

תוכן עניינים:

- תיאור הארגון ומטרותיו - עמוד 3
- אסטרטגיה לפיתוח משאבי אנוש בארגון "פסגות" - עמוד 4
- איתור צורך הדרכה/פיתוח משאבי אנוש - עמוד 5
- מטרות ההדרכה והפיתוח - עמוד 6
- תכנית פיתוח והדרכה להשגת המטרה/ות - עמוד 7
- פעילות הדרכה מפורטת "מסטר שף ביער בן שמן" - עמוד 8
- הערכה אפקטיבית - עמוד 9
- רשימת מקורות - עמוד 10
- נספח 1: שאלון הערכת אפקטיביות הדרכה - עמוד 11



תיאור הארגון ומטרותיו:

בעבודה זו בחרתי לנתח את חברת "פסגות בית השקעות" תוך התמקדות במחלקת שירות הלקוחות הטלפוני.

בית ההשקעות פסגות הוקם בשנת 1998. בשנת 2008, עם כניסתן של התקנות החדשות שהביאה עמה וועדת בכר, רכשה חברת פסגות את קופת הגמל "גדיש" ועשתה צעד ראשון בשוק המוצרים הפנסיוניים. בשנת 2009 רכשה חברת פסגות את קרן ההשתלמות "שיא השתלמות" ולאחר מכן בשנת 2010 את הקרן הוותיקה של "הסתדרות עובדי לאומית". כיום מנהלת החברה כ- 73 מיליארד בקופות חיסכון פנסיוניות ומעניקה ללקוחותיה מסלולי השקעה שונים ומגוונים על מנת שלכל לקוח תהיה את האופציה לבחור ברמת הסיכון והמינוף המתאים לקופה שלו לפי צרכיו.

מוקד שירות הלקוחות של בית ההשקעות פסגות מעניק שירות טלפוני ללקוחותיו. השירות ניתן עבור המוצרים הפנסיוניים שחברת פסגות מנהלת: קופות גמל, קרנות השתלמות, קרנות פנסיה וביטוחים. מוקד שירות הלקוחות מעניק שירות ללקוחות המנהלים עד 1 מיליון ₪ בקופות פנסיוניות (לקוחות עם סכומים גדולים יותר מקבלים שירות מרפרנט אישי).

מבנה המחלקה מבחינת כח אדם: מחלקת שירות הלקוחות מונה כ-55 נציגי שירות, 3 מנהלי צוות (כל צוות מונה בין 15 ל-20 נציגים), 5 מנהלי משמרת, ומנהל מחלקה. סך-הכל המחלקה מונה 64 אנשים. שעות הפעילות של מוקד השירות הינן 8:00-17:00, יום העבודה מתחיל ב-7:30. כל בוקר בשעה 7:30 עד תחילת המענה הטלפוני בשעה 8:00, אחד מבין שלושת מנהלי הצוות מעביר תדריך בוקר הכולל: חידודים מקצועיים, מעבר על יעדים אחת לשבוע (על מנת שהנציגים יכירו ויהיו מחוברים ליעדי המחלקה), מעבר על כתבות במידה ויש נושא מעניין שעלה שחשוב לדבר עליו בפורום מחלקתי.

יעדי נציג השירות:

- **שביעות רצון הלקוחות-** כל לקוח אתו שוחחו הנציגים, מקבל סקר שביעות רצון בסיום השיחה, הסקר רשום על שם הנציג אתו הלקוח שוחח. על מנת לעמוד ביעד, הנציג צריך לקבל ממוצע סקרים מעל 80% בחודש.
- **יעד מכירות-** כל נציג שירות, על מנת לעמוד ביעד החודשי נדרש לתאם לפחות 10 פגישות מכירה עם לקוחות להם העניק שירות באותו החודש. לקוחות אלו יפגשו עם משווק מטעם החברה ויקבלו הצעה לניהול הקופות הפנסיוניות שלהם בפסגות.
- **יעד יעילות-** נציגי השירות מעניקים שירות טלפוני לשיחות נכנסות, על מנת לעמוד ביעד, עליהם לקבל בממוצע 7 שיחות בשעה (ממוצע חודשי).
- **החתמה על סעיף חוק הספאם-** אחת לשבוע פסגות שולחת לעמיתיה מגזין אלקטרוני "פסגות ניוז". המגזין מעניק מידע ללקוחות לגביי שינויים בענף ניהול ההשקעות, מידע לגביי מסלולי השקעה שונים ועוד. מגזין זה מכיל גם תכנים שיווקיים, על מנת שפסגות תוכל לשלוח את המגזין ללקוח צריכה להתבצע החתמה טלפונית על ידי שיחה מוקלטת. כל נציג שירות צריך להחתים 100 לקוחות בחודש.

יעדי המחלקה:

- זמן המתנה למענה הטלפוני ממוצע של 2:30 דקות.
- אורך שיחה ממוצע של 5:00 דקות
- ממוצע של 10 פגישות פר נציג במחלקה.
- ממוצע 80 לסקרי שביעות רצון שממלאים הלקוחות.
- ממוצע החתמות טלפונית לחוק הספאם, 100 לקוחות פר נציג במחלקה.

אסטרטגיה לפיתוח משאבי אנוש:

אסטרטגיה עסקית, על פי ספרו "אסטרטגיה עסקית", מגדיר יאיר אהרוני, את המושג אסטרטגיה כ-"מארג של החלטות ופעולות חשובות של הפירמות והסביבה וניהול התלות ההדדית הפנימית של גורמי מפתח" (אהרוני,

י' (1997) כלומר, אסטרטגיה עסקית הינה חבילה של החלטות על פיהן הפירמה פועלת במטרה להגיע ליעדים שהציבה לעצמה, למצות ולממש את הפוטנציאל של החברה כגוף עסקי.

שילוב האסטרטגיה העסקית בפיתוח המשאב האנושי נקראת אסטרטגיה לפיתוח משאבי אנוש, המטרה של בניית אסטרטגיית משאבי אנוש והכנת תכנית פעולה ליישום אותה אסטרטגיה, הינה שיפור התרומה של העובדים ומיצוי הפוטנציאל והכישורים שלהם להשגת מטרות הארגון. "באמצעות פיתוח המשאב האנושי ניתן למצות את פוטנציאל הצמיחה של היחיד והארגון באופן מלא" (Harrison 1992).

התחרות אשר הולכת וגוברת בשוק ובתעשייה מחייבת את החברות, לשמור על יתרון יחסי, ליצור חידושים ומוצרים חדשים כל הזמן, על מנת לשמור על יתרון יחסי. מחקרים הראו שעל ידי יצירת אסטרטגיית משאבי אנוש לפיתוח העובדים, עירוב העובד ושיתופו מגבירים את היצירתיות של הארגון וזה יכול ליצור לארגון יתרון תחרותי (Bratton 2003, Mumford, M. D. 2000). עובד המכיר את יעדי הארגון ומרגיש שותף לעשייה, יציף רעיונות ודרכים לשיפור.

חברת "פסגות" מאמינה בטיפוח ההון האנושי שלה במטרה להכשיר את העובדים כך שיתקדמו לתפקידים שונים באגון בעלי אחריות גדולה יותר, כאשר הם מכירים טוב יותר את השוק והתעשייה בה החברה עובדת, הם מכירים טוב את התרבות הארגונית ולכן אפקטיביים יותר לארגון. לפסגות חשוב לקדם עובדים לתפקידים שונים בחברה מתוך החברה, כלומר פסגות מאמינה בקידומים פנימיים. כאשר מגיע עובד חדש לפסגות, הוא יתראיין קודם לתפקיד ראשוני, "נציג שירות לקוחות", את תפקיד זה יעשה בין שנה לשנה וחצי ולאחר מכן, במידה וימצא מתאים מבחינת כישורים, מבחינת התאמה לתרבות הארגונית של החברה ויראה נכונות ומוטיבציה, יתראיין לתפקידים אחרים בבית ההשקעות לפי מסלול הקריירה אותו הוא בונה לעצמו (רק במידה ולא נמצא מועמד מתאים לתפקיד מתוך החברה, תנסה פסגות לגייס עובד מבחוץ) כך שעובדים מקבלים כלים טובים ומתמקצעים, הופכים אפקטיביים יותר לחברה ונוצר מצב בו שני הצדדים ממצאים את הפוטנציאל שלהם.

המודל האינטגרטיבי של Bamberger & Meshoulam (2000), Bamberger, P., & Meshoulam (2000), יצר 4 טיפוסים של אסטרטגיות משאבי אנוש על ידי בדיקת רמת ממד הרכישה והפיתוח, (ממד זה מראה האם לחברה העדפה לגייס עובדים מחוץ לארגון או בעלת העדפה לפיתוח ההון האנושי ולעודד קידומים פנימיים) לעומת ממד הבוחן את אופן הבקרה על פעולות העובדים (האם העובד מקבל סט של הוראות עבודה מדויקות או מקבל יעדים סופיים אליהם הוא צריך להגיע ויד חופשית להגעה ליעדים אלו).

מבחינת ממד הרכישה והפיתוח (acquisition and development), כפי שצינתי מעלה, פסגות מאוד מאמינה בפיתוח ההון האנושי ועידוד קידומים פנימיים. כמעט ואין גיוסים חיצוניים לתפקידים שהם אינם נחשבים לתפקידים ראשוניים בארגון. תפקיד של נציג שירות, תפקיד של נציג תפעול- אילו דוגמאות לתפקידים ראשוניים אליהם מגישים מבחוץ. לתפקידי הניהול, תפקידי השיווק הפנסיוני או השיווק הפיננסי, תפקידי אנליסט/כלכלן **הקידום הוא פנימי**, מתבצעים ראיונות פנימיים לעובדי הארגון שמעוניינים לשנות תפקיד, להתקדם וללמוד.

מבחינת ממד אופן הבקרה על העובדים (locus of control) **הפיקוח על משמעת העובד בביצוע פעולות על פי תהליך קבוע, הוא מאוד גבוהה**. בפרק הקודם הצגתי תיאור של סדר היום במוקד השירות, סדר יום מאוד ברור וקבוע, מתחילים בשעה 7:30, שיחות נכנסות ב-8:00, ההפסקות הן מדודות על הדקה ונקבעות על ידי המנהלים. הליכי העבודה מאוד ברורים, העובד מקבל הוראות מדויקות על מנת לסלול לו את הדרך להגעה ליעדים. התנהלות זו מתרחשת במוקד השירות והיא שכיחה גם בשאר המחלקות בארגון. אם אקח לדוגמה את תפקיד המשווק ואשווה את ההתנהלות של פסגות להתנהלות של בתי השקעות אחרים, בפסגות המשווק הולך לפגישות לפי תיאומי פגישות שהכינו לו מראש, היומן שלו בנוי על-פי לוח שהוכן בשבילו. אין לו זמן במהלך היום בו הוא יכול ללכת לפגישות אקראיות שהוא זימן לעצמו. בבתי השקעות אחרים הלוח של המשווק פתוח יותר לשינוי, המשווק יודע כי יש לו יעדים חודשיים, הוא יודע מה הם והוא מנהל לעצמו את הלוח על מנת להגיע לאותם יעדים, יש לו יד הרבה יותר חופשית.

מכאן אני מסיקה כי טיפוס האסטרטגיה המתאים ביותר לבית ההשקעות פסגות הוא: אסטרטגיית משאבי אנוש **"פטרנליסטית"**. אסטרטגיה זו מאמינה בפיתוח ההון האנושי, למידה בתוך הארגון וקידומים פנימיים לפי יכולות העובד בשילוב עם בקרת תהליך, כלומר יצירת נהלי תהליכי עבודה ברורים אשר אמורים להוביל את העובד ליעדים שלו.

יתרון בהעדפת קידומים פנימיים על פני גיוס עובדים מבחוץ הוא הגיוון לעובדים. העובד עובר תפקידים שונים, לומד ומתפתח, תהליך הקידומים הפנימיים מלווה בעזרת פרויקט לתכנון קריירה אותו מנהלים