

## תוכניות פיתוח מנהלים - בחינה ביקורתית ומפתחות להצלחה

יונתן שרצר<sup>1</sup> וגלית עילם-שמיר<sup>2</sup>

### תקציר

תוכניות פיתוח מנהלים הן פרקטיקה ארגונית הקיימת משנות ה-50 אשר נפוצה מאוד בארגונים מסדר גודל בינוני ומעלה. תוכניות אלה צורכות משאבים רבים ועלויות גבוהות אך החזר ההשקעה או מידת האפקטיביות שלהן מוטלים בספק. במחקר זה ביקשנו לקבל תמונת מצב עדכנית לגבי תוכניות פיתוח מנהלים בישראל וללמוד על מאפייניהן, מידת האפקטיביות שלהן כפי שהיא נתפסת על ידי אנשי מקצוע מתחום משאבי האנוש וללמוד על המרכיבים אשר מייצרים תוכניות אפקטיביות עם החזר השקעה ברור. מחקר זה כולל סקר שנערך בקרב אנשי משאבי אנוש ופיתוח ארגוני אשר כלל 70 משיבים שנתנו את הערכתם לגבי מספר סוגיות קריטיות הנוגעות לתוכניות פיתוח מנהלים. המחקר העלה כי אנשי משאבי אנוש ואנשי פיתוח ארגוני סקפטיים לגבי היכולת של התוכניות לשנות התנהגות, להביא לשיפור במדדים ארגוניים ולהחזיר השקעה. בפרק הממצאים אנו מעלים מספר פרמטרים אשר מנבאים יכולת יותר גבוהה של התוכניות להביא לתוצאות ארגוניות יותר טובות. בנוסף, מחקר זה הצביע על פערים גדולים בין תכני התוכניות כפי שהם היום לבין הצרכים שמעלים מנהלי משאבי אנוש ואנשי פיתוח ארגוני מתוכניות אלו. אנו מקווים כי ממצאי המחקר ישמשו את קהילת משאבי האנוש לייצר פרקטיקות טובות יותר בתוכניות פיתוח מנהלים ולתת תכנים וכלים שיעזרו לארגונים להתמודד עם האתגרים הנוכחיים והעתידיים שלהם.

### מבוא

תוכניות פיתוח מנהלים הינן פרקטיקה נפוצה במגוון רחב של ארגונים (Collins & Holton, 2004). תוכניות אלה נולדו מתוך צורך מהותי להעניק למנהלים בארגון כלים מנהיגותיים, ניהוליים ושלל מיומנות רכות על מנת שוכלו להגיע לרמת ביצועים מיטבית (Conger & Benjamin, 1999; Aeon & Aguinis, 2017). תוכניות אלה כוללות מגוון רחב של מיומנויות ניהול בסיסיות כמו ניהול זמן, טיפול בהתנגדויות, הנעת עובדים, סגנונות ניהול, תפיסת תפקיד ניהולי ועוד (Aeon & Aguinis, 2017; Burke & Day, 1986). לצד העובדה שתוכניות פיתוח מנהלים הן פרקטיקה נפוצה ביותר, תוכניות אלו לרוב טומנות בחובן עלויות גבוהות. למשל, במחקר מ-2017 עלה כי ארגונים בארה"ב הוציאו 52 מיליארד דולר על תוכניות פיתוח מנהלים שהיוו 35% מסך ההוצאה על הדרכות בארגונים (Freifield, 2017). מול העלויות הגבוהות ישנה ביקורת רבה לגבי החזר על ההשקעה שלהן ואף חוסר בהירות לגבי מידת האפקטיביות שלהן (Myatt, 2012). במחקר זה ניסינו לקבל תמונת מצב עדכנית לגבי תוכניות פיתוח מנהלים – כיצד הן נתפסות בקרב מנהלי משאבי אנוש בארגונים, מה היא מידת האפקטיביות שלהן, מה הגורמים המשפיעים על האפקטיביות שלהן וכיצד ניתן לקחת הוצאה זו ולהפוך אותה להשקעה ארגונית בביצועים טובים יותר של המנהלים והארגון.

<sup>1</sup> ד"ר יונתן שרצר, החוג למנהל עסקים, המרכז האקדמי פרס, yshertzer@gmail.com  
<sup>2</sup> פרופ' גלית עילם-שמיר, הפקולטה למנהל עסקים, הקריה האקדמית אונו, gliam@ono.ac.il

## סקירת ספרות

פעילויות הדרכה והכשרה בארגונים נחשבות כחלק בלתי נפרד מפרקטיקות משאבי אנוש בעשורים האחרונים (Ochoa, 2018) כאשר אחוז גבוה מתקציב ההדרכה והפיתוח ארגוני של ארגונים מושקע בתוכניות פיתוח מנהלים (Ho, 2016). לתוכניות פיתוח מנהלים מיוחס ערך מאוד חשוב בארגון בהיבטים של מתן כלים למנהלים לשיפור האפקטיביות והפרודוקטיביות הארגונית, אך גם מעבר לכך הן נחשבות בעלות ערך משמעותי להפחתת תחלופה ארגונית של מנהלים, שיפור שביעות הרצון והגדלת המחויבות הארגונית (Sarhaddi et al., 2019; Shuck et al., 2014). עם זאת, ארגונים רבים מדווחים כי על אף ההשקעה העצומה בתוכניות אלה של משאבי הארגון, למנהליהם עדיין חסרים כישורים ניהוליים או מנהיגותיים ורק 13% מהארגונים ציינו כי לתחושתם הם ביצעו עבודה איכותית בפיתוח כישורים אלה בקרב המנהלים (Schwartz et al., 2014). בנוסף, בסקר מקיף שנערך בקרב מנהלים בכירים בלמעלה מאלפי ארגונים נמצא כי הנהלות ארגונים רבים חשות כי הן אינן מספקות למנהלים שלהן את הכישורים והיכולות הנדרשים להצלחה (Schwartz et al., 2014). על מנת שארגונים יוכלו לקבל החזר השקעה משמעותי מהתוכניות, עליהם להיות הרבה יותר ממוקדים בתוצאות ובכלים פרקטיים מכפי שזה נעשה כיום (Wakefield et al., 2016). מבחינת זווית התוצאות, בסקירה מקיפה שנעשתה לגבי מחקרים על אפקטיביות תוכניות פיתוח מנהלים בין השנים 2001-1982, צוין כי רק שניים מתוך 70 ארגונים בכלל בחנו סוגיות של אפקטיביות הדרכה בהיבט של ביצועים ארגוניים (Collins & Holton, 2004). מבחינת הנושא של כלים פרקטיים, מחקרם של Patton and Pratt (2002) שנערך בקרב מנהלים שהשתתפו בתוכניות פיתוח מנהלים העלה, כי הם מעדיפים תכנים שהם בעלי יישום מיידי לעבודתם היומיומית וכי הם צריכים לעבור בדרך שמאפשרת תרגול אמיתי ולמידה. צוין כי מנהלים רוצים שהתוכניות יכינו אותם לביצוע אפקטיבי של המטלות ותחומי האחריות שלהם כמנהלים וחשוב להם לקבל כלים מנהיגותיים וכלים העוסקים ביחסים בין בני אדם שיסייעו להם למלא את תפקידם כראוי.

הפער בין החשיבות העצומה שארגונים מייחסים לתוכניות אלה, אל מול המציאות לפיה ארגונים רבים מתוסכלים מהתוכניות, קשור במידה רבה לאפקטיביות הנתפסת של התוכניות. ההערכה של אפקטיביות תוכניות פיתוח מנהלים נעשית לרוב באמצעות מודל Kirkpatrick (1959). לפי מודל זה ישנן ארבע רמות בהן ניתן להעריך הדרכה. ברמה הראשונה והבסיסית ביותר, הערכה נעשית על ידי תגובות המשתתפים כלומר שביעות רצון המשתתפים או הערכתם הסובייקטיבית כי התוכנית ומנחה התוכנית נתנו להם כלים. ניתן לבצע הערכה זו על ידי מילוי שאלוני שביעות רצון בסוף הקורס. הרמה השנייה היא רמת הלמידה, כלומר הערכה עד כמה המשתתפים של התוכנית למדו את תכני התוכנית. רמה זו יכולה להיות מוערכת למשל על ידי מבחן במהלך או בסוף התוכנית. הרמה השלישית הינה רמה של התנהגות. כלומר, עד כמה משתתפי התוכנית שינו את התנהגותם בעקבות הקורס ומיישמים בהצלחה את תכני התוכנית, דהיינו, עושים העברת למידה לסביבת העבודה. רמה זו יכולה להיות מוערכת על ידי חוות דעת ניהוליות שנערכות על ידי המנהלים של משתתפי התוכנית. הרמה הרביעית הינה רמת התוצאות, דהיינו עד כמה תוצאות הארגון השתנו בעקבות תוכנית פיתוח המנהלים. בהקשר זה ניתן לבצע הערכות במגוון מדדים ארגוניים כגון שביעות רצון לקוחות, רווחיות, תלונות לקוח ועוד (La Duke, 2017; Alsalamah, & Callinan, 2021). עם השנים נוספה רמה חמישית וחשובה למודל שבחנה את החזר ההשקעה של התוכנית (Reio et al., 2017). מדידה זו שנקראת Return of Investment או בקיצור ROI והיא פותחה על ידי Philips (1966) אשר ניסה להעריך עד כמה פעילויות ההדרכה מחזירות את ההשקעה שנעשתה בהן, כאשר רמה זו מהווה שכלול של רמת ההערכה של התוצאות.

על אף החשיבות הגדולה שיש להערכת הדרכה בבחינת האפקטיביות שלה וההזדמנות שהיא מאפשרת ללמוד כיצד ניתן לשפר את ההדרכה (Sahni, 2020), הדעה הנפוצה כיום היא כי ארגונים מאוד מתקשים לבצע הערכה של תוכניות פיתוח המנהלים מעבר לרמה של למידה. מחקרים רבים העוסקים בתוכניות פיתוח מנהלים מתמקדים בהערכה המתקיימת עד הרמה השנייה של למידה (Sahni, 2020) ולא משקיעים מספיק משאבים בבחינת ההערכה של התוכניות בהתייחס לשינוי התנהגות או שיפור הוצאות וזאת בשל מגוון סיבות וביניהן, מורכבות הנושא או הזמן שזה דורש (Sims, 1993). חלק מהמחקרים מעריכים כמובן מאליו שהתוכניות ישפרו את מיומנויות הניהול ולכן אין טעם להתעכב ולבחון את זה (Sogunro, 1997).

בסקירה רחבה שבחנה את האפקטיביות של תוכניות פיתוח מנהלים בין השנים 1952-2002 אשר כללה קרוב לחמשת אלפים נבדקים, עלה כי לא הייתה עלייה משמעותית לאורך השנים ברמת האפקטיביות של התוכניות. המחקר הראה כי הנהלות ארגונים דיווחו על למידה של המשתתפים אך התקשו להגיע לשיפור תוצאות ארגוניות אמיתיות בעקבות התוכניות ואפילו לבצע שינוי בהתנהגות המשתתפים (Powell & Yalcin, 2010). עם זאת, סקירה רחבה מאוחרת יותר שנערכה בקרב בעלי תפקידים בכירים בארגונים, הראתה כי האפקטיביות הכללית של תוכניות פיתוח מנהלים עלתה לאורך השנים והביאה לתוצאות ארגוניות טובות יותר, אולם פחות ניכר שיפור במדדי הלמידה של המשתתפים או העברת למידה לסביבת העבודה (Lacerenza et al., 2017). החוקרים אשר ביצעו את הסקירה זיהו מגוון רחב של פרקטיקות שמעלות את האפקטיביות של תוכניות פיתוח מנהלים, ביניהן: איתור צרכים מדויק של המנהלים לפני תחילת התוכנית, שימוש בסגנון העברת למידה המבוסס על פרקטיקה ואימון לעומת למידה, שימוש בשיטות מגוונות להעברת התוכניות, מתן משווא למשתתפים, אורך התוכנית (השפעה משמעותית על התוצאות הארגוניות) ועוד. לאור השינויים הרבים והעמוקים בעולם העבודה והאתגרים החדשים שהם מביאים למנהלים, עולה צורך מחודש לבחון את התאמת תוכניות פיתוח המנהלים והמענה שהן יכולות לתת על מנת שמנהלים וארגונים יוכלו לעמוד באתגרים האלה. המחקר הנוכחי נערך על מנת שנוכל לקבל תמונה רלוונטית ועדכנית לגבי האופן בו תוכניות פיתוח מנהלים נתפסות כיום בדגש של תפיסת האפקטיביות שלהן בקרב מנהלי משאבי אנוש.

## שיטה

### משתתפים

המדגם כלל 70 משתתפים, כולם מנהלים/מנהלות בתחום משאבי האנוש. מתוך משתתפי המחקר 20 משתתפים היו מנהלי למידה/הדרכה/פיתוח ארגוני, 21 HRBP או מנהלי משאבי אנוש, 15 סמנכ"ל/דירקטורי משאבי אנוש והנותרים עסקו במגוון תפקידים אחרים בתחום. המדגם כלל 52 נשים ו-18 גברים.

### הליך וכלים

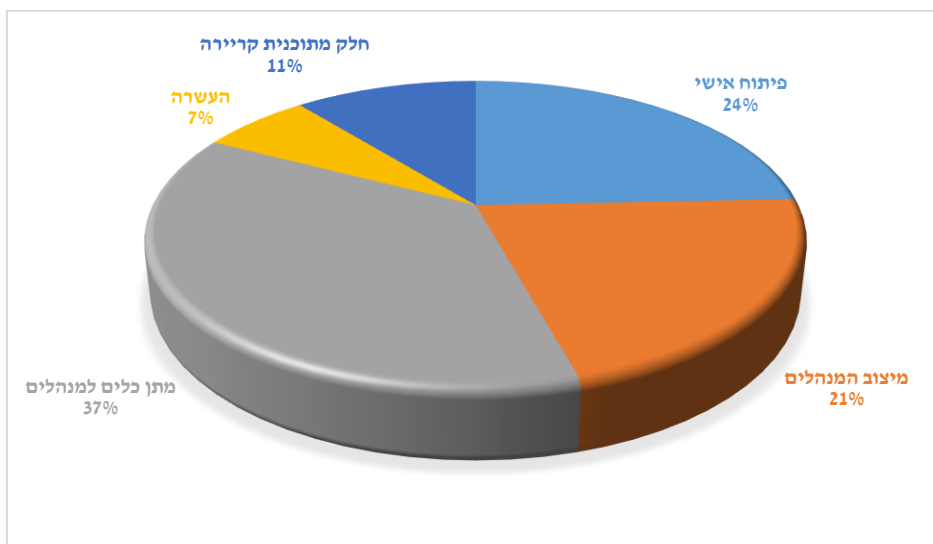
המחקר נעשה באמצעות שאלון מקוון במדגם "כדור שלג" - פנייה למספר מנהלי משאבי אנוש תוך בקשה להפנות למנהלי משאבי אנוש נוספים (Audemard, 2020). השאלון נכתב על ידי עורכי המחקר והועבר לקבוצת מיקוד לפני הפצה. השאלון כלל שאלות לגבי תוכניות פיתוח המנהלים הקיימות כיום בארגונים (למשל, היקף, אורך מפגשים, דרג ניהולי שעובר את התוכנית) ומספר מדדים להערכת תוכניות פיתוח המנהלים (למשל, החזר השקעה, שביעות רצון מהתוכנית ועוד). השאלון הופץ דרך קשרים אישיים של עורכי המחקר ובפלטפורמות דיגיטליות שונות כמו LinkedIn ו-WhatsApp. עבור שאלות המדדים של משאבי תוכניות פיתוח מנהלים התקבלה מהימנות אלפא קרונבאך של 0.81. תוקף התוכן נקבע באמצעות התייעצות עם קבוצת מומחים בנושא.

## ממצאים ומסקנות

### מטרות התוכניות

כפי שניתן לראות, מטרות התוכניות הן באופן טבעי סביב עולמות התוכן של פיתוח אישי ומקצועי ומתן כלים, על אף שהיו שצינו כי מטרות התוכניות להוות חלק מבניית קריירה רחבה, סיוע במיצוב המנהלים בארגון ואף במקרים מסוימים כפעילות העשרה.

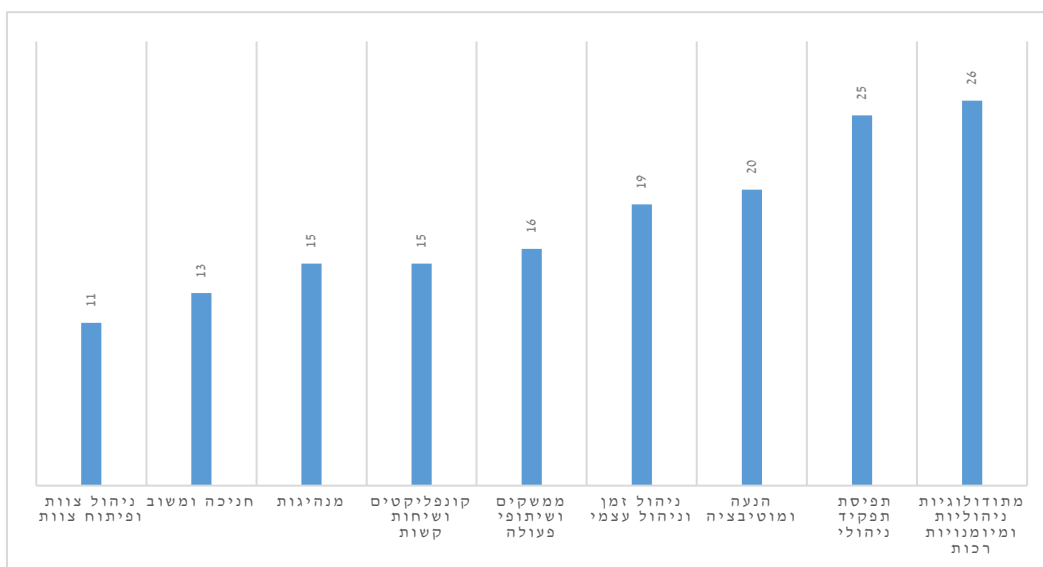
תרשים מספר 1: מטרות התוכניות



### תכני התוכניות

המשיבים בסקר נשאלו לגבי סוגי התכנים הנלמדים בתוכניות פיתוח המנהלים. ניתן לראות כי הנושאים הבולטים הם בעיקר מודלים ניהוליים וכלים של מיומנויות רכות כאשר דגש מרכזי ניתן לכל העולם של תפיסת תפקיד ניהולי.

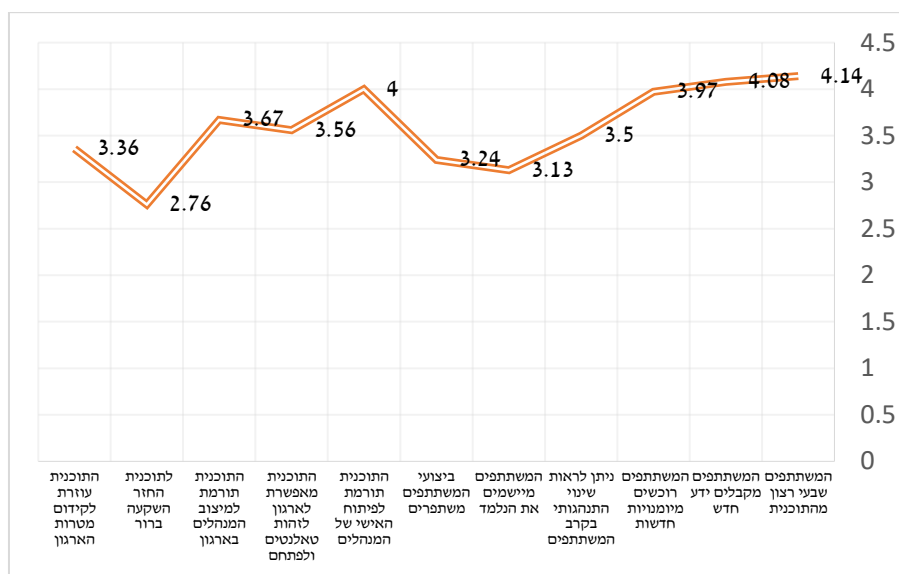
תרשים מספר 2: תכני התוכניות



**הערכת התוכניות לפי מדדי אפקטיביות**

כחלק מהסקר התבקשו המשיבים להעריך את התוכנית לפי מגוון מדדים של אפקטיביות. המדדים שקיבלו את הציונים הגבוהים ביותר היו מדדים הקשורים לשיעור הרצון של המשתתפים וקבלת ידע חדש. לעומת זאת, המדדים הנמוכים ביותר התייחסו לכך שלתוכנית החזר השקעה ברור ושניתן לראות שינוי התנהגותי בקרב המשתתפים. חשוב להזכיר כי מדגם המשיבים הינו מנהלי משאבי אנוש ומנהלי פיתוח ארגוני והדרכה שעלולים להיות מוטים לחיוב לגבי מדדים אלה. ייתכן מאוד שלו היו נשאלים מנהלים בארגונים לגבי מדדים אלה, התוצאות היו אפילו נמוכות יותר.

**תרשים מספר 3: הערכת התוכניות לפי מדדי אפקטיביות**



**היעדר מדידה**

אחד הממצאים הבולטים ביותר במחקר הוא היעדר המדידה או חוסר תכנון לגבי החזר ההשקעה של התוכנית (ROI). מעל 80% ממשנתפי המחקר ציינו כי הם אינם מודדים את ה-ROI של התכנית. ראוי לציון כי גם מתוך המשיבים שציינו כי הם אכן מודדים את ה-ROI, רבים ציינו שיטות שונות של הערכת הדרכה שלא ניתן להחשיבן כ-ROI (למשל, שביעות רצון מהתוכנית, עלייה בחוות דעת מנהל/כפיפים בתהליך הערכת ביצועים וכו'). במסגרת המחקר נבחנו, בעזרת רגרסיה לינארית היררכית, מה הם הגורמים שינבאו את ההיגד "לתוכנית החזר השקעה ברור". המשתנים שניבאו משתנה זה היו כי המשתתפים מיישמים את הנלמד, שהתוכנית תורמת לפיתוח האישי של המנהלים, התוכנית תורמת למיצוב האישי של המנהלים בארגון והתוכנית עוזרת לקידום מטרות הארגון. בנוסף, עצם המדידה של ה-ROI (המשתתפים נשאלו אם הם מודדים את ה-ROI) ניבא החזר השקעה ברור. כלומר, שיפור במדדים אלה יוביל להחזר השקעה נתפס גבוה של התוכנית.

**מידת ההלימה של התוכניות לצרכי הארגונים כיום**

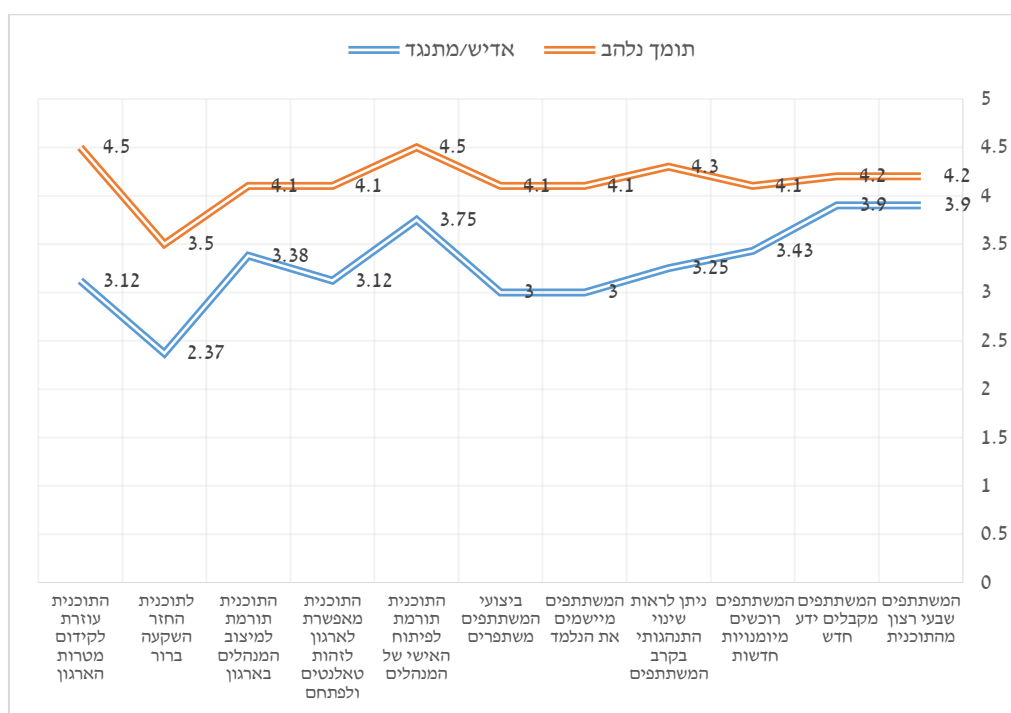
אחת התובנות של המחקר הייתה כי קיים פער מסוים בין המודלים הקיימים של התוכניות לבין הצרכים העכשוויים של ארגונים לנוכח האתגרים הקיימים בעולם העבודה. במסגרת המחקר, בחנו מה הנושאים הנפוצים הנלמדים כיום בתוכניות פיתוח מנהלים ואף שאלנו מה הם צרכי הארגון כיום ומה הצרכים שהארגון צופה בעתיד. מעניין היה לראות פערים מאוד גדולים במגוון נושאים שמנהלי משאבי אנוש ציינו. הנושאים הבאים קיבלו מקום משמעותי בתפיסות מנהלי משאבי אנוש כאתגרים קיימים שאינם מקבלים מקום במסגרת התוכניות הקיימות וביניהם: ניהול שינוי, סביבת עבודה משתנה, התמודדות עם עומס

ושחיקה, ניהול בתנאי אי וודאות, ניהול בין דורי, חדשנות ושימור עובדים. ממצא זה תואם את מחקרם של Hess and Kelly (2007) שנערך בקרב תוכניות ניהול של מנהלי בית ספר. מחקר זה הראה, כי אין הלימה בין אתגרי התפקיד במציאות העכשווית לבין התכנים הנלמדים. בנוסף, במחקרו של Avcikurt (2003) הנוגע בהכשרת מנהלים בבתי מלון, עלה כי הכשרות המנהלים אינן עונות על צרכי הידע והכישורים של מנהלים.

### חשיבות תמיכת ההנהלה

אחד הממצאים בולטים במחקר הוא החשיבות העצומה שיש לתמיכת ההנהלה ככלל ולמנכ"ל בפרט בתוכנית על מנת שהתוכנית תצליח. ניתן לראות כי כל מדדי התוכנית היו גבוהים יותר כאשר המנכ"ל תמך בתוכנית. ממצא זה תואם את מחקרם של Punia and Kant (2013) אשר זיהה את תמיכת ההנהלה בתוכנית כמנבא מרכזי להצלחתה.

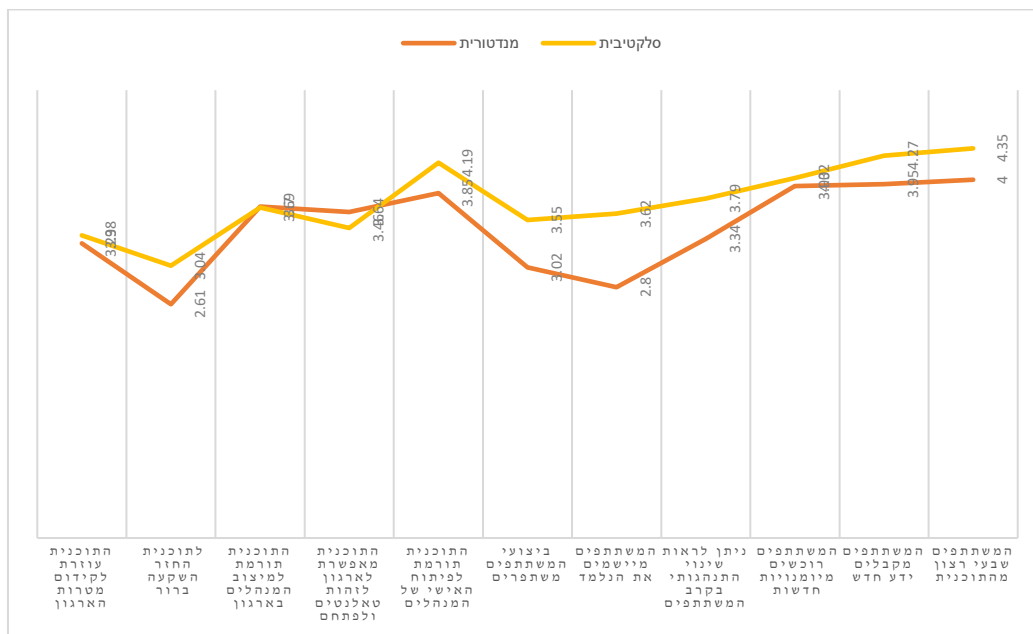
### תרשים מספר 4: חשיבות תמיכת ההנהלה



### תוכניות מנדטוריות וסלקטיביות

אחד הנושאים שנבחנו בסקר הוא האם התוכנית היא מנדטורית, דהיינו, כל המנהלים בארגון צריכים לעבור אותה כחלק מכך שהם מנהלים בארגון, או האם התוכנית סלקטיבית, דהיינו, אנשים נבחרים להשתתף בתוכנית על בסיס יכולותיהם או פוטנציאל ניהולי. ניכר היה כי ברוב המדדים (אך לא בכלם), תוכניות סלקטיביות נתפסות כטובות יותר. פער גדול במיוחד בין שני סוגי התוכניות היה ביישום החומר הנלמד ובשיפור ביצועי המשתתפים. ממצא זה תואם את הסקירה של Lacerenza et al. (2017) שמצאו כי העברת למידה ושינוי התנהגותי היו באופן משמעותי גבוהים יותר בתוכניות סלקטיביות.

### תרשים מספר 5: תוכניות מנדטוריות וסלקטיביות



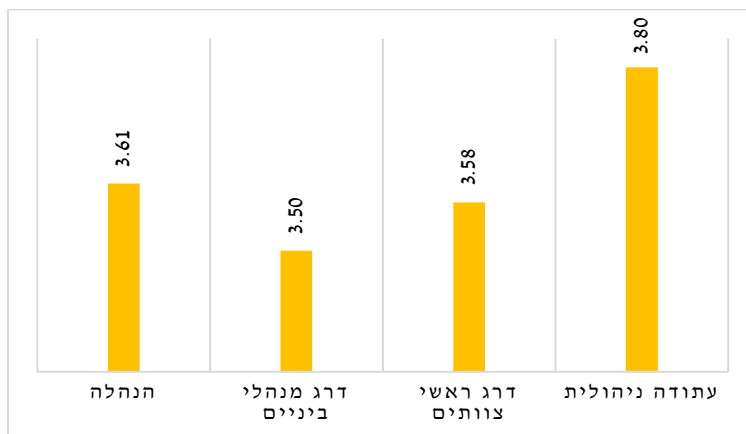
#### חוסר שביעות רצון מהתוכנית

משתתפים רבים שמילאו את הסקר ציינו כי קיימת אי שביעות רצון במידת מה מהתוכנית או מאספקטים מסוימים שלה. בין הסיבות המרכזיות לחוסר שביעות רצון מהתוכנית עלו הנושאים של היעדר מעקב, המשכיות או הטמעה בארגון, היעדר ROI או חוסר אפקטיביות. בנוסף, חלק מהמשתתפים ציינו כי בתוכנית חסרים נושאים מסוימים, חסרה הרחבה לדרגים מסוימים או שאין הלימה בין הצרכים הארגוניים להכשרה שניתנת בפועל. בהקשר זה, 56% ציינו כי ישנה כוונה לשנות את הפורמט של התוכנית.

#### רמת האפקטיביות של התוכנית לפי דרג

אחד הממצאים הבולטים של הסקר הוא כי רמת האפקטיביות הכללית של התוכנית (מיצוע של כל הפרמטרים של ההערכה) מושפעת מהדרג שעובר את התוכנית. באופן כללי המשיבים ענו, כי הדרג שהתוכנית הכי אפקטיבית עבורו הינו הדרג הזוטר ביותר (תוכניות עתודה ניהולית), לאחריו הנהלת החברה הבכירה ואחריהם ראשי צוותים ומנהלי מחלקות. ממצא זה תואם את ממצאיהם של Avolio et al. (2009) שמצאו כי פיתוח מנהלים לדרגים זוטרים הינו טוב יותר בהשוואה לדרגי הביניים או דרגים בכירים יותר. עם זאת, כאשר מנתחים את המדדים השונים בנפרד נראה כי הדרג הניהולי הבכיר ביותר מקבל את הציונים הנמוכים ביותר מבין הדרגים (למשל, שביעות רצון מהתוכנית, קבלת ידע חדש, רכישת מיומנויות חדשות), אך ישנם פרמטרים שדרג זה מקבל בהם את הציונים הכי גבוהים (למשל, שיפור הביצועים של המשתתפים ויישום החומר הנלמד).

### תרשים מספר 6: רמת האפקטיביות של התוכנית לפי דרג



#### מגבלות המחקר ומחקרים עתידיים

מחקר זה הינו מוגבל במספר המשתתפים (בסך הכל 70 משיבים), דבר המגביל את יכולות החוקרים להגיע למגוון רחב של תוכניות/מגזרים ועוד. בהקשר זה, שיטת הדגימה של המחקר הייתה בשיטת "כדור שלג". שיטה זו אינה הסתברותית, דבר העלול להוביל לכך שהמדגם אינו מייצג או נותן תמונה משקפת של נושא פיתוח המנהלים בארץ. אנו ממליצים כי מחקרים עתידיים ירחיבו את המדגם באופן שיגיע לקהל יעד רחב יותר המייצג את מגוון המגזרים/התעשיות ובהתאמה את תוכניות פיתוח המנהלים.

בנוסף, אוכלוסיית הדגימה במחקר הייתה מנהלים בתחום משאבי האנוש. מנהלים בתחום זה, יכולים להיחשב כסמן ימני התומך בתוכניות פיתוח מנהלים מאחר וזה נושא שהם אמונים עליו בארגון דבר העלול להוביל למוטיבציה לנפח את אפקטיביות התוכנית. עם זאת, ראוי לציין כי גם אם הדבר נכון, ממצאי המחקר העלו הערכה יחסית נמוכה ביחס למדדים הקשורים להחזר השקעה או שינוי התנהגות בעקבות התוכנית. מומלץ כי במחקרים עתידיים ישולבו מנהלים אשר עוברים את התהליך ויוכלו לתת זווית ראייה אחרת באשר לגבי מידת ההתאמה של התוכנית אליהם.

#### השלכות יישומיות ומסקנות

ראשית, הנושא הבולט ביותר במחקר הינו הצורך במדידה. ארגונים משקיעים סכומי עתק בתוכניות אלו ללא שום הבנה כיצד התוכניות עשויות לשנות את התנהגות המנהלים ולהביא לשיפור התוצאות הארגוניות. היבטים אלו מעוררים ספק לגבי מידת נחיצותם. מחקרים רבים הראו כי ישנן דרכים משמעותיות להפיק תועלת מהתוכניות ובהן התייחסות בשלב התכנון לאופן שבו אנו יכולים לדעת שהתוכנית אכן השיגה את מטרתה, דבר החייב לבוא לידי ביטוי בראש ובראשונה בהעברת למידה מהכיתה לשטח וכמובן בשיפור התוצאות הארגוניות. רק לאחר שזה יקרה, יש מקום לדבר על התוכניות בהיבטים של החזר השקעה. על מנת לעשות זאת מומלץ לבצע את תכנון התוכניות מתוך הבנה ברורה בנוגע למטרות שהן מנסות להשיג ואילו מדדים ארגוניים התוכניות עתידות לשפר, ובהתאם לכך לגזור את ההתנהגויות הנדרשות ותכני הלמידה. שנית, במחקר הנוכחי זיהינו פער גדול בין תכני התוכניות כפי שהן כיום לבין הצרכים הארגוניים. פער זה קיבל משנה תוקף לאור מגפת הקורונה שיצרה סט חדש של כישורי ניהול הנדרשים כיום. חשוב לומר, מחברי המחקר לא סבורים כי התכנים הגנריים או הנפוצים (למשל, ניהול זמן, ניהול קונפליקטים ועוד) אינם חשובים או לא רלוונטיים, אך ארגונים צריכים לתת את הדעת גם על תכנים שלא ניתנים היום במסגרות של פיתוח מנהלים, כמו עבודה בתנאי אי וודאות, ניהול שינוי, ניהול בין דורי, שימור עובדים וכן מחוברות עובדים ועבודה מרחוק.



שלישית, חשוב לשים לב לתנאים המייצרים תוכניות הנתפסות כאפקטיביות יותר בקרב מנהלים. בראש ובראשונה בולט בהקשר זה התמיכה של ההנהלה הבכירה בכלל והמנכ"ל בפרט. המחקר הנוכחי הראה כי כל מדדי אפקטיביות התוכניות היו גבוהים יותר כאשר מנכ"ל החברה תמך באופן אקטיבי בתוכנית. לכן קיימת חשיבות רבה כי תוכניות אלו ייערכו בתיאום ובתמיכה מלאה של ההנהלה שתשקף זאת למנהליה המשתתפים בתוכנית. ממצא זה תומך בממצאי עבר בנושא (Avolio et al., 2009; Birdi, 2005).

לסיום, ממצא חשוב שעלה במחקר הוא הדגש של ישימות התכנים. חשוב כי התכנים יהיו בעלי יכולת גבוהה ליישום מיידי בעבודה. ככל שהתכנים יהיו יותר ישימים כך התוכנית תיתפס ככזו שיש לה החזר השקעה ברור. לשם כך, יש לתכנן את הלמידה בשילוב של כלי עזר לעבודה היומיומית, מודלים פרקטיים, הסברים תכופים במהלך הקורס לצורך יישום, בקרה ומדידה בהמשך.

## רשימת מקורות

- Aeon, B., & Aguinis, H. (2017). It's about time: New perspectives and insights on time management. *Academy of management perspectives*, 31(4), 309-330.
- Alsalamah, A., & Callinan, C. (2021). The Kirkpatrick model for training evaluation: bibliometric analysis after 60 years (1959–2020). *Industrial and Commercial Training*, 54(1), 36-63.
- Audemard, J. (2020). Objectifying contextual effects. The use of snowball sampling in political sociology. *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 145(1), 30-60.
- Avcikurt, C. (2003). Auditing managerial training needs of Turkish small and medium-sized hotel enterprises. *Managerial Auditing Journal*, 18(5), 399-404.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The leadership quarterly*, 20(5), 764-784.
- Birdi, K. S. (2005). No idea? Evaluating the effectiveness of creativity training. *Journal of European industrial training*, 29(2), 102-111.
- Burke, M. J., & Day, R. R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of applied Psychology*, 71(2), 232.
- Collins, D. B., & Holton III, E. F. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human resource development quarterly*, 15(2), 217-248.
- Conger, J. A., & Benjamin, B. (1999). *Building leaders: How successful companies develop the next generation*. Jossey-Bass.
- Freifield, L. (2017). 2017 Training industry report. Retrieved from: <https://trainingmag.com/2017-training-industry-report/>
- Hess, F. M., & Kelly, A. P. (2007). Learning to lead: What gets taught in principal-preparation programs. *Teachers College Record*, 109(1), 244-274.
- Ho, M. (2016). Investment in learning increases for fourth straight year. Talent and Development. Retrieved from: <https://www.td.org/magazines/td-magazine/investment-in-learning-increases-for-fourth-straight-year>
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of ASTD*, 11, 1-13.

- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied psychology, 102*(12), 1686.
- La Duke, P. (2017). How to evaluate training: using the Kirkpatrick model. *Professional safety, 62*(8), 20-21.
- Myatt, M. (2012, 19 Dec). The# 1 reason leadership development fails. *Forbes*.
- Ochoa, M. J. D. A. A. (2018). The Importance of Training in the Knowledge Era: a Comprehensive Vision. *International Journal of Business and Social Science, 9*(4), 34-38.
- Patton, W. D., & Pratt, C. (2002). Assessing the training needs of high-potential managers. *Public Personnel Management, 31*(4), 464-484.
- Philips, J. J. (1996). ROI: The search for best practices. *Training & Development, 50*(2), 42-47.
- Powell, K. S., & Yalcin, S. (2010). Managerial training effectiveness: A meta-analysis 1952-2002. *Personnel Review, 39*(2), 229-241.
- Punia, B. K., & Kant, S. (2013). A review of factors affecting training effectiveness vis-à-vis managerial implications and future research directions. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences, 2*(1), 151-164.
- Reio, T. G., Rocco, T. S., Smith, D. H., & Chang, E. (2017). A critique of Kirkpatrick's evaluation model. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development, 29*(2), 35-53.
- Sahni, J. (2020). Managerial training effectiveness: An assessment through Kirkpatrick framework. *TEM Journal, 9*(3), 1227-1233.
- Sarhaddi, M., Haji Ghasemi, A., Soleimanpour, M., & Ghalavand, M. (2019). Mediating role of time management in the correlation between role conflict and job burnout among the teachers working at Zahedan technical training colleges, Iran. *Journal of Occupational Health and Epidemiology, 8*(1), 43-48.
- Schwartz, J., Bersin, J., & Pelster, B. (2014). Human Capital Trends 2014 Survey. Retrieved from: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg\\_hc\\_global-human-capital-trends-2014\\_09062014%20\(1\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg_hc_global-human-capital-trends-2014_09062014%20(1).pdf)
- Shuck, B., Twyford, D., Reio Jr, T. G., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly, 25*(2), 239-270.
- Sims, R. R. (1993). Evaluating public sector training programs. *Public Personnel Management, 22*(4), 591-616.
- Sogunro, O. A. (1997). Impact of training on leadership development: Lessons from a leadership training program. *Evaluation Review, 21*(6), 713-737.
- Wakefield, N., Abbatiello, A., Agarwal, D., Pastakia, K., & van Berkel, A. (2016). Global Human Capital Trends 2016; The New Organization: Different by Design. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>