

שיקולי דעת בעיצוב פרקי הדרכה והשתלמות

מרץ 2001

הגר ליפקין
Persona Technologies

השימוש בלשון זכר בחומר שלפניך נועד אך ורק להקל על הקוראת ואינו נושא כל משמעות אחרת.

מבוא

ההדרכה בארגונים בעולם המערבי הנה תעשיית ענק. חברות תעשייתיות וארגוני שירות מקיימים מדי שנה פעילויות הדרכה שונות בעלויות גבוהות ביותר הן בשעות עבודה והן בקניית אמצעי הדרכה.

מגוון הכלים ושיטות ההדרכה העומד לרשותם של ארגונים גדל עם הדרישה להדרכה ומושפע רבות מטכנולוגיות חדשות: הדרכה ולימוד מרחוק באמצעות האינטרנט, טלביזיה במעגל סגור, הדרכה ממוחשבת, שילוב טכניקות מולטי-מדיה בהדרכה, סימולטורים ועוד. ההדרכה בארגונים מושפעת במידה גדולה ביותר מידע מצטבר בתחומי הפסיכולוגיה החברתית, תורת הלמידה והפסיכולוגיה הארגונית: תהליכי למידה וזיכרון, השפעה קבוצתית, מחקר מוטיבציה, תהליכי שינוי בארגונים וגופי ידע נוספים. גם זרמים בתרבות משפיעים כל העת על הפרקטיקה בהדרכה: "דור הפרחים", "החלום האמריקאי", "הנס היפני", "המהפכה הפמיניסטית" אם להזכיר כמה מגמות בעשורים האחרונים.

בעידן המאופיין בתדירות גוברת של שינויים טכנולוגיים, חברתיים וכלכליים, למידה והדרכה ממלאים תפקיד מרכזי ביכולת ההסתגלות וההתמודדות של עובדים עם שינויים אלו. יחד עם זאת, אנו רואים, כי לעתים קרובות מדי "פוצחים" ארגונים בתוכניות הדרכה יקרות מאוד מבלי שנתנו את הדעת במידה מספקת על הצרכים או הבעיות שההדרכה אמורה לענות עליהן, והאם ההדרכה היא הפתרון ההולם לבעיה. פעמים רבות גם מוכתבים תכני ההדרכה וצורת ההדרכה ע"י אפנות שאין עומד מאחריהן הגיון אבחוני כלשהו או תמיכה מדעית.

תחום ההדרכה ופיתוח עובדים מציב גם לא מעט שאלות אתיות לבעלי המקצוע בעיקר כאשר ההדרכה מיועדת לחולל שינויים בהתנהגות: האם המשתתפים ערים למניפולציות הרגשיות והנפשיות המופעלות עליהם? איזה שימוש עושות הנהלות של חברות בהדרכה ופיתוח עובדים?

במסגרת הסדנה בהדרכה ננסה לענות על כמה שאלות:

1. איך לאבחן צורך בהדרכה.
- 1.ב מהם התנאים הקובעים את אפקטיביות ההדרכה.
- 1.ג מה צריך להיות הקשר בין הגורמים לפערי ביצוע ואופן ההדרכה.

2. נתאר כמה אופני הדרכה העומדים לרשותנו ונתרגל כמה מהם.

מהות ההדרכה במקום העבודה

חלק ראשון

נאטי יש נצרי בין הליניאר
לגין הכיבוזה והגולות

הערכה ואבחון של צורך בהדרכה

הדרכה בארגונים באה לענות על כמה סוגים של צרכים ובעיות:

1. **שינויים בתפקידים של עובדים - למשל:**
 - ◀ עובד מתחיל תפקיד ניהולי (מתמנה לראש צוות)
 - ◀ עובד עובר מהתמחות אחת לשניה (מתכנת Database עובר לתכנות ממשקי אדם-מכונה באינטרנט).
2. **התפקיד מתמלא בתוכן חדש, עקב שינויים ארגוניים, למרות שהעובד נשאר באותו תפקיד.**
 - ◀ למשל: ראש פרויקט נדרש לבצע הערכת עובדים או לחלק בונסים לאנשי הצוות לפי החלטתו שלו.
3. **שינויים בטכנולוגיות - למשל:**
 - ◀ הארגון עובר תהליך מחשוב.
 - ◀ הפרויקט נכנס לעבוד במערכת QA של הארגון.
 - ◀ המורה עובר להוראה יחידנית.
 - ◀ חברת התכנה עוברת לפיתוח מונחה עצמים, עבודה ברשת עם שרתים וכד'. (העובד נשאר באותו תפקיד אך צריך ללמוד טכנולוגיות חדשות).
4. **אי-התאמה בין הציפיות מהעובד עפ"י דרישות התפקיד לבין ביצועיו את התפקיד הלכה למעשה (Performance Discrepancy).**

כל הגורמים האלה מהווים סיבות לארגונים ליזום תוכניות הדרכה. אך האם משמעות ההדרכה, צורת ההדרכה והתוכן שלה זהים גם כאשר הגורמים לה שונים?

הדרכה הנה פעילות מתוכננת ע"י הארגון, שמטרתה לשנות את ביצועי העובדים, הן בהווה והן בעתיד, באמצעות פעילויות למידה של ידע ומיומנויות, וע"י שינוי עמדות.

הדרכה מגיבה (Reactive Training) - באה לשנות את ביצועי העובד בגלל אי-התאמה בין דרישות התפקיד לבין ביצועיו את התפקיד הלכה למעשה.

הדרכה יוזמת (Proactive) - מכינה את העובד לתפקיד חדש, טכנולוגיה חדשה או תוכן שונה בתפקיד.

11. **עלינו להעריך מהי מידת המוכנות (Trainability) של העובד לקבל הדרכה:** עד כמה ההדרכה תהיה אפקטיבית לגביו. המוכנות היא פונקציה של: היכולת ללמוד, המוטיבציה ללמוד וההזדמנות ליישם את ההתנהגות או הידע שנלמד.

$$\text{Trainability} = \text{יכולת ללמוד} \times \text{מוטיבציה ללמוד} \times \text{ההזדמנות ליישם את הלמידה}$$



ארוע להמחשת חשיבות המושג Trainability:
 עובד לא היה מרוצה בתפקידו כי הוא עבד בסביבה טכנולוגית מיושנת. ההנהלה הציעה ל"צ'פר" אותו ע"י שליחתו לקורס: "פיתוח בשפת Java". העובד היה מסוגל ללמוד בקורס והיתה לו מוטיבציה לכך, אבל במשך שנה לאחר הקורס לא היתה לו אפשרות לכתוב קוד ב-Java וליישם את הלמידה. מבחינה ארגונית היה זה בזבוז משאבים. מבחינת העובד מהלך כזה, אשר על פניו נראה כתגמול, יכול ליצור תגובה שלילית. במקרה שלפנינו, לאחר למעלה משנה מתום הקורס נכנס העובד לפרויקט בו היה עליו ליישם את הידע שרכש באותו הקורס. העובד ציפה מעצמו, והממונה עליו ציפה ממנו, לכניסה מהירה לתפקיד. אולם במציאות כניסתו לתפקיד נמשכה כמו כניסתם של עובדים שלא השתתפו בקורס. המעט שזכר מהקורס היה לא משמעותי לתהליך הלמידה שלו. העובד היה מאוכזב מעצמו וגם מנהל הפרויקט התאכזב מממנו.

ארוע נוסף: הוחלט לשלוח עובד, עולה חדש, לקורס בטכנולוגיה חדשה לה היה זקוק בעבודתו. השליטה של העובד בקריאה באנגלית מאוד מוגבלת, ושליטתו בעברית לא אפשרה לו להבין הרצאה. לעומת זאת יש לו היסטוריה טובה מאוד של לומד עצמאי (למעשה למד תכנה בעצמו. בהשכלתו הוא מהנדס אלקטרוניקה). יש לעובד מוטיבציה והוא זקוק לידע הזה לעבודתו היומיומית, אבל הוצאתו לקורס חיצוני הנה בזבוז משאבים ויכולה ליצור אצלו תגובה שלילית או חרדה. במקרה זה קיימת בעיה ביכולת של העובד ללמוד, אשר לא תאפשר לו להפיק תועלת מקורס, למחת שלעובד יש מוטיבציה וגם הזדמנות ליישם את הלמידה. לעומת זאת הצמדתו לחונך מנוסה בטכנולוגיה, דובר שפת אמו, רכישה הספרות בשפת אמו, הנחיית החונך לתרגם עבור העובד את המונחים לאנגלית או לחילופין, במידה וקיים מילון מקצועי מתאים, לרכוש אותו עבור העובד, היא הדרך היעילה יותר במקרה זה.

כאשר ההדרכה הנה **הדרכה יוזמת (Proactive)**, השלב הראשון באבחון צריך להיות הערכת מידת המוכנות של העובדים ללמידה (ה-Trainability)

כאשר ההדרכה הנה **הדרכה מגיבה (Reactive)** עלינו לקחת בחשבון בתכנון ההדרכה כי העובדים, פעמים רבות, הם בעלי מוטיבציה נמוכה או אף התנגדות לקבל הדרכה.

הלוויין הוא חלק מהתאגדות
 הלוויין הוא חלק מהתאגדות
 הלוויין הוא חלק מהתאגדות

III. סיבות אחרות לפערים בביצוע של עובדים

1. מורל נמוך, קונפליקטים בצוות
2. ניהול לא אפקטיבי
3. תנאי עבודה קשים ולא תומכים
4. תגמול בלתי הולם
5. התפקיד אינו מתאים לעובד
6. בעיות בריאות: גב, עיניים, לחץ דם, עייפות כרונית
7. לחצים ובעיות בסביבה שמחוץ לעבודה
8. מוקד תשומת הלב של העובד ביוזמה או פעילות אחרת שלו (בארגון או מחוץ לארגון)

המענה לכל אחד מהגורמים האלה איננו הדרכה.

מטרות ההדרכה

חלק שני

ניסוח מטרות ההדרכה

I. עשית אבחון, שללת סיבות אחרות לאי-התאמה בין דרישות התפקיד לביצועי העובד הלכה למעשה, והגעת למסקנה שאכן חסרים לעובד ידע ומיומנויות מסוימים ושניתן לקדם את תפקודו של העובד ע"י הדרכה. להערכתך העובד יוכל להפיק תועלת מהדרכה. עתה עלינו למקד את המסקנה הכללית שהעובד זקוק להדרכה בנקודות ספציפיות כדי שנוכל להתאים את הפתרון לבעיה.

מהן הדרישות מהעובד?

1. נקודת המוצא בניסוח מטרות ההדרכה הן **דרישות התפקיד שהעובד ממלא או עתיד למלא**. עלינו לעשות ניתוח תפקיד ולהגדיר מהן המשימות של העובד בתפקידו ולאילו יכולות הוא נדרש כדי לעמוד במשימות באופן אפקטיבי. *הצטרף האודיינטיבי*

2. הערכת ביצועי העובד ואבחון פערי ביצוע וידע. אם הארגון מקיים באופן סדיר הערכת עובדים, רצוי מאוד להיעזר בהערכות אלו כדי לקבוע אם קיימים פערי ביצוע, מה היקפם ומה אופיים: ידע, ביצוע טכני, הבנה ופתרון בעיות, התנהגות בין-אישית וכו'.

3. האם יש הגדרה פורמלית בארגון עבור התפקיד? האם דרישות התפקיד מוגדרות בחוק או בתקנות כלשהן? בתקנות פנימיות של הארגון? בפרוצדורות של מערכת ה-QA? האם יש מנהל אשר אמור לענות על השאלה או שהגדרת תפקידו של העובד נתונה בסמכותך?

4. את דרישות התפקיד צריך לנסח **במושגים התנהגותיים**: העובד יעשה את....., ידע על....., יבין....., יכיר....., ישלוב ב....., וכד'.

יש להשתמש במושגים התנהגותיים

5. **מטרות ההדרכה הן דרישות התפקיד שהעובד צריך לדעת או להיות מסוגל לעשות עם תום ההדרכה או בעקבות ההדרכה.**

6. בניסוח המטרות עלינו לחשוב גם על שאלות כמו:

a.6 איך אוכל להעריך האם העובד השיג את מטרות ההשתלמות?

b.6 האם אוכל להצביע על שינויים בתפקודו של העובד אחרי ההשתלמות?

ג.6 האם אוכל להצדיק את ההוצאה בשעות (של העובד ואולי של עובדים אחרים) ובכסף שהארגון או הפרויקט הוציא על ההשתלמות?

כדי שנוכל לענות על שאלות כאלו עלינו לנסח מראש את מטרות ההדרכה במונחים התנהגותיים ביצועיים.

דוגמא למטרות הדרכה המנוסחות במושגים התנהגותיים-ביצועיים: "בעקבות הסדנה בהדרכה

1. **יאמצו המשתתפים את אבחון צרכי הדרכה כשלב ראשון בתכנון הדרכה (שינוי עמדות)**

2. **יזהו ויאבחנו צורך בהדרכה במקום עבודתם (שינוי ביצועי)**

3. **יתכננו עבור העובדים המיועדים, הדרכה שתענה באופן אפקטיבי על מטרותיה (שינוי ביצועי)"**

ההנחיה לשינוי עמדות

III. שינוי עמדות כמטרת הדרכה

הדרכה יכולה להיות חלק ממהלך כולל לפיתוח ושינוי ארגוני והיא יכולה להתמקד בקבוצות עובדים מסוימות (עובדים חדשים למשל) או ביחידים. בדרך כלל כאשר אנו מעונינים בשינוי עמדות ובגיבוש זהויות תפקיד חדשות אנחנו מתמקדים בפיתוח ארגוני ומפעילים טכניקות שמטרתן להביא לשינוי עמדות ונכונות להטמעת השינוי.

אולם כמעט כל למידה בעבודה דורשת מהעובד, בצד קליטת הידע והמיומנויות החדשים, גם שינוי עמדות מסוים. למידה של טכנולוגיה חדשה דורשת מהעובד לוותר על טכנולוגיה ישנה בה הוא שולט ושהיא רכשוה האישי כבר, לטובת מיומנות חדשה ששליטתו בה חלשה הרבה יותר ושייקח חודשים ואולי שנים עד שיגיע בה לרמת שליטה דומה לזו שיש לו בטכנולוגיה הישנה. אין זה שינוי של מה בכך ונדרשת מהעובד מוטיבציה רבה וגישה חיובית ללמידת טכנולוגיה חדשה כדי להתגבר על הרצון הטבעי להישאר עם הישן והמוכר.

בתחום תעשיית ההי-טק קיימת הפנמה חזקה אצל רוב העובדים ל"שמירת ערך השוק" שלהם ולכן יש לחצים מצד עובדים לרכוש את הטכנולוגיות החדשות. ואולם גם במצב כזה פועלים עדיין כוחות פסיכולוגיים אשר יכולים לעכב את הלמידה ואת ההפנמה של הטכנולוגיה החדשה.

במציאות הפנים ארגונית חלק גדול מהלמידה שעובד נדרש לעשות היא רכישה של שיטות עבודה ומידע שקשה יותר ל"תרגם" אותן לערך שוק עתידי. לפעמים מדובר בסביבת עבודה ייחודית ולפעמים מדובר בנוהלי עבודה פנימיים של החברה שקשה לנסח אותן בחצי משפט ברזומה.

בכל פעילות הדרכה עלינו לשים לב לכוחות הפועלים נגד שינוי עמדות ונגד למידה של מיומנויות חדשות, ולבנות אותה באופן שתטפל גם באספקט זה, כדי לאפשר לעובד לקלוט ולהפנים את הלמידה עד לרמה שירגיש שהוא בעל רכוש נוסף.

חלק שלישי אפיונים של למידת מבוגרים הרלבנטיים להדרכה

1. **הלימוד הוא אמצעי להשגת מטרה** - הלומד המבוגר מחפש הזדמנויות למידה כדי להתמודד עם אירועי-מפנה ספציפיים במהלך חייו: תפקיד חדש בעבודה, קידום מקצועי, שמירה על ערך השוק שלו, פיטורים, נישואים, הולדת ילד וכד'. לחלק מהאנשים הלימוד היא צורת ההתמודדות המוכרת והרצויה ביותר עם אירועים כאלה. למרות שאנשים רבים נהנים מעצם הלימוד, הוא אינו מהווה את המניע העיקרי ללמידה. הלימוד אינו מטרה בפני עצמה אלא אמצעי להשגת המטרה.
2. **רלבנטיות** - הלימוד קשור בדרך כלל לארוע ספציפי: רצון לקידום בעבודה יוביל ללמידת יכולות חדשות, הריון יוביל לקורס להכנה ללידה, רצון לשמור קשר עם הילדים בחו"ל יוביל לקורס על האינטרנט.
3. **הערכה עצמית** - השגה או שמירה על הערכה עצמית והנאה מהלימוד עצמו חשובים כי הם מניעים משניים ומחזקים את המניע ללמידה.
4. **לימוד תכליתי** - הלומד המבוגר מעדיף קורס הממוקד ביישומים הרלבנטיים לבעיה שבגללה פנה ללמוד על פני למידה תיאורטית.

5. **חפיפה מושגית** - הלומד המבוגר מעוניין לשלב רעיונות או מתודות חדשים עם מה שכבר ידוע לו. על כן, ידע אשר סותר באופן קיצוני את מה שנחשב אצל הלומד כאמת או נכון מכריח אותו לעשות הערכה מחדש של החומר הישן ומעכב את האינטגרציה בין הישן לחדש. למשל המעבר מתכנות פונקציונאלי לתכנות מוכוון עצמים יכול להיות איטי וקשה יותר מאשר לימוד של שפה פונקציונאלית חדשה (מעבר מ-PASCAL ל-C). לכן, כדי להגביר את קצב הלמידה חשוב לספק ללומד, בצד הידע החדש, נקודות לארגונו ולייחוסו לידע הקודם שיש לו: "זה דומה ל... זה הפוך מ...".
6. **"לכבוש גבעה ולנוח"** - הלומד המבוגר נוטה לקבל טעויות כפגיעה אישית יותר מהלומד הצעיר, לכן הלמידה שלו מתאפיינת בפחות לקיחת סיכונים והישענות גדולה יותר על מה שכבר נוסה הצליח. מאוד חשוב על כן לארגן את תהליך הלמידה וקצבו כך שהלומד יתקדם ע"י למידה של חומר חדש עד לשלב של שליטה מסוימת בו, ורק אז ילמד חומר חדש נוסף. חשוב לארגן את הלימוד מקטעים של השתלטות על חומר, צעד אחר צעד, ולהרבות בסיכומים של מה שכבר נלמד. מכאן שגם חשוב לאפשר ללומד המבוגר לקבוע בעצמו את קצב ואופן ההתקדמות, ככל שהדבר ניתן.
7. **"האם יש למישהו שאלות?"** - הלומד המבוגר רגיש יותר מהצעיר לאבדן הערכה עצמית ופגיעה באגו כאשר הוא מתבקש להתנסות במשהו חדש לפני קבוצת הלומדים. הדבר יכול להתבטא אפילו בחוסר נכונות להסתכן בשאלות למדריך. **דאגה קולקטיבית ושימוש שגויים אחר**
8. **"Great Expectations"** - ללומד המבוגר יש ציפיות מההדרכה, בדרך כלל די ממוקדות וספציפיות. חשוב שהן תעלינה בקנה אחד עם הציפיות של המדריך. חוסר תאימות בציפיות יכול להיות קריטי ביותר וחשוב על כן לברר אותן לפני שמתחילים להעביר חומר. המדריך מצידו צריך להציג את ציפיותיו ללומד באופן ברור וספציפי לפני התחלת כל תהליך הדרכה ולבדוק מהן ציפיותיו של הלומד מעצמו ומההדרכה.
9. **"אין חכם כבעל ניסיון"** הלומד המבוגר מגיע להשתלמות עם הרבה ניסיון קודם. מהי משמעות ניסיון זה להדרכה? הידע החדש צריך לעבור אינטגרציה עם הניסיון הקודם. הדבר דורש השתתפות אקטיבית של הלומד בתהליך ההדרכה. המרצה יכול לשתף את הלומדים ע"י הפנית שאלות פתוחות, בשונה משאלות אשר מכוונות לבדוק הבנה של החומר הנלמד. הלומדים יכולים לעזור אחד לשני במידה ניכרת. תרגול מעשי שמטרתו לשלב את החומר הישן והחדש.

האגו
השאלות
השאלות

אין
אין
אין

תנאים וזרמים לרשימת ההכשרה

חלק רביעי יישום ממצאי מחקרים הרלבנטיים להדרכה

1. **ידעת תוצאות הלמידה מראש כמניע חיובי** - יש לנסח לפני ההשתלמות את מטרת ההדרכה והקריטריונים להצלחה בלימוד.
2. **שליטה של הלומד בארגון המאמץ שלו** - הלומד צריך לדעת מראש מהן הדרישות בקורס, האם יש בחינות, מהי המתכונת שלהן, ומהי תכנית ההדרכה.
3. **לימוד במאמץ גובר** - צריך לפרק את המשימות לרכיבי התנהגות אותם ניתן ללמד. צריך לסדר את הרכיבים בסדר עולה של קושי.
4. **משוב חיובי** - שינוי בהתנהגות יכול להימדד גם בתכיפות רבה יותר של הצגת התנהגות נכונה אפילו אם היא איננה בדיוק ההתנהגות הסופית האופטימלית. מתן משוב חיובי **לאחר** ההתנהגות בכיוון הנכון תעלה את הסיכוי לתכיפות רבה יותר של אותה התנהגות.
5. **חשיבות ידעת השלם** - גם כאשר לומדים רכיבי התנהגות בנפרד, חשוב להציג אותם בהקשר של המכלול. **מקרה של קלי לומדים**
6. **רמת קושי אופטימלית** - משימות הלימוד צריכות להיות קשות במידת מה כדי להביא את הלומד לרמת הקשב המקסימלית ולא קשות מדי כדי לא לפגוע בהערכה העצמית.
7. **הבדלים אישיים בלמידה** - קיימים הבדלים אישיים בעקומת הלמידה. הבדלים אלו חשובים במיוחד כאשר אנחנו מעונינים להעריך תוצאות של הדרכה. **הערכת שינויים מוקדם מדי יכולה להוציא מתחום ההצלחה מודרכים אשר להם עקומת למידה איטית יותר.**
8. **העברה** - ככל שחומר הלימוד המוצג בהדרכה דומה יותר למציאות, תהיה העברה טובה יותר של הלמידה מההדרכה לעבודה היומיומית. **אמנם: תפקוד המפתח בלימודים שיוניים באופן קוריאן כמקרה אנוני ואנוני מסוימת - אנוני יחס אקלים.**
9. **תרגול אפקטיבי** - הדרכה אפקטיבית צריכה לאפשר תרגול של ההתנהגויות והידע הנרכש באופן הבא:
 - א.9 **תרגול אקטיבי** - צריך לתת הזדמנות למשתתפים לתרגל באופן אקטיבי את החומר הנלמד.
 - ב.9 **תרגול בסביבה המאפשרת לטעות בלי להחשף לסנקציות**. אם הלומד מקבל משוב חיובי על הצגת התנהגות נכונה הוא זונח לאט לאט את ההתנהגות המוטעית. משוב חיובי יכול לבוא ממקור חיצוני (המדריך) או ממקור פנימי (העובד מתרגל בסביבה שמאפשרת לו לדעת אם ביצע נכון את התרגול, איזה חלק ביצע נכון ובאיזה חלק טעה, ואם טעה - מה הדרך הנכונה).

- תפקוד המפתח בלימודים שיוניים באופן קוריאן כמקרה אנוני ואנוני מסוימת - אנוני יחס אקלים

- ג.9. למידת יתר - תרגול אשר נמשך מעבר לשלב בו הלומד מבצע נכון את ההתנהגות שנלמדה. למידת יתר מעלה את הסיכוי שהחומר שנלמד בהשתלמות יישאר ויועבר לתפקיד בעבודה. למידת יתר חשובה בעיקר במצבים בהם לטעויות יש משמעות קריטית: מצבי חירום הקשורים בחיי אדם, מכשור יקר ביותר.
- ד.9. תרגול מסיבי ותרגול מתמשך לעומת תרגול מקוטע - תלוי במה שלומדים. אם לומדים מיזמנות חדשה, וכאשר החומר קשה יחסית - עדיף תרגול מקוטע. למידת-יתר לעומת זאת, דורשת תרגול מתמשך.
- ה.9. התרגול צריך להתבצע על חומר משמעותי ללומד - כדאי שהתרגול יתבצע עם חומר שיש לו הקשר אסוציאטיבי רחב עבור הלומד. אפשר להגביר את המשמעותיות של החומר על-ידי הצגתו עם הרבה דוגמאות ומושגים המוכרים ללומד, הצגתו באופן עוקב, ואם מדובר בחומר מורכב מבחינה אינטלקטואלית - אז הצגתו בחלקים קטנים יותר, תוך הקפדה על סקירת כל החומר.

10. משוב - ידיעת התוצאות הינו מרכיב קריטי הן ללמידה והן למוטיבציה.

- א.10. תפקידי המשוב:
- ☺ מאפשר ללומד לקבל מידע, מתי התגובות שלו נכונות, דבר המאפשר לו לבצע שינויים.
 - ☺ הופך את תהליך הלמידה למעניין יותר עבור הלומד ומגביר את הרצון ללמוד.
 - ☺ מביל את הלומד לקביעת מטרות ספציפיות לשמירת החומר הנלמד.
- ב.10. המשוב אפקטיבי כאשר:
- ☺ הוא ניתן סמוך ככל האפשר להצגת ההתנהגות בתרגול.
 - ☺ משוב חיובי מתקבל טוב יותר ע"י הלומד מאשר משוב שלילי. העובד מוכן יותר לקבל משוב שלילי "לא כדאי לעשות א", אם הוא תופס את נותן המשוב כאדם בעל ידע וסמכות. בשום מקרה לא נכון להפוך משוב שלילי לעונשי ("אם לא תבצע נכון את א התוצאה תהיה ע").
 - ☺ משוב שהעובד נותן לעצמו יעיל גם כן.

שיטות הדרכה

חלק חמישי

טכניקות הדרכה

השיטה	יתרון/ חוזק	מגבלה/חולשה
הרצאה	רכישת ידע עובדתי ותיאורטי	<ol style="list-style-type: none"> 1. הלומד פסיבי 2. קשה להתאים לרמות שונות, או עניין שונה אצל המשתתפים. 3. המשתתף אינו מקבל משוב מיידי 4. לא מתאים ללמידת מיומנות מורכבת.
הדרכה מתוכנתת (Programmed Instruction) מבוססת על רצף שאלות-תשובות מותנה, כוללת הסתעפויות ולולאות. מתבצע לא בהכרח בעזרת מחשב.	<ol style="list-style-type: none"> 1. יתרון בביצוע מטלות מיד אחרי הלמידה, אבל היתרון נעלם לאחר זמן מה. 2. חוסך זמן למידה. 3. בנוי על "מטרות למידה". 4. בדיקת הלמידה מובנית ברצף. 5. מותאם להבדלים אישיים בעקומת למידה. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. דורש הכנות רבות. 2. בדרך כלל אינו עומד בפני עצמו אלא יכול להוות חלק ממכלול ההדרכה.
הדרכה ממוחשבת (Computer Assisted Instruction)	<ol style="list-style-type: none"> 1. מטרות מנוסחות במונחים ניתנים לצפייה. התוכנית מותאמת ליכולת היחיד. 2. קיים ניטור של ביצועי הלומד. 3. ההוראה יחידנית. 4. אין ענישה על טעויות. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. דורש ציוד מתוחכם. 2. יקר. 3. חלק מהלומדים המבוגרים אינם אוהבים סביבת לימודים "לא-אנושית".
טכניקות אודיו-ויזואליות	<ol style="list-style-type: none"> 5. גיוון בנושאים הניתנים לכיסוי. 6. מאפשר הצגת נושא ברצף זמן. 7. ניתן להבנות לתוך התוכנית משוב אפקטיבי. 8. מתאים כאשר לא ניתן לשחזר משחק תפקידים בכיתה (למשל להציג סימולציה של תאונה). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. תקשורת חד-סטרית. 2. אינו מותאם להבדלים אישיים בלמידה. 3. כרוך בסידורים מסובכים. 4. יקר.

3. שיטות הדרכה המבוססות על התנסות

3.א הדרכה במקום העבודה

שיטות	יתרון/ חוזק	מגבלה/חולשה
כללי (מתאים לכל השיטות בעמוד זה)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ממזער את הבעיה של העברת הלמידה. 2. הוצאות נמוכות (לא תמיד) 3. הלומד עובד ותורם לארגון תוך כדי למידה. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. לא תמיד יש לעובדים המדריכים מוטיבציה או כישורי הדרכה מתאימים. 2. המדריכים אינם מומחי הדרכה ובדרך כלל אינם בעלי ניסיון בהדרכה. 3. החומר מוכן ומוצג באופן "חסכוני" יותר.
אוריינטציה לעובד חדש	<ol style="list-style-type: none"> 1. מאפשר לעובד החדש ללמוד מהר מהן נורמות העבודה, להתמצא מבחינה ארגונית ומה מצופה ממנו בתפקידו. 2. מפחית חרדה אצל העובד החדש. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. הן למדריך והן למודרך אין הרבה מוטיבציה להשתתף באירוע הזה ופעמים רבות זה הופך למעין "טקס קבלה" חצי פורמלי. 2. בדרך כלל החומר מורכב מקטעים קטעים, ללא קשר ביניהם, ועל המודרך להפנים אותם בלי שהם מוגשים בהקשר מעניין.
אימון-צמוד-תפקיד (On-The-Job Training - OJT)	<ol style="list-style-type: none"> 1. המודרך לומד תוך כדי עבודה, בסביבת העבודה האמיתית, תחת הדרכה עובד מנוסה 1. העברת למידה חיובית. 2. זיווג נכון בין חונך ללומד יכולה למזער הבדלי רקע, שפה, אישיות, גישה, גיל אשר עלולים לעכב את התקשורת ולכן את הלמידה. 3. הלומד יכול לקבל משוב מיידי מהחונך הנמצא קרוב אליו או מעצם ביצוע מוצלח של מטלה. 4. מתאים בעיקר ללמידת מיומנויות. 5. אם החונך הוא הממונה - הסמכות הארגונית והניסיון המקצועי עוזרים לעובד החדש לקבל את החומר הנלמד. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. מוטיבציה של החונך ללמד. 2. זיווג חונך-לומד יכול גם לעכב למידה. 3. יכולת מוגבלת של החונך להדריך, לתת משוב וחיזוקים חיוביים. 4. מעמסה על החונך, אם הוא גם אמור לחונך וגם לספק משימות המתוכננות ללמידה ומותאמות לשלב בו נמצא הלומד. 5. תפקודו השוטף של החונך עלול להיפגע. 6. קשה לשלוט על מה שהעובד לומד. החונך עלול ללמד את העובד החדש פרוצדורות לא נכונות אפילו מלמידה לא מכוונת (Vicarious Learning).

שיטות הדרכה מבוססות על התנסות (המשך)

3.ב הדרכה חיצונית

מגבלה/חולשה	יתרון/ חוזק	השיטה
<p>1. יקר ביותר.</p> <p>2. דורש הכנות ואימון מקדים של המתורגל.</p> <p>3. קשה ביותר לביצוע מדויק בהשוואה למציאות.</p> <p>4. מצריך את המתכננים להכיר לעומק את כל הפרמטרים החשובים והדינמיקה ביניהם.</p>	<p>1. חוסך אימון בצידוד יקר מאוד.</p> <p>2. מתאים לתרגול מצבי סכנה לחיי אדם (טיסה, החייאה, ניתוחים)</p> <p>3.</p> <p>4. מאפשר לחזות את תגובות הלומד (גופניות, נפשיות: חרדה) במצבים בהם אי-זיהוי תגובות כאלו יכול לגרום אבדן חיי אדם.</p> <p>5. מתאים למשימות מורכבות הדורשות הפעלה בו-זמנית ומתואמת של הרבה מיומנויות.</p> <p>6. מתאים לתרגול צוות אשר צריך לפעול בצידוד יקר וקריטי תוך תאום מרבי.</p>	<p>סימולטורים</p>
<p>1. מעורבות-יתר של המשתתפים במשחק עלולה למנוע מהם את האפקט הלימודי.</p> <p>2. קשה לשלוט במה שהמודרך לומד. למידה אקראית יכולה להביא את המודרך ללימוד מוטעה.</p> <p>3. בניית משחק עסקים שיהווה "מציאות מדומה" טובה היא משימה מאוד מורכבת.</p>	<p>1. החוקים במשחק מדמים את המציאות בממדים הקריטיים של התפקיד.</p> <p>2. הסימולציה של המציאות רחבה ומקיפה היבטים רבים אשר אי אפשר להביא בשיטות אחרות.</p> <p>3. הלמידה מערבת את הלומד באופן מוחלט (אם רמת הקושי גבוהה מספיק)</p> <p>4. מאפשר לבעלי תפקידים להתנסות בשגיאות (וללמוד מהן) אשר במציאות יכולות לעלות לארגון ביוקר.</p> <p>5. המשתתפים מרגישים שזו שיטת לימוד מאוד אפקטיבית.</p>	<p>משחקי מנהלים</p>

מגבלה/חולשה	יתרון/ חוזק	השיטה
<p>1. קשה יותר לשלוט על מה שנלמד.</p> <p>2. דורש מהמנחה מיונות בבניית הסיטואציות, במעקב לזיהוי המרכיבים החשובים כפי שמוצגים ע"י המשתתפים במתן משוב אפקטיבי.</p> <p>3. אפקטיביות השיטה תלויה במידה רבה מאוד בכישרי המשחק והדמיון של המשתתפים, בנוכחותם "להציג". קשה יותר למשתתפים לדלג לעתים מעל משוכת ה"נדמה לי".</p> <p>4. השגת מצבי קונפליקט דומים למציאות דורשת תהליך התפתחות מסוים ביחסים, דבר בלתי אפשרי במשחקי תפקיד במסגרת הדרכה.</p> <p>5. רוב המשתתפים הנם צופים פסיביים בשעה שמוצגת לפניהם משחק תפקיד. כדי לאפשר לכל המשתתפים לשחק תפקיד, נדרש זמן רב.</p>	<p>1. מתאים לפיתוח כישרים בין-אישיים: פתרון בעיות, פתרון קונפליקט, תקשורת.</p> <p>2. מעודד תבונה של ההתנהגות ושינוי עמדות.</p> <p>3. מתאים כדי ללמד מנהלים לתת משוב.</p> <p>4. מערב את המשתתפים בתרגול מיומנויות יומיומיות במצבים המאפשרים העברה למציאות בעבודה.</p>	<p>משחקי תפקיד: מובנה וספונטני</p>
<p>1. דורש עבודה בקבוצה קטנה.</p> <p>2. דורש זמן תרגול רב מהמשתתפים.</p>	<p>1. מתאים במיוחד ללימוד כישרי קבלת החלטות ע"י מנהלים.</p> <p>2. שיטה זולה וקלה, יחסית, להכנה.</p>	<p>תרגיל "דואר נכנס"</p>
<p>שיטת הגילוי העצמי יכולה להביא את המודרך ללימוד שגוי.</p>	<p>1. "מקרה טוב" הוא תיאור מפורט ומורכב שלא מובנות לתוכו תשובות נכונות ושגויות.</p> <p>2. בנוי על תהליך של גילוי עצמי של המשתתף את העיקרון הנכון.</p> <p>3. מתאים לשימושים רחבים.</p> <p>4. מעלה את רמת המודעות העצמית של המשתתפים למניעי התנהגותם.</p> <p>5. מקדם שינוי עמדות.</p> <p>6. המשתתפים מייחסים לשיטה אפקטיביות רבה.</p>	<p>ניתוח מקרה</p>
	<p>ראה פירוט בהמשך.</p>	<p>עיצוב התנהגות</p>

4. התאמת שיטת ההדרכה למטרת ההדרכה

שיטות ההדרכה המתאימות	מטרת ההדרכה
<p>לימוד עצמי מקריאה, חיפוש ברשת, שיחה עם אחרים הדרכה מתוכנתת הרצאה (חיה, מוקלטת, בלמידה מרחוק) קריאה (ספר, תקליטור, חומר ברשת) דיון צפייה בהדרכה מוקלטת (סרט קולנוע, וידיאו)</p>	<p>רכישת מידע עובדתי רכישת ידע</p>
<p>אימון בסימולטור עיצוב התנהגות הדגמה ע"י מדריך עבודה עם חונך</p>	<p>רכישת כישורים טכניים ומיומנויות</p>
<p>ניתוח מקרה משחקי מנהלים (לתחום הפיננסי ניהולי) משחקי תפקיד</p>	<p>רכישת כישורים בפתרון בעיות</p>
<p>עיצוב תפקיד קבוצה לאימון לרגישות</p>	<p>פיתוח כישורים בין-אישיים</p>
<p>משחקי תפקיד, משחקי מנהלים צפייה בסרטים דיון קבוצתי</p>	<p>שינוי עמדות</p>

חלק שישי - מודל להדרכה צמודת תפקיד (OJT) מבוסס על עיצוב התנהגות**I. רקע**

עיצוב התנהגות התפקיד היא שיטת הדרכה בעלת עוצמה רבה, בעיקר בתחומים של למידת מיומנויות.

השיטה מבוססת על תיאוריות למידה חברתית של Albert Bandura. עפ"י תיאוריה זו באמצעות התבוננות באדם אחר המבצע התנהגות מסוימת, המתבונן מגבש לעצמו תפיסה איך מצרת התנהגות זו ומה תוצאותיה. למידה יכולה להתרחש בצורה עקיפה באמצעות חיקוי.

המידע הזה עובר תהליך הצפנה אשר מהווה קו מנחה להתנהגותו בעתיד. הנחת תיאורית הלמידה החברתית היא שאנשים אינם רק מגיבים לגירויים אלא שהם גם "צרכנים" פעילים של גירויים. הם ממיינים, מארגנים ומשנים את הגירוי אשר מוצג לפניהם.

על-פי תיאוריה זו, היכולת של היחיד לצפות להתנהגות בעתיד מאפשרת לו להיות מונע ע"י ידיעת התוצאות העתידיות של התנהגות מסוימת. מחקרי מעבדה ומחקרי שדה הראו שלמידה אפקטיבית יותר מושגת כאשר יש בידי הלומד מידע מראש על מה יקרה אם יבצע התנהגות מסוימת במקום שימתין, עפ"י המודל של תורת הלמידה, עד לביצוע ההתנהגות וקבלת החיזוק. בלמידה מהתבוננות התהליך הזה הוא מרכזי: הציפייה שבעקבות התנהגות מסוימת יבוא חיזוק משפיעה על הקשב של הלומד, ועד כמה הוא זוכר את ההתנהגות הנלמדת.

II. תהליך הלמידה עפ"י תיאוריה זו כולל:

1. תהליכי קשב,
2. תהליכי שמירה או זכירה של ההתנהגות שנצפתה
3. תהליכי שחזור מוטורי.
4. תהליכי מוטיבציה.

מתי אפשר להסתמך על למידה עקיפה, לא מתוכננת (למידה אקראית):
כאשר אנו בטוחים שסביבת העבודה מספקת מודלים נכונים לחיקוי ולמידה.

III. הדרכה מבוססת עיצוב התנהגות מורכבת בדרך כלל מהשלבים הבאים:

1. המדריך מציג את הנושא (קשב)
2. בפני המודרכים מוצג מודל המבצע באופן אפקטיבי התנהגות מסוימת, המציג מערך של 3-6 נקודות למידה. (ידיעת התוצאה הצפויה של ההתנהגות)
3. מיד לאחר הצגת ההתנהגות ע"י המודל, מוצגות למודרכים נקודות הלמידה (זכירה).
4. המודרכים מקיימים שיחה לגבי האפקטיביות של התנהגות המודל (זכירה).
5. המודרכים מתנסים הלכה למעשה בהתנהגויות הרצויות בפני מודרכים אחרים והמדריך (שחזור מוטורי, זכירה).
6. המודרכים מקבלים משוב מהמשתתפים האחרים לגבי מידת האפקטיביות בשחזור ההתנהגות הרצויה (מוטיבציה).

אנו יכולים ליישם את המודל של עיצוב התנהגות בהדרכה-צמודת-תפקיד.

2. שבעה שלבים בהדרכה צמודת-תפקיד המבוססת עיצוב התנהגות

- שלב ראשון - הגדר את החסרים במיומנויות (פערי הביצוע) ע"י השוואת ביצועי/התנהגות העובד אל דרישות התפקיד. בחר והגדר נקודות למידה ספציפיות (לא יותר מ-6).
- שלב שני - הצג בפני המודרך את הבעיה (פערי הביצוע), ספק למודרך מסגרת רחבה להבנת הבעיה (הארגון, הפרויקט, דמיון לבעיות אחרות וכד')
- שלב שלישי - הדגם התנהגות או גישה נכונה לבעיה או לביצוע מטלות רלבנטיות. ההדגמה צריכה לכלול ביצוע או התנהגות אשר בהם נקודות הלמידה הן קריטיות או משמעותיות ליצירת הבדל בין ביצוע אפקטיבי לבלתי-אפקטיבי.
- שלב רביעי - המדריך משוחח עם המודרך על הדגמת המטלות תוך הדגשה של ביצוע נקודות הלמידה. חשוב שבשיחה המודרך יבטא את הבנתו לגבי התנהגות שהוצגה. *המדריך זמין לסייע ולתמוך את המודרך בהבנתו לגבי התנהגות שהוצגה.*
- שלב חמישי - המודרך מתרגל את ההתנהגות הנכונה באמצעות סימולציות, משחקי תפקיד, התנסות מודרכת במצב אמת.
- שלב שישי - המדריך נותן משוב לניסיונות של המודרך ליישם אתה התנהגות שהוצגה בפניו.
- שלב שביעי - המנהל הישיר של העובד מחזק את ניסיונותיו של העובד ליישם בעבודה התנהגויות שנלמדו בהדרכה.

חלק שביעי - סיכום - מדריך לתכנון הדרכה

1. **מהי הסיבה המוצהרת להדרכה ?**
 - א.1 שינוי בתוכן התפקיד
 - ב.1 טכנולוגיה חדשה
 - ג.1 אי-התאמה בין הדרישות והציפיות מהעובד לבין ביצועיו ותפקודו.
2. **האם יש צורך בהדרכה יוזמת (Proactive) או מגיבה (Reactive) ?**
 - א.2 ביצוע אבחון צרכי הדרכה מגיבה
 - ✓ האם קיימת אי-התאמה בין דרישות התפקיד/הציפיות מהעובד לבין ביצועיו ותפקודו?
 - ✓ מהן הסיבות לפער הביצוע?
 - ✓ שלילת כל הסיבות האחרות פרט למחסור בידע וכישורים.
 - ✓ האם העובד Trainable? מהי צורת הלמידה המתאימה לעובד?
 - ב.2 ביצוע אבחון להדרכה יוזמת
 - ✓ האם העובד Trainable? מהי צורת הלמידה המתאימה לעובד?
 - ✓ מה העובד יודע בהווה ומה חצים שידע בעתיד (אופי וגודל הלמידה הנדרשת)
3. **ניסוח אי-ההתאמה במונחים התנהגותיים-ביצועיים**
 - א.3 ניתוח תפקיד - מהן דרישות התפקיד מהעובד.
 - ב.3 ניסוח מטרת ההדרכה.
4. **תכנון ההדרכה**
 - א.4 מאפיינים של הלומד שצריך לקחת בחשבון.
 - ב.4 ידע רלבנטי בתחום הלמידה
5. **בחירת שיטת ההדרכה המתאימה והפעלתה**
6. **Relapse Training** – מניעת כשלון ההעברה של הלמידה לתפקיד היומיומי.
7. **Utility Analysis** – הערכת מאמצי ההדרכה.