

26/11/2017
סקר מפתחי הדרכה בישראל-2017

פרופ' גילה קורץ, ד"ר ערן גל- מכון טכנולוגי חולון
מר גדעון זילר – מתודיקה

תמצית

מטרת המחקר להציג תמונת מצב עדכנית של מקצוע מפתח/ת הדרכה בישראל כולל: מאפייני רקע, מרכיבי תפקיד, חסמיו ועתיד המקצועי וכן מתודות וטכנולוגיות למידה שכיחות בארגונים. 200 מפתחי הדרכה ענו לשאלון מקוון במהלך אוגוסט-ספטמבר 2017.

מאפייני הרקע של המשתתפים והארגונים בהם עובדים מצביעים על היענות לסקר מצד מפתחים (שמרביתם נשים) וותיקים, שרכשו השכלה אקדמית, המועסקים במחלקות הדרכה בחברות גדולות (ביחס ישר לגודל ארגון) אם כשכירים בארגון ואם כמפתחי הדרכה חיצוניים, ממגוון מגזרים (בראשם הייטק) והעוסקים בתחום זמן רב יחסית. מתיאור מאפייני המשיבים נראה כי קולם של מפתחי ההדרכה בתחילת דרכם "לא נשמע" בסקר זה.

במוקד **מרכיבי התפקיד** של מפתחי הדרכה נמצאים פיתוח מיקרו, פיתוח מקרו ותחקור מומחי תוכן. עוד עולה מהממצאים שמי שמפתח מיקרו אינו בהכרח מפתח מקרו. הסבר חלקי לממצא זה נעוץ בקשר שנמצא עם גיל המשיבים – צעירים מפתחים יותר מיקרו בעוד שבוגרים מפתחים מקרו. כמו כן, נמצא קשר עם וותק – החדשים מפתחים יותר מיקרו עוד שהוותיקים מפתחים מקרו. קיבוץ מרכיבי התפקיד לפיתוח "נטו" בהשוואה להיבטים ניהוליים-מערכתיים מגלה שצעירים, מפתחי הדרכה חיצוניים, ובארגונים קטנים מתמקדים בפיתוח בעוד שהניהול מופקד בידי בוגרים, מפתחי הדרכה פנימיים ובארגונים גדולים.

מתודות הלמידה המסורתיות הן השכיחות בארגונים. בפרט: הרצאה פרונטלית, למידה תוך כדי תפקיד וסדנא פרונטלית. במרבית המקרים, הדיגיטל מלווה את ההדרכה המסורתית. יותר מכך, למידה ניידת, משחקי למידה ולמידה חברתית אינן נתפסות עדיין כמתודות אפשריות ללמידה. ממצאים אלו מצביעים על פער בין מגמות עכשוויות בשוק הלמידה הארגונית (העולמי ובארץ) לבין היישום היום יומי של מתודות למידה. בפועל, הכלים הפשוטים ליישום הנמצאים בסל הכלים של אנשי למידה מאז ומתמיד הם הכלים המיושמים בקנה מידה רחב. לעומת זאת, המגמות העתידיות והרוויות טכנולוגיה נשורות בגדר מגמות המיושמות בשולי העשייה.

טכנולוגיות הלמידה הוותיקות, ובראשן יישומי מחשב אישי (כדוגמת לומדות) ומערכת ניהול למידה הן השכיחות בארגונים. טכנולוגיות הלמידה החדשות כדוגמת אמצעים ניידים, מציאות מעורבת ומערכות EPSS עדיין לא מצאו את מקומן כטכנולוגיות מתאימות ללמידה בעידן הדיגיטלי. אף כאן, ממצאים אלו מצביעים על פער בין מגמות עכשוויות בשוק הלמידה הארגונית (העולמי ובארץ) לבין היישום השכיח של טכנולוגיות למידה בישראל. בפועל, הטכנולוגיות המוכרות והמסורתיות הן המיושמות בארגונים.

עיקר **חסמי התפקיד** של מפתחי הדרכה קשורים לתרבות הארגונית, ובראשון תהליכי עבודה איטיים ותפיסות מסורתיות ללמידה. בעצמה מעט פחותה מופיעים חסמים הקשורים ישירות לתפקודם מקצועי של מפתחי הדרכה, ובראשן העדר זמינות מומחה תוכן. שני חסמים המתייחסים לקהל היעד להדרכה: היעדר תחלופת עובדים המקשה על שמירת כשירות והעדר מוטיבציה עובדים ללמידה הוערכו באופן בינוני. נמצאו הבדלים מועטים בין מפתחי הדרכה חיצוניים לפנימיים למעט לחץ גבוה יותר ממפתחי הדרכה חיצוניים לספק כלים טרנדיים וכן היעדר מומחה תוכן לצדם.

1. מבוא ומטרות המחקר

בארץ ובעולם קהילה מקצועית גדולה הפעילה בתחום פיתוח ההדרכה. במחקר זה אנו מבקשים למפות מגמות, כלים ותפיסות משותפות לקהילה המקצועית בישראל ובהתאם להציע מסקנות בדבר אופי כשרה ופיתוח עבור קהילות אלו בקרב ארגונים.

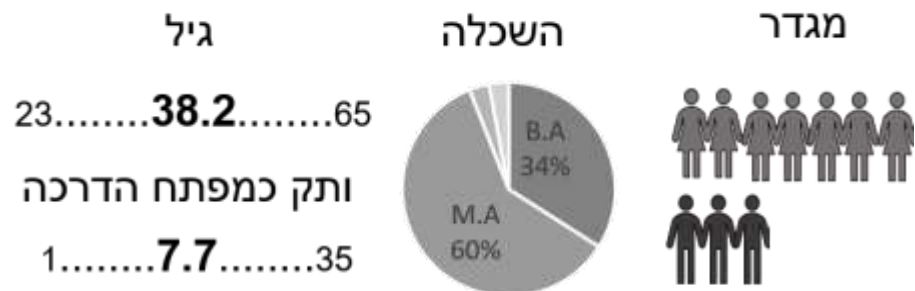
מי הוא/היא מפתח/ת ההדרכה? מיהם הארגונים המעסיקים מפתחי הדרכה? מהם מרכיבי תפקידו של מפתח הדרכה? מהם הקשיים העומדים בפני מפתח הדרכה? מהן המתודות השכיחות לפיתוח הדרכה? ומהן טכנולוגיות הלמידה הבולטות בארגונים?

על מנת לענות על שאלות אלו פנינו אל קהיליית מפתחי ההדרכה בבקשה שיענו על שאלון בנושא. 200 מפתחי הדרכה ענו לשאלון מקוון (Google Form) שהופץ באמצעות דואל ורשתות חברתיות במהלך חודשים אוגוסט וספטמבר 2017.

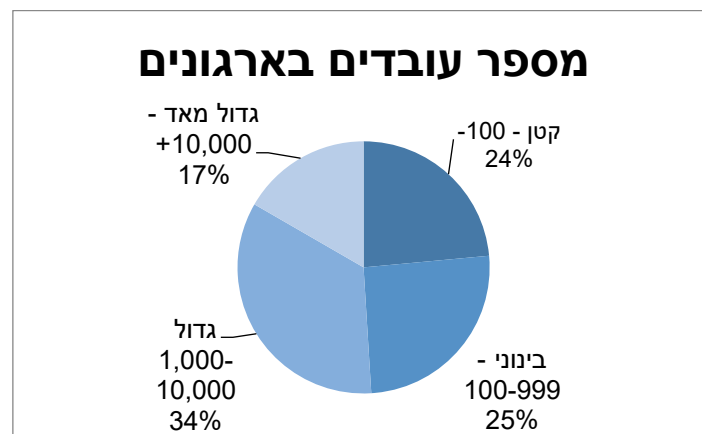
2. מדגם המחקר

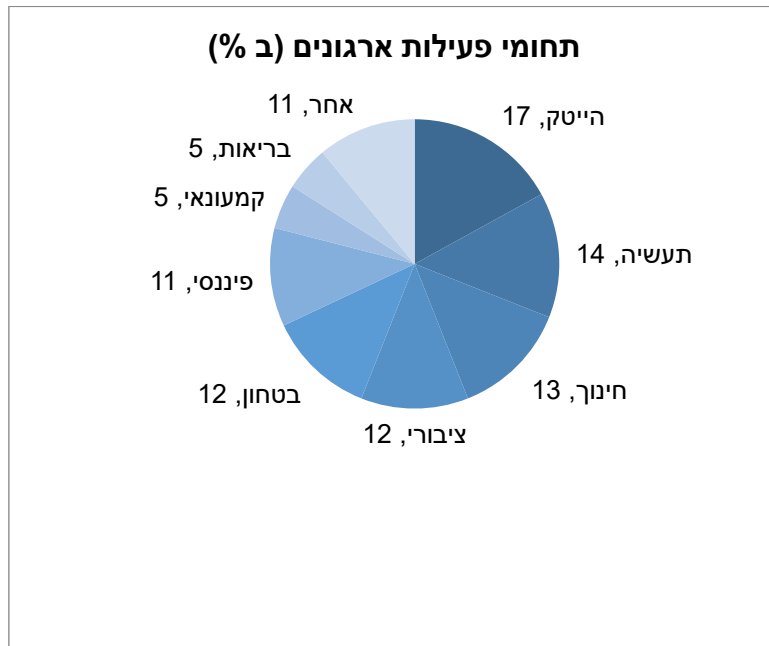
רובם המוחלט של המשיבים הן נשים (71.6%) ו-28.4% גברים. טווח גילאי המשתתפים נע מ-23-65; גילם הממוצע הוא 38.1 (סטיית 7.6) הגיל השכיח והחציון הינו 38. הוותק בתפקיד נע בין 1-35 שנים ובממוצע של 7.7 שנים (סטיית 5.5). מעל ממחצית המשיבים בעלי תואר שני (59.2%). רוב מפתחי ההדרכה פנימיים המועסקים כשכירים בארגונים (74.6%) לצד מפתחי הדרכה חיצוניים, אם כשכירים בחברות ייעוץ (15%) ואם כיועצים עצמאיים (10.4%).

מאפייני הארגונים



מחצית מהמשיבים מגיעים מארגונים שבהם מספר העובדים נע בין 10,000-1,000 (35%) או מעל 10,000 עובדים (17%); במחצית האחרת מספר העובדים הינו עד 100 (24%) או 100-999 (26%). מרבית הארגונים פועלים בשוק הישראלי (65%) וחלקם האחר בישראל ובשוק הבינלאומי (35%). המשתתפים עובדים במגוון ארגונים. בראשן, חברות הייטק וביוטק (17%) ולאחריהן תעשייה (14%), חינוך (13%) מגזר ציבורי (12%), ביטחון/צבא (12%), ופיננסי (11%). ייצוג קטן יחסית למגזר הקמעונאי ובריאות.

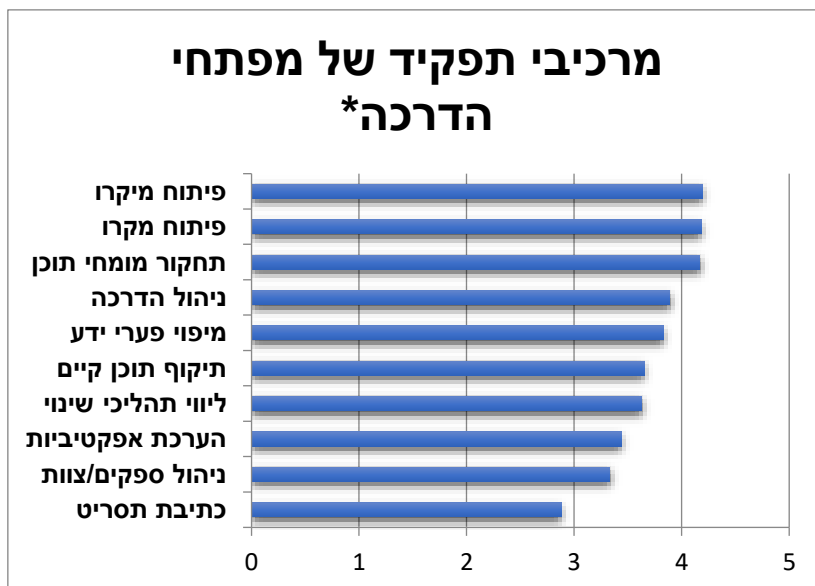




לסיכום, מאפייני העונים והארגונים בהם עובדים מצביעים על היענות לסקר מצד מפתחים (שמרביתם נשים) וותיקים, שרכשו השכלה אקדמית, המועסקים במחלקות הדרכה בחברות גדולות (ביחס ישר לגודל ארגון) אם כשכירים בארגון ואם כמפתחי הדרכה חיצוניים, ממגוון מגזרים (בראשם הייטק) והעוסקים בתחום זמן רב יחסית. מתיאור מאפייני המשיבים נראה כי קולם של מפתחי ההדרכה בתחילת דרכם "לא נשמע" בסקר זה.

3. מרכיבי תפקיד של מפתחי הדרכה

פיתוח מיקרו, פיתוח מקרו ותחקור מומחי תוכן, המופיעים בשלושת המקומות הראשונים, הינם בליבת עבודת מפתח ההדרכה. מרכיבי תפקיד ניהוליים, ליווי והערכה מופיעים לאחריהם: ניהול פרויקט הדרכה (4), ליווי תהליכי שינוי (7), הערכת אפקטיביות הדרכה (8) וניהול ספקים או צוות הדרכה (9). עוד נמצא שחלק קטן מהמשיבים מפתחים תסריטים.

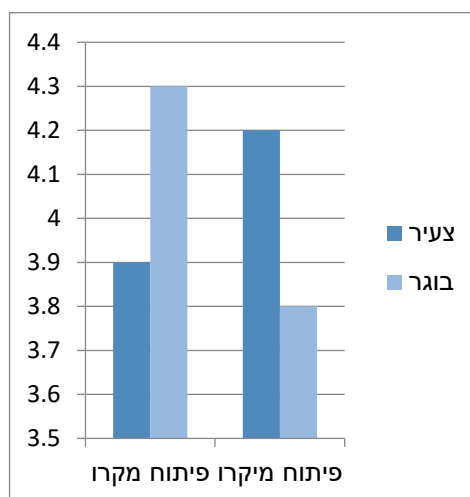
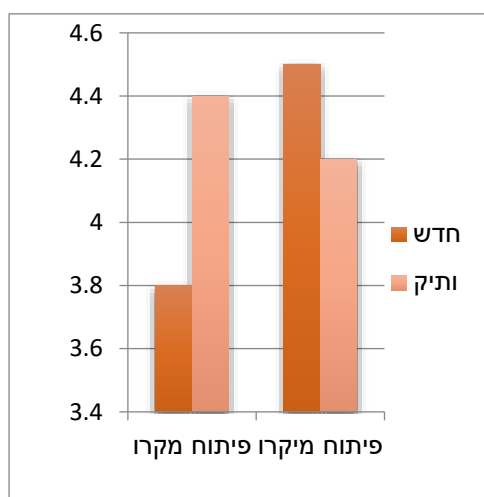


טבלה 1. מרכיבי תפקיד של מפתח הדרכה*

מרכיב תפקיד	ממוצע (ס"ת)
1. פיתוח מיקרו	4.19 (1.22)
2. פיתוח מקרו	4.18 (1.25)
3. תחקור מומחי תוכן	4.17 (1.16)
4. ניהול הדרכה	3.89 (1.28)
5. מיפוי פערי ידע	3.83 (1.27)
6. תיקוף תוכן קיים	3.65 (1.33)
7. ליווי תהליכי שינוי	3.63 (1.31)
8. הערכת אפקטיביות	3.44 (1.41)
9. ניהול ספקים/צוות	3.33 (1.56)
10. כתיבת תסריט	2.88 (1.47)

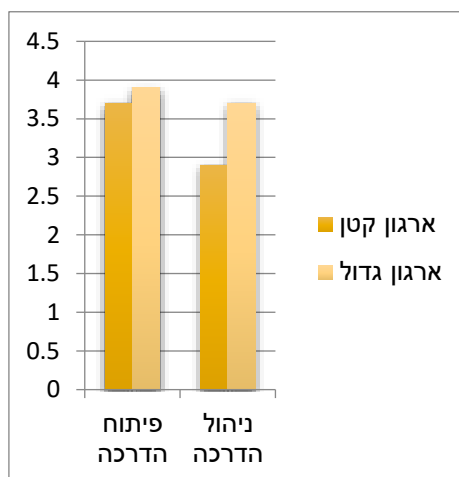
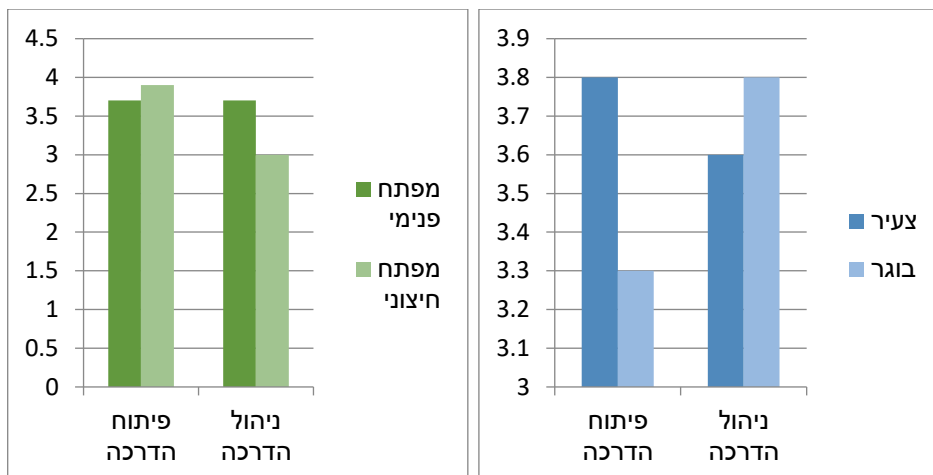
*טווח תשובות מ – 1 – כלל לא ועד 5 – במידה רבה מאד.

בחינת יחסי הגומלין בין מרכיבי התפקיד מגלה שקיים קשר חיובי חלש מובהק ($Pearson=.26$) בין פיתוח מקרו לפיתוח המיקרו. כלומר, אלה שמדווחים שפיתוח מקרו מהווה חלק מרכזי מעבודתם אינם אלה המדווחים שפיתוח מיקרו הוא במוקד עשייתם. הקשר הנמוך בין פיתוח המקרו למיקרו נעוץ בקשר עם גיל המשיבים. הבחנה בין מפתחי נדרכה צעירים (עד גיל 30) לבוגרים (מעל 40), מגלה הבדלים בולטים: מפתחי ההדרכה הבוגרים מתמקדים בפיתוח מקרו, לעומת הצעירים המתמקדים בפיתוח מיקרו. בחינת הקשר בין מפתחי הדרכה חדשים (עד 3 שנים) לעומת ותיקים (מעל 10 שנים) מחדדת את ההבחנה שנמצאה על פי גיל בפיתוח מקרו. עם זאת, בפיתוח מיקרו נמצא פער יחסית נמוך בין מפתחי ההדרכה החדשים לוותיקים.



בחינת הקשר בין מרכיבי תפקיד הנוגעים ישירות לפיתוח בהשוואה למרכיבי תפקיד ניהוליים-מערכתיים מגלה קשר חיובי מובהק נמוך-בינוני ($Pearson=.35$) המצביע על הבחנה בין שני סוגי מרכיבי התפקידים: מפתחי הדרכה צעירים עוסקים יותר בפיתוח לעומת בוגרים המתמקדים בהיבטים ניהוליים-מערכתיים. חלוקת המשיבים למפתחי הדרכה פנימיים (שכירים בארגון) למפתחי הדרכה חיצוניים (חברת ייעוץ או פרילנסרים) מצביעה על פערים קטנים בפיתוח (לטובת מפתחי הדרכה חיצוניים) ובניהול הדרכה (לטובת מפתחי ההדרכה הפנימיים). עוד נמצא

שבארגונים קטנים (עד 100 עובדים) מתמקדים יותר בפיתוח הדרכה "נטו" ופחות בהיבטים הניהוליים- מערכתיים.

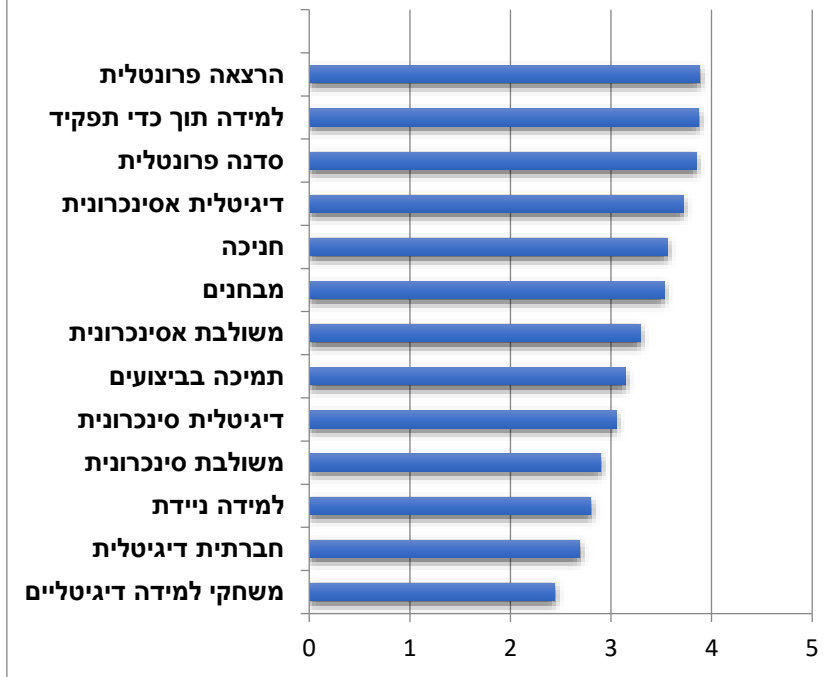


לסיכום, ליבת עבודתם של מפתחי הדרכה כוללת פיתוח מיקרו, פיתוח מקרו ותחקור מומחי תוכן. עוד עולה מהממצאים שמי שמפתח מיקרו אינו בהכרח מפתח מקרו. הסבר חלקי לממצא זה נעוץ בקשר שנמצא עם גיל המשיבים – צעירים מפתחים יותר מיקרו בעוד שבוגרים מפתחים מקרו. כמו כן, נמצא קשר עם וותק – החדשים מפתחים יותר מיקרו עוד שהוותיקים מתמקדים במקרו. קיבוץ מרכיבי התפקיד לפיתוח "נטו" בהשוואה להיבטים ניהוליים-מערכתיים מגלה שצעירים, מפתחי הדרכה חיצוניים, ובארגונים קטנים מתמקדים בפיתוח בעוד שהניהול מופקד בידי בוגרים, מפתחי הדרכה פנימיים ובארגונים גדולים.

4. מתודות למידה בהדרכה ארגונית

המתודות המסורתיות מובילות את רשימת מתודות הלמידה: הרצאה פרונטלית, למידה תוך כדי תפקיד וסדנא פרונטלית. רק מהמקום הרביעי מופיעה מתודת למידה דיגיטלית - אסינכרונית. את הרשימה סוגרות מתודות הדרכה מתפתחות: למידה ניידת, למידה חברתית דיגיטלית ולבסוף משחקי למידה דיגיטליים.

מתודות למידה בהדרכה ארגונית*



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

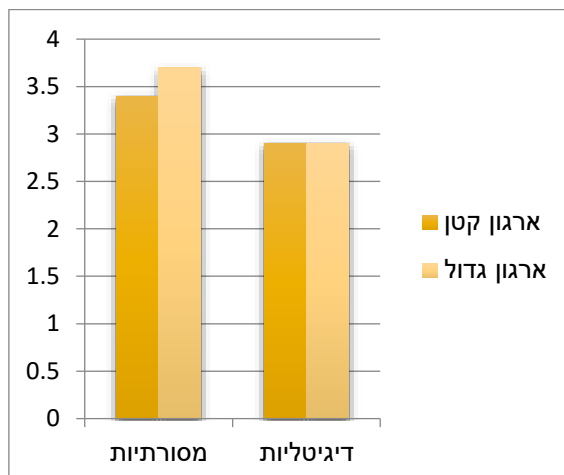
טבלה 2. מתודות למידה בהדרכה ארגונית

ממוצע (ס"ת)	מתודות למידה
3.88 (1.36)	1. הרצאה פרונטלית
3.87 (1.24)	2. למידה תוך כדי תפקיד
3.85 (1.33)	3. סדנה פרונטלית
3.72 (1.29)	4. דיגיטלית אסינכרונית
3.56 (1.39)	5. חניכה
3.53 (1.44)	6. מבחנים
3.29 (1.42)	7. משולבת אסינכרונית
3.14 (1.45)	8. תמיכה בביצועים
3.05 (1.48)	9. דיגיטלית סינכרונית
2.90 (1.49)	10. משולבת סינכרונית
2.84 (1.34)	11. למידה ניידת
2.69 (1.41)	12. חברתית דיגיטלית
2.44 (1.42)	13. משחקי למידה דיגיטליים

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

קיבוץ מתודות הלמידה למסורתיות (הרצאה פרונטלית, למידה תוך כדי תפקיד, סדנה פרונטלית, חניכה, מבחנים) ולדיגיטליות (כל יתר המתודות) ובחינת הקשר ביניהם מגלה קשר חיובי מובהק נמוך-בינוני ($Pearson=.34$). משמעות הדבר שניבוי שילוב מתודות למידה דיגיטליות על בסיס היקף מתודות הלמידה המסורתיות בארגון אינו גבוה. עוד נמצא, שבארגונים גדולים עושים שימוש רב יותר במתודות למידה מסורתיות לעומת ארגונים קטנים. עם זאת, בכל הארגונים, ללא הבדל גודל, נמצא ממוצע זהה של שילוב מתודות למידה דיגיטליות. בדומה, לא נמצאו הבדלים בין מפתחי הדרכה פנימיים

לחיצונים, לצעירים לעומת בוגרים ולחדשים לעומת ותיקים מבחינת שילוב מתודות למידה מסורתיות או דיגיטליות.



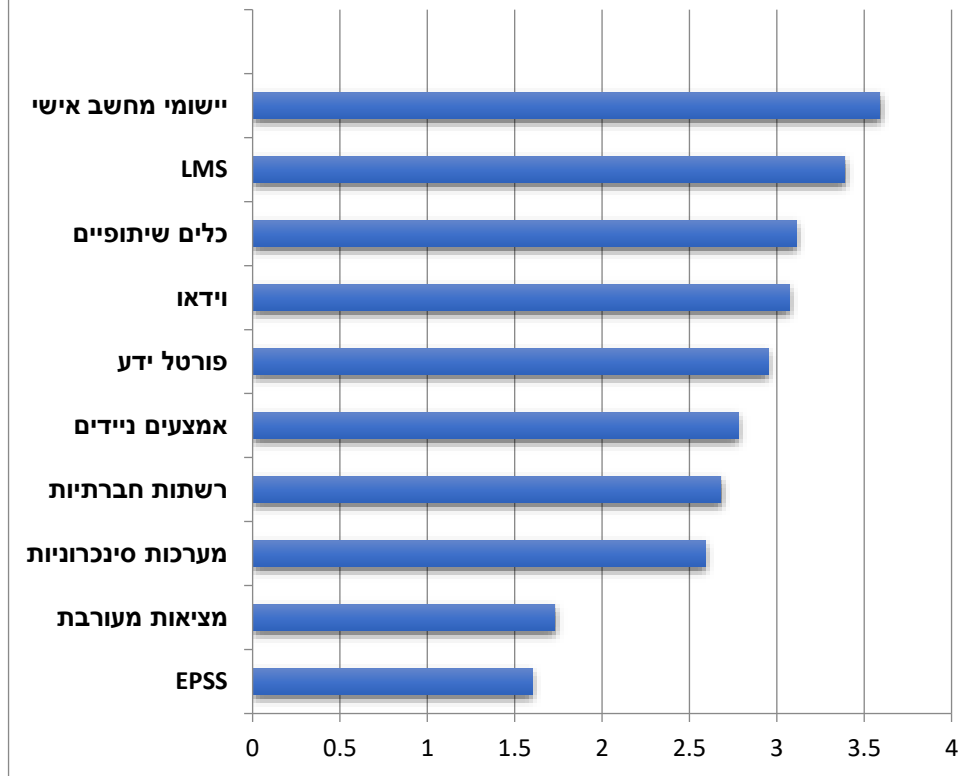
נמצאו הבדלים מובהקים לטובת שילוב מתודות למידה דיגיטליות בחברות הייטק לעומת הסקטורים האחרים בפרט בלמידה אסינכרונית ובלמידה סינכרונית. השוואה בין חברות ישראליות לחברות בינלאומיות מצביעה על הבדלים, לטובת הבינלאומיות, בשילוב מתודות למידה דיגיטלית אך ההבדלים אינם מובהקים.

לסיכום, מתודות הלמידה המסורתיות הן השכיחות בארגונים. במרבית המקרים, הדיגיטל מלווה את ההדרכה המסורתית. יותר מכך, למידה ניידת, משחקי למידה ולמידה חברתית אינן נתפסות עדיין כמתודות אפשריות ללמידה. ממצאים אלו מצביעים על פער בין מגמות עכשוויות בשוק הלמידה הארגונית (העולמי ובארץ) לבין היישום היום יומי של מתודות למידה. בפועל, הכלים הפשוטים ליישום הנמצאים בסל הכלים של אנשי למידה מאז ומתמיד הם הכלים המיושמים בקנה מידה רחב. לעומת זאת, המגמות העתידיות והרוויות טכנולוגיה נשאות בגדר מגמות המיושמות בשולי העשייה.

5. טכנולוגיות למידה בהדרכה ארגונית

שתי טכנולוגיות למידה ותיקות, יישומי מחשב אישי (כדוגמת לומדות) ומערכת ניהול למידה (LMS) נמצאות בראש רשימת טכנולוגיות למידה המשולבות בהדרכה ארגונית. אחריהן, מחוללי וידאו/אנימציה. ופורטל הארגוני. את הרשימה סוגרות מציאות מעורבת (רבודה ומדומה) ומערכות לתמיכה בביצועים (EPSS). בחינת הקשר הזוגי בין טכנולוגיות הלמידה (מתאם פירסון) הניבה קשרים נמוכים עד בינוניים. משמעות הדבר שבחירה בכל טכנולוגית למידה נעשית באופן נפרד וללא הליך של בחירת "סל" טכנולוגיות למידה במשולב.

טכנולוגיות למידה בהדרכה ארגונית*



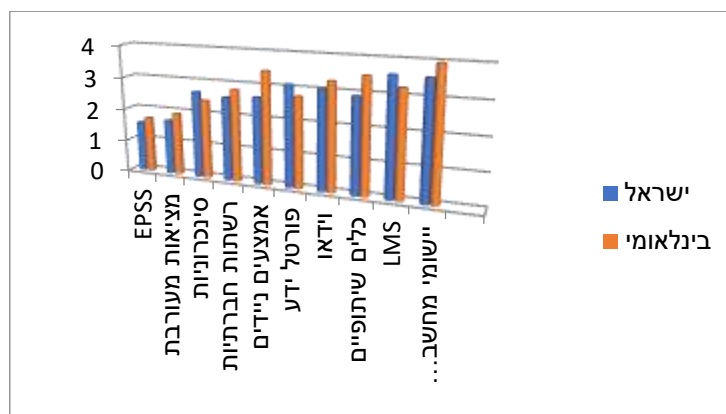
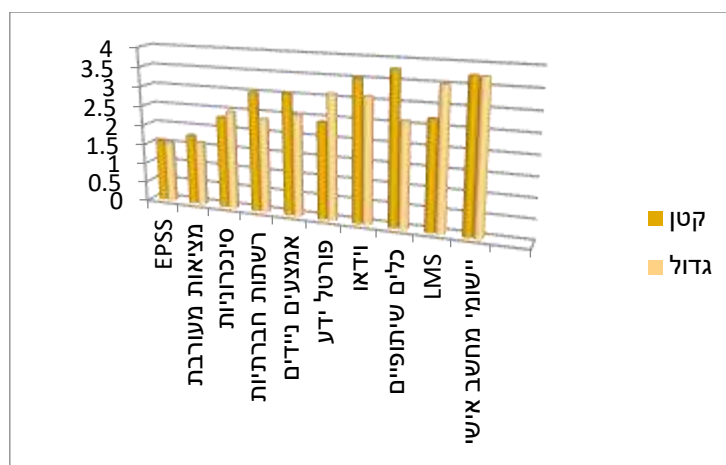
*טווח תשובות מ – 1 – כלל לא ועד 5 – במידה רבה מאד.

טבלה 3. טכנולוגיות למידה בהדרכה ארגונית *

ממוצע (ס"ת)	טכנולוגיות למידה
3.59 (1.50)	1. יישומי מחשב אישי
3.39 (1.65)	2. LMS
3.11 (1.67)	3. כלים שיתופיים
3.07 (1.49)	4. וידאו
2.95 (1.56)	5. פורטל ידע
2.79 (1.55)	6. אמצעים ניידים
2.68 (1.49)	7. רשתות חברתיות
2.59 (1.61)	8. מערכות סינכרוניות
1.73 (1.15)	9. מציאות מעורבת
1.60 (0.96)	10. EPSS

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

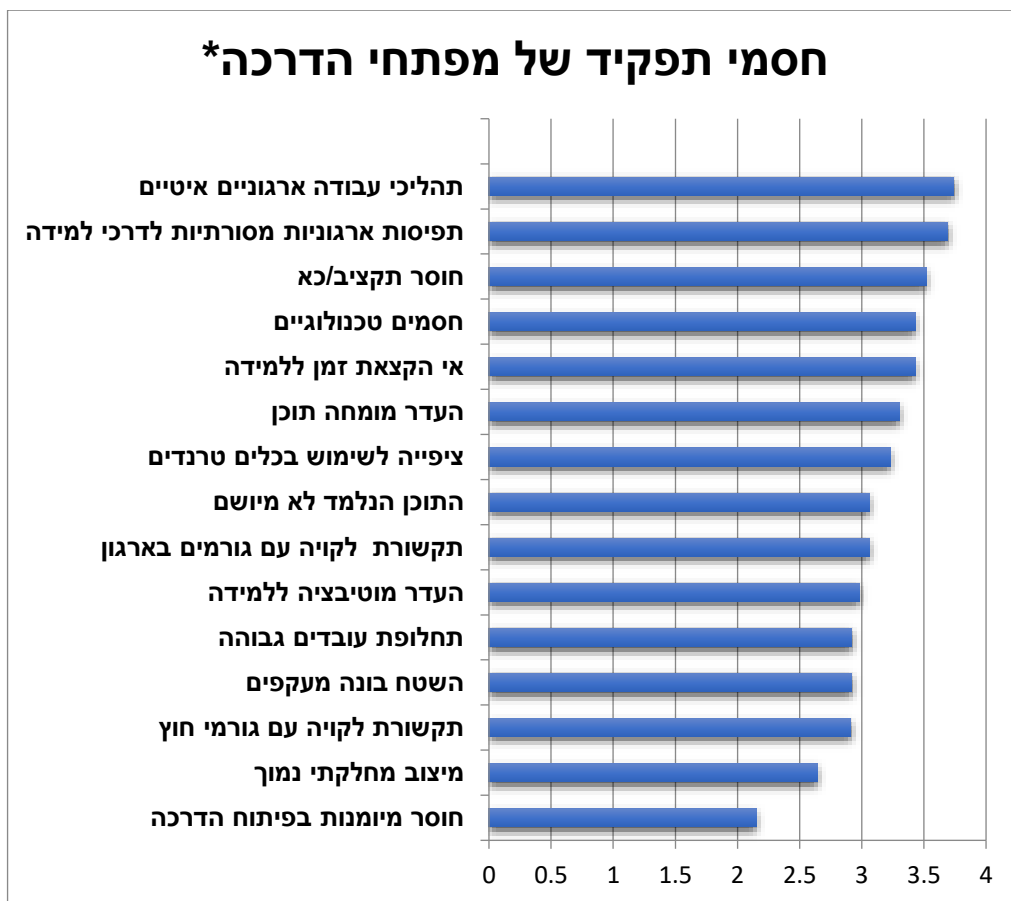
השוואה בין ארגונים קטנים לגדולים מצביעה על העדפת LMS בארגונים גדולים לעומת שילוב כלים שיתופיים ורשתות חברתיות בארגונים קטנים. עם זאת, בשני סוגי הארגונים יישומי מחשב אישי הם המובילים. עוד נמצא כי בחברות בינלאומיות יש שימוש רב יותר ביישומי מחשב אישי, אמצעים ניידים וכלים שיתופיים ללמידה בהשוואה לחברות ישראליות.



לסיכום, בהמשך לנוכחות הגבוהה של מתודות הלמידה המסורתיות, **טכנולוגיות הלמידה** הוותיקות, ובראשן יישומי מחשב אישי (כדוגמת לומדות) ומערכת ניהול למידה הן השכיחות בארגונים. בעידן הדיגיטלי, טכנולוגיות הלמידה החדשות כדוגמת אמצעים ניידים, מציאות מעורבת ומערכות EPSS עדיין לא מצאו את מקומן כטכנולוגיות מתאימות ללמידה. אף כאן, ממצאים אלו מצביעים על פער בין מגמות עכשוויות בשוק הלמידה הארגונית (העולמי ובארץ) לבין היישום השכיח של טכנולוגיות למידה בישראל. כיום בפועל, הטכנולוגיות המוכרות והמסורתיות הן המיושמות בארגונים.

6. חסמי תפקיד של מפתחי הדרכה

מעיון בהתפלגות התשובות עולה שחסמי התפקיד המרכזיים של מפתחי הדרכה קשורים לרובד הגלוי של התרבות הארגונית ובראשן: תהליכי עבודה ארגוניים איטיים, מחסור בתקציב/כוח אדם חסמים טכנולוגיים או תשתיתיים ומחסור בהקצאת זמן לעובדים ללמידה. כמו גם לרובד הסמוי כדוגמת: תפיסות ארגוניות מסורתיות ללמידה. בעצמה פחותה מופיעים חסמי תפקיד הנוגעים ישירות לתפקודם מקצועי של מפתחי הדרכה כדוגמת: העדר זמינות מומחה תוכן, התוכן הנלמד לא מיושם בפועל, השטח בונה פתרונות למידה ללא מעורבות מחלקת הדרכה ותקשורת לקויה של מחלקת הדרכה עם גורמי פנים וחץ. המשתתפים העריכו באופן בינוני את עצמתם של שני חסמים המתייחסים לקהל היעד להדרכה: היעדר תחלופת עובדים המקשה על שמירת כשירות והיעדר מוטיבציה עובדים ללמידה. שני חסמי תפקיד שדירוגם היה הנמוך ביותר היו: מיצוב נמוך של מחלקת הדרכה וחוסר מיומנות בפיתוח הדרכה.

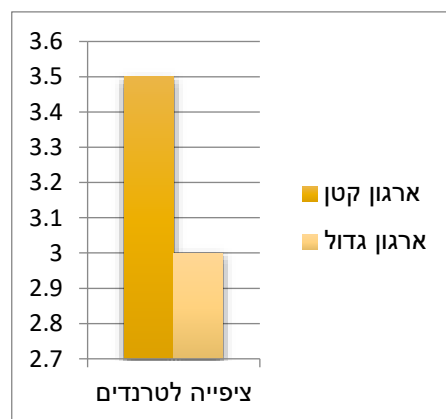
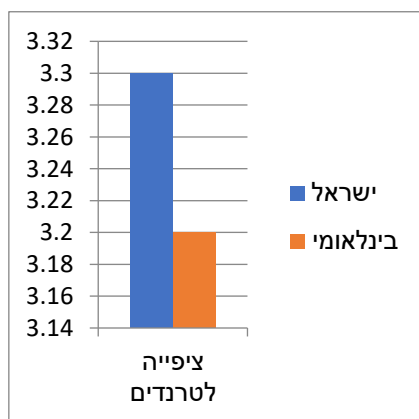


* טווח תשובות מ-1 – כלל לא ועד 5 – במידה רבה מאד.

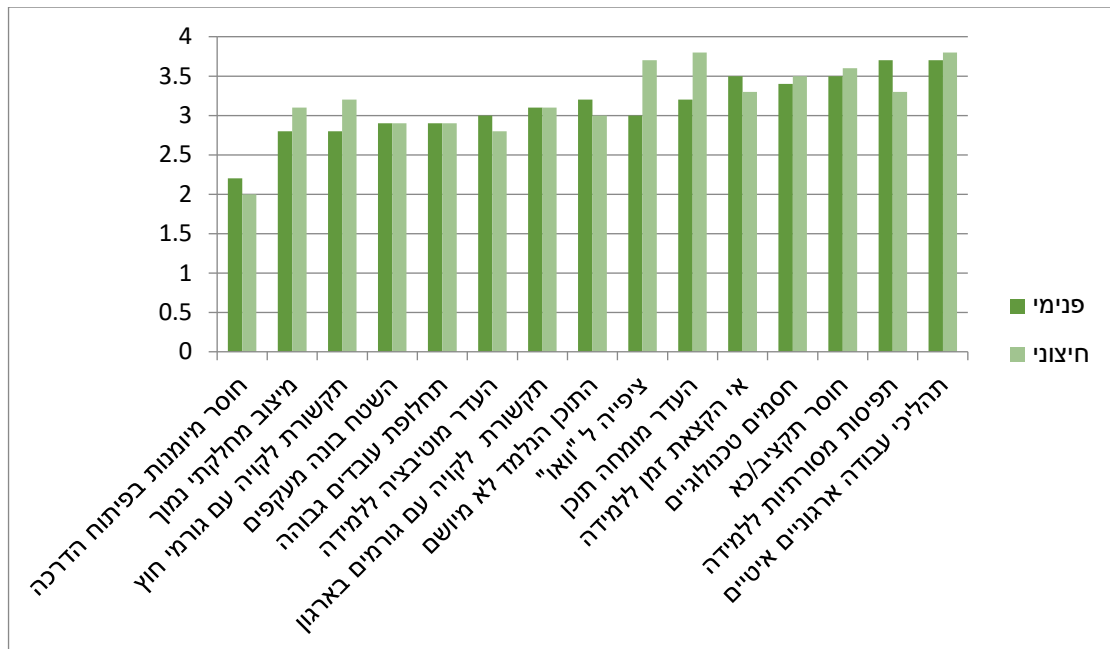
טבלה 4. חסמי תפקיד של מפתחי הדרכה (N=200)*

ממוצע (ס"ת)	חסם תפקיד
3.74 (1.20)	1. תהליכי עבודה ארגוניים איטיים
3.69 (1.30)	2. תפיסות ארגוניות מסורתיות לדרכי למידה
3.52 (1.34)	3. חוסר תקציב/כוח אדם
3.43 (1.41)	4. חסמים טכנולוגיים/תשתיתיים
3.43 (1.31)	5. אי הקצאת זמן לעובדים ללמידה
3.30 (1.33)	6. העדר זמינות מומחה תוכן
3.23 (1.47)	7. ציפייה לשימוש בכלים טרנדיים
3.06 (1.21)	8. התוכן הנלמד לא מיושם בפועל
3.06 (1.21)	9. תקשורת לקויה עם גורמים בארגון
2.98 (1.29)	10. העדר מוטיבציה של עובדים ללמוד
2.92 (1.39)	11. תחלופת עובדים המקשה על שמירת כשירות
2.92 (1.33)	12. השטח בונה פתרונות למידה באופן עצמאי
2.91 (1.37)	13. תקשורת לקויה עם לקוחות/מומחי תוכן
2.64 (1.32)	14. מיצוב מחלקתי נמוך
2.15 (1.13)	15. חוסר מיומנות בפיתוח הדרכה

במקום טוב באמצע רשימת חסמי התפקיד נמצא את הציפייה לשימוש בכלים טרנדיים וביצירת "וואו". ניתוח סטטיסטי (מתאם פירסון) מגלה שעצמת היגד זה קשורה באופן מובהק וחיובי עם שימוש במתודות למידה דיגיטליות בארגונים ובראשן למידה ניידת, רשתות חברתיות ומשחקי למידה. ממצא מפתיע הוא הקשר המובהק מאד שנמצא עם הערכת מוטיבציית העובדים ללמידה - ככל שהציפייה לכלים טרנדיים גבוהה אזי הערכת המוטיבציה ללמידה של עובדים יורדת. וחסם זה של היעדר מוטיבציה קשור חיובית ובמובהק לחסם אחר - תפיסות ארגוניות מסורתיות ללמידה. בנוסף, בולטת הציפייה לחדשנות בחברות קטנות יותר מאשר הגדולות ובחברות ישראליות יותר מאשר בחברות בינלאומיות.



הבחנה בין מפתחי הדרכה פנימיים לפתחי הדרכה חיצוניים על פי חסמי התפקיד מצביעה על הבדלים מועטים: מפתחי הדרכה חיצוניים העריכו בעצמה גבוהה יותר את הציפייה לכלים טרנדיים ואת העדרו של מומחה התוכן.



לסיכום, עיקר חסמי התפקיד של מפתחי הדרכה קשורים לתרבות הארגונית, ובראשון תהליכי עבודה איטיים ותפיסות מסורתיות ללמידה. בעצמה מעט פחותה מופיעים חסמים הקשורים ישירות לתפקודם מקצועי של מפתחי הדרכה, ובראשן היעדר זמינות מומחה תוכן. שני חסמים המתייחסים לקהל היעד להדרכה: היעדר תחלופת עובדים המקשה על שמירת כשירות והיעדר מוטיבציה עובדים ללמידה הוערכו באופן בינוני. נמצאו הבדלים מועטים בין מפתחי הדרכה חיצוניים לפנימיים למעט לחץ גבוה יותר ממפתחי הדרכה חיצוניים לספק כלים טרנדיים וכן היעדר מומחה תוכן לצדם.

7. סיכום

המטרה המרכזית של מחלקות הדרכה בארגונים היא להכשיר, לפתח ולצייד עובדים בידע, מיומנויות ותפיסות לשיפור ביצועי הארגון ולהשגת יעדיו (Swanson & Holton, 2009). אמצעי הלמידה ודרכי הלמידה קובעים, במידה רבה, את יעילות תכנית ההדרכה. כל זאת, כדי לאפשר ולהבטיח את הכשירות המקצועית הנדרשת לעובדים מתחילת עבודתם, ולתחזק אותה לאורך כל תקופת העבודה (כהן-דוויק, 2016).

ניתן לחלק את ממצאי המחקר לשני חלקים. החלק האחד נוגע למרכיבי תפקיד וחסמי התפקיד שמפתחי הדרכה חשים. ממצאי המחקר עולה שליבת עבודתם של מפתחי הדרכה כוללת **פיתוח מיקרו**, **פיתוח מקרו** ו**תחקור מומחי תוכן**. עוד עולה מהממצאים הבחנה ברורה בין פיתוח מיקרו לפיתוח מקרו.

החלק השני התמקד במתודות הדרכה וטכנולוגיות למידה בארגונים בהם פועלים מפתחי הדרכה. מתוצאות המחקר עולה שהמסורתי והפשוט הוא הנוכח והדיגיטלי והמתקדם הוא בשלבי קינון. הן במתודות ההדרכה והן בשילוב טכנולוגיות הלמידה הארגונים נוטים להדרכה מסורתית ומפגרים אחר מגמות בעולם התעסוקה הגלובלי (Training Industry Report, 2015) ובפרט בהשוואה לעליה בנתח הלמידה הדיגיטלית (Adkins, 2016). מתברר שהיעדן הדיגיטלי והשלכותיו המהותיות על עולם התעסוקה לא מוצא את ביטויו בפעילות מחלקות הדרכה בארגונים בישראל. לאור ההערכה כי עד 2020, כ-50% מכוח העבודה הארגוני יהיה בני דור המילניום שגדל בעולם הדיגיטלי, ישנה חשיבות להכנת תשתית טכנולוגית ופדגוגית ללמידה המתאימה לקהל יעד זה.

יש להתייחס לממצאי המחקר בזהירות. ראשית, הליך הדגימה לא היה אקראי שכן אין מסגרת דגימה המאגדת את העוסקים בתחום. בנוסף, במחקר "לא נשמע קולם" של מפתחי הדרכה בתחילת דרכם. חלק גדול מהמשיבים וותיקים יחסית בתחום ומשוייכים למחלקת הדרכה גדולות.

עם זאת, המגמות הברורות העולות מהמחקר מציבות תמרור אזהרה לארגונים לייחשב את מסלולם מחדש".

מקורות

כהן-דוויק, ע' (2016). *הדרכה, ניהול והצלחה*. אזור : ספרי צמרת.

Adkins, S. S. (2016). *The 2016-2021 worldwide: Self-paced eLearning market*, Ambient Insight.

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

Training Industry Report (2015). *Training*, November-December, 2016.