

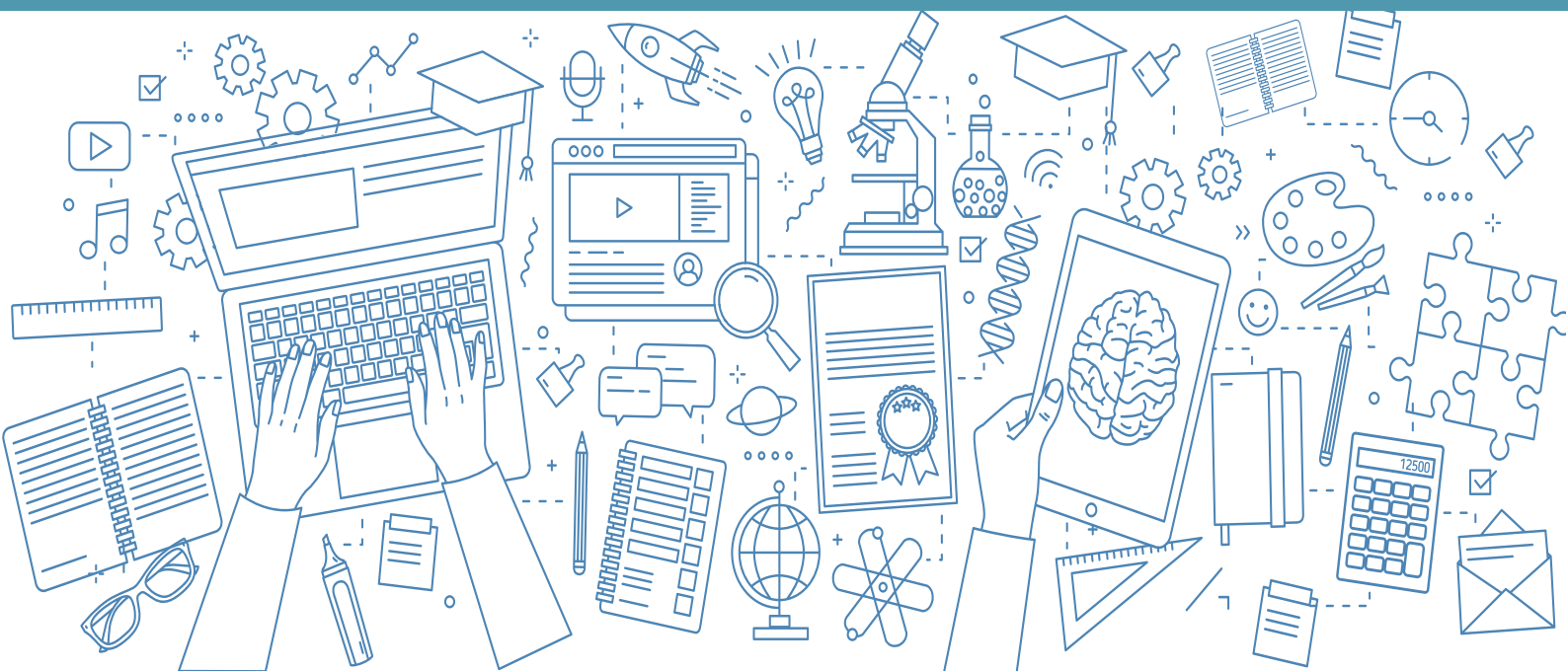
ז.ח.א



מכון טכנולוגי חולון
Holon Institute of Technology
הפקולטה לטכנולוגיות למידה

סקר מפתחי ההדרכה השלישי

2022



פרופ' גילה קורץ, דר' ערן גל, דר' מיטל אמזלג, מר ינאי זגורי -
הפקולטה לטכנולוגיות למידה, מכון טכנולוגי חולון (HIT)

מר גדעון זילר - מתודיקה, גב' רינתיה ברוכים - limi

תוכן עניינים

3	תמצית
4	מבוא
4	המשתתפות/ים בסקר
5	השלכות עידן הקורונה על תפקידם של מפתחי הדרכה
6	מרכיבי תפקיד של מפתחי הדרכה
7	מיומנויות אישיות קריטיות למפתח הדרכה
8	שיטות וכלי הדרכה בארגונים
11	טכנולוגיות למידה בארגונים
13	חסמי התפקיד של מפתחי ההדרכה
15	לאן הולכים מכאן?
16	סיכום
19	מקורות



תמצית

וארגון מהמקום השלישי אל השישי. ההבדל בין הדירוג הגבוה של חשיבה יצירתית בהשוואה אל מול המקום האחרון של חשיבה אנליטית מסמן את הדרישה של הארגונים ממפתחי הדרכה לחשיבה "מחוץ לקופסה".

עידן הקורונה הביא אל קדמת הבמה ההדרכתית את הלמידה הדיגיטלית הא-סינכרונית והסינכרונית.

הזינוק הבולט בשיטות וכלי הדרכה הוא של הלמידה הדיגיטלית הסינכרונית – מהמקום ה-12 ב-2019 למקום השלישי ב-2021.

נוכחות הלמידה הדיגיטלית הא-סינכרונית הורגשה היטב בשנים הקודמות אך בשנת 2021 חלקה היחסי גבר ועלה עד להגעתה למקום הראשון. עליה יפה נרשמת ב-2021 לשילוב משחקי למידה דיגיטליים.

כצפוי, שיטות ההדרכה המסורתיות המשלבות למידה כיתתית צנחו במדרג ההדרכתי ובפרט סדנה פרונטלית והרצאה פרונטלית. את הרשימה סוגרים: מודל הכיתה ההפוכה, קורסים מרובים רבי משתתפים (mooc's) ומציאות מדומה ורבודה.

כצפוי, טכנולוגיות למידה סינכרוניות כבשו בסערה את המקום הראשון ומדגישים את מעבר מהיר (ובמידה רבה הכפוי) ללמידה במערכות סינכרוניות תוך דחיקת מקומן של מערכות ניהול למידה ולומדות.

חסם התפקיד המרכזי של מפתחי הדרכה בשנת 2021 הינו **מחסור בתקציב וכוח אדם**. בשונה משנים קודמות שחסם זה היה במקום השלישי (2017) ורביעי (2019). מתברר שבשנת 2021 **מפתחי הדרכה נתקלים בקשיי תקציב וכוח אדם רבים יותר למימוש המעבר לדיגיטל הא-סינכרוני והסינכרוני**. עידן הקורונה מוצא ביטוי בתחלופה גבוהה של עובדים ובדרישות חדשות לגבי מיומנויות העובדים, דבר המקשה על שמירת הכשירות (שזינק למקום השישי מהמקום הלפני אחרון ב-2019).

ומה צופן העתיד לפיתוח הדרכה? המגמות העתידיות המרכזיות העולות מהסקר: **דיגיטל זה הנורמלי החדש; למידה ארגונית יצירתית, מהירה, גמישה וממוקדת; הטרונספורמציה הדיגיטלית מזרזת שינויים מערכתיים, תרבותיים בלמידה ארגונית ובין היתר תורמת למיצוב יחידת ההדרכה כמסייעת למימוש יעדי הארגון**. ניצני מגמות אלו התגלו בסקרים הקודמים ובסקר הנוכחי הבשילו.

מטרת הדוח שלפניכם הינה לבחון באיזו מידה משבר הקורונה משפיע על מהות תפקידו/ה של מפתח/ת ההדרכה בישראל. האם נמצא שינוי במרכיבי תפקידו, בשיטות ובכלי הדרכה בלמידה ארגונית? מהן המיומנויות האישיות הקריטיות להצלחת מפתחי הדרכה, ומה טומן העתיד לפיתוח ההדרכה וללמידה הארגונית בעידן שגרת הקורונה?

זו הפעם השלישית שאנחנו עורכים את סקר מפתחי הדרכה. שני הראשונים היו ב-2017 ו-2019. כמו כן, זו המדידה השנייה שאנחנו עורכים לבחינת השלכות הקורונה על פיתוח הלמידה בארגונים. באוגוסט 2020, בשיאו של "הגל השני" פרסמנו דו"ח בנושא. בסקר הנוכחי לקחו חלק 127 מפתחי הדרכה. הסקר הופץ באמצעות דואל, רשתות חברתיות ובפורומים מקצועיים סגורים במהלך חודש נובמבר 2021.

ממצאי הסקר עולה תמימות דעים כי הקורונה היוותה זרז משמעותי לשינויים בתפקיד מפתחי ההדרכה. **לקורונה אימפקט דרמטי: 86% מהמשיבים חשו בשינוי כלשהו בתפקידם בעידן הקורונה וכל המשיבים (פרט לארבעה) מעריכים שבראיה לאחר, עידן הקורונה עשה טוב לתחום**. בהקשר של עליה במיצוב מחלקת ההדרכה בארגון, והאצת תהליכי קבלת הדיגיטל כאמצעי ללמידה, גידול משמעותי בנפח עבודה, ודרישה לתהליכי עבודה גמישים ומהירים.

בהשוואה לנקודות הזמן הקודמות לא חלו שינויים משמעותיים במרכיבי התפקיד של מפתחי ההדרכה. תחקור מומחי תוכן, פיתוח מיקרו, פיתוח מאקרו נותרו בליבת עבודת מפתח ההדרכה. שינוי משמעותי נוגע למיפוי פערי ידע אשר עלה במדרג התפקדי ולעומתו, תיקוף תוכן קיים צנח ממקומו החמישי בשתי נקודות הזמן הקודמות למקום התשיעי. שינויים אלו מרמזים על שינוי בליבת העבודה של מפתח הדרכה בעידן הקורונה: הצורך במתן מענה מהיר וגמיש לפערי ידע של עובדים המתבסס על תחקור מומחי התוכן, ובכך נחסך הצורך בבניית תכנים חדשים.

בחינת המיומנויות האישיות הקריטיות למפתחי הדרכה לשם הצלחה בתפקידם מגלה כי בדומה לסקר 2017 **כל המיומנויות סומנו כחשובות במידה רבה - רבה מאד ומרביתן הוערכו במידה שווה בשתי נקודות הזמן**. בראש הרשימה, מיומנות המופיעה לראשונה והיא **יכולת למידה**. ביטוי לעידן הקורונה הכאוטי והזמיש נמצא **בירידת ערך המיומנות של תכנון**

מבוא

ללמידה. השאלה הנשאלת היא באיזו מידה מהלך כפוי זה השפיע על מהות תפקידו של מפתח/ת ההדרכה בישראל. האם נמצא שינוי במרכיבי תפקידו/ה, בשיטות ובכלים בארגונים? מהן המיומנויות האישיות הקריטיות להצלחת מפתחי הדרכה ומהם החסמים שנתקלים בהם? ומה טומן העתיד לפיתוח הדרכה וללמידה ארגונית בעיני מפתחי ההדרכה בעידן השגרונה?

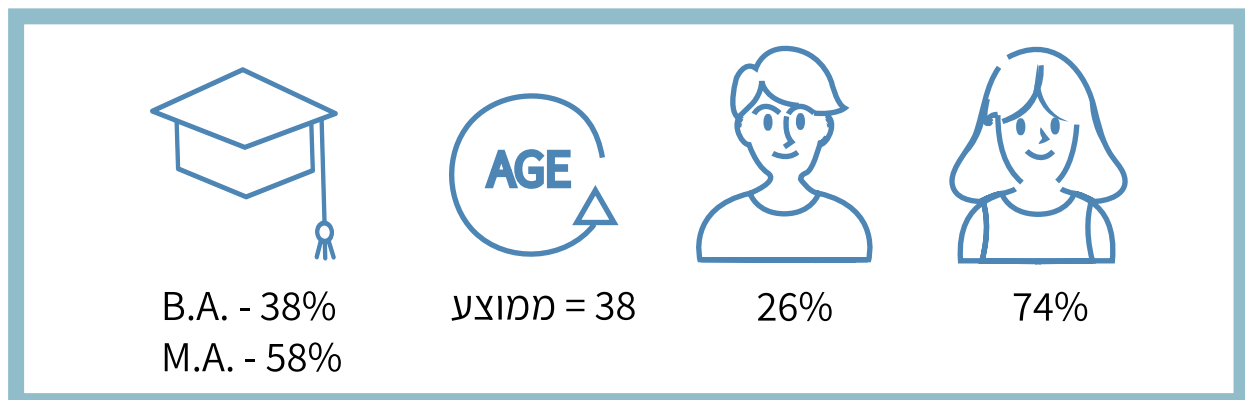
במארס 2020 כפה ירוס הקורונה על מחלקות הדרכה בארגונים לעבור בין רגע ללמידת חירום ומרחוק. במהותן, מחלקות הדרכה בארגונים אמונות על הכשרה, פיתוח וציוד עובדים בידע, מיומנויות ותפיסות לשיפור ביצועי הארגון ולהשגת יעדיו (Swanson & Holton, 2009), כמו גם לשימור המחויבות של המשאב האנושי בארגון.

זו הפעם השלישית שאנחנו עורכים את סקר מפתחי הדרכה. שני הראשונים היו ב 2017 ו- 2019. 127 מפתחי הדרכה מלאו שאלון מקוון (Google Form) שהופץ באמצעות דואל, רשתות חברתיות ובפורומים מקצועיים סגורים במהלך חודש נובמבר 2021.

המעבר ללמידת חירום ומרחוק דומה היה לסופת הוריקן המזעזעת את הנהוג, המוכר והידוע בתחום הלמידה הארגונית. הסגר הפתאומי המלווה בריחוק פיסי הביא לקדמת הבמה ההדרכתית את טכנולוגיות הלמידה הדיגיטליות וכן את ניפוץ מגבלת הזמן והמקום

המשתתפות/ים בסקר

מבין 127 המשיבים רובן נשים (74%) ו-26% גברים. טווח גילאי המשתתפים נע מ 25-68; גילם הממוצע הוא 38 (ס"ת 8.1); הוותק בתפקיד נע בין 1-30 שנים; ממוצע 9 שנים (ס"ת 7.0). ללמעלה ממחציתם תואר שני (58%) או תואר ראשון (32%). רוב מפתחי ההדרכה מועסקים כשכירים בארגונים (74%) או כשכירים בחברות ייעוץ (15%) והיתר כיועצים עצמאיים (8%).



מרבית העובדים (60%) מועסקים בארגונים מבוזרים; קרוב למחצית מהמשיבים מועסקים בארגונים בהם מספר העובדים מעל 1,000; כרבע מועסקים במקומות עבודה שמספר העובדים בהם עד 100 (ככל הנראה חברות ייעוץ בתחום). למעלה ממחצית הארגונים פועלים בשוק הישראלי (60%) וחלקם האחר הן בישראל והן בשוק הבינלאומי (40%). המשתתפים עובדים במגוון ארגונים: בראשן, הייטק וביוטק (28%) והמגזר ציבורי (27%); בכל אחד מהסקטורים תעשייה/ייצור, בטחון/צבא עמותות/גיל שלישי מועסקים 13% מהמשיבים. בתחום הפיננסי וכן בחינוך ובריאות - 11% מהמשיבים בכל תחום; ו-8% מועסקים במוסדות להשכלה גבוהה.

יצוין שמאפייני מדגם המחקר הנוכחי דומים לשני המדגמים הקודמים. **ממצא זה מחזק את ייצוגיות המדגם ואת תוקף ההשוואה בין שלוש נקודות הזמן.**

השלכות עידן הקורונה על תפקידם של מפתחי ההדרכה

למידה מגוונות יותר.
האצת תהליכי דיגיטל ולמידה מתוקשבת שהארגון
לא היה פתוח אליהם מראש ותפיסות שהשתנו
עקב הקורונה.

יציאה מעבודות לחירות.

• גידול משמעותי בנפח עבודה - עומס, עומס, עומס

עומס עבודה רב, טיפול נרחב בתמיכה טכנית לצד
הדרכה לגבי שימוש וניצול הפוטנציאל במרחב
הדיגיטלי. כל זה בתוך הגדרת תפקידים לא ברורה
עד הסוף. רצון החברה לנצל את הזמן שהתפנה
לטובת למידה של העובדים. מצריך הרבה מאוד
עבודה של מפתח הדרכה ומנהל ידע. עלייה בצורכי
היחידה - פיתוח תכנים, סיוע למחלקות בפיתוח
תוכן הכשרות מרחוק, שינוי תפיסת תהליכי קליטה
וחפיפה לדיגיטל ועוד.

• דרישה לתהליכי עבודה גמישים ומהירים - להקשיב, ליזום, למהר

קצר יותר, מהר יותר, הבאת ערך וייחצונו, זליגה
של למידה לעוד תחומי ליבה לאו דווקא קלאסיים.

עבודה גמישה, אג'ילית, שיתופית, הכל אפשרי
כאן ועכשיו, שינוי בתפיסת החשיבה ברמות ביצוע
ויישום.

דרישת שטח לקיצור זמני פיתוח, חשיבה מחדש
על פתרונות דיגיטליים וכניסה של תחום "מחוברות
העובדים לארגון" לחוויית הלמידה.

לקורונה אימפקט דרמטי: 86% מהמשיבים חשו
בשינוי כלשהו בתפקידם בעידן הקורונה וכל
המשיבים (פרט לארבעה) מעריכים שבראייה
לאחור, עידן הקורונה עשה טוב לתחום.

בתשובה לשאלה פתוחה פרטו המשתתפים את
הביטויים לשינוי:

• עליה במיצוב והאצת תהליכי קבלת הדיגיטל כאמצעי הדרכה - בשלות ארגונית המובילה מעבר לדיגיטל

שינוי באיך שהארגון תופס את מחלקת ההדרכה,
כגוף מקצועי שידע לתת מענה טכנולוגי ומתודי
לשינוי הקיצוני שנוצר עקב עבודה מהבית וקליטת
עובדים חדשים מרחוק. מאחר ולא נותר להם
ברירה, זה יצר פתיחות ללמידה דיגיטלית ולאחר
שהתנסו מספר פעמים וראו תוצאות זה שינה את
החשיבה ונוצר גיוון באיך הדרכות יכולות להראות.
במילים אחרות - מלהכין כל היום מצגות משעממות
מיושנות ולא אפקטיביות ולנסות להילחם ולשכנע
על שימוש בכלים ושיטות יותר מתקדמות,
התנסיתי בפיתוח לומדות בזק, משחקים סרטונים
וסימולציות.

פתיחות יותר גדולה אצל קהלי היעד ללמידה
דיגיטלית, דחיפה למיצוב תחום ההדרכה בארגון
עקב הבנת החשיבות של הכשרות מקצועיות
במצבי קיצון ושינוי תנאי סביבת העבודה.

בעיטה הגונה בישבן לתרבות הלמידה (בקטע
טוב). ההכרח הוא אבי ההמצאה, והאיסור להתקהל
בכיתות אילץ את הלקוחות לעבור מהר לשיטות



מרכיבי תפקיד של מפתחי ההדרכה

בהשוואה לנקודות הזמן הקודמות לא חלו שינויים משמעותיים במרכיבי התפקיד של מפתחי ההדרכה. תחקור מומחי תוכן, פיתוח מיקרו, פיתוח מאקרו ותחקור מומחי תוכן נותרו בליבת עבודת מפתח ההדרכה כשתחקור מומחי התוכן תפס את המקום הראשון בהשוואה למקום השלישי ב- 2017 ו- 2019. בדומה לנקודות הזמן הקודמות מרכיבי תפקיד ניהוליים, ליווי והערכה מופיעים לאחריהם. שינוי משמעותי נוגע למיפוי פערי ידע אשר עלה במידרג התפקדי מהמקום התשיעי ב- 2019 למקום השישי ב- 2021. שינוי נוסף נוגע לתיקוף תוכן קיים שצנח ממקומו החמישי בשתי נקודות הזמן הקודמות למקום התשיעי. שינויים אלו מרמזים על שינוי בליבת העבודה של מפתח ההדרכה בעידן הקורונה: הצורך במתן מענה מהיר לפערי ידע של עובדים מתבסס על תחקור מומחי התוכן ובכך חוסכים את הצורך בתיקוף התוכן ההדרכתי, ודאי לגבי תכנים קיימים. הבאים ברשימה הם: ניהול פרויקט הדרכה, ליווי תהליכי שינוי, הערכת אפקטיביות הדרכה וניהול ספקים או צוות הדרכה. בדומה לממצאי סקרים קודמים הטמעת מערכות מידע חולק יחד עם כתיבת תסריט את שני המקומות האחרונים.

טבלה 1. מרכיבי תפקיד של מפתחי הדרכה*

ממוצע (ס"ת)	מרכיב תפקיד - 2021	2019	2017
4.4 (1.14)	1. תחקור מומחי תוכן	3	3
4.3 (1.22)	2. פיתוח מיקרו	1	1
4.3 (1.16)	3. פיתוח מאקרו	2	2
4.2 (1.17)	4. ניהול פרויקט הדרכה	4	4
4.0 (1.44)	5. ניהול ספקים/צוות הדרכה	8	9
3.7 (1.25)	6. מיפוי פערי ידע	9	5
3.7 (1.48)	7. ליווי תהליכי שינוי	6	7
3.6 (1.42)	8. הערכת אפקטיביות הדרכה	7	8
3.6 (1.32)	9. תיקוף תוכן קיים	5	5
3.5 (1.64)	10. כתיבת תסריט	11	11
2.9 (1.62)	11. הטמעת מערכות מידע	10	-

*טווח תשובות מ - 1 - כלל לא ועד 5 - במידה רבה מאד

מיומנויות אישיות קריטיות למפתחי הדרכה

החל מסקר 2019 הוספנו שאלות הנוגעות למיומנויות אישיות הקריטיות למפתח הדרכה לשם הצלחה בתפקידו. בדומה לסקר 2017 כל המיומנויות סומנו כחשובות במידה רבה - רבה מאד ומרביתן הוערכו במידה שווה בשתי נקודות הזמן. בראש הרשימה, מיומנות המופיעה לראשונה והיא יכולת למידה. ביטוי לעידן הקורונה הכאוטי נמצא בירידת ערך המיומנות של תכנון וארגון מהמקום השלישי אל השישי. ההבדל בין הדירוג הגבוה של חשיבה יצירתית בהשוואה אל מול המקום האחרון של חשיבה אנליטית מסמן את הדרישה של הארגונים ממפתחי הדרכה לחשיבה "מחוץ לקופסה".

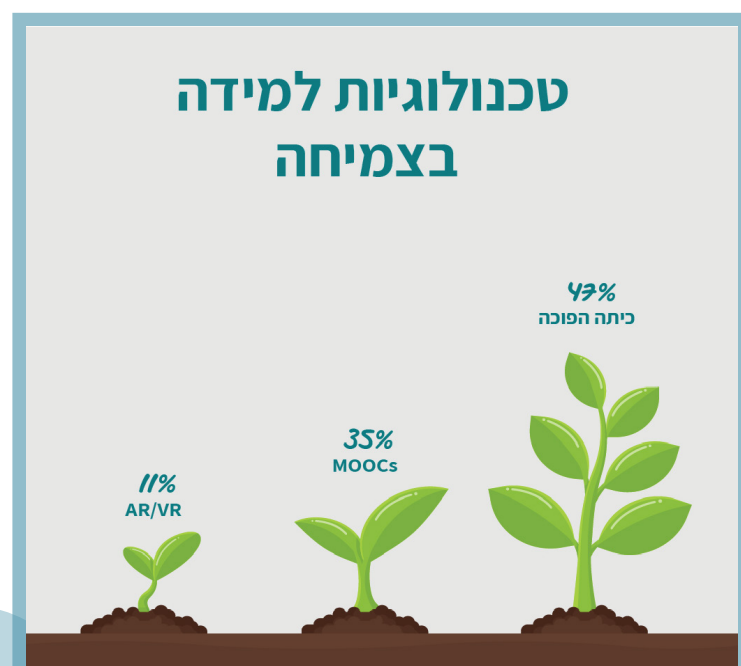
טבלה 2. מיומנויות אישיות קריטיות למפתח הדרכה*

ממוצע (ס"ת)	מיומנות אישית - 2021	2019
4.8 (77.)	1. יכולת למידה	חדש
4.7 (71.)	2. חשיבה יצירתית	1
4.6 (74.)	3. תקשורת בינאישית	2
4.5 (78.)	4. אוריינות דיגיטלית	5
4.4 (83.)	5. ניהול ממשקים	4
4.4 (86.)	6. תכנון וארגון	3
4.4 (89.)	7. העברת מסר בכתב	6
4.3 (71.)	8. יכולת השפעה ושכנוע	7
3.9 (98.)	9. חשיבה אנליטית	8

* טווח תשובות מ - 1 - כלל לא ועד 5 - במידה רבה מאד

שיטות וכלי הדרכה בארגונים

עידן הקורונה הביא אל קדמת הבמה ההדרכתית את הלמידה הדיגיטלית הא-סינכרונית והסינכרונית. הזינוק הבולט בשיטות וכלי הדרכה הוא של הלמידה הדיגיטלית הסינכרונית – מהמקום ה-12 ב-2019 למקום השלישי ב-2021. נוכחות הלמידה הדיגיטלית הא-סינכרונית הורגשה היטב בשנים הקודמות אך בשנת 2021 חלקה היחסי גבר ועלה עד להגעתה למקום הראשון. עליה יפה נרשמת ב-2021 בשילוב משחקי למידה דיגיטליים. ממצאים אלו מחזקים את המעבר שנמצא בסקרים הקודמים של מעבר לתפיסת למידה דיגיטלית - "ההבנה שלמידה מקוונת (סינכרונית וא-סינכרונית) אפשרית ושהשד לא כל כך נורא" צוינה כאחד השינויים המשמעותיים שארגונים עברו כתוצאה ממשבר הקורונה. כצפוי, שיטות ההדרכה המסורתיות המשלבות למידה כיתתית צנחו במדרג ההדרכתי בפרט סדנה פרונטלית (מהמקום השני ב-2019 למקום השמיני ב-2021) והרצאה פרונטלית (מהמקום השלישי ב-2019 למקום העשירי ב-2021) (ראו טבלה 3). את הרשימה סוגרים: מודל הכיתה ההפוכה, קורסים מרובי משתתפים (mooc's) ומציאות מדומה ורבודה.

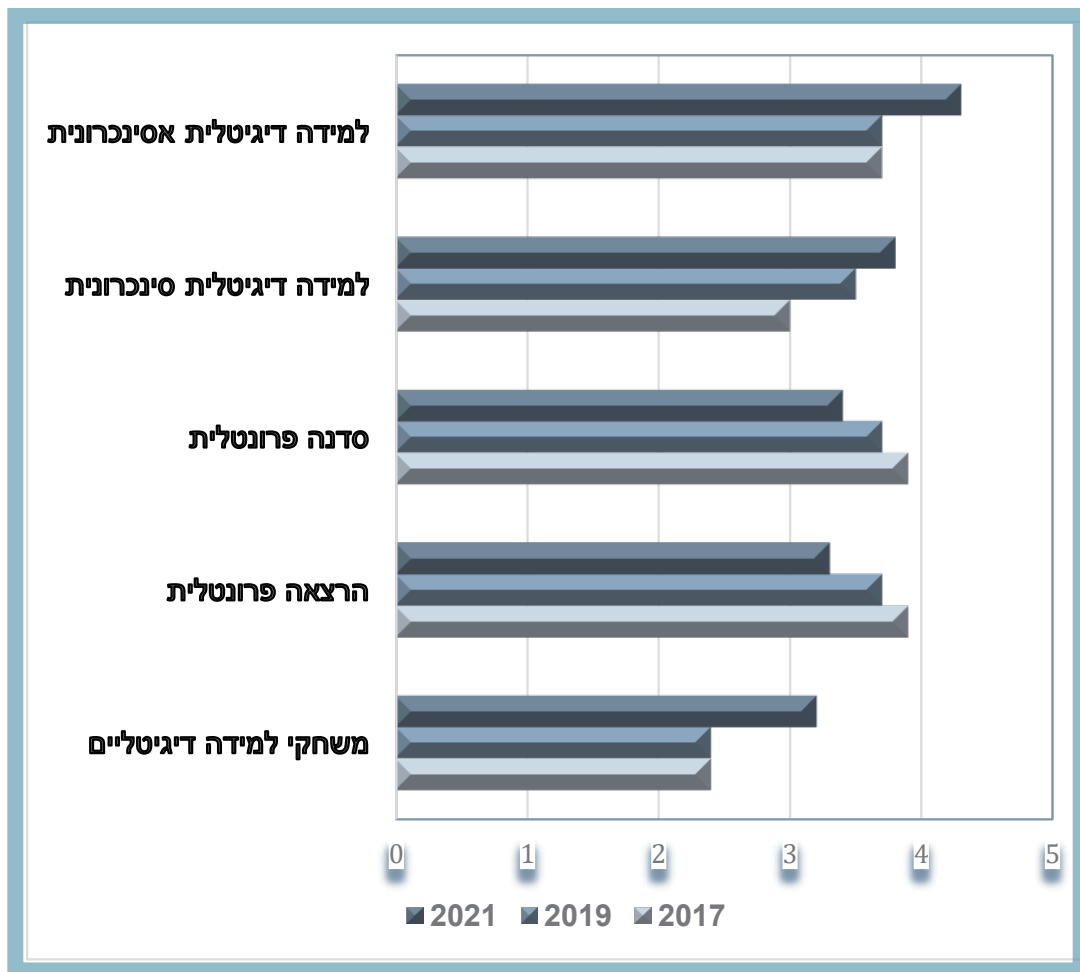


טבלה 3. שיטות וכלי הדרכה בארגונים*

ממוצע (ס"ת)	חסם תפקיד - 2021	2019	2017
(1.49) 3.8	1. תקציב/חוסר כוח אדם	4	3
(1.14) 3.7	2. תהליכי עבודה איטיים	1	1
(1.67) 3.6	3. הקצאת זמן לעובדים ללמידה	5	5
(1.33) 3.5	4. תפיסות מסורתיות לדרכי למידה	2	2
(1.23) 3.5	5. אי עמידה בלוח זמנים	6	7
(1.99) 3.4	6. תחלופה גבוהה של עובדים	16	12
(1.89) 3.4	7. השטח בונה פתרונות למידה עוקפים	13	13
(1.81) 3.3	8. התוכן הנלמד לא מיושם בפועל	11	9
(1.60) 3.3	9. ציפייה לשימוש בכלים טרנדיים	7	8
(1.47) 3.3	10. חסמים טכנולוגיים/תשתיתיים	3	4
(1.58) 3.1	11. חוסר מוטיבציה של עובדים ללמוד	15	11
(1.47) 3.1	12. תקשורת לקייה עם גורמים בארגון	12	14
(1.23) 3.0	13. העדר זמינות מומחה תוכן	8	6
(1.80) 2.9	14. תרבות ארגונית שאינה מעודדת למידה	15	16
(1.78) 2.9	15. מיצוב אישי ו/או מחלקתי נמוך	14	16
(1.12) 2.9	16. תקשורת לקייה עם לקוחות ו/או מומחי תוכן	12	14
(1.80) 2.6	17. חוסר הגדרת תפקיד ברורה	17	-
(1.55) 2.4	18. העדר קהילת הדרכה תומכת	18	-
(1.16) 2.0	19. חוסר ידע מקצועי אישי בהדרכה	19	17

*טווח תשובות מ - 1 - כלל לא ועד 5 - במידה רבה מאד

תרשים 1: שינויים במתודות וכלי הדרכה 2017-2021



טכנולוגיות למידה בארגונים

כצפוי, מערכות למידה סינכרוניות כבשו בסערה את המקום הראשון בטכנולוגיות למידה ובפער ניכר מטכנולוגיות למידה שאחריהן ברשימה. שתי טכנולוגיות הלמידה הוותיקות, יישומי מחשב אישי (כדוגמת לומדות) ומערכת ניהול למידה, שמרו אמנם על כוחן בהשוואה לסקרים הקודמים אך נדחקו למקום השני והשלישי בסקר הנוכחי (ראו תרשים 2). שימוש בתוכנות גרפיות ובתוכן חיצוני עלו בשני מקומות ובמקביל שימוש בכלים שיתופיים וביישומים תומכים למידה כיתתית ירדו בשני מקומות. את הרשימה סוגרות אותן טכנולוגיות למידה שסגרו את הסקר מ - 2019: מערכת EPSS, מציאות מעורבת וצ'אט בוט. ממצאי הסקר הנוכחי מצביעים על המשך מגמה שנמצאה בדו"ח קורונה מ - 2019: מעבר מהיר (ובמידה רבה כפוי) ללמידה במערכות סינכרוניות תוך דחיקת מקומן של מערכות ניהול למידה ולומדות. כמו כן, נמצא שימוש מועט במציאות מעורבת.

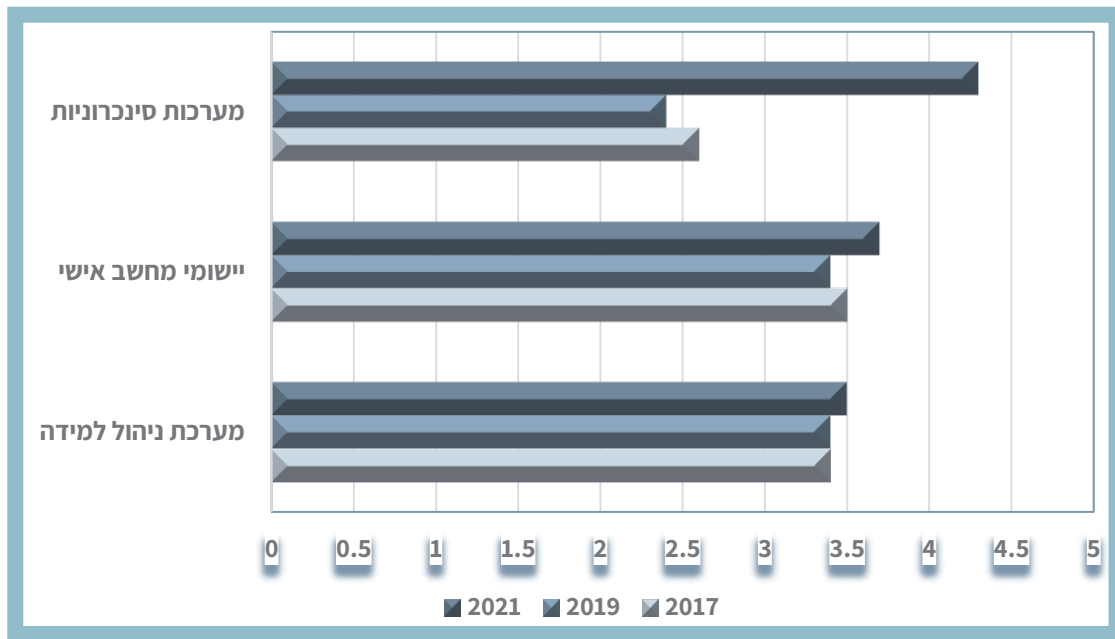


טבלה 4. שילוב טכנולוגיות למידה בארגונים*

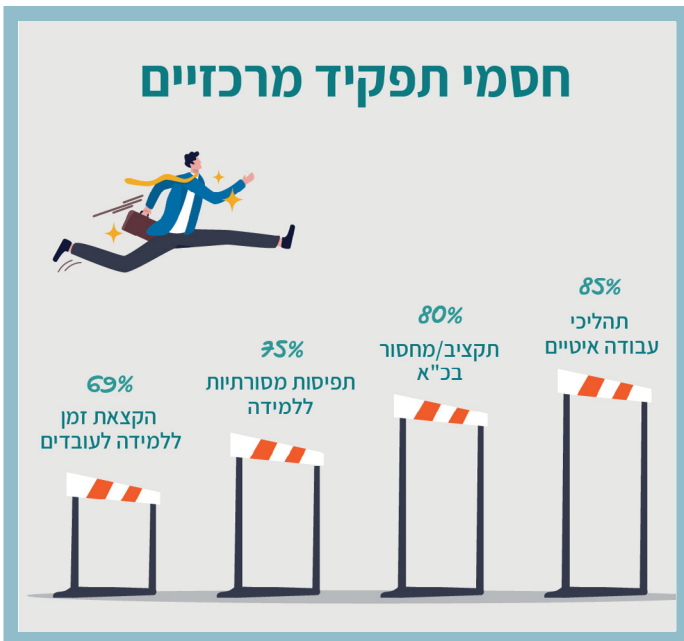
ממוצע (ס"ת)	טכנולוגיות למידה - 2021	2019	2017
4.3 (1.34)	1. מערכות סינכרוניות	11	10
3.7 (1.88)	2. יישומי מחשב אישי	1	1
3.5 (1.65)	3. מערכת ניהול למידה	2	2
3.5 (1.91)	4. תוכנות גרפיות	6	-
3.5 (1.79)	5. כלים שיתופיים	3	4
3.4 (1.85)	6. מחולל/עורך וידאו/אנימציה	5	5
3.3 (1.75)	7. יישומים תומכים למידה כיתתית	4	3
3.1 (1.85)	8. תוכן חיצוני	10	7
3.1 (1.88)	9. יישומי אמצעים ניידים	9	8
3.0 (1.80)	10. רשתות חברתיות /מסרים מידיים	8	9
2.1 (1.80)	11. סימולטורים	12	-
2.0 (2.27)	12. מערכת לניהול חווית משתמש LXP	-	-
1.9 (2.13)	13. מערכות EPSS	15	12
1.9 (1.59)	14. מציאות מעורבת/סימולציה	13	11
1.7 (1.82)	15. צאט בוט	14	-

*טווח תשובות מ - 1 - כלל לא ועד 5 - במידה רבה מאד

תרשים 2: שינויים במתודות וכלי הדרכה 2017-2021



חסמי תפקיד של מפתחי הדרכה



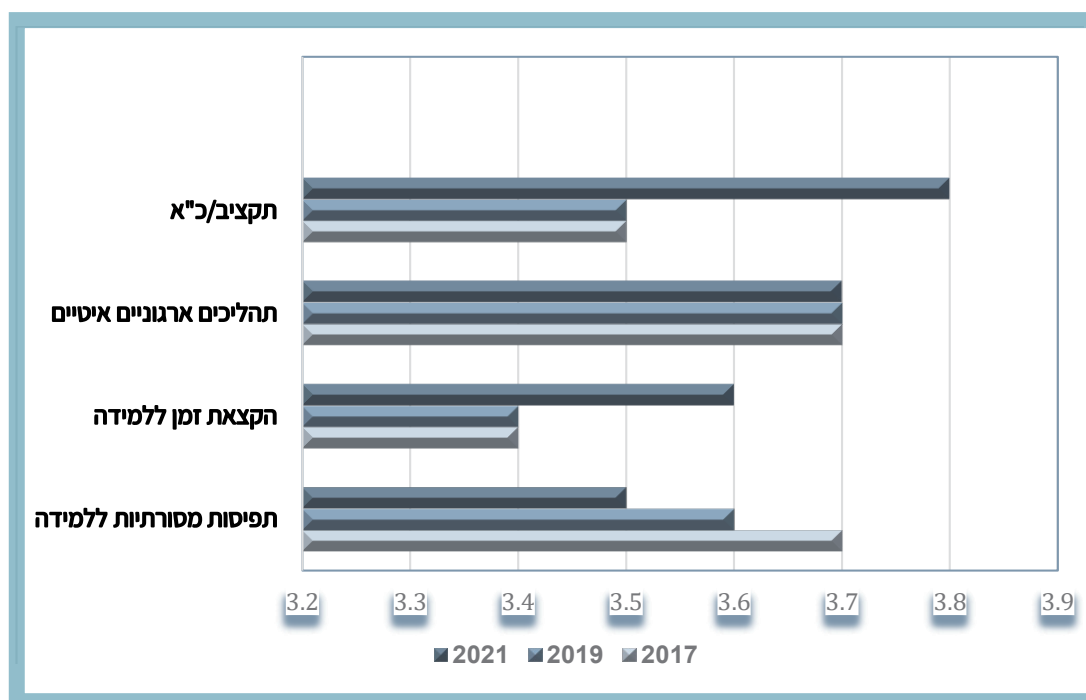
חסם התפקיד המרכזי של מפתחי הדרכה בשנת 2021 הינו **מחסור בתקציב וכוח אדם**. בשונה משנים קודמות שחסם זה היה במקום השלישי (2017) ורביעי (2019) מתברר שבשנת 2021 מפתחי הדרכה נתקלים בקשיי תקציב וכוח אדם רבים יותר למימוש המעבר לדיגיטל הסינכרוני והא-סינכרוני. **החסמים המרכזיים הבאים ברשימה: תהליכי עבודה איטיים ומחסור בהקצאת זמן לעובדים ללמידה** מייצגים את רובד הגלוי של התרבות הארגונית ואת המקום הרביעי תופס החסם הקשור לרובד הסמוי של התרבות הארגונית: תפיסות ארגוניות מסורתיות ללמידה (ראו תרשים 3). **עידן הקורונה מוצא ביטוי בתחלופה גבוהה של עובדים ובציפיות למיומנויות ותפקודים נוספים של עובדים**, המחייב מאמץ גבוה יותר בשמירת הכשירות (שזינק למקום השישי מהמקום הלפני אחרון ב- 2019). ולעומתו, פחתה עצמתו של החסם העדר זמינות מומחה תוכן, אולי בשל התגייסותן של דמויות אלו בתקופת חירום.

טבלה 5. חסמי תפקיד של מפתחי הדרכה*

ממוצע (ס"ת)	חסם תפקיד - 2021	2019	2017
3.8 (1.49)	1. תקציב/חוסר כוח אדם	4	3
3.7 (1.14)	2. תהליכי עבודה איטיים	1	1
3.6 (1.67)	3. הקצאת זמן לעובדים ללמידה	5	5
3.5 (1.33)	4. תפיסות מסורתיות לדרכי למידה	2	2
3.5 (1.23)	5. אי עמידה בלוח זמנים	6	7
3.4 (1.99)	6. תחלופה גבוהה של עובדים	16	12
3.4 (1.89)	7. השטח בונה פתרונות למידה עוקפים	13	13
3.3 (1.81)	8. התוכן הנלמד לא מיושם בפועל	11	9
3.3 (1.60)	9. ציפייה לשימוש בכלים טרנדיים	7	8
3.3 (1.47)	10. חסמים טכנולוגיים/תשתיתיים	3	4
3.1 (1.58)	11. חוסר מוטיבציה של עובדים ללמוד	15	11
3.1 (1.47)	12. תקשורת לקויה עם גורמים בארגון	12	14
3.0 (1.23)	13. העדר זמינות מומחה תוכן	8	6
2.9 (1.80)	14. תרבות ארגונית שאינה מעודדת למידה	15	16
2.9 (1.78)	15. מיצוב אישי ו/או מחלקתי נמוך	14	16
2.9 (1.12)	16. תקשורת לקויה עם לקוחות ו/או מומחי תוכן	12	14
2.6 (1.80)	17. חוסר הגדרת תפקיד ברורה	17	-
2.4 (1.55)	18. העדר קהילת הדרכה תומכת	18	-
2.0 (1.16)	19. חוסר ידע מקצועי אישי בהדרכה	19	17

*טווח תשובות מ - 1 - כלל לא ועד 5 - במידה רבה מאד

תרשים 3: חסמי תפקיד מרכזיים של מפתחי הדרכה 2017-2021



לאן הולכים מכאן?

הלמידה החברתית תגבר ככל שהתשתיות של הארגון יותאמו לכך וזה יהווה נתח משמעותי מהלמידה של העובד בארגון. העובדים צמאים לזה רק אין לזה מספיק לגיטימציה ותשתיות. פיתוח הדרכה יהיה במקום מרכזי יותר בארגונים מתוך הבנה שהכשרת הבסיס תועיל להמשך העבודה, תוזיל עלויות בעתיד העובד.

המיצוב שלו ישתפר ויהפוך לליבת עשייה בארגונים.

אשף גאגלינג בין אסטרטגיות דיגיטציה.

.. מכיוון שהשינויים בתחומי העבודה משתנים בקצב מהיר יש צורך לחנוך עובדים קיימים וחדשים במהירות גדולה יותר ולכן יש צורך ליעל את תהליכי הלמידה יחד עם מיפוי של מגמות התעסוקה בארגון שגם הן משתנות לאורך השנים.

למידה ארגונית יצרנית, מהירה, גמישה וממוקדת:

מסוגלות ללוליינות בהדרכה - שילוב דרכים, תכנים, מתודות, גירויים מרובים, יחידות קצרות, התמקדות בעיקר.

אני רואה את מפתחי ההדרכה של העתיד כמו משרדי פרסום- משרדי חוויית למידה. אנשים כשרונים ששולטים בעיצוב, גרפיקה, חוויית משתמש, בקיאים במערכות שונות, יצרתיים + מביני למידה.

דרישה הולכת וגוברת לבקיאות וידע יישומי בכלים דיגיטליים, דרישה גבוהה ללמידה באופן עצמאי ופחות קבוצתי. למידה במנות קטנות ופחות קורסים ארוכים.

המשתתפים התבקשו להעריך את הכיוונים העתידיים של פיתוח הלמידה בארגונים ומקצוע פיתוח הדרכה באמצעות שאלה פתוחה. 80 מפתחי הדרכה (63% מהמשתתפים) הציעו את כיווני ההתפתחות הבאים:

דיגיטל זה הנורמלי החדש - אם בסקר 2019 הכיוון היה יותר דיגיטלי - ועל חשבון הפרונטלי, ובסקר 2020 - ההערכה ההיתה כי הולכים לדיגיטל, הרי בסקר הנוכחי קבעו המשיבים נחרצות שהטרנספורמציה הדיגיטלית בלמידה ארגונית מתעצמת ומתרחבת:

כל כך הרבה דברים!!! העתיד לגמרי שלנו! כל העולם הולך לפיתוח הדרכה דיגיטלית במיוחד. יש המון אפיקים בהם ניתן לפתח ולהתפתח.

יותר דיגיטלי, אמצעים חדשים, הדרכות קצרות מאוד שמתאימות לדור ה Y וה Z.

הטרנספורמציה הדיגיטלית מזרזת שינויים מערכתיים, תרבותיים ובין היתר תורמת למיצוב יחידת ההדרכה כמסייעת למימוש יעדי הארגון:

למיטב הבנתי, אנשי הלמידה ייטמעו חזק בביזנס מאחר והלמידה החדשה היא מנוע צמיחה לעסקים, כיוון שהיא יעילה יותר, אדפטיבית ופרסונלית יותר ולכן יכולה לטפל בבעיות של כשירות בצורה אפקטיבית הרבה יותר מבעבר. אם נשכיל לפתח את עולם המדידה של הלמידה לכיוונים של ROI וננהל כשירות בצורה אמפירית, הצורך בנורקילך ויגבר מאחר והתאבון של ההנהלה לצמצם נזקים ולשפר יעילות ואפקטיביות בארגון גבוהים היום יותר מתמיד. בעיני רוחי אני רואה את משתמשי הקצה הופכים להיות יצרני תוכן כפי שהם עושים זאת היום ברשתות החברתיות. אנשי הלמידה יצטרכו לתת את התשתיות והכלים לאפשר זאת.

סיכום

האצת תהליכי למידה ארגונית בעוצמות אדירות - ד"ר ערן גל

הקורונה הנה מאיץ תהליכים בעוצמות אדירות. אנחנו כרגע בתוך התהליך וקשה לדעת איפה נעצור אם בכלל. ברור שהלמידה הדיגיטלית, עליה דברנו ואותה קדמנו ב-20 השנים האחרונות, הפכה לשגרה ותישאר כסטנדרט מכאן והלאה. את הדיון בכמות והיקפים יחליף במהירות (אני מקווה) הדיון באיכות ואימפקט. בתחום הצורך וההיקף אנחנו באזור מאוד מבוסס, בתחום ה"איך" אנחנו בתוך התהליך עדיין.

טבלת מרכיבי התפקיד והמיומנויות מלמדת אותי שאנחנו, כמו מקצועות רבים אחרים, מבצעים את המעבר לכשירות אסטרטגיות ומורכבות ובאופן טבעי מתרחקים מכשירות טכניות אותן יחליפו מכונות בשלב זה או אחר. זהו תהליך טבעי ונכון. עלינו כגוף המכשיר אנשי למידה וכגופים בהם מתפתחים מקצועות אנשי למידה לאמץ את הקו המנחה ולתמוך בו.

מבקש גם לשים לב שכל תחזית, בייחוד טכנולוגית, נכונה לזמן בו בוצעה. גם בעידן בו למידה סינכרונית וא-סינכרונית מסבירות 95% מהלמידה הדיגיטלית בארגון, חשוב להסתכל קדימה ולהבין את התמהיל המשתנה בעוד שנה וגם שלוש שנים מהיום. כל הרכיבים בתחתית הטבלה (בייחוד VR, צ'אט בוט, מציאות מעורבת) עתידים לטפס במעלה הטבלה בשנים הקרובות ועל אנשי הלמידה להיות ערוכים מבעוד מועד עם הבנה וכיכולות לייצר ערך משמעותי בסביבה טכנולוגית זו.



כאבי גדילה של תחום צומח - ינאי זגורי

הסקר מעיד כי אנחנו לא רק עוברים טרנספורמציה דיגיטלית, אנחנו עוברים טרנספורמציה תפקודית. מפתחי למידה בארגונים לא מצופים רק לתת מענה לפתרונות הדרכתיים. מפתחי הלמידה נדרשים לתת מענה לכאבים ארגוניים משמעותיים כמו: איך לשמור על מחברות ארגונית כשרוב הארגון עובד מרחוק? איך מאפשרים צמיחה בארגון בתקופה של תחרות על כל עובד?

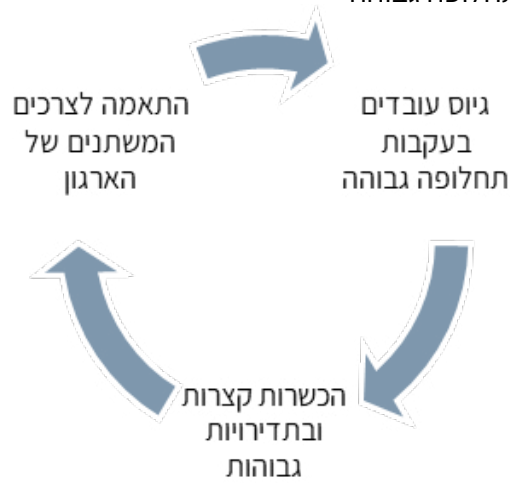
ניתן לראות זאת על ידי השיטות וכלי הדרכה בהם משתמשים מפתחי ההדרכה: למידה תוך כדי תפקיד, חניכה וסימולציה נמצאים בחמשת המקומות הראשונים. שיטות אלו מעידות על עיסוק בתפקיד, שיפור המיומנויות של בעל התפקיד ואימון לתפקיד זה. המיקוד בתפקידים, הכשרתם ושמירה על הכשירות שלהם נובע מתוך הצורך לשמר עובדים, להגיע למיצוי עובדים גבוהה ולשמור את העובדים כשירים ומשמעותיים בתפקידים. מפתחי הלמידה לספק פתרונות ולתפקד "במגרש" רחב יותר אשר כולל את: חווית העובד, המחברות הארגונית, ניהל ידע, תקשורת פנים ארגונית ותרבות ארגונית. לטרנספורמציה תפקודית זו יש חשיבות משמעותית להצלחה של ארגונים.

בנוסף בהתייחסות לאתגרים אנחנו עדים לאתגרי התקציב וחוסר בכוח אדם. ובמקביל קוראים את המצוקה בעומסי התפקיד בטקסטים הפתוחים. שני ממצאים אלו מעידים על הגדלת עומסי העבודה למפתחי הלמידה. העמקת העומס באה בהתאמה להגדלת חשיבות העיסוק ובטרנספורמציה התפקודית. כמובן שטרנספורמציה התפקודית "מקבלת רוח גבית" מהטרנספורמציה הדיגיטלית. בעוד חסמים טכנולוגיים צנחו למקום העשירי מיומנות יכולת למידה הוצבה במקום הראשון של רשימת מיומנויות מקצועיות נדרשות של מפתחי הלמידה. מצד אחד הוסרו לנו החסמים שלא אפשרו לנו להיעזר בטכנולוגיות, מצד שני אנחנו צריכים להתנסות רבות על מנת להתאים את הטכנולוגיה לצרכים ההדרכתיים-תהליך זה דורש למידה משמעותית ממפתחי הלמידה.



חוסר יציבות - ד"ר מיטל אמזלג

הסקר מעיד על חוסר היציבות שיש בארגונים, המשפיע על אופן הכשרתם של מפתחי הדרכה ועל הדרישות מהם. הדוח מצביע על מגמה הדומה מאוד למגמה העולמית: תחלופה גבוהה של עובדים וכתוצאה נוצר מעגל שקשה לפרוץ אותו. גיוס עובדים בעקבות תחלופה גבוהה



תהליך מעגלי זה מתכתב עם הצורך הארגוני למתן מענה מהיר לפערי הידע של עובדים, ועם המיומנות הנדרשת - יכולת למידה. תהליך זה משקף את החסם המרכזי עמו מתמודדים ארגונים בתקופה זו, מחסור בכוח אדם ותהליכי הכשרה איטיים.



מהפכה - גדעון זיילר

למדתי מהסקר את מה שכולנו מרגישים בימים אלו: מהפכה. הממצאים והעדויות מעידים על:

- קפיצת מדרגה בהיקפי היישום של למידה דיגיטלית בארגונים.
- הפיכתה לשיטת למידה דומיננטית.
- התאמת שיטות ודרכי העבודה שלנו לעולם עבודה היברידי שלומד במתודות משולבות.
- חיזוק מעמד גוף הלמידה הארגוני כמי שמספק למידה מהירה זמינה ואפקטיבית מחד אבל גם כמי שמציע הזדמנויות להתפתחות, שייכות ומשמעות באמצעות פתרונות למידה מאידך.

מפתחי הלמידה חשים בכל השינויים האלו ומברכים עליהם. הם הופכים לשליחים חשובים יותר בארגון, מקדמים למידה מתמשכת ומתמדת כל הזמן ומציעים ערך אישי תרבותי וארגוני עם אימפקט גדול יותר.



מחשבות אספקלריה ודגש אחד קטן - רינתיה ברוכים לוי

אספקלריה - (נקראת גם ראי/מראה) התקן בעל משטח פנים המחזיר את קרני האור כך שהנוף שמולה משתקף עליה (ויקיפדיה).

הסקר הוא תמונת ראי לכמה דברים בעיניי:

1. גם אנחנו בעיצומו של UPSKILLING - מרכיבי הליבה שלנו לא השתנו משמעותית אבל המעטפת השתנתה ועוד איך: יכולת הלמידה שלנו, עבודה יותר אג'ילית ועוד. מעניין לראות מה זה עושה לנו הן בפן האישי והן כאנשי מקצוע, וללמוד מזה על תהליכי ה-UP/RESKILLING שאנחנו מקדמים בארגונים.

2. אנחנו על גג העולם - המקצוע שלנו (כמו מקצועות נוספים בעקבות הקורונה) נמצא בנקודת חוזק אדירה: ארגונים זקוקים לנו יותר מתמיד, הלמידה בארגונים גדלה, כמות המשרות בשוק בתחום הולכת וגדלה ועוד. לנו רק נשאר למנף את המומנטום ולא חלילה לאכזב.

3. אנחנו מכוילים עם אתגרי המשק הישראלי והעולמי - החסמים המרכזיים אותם ציינו בסקר משקפים את כל השוק שנמצא בתזוזות טקטוניות ומציין תקציבים, כוח אדם, עומס, תהליכי עבודה וזמן כווקטורים מורכבים. דהיינו, אנחנו מחזיקים זווית רוחבית-ארגונית שכדאי לפעמים להבין דרכה מה קורה גם במעמקי הארגון ולעיתים אפילו לשקף אותם להנהלות.

4. אנחנו בהווה מסמנים לנו את העתיד - המעבר המאסיבי לדיגיטל, הצורך במענה אג'ילי לפערי ידע וביצוע ועוד ילכו ויתעצמו. כפי שצינו בדו"ח מגמות הלמידה בארגונים של 2021 (limi) יש 3 מגמות מרכזיות: המקצוע עובר מעיסוק בטקטי לאסטרטגי, נקדם יותר למידת מוכנות עתידית ונתמודד עם כל זה אם נשכיל לייצר תשתיות ללמידה כמו כלים למומחי תוכן לטובת יצירת מסלולי למידה חכמים.

ודגש קטן אבל אופטימי - "היעדר קהילת הדרכה תומכת" כחסם בתפקיד, הופיע כבר פעם שניה רק במקום האחד לפני האחרון (18). כלומר, זו נקודת חוזקה! אנחנו קהילה מקצועית עמוקה שמסייעת בהתלבטויות, רעיונות וידע בפלטפורמות השונות. אנחנו אכן משקפים את העיסוק שלנו. מקסים, לא?



מקורות

דו"ח מגמות הלמידה בארגונים – 2021. [קישור](#)

קורץ, ג., גל, ע. וזילר, ג. (2017). *ממצאי סקר מפתחי הדרכה הראשון בישראל*, חולון: המכון הטכנולוגי חולון. [קישור](#)

קורץ, ג., גל, ע., אמזלג, מ., זגורי, י., זילר, ג. וטפירו, ע. (2019). לאן מתפתח המפתח? סקר מפתחי ההדרכה השני, חולון: המכון הטכנולוגי חולון. [קישור](#)

קורץ, ג., גל, ע., אמזלג, מ., זגורי, י., זילר, ג., טפירו, ע. וברוכים ר. (2020). מה עשתה הקורונה ללמידה ארגונית בישראל, חולון: המכון הטכנולוגי חולון. [קישור](#)

Swanson, R., & Holton, E. (2009). *Foundations of human resource development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.