

The logo for RENUAR, featuring the word "RENUAR" in a bold, sans-serif font. The letter "U" is stylized with a blue and red gradient.

לכבוד: "רנואר" - קמעונאית אופנה

(לצורך המסמך נבחר ארגון אמתי ונעשו שינויים).

קורס הכשרה למנהל/ת משמרת חדש/ה

מסמך תכנון מפורט עבור רשת "רנואר"

מגישים:

ולריה ברון, מרים ליוברוב ואלכס ליוביץ'

כתובת:

אריה שנקר 10, אזור התעשייה נחל שורק (בצמוד לאיקאה), ראשון-לציון

טלפון

053-2713121

דוא"ל

Ler4ikbb@gmail.com

תאריך

31/07/2018

גרסה 1.0

תקציר מנהלים

מסמך תכנון זה נוצר בעבור רשת "רנואר" קמעונאית אופנה, על ידי מחלקת פיתוח ההדרכה. בתאריך 01/07/2018 נוצר קשר דרך המייל בין סמנכ"ל הכספים של חברת "רנואר" לבין מנהל מחלקת ההדרכה בחברת "רנואר". תוכן הפנייה הציג את הצורך בפיתוח קורס הדרכה להכשרת מנהלי המשמרות ברשת; קורס זה ישולב במסגרת ההכשרה הראשונית לאחר גיוסו של העובד המיועד. מבדיקתנו ניכרת מוטיבציה רבה בקרב ההנהלה הבכירה והמנהלים הישירים בחנויות, להשפיע על היתכנות הקורס הנ"ל, תוך הסכמה דקלרטיבית מצד הגורמים המעורבים לגבי החשיבות היחסית שלו.

כדאיות יישום הקורס במתכונת הנוכחית חושבה על פי נתוני המערכת ושקלול כלל הנתונים הגולמיים וההיסקיים אשר נאספו על ידי מחלקתנו. הנתונים מוינו ומופו לטובת הסקת מסקנות מהימנה וברמת דיוק גבוהה. מנתונים אלו עלו מספר גורמים הפוגעים ברווחי החברה; גורמים אלו עלולים לגרום לנזק תדמיתי וכלכלי רב יותר, במידה ולא יינקטו צעדים שקולים ומתוכננים למיגור הבעיות. מתוך מכלול הליקויים אנו שמנו דגש על בעיות ארגוניות והדרכתיות שהן כדשן לנזקים הנגרמים לחברה, ויש בכך את המלצותינו לפנות לגורמי ייעוץ ארגוניים במידה ולא יתקבלו ההמלצות במסמך זה. בעיות אלו נובעות בעיקר מאי שביעות הרצון של העובדים מהליך העבודה וההכשרה, הגורם למתן שירות שאינו אדיב ואינו מכירתי, ובכך מעודד את עזיבת הלקוחות וצניחה בנתוני המכירות. מנהלי המשמרת עוברים את הכשרתם בחנות הסניף בצמידות למנהל החנות, דבר הפוגם ברובו בתהליך ההכשרה. אנו מציעים קורס תאורטי ומעשי בן שלושה ימים אשר יצמצם משמעותית את משך ההדרכה כפי שהיא קיימת היום (4 חודשים במוצע למנהל משמרת). אנו מעריכים כי לטובת הכנסת הקורס יידרש לצוות כחודש ימים לסיום הכנת התכנים הלימודיים הרלוונטיים לקורס זה.

הפתרון ההדרכתי הנמצא כמתאים ביותר לליקויים ולבעיות ההדרכתיות והארגוניות בחברה, בדגש על צמצום עלויות כספיות והגדלת הרווחים בטווח הארוך היה קורס הדרכה לתפקיד מנהלי משמרת. עלות הפתרון הנוכחי מוערכת ב-120,000 שקל עבור השנה הראשונה, אך רבע מסכום זה (30,000) בשנים העוקבות; זאת בשל הוצאות חד פעמיות, ותוקפם הגבוהה של התכנים. נכון להיום, קיים קורס הדרכה אחד בארגון, קורס למחסנאים במחסני החברה. החזר ההשקעה מקורס זה מוערך כחיובי ויעמוד על כ-11% גידול בהכנסות ב-3 השנים הבאות לאחר תחילת יישום הלקחים הארגוניים וההדרכתיים, בנוסף לפתיחת קורס ההכשרה הנ"ל. במסמך מפורט אופן חישוב התשואה העתידי של הפרויקט אך חשוב לציין כי מרבית פרויקטי התוכן ההדרכתיים מתחילים ב-ROI שלילי עד שהפרויקט צובר תאוצה, על כן מומלץ להביט על התוצאות הראשונות של החזר ההשקעה, במידת מה של ספק.

להלן ההצעה העדכנית שהוגשה על ידי מחלקת ההדרכה בתאריך 28/07/18, המציגה את מסמך התכנון המפרט את קורס ההכשרה למנהל/ת משמרת חדש/ה.

דף אישורים למסמך התכנון

הריני מאשר/ת בזאת כי אני מקבל/ת את ההצעה המפורטת במסמך התכנון הנוכחי.
אישור זה מהווה אסמכתא לתחילת ביצוע העבודה.

חתימה	תפקיד	שם מלא	ארגון
	מנכ"ל הרשת	סרג' דרעי	רנואר
	מנהל מחלקת הדרכה	דניאל ברוש	רנואר
	מנהל מחלקת ההדרכה	יגאל שכטר	רנואר
	סמנכ"ל כספים	אלון אילני	רנואר

תוכן עינינים

2	תקציר מנהלים	
3	דף אישורים למסמך התכנון	
4	תוכן עינינים	
6	רציונל הקורס	1.
6	1.1 רקע	
7	1.2 ניתוח צרכים	
8	1.3 הפתרונות המוצעים	
10	תיאור הקורס	2.
10	2.1 אוכלוסיית היעד	
11	2.2 מטרה סופית בתהליך ההכשרה	
12	2.3 שיטה	
14	2.4 רצף יחידות ההדרכה ומתאר הנושאים	
16	2.5 מעורבים	
16	2.6 חומרים נוספים	
17	תוכניות הערכה	3.
17	3.1 הערכת איכות מעצבת	
18	3.2 הערכה מסכמת ובדיקת אפקטיביות	
19	3.3 פיילוט	
19	3.4 ניהול ותפעול	
20	3.5 משאבים ועלויות	
21	3.6 גורמי סיכון והצלחה	
22	נספחים	4
22	נספח 1: ממצאים מהפגישה עם סמנכ"ל הכספים	
23	נספח 2: ממצאים סניף ממילא ירושלים	
24	נספח 3: סקירה ברשתות החברתיות (ציטוטים נבחרים ומקורות החיפוש)	
24	נספח 4: ממצאי פעולות איסוף המידע והשיקולים בבחירתן	

29	נספח 5: סיכום בעיות וניתוח סיבות.....
33	נספח 6: היררכיית ליקויים על פי טכניקת RCA.....
35	נספח 7: אופן חישוב הנזקים.....
37	נספח 8: סיבות לבחירה בשיטות ההדרכה שהוצעו.....
40	נספח 9: TOP 10 – אפיון לדוגמה.....
40	נספח 10 : קריטריונים לשיח מכבד בפורטל הפנים הארגוני.....
42	נספח 11:תרשים ניתוח תפקיד מנהל המשמרת.....
43	נספח 12: טבלת תעדוף מטלות.....
45	נספח 13: מטרות ביניים ליחידות הלימוד בקורס.....
48	נספח 14: ההיגיון בבחירת רצף הלמידה בקורס.....
49	נספח 15: לוח זמנים של תהליך החניכה.....
50	נספח 16: כלי הערכת ביצועים (סימולציה).....
50	נספח 17: מבחן עיוני.....
51	נספח 18: משוב עובדים.....
51	נספח 19: בדיקת ROI.....
52	נספח 20: תרשים גאנט לתכנון אבני הדרך.....

1. רציונל הקורס

1.1 רקע

רשת חנויות "רנואר" הינה רשת שיווק קמעונאית בעלת 170 סניפים ברחבי ישראל ומציעה מוצרי ביגוד והנעלה. הרשת נוסדה לפני כ-20 שנה על ידי שני הבעלים יוסי ברוש ואלי ברקוביץ'. הרשת צמחה במהירות לאחת הרשתות המובילות והמוכרות בשוק הישראלי וזוכה מאז לפופולריות רבה הן בשל ההיצע, השירות והפעילות הענפה בתחום האופנה בארץ. מניין הסניפים כולל את סניף הדגל, פריסת סניפים ברחבי מרבית הערים ואתר סחר מקוון להזמנות אונליין. הרשת מחולקת לשתי מחלקות- מחלקת גברים ומחלקת נשים. לכל מחלקה יש סניף נפרד קרי "רנואר – נשים" או "רנואר-גברים", ובנוסף, קיימות חנויות "משולבות" בהן ישנה מחלקת נשים ומחלקת גברים בחנות אחת מאוחדת או דו-מפלסית. הרשת מונה כ-3000 עובדים בחנויות ובמטה, ושווי מוערך ב-400 מיליון שקל והיא מונפקת בבורסת תל-אביב לפי שווי של 350 מיליון שקל. בשנתיים האחרונות נעצרה צמיחתה של הרשת, הרווחים ירדו וקונים נוטים לנטוש אותה לטובת רשתות מתחרות. ההנהלה קיימה פגישה בנושא, בה צפו בעיות רבות הנובעות מכשלים ניהוליים, הדרכתיים וארגוניים.

"רנואר" מנהלת מדיניות גיוס עובדים לתפקיד מנהלי משמרת, בנוסף לתהליכי קידום פנימיים של עובדים קיימים. קורס ההדרכה במתואר במסמך זה מיועד למנהלי משמרת אשר ישובצו לחנויות נשים, גברים או משולבות. ההדרכה תתבצע בשפה העברית בשל העובדה כי הסניפים ממוקמים בישראל. הקורס מיועד הן לעובדים חדשים אשר גויסו ייעודית לתפקיד מנהלי משמרת, והן לעובדי רשת קיימים אשר בקיאים בתהליכי מכירה ושירות בשל ניסיונם התעסוקתי ברשת. הפתרון המוצע נמצא ככדאי ביותר מבין אלטרנטיבות ההדרכה הקיימות, הינו זול יותר בהשוואה ללמידה עצמית בלומדה, נגיש לאוכלוסייה בעלת אוריינות דיגיטלית נמוכה, ויעיל מבחינת הספק הביצועים. מנהל משמרת עתיד לנהל את צוות העובדים (מוכרנים ומחסנאים) ולהיות מנוהל על ידי מנהל הסניף אשר אליו ישובץ לאחר ביצוע ההדרכה. קורס זה יכשיר את מנהל המשמרת ויקנה לו כלים תאורטיים ומעשיים והוא יאופיין וייבנה על ידי מחלקת ההדרכה בחברת "רנואר".

1.2 ניתוח צרכים

- 1.2.1 לטובת ניתוח הצרכים ההדרכתיים והבעיות הארגוניות/תפעוליות באספקטים השונים בחברת "רנואר", ציוותנו ביצע את הפעולות הבאות:
- פגישה עם סמנכ"ל הכספים (ראה [נספח 1](#)).
 - פגישה עם מנהל משאבי האנוש.
 - פגישה עם מנהלת מחלקת שיווק ושירות לקוחות.
 - פגישה עם מנהל רשת נשים.
 - פגישה עם מנהל סניף ממילא ירושלים (סניף הדגל – חנות משולבת) ועובדי הסניף, תצפית בחנות ותשאול קצר של העובדים (ראה [נספח 2](#)), ומספר לקוחות ביציאה מן מהחנות במחלקת גברים
 - סקירת פרופיל הרשת ברשתות החברתיות ועמודי תוכן קרי פייסבוק, אינסטגרם ופורום צרכנות באתר "תפוז" תחת מילת המפתח "רנואר" (ראה [נספח 3](#)).

[נספח 4](#) מפרט את כלל הממצאים שהתקבלו בפעולות הנ"ל וכן את השיקולים שהנחו את הצוות בבחירתן. לאור הממצאים שנאספו, גיבשה שפ"ה מסקנות בנוגע למוקדים הבעייתיים וניתוח סיבותיהם (ראה [נספח 5](#)). על מנת לנתח את הסיבות, השתמש הצוות בכלים ייעודיים למטרה זו (ראה [נספח 6](#)).

1.2.2 להלן פירוט מתומצת של הממוקדים הבעייתיים בהסתכלות ארגונית כוללת לאחר חישוב הנזקים (ראה [נספח 7](#)):

1.2.2.1 **תחלופת עובדים גבוהה**- נגרם כתוצאה מעזיבת עובדים גבוהה (עקב פיטורין או התפטרות)

יחד עם הליך גיוס בלתי מסונכרן עם נהלי הסניפים.

סה"כ הפסד משוער בשנה: 7 מיליון שקל

1.2.2.2 **פונטציאל היצע הסחורה בחנות לא מנוצל היטב**- גורם לאיבוד נתח שוק עקב אי ניצול יעיל

של הסחורה הקיימת בתהליך המכירה.

סה"כ הפסד משוער בשנה: 400,500 שקל.

1.2.2.3 **פספוסי מכירות**- פוגע בפדיון החנות ובשביעות רצון העובדים.

סה"כ הפסד משוער בשנה: 13 מיליון שקל.

1.2.2.4 **תהליך מכירה לקוי**- פוגע בפדיון החנות ובשביעות רצון הלקוחות מתודעת השירות של

העובדים.

סה"כ הפסד משוער בשנה: 2 מיליון שקל.

1.2.2.5 תהליך ההכשרה ממושך ולא אפקטיבי-פוגע בשביעות רצון העובדים ואי ניצול יעיל של שעות עבודה.

סה"כ הפסד משוער בשנה: 700,000 שקל.

1.2.2.6 אובדן מוניטין-פוגע בנאמנות הלקוחות לרשת.

סה"כ הפסד משוער: 1.5 מיליון שקל.

1.2.2.7 בעיות תפעול, אחזקה וניהול חנות בשוטף- פגיעה (עקיפה) בפדיון החנות.

סה"כ הפסד משוער בשנה: 800,000 שקל.

1.3 הפתרונות המוצעים

הבעיות במישור הרחבי אשר הוצגו בסעיף הקודם כוללות בעיות הדורשות התייחסות של מחלקת משאבי האנוש והיערכות כלל-אירגונית, וכן בעיות בדורשות התייחסות הדרכתית בלבד. על כן יוצג הפתרון על פי חלוקה זו:

1.3.1 פתרון מוצע מנקודת ראות כלל אירגונית:

1.3.1.1 מחזורי גיוס

- גיבוש תוכנית שנתית מסודרת לתהליכי הגיוס בהתאם לצרכי הרשת ובסמיכות למועדי פתיחת הקורסים (קורס כניסה לתפקיד מנהל משמרת, ראה בהמשך הסעיף)
- הימנעות מגיוס נרחב של עובדים לפני החגים בנוסף לחיזוק היכולות, הידע והמיומנויות של המשאב האנושי הקיים בחנויות.
- חילוק מחזורי הגיוס לאורך השנה, תוך כיוס מספר דומה של עובדים חדשים.

1.3.1.2 מלאי

- תדרוך של מנהלי האזור ברשת בדבר רשימות המלאי בחנויות, ודרישות של חיזוקי דגמים אחת לשבוע.
- בניית תוכניות אספקה עתידיות.

1.3.1.3 שימור עובדים

- יש לחזק את מדיניות שימור העובדים.
- יש לבחון את אופן חלוקת התמריצים, התמלוגים והפרמיות האישיות ממכירות ותחרויות פנים ברשת.
- חידוד נהלים עבור מנהלי הסניפים בדבר נהלים ותרבות ארגונית.

1.3.2 פתרון מוצע מנקודת ראות הדרכתית לקורס ההכשרה לתפקיד מנהל משמרת + פתרונות הדרכתיים נוספים שהועלו ([נספח 8](#) מפרט את שיטות ההדרכה שהוצגו לעיל):

1.3.2.1 הרחבת ההכשרה ובניית קורס כניסה ייעודי לתפקיד(קורס ההכשרה בעת כניסה לתפקיד מנהל משמרת הינו הפתרון בו עוסק מסמך תכנון זה)

- קיצור משך ההכשרה של עובדי החנות קרי מחסנאים, מוכרנים ומנהלי משמרת.
- שילוב תהליכי למידה ופרקטיקה מסודרים במהלך ההכשרה, בפורמט של קורס כניסה לתפקיד.
- קורס הכניסה לתפקיד יכלול תכנים שיועברו באופן פרונטלי יחד עם תכנים אשר יועברו באופן מעשי וסימולציוני.
- הקורס יהיה רוחבי ויצור יישור קו בין כל העובדים.
- לאחר מעבר מוצלח של הקורס תתבצע הכשרה מסודרת בשטח החנות אליה מיועד העובד.
- משקלו של פתרון זה מוערך בתועלת של כ- 50% מסך התועלת של הפתרונות המוצעים בסל הפתרונות הנוכחי.

1.3.2.2 תיק חניכה לשלב ההכשרה בשטח

- תיק החניכה יימצא בכל חנות ברשת.
- תיק החניכה ישמש לריענון הידע אצל העובד בשעת הצורך או על פי החלטת מנהל החנות.
- התיק יכלול את נהלי החנות.

1.3.2.3 העברת שלב ההכשרה בשטח למנהל משמרת

- לטובת החניכה בחנות יקצה מנהל החנות זמן ייעודי לביצוע החניכה (לפחות שעתיים במשמרת).
- משך החניכה המינימלי לביצוע על ידי מנהל בחנות יהיה שלוש משמרות לפחות על פי הדגשים הבאים:
 - משמרת בוקר יום חול- פתיחת חנות, קבלת סחורה מהנהג, ניהול שוטף של החנות וצוות העובדים, החלפת משמרת.
 - משמרת ערב יום חול- החלפת משמרת, ניהול שוטף של החנות וצוות העובדים, דיגום חנות, סגירת חנות.
 - משמרת יום שישי- פתיחת חנות, ניהול שוטף של החנות וצוות העובדים, סגירת חנות.

1.3.2.4 רשימת "TOP 10" של הדגמים הפופולריים ברשת נשים וברשת גברים

- יידוע העובדים על עשרת הפריטים הנמכרים ביותר בכל שבוע באמצעות קבוצות ה-"WHATSAPP" השיתופיות שישנן בכל חנות (ראה [נספח 9](#) כדוגמה)
- המנהל ישלח את רשימת הפריטים לעובדים ויתדרך אותם להציע את הפריטים לכל לקוח כ"עמודי התווך" של כל מכירה או כפריט "בטוח" להעמקת מכירה קיימת.

- מנהל החנות יבחן את העובדים באופן אקראי בתחילת כל משמרת על עשרת הפריטים הנמכרים ביותר נכון לאותו שבוע.
 - מנהל החנות ידאג למלאי מידות זמין של אותם פריטים בחנות.
- 1.3.2.5 פורטל פנים אירגוני
- פרט לקבוצות ה-"WHATSAPP" הארגוניות, יש להקים פורטל פנים ארגוני לעדכונים, שיתוף ושיח פורה בין עובדי הרשת.
 - מוכרים יוכלו להזין חוות דעת, לשתף תמונות של התאמות פרטי לבוש ללקוח ולהיעזר בהמלצות כחלק משירות הלקוחות.
 - הפורטל בניגוד לקבוצות הפרטיות של אזורי הרשת, החנויות, והעובדים ב-"WHATSAPP" יהיה פלטפורמה המהווה אזור שיח שיתופי, מכבד (ראה [נספח 10](#)) וממוקד מכירתית.

2. תיאור הקורס

2.1 אוכלוסיית היעד

אוכלוסיית היעד הינה עובדים חדשים המשתבצים לתפקיד מנהלי משמרת, טרם כניסתם למשרה בסניף המיועד.

- בקורס ישתתפו בין 15 ל-30 איש לכל מחזור של קורס, מכל קצוות הארץ.
- עובדים קיימים ברשת טרם פתיחת הקורס, יעברו באופן חד פעמי את הקורס, אך לאחר מכן, יופנה הקורס אך ורק לעובדים חדשים ברשת כחלק מתהליך ההכשרה לתפקיד מנהל המשמרת.
- יציבות תכני ההדרכה מאפשרת את השימוש בהם באופן ממושך במחזורי הקורס הבאים.
- לקורס אין קריטריון סף קבלה או דרישות קדם (אשר נתונים לשינוי ולשיקולה של מחלקת משאבי האנוש ברשת).

תמהיל האוכלוסייה כולל את המאפיינים הבאים:

- קהל יעד הטרוגני: קהל היעד הינו גברים ונשים בטווח גילאים רחב אשר מגיעים מאזור גאוגרפי, ניסיון ורקע מקצועי שונים.
- משמעת עצמית משתנה ויכולות למידה שונות: לא ניתן לצפות את מידת ההשקעה, האחריות והמאמץ הלמידתי אשר ישקיעו הלומדים מעבר לגבולות הקורס, על כן אין בקורס שימוש בלמידה עצמית (תינתן אפשרות לריענון על פי דרישה) אלא מושם דגש על למידה מעשית והפעלה בשטח.
- אוריינות דיגיטלית משתנה: עשויות להיות רמות שונות של יכולת התמודדות עם טכנולוגיה בהקשר הלימודי והתקשובי, לכן הקורס יעובר באופן פרונטלי שמנגיש את ההדרכה גם לבעלי יכולות למידה

- נמוכות. שיטת ההדרכה אמורה לאפשר לאתגר להיות קוגניטיבי או מיומנותי, אך לא אתגר טכנולוגי הקשור לאופן ביצוע ההדרכה (כפי שעלול לקרות למשל בלמידה עצמית עם לומדה).
- ומושם דגש על פעילות מעשית לאורך כל ההכשרה.
- רמות שונות של מוטיבציה: מוטיבציית הלומדים ללמידה עשויה להיות שונה בין הלומדים או בין מחזורי הקורס. לומדים מסוימים יגיעו לתפקיד על מנת ליצור הכנסה, וחלקם יגיעו מתוך עניין במוצרים, בחיבור לאנשים או בביסוס הסטטוס המקצועי בקריירת הניהול.

2.2 מטרה סופית בתהליך ההכשרה

תהליך ההכשרה כולל קורס פרונטלי במטה החברה והכשרה בתחומה הפיסי של החנות אליה מיועד המוכשר להשתבץ. המטרה הסופית נקבעה על סמך מיפוי מסודר של תכני ההדרכה. נספחים [11](#) + [12](#) מציגים את האופן בו מופו תכני הקורס. נספח [13](#) מציג את מטרות הביניים של הקורס.

שני השלבים מהווים תהליך הכשרה אחד בעל מטרות ידע וביצוע סופיות כמפורטות להלן:

2.2.1 מטרות ידע- מהו הידע עליו ישלוט הלומד לטובת ביצוע תפקידו?

- הבוגר יכיר את יעדי הארגון, מבנה הארגון וערכיו.
- הבוגר יכיר את מושגי התוכן הרלוונטיים ברשת.
- הבוגר יכיר את החנות אליה הוא משובץ ואת התנהלותה השוטפת.
- הבוגר יכיר את חובותיו ומגבלותיו כמנהל משמרת.
- הבוגר יכיר את הנהלים ודפוס העבודה המקובלים ברשת.
- הבוגר יכיר את מגוון מוצרי הרשת.

2.2.2 מטרות ביצוע- מהו הביצוע אותו יציג הלומד במסגרת תהליך ההכשרה?

- הבוגר ידע לנהל אינטרקציה שירותית מכוונת מכירה.
- הבוגר ידע לנהל באופן ראוי את צוות העובדים בחנות.
- הבוגר יפעיל מיומנויות תקשורת וטיפול בסוגי לקוחות שונים בסיטואציות שכיחות.
- הבוגר ימקם וימצא פריטים בחנות תוך הכרת המבנה הארגוני שלה ובאופן שיטתי, תוך היעזרות בשלטי המחלקות שבחנות.

2.3 שיטה

2.3.1 מסגרת הקורס

- שיטת ההדרכה שנבחרה כמתאימה ביותר הינה קורס הדרכה. משך הקורס הינו שלושה ימי עבודה רצופים בני 8 שעות כל אחד. על פי חישוב סך כמות התכנים הפרונטליים והמעשיים ההערכה היא כי שלושה ימי לימוד מספקים ללומד מרווח מספיק לעיבוד המידע ואינו יהווה קורס אינטנסיבי או קשה מידי, דבר העשוי לגרום לירידה במוטיבציה או אף את עזיבת העובד.
- בכל מחזור ישתתפו בין 15 ל-30 לומדים- חלקם מגויסים חדשים וחלקם עובדים קיימים בתפקידי מנהלי משמרת אשר מכירים את מרבית התכנים.
- הקורס יועבר על ידי אחד המדריכים של מחלקת ההדרכה ברשת או יגויס ייעודית לתפקיד.
- הקורס יערך במאה החברה (המשרדים הראשיים של הרשת).
- במהלך הקורס יש לדאוג לכיבוד קל וארוחת צהריים.
- הקורס יערך בכיתה עם מקרן לנוחיות המדריך וכיסאות סטודנט לצורך רישום התכנים על ידי הלומדים.
- במהלך ההדרכה יוצגו תכני הקורס באמצעות מצגות PPT על המקרן.
- חלק מן התרגול על מערכת הקופה (תרגול מעשי) יעשה בסניף העודפים של הרשת הממוקם בקומה הראשונה של בניין משרדי החברה במטה.
- תיפתח קבוצת "WHATSAPP" ייעודית וזמנית אליה יצטרפו משתתפי הקורס במידה וירצו על מנת לדון בנושאים השונים עם המדריך מעבר לשעות ההדרכה.
- בסיום ההדרכה יפגשו הלומדים עם הבעלים של החברה ורכזת משאבי האנוש למספר דקות על מנת לאחל להם הצלחה בהמשך דרכם הניהולית- על מנת להפחית עזיבה עתידית ולעודד מוטיבציה ואף לויאליות לרשת.
- משתתפי הקורס יקבלו הסבר מתומצת על תוכנית הקורס טרם תחילתו, בנוסף לשעות, דרישות הנוכחות ודרכי ההגעה למשרדי הרשת בתחבורה ציבורית.
- בסיום מוצלח של ההכשרה יעבור הלומד פעילות חניכה בת 3 ימים בחנות המיועדת מלווה בתיק חניכה ובמנהל הסניף בחניכה אחד-על-אחד.
- תיק החניכה יסופק על ידי מחלקת ההדרכה

2.3.2 מתכונת הלמידה

הקורס מחולק לשלוש יחידות לימוד:

- יחידה א'- הקניית ידע על הרשת ומוצריה:
 - יועבר בכיתה באופן פרונטלי (מדריך ומצגת).

- יוצגו דוגמאות פריטים מהקולקציה יחד עם הסבר מפורט על גזרות, בדים וטקסטורות- בחלק זה התלמידים יקחו חלק פעיל בלמידה (יגשו לגעת בבדים, יביעו חוות דעת, וישאלו שאלות)

- חלק ב'- נהלים:

- יועבר בחלקו העיוני בכיתה באופן פרונטלי (מצגת ומדריך).
- יועבר בחלקו המעשי בחנות העודפים על גבי קופות החנות בחלוקה לקבוצות של עד 5 לומדים לקבוצה. כל לומד בקבוצה יקבל משימה אחת לביצוע על הקופה (במהלך חשבון דמה או בתוכנת המשרד האחורי בקופה) וחברי הצוות יצפו בו יחד עם המדריך ויבצעו משוב מילולי יחד עם עזרה הדדית של הצוות ושל המדריך. לאחר סיום המטלות של הקבוצה על הקופה, יגש הסבב הבא לביצוע אותן מטלות זהות או דומות הבודקות את אותו תוכן ידע.

- חלק ג'- הקניית ידע ומיומנויות (תוך סימולציות ומשחקי תפקידים) בשירות לקוחות ומכירה:

- יועבר בחלקו העיוני באופן פרונטלי (מדריך ומצגת).
- יועבר בחלקו המעשי באופן המדמה תהליכי מכירה בצורה באמצעות סימולציות ומשחקי תפקידים בחלוקה לקבוצות של עד 5 לומדים לקבוצה. בכל סבב סימולציוני (עד 20 דק' לסבב) תקבל הקבוצה שני תרחישים: תרחיש תהליכי עבודה מול לקוח ותרחיש תהליכי עבודה מול מוכרן. לאחר דיון בדרכי ההתמודדות עם התרחישים ופיצוח דרכי הפתרון בצורה שיתופית, יתבצע סבב נוסף עם חלוקה מחדשת לקבוצות.

2.3.3 מהלכים ניהוליים נדרשים

- הקצאת משאבים לצורך הקורס:

- יש להקצות כיתה עם מקרן וכיסאות סטודנט למשך שלושה ימים מלאים אחת לחודש (נכון ליולי 2018 מגויסים או מקבלים קידום 22 עובדים חדשים בממוצע).
- יש לאייש את תפקיד המדריך בקורס באמצעות הכשרה או גיוס עובד מתאים.
- יש להקצות קופה נפרדת במחסן חנות העודפים במטה לתרגול המעשי על הקופה.

- תכנון מחזורי גיוס בהתאם למועדי פתיחת הקורס:

- על מחלקת משאבי האנוש לתאם את מועדי פתיחת הקורס עם תחילת גיוס העובד לתפקיד (תחילת תשלום השכר יהיה בפתיחת הקורס של מנהלי המשמרת או לשיקול מחלקת משאבי האנוש).
- תלמידי הקורס יקבלו שכר מינימום שעתי עבור הקורס (סה"כ 24 שעות עבודה) כנדרש בחוק.

2.4 רצף יחידות ההדרכה ומתאר הנושאים

2.4.1 יחידות לימוד בקורס

מתאר הקורס מבוסס על ניתוח תפקידו של מנהל המשמרת (ראה [נספח 14](#)) המפרט את ההגיון שעומד מאחורי רצף הלמידה בקורס).

תכני השיעור (תכנים עיקריים מוצגים בהדגשה)	שיעור	אופן העברה	יחידת לימוד	יום ושעה
<ul style="list-style-type: none"> • ערכי הרשת, חזונה ומעמדה (מוניטין). • סוגי פריטים למכירה. • מחלקות גבר אישה ותתי-מחלקות. • קהלי יעד. • מידע על פריסה גאוגרפית, חנויות זכיון, בעלי תפקידים מרכזיים בחברה ואנשי קשר. • מוצרים ייחודיים וקולקציות קפסולה. • הכרת המבנה הארגוני של החנויות ואגפי מחסן. 	<ul style="list-style-type: none"> • היכרות עם הרשת ומוצריה 	פרונטלי בכיתה	יחידה א' הרשת ומוצריה	היום הראשון לקורס 09:00- 13:00
<ul style="list-style-type: none"> • נהל עבודה בחנות. • נהל פתיחה/ סגירת חנות. • נהל ביטחון ובטיחות. • נהל שירות לקוחות. • נגישות ועזרה ראשונה. 	<ul style="list-style-type: none"> • ניהול חנות שוטף חלק ראשון 		יחידה ב' נהלים	היום הראשון לקורס 14:00- 18:00
<ul style="list-style-type: none"> • נהל טיפול בקופות. • נהל טיפול במלאי. • אתר סחר. • נהל טיפול בכוח אדם ודיני עבודה. • נהל טיפול באירועים חריגים. 	<ul style="list-style-type: none"> • ניהול חנות שוטף חלק שני 		יחידה ב' נהלים	היום השני לקורס 09:00- 13:00
<ul style="list-style-type: none"> • סימולציות על הקופה. 	<ul style="list-style-type: none"> • ניהול חנות שוטף חלק שלישי 		מעשי על קופת סניף העודפים	היום השני לקורס 14:00- 18:00

<ul style="list-style-type: none"> • תפיסת השירות. • תפיסת ניהול הצוות. • הליך מכירה- "לקוח סמוי - כל לקוח- בכל הכוח!" 	שירות לקוחות	פרונטלי בכיתה	יחידה ג' שירות	היום השלישי לקורס 09:00- 13:00
<ul style="list-style-type: none"> • תרגול מצבי שירות ומכירה- מקרים נפוצים וחריגים. • תרגול ניהול עובדים, בדגש על עידוד ערנות לניואנסים שכיחים וכמו כן ניתוח מצבים על ידי סימולציות מכוונות יחסי אנוש הולמים. • יישוב סכסוכים בין מוכרנים המתווכחים ביניהם על מכירות או תגמולים על ידי תרגול מצבים. 	מכירה	מעשי בקבוצות הכיתה	לקוחות ומכירה	היום השלישי לקורס 14:00- 18:00

2.4.2 פעילויות למידה עוקבות

א. המשך ההכשרה בחנות OJT (ראה פירוט לו"ז החניכה [בנספח 15](#)):

- זהו שלב הכרחי בהכשרת העובד לתפקיד מנהל משמרת.
- ההכשרה תתבצע בחנות אליה מיועד הלומד להשתבץ, ותתחיל כהליך חניכה מסודר.
- ההכשרה בחנות תתבצע על ידי מנהל החנות.
- משך ההכשרה הינו 3 ימים במשמרות בנות 6-8 שעות כל אחת.

ב. הדרכות המשך:

אנו ממליצים לקיים אחת לשנה הדרכה ממוקדת בנושאים שיועלו על ידי המנהל בישיבות הצוות האזוריות. הדרכות אלו ייבנו על פי הצורך ויהיו מיועדות לקבוצות גדולות של עד 80 עובדים האופן מרוכז במטה החברה, ותכלולנה בקירה מרוכזת של הנושא בפרק זמן של עד חצי יום עבודה (כ-4 שעות).

2.5 מעורבים

להלן הפונקציונרים אשר ייקחו חלק בפרויקט בניית קורס מנהלי המשמרת:

תפקיד	אחריות
סמנכ"ל כספים	אישור הצעות, הקצאת משאבים
מנהל מחלקת משאבי אנוש	אישור הצעות, הקצאת משאבי אנוש, תיאום אדמיניסטרטיבי
מנהל מחלקת הדרכה	אישור הצעות, תיאום הגורמים בחברה, ניהול הפרויקט
מעצב הדרכה	פיתוח חומרי לימוד
מנהלת מחלקת שיווק ושירות לקוחות	מומחי תוכן
מנהל רשת נשים	מומחי תוכן
מנהל רשת גברים	מומחי תוכן

2.6 חומרים נוספים

חומרים נוספים הנדרשים להפקדת הקורס ותהליכי החניכה:

- מצגת PPT לקורס ומערכי שיעור.
- תרחישי סימולציות לחלק ב' + ג' של הקורס.
- תיק קורס עבור כל עובד שמסיים את הקורס בהצלחה ויכלול: חומרי המצגות על דפים, לו"ז תהליכי חניכה.

3. תוכניות הערכה

3.1 הערכת איכות מעצבת

3.1.1 שלב תכנון הקורס

בשלב זה יועברו ההצעות שגובשו לאישורם של סמנכ"ל הכספים, מנהלת מחלקת משאבי אנוש, ומנהל מחלקת ההדרכה.

להלן האישורים הדרושים:

- לוח זמנים
- מיפוי תכנים
- רצף לימודי

3.1.2 שלב פיתוח החומרים

בשלב זה יועברו ההצעות שגובשו לאישורם של מנהל מחלקת ההדרכה ומומחי התוכן.

להלן האישורים הדרושים:

- חומרי לימוד
- מצגות
- תסריטי סימולציה

3.1.3 שלב העברת הקורס

קורס ההדרכה נערך במשך שלושה ימים כאשר בכל יום הוא ייערך בשני חלקים וביניהם הפסקה בת שעה. במהלך ההפסקה ידונו וישוחחו התלמידים עם המדריך על לבטים בתכנים, נקודות לחידוד או לחזרה. המדריך ידון לאחר מכן עם מפתחי ההדרכה ומומחי התוכן על המידע שהועלה מפי הלומדים לטובת ביצוע שיפורים.

3.2 הערכה מסכמת ובדיקת אפקטיביות

ההערכה המסכמת ובדיקות האפקטיביות יתבצעו במספר רמות:

3.2.1 מבחן הסמכה-

- העובדים ידרשו להיבחן לאחר תום המשמרת השלישית בתהליך ההכשרה בחנות.
 - נדרשת הצלחה במבחן על סמך הקריטריונים שיקבעו מראש.
 - המבחן יתבצע על ידי מנהל בחנות שעות בהן אין לקוחות ועובדים בחנות קרי לפני הפתיחה או אחרי הסגירה של החנות.
- ראה נספחים [16](#)+[17](#) המציגים את המבחן המעשי והעיוני

3.2.2 משוב עובד בתום ההכשרה-

בסיום שלב ההכשרה בחנות, ימלא העובד משוב על תהליך ההכשרה כולו (קורס + הכשרה בחנות). משובים אלו יעברו למנהל מחלקת ההדרכה ברשת לשם הפקת לקחים (ראה מסמך משוב לדוגמה [בנספח 18](#)).

3.2.3 לקוחות סמויים-

על מנת להעריך באיזו מידה מיישמים העובדים את שלמדו, ישלחו לקוחות סמויים לחנויות שונות בתקופה שבין 1-2 חודשים לאחר תום ההכשרה בחנות. באופן זה תתאפשר תצפית אחת על מספר עובדים בחנות והדינמיקה המכירתית ככלל.

3.2.4 בדיקת ROI-

החיסכון הצפוי יוערך לאחר שנה של קיום מחזורי הקורס להכשרת מנהלי המשמרת. ([נספח 19](#) מציג דוגמא לחישוב זה).

3.2.5 בדיקת POV-

–תועלות רכות צפויות לאחר תקופה של שנתיים מתחילת ההטמעה :

- שיפור התדמית של הרשת
- הגברת אמון הלקוחות ברשת
- שיפור מוניטין הרשת כמקום עבודה כדאי

- שינוי תפיסה בתרבות הארגונית במעבר להדרכות מסודרות והכרה בהדרכה ככלי חשוב לשיפור ביצועים בארגון בסדרי גודל כלל ארציים בעלי אופי פעילות זהה.
- הארכת פרק הזמן בו העובד מועסק ברשת.

3.3 פיילוט

הקורס המדובר עתיד להקיף את כל מנהלי המשמרת ברשת (אלו העתידים להיות מגויסים ואלו אשר מתפקדים בטרם עת כמנהלי משמרת בסניפים).

מאחר ומדובר בהוצאה כספית לא מבוטלת, חשוב לבצע ניסוי מקדים לשיפור התוצר הסופי. לבחינת הנושא הועלו שתי האפשרויות הבאות:

- אופציה בעלות כלכלית נמוכה :

ביצוע בקרה על המחזור הראשון של הקורס על מנת להפיק לקחים לקראת המחזור הבאים. הבקרה תבוצע על ידי מנהל ההדרכה, שני מנהלי משמרת קיימים ושני מנהלי חנויות. במידה ויוכנסו שינויים יש להמשיך את הבקרה במתכונת הנוכחית.

-אופציה בעלות כלכלית גבוהה יחסית :

מחזור פיילוט של פתיחת החומרים הסופיים לקורס טרם פתיחתו לקבוצה מדגמית. הקבוצה תכלול צוותים של עד 15 איש ממספר חנויות (מנהלי משמרת קיימים ומנהלי משמרת מגויסים טרם ההכשרה). בתום הפיילוט ימלאו המשתתפים שאלון ייעודי בו יביעו את התועלת הנתפסת מהקורס, חוות דעתם ומידת שביעות רצונם על סוג ואיכות החומרים שהועברו.

3.4ניהול ותפעול

להלן תכנון אבני הדרך בחלוקה לשלושה שלבים (ראה [נספח 20](#) לתרשים גאנט):

סטטוס	גורם מבצע	משך זמן	תאריך יעד	המשימה
שלב א'- ניתוח צרכים + ניתוח ותכנון הקורס				
בוצע	צוות ההדרכה-רנואר	2 ש"ע	02/07/18	פגישת התנעה ואפיון עם מנהלת ההדרכה
בוצע	צוות ההדרכה-רנואר	3 ש"ע	04/07/18	פגישה עם סמנכ"ל הכספים
בוצע	צוות ההדרכה-רנואר	3 ש"ע	04/07/18	פגישה עם מנהלת משאבי אנוש
בוצע	צוות ההדרכה-רנואר	1 ש"ע	05/07/18	פגישה עם מנהלת שיווק ושירות הלקוחות
בוצע	צוות ההדרכה-רנואר	2 ש"ע	05/07/18	פגישה עם מנהל רשת נשים
בוצע	צוות ההדרכה-רנואר	8 ש"ע	08/07/18	תצפית בחנויות ותשאול אנשים ביציאה מהחנות
בוצע	צוות ההדרכה-רנואר	8 ש"ע	09/07/18	העברת שאלון לעובדי החנות

קורס הכשרת מנהלי משמרת 2018

8	סקירת פרופיל הרשת ברשתות החברתיות	10/07/18	3 ש"ע	צוות ההדרכה-רנואר	בוצע
9	איסוף נתוני מערכת	11/07/18	6 ש"ע	מנהל צוות ההדרכה	בוצע
10	ניתוח צרכים וכתובת מסמך תכנון מפורט	28/07/18	35 ש"ע	צוות ההדרכה-רנואר	בוצע
שלב ב'- פיתוח ההדרכה					
11	כתיבת והבניית תכני הסדנה	29/08/18	150 ש"ע	צוות ההדרכה-רנואר	טרם בוצע
12	בניית מצגות	07/09/18	60 ש"ע	צוות ההדרכה-רנואר	טרם בוצע
13	בניית קלסר וחומרי עזר	13/09/18	30 ש"ע	צוות ההדרכה-רנואר	טרם בוצע
14	פגישה לאישור חומרי ההדרכה	15/09/18	8 ש"ע	צוות ההדרכה-רנואר	טרם בוצע
15	ביצוע תיקונים ותיקוף סופי	30/09/18	בהתאם לצורך	צוות ההדרכה-רנואר	טרם בוצע
שלב ג'- יישום					
16	מחזור ראשון	01/10/18	24 ש"ע	צוות ההדרכה-רנואר	טרם בוצע
17	פגישה הפקת לקחים- מחזור ראשון	02/10/18	3 ש"ע	צוות ההדרכה-רנואר	טרם בוצע
18	מחזור שני	20/10/18	24 ש"ע	צוות ההדרכה-רנואר	טרם בוצע
19	פגישה סיום והפקת לקחים	21/10/18	6 ש"ע	צוות ההדרכה-רנואר	טרם בוצע

3.5 משאבים ועלויות

תיאור המשאבים שידרשו לאירוע ההדרכה, לדוגמא, כתות, מתקנים, מחשבים, דרישות טכניות שונות, דרישות תפעוליות.

חשוב לציין דרישות למשאבי אנוש מיוחדים, לדוגמא, הקצאת מומחי תוכן (תמיד תהיה לכם בעיה עם מומחי התוכן!!), ואפיון של מדריכים שילמדו את הנושא (בהקשר זה יש לקחת בחשבון גם את הכנת המדריכים = Train the trainers).

יש חשיבות רבה שההוצאות יפורטו בדקדקנות כך שלמקבלי ההחלטות יהיה ברור על מה הם מוציאים את כספם כדי לפתור את הבעיה. ניתן להשוות לעלויות מקובלות בתעשייה

3.5.1 משאבים נדרשים באופן חד-פעמי

- פיתוח מערכי שיעור: 15,000 שקל.
- הכנת 6 מצגות: 25,000 שקל.
- הכנת פורמט תיק חניכה: 4000 שקל.
- הכשרת מנהלי חנויות בת שעתיים: 11000 שקל.

- הפסקת סרטוני הדרכה למצגות וסימולציות: 30,000 שקל.

3.5.2 משאבים נדרשים בשוטף

- כיתת לימוד במטה החברה עם עמדת מקרן, מחשב, מסך וכיסאות סטודנט או כיסאות ושולחנות.
- כלי כתיבה.
- קלסרים לחלוקה ללומדים.
- כיבוד קל וארוחת צהריים למשתתפי הקורס למשך שלושה ימים.
- הקצאת מומחי תוכן- מנהל רשת נשים, מנהל רשת גברים ומספר מנהלי סניפים.
- חנות עודפים במטה החברה לטובת סימולציות הקופה.
- הכנת מדריך.

3.5.3 עלויות תפעול שוטף

- שכר מדריך הקורס (ממחלקת ההדרכה / מגויס ייעודי לתפקיד)
8 שעות X 3 ימים X 28.5 = שכר המינימום = 684 שקל למחזור של קורס.
- יצירת קלסרי תיקי חניך : 600 ש"ח למחזור.

סה"כ הוצאות לשנה הראשונה : 120,000 שקל.
החל מהשנה השנייה: 30,000 שקל.

3.6 גורמי סיכון והצלחה

- הצלחת הפרויקט כולו מותנית בשיתוף פעולה בין כלל הגורמים הרלוונטיים והקצאת המשאבים המתאימים מצד הנהלת החברה ומחלקת ההדרכה, לאורך כל שלבי הפרויקט.
- שלבי התכנון, הפיתוח, היישום וההערכה יבוצעו רובם או כולם על ידי מחלקת ההדרכה ברשת.
- ישנם מספר מצבים העלולים לערער את הצלחת הקורס הנ"ל:
- אי זמינות חנות העודפים במטה החברה (בקומה הראשונה) לסימולציות בקופה הנמצאת במחסן- גורם סיכון בעל דרגת חשיבות גבוהה.
 - קושי בסנכרון מועדי הגיוס מול מועדי פתיחת הקורס- גורם סיכון בדרגת חשיבות בינונית.
 - קושי בביצוע חניכה בחנויות על ידי מנהלי החנויות- גורם סיכון בעל רמת חשיבות נמוכה מכיוון שניתן להאריך את תקופת ההכשרה בחנות לראות עיניו של המנהל בחנות ועל פי שיקול דעתו.
 - קושי בביצוע מעקב מסודר אחר תהליך ההכשרה בחנות בחלוקת הלומדים לחנויות. אומנם תהליך החניכה התבצע עד כה רק בחנויות אך לא ניתן לאמוד את נכונותם של המנהלים לבצע את ההכשרה בחנות בייחוד לאחר הידיעה כי מנהל המשמרת החדש עבר קורס מקיף בן שלושה ימים. לאחר קבלת

הנתונים לאחר לא פחות מארבעה חודשים, ניתן יהיה להסיק מסקנות ולקבוע את דרגת גורם סיכון זה לתהליכה התקין של ההכשרה.

- הקורס הינו אינטנסיבי על פי התוכנית כרגע, הן במספר הימים והן בכמות שעות הלימוד. מכיוון שמתכונת זו מיושמת בהדרכה אחרת בארגון (למחסנאים), אנו יוצאים מנקודת הנחה כי המתכונת תתאים גם לקורס הנ"ל. לאחר הפיילוט או המחזור הראשון אנו נוכל לבחון בייתר דיוק את השפעת גורם מסגרת הזמן כגורם דידקטי רלוונטי ולבצע שינויים בהתאם.
- בהקשר לסעיף הקודם, ישנם גורמים אותם לא נוכל לחזות בוודאות לפני פתיחת הקורס כמו קצב הלומדים, מורכבות החומר, מוטיבציה, יכולת וקיבולת עומסים קוגניטיביים.
- אנו מצפים לבדוק גורמים נוספים בפילוט לזיהוי מוקדם של בעיות היתכנות כמו התאמה להבדלים אישיים בין הלומדים, רמת היצירתיות של העיצוב והגרפיקה, שמירה ואיסוף של נתוני הלומדים ומיומנות המדריך בתפקידו ההוראתי בקורס.

:

4 נספחים

נספח 1: ממצאים מהפגישה עם סמנכ"ל הכספים

1.1 יעדי החברה נכון לשנת 2017

- גידול שנתי של 10% בהיקף המכירות ברשת
- עלייה שנתי של 20% במספר העובדים בעלי ותק של שנה ומעלה.
- הרחבת הרשת ל-200 סניפים עד סוף שנת 2020.
- קיצור זמני ההכשרה של עובדי החנויות בכ-40% עד לסוף הרבעון השלישי של שנת 2018.
- גידול שנתי בהיקף של למעלה מ-10% בקהל הרשומים לניוזלטר.
- עלייה של כ-5% בחשיפת הציבור לרשת באמצעי המדיה השונים על ידי שיווק.
- עלייה שנתי של 3% בנתח השוק של הרשת בשוק הביגוד בישראל.

1.2 מאזן ודוח רווח הפסד לשנת 2017

XXX שקל	מזומנים ושווי מזומנים		
XXX שקל	לקוחות		
XXX שקל	חייבים ויתרות חובה		

XXX שקל	מלאי	רכוש שוטף	מאזן
...	השקעות וחייבים לזמן ארוך		
...	רכוש קבוע		
...	רכוש אחר		
סה"כ רכוש שוטף : XXX שקל			
סה"כ נכסים: XXX שקל		התחייבויות שוטפות	
...	משיכת יתר		
...	אשראי מתאגידים בנקאיים		
...	ספקים ונותני שירות		
...	חומרי גלם		
...	זכאים ויתרות זכות	הון	
סה"כ התחייבויות שוטפות: XXX שקל			
...	הון מניות		
...	פרמיה		
...	עודפים		
סה"כ הון : XXX שקל		דוח רווח הפסד	
...	הכנסות/מכירות		
...	עלות הכנסות/מכירות		
...	רווח גולמי		
...	הוצאות מכירה ושיווק		
...	הוצאות הנהלה וכלליות		
...	רווח תפעולי		
...	הוצאות מימון		
...	רווח לפני מיסים על הכנסה		
...	מיסים על הכנסה		
...	רווח נקי		

1.3 דו"ח אנליטי לניתוח מגמות כדאיות ויעילות השיווק והפרסום במדיה

...

נספח 2: ממצאים סניף ממילא ירושלים

1.1 ממצאי התצפית בחנות:

...

1.2 ממצאי תשאול העובדים+ מקבץ השאלות שהופנה אל העובדים:

...

1.3 ממצאי תשאול הלקוחות+ מקבץ השאלות שהופנה אל הלקוחות:

...

נספח 3: סקירה ברשתות החברתיות (ציטוטים נבחרים ומקורות החיפוש)

3.1 פייסבוק:

...

3.2 אינסטגרם:

...

3.3 פורום צרכנות בתפוז:

...

נספח 4: ממצאי פעולות איסוף המידע והשיקולים בבחירתן

שיטת האיסוף	שיקולים בבחירת השיטה	ממצאים
פגישה עם סמנכ"ל הכספים	קבלת מאזני רווחים והפסדים וכן אומדן מצבה הכלכלי של הרשת על ידי ביצוע אימות נתונים וחקר דוחות כספיים ונתוני מערכת מדוייקים.	<ul style="list-style-type: none"> בשנת 2016 כאשר הרשת הייתה ב-"שיאה" (צמיחה של כ-9% בשנה) היא הונפקה בבורסת תל-אביב לאחר מציאת משקיע עיקרי. לאחר הנפקתה, חל מיתון בצמיחתה. נצפתה ירידה הדרכתית ברווחי החברה של כ-1.3% בכל שנה- בשלוש השנים האחרונות (2015-2018). כ-25% משיתופי הפעולה השיוקיים של הרשת הוקפאו בשנתיים האחרונות. אי עמידה ביעדי החברה בנוגע לגידול המכירות השנתי. מאזן שלילי בדוח רווח הפסד.
פגישה עם מנהל משאבי האנוש	קבלת מידע אודות תהליכי הגיוס וההכשרה המקובלים	<ul style="list-style-type: none"> ישנן שתי דרכים לשיבוץ מנהלי משמרת, האחת היא קידום מוכרן וותיק (לפחות שנתיים בתפקיד), והשנייה היא גיוס ייעודי לתפקיד של עובד בעל ניסיון ניהולי דומה.

<ul style="list-style-type: none"> • אין תוכניות פיתוח מקצועי עבור העובדים פרט להכשרה הראשונית. • ישנה תחלופה מהירה של מנהלי משמרת בסניפים. • ליקויים בדיווחי שעות נוכחות. • מנהלי משמרת אשר ביצעו שאלוני שביעות רצון לעובד, הביעו תחושת אי בהירות בנוגע לתיאור תפקידם ונהלי העבודה. • עלייה בכמות הגיוסים לרשת וכן בעלויותם. • ההכשרה של מנהל המשמרת מבוצעת תוך כדי עבודה ללא חומר עיוני ובצמידות למנהל הסניף. • משך ההדרכה וההכשרה לתפקיד אחראי משמרת הינו 4 חודשים, כמחצית מהמיועדים לתפקיד אחראי המשמרת מתפטרים טרם סיום ההכשרה. • בשלוש הרבעונים האחרונים החלה פעולת חלוקת שוברים של 300 שקל מתנה לכל עובד אשר מביא עובד אחר, לאחר תקופת עבודה של חצי שנה של אותו עובד חדש. עד כה רק 8 זכו בשובר, ונצפיתה תחלופת עובדים גבוהה בכל הסניפים. 	<p>ברשת עבור מנהלי משמרת.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • בשנתיים האחרונות הופסקו ברבע משיתופי הפעולה של הרשת (קניוני עופר, ביג קסטינה וביג אשדוד). • מעט עובדים מפרסמים ברשת תוכן הקשור לרשת, אפילו בין עובדי המטה. יש ציפייה ליותר שיתופים ותיוגים של הרשת מטעם העובדים וביוזמתם, בייחוד בתצוגות האופנה של הרשת בשבוע האופנה או בהחלפות קולקציה. • יש ציפייה לפנות לנתח שוק רחב יותר של נשים וגברים לכן טווחי המידות הורחבו ונוספו מידות קטנות וגדולות יותר מן המקובל ברשתות המתחרות. • צעד נוסף בנושא הנ"ל בוצע השנה והוא חלוקה לתתי-מחלקות ביגוד כמו בייסיק, אלגנט וספורטס. • עלייה בפניות לשירות הלקוחות בנושאי אדיבות המוכרנים וחוסר מקצועיותם. 	<p>קבלת מידע על אסטרטגיות השיווק של הרשת, פילוח שוק, תלונות לקוחות ושיתופי פעולה עסקיים; בנוסף, על מנת לבדוד את תפקידו של העובד בשיווק הרשת כלפי מכריו ברמה האישית אם קיימת.</p>	<p>פגישה עם מנהלת מחלקת שיווק ושירות לקוחות</p>

<ul style="list-style-type: none"> • לא מכיר בקריטריונים על פיהם מנהל חנות בוחר לקדם מוכרנים לתפקיד מנהל משמרת, ולא מבצע בקרה על תהליכי קידום אלו. • עלייה באחוז המפוטרים והמתפטרים ברשת. • לא מכיר אישית את מנהלי המשמרת בסניפים ולכן לא יודע מה טיב עבודתם- זאת בשל מחזור בזמן לבקר בתדירות בכל סניפי אזורו. • סל קנייה ממוצע לעסקה עומד על 130 שקל, ירידה של 15% מהבדיקה אשתקד. • 80% מהחנויות ברשת לא מגיעות ליעד החודשי שלהן. • מנהלים לא מקפידים על טפסי תכנון שבועי בימי ראשון ולא שולחים אותו למנהל הרשת (יש למלא מדי יום את הטופס אשר כולל יעד לשבוע הנוכחי מחולק לפי פדיון לכל יום, שעות ופירוט ביצוע צוות מכירה) • עלייה בכמות השימועים למנהלי משמרת ומוכרנים מטעם מנהלי החנויות. • הוכנסו השנה מחשבים לכל הסניפים, המחשבים ממוקמים במשרד החנות. • דוחות לקוח סמוי מטעם חברה חיצונית אשר מבצעים ביקורת מדי חודש גם בסניפי מחלקות גבר וגם בסניפי מחלקות אישה. • ציוני דוחות לקוח סמוי נמוכים מאוד ברשת בהשוואה לרשתות אחרות, למרות שהוכנס תגמול של 100 שקל על כל ציון 100 בדוח. 	<p>מנהל הרשת מקבל מידע עדכני מדי יום על מצבו של כל סניף, כולל שינויים פרטניים במשאב האנושי בחברה, תלונות עובדים, שימועים ומדרגי תפוקה.</p>	<p>פגישה עם מנהל רשת נשים</p>
<p><u>פגישה עם מנהל הסניף:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • מקדם מוכרנים לתפקיד מנהל משמרת במידה והעובד ראוי להערכה ועובד למעלה מחצי שנה סניף. • נוהג לפטר עובדים אשר הגיעו לתפקיד על ידי גיוס חיצוני של מחלקת משאבי אנוש, מכיוון שמרגיש כי אינם לויאלים לסניף ואינם בקיאים בתהליכי מכירה. • הסניף ירד במדרג הסניפים למקום השלישי ברשת לאחר שנתיים רצופות במקום הראשון, ההנחה היא כי עקב גל 	<ul style="list-style-type: none"> • מנהל הסניף הינו מקור ראשוני וסמכותי לקבל מידע אותנטי מהשטח ומרצפת המכירה, וכן לגבי אופי עבודתם של עובדיו ושל ההנהלה הבכירה, הליקויים והבעיות. 	<p>פגישה עם מנהל סניף ממילא ועובדי הסניף, תצפית בחנות ותשאול קצר של העובדים</p>

<p>התפטרות של עובדים וותיקים אשר ניהלו אינטרקציה הדוקה עם לקוחות קבועים בסניף.</p> <ul style="list-style-type: none"> • הרשת הפסיקה לייצר חצאיות עד הברך וחולצות הגיעות עד המפרק. פריטים אלו פופולריים במיוחד בסניף ויש להם דרישה גבוהה. • לקוחות דתיות וערביות כמעט ולא נכנסות יותר לחנות וניכרת ירידה בפדיונות היומיים. • עלייה בכמות ההחזרים הכספיים (הרשת מאבדת כסף), ובכמות היזכום (הרשת לא מאבדת כסף). • לקוחות מביעות לעיתים תחושה בקופה שמכרו להן פריט שהן לא צריכות ולכן הן מגיעות להזדכות עבורו. • המנהל מתלונן על "אבטלה סמויה" בקרב העובדים לדבריו. 	<ul style="list-style-type: none"> • תשאול העובדים ימסור רקע על המוקדים הבעייתיים ביחס כלפיהם מצד ההנהלה, בפעולות השותפות והתפעוליות אשר הם מבצעים, ובתחשבותיהם. שאלונים אלו שימשו אותנו לטובת מיפוי הבעיות בדגש על חסיון העובד. • תשאול הלקוחות מוסר מידע אמיתי לגבי השירות, הליקויים שהורגשו, חווית הקנייה ותחשבותיהם שקשה להשיג בדרך אחרת. 	<p>ולקוחות ביציאה מן מהחנות</p>
<p><u>תצפית בחנות:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • המנהל לא נמצא ברצפת המכירה אלא עסוק בטלפון מחוץ לחנות. • המוכרנים עסוקים בסידור תאי המדידה, פיזור בגדים בחנות, פיזור סחורה חדשה ודיבורים בינם לבין עצמם. • לקוחות מחפשות מידות בעצמן. המוכרנים ומנהלי המשמרת מציעים שירות פסיבי של עזרה במציאת מידה או הכוונה לתאי המדידה או הקופות – אך זאת רק לאחר פנייה יזומה מצד הלקוח בבקשת עזרה מעובד. • אין יחס אישי ללקוחות, אין התעניינות ופנייה ללקוח בכניסתו לחנות. 		
<p><u>תשאול עובדים:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • אין מספיק תמריצים כמו תחרויות נושאות פרסים המבוססות על יעדי מכירה . • רק המנהלים יוצאים לחופשות שנתיות באילת. • העובדים יוצאים להפסקות לא סדירות ללא הגבלת זמן וללא מעקב של מנהל. • מרגישים שכל מה שהם מציעים ללקוחות לא מוצא חן בעיני הלקוחות, הם לא מקבלים פידבק חיובי על השירות ומידת 		

<p>ההתאמה של הבגד ללקוח ולכן מתוסכלים מהפדיון החודשי שלהם.</p> <ul style="list-style-type: none"> כל יום מגיעים פריטים חדשים ופריטים אחרים נשלחים לסניפי עודפים על ידי המנהל, אך אין בריף מסודר בתחילת משמרת שיציג בפניהם את השינויים בסחורה הזמינה. 		
<p><u>תשאול לקוחות:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> חסרים פריטים המתאימים לסגנונות לבוש של האוכלוסייה כמו בגדים צנועים גם בעונת הקיץ. מעדיפים להזמין באתר הסחר המקוון כי יש שם מלאי מידות. השירות בקופה וברצפת המכירה לא היה אדיב. לא היה הסבר מפורט על מוצרי קופה, הרגישו שמזרזים אותם לבחור, לשלם ולצאת מהחנות. בחרו רק פריט בודד למרות שחיפשו הופעה שלמה (טוטאל-לוק) לאירוע. לא מכירים את המוכרנים לפי שמם, אין מוכר מועדף ואף מספר העידו כי נכנסו לקניון בשביל קנייה בחנויות אחרות שאליהם הם מתחברים יותר; ו"רנואר" הייתה האפשרות האחרונה לאחר חיפושים רבים. מוכרנים ללא תגי שם. 		
<ul style="list-style-type: none"> המוכרנים עסוקים בעצמם במהלך המשמרת במקום למכור את הקולקציה הטובה שיש להם בחנויות ולא מבינים בגזרות. המוכרנים לא יודעים את הרכבי הבדים של הבגדים. המוכרים לא מתעניינים בסוג האירוע של הלקוח או הצרכים שלו, הם מעוניינים להציע את הפריטים היקרים ביותר ללא התאמה אמיתית ללקוח. כשלקוחות שואלים את דעת המוכרנים בתאי המדידה על הבגד אותו הם מודדים, הם נענים במשפטים בנאליים שנשמעים נדושים ולא כנים. 	<p>דרך לקבל מידה רלוונטי על טיב השירות ותלונות הלקוחות, חוות דעת כלליות ממוניטין החברה בעיני ציבור הצרכנים. אומנם המידע לא בהכרח אמין ברשתות החברתיות אך הוא עשוי לשפוך אור על ההתנהלות של הגורם האנושי ברשת החנויות.</p>	<p>סקירת פרופיל הרשת ברשתות החברתיות</p>

<ul style="list-style-type: none"> • אין חשק להיכנס לחנות ולקנות פריטים מהמוכרים כשיש אתר אינטרנט נוח וניתן להזמין ואחרי כן להחליף או להזדכות אחרי המדידה בבית. 		
--	--	--

נספח 5: סיכום בעיות וניתוח סיבות

מדדי הצלחה	סיבות	נזקים	בעיות
<p>ייעול תהליך הכשרת העובדים ושימור העובדים עשוי לפחית את הפיטורים וההתפטריות ב-35% לעומת השנה שעברה ובכך לחסוך כמיליון שקל בשנה.</p>	<p>בראייה הדרכתית</p> <ul style="list-style-type: none"> • ההכשרה מתבצעת באופן בלתי מסודר לא אחיד, כל עובד מתקדם בקצב אישי בתהליך ההכשרה בהתאם לזמינות המנהל בחנות. • פיטורי עובדים אשר מגויסים דרך מחלקת משאבי אנוש לתפקידי ניהול עקב אי לויאליות לסניף – יש להנחות את צוותי הניהול בחנויות על דרכים להגביר מוטיבציה אצל העובד. <p>בראייה ארגונית</p> <ul style="list-style-type: none"> • אין תמריצים ראויים לעובדים, תחרויות מכירה ויעדים ברורים-עשויים להוות סיבות לעזיבה. • לא קיימת מדיניות שימור עובדים אפקטיבית. • חיזוק המערך האנושי בפן הערכי וברווחת העובדים. 	<ul style="list-style-type: none"> • עלויות גיוס עובדים. • עלויות פיצויים תכופות. • מוניטין החברה יורד כמקום עבודה כדאי. • עלויות הדרכה והכשרת עובדים חדשים. • הפסד משוער בשנה: 7 מיליון שקל 	<p>תחלופת עובדים גבוהה</p>

<p>עלייה של כמות המכירות בכ- 10%, והגדלת כמות הכניסות לחנות בכ-10%.</p>	<p>בראייה הדרכתית</p> <ul style="list-style-type: none"> • לקוחות מתקשים לנתב לבד בין הדגמים ולמצוא את הגזרה והדגם המתאים להם ללא עזת המוכרנים. • המוכרנים אינם מביעים בקיאות בדגמי הקולקציה. <p>בראייה ארגונית</p> <ul style="list-style-type: none"> • הופסק ייצור דגמים אשר שירתו במטרתם אוכלוסיית לקוחות רוחבית-איבוד נתח שוק של לקוחות דתיות וערביות. 	<ul style="list-style-type: none"> • דגמים לא נמכרים. • איבוד נתח שוק. • הפסד משוער בשנה: 400,500 שקל 	<p>פוטנציאל היצע הסחורה בחנות לא מנוצל היטב</p>
<p>עליה בציוני דוח לקוח סמוי בכ- 20 נקודות, עליית סלי הקנייה בכ-50 שקל והגעה ליעדי המכירה החודשיים.</p>	<p>בראייה הדרכתית</p> <ul style="list-style-type: none"> • מוכרנים עסוקים בפיזור סחורה או דיבורים במקום הקדשת יחס ללקוחות. • אין העמקות מכירה בתאים ומחוץ לתאים. • מוכרנים לא מכירים את תהליך המכירה הנכון לקבלת ציון גבוהה בדוח לקוח סמוי. • אי אדיבות מצד המוכרנים והמנהלים. <p>בראייה ארגונית</p> <ul style="list-style-type: none"> • אין ברף מסודר לגבי פריטים חדשים בקולקציה- מוכרנים לא מכירים את כל הפריטים בחנות ולא מתודרכים לעבור עליהם טרם כניסתם למשמרת. 	<ul style="list-style-type: none"> • פגיעה בציון בדוח לקוח סמוי • פספוס עסקאות • סל קנייה נמוך לעסקה. • לקוחות לא מרוצים • אי הגעה ליעדי מכירה. • עלייה בכמות המכירות האבודות כאשר לקוחות נכנסים לחנות במטרה לבצע רכישה ועוזבים את החנות ללא ביצועה. • עלייה בכמות הזיכויים וההחזרים הכספיים. • הפסד משוער בשנה: 13 מיליון שקל 	<p>פספוס מכירות</p>
<p>הפחתה של כשליש מהזיכויים</p>	<p>בראייה הדרכתית</p> <ul style="list-style-type: none"> • אין יחס אישי, חם ומזמין ללקוח. 	<ul style="list-style-type: none"> • אי וודאות לגבי תיאור התפקיד ונהלי עבודה. 	<p>תהליך מכירה לקוי</p>

<p>וההחזרים הכספיים עקב אי ריצוי מן הפריט אשר נרכש. בנוסף, עלייה של כ-20% בסבב המכירות השנתי.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • אין פנייה יזומה אל הלקוח מצד המוכרנים, אין סבלנות אדיבות והבעת נכונות לפעול על פי גישה שרותית. • ליקויים רבים בכל שלב של המכירה החל מכניסת הלקוח לחנות עד יציאתו. • מוכרנים לא מכירים את הרכב הבד והגזרות. • לקוחות קונים פריטים בודדים ולא סטים שלמים. • לקוחות אינם מרוצים מהפריטים אשר קנו. • קושי להתאים פריטים ללקוח עקב חוסר מיומנות שרותית ומכירתית. • אי כשירות מקצועית ומיומנותית בתהליכי תקשורת בין-אישיים מצד העובדים כלפי הלקוחות. <p style="text-align: center;">בראייה ארגונית</p> <ul style="list-style-type: none"> • עובדים ללא תגי שם – מקשה על הלקוח ליצור עימו תקשורת או לזכור את המוכרן. 	<ul style="list-style-type: none"> • עלייה בפניות למחלקת שירות הלקוחות עקב אי שביעות רצון מטעם הלקוחות. • הזמנה באתר הסחר המקוון לעיתים עדיפה על פי הלקוחות מאשר הגעה פיזית לחנות בגלל אדיבות המוכרנים- על מכירות אלו לא ניתן לבצע העמקת מכירה כי אין אינטרקציה עם איש שירות. • סל קנייה ממוצע לעסקה נמוך • אין אינטרקציה שרותית וחמה בין המוכרנים ללקוחות. • עלייה בכמות ההחזרים הכספיים והזיכויים עקב אי ריצוי מן הפריט שנרכש. • הפסד משוער בשנה: 2 מיליון שקל 	
<p>הפחתה של כ-70% בממוצע המשמרות של המוכר לתפקיד בעת תהליך ההכשרה וכן של המנהל המכשיר (שעות הכשרה למוכר)- עלייה בשולי רווח</p>	<p style="text-align: center;">בראייה הדרכתית</p> <ul style="list-style-type: none"> • יש צורך בחיזוק והעלאת המוטיבציה של המוכר לפעול כמיטב יכולתו בתפקיד, להציג בפניו את יתרונות התפקיד ולהעלות את רמת התועלת הנתפסת שלו מתפקידו. • לא קיים מערך או תהליך מסודר של תכנון וביצוע שלבי ההכשרה. 	<ul style="list-style-type: none"> • תסכול וייאוש מצד המוכר לתפקיד ומצד המכשיר לתפקיד. • שעות עבודה לא מנוצלות כראוי, דבר הפוגע בשכר העבודה לשעה פר עובד. • הפסד משוער בשנה: 700,000 שקל 	<p>תהליך הכשרה ממושרך ולא אפקטיבי</p>

<p>ובכמות היכולות המנוצלות.</p>	<ul style="list-style-type: none"> לא קיימים תכנים כתובים התמוכים בהכשרה, יעדי הכשרה ומפקחים לטובת העניין. תהליך ההכשרה ארוך ולא מסודר, מבוצע כולו בחנות על ידי מנהל הסניף אשר מקצה פרקי זמן מועטים לטובת הצלחת ההכשרה של העובד המוכשר לתפקיד מנהל משמרת. <p>בראייה ארגונית</p> <ul style="list-style-type: none"> אין נהלים ברורים על פיהם יש לקדם עובדים. מנהלי חנות לא מארגנים את הזמן המוקצב למשמרת פר עובד באופן אפקטיבי לתפוקת החנות. אין ארגון ותבנית קבועה ואחידה להכשרת עובדים, אין גורם מוסמך לטפל ולעקוב אחר העניין. 		
<p>עלייה במדדי אמון משקיעים יעודד עלייה של כ-2% בשווי החברה.</p>	<p>בראייה הדרכתית</p> <ul style="list-style-type: none"> העובדים לא מביעים לויאליות למותג, אין תחושת נאמנות לרשת ולערכיה. לקוחות לא מרוצים מטיב השירות בחנות, זמני ההמתנה גישתם של העובדים- גורם לפניות רבות לשירות הלקוחות. <p>בראייה ארגונית</p> <ul style="list-style-type: none"> הקפאת שיתופי פעולה שיווקיים/מסחריים. אי חידוד התרבות הארגונית עד אחרון העובדים ודרך תעמולות הפרסום. 	<ul style="list-style-type: none"> נטישת לקוחות ומעברם למתחרים. ערעור סטטוס החברה כרשת מוכרת, אמינה ומובילה בתחומה בישראל. הפסד משוער בשנה: 1.5 מיליון שקל 	<p>אובדן מוניטין</p>

<p>הפחתה של כ- 20% בתשלומי שכר לעובדים.</p>	<p>בראייה הדרכתית</p> <ul style="list-style-type: none"> • אי הקפדה על טפסי תכנון שבועי. • חוסר מעקב של המנהל אחר עובדיו במהלך המשמרת. • הימצאות דלילה של המנהל ברצפת המכירה או בקופה במהלך המשמרת. • חוסר נכונות מצד מנהלי החנות להיות ערים לבעיות היום-יומיות בחנות. <p>בראייה ארגונית</p> <ul style="list-style-type: none"> • אי מעקב אחר דיווחי שעות- אין בקרה על ידי קב"ט הרשת או גורם אחר ייעודי. • תכנון כוח אדם לקוי ו"בזבז" שעות עבודה הנוצר כשאר ישנם עובדים רבים במשמרת עם יעילות נמוכה, במקום לנקוט בפעולת צמצום של כמות העובדים והעלאת תודעת השירות שלהם. • אי ביצוע חיזוקים לדגמים פופולריים. • חוסר בקרה על התרבות הניהולית, אי חידוד נהלים והנחיות ביצוע. 	<ul style="list-style-type: none"> • ליקויים בדיווחי שעות. • אין לעובדים תחושה שיש מנהל בחנות ואוזן קשבת לצרכיהם ובעיותיהם. • הפסקות לא סדירות. • הפסד משוער בשנה: 800,000 שקל 	<p>תפעול, אחזקה וניהול חנות בשוטף</p>
---	--	---	--

נספח 6: היררכיית ליקויים על פי טכניקת RCA

נמצאו שלוש בעיות ארגוניות עיקריות לירידה במחזורי המכירות וברווחי החברה (ירידה של כ-30% ברווחים המגולמת בסכום של כ-30 מיליון שקל בשנה). להלן הבעיות הארגוניות וסיבות השורש לאחר ניתוח הממצאים:

בעיות ארגוניות:

1. ירידה במספר לקוחות
2. ירידה סל קנייה לעסקה
3. עליה בהוצאות הגיוס

היררכיית ליקויים:

1. ירידה במספר הלקוחות
 - 1.1. ירידה באמון הציבור ברשת
 - 1.1.1. תדמית בעייתית לרשת
 - 1.1.2. ירידה בשיתופי פעולה שיווקיים פוטנציאליים וקיימים
 - 1.1.3. עובדים לא מרוצים עוזבים את הרשת ולא ממליצים לחבריהם או מכריהם לקנות או לעבוד ברשת.
 - 1.2. עזיבת לקוחות.
 - 1.2.1. שירות לקוחות לקוי
 - 1.2.1.1. אי נכונות מצד העובדים לתרום להצלחת הרשת
 - 1.2.1.1.1. העובדים חווים יחס לא נעים מצד המנהלים.
 - 1.2.1.1.1.1. המנהלים מרגישים שלעובדים לא אכפת מהרשת.
 - 1.2.1.1.1.2. העובדים לא מחוברים ל"אני מאמין" של הרשת מבחינת הערכים.
 - 1.2.1.1.1.3. יחס נמוך של עובד-לקוח.
 - 1.2.1.1.1.4. העובדים מרגישים כי הם באים למקום עבודה ולא ל"משפחה" ואין תחושת אווירה חמה בין העובדים בסניף.
 - 1.2.1.1.1.5. עובדים נוטים את מקום עבודתם-חוסר לויאליות.
 - 1.2.1.1.1.6. המנהלים רואים את העיסוק בעובדים כ"שולי" וכ-"גוזל זמן".
 - 1.2.1.1.2. העובדים לא מוערכים כראוי על עבודתם בפועל ולא מדורבנים לעשייה נכונה.
 - 1.2.1.1.2.1. המנהלים לא יודעים כיצד להעריך את עבודתם של העובדים.
 - 1.2.1.1.2.2. יחס נמוך של עובד-מנהל: מנהל בזמנות נמוכה למרות היותו בתוך המערכת.
 - 1.2.1.1.2.3. ש"ע לא מנוצלות כראוי.
 - 1.2.1.1.2.4. המנהלים לא מהווים דוגמה אישית לעובדים.
 - 1.2.1.1.2.5. המנהלים לא נמצאים עם העובדים ברצפת המכירה ולכן לא ערים לליקויים בתהליכי המכירה.
 - 1.2.1.1.2.6. המנהלים לא עוזרים לעובדים בתהליכי המכירה ובהעמקות מכירות.
 - 1.2.1.1.2.7. המנהלים לא רואים צורך בביטוי הערכה כלפי העובדים.
 - 1.2.1.1.3. תהליך הקידום אינו משקף כראוי את התפוקה או המיומנות של העובדים.
 - 1.2.1.1.3.1. המנהלים לא יודעים כיצד להעריך את עבודתם ומיומנותיהם של העובדים
 - 1.2.2. מחסור בפריטים בסניפים-
 - 1.2.2.1. דגמים אשר נמכרו טוב לא חוזרים בריפויטים (דגם החוזר מספר עונות באופן רציף), ולא מיוצרים מחדש או מתוחזקים במלאי.

1.2.2.2. סביבה ארגונית לא אחידה בין סניפי הרשת- ישנה אי אחידות בין הדגמים מסניף לסניף ללא הצדקה (סניפים אשר קהל היעד הוא דתי לא מקבלים פריטים אשר לא נמכרים באזורים כמו סניף נמל תל אביב)

2. ירידה בסל קנייה לעסקה

2.1. ניהול לא מקצועי של מלאי.

2.1.1. מנהלים שקודמו למרות יכולות לא מספקות.

2.1.2. לא מבוצעים חיזוקים לדגמים בחנויות.

2.1.3. קושי בתפעול מערכת מרלו"ג ממוחשבת.

2.1.4. מוכרנים לא יודעים לחפש פריטים במחסן.

2.1.5. בחורה לא נבדקת כראוי- טעויות מלאי.

2.1.5.1. אין תהליך מיון הערכה וקידום סדור של מנהלי המשמרת.

2.1.6. מנהלים שלא יודעים איך לעבוד עם מערכת המלאי, לדוגמא, 20% מהדוחות של הסחורה מוחזרים לתיקון.

2.1.6.1. אין תהליך הכשרה סדור למנהלי משמרת, מוכרנים ומחסנאים.

נספח 7: אופן חישוב הנזקים

אופן החישוב וגילום הנזקים	בעיות וסיבת שורש
<p>מחזור המכירות של החברה עומד על 380 מיליון שקל לשנה . בשנה שעברה לאחר בדיקה כי אחוזי הגידול שנחזו לא הושגו (10%), גילום הנזק בהפסד הכספי עומד על כ-38 מיליון שקל.</p>	<p>ירידה במספר הלקוחות</p>
<ul style="list-style-type: none"> • סל קנייה לעסקה (הנתון המצוי בפועל)- 130 שקל. • סל קנייה לעסקה (הנתון הרצוי)- 175 שקל. • כמות עסקאות ממוצעת ביום (הנתון המצוי בפועל)-120. • כמות עסקאות ממוצעת ביום (הנתון הרצוי)-135. <p>פדיון יומי ממוצע ברשת (הנתון המצוי בפועל): $15,600 = 130 \times 120$ שקל.</p> <p>פדיון שנתי ממוצע לחנות אחת ברשת (הנתון המצוי בפועל) בחישוב גס-לא כולל חגים ושבתות):</p>	<p>ירידה בסל קנייה לעסקה</p>

<p>5,694,000=15,600x365 שקל.</p> <p>פדיון יומי ממוצע ברשת (הנתון הרצוי): 23,625=175x135 שקל.</p> <p>פדיון שנתי ממוצע לחנות אחת ברשת (הנתון הרצוי בחישוב גס-לא כולל חגים ושבתות): 8,623,125=23,625x365 שקל.</p> <p>גילום הנזק בהפסד הכספי לחנות בודדת כהפרש בין הנתון המצוי בפועל לבין הנתון הרצוי עומד על כ-3 מיליון שקל בשנה.</p> <p>גילום הנזק בהפסד הכספי לרשת כהפרש בין הנתון המצוי בפועל לבין הנתון הרצוי עומד על כ-510 מיליון שקל בשנה.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • שכר התחלתי לשעת עבודה עבור עובד בתפקיד מוכרן או מוכשר לניהול משמרת: 28.5 שקל. • מספר שעות ממוצע למשמרת: 7 שעות. • מספר ימי עבודה ממוצע בחודש לעובד: 15 ימים. • מספר ימי עבודה ממוצע בחודש למוכשר לתפקיד מנהל משמרת (נתון מצוי בפועל): 24 ימים. • מספר ימי עבודה ממוצע בחודש למוכשר לתפקיד מנהל משמרת (נתון רצוי): 5 ימים. • משך ההכשרה לתפקיד מנהל משמרת הינו ארבעה חודשים. • בכל שנה מוכשרים לתפקיד מנהל משמרת 300 עובדים חדשים, המצב הרצוי הוא 150 עובדים לכל היותר. <p>עלות ההכשרה עבור מוכשר לתפקיד מנהל משמרת (נתון מצוי בפועל): 24x7x28.5x4x300=5.7 מיליון שקל בשנה</p> <p>עלות ההכשרה עבור מוכשר לתפקיד מנהל משמרת (נתון רצוי): 5x7x28.5x150=147,000 שקל בשנה</p> <p>גילום הנזק בהפסד הכספי לרשת כהפרש בין הנתון המצוי בפועל לבין הנתון הרצוי עומד על כ-5.5 מיליון שקל בשנה.</p>	<p>עליה בהוצאות גיוס</p>

--	--

נספח 8: סיבות לבחירה בשיטות ההדרכה שהוצעו

1. קורס משולב- מעשי+פרונטלי

הקורס הינו קורס משולב וקוהרנטי, הכולל שיעורים פרונטאליים וכן פעילות מעשית במטרה לספק ללומדים את צורות התמיכה הבאות:

יתרונות התמיכה	אופן ביצוע התמיכה	מרכיב התמיכה
<ul style="list-style-type: none"> השפעה חיובית על מוטיבציית הלומד. זיהוי בעיות בקרב הלומדים. מתן משוב מידי ללומדים. חישה של קצב ההתקדמות הכיתתית בלמידה והתאמה ישירה אליו. קידום מהיר של תהליך הלמידה. מודל אישי. 	פרונטלי	מדריך אנושי
<ul style="list-style-type: none"> העלאה מוטיבציונית. עידוד תחושת השיתופיות. למידת האחר וביצוע התאמות ותהליכי ביקורת עצמית. בחינת התנהגות של עובדים אחרים. בחינה מיידית של גורמי התנהגות בין-אישיים ויחסי אנוש. 	מעשי משולב סימולציות	למידה קבוצתית
<ul style="list-style-type: none"> זירוז תהליך הלמידה. זיהוי בעיות בקרב הלומדים ומתן משוב תואם. 	מעשי משולב סימולציות	הפעלת הלומד
<ul style="list-style-type: none"> הפחתת לחצים וחששות. הדמיית סביבת העבודה עשויה ליצור זירוז של ההתסגלות בתפקיד בפועל. יאפשר ללומד לתרגל את מרבית תכני הקורס השונים (המורכבים בן מידע והן ממומנויות) בנקודת זמן אחת. 	מעשי משולב סימולציות	דמיון לתפקיד

2. מאפייני תוכן-

הקורס מחולק לשני חלקים, כאשר בשני חלקיו (בחלקו הפרונטלי ובחלקו המעשי בשילוב סימולציות) יענה הקורס על סוגי התוכן הבאים:

- חלק א' של הקורס- הקניית ידע, עקרונות ומושגים.

הקורס יעסוק בתכנים קבועים שאינם משתנים בתדירות גבוהה ואינם משתנים בהתאם לאופי הייחודי שעשוי להיות לכל חנות ברשת.

- חלק ב' של הקורס- הקניית מיומנויות בין אישיות וקוגניטיביות. מיומנויות אלו קריטיות לביצועו המוצלח של התפקיד עקב היותו תפקיד שירותי, יישום דגש רב על אינטרקציה בין-אישית ויחסי אנוש ראויים ואפקטיביים.

3. מאפייני סביבת הלמידה

- **מיקום ההדרכה**
משתתפי הקורס המיועדים יגיעו מכל קצוות הארץ ונוכחותם לארוך כל הקורס הינה בגדר נוכחות חובה לצורך מעבר מוצלח של קורס ההכשרה. הקורס ייערך בחדר הישיבות של החברה המיועד לצרכי הדרכה, ויוקצה אזור ייעודי בחנות העודפים במטה הרשת לצורך חלקים הקורס העוסקים בסימולציות תפעול קופה. חשוב שההדרכה תהיה מנותקת ממקום העבודה הייעודי על מנת ליצור הפרדה ברורה בין למידה ליישום בפועל. הסיבות הן הרצף הלימודי שנוצר כאשר ההדרכה עוברת בסביבה דידיקטית מובהקת, ניטרלית וייעודית ללא הפרעות ופספוסים של תכנים הכרחיים אשר יכולים להישמט באינטרקציה אמיתית עם לקוח בגלל לחצים ואי וודאות. תכני הלימוד הינם אחידים אך אופיים של כל חנות, מנהל, צוות ופריטים שונה. לכן חשוב לתת ללומד את הבסיס המוצק ממנו יוכל להמשיך להפיק את לקחיו אודות החנות אליה ישתבץ, ולהבנות את התכנים הלימודיים בצורה הדרגתית בזה אחר זה.

- **לוחות זמנים**
כל מנהלי המשמרת יעברו את ההכשרה הנ"ל באופן מסודר, וישווצו לקורסים בהם יהיו נוכחים גם מנהלי משמרת אשר זה עתה גויסו לתפקיד והינם חסרי ניסיון. תמהיל זה יועיל לעובדים החדשים אשר יצברו ניסיון מן העובדים הוותיקים, ובנוסף יועיל לעובדים הוותיקים אשר יוכלו לחלוק את הידע אשר צברו ולחזק את תחושת המחויבות העצמית שלהם לארגון בדרך זו. כמות המגויסים החדשים לצד כמות המתפטרים מציקה את פתיחת הקורס לפחות אחת לחודש במתכונתו הנוכחית.

- **משאבים**
כיום שיטת ההדרכה הנהוגה בארגון היא הכשרה בחנות על ידי המנהל, על כן היא אינה אחידה לכל העובדים. שיטה זו אינה אפקטיבית ולא הוכיחה עצמה כ-מניבת רווחים לארגון בצורה ישירה (כמו מנהלי משמרת לא מיומנים) ובצורה עקיפה (כמו אובדן מוניטין לרשת). אומנם החברה נמצאת בהפסדים בשנה האחרונה, אך ישנו צורך בהכשרה מסודרת גם אם היא כרוכה בעלויות כספיות ומשאבים על מנת לתקן את המצב ולשמר אותו בטווח הארוך. מומחי התוכן הרלוונטיים להדרכה יודעו על השתתפותם בפרויקט הנ"ל.

נספח 9: TOP 10 – אפיין לדוגמה

TOP 10 – WOMEN – 15.07.18

RENUAR

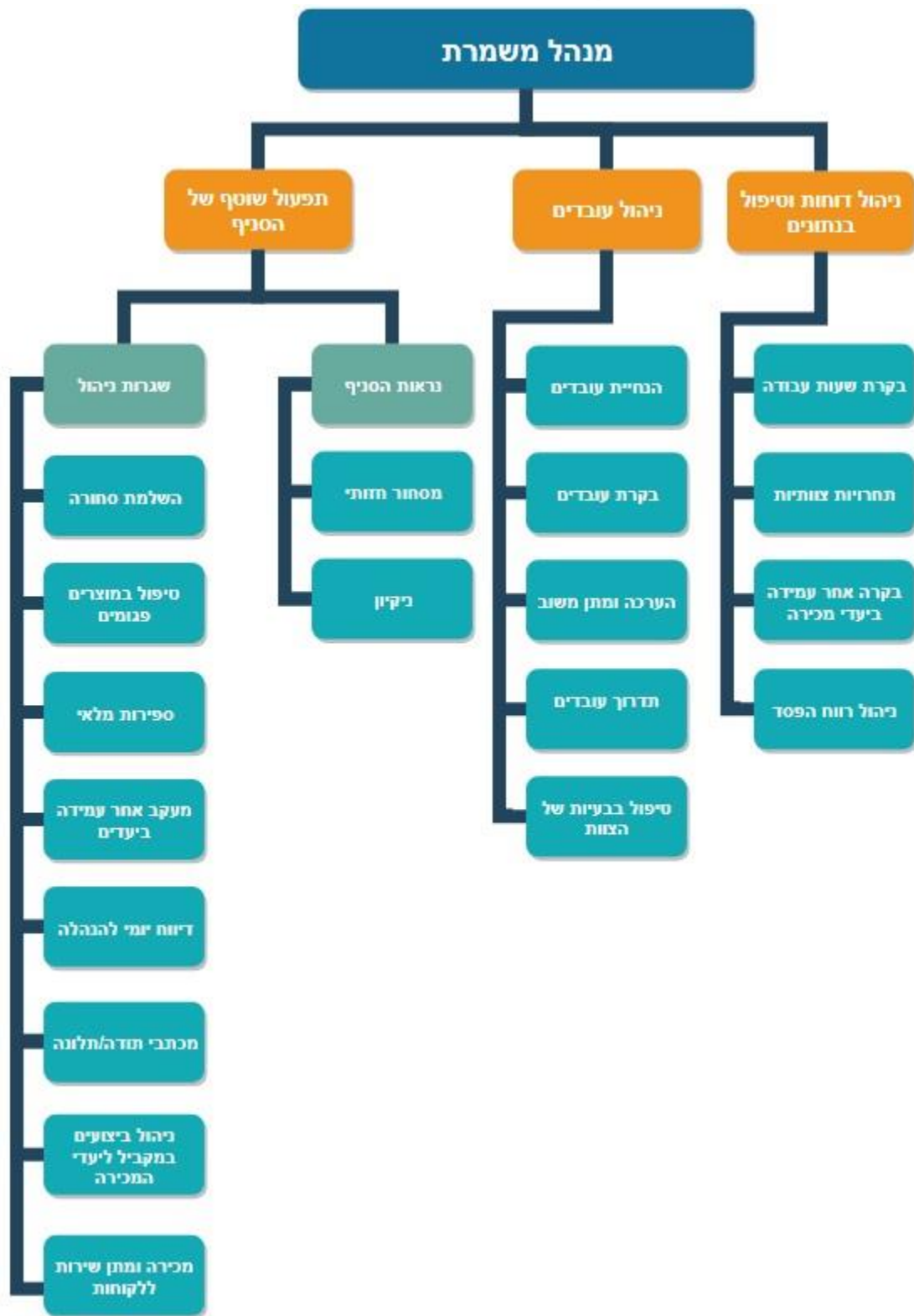
 <p>מקום 5</p> <p>סקיני ג'ינס גולד יח' 378 פדיון 44.076</p>	 <p>מקום 4</p> <p>ג'ינס קוקה יח' 322 (304) פדיון 47.507 (44.302)</p>	 <p>מקום 3</p> <p>מכנסי אופיס יח' 285 (172) פדיון 47.755 (28.521)</p>	 <p>מקום 2</p> <p>דריל בוי 8/7 יח' 299 (345) פדיון 48.792 (56.732)</p>	 <p>מקום 1</p> <p>שורט ג'ינס וואס יח' 603 (491) פדיון 58.068 (47.536)</p>
 <p>מקום 10</p> <p>חולצת צווארון מחשוף יו יח' 214 (219) פדיון 25.284 (25.888)</p>	 <p>מקום 9</p> <p>סקיני ג'ינס ברקו יח' 336 פדיון 26.167</p>	 <p>מקום 8</p> <p>טייץ ג'ינס סנדי יח' 278 (253) פדיון 27.413 (24.780)</p>	 <p>מקום 7</p> <p>ג'ינס קינג 7/8 יח' 314 (287) פדיון 30.738 (28.287)</p>	 <p>מקום 6</p> <p>ברמודה דריל סנפי יח' 428 (427) פדיון 33.023 (26.407)</p>

נספח 10 : קריטריונים לשיח מכבד בפורטל הפנים הארגוני

- הקפדה על שפה מכבדת ונאותה- חוק איסור לשון הרע, התשכ"ה-1965 קובע כי "לשון הרע" הוא פרסום דברים הנוגעים במעשים או בתכונות של האדם ("יחיד או תאגיד") העלולים לגרום להשפלתו בעיני הציבור.
- היה אנושי- לעולם אל תכתבו ותשלחו מילים, שלא הייתם אומרים לקורא שלכם בפנים. אל תשכחו כי האדם הקורא את הודעתכם, או שולח את שלו הוא אדם, שרגשותיו עלולים להיפגע.
- צנזורה פרטית-...
- לשון מכבדת-...
- אחריות-...
- כבוד לזמנו של האחר-...
- הודעות "מיותרות"- וותרו על שליחת מכתבי שרשרת ואגדות אורבניות.
- שתפו אחרים בידע שלכם-...
- כבדו את פרטיותו של האחר-...

- היו סלחנים כלפי שגיאות של אחרים-...
- עזרו לעצור את מלחמת השלחוב (הסתה)-...

נספח 11: תרשים ניתוח תפקיד מנהל המשמרת



נספח 12: טבלת תעדוף מטלות

משימה	תיאור צעדים	שכיחות	קריטיות	קושי לימוד	עדיפות
בקרת שעות עבודה	<ul style="list-style-type: none"> מעקב אחר הפסקות עובדים דיווחי כניסה ויציאה תקינים. 	גבוהה	בינונית	קל	בינונית
תחרות צוותיות	<ul style="list-style-type: none"> קביעת יעדי מכירה אישיים ויעדים קבוצתיים בהתאם לתחרות ובדיקה עמידה ביעדים. בניית מוטיבציה ביחידת במכירות. אלמנט התחרותיות המניע את העובדים עשוי להיות מועיל אם מנהל המכירות ידע להשתמש בו כהלכה. יש לפעול ביצירתיות מחשבתית ולהגביר את המורל של הצוות. 	נמוכה	נמוכה	בינוני	נמוכה
בקרה אחר עמידה ביעדי מכירה	<ul style="list-style-type: none"> עדכון המוכרנים לגבי מערכת התגמולים והגברת המוטיבציה של העובד לבדוק בה ולהגיע ליעדיו על מנת לקבל את עמלות המכירה. 	בינונית	גבוהה	קל	גבוהה
ניהול רווח הפסד	<ul style="list-style-type: none"> הדפסת דוחות מכירה וסלי קניה עבור המוכרים וביצוע שיחות עדכון קצרות 	נמוכה	בינונית	בינוני	בינונית
הנחיית עובדים	<ul style="list-style-type: none"> עידוד יוזמה ושיתוף פעולה בצוות המוכרנים. חיזוק תהליכי מכירה של המוכרנים. 	גבוהה	גבוהה	קשה	גבוהה
בקרת עובדים	<ul style="list-style-type: none"> בניית תוכנית עבודה אופרטיבית וישימה הכוללת יעדים למשמרת ואת הדרך להשיגם. בקרה על דוחות לקוח סמוי לעובדים. 	גבוהה	גבוהה	קשה	גבוהה
הערכה ומתן משוב	<ul style="list-style-type: none"> לבצע סימולציות מכירה ומשוב למוכרנים חלשים על מנת לספק להם ביטחון ומבחינת נקודות חולשה. 	בינונית	גבוהה	בינוני	בינוני
תדרוך עובדים	<ul style="list-style-type: none"> ליווי אישי של העובדים לאורך כל המשמרת. 	בינונית	גבוהה	בינוני	בינוני

קורס הכשרת מנהלי משמרת 2018

				<ul style="list-style-type: none"> • הגברת תחושת המסוגלות העצמית אצל המוכרנים. • יצירת תחושת חשיבות ו-"גאוות יחידה" בדגש על חיזוק אישי וציון תרומתו של כל מוכרן לצוות החנות ולארגון ככלל. 	
בינונית	בינוני	בינונית	בינונית	<ul style="list-style-type: none"> • טיפול בתלונות ויישוב סכסוכים בין עובדי החנות. 	טיפול בבעיות של הצוות
נמוכה	קל	נמוכה	בינונית	<ul style="list-style-type: none"> • הלבשת בובות הראווה בפרטי הקולקציה החדשים מדי שבוע. • מיצוב סחורה חדשה בחנות. 	מסחור חזותי
נמוכה	קל	נמוכה	גבוהה	<ul style="list-style-type: none"> • טאטוא תאים, הוצאת פריטי לבוש מהתא, הסתת וילונות לאחר יציאת הלקוח. • סדר וארגון בקופה ובמגירות. 	ניקיון
נמוכה	קל	נמוכה	בינונית	<ul style="list-style-type: none"> • ביצוע חיזוקים לדגמים הנמכרים במהירות. • ביצוע חיזוקי מידות. • שליחת מוצרים לעודפים על פי בקשת מחלקת תפעול. 	השלמת סחורה
נמוכה	קל	נמוכה	נמוכה	<ul style="list-style-type: none"> • שליחת מוצרים פגומים עם תעודה ייעודית למחלקת שירות לקוחות. • מעקב אחר חזרת פריטים מתיקון או החלפתם. 	טיפול במוצרים פגומים
נמוכה	קל	נמוכה	נמוכה	<ul style="list-style-type: none"> • ביצוע ספירות מלאי אחת לחצי שנה. 	ספירות מלאי
גבוהה	קל	גבוהה	גבוהה	<ul style="list-style-type: none"> • הערכה ופיקוח לבחינת המידה בה הושגו או לא הושגו יעדי המכירה. 	מעקב אחר עמידה ביעדים
נמוכה	קל	בינונית	גבוהה	<ul style="list-style-type: none"> • דיווח שעות עבודה, פדיון וסל קנייה יומי בקבוצת ה"WHATSAPP" הרלוונטיות. 	דיווח יומי להנהלה

קורס הכשרת מנהלי משמרת 2018

נמוכה	קל	בינונית	נמוכה	<ul style="list-style-type: none"> • מסירת מכתבי תודה/תלונה למחלקת שירות לקוחות בדואר הפנימי של הרשת. • פרסום מכתבי התודה/תלונה בקבוצות הרלוונטיות ב"WHATSAPP". • ניתן לפרסם בעמודי הפייסבוק או הרשתות החברתיות את מכתבי התודה בהסכמת כותב המכתב. 	מכתבי תודה/תלונה
בינונית	בינוני	בינונית	בינונית	<ul style="list-style-type: none"> • ייחוס תשומת לב לזרימת המידע והשיתוף בארגון. • קריאת מיילים וביצועם. • ביצוע הורדות מחיר וסיילים (סוף עונה) על פי ההנחיות. 	ניהול ביצועים במקביל ליעדי מכירה
גבוהה	קשה	גבוהה	גבוהה	<ul style="list-style-type: none"> • ביצוע מכירה. • ביצוע חשבונות בקופה. 	מכירה ומתן שירות ללקוחות

נספח 13: מטרות ביניים ליחידות הלימוד בקורס

• מטרות ביניים ליחידה ב' – נהלים

מטלת ידע	מטלת ביצוע	תוכן הפרק
הלומד יסביר על הטופס עליו יש להחתיים את הנהג של הסחורה בפתחת החנות: מה שם הטופס ומה אופן מילוי.		נוהל פתיחה/ סגירת חנות
הלומד יענה על שאלת חד ברירה בדבר הגורמים המוסמכים אליהם הוא רשאי	<ul style="list-style-type: none"> • הלומד יפתח בהצלחה קריאה במערכת הממוחשבת בקופת חנות העודפים לשני המקרים הבאים: • הזמנת איש תחזוקה לתאריך ושעה מסוימים ויתאר את אופי התקלה בצורה בהירה. 	נוהל עבודה בחנות

<p>להעביר את מפתחות החנות במידה ויידרש.</p>	<ul style="list-style-type: none"> הזמנת פריט בודד מהמחסן. 	
<p>הלומד ייתן דוגמה לאיסור שחל על קצין הביטחון של הרשת בעת ביקורו החודשי בחנות.</p>	<p>הלומד ידגים כיצד יפעל (במהלך הסימולציה המעשית בחנות העודפים) כאשר הוא מבחין בלקוח אשר יוצא מתאי המדידה לכיוון היציאה מן החנות ומשאיר ברצפת תא המדידה 3 זמזמים מנותקים ומפורקים- על הלומד לבצע את נוהל אירוע הגניבה תוך דקה.</p>	<p>נוהל ביטחון ובטיחות</p>
<p>הלומד יתאר את בדיקת התאמת התקבולים בקופה בין המנהל לבין מנהל המשמרת בעת החלפת משמרות בוקר וערב.</p>	<p>הלומד ידגים את אופן הביצוע התקין של קבלת שיק בעמדת הקופה תוך פרק זמן שלא יעלה על 2 דקות.</p>	<p>נוהל טיפול בקופות</p>
	<p>הלומד ידגים הזמנת שלושה פריטים ברובריקה המתאימה ב"משרד האחורי" (תוכנה ייעודית לוגיסטית במחשבי הקופה): פריט אחד מסוג ציוד מתכלה, פריט אחד מסוג ציוד משרדי ופריט אחד מסוג חומרי ניקיון תוך פחות מ-3 דקות.</p>	<p>נוהל טיפול במלאי</p>
<p>הלומד יסביר כיצד יפעל בטוהר מידות למניעת גנבה במידה ולקוח עורר את חשדו.</p>	<ul style="list-style-type: none"> נוהל הפסקת חשמל-הלומד ידגים כיצד יש לנטרל ולהפעיל את מערכת הקופה בעת הפסקת חשמל תוך פחות מחצי דקה. נוהל שיחת משוב לעובד בעת שימוע משמעת-י בשלב הסימולציה הקבוצתית הלומד יבצע שיחת משוב לעובד. המדריך של הסדנה מייצג את העובד והמנהל מקבל כרטיסייה עם מסמך משוב לעובד אותו לא ראה לפני כן. על המנהל להעביר את שיחת המשוב לשביעות רצון יתר המנהלים והמדריך בסדנה (ממוצע דירוג פרמטרים מעל 4 בסולם ליקרט). ליתר הלומדים יהיו טפסי משוב עם קריטריונים לבדיקה בזמן הסימולציה. כל עובד יעבור את הסימולציה מול המדריך בזה אחר זה לעיני יתר הלומדים הממשיבים אותו. המדריך בתפקיד העובד ישיב ללומד בצורה אשר תבחן את יכולותיו הניהוליות והבין אישיות. המדריך יבחן גם את יכולת המנהל לסכם יעדים ולסכם את השיחה, לנהל את המשוב באופן מכובד ואפקטיבי 	<p>נוהל טיפול באירועים חריגים</p>

	<p>ובראשי פרקים. המנהל אשר נמצא באותו זמן בסימולציה ימלא תוך כדי הסימולציה טופס סיכום שיחת משוב עם העובד. המדריך ישלל את דפי המחונן של יתר הלומדים על כל מנהל ואת דף המחונן אשר מילא וייתן לכל לומד ציון על ביצועיו בסימולציה. יש לעבור את המבחן בציון עובר. משך הסימולציה לא יחרוג מ-10 דקות. ציון הסימולציה נקבע על ידי שכלול חוות דעתו של המדריך, חוות דעתם של הלומדים הצופים (יתר המנהלים שנמצאים בסדנה), וטופס סיכום שיחת המשוב אותו מילא הלומד ברגע הסימולציה תוך כדי ביצועה. במידה והלומד לא הגיע במבחן לציון המינימלי לקבלת ציון עובר (ציון 80) יאלץ לעבור אותו בשנית עד אשר יצליח. במידה והסימולציה לא קיבלה ציון בפעם השלישית הלומד יאלץ לעבור אותה שוב באופן פרטני מול המדריך עד אשר יצליח.</p> <p>הפרטמטרים על פיהם יעבדק הלומד הינם:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ קור רוח ושפה נאותה ○ תכליתיות ○ העברה ברורה של המסר ○ פתיח וסיכום ○ הסקת מסקנות ומילוי טופס שימוע ○ הבנת שורשי הבעיה ○ מציאת פתרון הולם לבעיה <p>מציאת פתרון הולם לבעיה (אותה בעיה אשר בגללה העובד- בתפקיד המדריך, קיבל לכאורה שימוע) מהווה 25% מהציון והינה שאלת ווטו עם 2 אפשרויות :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ נמצא פתרון הגיוני ויעיל לבעיה. ○ נמצא פתרון לא הגיוני ויעיל לבעיה. 	
<p>הלומד יסביר באילו מקרים הוא רשאי לקבל פריט פגום מלקוח ולאשר ביצוע החלפה או מתן זיכוי כספי.</p>	<p>הלומד ידגים מילוי טופס פנייה לשירות לקוחות ושליחתו באופן תקין.</p>	<p>נוהל שירות לקוחות</p>

<p>הלומד יבחר מקרה אחד מבין ארבעה בו חלה עליו חובה לבצע שימוע לעובד.</p>		<p>נוהל טיפול בכח אדם ודיני עבודה</p>
	<p>הלומד ידגים על התוכנה בקופה את אופן ביטול העסקה ואיתור אמצעי התשלום להזמנת לקוח מאתר הסחר אשר הזמנתו נתקבלה בסניף תוך פרק זמן שלא יעלה על 2 דקות.</p>	<p>אתר סחר</p>
<p>הלומד ימנה פעולה אחת שגויה אותה אין לבצע אשר עלולה לפגועה בגיהות התעסוקתית של עובדיו.</p>		<p>נגישות ועזרה ראשונה</p>

נספח 14: ההיגיון בבחירת רצף הלמידה בקורס

- קורס ההדרכה למנהלי משמרת נבנה על פי רצף נושאים קוהרנטי והדרגתי. התבססנו על תסוויג הטקסונומיה של בלום ליצירת פרשנות של מערכת מסודרת ומדורגת למיפוי תכני ההדרכה ואופן העברתם. כל שלב מכיל משימות קוגניטיביות המתנות את המעבר לשלב הבא, בהצלחה בהם. מטרותיה העיקריות של שיטה זו הינה להשיג תכנון אפקטיבי של למידה ובדיקת הישגים.
- יינתן דגש על חלוקה לפרקים ותתי-פרקים אשר לא יעמיסו מידע מיותר ללומד ולא ייצרו מעמסה קוגניטיבית.
- הקורס כולל שלוש יחידות הוראה (א' + ב' + ג') בעלות רצף הגיוני. היחידות מתחילות מלמידה עיונית פרונטלית ובהדרגה עוברות ללמידה מעשית משולבת סימולציות.
- יש ללמוד את החומר העיוני לפני לימוד החומר המעשי (המבוסס על החומר העיוני)
- הרצף הקוגניטיבי נבנה תוך התקדמות במדרג מן הפשוט למורכב בשיוך לרמות החשיבה בטקסונומיה של בלום באופן הבא:
 - הקורס יתחיל בתכנים כללים כמו מושגים, ידע ועובדות על הרשת ומוצריה (יחידה א'). הלומד ידרש להפגין ידע והבנה. הלמידה תתבצע כלמידה קבוצתית מונחית מדריך בצורת הרצאה והדרכה פרונטלית- לשיטה זו עלויות ייצור נמוכות (לעומת לומדה) ותפוקה מקסימלית (לעומת למידה עצמית/ למידה אחד על אחד/ למידה ONJOB) בהתחשב בתקצוב הפרויקט הנ"ל ועלויות הגבוהה של האלטרנטיבות.

- בחלקו האמצעי יעסוק בנהלים, אלו דורשים מיומנות קוגניטיבית גבוהה יותר. החלק ישלב לימוד פרונטלי ומעשי עם סימולציות ויתבסס בחלקו על החלק הקודם בהדרכה (יחידה ב'). הלומד יידרש להפגין ידע, הבנה, ויישום, ניתוח סינטזה והערכה.
- חלקו האחרון יעסוק הקורס במיומנויות ברמה גבוהה בשלב המעשי והסימולציוני (יחידה ג'). הלומד יידרש להפגין ידע, הבנה, ויישום, ניתוח, סינטזה והערכה. בתוך שלב הסימולציות ניתן ליישם רצף ספירלי:

1. תחילה תרגול סיטואציות פשוטות ושכיחות המהוות את ליבת התפקיד.
2. על חלק חייב להיות מועבר בשלמותו לפני תחילת הפרק הבא.
3. הוספת משימות מורכבות כמו תרחישים עבודה פחות נפוצים המבוססים על העקרונות מהתרגיל הקודם.
4. כלל המשימות מרוכזות במשימה אחת הבוחנת את כל קשת ההתנהגויות המצופות מן הלומד הבאות לידי ביטוי בביצועיו, נוסף לידע אשר רכש ויישם.
5. התוכן ייבנה יותר כסליל ופחות כרצף ליניארי. ליבת הלימוד היא התפקיד- פעולת השלמה הקטנה ביותר, עליו ייבנו סבבי העמקה כאשר כל סבב מכיל את הקודם ומעמיק אותו.
6. החומר מורכב מתרגול הליכים, ולכן יילמד ברמת קושי עולה ברצף מצבים אינטגרטיביים המתפתחים מתחילת ההדרכה ועד סיומה בתרגיל המסכם.
7. יש לציין כי תהליך המכירה יילמד בחלקו באופן ליניארי ברצף המבוסס על התפקיד (למשל בתהליך שירות לקוח סמוי). זאת על מנת שהלומד ילמד את הרצף העוקב של המשימות בסיטואציה. ההתנהגות תהיה מבוססת על ידע תאורטי הנלמד טרם הביצוע הסימולציוני.
8. רצף הלמידה מוכרח להיות שיטתי ויאפשר בדיקה אובייקטיבית של הלומד (מהימנות).
9. בחני הביצוע ייצגו בצורה טובה את תפקוד הלומד והם נגזרים אך ורק מתכני הלימוד בקורס.

נספח 15: לוח זמנים של תהליך החניכה

יום חניכה 1	יום חניכה 2	יום חניכה 3
הכרת המחלקות בחנות, תאי המדידה, ממחסן הבגדים ומחסן הנעליים.	קבלת נהג סחורה והחתמה על הטפסים הרלוונטיים	פתיחה/ נעילת חנות הדלקה/ כיבוי אורות ומזגנים
איתור מוצרים ע"פ דרישת לקוח	ביצוע כל סוגי החשבונות בקופה (לא יבוצע ללא נוכחות פיסית צמודה של מנהל החנות)	
מיצוב סחורה חדשה בחנות על פי מחלקות	פתיחת ארגזי סחורה וסריקה במערכת המחשב	העברת בריף יומי בהחלפת משמרת בוקר וערב
פנייה ללקוח וביצוע שלבי המכירה עד ההגעה לקופה		

נספח 16: כלי הערכת ביצועים (סימולציה)

להלן דוגמה לתרחישים במסגרת סימולציית ההכשרה במסגרתם יידרש הלומד להגיב לאירועים על פי הכלים שרכש. לצד כל תרחיש יסופק לבוחן צ'ק ליסט אשר כולל את כל המדדים עליהם נמדד הלומד וכל הפעולות שעליו לבצע. על הבוגר לבצע לפחות 80% מהפעולות בכל צ'ק ליסט, או לבצע את הסימולציה בשנית. תרחישי סימולציה לדוגמה:

1. לקוח בחנות משולבת (גברים + נשים) מבקש לקנות מתנה לחברתו ואינו יודע מה המוצר הספציפי אותו הוא מעוניין לרכוש (פעולות נדרשות: קבלת פנים, בירור צרכים, העמקה, סגירת עסקה, הצעה להיכנס למחלקת הגברים באותה חנות על מנת לרכוש גם פריטים עבורו).
2. לקוח מעוניין לקנות מוצר ספציפי אך מעלה התנגדויות רבות בדבר הגזרה, הבד, המחיר והסגנון (פעולות נדרשות: קבלת פנים, בירור צרכים, שיקוף, מדידה, טיפול בהתנגדויות, העמקה, סגירת עסקה, פרידה לשלום)
3. לקוח נרגז המעוניין לבטל עסקה עקב מוצר שהתכווץ וצבעו דהה לאחר הכביסה (פעולות נדרשות: קבלת פנים, הקשבה ואמפתיה, בירור צרכים תוך הצעת חלופות מתאימות להחלפה, הסבר על כך שישנה אחריות ושיש לחברה מחויבות כלפי הלקוח בכל החלטה שיבחר בין אם זה החלפה או זיכוי כספי, פנייה לגורמים המתאימים, ביצוע פעולת החזר כספי בקופה ומילוי טופס החזר כספי, פרידה לשלום)

נספח 17: מבחן עיוני

1. סדר את הפעולות הבאות לפי הרצף המתאים בתהליך תפעול קופה במהלך חשבון (רשום את המספר המתאים לפעולה בטבלה)

אמירה ללקוח על סכום הקנייה	
מתן חיזוק לפריטים שנבחרו ובדיקת אפשרות העמקת מכירה: הצעת מוצרי קופה, אביזרים והצעות קד"מים ("מגיע לך פריט במחיר מבצע")	
סגירת מגירת הכסף	
חיוך ואמירת שלום ללקוח	
מתן עודף מדויק/ החתמת הלקוח על שובר האשראי	
הוצאת הזמזמים, אריזת המוצרים לפי הצורך ובשקית הרלוונטית (שיחת חולין, חביבות ויצירת קשר עם הלקוח)	
קבלת אמצעי תשלום על פי הנוהל הרלוונטי	

סריקת/הקשת הפריטים בקופה	
ברכת שלום "תתחדש/י", תודה והזמנה לקניה/לביקור נוסף	

2. שאלת ווטו- עליה חייב הלומד להשיב בהצלחה בגלל קריטיות התוכן.

השלם את רצף הפעולות בקבלת שיקים:

- אמירת הסכום לתשלום ללקוח.
- יש לבדוק התאמה בין ה- _____ לבין ה- _____.
- יש לוודא כי ה- _____ רשום במדויק על השק על ידי הלקוח.
- יש לתת ללקוח _____ בגב השק.
- יש לוודא כי התאריך על השק נכון.
- יש להעביר את הצ'ק לבדיקה ברובריקת _____.
- במידה ואין אישור לקבלת השיק יש צורך _____.
- במידה ויש אישור יש לשים חותמת _____ בקדמת השיק.
- יש לרשום בגב השיק: _____, _____, _____, _____.
- אין לקבל שיקים עסקיים או של _____.
- בחלוקת השק לתשלומים יש להזין את מספר התשלומים בשדה ה- _____, ולוודא עם הלקוח בשנית.
- יש לשדרך את השיק ל- _____, ולאחר מכן _____.
-

3. א. ציין את סוגי התווים שהרשת מקבלת.

ב. פרט את אופן הזנת סכום התו בקופה (המידה והוא תו מנייר).

ג. פרט את אופן יצירת כרטיס גיפט-קארד של רשת רנואר בקופה.

נספח 18: משוב עובדים

...

נספח 19: בדיקת ROI

להלן בדיקת החזר השקעה עתידי לפיתוח ההדרכה למנהלי משמרת לשנת 2018 (על פי דוחות הראשון בחישוב

גס של שנה שלמה, כלומר בכפולה של 4) :

נלקח בחשבון כי כ- 90% ממשנתפי הקורס יעברו אותו בהצלחה בכל מחזור- תשואה חיובית היא תנאי הכרחי לכדאיות הפרויקט.

הכנסות:

סך ההכנסות מהלקוחות/רווחים נטו (מינוס עלויות שירות, מוצר ועלויות נוספות): 23.8 מיליון שקל.

קורס הכשרת מנהלי משמרת 2018

אנו משערים כי ההדרכה תשפיע על גידול של כ-10% ברווחים בצורה ישירה ועקיפה במידה ויישומו מרבית המסקנות ההדרכתיות והארגוניות בשלוש השנים הקרובות.

כלומר, סך הגידול בשנה יהיה :

$$2,380,000 = (23,800,000 \times 10) / 100$$

הוצאות:

סה"כ הוצאות לשנה הראשונה : 120,000 שקל.

החל מהשנה השנייה: 30,000 שקל.

לתקופה של 5 שנים:

$$240,000 = 120,000 + (4 \times 30,000)$$

חישוב:

$$0.11\% (+) = 240,000 / (240,000 - 2,380,000)$$

נוסף לחישוב זה, יש לקחת בחשבון את הגורמים הבאים:

- לפרוייקט יהיו היתרונות היקפיים ואיכותיים אשר לא ניתנים לחישוב מדויק כמו ערך עתידי, מוניטין המותג, נראות המותג ושימור לקוחות.
- ישנו קושי באומדן ערך ההמרה, מכיוון שהפרוייקט אינו "מוצר" בעל ערך כספי מדויק, אלא נועד לשפר את איכויות ההדרכה וההתנהלות עבור העובדים- ועל כן ערכו לא יכול להימדד חישובית בצורה מדויקת.

נספח 20: תרשים גאנט לתכנון אבני הדרך

מועד ביצוע									תהליך	
שבוע 10-14	שבוע 9	שבוע 8	שבוע 7	שבוע 6	שבוע 5	שבוע 3+4	שבוע 2	שבוע 1	פעולת ביצוע	שלב בתהליך
02/09	26/08	19/08	12/08	05/08	29/07	15/07	08/07	01/07		
-	-	-	-	-	-	-	-	-		
21/10	01/09	25/08	18/08	11/08	04/08	28/07	14/07	07/07		
									ניתוח ביצועים- פגישות עם בעלי תפקידים	ניתוח צרכים +ניתוח ותכנון הקורס

קורס הכשרת מנהלי משמרת 2018

									ניתוח ביצועים- ימי שטח ושאלונים	פיתוח ההדרכה	
									ניתוח סיבות		
									כתיבת מסמך מפורט		
									כתיבה והבנייה של תכני הקורס		
									בניית מצגות		
									בניית קלסר וחומרי עזר		
									פגישה לאישור חומרי ההדרכה		
									ביצוע תיקונים ותיקוף סופי		
									מחזור ראשון		יישום ההדרכה
									פגישת הפקת לקחים –		

קורס הכשרת מנהלי משמרת 2018

									מחזור ראשון	
									מחזור שני	
									פגישת סיכום והפקת לקחים	
									מחזורים נוספים (תוך כ- חודש)	