

1. מבוא

1.1 סקירה ספרותית

הדרכת עובדים- הגדרה ורקע בסיסי

התהליך אותו עובר עובד חדש במקום עבודה בו הוא לומד את העבודה אותו הוא צריך לבצע היא מיומנות שלא שונה מלימוד של כל מיומנות חברתית של התנהגות אנושית אך להבדיל מתהליכי חיברות ולמידה אחרים, לימוד והדרכה בשוק העבודה מובחנים בהתמקדות מוגברת בתוצרים. מגמות ושינויים בשוק העבודה (המהפכה התעשייתית, הגברת יעילות, חסכון כספי) העמיקו את ההכרה בצורך במערכת לימוד מוצלחת ויעילה ככל היותר והפכו את ההדרכה לפרקטיקה מקצועית לכל דבר (Orser 2001; Engetou 2017). על פי Bulut and Culha (2010) מדובר באחת ההשקעות החשובות ביותר של כל ארגון משום שמדובר למעשה בהשקעה בכישורים, ידע והתנהגות של העובדים.

בהתאם לכך, ישנן מספר הגדרות למהותה ומטרותיה של תוכנית הדרכה בארגון. הגדרה ראשונית מתייחסת למטרה של תוכנית הדרכה ארגונית שהיא בסופו של דבר הגברת היעילות והיצרנות של הארגון לטובת הצלחה והגדלת רווח, ומערכת הדרכה יעילה נתפסת כאחת הדרכים הטובות להשגת מטרה זו (Arthur, et al 2003; Aziz, et al 2016; Silva and Diaz 2016). ג'ורג' וסקוט (2012) מגדירים את ההדרכה במקום העבודה כ"מאמץ יזום של מקום העבודה לטובת טיפוח הלמידה בקרב העובדים וההתפתחות שלהם המכוון להרחבת הכישורים שלהם למטרות עתידיות" (מצוטט אצל Engetou 2017), עמ' 1. רוח דומה עולה גם מהגדרתם של Silva and Diaz (2016) המדגישים שמערכת ההדרכה מניבה יתרונות והטבות הן לעובדים והן לארגון.

המשותף לכל ההגדרות היא ראייה של תוכנית הדרכה אפקטיבית כפעילות מתמשכת ומאורגנת שמטרתה שיפור יכולות העובדים ובהתאם לכך תפקודם ותפוקתם. בנוסף, על פי Engetou (2017) מעבר ללימוד טכני של אופן העבודה בצורה יעילה, מערכת הדרכה טובה בארגון תביא לשיפור בתוצאות על ידי כך שהיא תעסוק גם באספקטים הבאים:

1. גיוס של כח אדם מתאים ובעל סיכויי הצלחה;

2. מערכת בקרה על עובדים קיימים;

3. הגברת נאמנות ומחויבות;

4. הגברת המורל ותחושת השתייכות.

האפשרות לשילוב בתוכנית הדרכה בנוסף לתכנים מקצועיים גם תכנים ארגוניים נוספים, כמו תחושת זהות ותרבות ארגונית, מחוזקת על ידי Bretz and Thompson (1991). הם מראים שישנו קשר חיובי בין מידת ההצלחה של עובדים מודרכים לבין רמת שביעות הרצון שלהם בתוכנית ההדרכה ובארגון בכלל. אם

כך, תכנית הדרכה מוצלחת תניב לא רק עובדים מקצועיים יותר, אלא גם מסופקים יותר ובעלי תחושות טובות יותר לגבי הארגון והתפקיד.

השפעת מערכת הדרכה על יעילות ארגונית

בעוד התפיסה על פיה קיומה של מערכת הדרכה וחפיפה טובה ויעילה תשפיע בצורה חיובית על יעילות הארגון נהנית מהסכמה רחבה בספרות הרלבנטית, ישנו קושי מחקרי ליצור כלי להערכת וזיהוי קשר זה בצורה אמפירית, ולכן מספר המחקרים שאיששו השערה זו הוא מועט יחסית (Arthur Jr, et al 2003; Aziz, et al 2016; Konings and Vanormelingen 2010). בהמשך לכך, עזיז ואחרים (2016) מציעים שהשפעה שכזו יש לזהות באמצעות בדיקת מדדים מופשטים ואיכותניים ביסודם. מדד אחד אפשרי ומקובל ביותר, הוא מחויבות ארגונית. משתנה זה ניתן לבדיקה על ידי שאלונים הניתנים לניתוח יחסית קל וברור (דוגמא לשאלונים כאלו ניתן לראות אצל Bulut and Culha 2010 ואצל Engetou 2017). ברוח זו, המשך הסקירה יתמקד בקשר האפשרי בין מערכת ההדרכה הארגונית למידת המחויבות של העובדים לארגון.

מערכת הדרכה ומחויבות ארגונית

על פי Silva and Diaz (2016), מחויבות ארגונית של עובדים צפויה להשפיע באופן חיובי על התוצאות שלהם. מתוך הבנה זו, הם בחנו במחקרם את הקשר בין מערכת ההדרכה הארגונית לרמת המחויבות של העובדים, והם אכן מצאו קשר ישיר וחיובי. מחקר אחר של Dhar (2014), הגיע למסקנות דומות: תפיסות חיוביות של עובדים לגבי מערכת ההדרכה והתמיכה להן הם זוכים הניבו רמות גבוהות יותר של מחויבות וכתוצאה מכך תוצרי עבודה טובים יותר. Bulut and Culha (2010) אף טוענים שמחויבות ארגונית תעלה בעקבות לא רק ממערכת הדרכה התורמת להם בפועל, אלא גם מקיומה של מוטיבציה גבוהה להשתתף בתכנית ההדרכה. כלומר המשמעות היא שמספיק שעובדים החדשים יחזיקו בדעות חיוביות על תכנית ההכשרה בה הם צפויים להשתתף כדי שרמת המחויבות הארגונית שלהם תעלה, לפני ההשתתפות עצמה בהכשרה.

טענה נוספת של כותבים אלו נוגעת לקיום הכשרות והדרכות לא רק לעובדים חדשים, אלא גם לעובדים ותיקים. שימוש בכלי זה של הדרכות והעשרות כתגמול לעובדים טובים נמצא כמגביר את המחויבות לעובדים שנבחרו להדרכות משום שהם חשים שמאמינים בהם ומשקיעים בהם (שם).

Meyer and Allen (1991) מציעים מודל על פיו מחויבות ארגונית נחלקת לשלושה מרכיבים: אפקטיבית, נורמטיבית ומתמשכת (עמ' 67).

1. אפקטיבית- מחויבות שנובעת מהיקשרות רגשית, מעורבות בארגון והזדהות. העובד יישאר כי הוא

רוצה ;