

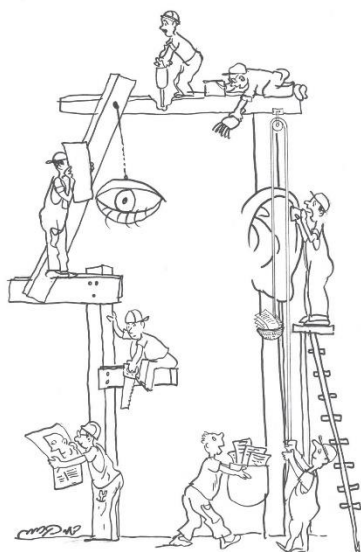


מדור ספר חדש

סקירת ספר: "הדרכה, ניהול והצלחה" מאת: כהן-דוויק עמליה¹

סקרה: רחלי גלילי

בכנס האגודה האמריקאית להדרכה ופיתוח (ASTD) 2012, שהתקיים בקולורדו, זכתה חברת פלאפון בפרס הצטיינות בעשייה בתחום ההדרכה. בתחרות התמודדו 159 גופים דוגמת בנקים, צבאות ותעשיות גדולות מרחבי העולם, ופלאפון קיבלה את פרס הארגון עבור מתודולוגיית "האימון המעשי", אשר פותחה באגף ההדרכה של החברה והוצגה כמודל למצוינות בהדרכה. את הפרויקט הובילה עמליה כהן דוויק, ששימשה באותה תקופה ראש אגף ההדרכה בחברת פלאפון תקשורת.



הזכייה בפרס המצוינות היה אירוע שיא, שסיכם כארבעים שנות ניסיון של הגב' כהן דוויק בניהול ופיתוח מערכות הדרכה בארגונים שונים: החל בצה"ל, בו שימשה כראש ענף מו"פ הדרכה - יחידה שהופקדה על פיתוח ההדרכה בצה"ל, דרך השירות הציבורי וכלה במגזר העסקי בישראל.

הדרכה, ניהול והצלחה
גישות וכלים מעשיים להצלחה בארגון
עמליה כהן דוויק

בספר "הדרכה, ניהול והצלחה - גישות וכלים מעשיים להצלחה בארגון", מציגה המחברת מסמך כולל העוסק בהיבטים המקצועיים והמערכתיים הקשורים בניהול ההדרכה בארגונים, החל מהיבטים ניהוליים דרך שיטות חדשניות לפיתוח תוכניות הדרכה וכלה בהצגת מודלים חדשניים להערכת מידת האפקטיביות של מערכת ההדרכה בארגון, ובכך ייחודו.

עוצמתו של ארגון נובעת, בין השאר, מהאופן שבו הוא מתאים את עצמו לשינויים בסביבת העבודה. אחד הכלים המרכזיים לעמידה מוצלחת בתחרות, הוא רתימתה של מערכת הדרכה מגוונת לצרכים המשתנים של השוק והארגון, בגמישות ובמהירות. הדרכת עובדים בארגון הופכת נחוצה במיוחד בתקופות של שינויים הדורשים עדכון העובדים על יעדי החברה החדשים, שינויים טכניים וטכנולוגיים, שינוי שיטות

¹ כהן דוויק עמליה. (2016). *הדרכה, ניהול והצלחה*. ת"א: ספרי צמרת

ונוהלי עבודה, שינוי מבנה ארגוני, שיפור ידע מקצועי, או כל מטרה וגורם אחר המובילים לשינוי בארגון. ברוב הארגונים מבינים את משמעותה של ההדרכה כבונה יכולות וכמאפשרת התמודדות עם אתגרים עסקיים בעולם העבודה. ארגונים שואפים לפתח וליישם תוכניות הדרכה אפקטיביות, ולגייס ולפתח מנהלי הדרכה שיהיו מסוגלים ומוכשרים לתמוך בתהליכים ארגוניים מורכבים לשפר ביצועים אישיים לתמוך בלקוחות הארגון ולאפשר עמידה ביעדים עסקיים.

עקרונות ההדרכה שמוצגים בספר, מתבססים על מקורות אקדמיים, העוסקים בעולם ההדרכה הארגוני. התפיסה התיאורטית שמובילה את הספר, היא גישת ה"למידה לקראת שליטה" (Learning for mastery), שפיתח איש החינוך בנג'מין בלוס. בלוס טוען, כי מה שיכול ללמוד אדם כלשהו בעולם, יכולים ללמוד כמעט כל האנשים - בתנאי שתתמלאנה דרישות מוקדמות מסוימות ויסופקו התנאים החיוניים ללמידה.

שיטות הלמידה לקראת שליטה מבטיחות כי הלומדים יהיו בעלי הידע והמיומנות החיוניים לכל מטלה חדשה, וכי יהיו בעלי ביטחון ביכולתם ללמוד כל מטלה חדשה כזו, שכן הם שולטים במטלות הקודמות. לפי תפיסה זו, ניתן להתאים את משך הלימוד ושיטות הלימוד לצרכים השונים של הלומדים, במטרה להביא לכך שכל הלומדים ישלטו בחומר הלימוד ובמיומנויות על פי הסטנדרטים הנדרשים לביצוע בשטח.

את הספר מובילים שני צירים מרכזיים: ציר מקצועי וציר ניהולי. בציר ההדרכה, המקצועי, מופיעים עקרונות, שיטות וגישות, שתפקידם להבטיח הדרכה יעילה, הכוללת ביצועים ויכולות גבוהים של הלומדים בתום הלימוד. הציר הניהולי עוסק בשאלה, כיצד ניתן לנהל נכון את יישום מרכיבי מקצוע ההדרכה בארגונים, ובכך לתמוך בהשגת יעדיהם.

בספר 5 פרקים:

בפרק הראשון, מוצגת תפיסת ההדרכה הכוללת המנחה את הספר, תוך הצגת השורשים ההיסטוריים של התפתחות פעילות ההדרכה בארגונים.

בפרק השני, מוצג תפקידו של מנהל ההדרכה כמנצח על תזמורת.

הפרק השלישי מוקדש לתזמורת, ועוסק בפונקציות ובתפקידים העיקריים של גוף ההדרכה בארגון.

הפרק הרביעי עוסק בכלים ותהליכים בניהול הדרכה בארגון, כגון איתור צורכי הדרכה, בניית תקציב ההדרכה, תעדוף צורכי ההדרכה, ותקצוב יעיל וחסכוני של תוכניות ההדרכה.

הפרק החמישי עוסק באימון המעשי שעל פי דברי המחברת, זוהי המתודה בעלת התרומה המשמעותית למימוש האסטרטגיה של למידה לקראת שליטה ומיצוב ההדרכה, המשפיעה ותומכת בהשגת היעדים הארגוניים.

הספר מסתיים בהצגת המודלים השונים להערכת אפקטיביות הדרכה.

הספר "הדרכה, ניהול והצלחה" תורם לפיתוח יעיל ולניהול שיטתי ומקצועי של פונקציית ההדרכה בארגונים, והוא מיועד לאנשי מקצוע בתחום משאבי אנוש והדרכה, ולסטודנטים בתחומי ניהול משאבי אנוש.