



שיעור מספר 9

איך ארגון מגיב בשעת משבר לעובד שלומד

אפשרות אחת – מבקש מהעובד להפסיק את הלימודים לתקופת מה, עד יעבור זעם. לא יעבוד בארגון שאין לו נאמנות לעובד.

אפשרות שנייה – מפטר את העובד

אפשרות שלישית – חי עם זה בשלום

לפי מחקר שגדי עשה יש קשר בין אחוז העזיבה של עובדים לאחר לימודים לבין מידת ההטרדה שהם חווים מהמנהל בשל הלימודים. בנוסף – אין הבדל בין מימון או העדר מימון של לימודים לגבי המידה שאנשים מוכנים לתרום

אפקטיביות של הדרכה

רקע

הבסיס לכך שארגון מקדיש כספים ותשומת לב טמונה ביכולת של האנשים העוסקים בהדרכה להוכיח לארגון שהדרכה נותנת ערך מוסף. ערך מוסף שרלוונטי למצב העסקי בו נמצא הארגון.

למשל – בדוגמא שראינו בכתה, הארגון לא רואה תועלת בלהוציא ללימודים.

החתמת עובד על הסכם שאם הוא הולך ללימודים אז הוא נשאר שנתיים נוספות, מראה שהארגון לא בטוח ביכולת שלו לממש איזושהיא תועלת מהלימודים.

הערות למצגת

אין טעם להתחיל לתכנן הדרכה אם אין לה מטרה ברורה ומוסכמת.

שימוש ב-ROI (מודל של פיליפס) – מאפשר לבדוק לא רק שההדרכה משיגה את המטרות אלא כמה היא יעילה בהשגת המטרות.

בדיקת אפקטיביות היא אחד הנושאים החשובים ביותר אם לא החשוב ביותר.

תחילתה של בדיקת אפקטיביות היא בהצבת יעדים ומטרות: אם אין הגדרת תפקיד אין דרך להעריך את העובד.

הצבת המטרות חייבת להעשות יחד עם מנהלי הארגון, זה לא משהו שבא מההדרכה. הדרכה היא פונקציה מלווה ולא מובילה. המטרות צריכות להיות מתואמות גם עם המנהלים בשטח כי הם אלה שצריכים להעריך את ההדרכה.

כאשר המנהל הישיר שם יעד משלו להדרכה, הסיכוי שהעובד ילמד והסיכוי לקבל פידבק חיובי עולה בעשרות אחוזים.

כל השלב הראשון של המודל נועד שניתן יהיה להוכיח שההדרכה שווה משהו.

למה: כי המנהל מודע לתחומים שבהם ההדרכה פועלת, כי הוא ער לשיפור שצריך לקרות. התהליך הזה מייצר מערך תמיכה בהדרכה, שהיא תנאי בסיסי לאפקטיביות של ההדרכה.

מה תפקיד מנהל ההדרכה בהגדרת המטרות:
לוודא שהמטרות ישימות – כולל להגיד "במטרה הזו לא ניתן לעמוד"

מדידת האפקטיביות

השלב הראשון שבו ארגונים נתקעים הוא שלב התגובה. זהו השלב הקל ביותר: האנשים נמצאים, מדריך טוב תמיד יקבל פידבק חיובי, בלי שום קשר לאפקטיביות של הדרכה. זהו בקושי שלב הכרחי. הוא מאוד בעייתי כי הוא מושפע מהמון מצבים רגעיים. מבחינת הטווח הרחוק הארגוני – אין קשר בין זה לבין שאר השלבים.

2 מתוך 2

נכתב על ידי גל

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