

## **כיצד לפתח הדרכה בתקופת מיתון ?**

מאת: רחל צור – מנהלת תחום פיתוח הדרכה, "לוטם" פיתוח ארגוני והדרכה  
פורסם לראשונה ספטמבר 2002

### **מפתח הדרכה למוביל תהליך וממומחה תוכן למפתח פנים - מומחה תוכן מפתח הדרכה**

המשבר הכלכלי מציב בפנינו, אנשי ההדרכה בארגונים, אתגרים רבים. האתגר המרכזי הוא היכולת לסייע לארגון, בעל צרכי פיתוח רבים (בעקבות שינויים: ארגוניים, בתפקידים, התייעלות, שיפור ביצועים וכדומה) מחד, אך חסר משאבי הדרכה (תקציב וכ"א), מאידך. כלומר, האתגר הוא להניע תהליכי הדרכה יעילים ואפקטיביים בתנאי צמצום ומחסור. צורך מציאותי ועכשווי זה הוליד את מודל הפיתוח הבא. במודל משולבים תהליכי פיתוח הדרכה עם תהליכי ומיומנויות יעוץ ועבודה עם קבוצות. מודל זה מתבסס על יכולות מפתח ההדרכה המומחה, כמוביל ומנחה את תהליך הפיתוח ואת מומחי התוכן בארגון כמבצעים/ מיישמים את תהליך הפיתוח.

כמו כל תהליך פיתוח הדרכה קלאסי גם תהליך פיתוח זה מבוסס על הקשר או השותפות בין מפתח ההדרכה למומחה התוכן. ההבדל בתהליך זה הוא השינוי שחל בתפקידים ובחלקים שתופסים כל אחד מהם, מפתח ההדרכה ומומחה התוכן, בתהליך. תפקידו של מפתח ההדרכה בתהליך מסוג זה כולל שלושה היבטים: ניהול והובלת תהליך הפיתוח, הנחיית מפתחי הפנים (אותם מומחי התוכן) כיצד לבצע את התהליך וביצוע בקרה מתודולוגית על התהליך. על מפתח ההדרכה לפתח את "החזון" ההדרכתי (הפתרון), להתוות את הדרך באמצעותה נגיע למימוש החזון ולסייע למקבלי ההחלטות ולמחלקת ההדרכה בארגון בהנעת וביצירת מחויבות של השותפים בתהליך ובהטמעה. בתהליך זה האחריות של מפתח ההדרכה מוטה לפן התהליכי ופחות לפן התוכני. תפקידו של מומחה התוכן בתהליך משתנה אף הוא. הוא הופך ממומחה תוכן למפתח הדרכה פנים-ארגוני ומומחה תוכן. על מפתח הפנים נשען החלק הארי "בהוצאה לפועל" של הפיתוח.

### **עקרונות המודל - תפירת חליפת הפיתוח עפ"י מידותיו של הארגון**

#### **עיצוב גזרת חליפת הפיתוח**

השלב הראשוני של גזירת ועיצוב תהליך הפיתוח נעשה ע"י היועץ- מפתח ההדרכה-בשיתוף עם הלקוח (קיימת חשיבות רבה לשיתוף הלקוח הסופי בעיצוב ובחשיבה על תהליך הפיתוח). בשלב זה מומלץ להרכיב צוות היגוי לפרוייקט שילווה את הפרוייקט משלב עיצוב תהליך הפיתוח ועד לסיומו.

### **המודל מציע שלושה טיפוסים תהליך, הנגזרים ומותאמים למשאבי וליכולות הארגון:**

- § גזרה ל"ארגונים הרזים" – בעלי משאבים מועטים ובעלי כוחות פנים ארגוניים פוטנציאליים: כל עבודת הפיתוח תעשה על ידי צוות מפתחי הפנים בהנחייה ובליווי מפתח ההדרכה. בתהליך מסוג זה מעורבות היועץ – מפתח ההדרכה -מוגבלת לליווי והנחיה והתהליך מבוסס ברובו על כוחות הפנים .
- § גזרה לארגונים ש"בתהליכי הרזיה" – ארגונים בעלי משאבים ויכולות פנימיות מוגבלות : תהליך הפיתוח מתחלק בין היועץ למפתחי הפנים באופן הבא: עיצוב ופיתוח תוכנית ההכשרה (מניתוח הצורך ההדרכתי, דרך ניתוח תפקיד ועד לפיתוח המתווה לפתרון / תוכנית ההכשרה) נעשה ע"י היועץ בשיתוף מפתחי הפנים. בשלב מימוש הפתרון – בניית מערכי השיעור תעשה ע"י מפתחי הפנים) במקרים רבים מפתחי הפנים במקרה זה יהיו גם המדריכים העתידיים בהכשרה.)
- § גזרה ל"ארגונים רזים" – בעלי משאבים מצומצמים ובעלי כוחות פנים ארגוניים קיימים ומגוונים: לארגונים מסוג זה תקציבי פיתוח מוגבלים. יחד עם זאת, ברשותם תשתיות הדרכתיות, כגון: צוות מדריכים פנים ארגוניים פעיל, רכזי ההדרכה בארגון התנסו בעבר בתהליכי פיתוח שונים ברמות מעורבות שונות, הארגון מוכון הדרכה, ההדרכה ממוצבת גבוה בארגון. במקרים אלה ניתן שכל עבודת הפיתוח תעשה על ידי צוות הפיתוח הפנימי בליווי והנחיית מפתח ההדרכה החיצוני .
- ניתן לבנות מגוון תהליכים המתבססים יותר ויותר על כוחות פנים ארגוניים ומצמצמים את מעורבות היועץ להובלת והנחיית התהליך בלבד. גם כאן ניתן להגדיר כי היועץ ינחה ישירות את צוות הפיתוח הפנימי או שהיועץ ינחה את רכזי ההדרכה בארגון (יבנה עמם את התהליך וינחה אותם כיצד להנחות את צוות הפיתוח הפנימי). בארגונים בהם קיימות תשתיות של צוות מדריכים פנימיים ניתן לחלק את תהליך הפיתוח ביניהם לבין צוות הפיתוח הפנימי באופן הבא: היבטי המאקרו בתהליך הפיתוח (מיקוד הצורך ועיצוב הפתרון) יבוצעו ע"י צוות הפיתוח, ואילו בניית תכנים – היבטי המיקרו- יבוצעו ע"י צוות המדריכים הפנימיים עפ"י הקווים המנחים של צוות הפיתוח. חשוב להדגיש כי בתהליך מסוג זה מעורבות היועץ – מפתח ההדרכה מוגבלת והתהליך מבוסס ברובו על כוחות הפנים.

- § הקמת צוות היגוי מטעם הלקוח הסופי שילווה וייתקף את התהליך. תפקידי הצוות :  
 בחירת השותפים לצוות הפיתוח, עיצוב תהליך הפיתוח – אבני דרך, תפוקות ולו"ז -  
 בעלות על התהליך, מעורבות, החדרת מוטיבציה, הקצאת משאבים וזמן .
- § תהליך הפיתוח גמיש ומותאם ליכולות ולמשאבי הארגון.
- § פיתוח מתוך ראייה מערכתית – שילוב התהליך בצרכי ובתהליכי הארגון.
- § תהליך הפיתוח כ MODELLING -לתהליך הלמידה.
- § עיצוב פתרון יישומי, המותאם לצורכי וליכולות הארגון.
- § התייחסות לשלושת מרכיבי מערכת הלמידה בעת עיצוב הפתרון: בסיסי הידע, מפיצי הידע ותהליכים ארגוניים .
- § שיתוף, מעורבות של מנהלים בתהליך הפיתוח ובתהליכי התיקוף .
- § עבודה עם templates לקיצור תהליכים.
- § איתור גורמים בולמים וגורמים מקדמים בארגון והתייחסות אליהם בתהליך הפיתוח.
- § מפתחי הפנים יוכשרו לביצוע בסמוך למועד הביצוע (לפיתוח) – תהליך הכשרתם מתרחש בד בבד עם תהליך הפיתוח.
- § תהליך הפיתוח מבוסס על מספר מפגשים קבוצתיים ו/או יחידניים (מוגדרים מראש – תחומים בזמן ומשאבים) (של מומחי התוכן – מפתחי הפנים -בהנחיית היועץ- מפתח ההדרכה. במהלך המפגשים מוקנים עקרונות תהליך הפיתוח למפתחי הפנים, נבנים תהליכי העבודה בפיתוח ומעובדים החומרים שנאספו לחומרי הדרכה .

### תוכן ותהליך במפגש הפיתוח – מבנה מפגש הפיתוח



## **תפוקות וערכים מוספים בתהליך**

מלבד האפשרות להשיג את היעד ההדרכתי במשאבים מצומצמים, התהליך מעניק תפוקות וערכים מוספים. בעת תהליך הפיתוח מוכשר צוות מפתחי הפנים ורוכש מיומנויות נוספות שיעמדו לרשותו ולרשות הארגון בביצוע תהליכים הדרכתיים נוספים העולים בשוטף (הטמעת נהלי עבודה חדשים, רענונים בנושאים שונים, הכשרת עובדים חדשים וכדומה). תהליך הפיתוח המשותף רותם את האנשים למשימה, מגביר את מעורבותם ואת תחושת האחריות על התהליך. בעצם התהליך מתהווה קבוצה של אנשים מוכווני הדרכה, המדברים את "השפה" ומגבשים לעצמם תפיסות דומות לאנשי ההדרכה בארגון. מפתחי הדרכה פנימיים אלו הללו מהווים סוכנים המפיצים את ה"בשורה" בארגון. לאורך זמן, יהיו אותם עובדים בעלי אינטרס לשמר ולעדכן את הידע בארגון.

מנהיגים ברשת

[/http://www.leadersnet.co.il](http://www.leadersnet.co.il)

[leaders@leadersnet.co.il](mailto:leaders@leadersnet.co.il)

© כל הזכויות שמורות ל"מנהיגים ברשת" מאי 2002. החומר מותר לשימוש אישי בלבד. אין לעשות בחומר שימוש מסחרי/עסקי ו/או להפיצו בכל דרך שהיא (להוציא באמצעות יצירת קישור למאמר ספציפי ולעמוד הבית במקביל) מבלי לקבל רשות מפורשת בכתב מהנהלת

האתר