות נשיקה.

לסיום, אמנם יש רק שם אחד שחתום על המאמר, אבל גיבוש תפיסת המוכנות מקצועית והפיכתה הלכה למעשה היא פרויקט שעמדו מאחוריו אנשים רבים מדיסציפלינות שונות: הדרכה, טכנולוגיה ואנשי מטה ושטח שייצגו את צרכי הלקוח. חברת בריטניקה בעלת המוצר "FOX" שעבדה אתנו יד ביד להתאמתו לדרישות של הבנק, חברת "מתודיקה" שסייעה לנו רבות בגיבוש התפיסה ובכתיבת ה R.F.P. וכמובן ברכת הדרך והתמיכה שקיבלנו מהנהלת הבנק לאורך כל הדרך.