

מה עשתה הקורונה ללמידה הארגונית בישראל?



אוגוסט 2020

גדעון זילר, מתודיקה והפקולטה לטכנולוגיות למידה, HIT
עידן טפירו, שקד
רינתיה ברוכים לוין - limi

גילה קורץ, הפקולטה לטכנולוגיות למידה, HIT
ערן גל, הפקולטה לטכנולוגיות למידה, HIT
מיטל אמזלג, הפקולטה לטכנולוגיות למידה, HIT
ינאי זגורי, הפקולטה לטכנולוגיות למידה, HIT

ז.ח.ת. 
מכון טכנולוגי חולון
Holon Institute of Technology

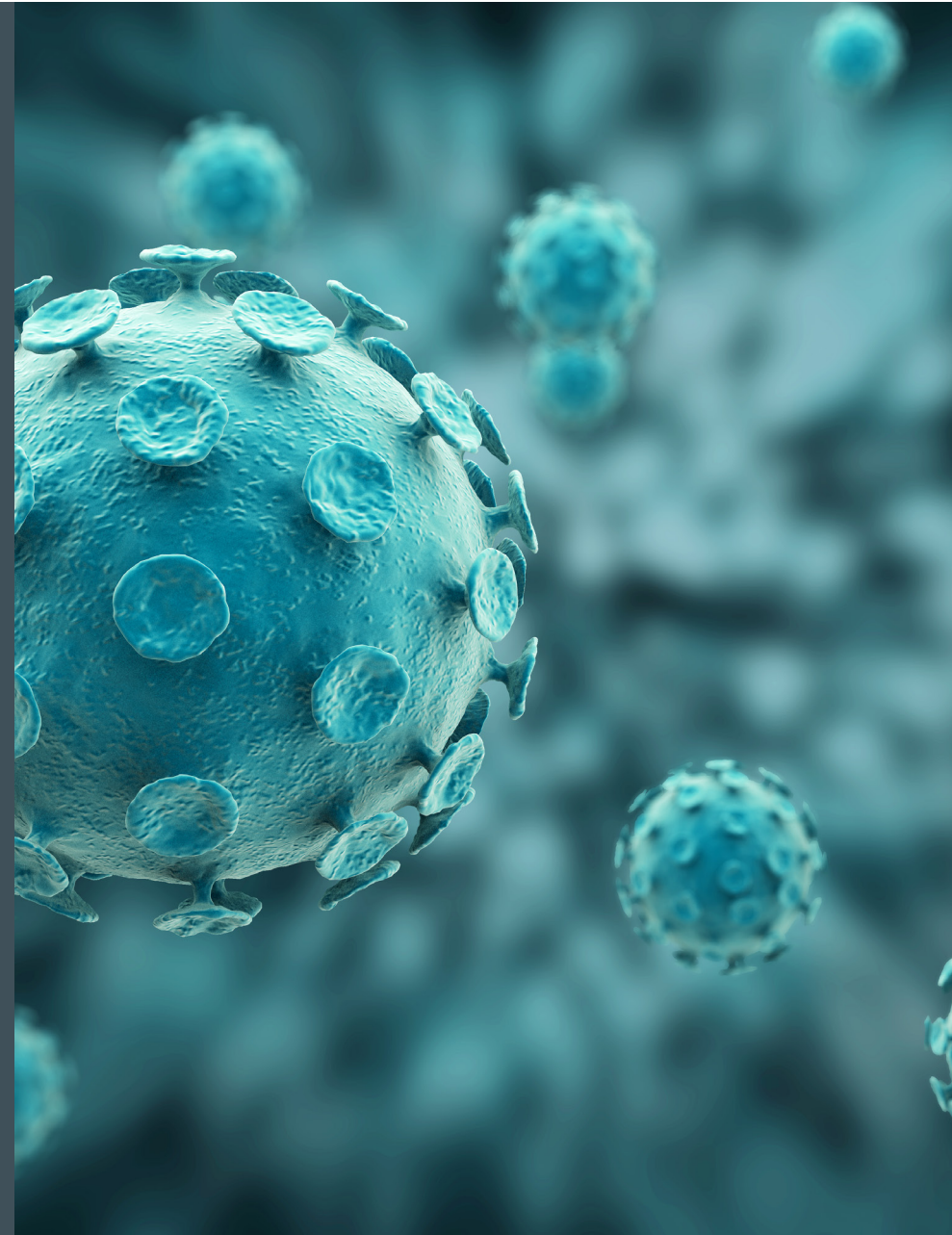
רקע

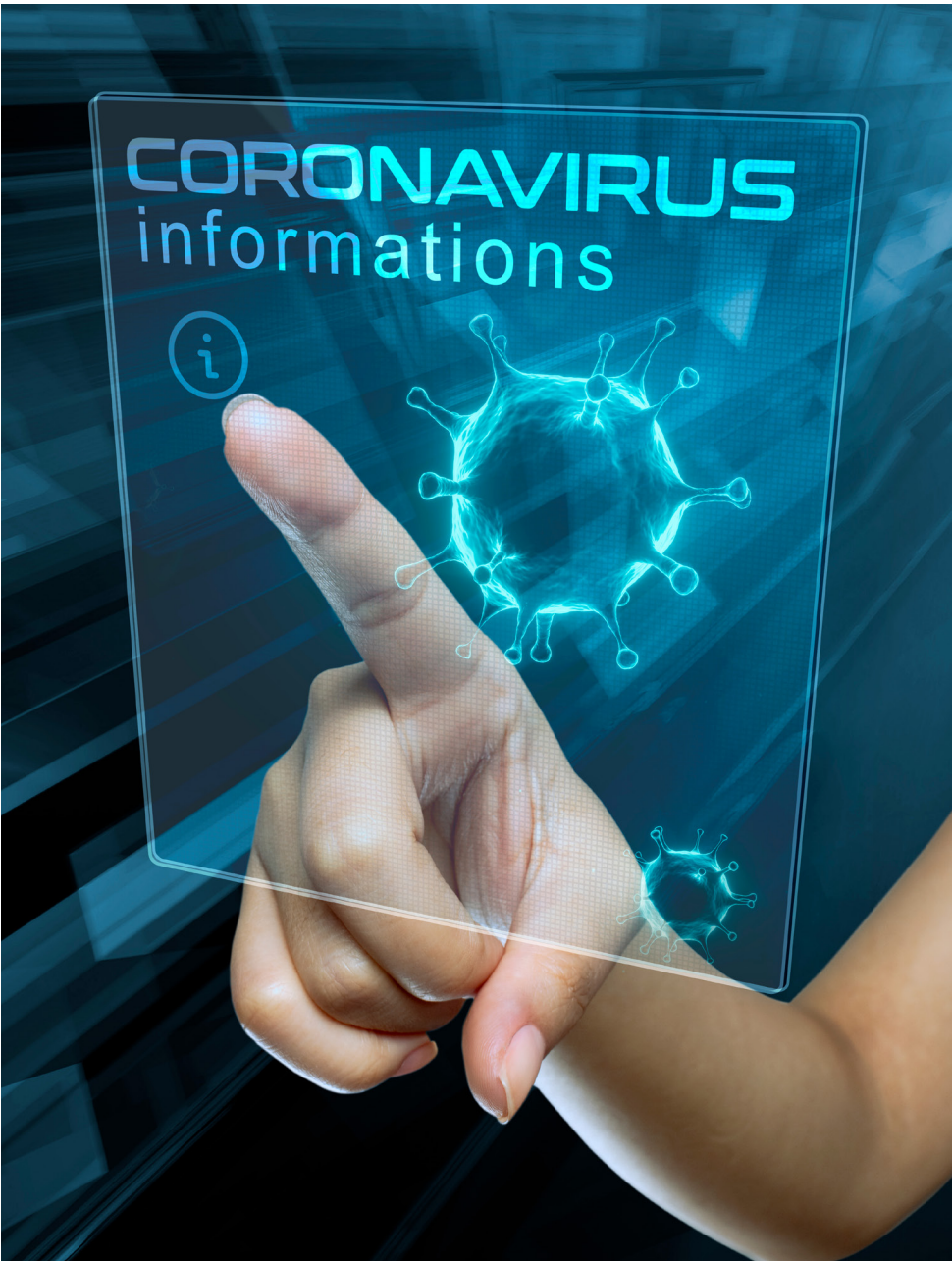
וירוס הקורונה כפה על ארגונים ברחבי העולם לעבור בין רגע ללמידה בערוץ דיגיטלי ומרחוק. המעבר החד חייב שינוי מידי לאופן שבו מתבצעים הפיתוח והלמידה הארגונית ואפשר שינוי במהות תהליך הלמידה.

במאי 2020 ערכה חברת הייעוץ Fosway סקר בקרב מנהלים ואנשי טכנולוגיה למידה בחברות באירופה לבחינת תהליך המעבר. בהתבסס על סקר זה ערך צוות מישראל סקר בקרב ארגונים בארץ במהלך יולי 2020.

מה מטרות הסקר?

- להבין כיצד התנהל המעבר ללמידה דיגיטלית בארגונים.
- לבחון את השינויים המרכזיים במתודות וטכנולוגיות הלמידה בארגונים כתוצאה מהשפעות הקורונה.
- להעריך באיזה מידה התנודות המתרחשות לנגד עיננו מעידות על תהליך אל-חזור.
- להשוות ביננו לשכנים מאירופה.





מי ואיך ענו על הסקר?

- שמונים אנשי ונשות למידה ענו על שאלון מקוון שהופץ בשיטת 'כדור השלג' באמצעות הרשתות החברתיות ורשימות תפוצה במחצית הראשונה של יולי 2020.
- רוב המשיבים נשים (73%).
- כמעט לכל המשתתפים השכלה אקדמית של תואר שני (58%) או ראשון (32%).
- רובם (75%) מעל גיל 40.
- כמעט כולם שכירים, ולרובם (כ-60%) ותק של למעלה מ-10 שנים בלמידה ארגונית.
- הארגונים בהם מועסקים: המגזרים הציבורי, פיננסי והייטק מיוצגים על ידי מרבית המשתתפים ובארגונים מבוזרים ברחבי המדינה עם מעל 1,000 עובדים.

ממצאים מרכזיים

ממצאים מתחום מתודולוגיות הלמידה:

- **הולכים על דיגיטל** - 85% ממחלקות הלמידה הארגונית שינו את אסטרטגיית הלמידה שלהם. ההשקעה בלמידה דיגיטלית זינקה, בעיקר בפיתוח למידה מעורבת/היברידית (71%) ומיקרו למידה (67%). במקביל, חלה ירידה של 50% בהשקעות הקשורות לאירועים פנים ארגוניים (פרונטליים ווירטואליים). לדברי אחד המשיבים, המעבר לדיגיטל חייב התייחסות אסטרטגית להיבטים הבאים:
(1) "למידה מרחוק - תשתיות, מתודולוגיה, מיומנויות"; (2) "שינוי בתפיסה, הגדרה ותכולת תפקיד של אנשי הלמידה בארגון"; (3) "מתן מיקוד רב ומעט שונה על נושאי ומשכי הלמידה כדי לתת מענה על המתח שבין חוסר פניות ללמידה לבין ההבנה שלמידה תעזור לי להיות אטרקטיבי ולתחזק המשכיות קריירה"; (4) "התאמת למידה לתקציבים מצומצמים בעקבות המשבר הכלכלי".
- **מעבר לתפיסת למידה דיגיטלית** - כפי שכתבו המשתתפים: "ההבנה שלמידה מקוונת (סינכרונית וא-סינכרונית) אפשרית ושהשד לא כל כך נורא" צוינה כאחד השינויים המשמעותיים שארגונים עברו כתוצאה ממשבר הקורונה. עוד נכתב: "המציאות הוכיחה שאין שחר להתנגדויות הגדולות ללמידה מתוקשבת"; "נפתחו הזדמנויות למידה מתקדמות שבעבר לא הייתה בשלות ארגונית לקבל".
- העדפה גבוהה ללמידה היברידית, כיתת לימוד וירטואלית וידאו ומיקרו למידה; מערכות ניהול למידה ולומדות מאבדות מכוחן; כמעט אין מציאות מעורבת - מודל הלמידה המוצלח ביותר בארגונים הינו למידה היברידית (כ-75%). 85% מהמשיבים דיווחו ש-zoom ודומיו הם הפתרון המוצלח לארגונם. שימוש גבוה (כמעט 60%) בוידאו ומיקרו למידה (יחידות למידה קצרצרות של דקות ספורות). פחות מ-40% סבורים שמערכות ניהול למידה נחשבות לפתרון המוצלח, ועוד פחות מכך (30%) הן הלומדות הליניאריות המסורתיות.
- שילוב טכנולוגיות מתקדמות כדוגמת מציאות מדומה ורבודה לא זוכות להצלחה מרובה - כ-70% מהמשיבים מצאו אותן כלא רלוונטיות.
- **חשיבות ללמידה דיגיטלית שיתופית** - למעלה מ-70% סבורים שחשוב יותר לשלב למידה דיגיטלית בפלטפורמות שיתופיות ארגוניות **שיתופיות**.

בפלטפורמות שיתופיות ארגוניות כ-Microsoft Teams, Slack, Trello.

מה עשתה הקורונה ללמידה הארגונית?

כך השיבו 77 מנהלי הדרכה מישראל:



"שינינו את אסטרטגיית הלמידה בארגון שלנו"

מה עשתה הקורונה ללמידה הארגונית?

כך השיבו 77 מנהלי הדרכה מישראל:



"חשוב לשלב למידה דיגיטלית בפלטפורמות ארגוניות שיתופיות"

מה עשתה הקורונה ללמידה הארגונית?

כך השיבו 78 מנהלי הדרכה מישראל:



”התקשנו להתמודד עם השינויים
שחלו בעקבות התפרצות הנגיף”

מה עשתה הקורונה ללמידה הארגונית?

כך השיבו 77 מנהלי הדרכה מישראל:



”יש גידול בביקוש ללמידה
דיגיטלית בקרב מנהלים”

ממצאים מתחום הטכנולוגיה הארגונית:

- **בשלות ארגונית מקלה על מעבר לדיגיטל** – כמחצית מהמשיבים העידו על ארגוןם כבשל מבחינת הטמעת למידה דיגיטלית לפני פרוץ המגפה. המחצית האחרת דיווחה על קושי משמעותי להתמודד עם השינויים שחלו בארגון בעקבות התפרצות נגיף הקורונה לצד צורך להיערך לשינוי אסטרטגי בלמידה הארגונית.

עם זאת, רק 30% מהארגונים השקיעו ברכישת תשתית טכנולוגית כתגובה למשבר הקורונה.

- **רוצים ללמוד בדיגיטל** – 75% מבעלי העניין הבכירים בארגון הגדילו את הביקוש לפתרונות למידה דיגיטלית. הלומדים גם רוצים ללמוד בדיגיטל אך במידה מעט פחותה: 60% מהלומדים הביעו רצון ללמוד באופן דיגיטלי.

- **יצאנו לחל"ת חכו שנשוב** – כ-50% מהמשיבים דיווחו כי בארגוןם הוצאו אנשי הלמידה הארגונית לחל"ת. ב-15% ממקומות עבודה הוצאו כל אנשי הלמידה הארגונית לחל"ת ובכך- 20% ארגונים נוספים הוצאו מעל מחצית מעובדי הלמידה הארגונית לחל"ת.

- **להקשיב, ליזום, למהר** – ההסתגלות למציאות החדשה שיצרה הקורונה הניבה מספר המלצות: "לא לפחד, ללמוד מהר, לחשוב בגמישות, למצב את הלמידה ככלי ליציבות ארגונית, לא לאבד את הליבה, לדייק מטרות ויותר מתמיד לתמוך בביצועים". מעניין לראות כי משיבי הסקר רואים בקורונה הזדמנות וכוח "לקדם למידה עכשווית, מתקדמת".

- **ללמוד מהאחרים מה עובד** – המשתתפים הביעו רצון ללמוד על הנעשה בארגונים אחרים ובמיוחד בכל מה שקשור ל: "שיתוף בתוצרי למידה היברידית שהצליחו... מה היה מתכון ההצלחה. איך ללמוד טוב גם בזום וכאלה"; "לקבל רעיונות לפתרונות ייחודיים שניתנו בארגונים"; "מהי מדיניות מצליחה בארגונים שהצליחו להעלות את אחוזי פעילות הלמידה מרחוק"?

- **מה שהיה לא יהיה** – כ-40% מהמשתתפים חושבים שאסטרטגיית הלמידה וההשקעה בתחום לא יחזרו למה שהיה לפני המגפה. אחוז דומה (35%) סובר שאין חזרה אחורה אך מתנה את השינוי באילוצים עסקיים. רק 12% סבורים שהלמידה הארגונית תחזור להיות כפי שהייתה בעידן טרום קורונה.

איך אנחנו בהשוואה לאירופה?

מגמות השינוי בלמידה הארגונית בישראל דומות למתרחש באירופה. עם זאת, הממצאים באירופה גבוהים יותר במספר פרמטרים מרכזיים, בפרט ב:

- ביקוש ללמידה דיגיטלית, הן בקרב בעלי עניין והן בקרב הלומדים.
- שימוש בווידאו, סביבות אוצרות, פלטפורמות חויות למידה (LXP) ומיקרו למידה.
- החשיבות המיוחסת ללמידה דיגיטלית שיתופית באמצעות המערכות הארגוניות.

מה המסקנות שלנו?



גילה קורץ

אנחנו בעיצומה של סופת הוריקן המזעזעת את הנהוג, המוכר והידוע בתחום עיסוקינו. הסגר הפתאומי המלווה בריחוק פיסי הביא לקדמת הבמה ההדרכתית את טכנולוגיות הלמידה הדיגיטליות. ההישג הבולט של מהלך כפוי זה הוא הלגיטימציה הגורפת שהוראה ולמידה אינן חייבות להיות מוגבלות למקום ו/או לזמן. יותר מכך, מחלחלת התודעה שעולם הלמידה והפיתוח הארגוני לא יחזרו למה שהיו. זו נקודת התחלה מאתגרת ומבטיחה עבור כל אנשי ונשות למידה בארגונים. יש למנף אותה לשינוי תפיסת מהות הלמידה וההדרכה. יש להתאימה למהפכה, בכל אורחות החיים, המתרחשת לנגד עינינו. ה'שגרונה' מזמנת לנו הזדמנות לשינוי. אל לנו להחמיצה.

ערן גל

המחקר בוצע במהלך יולי 2020 בשיאו של "הגל השני" במצב בו המשק כולו שרוי באי וודאות לגבי העתיד הקרוב ובוודאי הרחוק בכל הקשור להתמודדות עם המגפה והיום שאחרי. ממצאי המחקר מראים כי גם בישראל הקורונה היא זרז משמעותי לתהליכים שהתחילו בעבר אך לא זכו לתשומת לב משמעותית בארגון, מצד מנהלים, הנהלה או עובדים, עד שהקורונה חייבה הערכות מחדש והעברת כובד המשקל לדיגיטל בכל הקשור בעבודה בכלל ובלמידה בפרט. השוק הישראלי שהתבסס בעיקר על למידה מסורתית עבר באופן טבעי ל-zoom המנציח את המסגרת הפרונטלית. העדר השקעה בתשתיות כרגע טבעית מאוד במצב של חוסר ודאות. הפערים מול אירופה טבעיים גם הם נובעים מנקודת הפתיחה במדד הלמידה הדיגיטלית בארגונים ערב הקורונה.

השינוי המשמעותי יגיע להערכתי עם כניסה לשלב הוודאות והחיים בצל הקורונה. בשלב זה (אליו נכנס להערכתי תוך מספר חודשים לכל היותר) יתקיימו תהליכים רוחביים ברמת הארגון בכלל בכל הקשור לעבודה מרחוק ותשתיות מחשוב תואמות. בכלל זאת מערכות הלמידה ותהליכי הלמידה יכנסו לשגרות דיגיטל וצעד אחד לפחות לכיוון המצב האירופאי עם מערכות אוצרות, למידה מותאמת אישית והמון וידאו.



מיטל אמזלג

ממה שאני רואה, ההבנה כי העולם השתנה חלחלה לתוך הארגונים. ההפתעה, המידיות, גרמה לארגונים למצוא פתרונות כאן ועכשיו. זו הסיבה שראינו שימוש רב בפלטפורמות זמינות, זולות ופשוטות שנותנות מענה למצב אליו כולנו נקלענו. זו גם הסיבה, לדעתי, שלא ראינו שימוש רב בטכנולוגיות מתוחכמות יותר כמו ה-VR וה-AR, וזו גם הסיבה שמרבית המשיבים התייחסו לטכנולוגיות אלה כלא רלוונטיות בתקופה זו.

נקודה חשובה נוספת היא העלות של הטכנולוגיות בהן בחרו הארגונים השונים להשתמש. מאחר ואי הוודאות אינה רק בריאותית, אלא גם כלכלית, הגיוני בעיני שארגונים בחרו לא להשקיע כספים בתשתיות ובטכנולוגיות ולכן בחרו להשתמש בפלטפורמות הזולות וזמינות, כפי שציינתי בפסקה הקודמת.

נושא השיתופיות עלה גם הוא: היכולת לקיים פעילויות הדרכתיות מצד אחד והיכולת לשתף פעולה עם ארגונים נוספים מצד שני הוא חשוב, וצריך לבחון האם הוא יתחזק. נראה לי ששיתוף פעולה עם ארגונים נוספים עשוי גם לחסוך כסף, סוגיה חשובה תמיד, אך במיוחד בתקופה הזו, ומעניין יהיה לראות האם ולאן זה הולך.





ינאי זגורי

תגובה ראשונית - הנתונים מציגים מצב בו רוב הארגונים הגיבו למצב ולא יזמו אותו. מהנתונים ניתן ללמוד כי התקופה המאתגרת פגשה את חלק גדול מהארגונים לא ערוכים מבחינת תשתיות למידה. חוסר מוכנות זו דרש מארגונים לעבור באופן חד ומהיר לפתרונות סינכרוניים כמו zoom, שהם למעשה V-ILT virtual instructor led training. הפער של השיטות והכלים אל מול אירופה מעיד על חוסר המוכנות התשתית שאנו חווים בארץ. בנוסף, חוסר היכולת להפעיל מערך למידה מרחוק, שהיא היכולת לתת ערך למחברות ארגונית כל כך חשובה בתקופה זו, הוביל את הארגונים לראות גם בחלק לא מבוטל מאנשי הלמידה "כעובדים לא חיוניים" והנתונים של אנשי ההדרכה אשר יצאו לחל"ת מעידים על כך.

איזון וייצוב מצב - מהנתונים ניתן לראות כי ההבנה שנדרש לעבור ללמידה מתוקשבת ברורה וחדה למשיבים. נתונים אלו מעידים כי אנשי הלמידה בארגונים ערים לצורך לשנות שיטות, טכנולוגיות, כלים ותהליכי עבודה. ישנה הבנה כי מעבר ללמידה מתוקשבת היא לא רק שאלה טכנולוגית, אלא בעיקר שאלה מתודולוגית. העדות לכך נובעת אנשי הלמידה כבר חושבים על תפיסות של למידה מתוקשבת, למידה שיתופית היברידית.

עוברים יוזמה ותנופה - מהנתונים עולה שאנשי הלמידה רואים במצב כהזדמנות לשינוי מתוך אמונה כי המצב לא יחזור לקדמותו. גורמים רבים מניעים את מחלקות הלמידה בארגונים ליוזמות חדשות. הסימנים לכך באים לידי ביטוי בהבנה כי נדרש להגיב לצרכים מהר, הצורך בשיתוף ידע בתוך הקהילה וגם "הטראומה" שנצרכה בתודעה של אנשי הלמידה. "טראומה" שנוצרה לאחר שרבים מצאו את עצמם בחל"ת תחת הכותרת של "בלתי חיוניים". רוח יוזמה חיובית זו, תחושת הקהילה החזקה והתמקצעות בתחומים דיגיטליים משאירים אותי עם אופטימיות.

גדעון זיילר

ניתן ללמוד מהסקר ש"נפל דבר", נשברו מחסומים פסיכולוגיים ותרבותיים ויש פתיחות למהפכות של פעם ב-100 שנה. לו היה מדובר בתקופת חירום של כמה חודשים יתכן והשוק היה חוזר למצבו המסורתי של לפני המגפה. התארכות המשבר והסיכוי שהתקהלויות פרונטליות משמעותיות ימשיכו להיות אירוע "מוקצה" גם שנה קדימה, יגרמו להתנסויות החדשות להפוך להרגלים ולהרגלים החדשים להפוך לנורמות.

לכן, נראה שיש סיכוי טוב לקפיצת מדרגה משמעותית ולאורך זמן בנוכחותה ועוצמתה של הלמידה הדיגיטלית בחיים הארגוניים בצורות מפותחות ואפקטיביות יותר מה"זום זום זום" הנוכחי.



עידן טפירו

המחקר נערך בתנאים של אי וודאות שבהם אנחנו נמצאים כבר חודשים ארוכים. בעיניי, המעבר החד ללמידה דיגיטלית עוד לא נתן את אותותיו האמתיים, הקורונה פשוט המירה תהליכים פרונטליים ל-zoom (ניתן לראות זאת גם בהשוואה לאירופה), האמירה שבה בכירים בעלי עניין רוצים לעבור ללמידה דיגיטלית זו תהיה כנראה ההצלחה של הקורונה בהיבט הלמידה. מה שאנחנו לא הצלחנו לעשות עשתה הקורונה. יש לבחון איפה טעינו ואיך לא השכלנו לחולל את השינוי קודם לכן.

אחד הסממנים שאני מרגיש אותם היום מהשוק זה הרצון לחזור לפרונטלי בגלל המעבר הלא טבעי שבוצע לדיגיטל אבל זה לא אומר שהלמידה הארגונית לא תשתנה, אני מרגיש מאוד חזק את הרצון להעביר את הידע ללמידה מתוקשבת מסורתית (מה שבהרבה מובנים מהווה סגירת פער תשתיתי מאירופה). עם זאת, מכיוון שהלמידה הדיגיטלית לא הוטמעה באמת, הרבה מהשיח הוא שיח של טרנדים ולא בהכרח בחינה מדויקת של הצרכים הארגוניים.

אני מעריך שבעתיד נראה הרבה יותר למידה היברידית שמשלבת בין דיגיטל לפרונטלי (כולל זום פרונטלי שיחליף את המפגש הפיזי). כמו כן, אני מעריך שנראה "נהירה" של בעלי המקצוע ללמידה של הפקת תכנים דיגיטליים תוך ניסיון לתת מענה לביקוש הנרחב של הנושא הזה כבר בעתיד הלא רחוק.



ההזדמנות ולגבש מענה הוליסטי עקרוני לסיטואציה לקראת תכנון 2021. העקרונות הבאים יעזרו לכם לתכנן.

3. **חסינות על הפרק** – כל פתרון שאנחנו חושבים עליו בטווח הקרוב או הרחוק (לפחות שנה קדימה) חייב להיות חסין קורונה בשני אספקטים: < עומד בהנחיות הבריאות המחמירות > דהיינו להיפרד מהפרונטלי כפתרון ברירת מחדל ולהמשיך לעולם הדיגיטלי ולפתרונות אחרים. עומד ביכולת ההכלה המנטלית הנמוכה של כלנו הכוללת עייפות ועומס קוגניטיבי < פתרונות פשוטים, קצרים, בגובה העיניים.

4. **סביר זה המצוין החדש** – יאללה בי למושלם ושלום ל-good enough. פשוט פשוט פשוט, בלי סיבוכים. לכו על פתרונות קלים יחסית לביצוע, להפקה, לקליטה. גם בשבילנו, גם עבור ההנהלות וגם עבור הלומדים. התקופה הזו גם ככה מספיק מורכבת.

5. **אתם יודעים לעשות שפגט?** תכל'ס הוכחנו שכן. נתנו מענה מהיר מאוד, גמיש וממוקד לצרכי הארגון בחודשים האחרונים. עופו על עצמכם ודאגו שהארגון יעריך כמה עשיתם יותר בפחות. בנוסף, שימרו על הגמישות הזו ותכננו תכניות עבודה חצי ריקות. כן קראתם נכון, רק 50%. כדי שנוכל להמשיך לעבוד בצורה איכותית ובמקביל לא להיטרף סופית מהתקופה הזו, תתחייבו לעצמכם ולהנהלות על רק חצי מהמשימות שחשבתם שתעשו בשנים נורמליות, רק 4 משולשי פיצה ולא 8! בשורות "הריקות" של האקסל תכניסו משימות של: יצירת תשתיות למידה ופתרונות שניתן למחזר, חיזוק השטח ביכולות למידה עצמאיות, זמן מענה לבלת"מים והקשבה מרובה לשטח ולהנהלה – כך תבינו את הצרכים החדשים שיצוצו, והם יצוצו.



רינתיה ברוכים-ליון

מזווית הראיה שלי כמנהלת קהילת למידה ארגונית ומתוך היעוצים והתמיכה שאנחנו נותנים לארגונים דרך limi מרתק לראות את המעבר. אז הנה תובנות שלי על תקופת המעבר הקריטית שאנחנו נמצאים בה. נתחיל מאמ;לק של 5 מילים שלדעתי צריכות ללוות אותנו בהסתכלות העתידית: יוזמה, אסטרטגיה, חסינות, פשוטות וגמישות.

ועכשיו להרחבה:

1. **ליזום בכל הכוח** – ממליצה לעבור מתגובה ליוזמה. לקחת את המושכות בידיים ולנהל את העסק מתוך הבנה שהעולם השתנה והקורונה לא תלך כל כך מהר. לא לחכות שהארגון יבקש מאיתנו לעשות משהו או לחכות לגל הבא – הוא יגיע, אז כדאי שנהיה בהיכון עם הגלשן.

2. **לחשוב כמו מצביא** – הגיע הזמן לעבור ממענה טקטי לאסטרטגי, להתחיל להסתכל ב-zoom out ולא רק על ה-zoom הבא. לנצל את