

שני ההיבטים של ההדרכה הארגונית

המגמות החמות בתחום ההדרכה הארגונית עמדו במרכז מפגש פורום HR של אנשים ומחשבים, שנערך תחת הכותרת "פיתוח ארגוני והדרכה - ההיבט האנושי וההיבט הטכנולוגי" ♦ גדעון זיילר, מתודיקה: "אפקטיביות הלמידה הארגונית נמדדת בין השאר על ידי היכולת ליישמה, וכמה מהחומר הנלמד העובדים זוכרים"

הדס גייפמן



תחת הכותרת "פיתוח ארגוני והדרכה - ההיבט האנושי וההיבט הטכנולוגי", דנו חברי פורום HR של אנשים ומחשבים בנושא ההדרכה הארגונית. את המפגש, שנערך במלון שרתון בתל אביב, פתח **גדעון זיילר** - מנכ"ל חברת הייעוץ הארגוני מתודיקה, שאמר כי "אפקטיביות הלמידה הארגונית נמדדת בין השאר על ידי היכולת ליישמה, וכמה מהחומר הנלמד העובדים זוכרים".

לדבריו, "בתהליך הלימוד מייחסים מבוגרים חשיבות לחיבור בין ניסיון חיים לחומר הנלמד, ולקשר בין החומר הנלמד לניסיון החיים. מבוגר מצפה שהלימוד יתרום לו ושהוא יוכל ליישם מיידית את מה שלמד. אתגר נוסף של ההדרכה נובע מכך שמבוגרים מקובעים יותר מילדים ומתקשים לשנות הרגלים".

"למידה אפקטיבית היא כזו שמשפרת ביצועים ומחוללת שינוי מהותי", הוסיף

זיילר. "לכן, עליה להיות ישימה, לאפשר לעובד לזכור בקלות את הנלמד ועל השיעורים להיות קצרים. שיעור אידיאלי נמשך עד 20 דקות. אחת השיטות היעילות ללמידת ארגונים היא באמצעות שיתוף ידע בין עובדים. כמו כן רואים יותר ויותר לימוד באמצעות תקשורת ניידת ובאמצעות טכנולוגיות למידה".

בהמשך הסביר זיילר, כי דרך אחרת להעברת ידע היא לעבור מלמידה, לתמיכת ביצועים מקוונת. "העובד מקבלת הנחיות מפורטות לגבי המשימות שעליו לבצע, במהלך ביצוען. הרעיון הוא להוציא את הלימוד מהכיתה ולהעבירו לשטח תוך כדי עבודה".

ירון שמאי, מנכ"ל תמורה הסדרים פיננסיים, אמר במפגש הפורום, כי ב-1992 נכנס תחום הפנסיות לעולם של אי ודאות, ומעבר האחריות מהמדינה והמעסיק, אל החוסך הבודד. הבעיה היא שלעובדים אין כיום מספיק כלים כדי לקבל החלטה מושכלת. ארגונים יכולים לעשות אוטוסורסינג עם איש מקצוע שיעץ לעובדים ובמקביל, להעביר לעובדים הרצאות בנושא, לשלוח להם חומר מקצועי, להעלות לאתר החברה חומר מקצועי רלוונטי וכו'. אם תמשך הבורות של הארגונים בתחומי הפנסיה, הארגונים והעובדים יהיו בבעיה. עובדים שכיום הם בגילאי 35-45, יגיעו לגיל פרישה עם כ-70%-50 מהפנסיה שהיו אמורים לקבל. גם העובדים צריכים לשנות את הגישה ולדעת לדרוש את המידע".

גלית צוקר, מנהלת הדרכה ופיתוח ארגוני בחברת בטר פלייס, אמרה כי "כשהגעת לבטר פלייס זו היתה חברה קטנה וחדשה בלי משנה

סדורה לגבי הידע שיש להעביר לעובדים, וללא נהלי עבודה ותהליכים. כדי לפתח מערך הדרכה פיתחנו את השיטות, הנהלים והתהליכים יחד עם בעלי התפקידים, תוך כדי בניית מערכי ההדרכה. לא היה מומחה תוכן והידע לא היה כתוב בשום מקום. לכן, במהלך הראיונות עם מנהלים, התחלתי לשכתב את התורה שבעל פה".

טל הורוביץ, מנכ"ל YourMove, דיבר על תחום הגיימיפיקיישן והסביר, כי "ניתן לבנות משחק לצורך לימוד והטמעת שיטות ונהלים. אנחנו מתמקדים בהטמעה בארגון של נושאים 'רכים' כמו ערכים, דיוני הנהלה, שיתופי פעולה, שירות ואסטרטגיה.

"משחקים הם אחד מאבות המזון להטמעת נהלים ותהליכים", קבע הורוביץ. "לסמסונג, לדוגמה, יש משחק שמלמד עובדים את נוהלי הבטיחות. גם את בקרת הנוכחות אפשר להפוך למשחק דומה ל-foursquare. הנקודה החשובה היא, שזו מערכת שיוצרת מעורבות ומעודדת יצירתיות. העובדים שנכנסים כותבים רעיונות, מצביעים ומקבלים רעיונות. הרעיונות הטובים ביותר זוכים להשקעה בפיתוח".

מוטי סדובסקי, דירקטור בחברת טומגי, אמר כי הסוגיה החשובה לגבי לימוד של תוכנה חדשה, לדוגמה, היא האם העובדים אכן משתמשים בתוכנה שהודרכו לגביה או שהם חוזרים להשתמש בתוכנה ישנה משום שלא הבינו את ההדרכה".

בנוגע לתחום המכירות, אמר סדובסקי, כי "פילוסופיית המכירות שלנו היא מכירה אקטיבית - יש לערב את הלקוחות בתהליך. לאיש המכירות אסור להישאר מרוחק מהלקוח ולהתחבא מאחורי שולחן המכירה".