



שיעור מספר 5

דיון בכתה

אם אין בארגון מערכת שדואגת להכשרה, אנחנו תלויים ברצונם הטוב של העובדים. לא ניתן להבטיח שעובדים בארגון יביאו בעצמם את המוטיבציה.

קונפליקט בין הגדרת הדרכה לצורך מהשטח

- אופייני לארגון מטריציוני
- נדרש מנגנון בארגון (בדרך כלל מנכ"ל-סמנכ"ל) שפותר קונפליקטים כאלה.

מודל הדרכה – המשך

מודל הדרכה – צריך להיות מובנה, מתחיל מצרכים.

הדרכה ככלי לעולם עונה על הצרכים. עם זאת צריך לזכור שמדובר בכלי מקצועי, כדי שהיא תהיה אפקטיבית היא צריכה להעשות נכון. אם היא לא תעשה נכון היא לא תשרת את יעדי הארגון. הארגון רוצה את האנשים שיבצעו את היעדים של הארגון אבל לא תמיד מוכן לשלם את מחיר הידע. חלק מהמחיר היא להתמודד עם טענות. יש פרדוקס ברצון. הארגון צריך את הידע כדי להתקדם אבל הארגוני להדרכה וידע לא תמיד מוכן לחיות עם אנשים שמביאים ידע ומכוונים לביקורת ושינוי.

קביעת מטרות ביניים

אם לא קובעים מטרות בדרך:

1. לא נדע בדרך שאנחנו לא בכיוון לעמוד ביעד הסופי
 2. לא יודעים איפה (באיזה שלב) נכשלו – ואז לא יודעים איך לתקן
- לכן הארגון צריך לנסח מטרות להדרכה ובתוכן מטרות ביניים

כללים בניסוח מטרות

1. מטרות לעולם יהיו מנוסחות בלשון עתיד – לעולם לא בדיעבד.
2. ניסוח המטרות במונחים של תוצרים וביצוע – מדידים. לדוגמא – לא להגיד "אני רוצה שהמנהל ישתפר"
3. המטרה משמשת אותנו כמצפן בהדרכה, בכל שלב צריכים לראות האם מה שאנחנו עושים משרת את המטרה, מה שלא משרת את המטרה – לא צריך להיות שם.
4. מטרות צריכות להיות מנוסחות באופן חד ערכי וברור

דוגמא: אם אין מטרת על שהעובדים ירגישו טוב, אין סיבה שהארגון יתעקש על זה.

למה יש מטרות

1. יכולת להפריד בין עיקר לטפל – למקד מה בארגון שלי רלוונטי כדי להפוך את המנהל למנהל טוב יותר.
2. לכוון אותנו
3. מתן לוח זמנים ריאלי להדרכה שנגזר מהמטרות של ההדרכה

אם רוצים לעשות שינוי התנהגות. השיטה הנכונה היא לא על ידי הקניית ידע לגבי מה נכון אלא על ידי סדנאות. בנוסף, הדרכה טובה צריכה לעשות התאמה של ההדרכה לאדם, כמובן שזה לא מתאים לקבוצות מאוד גדולות.

בהדרכה לעולם תהיה הפרדה בין החלק הקוגניטיבי לחלק הפרקטי במטרות:

הסבר – כדי שהיא תהיה מוצלחת אנחנו צריכים להבטיח שיהיה לה בסיס של הבנה ותהליך של עשייה. עשייה לאורך זמן לעולם לא תהיה רק מלדעת איך להתנהג, אם אין הפנמה – העשייה לא תחזיק לאורך זמן. על פי התיאוריה של הרצברג (ראה קורס קודם עם גדי) כדי לייצר מוטיבציה לאורך זמן יש לטפל ברצף הפנימי של המוטיבציה.

2 מתוך 2

נכתב על ידי גל

על בסיס תוכן ההרצאות במדעי ההתנהגות – מכללת נתניה
<http://behavioral-sciences-nac.blogspot.com>