

## תוכן עניינים

3	מבוא
4	סקירה ספרותית
4.....	פרק 1 - הדרכות עובדים במקומות עבודה ומטרותיהן
12.....	פרק 2 - מחויבות למקום העבודה
16.....	פרק 3 - הקשר בין הדרכת העובד למחויבותו לעבודה
18	פרק 4 - פיתוח מנהלים
20	ממצאים ומסקנות
22	תקציר מנהלים
24	ביבליוגרפיה

## מבוא

בעבודתנו זו בחרנו לחקור את הקשר בין הדרכה והכשרה של עובד בארגון לבין מחויבותו לארגון. ידוע שהצלחת הארגון תלויה רבות בביצועי אנשיו ולכן הדרכות והכשרות כחלק מפיתוח משאבי אנוש אופטימאליים הוא חיוני.

נושא מחויבות העובדים הפך בשנים האחרונות להיות נושא חשוב ועיקרי במחלקת משאבי אנוש בארגונים.

הארגון חייב להיתמך על ידי עובדים בעלי מחויבות ומוטיבציה גבוהה על מנת לשרוד בשוק העבודה המודרני. מנהלי משאבי אנוש משקיעים זמן ומשאבים רבים בהכשרת העובדים, בבריאותם וברוחותם לשם העלאת המוטיבציה והמחויבות כלפי הארגון.

בעבודתנו נרחיב על סוגי הדרכות והכשרות עובדים במקומות עבודה ומטרותיהן, דרכים לביצוע הדרכה יעילה, שיטות הדרכה (חוץ מפנים ארגונית) והבדלים בין מדינות ותרבויות שונות בנושא הדרכה ופיתוח עובדים. בנוסף, נסקור את נושא מחויבות העובד אל מקום העבודה, ננתח את הקשר בין הדרכת העובד למחויבותו לארגון ולבסוף נסקור את תהליך פיתוח המנהלים.

במהלך עבודתנו נתבסס על מחקרים ודעות של מומחים בנושא הדרכות, פיתוח עובדים, מחויבות עובדים לארגון ורמת המוטיבציה שלהם. במאה ה-21 הפך נושא ההדרכה, ההכשרה ופיתוח העובדים לחלק בלתי נפרד מהצלחת הארגון. כיום, בעידן הגלובליזציה, בפני כל עובד קיים הידע והנגישות למידע בגין תנאי העסקתו של עובד המקביל לו בארגון מתחרה, דבר העשוי לגרום לו למחשבות עזיבה שיכולות להוביל לירידה במוטיבציה ולירידה במחויבותו לארגון.

לדעתנו, נושא הדרכת העובד ויצירת מחויבות גבוהה כלפי הארגון הינו דבר חשוב ורלוונטי לניהול משאבי האנוש בארגונים ואין להשאיר משימה זו רק בידיהם של מומחים למשאבי אנוש אלא כל המנהלים צריכים להיות מחויבים לכך. בכל ארגון, החל מעסק משפחתי קטן ועד למפעל פרטי או ארגון ציבורי גדול, הצלחת הארגון תלויה במשאב האנושי. משאבים שונים כגון כסף, טכנולוגיה ושיווק הינם גורמים מכריעים, אך אף אחד מהם לא עולה בחשיבותו על הגורם האנושי. כתוצאה מכך, על מנהלי הארגון ליצור מחויבות ומוטיבציה אצל עובדיהם כבר בשלב הקליטה הראשונית ובמהלך ההדרכות השוטפות על מנת להביאם למצב של סיפוק, הערכה, הרגשת שייכות והסכמה עם מטרות הארגון.

## סקירה ספרותית

### פרק 1: הדרכות עובדים במקומות עבודה ומטרותיהן

#### מהי הדרכה?

הדרכה זהו תהליך של הכשרה מתוכננת המתבטא בשינוי מתוכנן בידע, במיומנויות ובעמדות של עובדים, שמטרתם להתאים את כישורי העובד לעיסוקיו הספציפיים. לעיתים קרובות ההדרכה מסייעת להשלים את היכולות שמביאים עמם העובדים ולעיתים היא מקנה את ההכשרה הבסיסית לתפקידים אותם הם מבצעים.

#### דוגמאות לסוגי הדרכה:

- שינוי בידע - למידת שפה זרה או הכרת תוכנת מחשב חדשה.
- רכישת מיומנות - למידת הפעלת מכשיר חדש או מכונה חדשה.
- שינוי עמדה - שינוי הגישה והיחס של עובדים מבוגרים וותיקים לעבודה באמצעות מחשב.

מטרותיו העיקריות של ארגון המקיים מערכת הדרכה ופיתוח עובדים הן:

- השלמת פערים בין דרישות התפקיד לבין כישורי העובד.
- התאמת כישורי העובדים לתפקידים ייעודיים.
- שמירה על רמה מקצועית בתפקידים שבהם יש שינויים.
- שיפור ביצועים והתנהגויות במהלך העבודה.
- גיוון שגרת העבודה עבור העובד.
- העשרה אישית עבור העובד.

מחקרים מראים כי קיים קשר חיובי חזק בין מרכיבי ההדרכה (יישום השלבים של תהליך ההכשרה, הדרכות וטכנולוגיה מודרנית המשתמשת בתוכניות הדרכה) לבין ביצועי העובדים, איכות השירות

ומחויבותם לארגון. (Diab, Salah, Ajlouni & Musa, 2015).

ארגונים רבים משקיעים בהדרכות ובהכשרות של עובדיהם באופן שוטף. הידע הארגוני נתפש כנכס עיקרי בארגון מודרני. נכס המעניק לארגון את יתרונו היחסי לאורך זמן. כאשר שווקים משתנים, טכנולוגיות מתפתחות, מתחרים מתרבים במהירות ומוצרים מתחלפים, חברות מצליחות הן אלה