

הצלחה מחשמלת לתכנית הפנים-ארגונית של האו"פ

חשמל זורם בכפות ידיך

תכנית לימודים נלמדת בצורה חדשנית פנים ארגונית - וזוכה להצלחה חסרת תקדים. בחברת החשמל נרשמו למעלה מ-50 עובדים ללימודי ניהול וכלכלה במסגרת החברה. הכניסה איננה חופשית: מתקבלים רק בעלי תואר ראשון בציון ממוצע של לפחות 80 ולימודי השלמה. **בונה תירוש** בחן את הנושא מקרוב והתרשם לטובה

שעומדים בכל הדרישות האקדמיות של התכנית, שהן תואר ראשון בציון ממוצע של לפחות 80, ולימודי השלמה, בעניין זה, אין שום הנחות.

לבחון דרכי חשיבה חדשות

"יש כמובן ערך מוסף גבוה לכך שקבוצת הלומדים במסגרת זו היא הומוגנית מן הבחינה המקצועית והארגונית. הבעיות שבהן הם נתקלים בתחום הניהול הן בעיות משותפות, האתגרים והמטרות הארגוניות זהים. לכן כשמגיעים בתוכנית הלימודים לרכישת הידע הניהולי, הם יכולים להתמודד במסגרת התרגילים והעבודות שהם עושים עם הבעיות הספציפיות של החברה עצמה. כך בתחום של ניהול משאבי אנוש, ניהול פרויקטים, ניהול פיננסי ותקצוב, ניהול התפעול וניהול מערכות המידע. זו דרך מצוינת לבחון דרכי חשיבה חדשות, רענונות ולאמץ כלי ניתוח ותהליכים לקבלת החלטות שקולות, נבונות ומבוססות שיכולות לשנות דברים בתוך הארגון ולקדם את מטרותיו. הראשונים שהרימו את הכפפה היו אנשי חברת החשמל, שהיא ארגון שמעודד לימוד ורכישת השכלה

זה התחיל - כמו שכתוב בספר - באיתור צורך. הצורך בארגונים כלכליים גדולים, הפועלים במשק הישראלי להעניק - לעובדים הבכירים ולכאלה המיועדים לקידום - הכשרה ברמה של תואר שני במינהל עסקים. היום, ברמות הגבוהות של ההייררכיה הארגונית, שוב אי אפשר לסמוך על אינטליגנציה טבעית, ניסיון, חושים טובים וידע שלוקט באופן מקרי. גודלן של המערכות הוא כזה שכל בכיר חייב להיות מאסטר בתחום הניהול. האוניברסיטה הפתוחה פנתה אל כמה מן הגופים הגדולים האלה והציעה להם את תוכנית ה-MBA שלה, בגרסתה הפנים ארגונית.

מסביר ד"ר אריה נחמיאס, ראש המחלקה לניהול וכלכלה באו"פ ואבי התוכנית: "מבחינה אקדמית, מדובר בתוכנית ה-MBA הרגילה שלנו. את הנופך הפנים ארגוני מעניקה בשלב הראשון העובדה שהמפגשים אינם מתקיימים לא בקמפוס ברעננה ולא במרכזי הלימוד של האוניברסיטה הפתוחה, אלא במקום העבודה עצמו, באתר השייך לגוף שעובדיו לומדים במסגרת התוכנית. ואגב, הכניסה לחצר הפנימית איננה חופשית: האנשים מתקבלים לתוכנית רק אחרי



יונה לב-ארי (מימין) וד"ר אריה נחמיאס (צילום: גדעון מרקוביץ')

פורמלית, במסגרת החברה. כאשר הצענו להם את תוכנית ה-MBA הם פנו לאוניברסיטאות אחרות בארץ, בחנו את מה שיש להן להציע בתחום הזה – ובסופו של דבר בחרו בתוכנית שלנו."

"אכן, בדקנו גם עם אוניברסיטאות אחרות", אומר אמנון שלם – איש מרכז ההדרכה של חברת החשמל (בעצמו בוגר או"פ בתואר ראשון ולומד לתואר שני באוניברסיטה הפתוחה). "בחרנו באוניברסיטה הפתוחה קודם כל בגלל הגמישות הלוגיסטית שלה, המאפשרת לה לקיים לימודים במיתקן הלימודים שלנו בחפציבה, ליד חדרה. האחרים דרשו שהלימודים יהיו אצלם – בחיפה, או בתל אביב. בשבילנו הסידור הזה הוא אידיאלי: אנחנו מרכזים, כאן, במקום אחד, שהוא אתר שלנו, עובדים מכל רחבי הארץ. היה לנו קשה מאוד לשווק תוכנית כזאת בתוך החברה לולא יכולנו להבטיח לאנשים שהיא תתקיים כאן, בחפציבה. ואמנם ההיענות להזמנה להרשם לתוכנית הייתה כה גדולה (נרשמו 54 איש) עד שהיה לא פשוט לקבל אישור החברה לריבוי כזה של משתתפים. בסופו של דבר, האישור ניתן, מתוך הבנת חשיבותה של התוכנית לחברה עצמה."

הציונים הפתיעו מאוד לטובה

הסמסטר הראשון הוקדש לקורסי השלמה. מסביר ד"ר נחמיאס: "כיוון שמדובר בלימודים לתואר שני, אלה שלא באים מתחומי הכלכלה והניהול – ובחברת החשמל כולם כאלה, כולם מהנדסים, רובם בוגרי הטכניון – אנחנו חייבים לתת להם השלמות: קורסים בכלכלה, בסטטיסטיקה ושיטות מחקר שלא נלמדו במסגרת אקדמית קודמת. הסמסטר השני, שנפתח אך לא מזמן, הוא כבר סמסטר של לימודי תואר שני". הציונים שקיבלו אנשי חברת החשמל במקצועות שבהם הם נבחנו בסמסטר הראשון הפתיעו מאוד לטובה. ד"ר נחמיאס: "היו לנו קצת חששות, כי מדובר בקבוצה גדולה של מעל ל-50 איש שבלימודיהם הקודמים לא נחשפו לעולמות התוכן של כלכלה וניהול, כולם אנשים לא מוכרים לנו – והציונים היו הפתעה מאוד נעימה. במקצועות לא פשוטים כמו מיקרו כלכלה היה ממוצע של 86-87 ובשיטות מחקר – ממוצע של 81. זה יפה מאוד, בכל קנה מידה".

עכשיו מתחילה ההתמודדות האמיתית – עם מקצועות התואר השני. בכיתה שאליה נכנסו פרוש על הלוח המודל הקיינסיאני, שמעיד על זהות השיעור – מקרו כלכלה. הציונים הגבוהים מעידים על רצינותה של הקבוצה, אבל גם הלומדים הרציניים האלה יודעים כי

הלימודים קשים וכי יש להתמודד בהצלחה עם הדרישות האקדמיות של הסמסטר החדש. יש מי שמציע להמשיך גם בסמסטר זה בשיטת ההנחיה המוגברת, שבה למדו בסמסטר הראשון. "זה בהחלט קשה, אבל בסופו של דבר כדאי מאוד", אומר אחד מתלמידי חברת החשמל.

ד"ר נחמיאס מסביר את המודל הפדגוגי שעל פיו בנויה תוכנית ה-MBA. הקורסים לתואר שני, הם קורסים עתירי טכנולוגיה להוראה מרחוק שניתנים במסגרת של עד 6 מפגשים, כשכל מפגש הוא בן 3 שעות, יחידות לימוד, ספרים, מאמרים דיגיטאליים וסביבת לימוד אינטרנטית."

יונה לב ארי, מנהל בית הספר לניהול של חברת החשמל, שתחת חסותו מתקיימת התוכנית בחפציבה, מבהיר לאנשי החברה: "לאוניברסיטה הפתוחה יש שיטות הוראה יחודיות, שכבר הוכיחו את עצמן כטובות וכיעילות. בין מטרותינו לסייע בהטעמת הנלמד במסגרת חברת החשמל."

**ד"ר אריה נחמיאס,
ראש המחלקה
לניהול ולכלכלה
באו"פ: "את הנוכך
הפנים ארגוני
מעניקה בשלב
הראשון העובדה
שהמפגשים אינם
מתקיימים לא
בקמפוס ברעננה
ולא במרכזי הלימוד
של האוניברסיטה
הפתוחה, אלא
במקום העבודה
עצמו, באתר השייך
לגוף שעובדיו
לומדים במסגרת
התכנית"**

והחליט להצטרף: "מה שמשך אותי בתוכנית היה הצד של מדעי החברה, של כלכלה וניהול, כי זה תחום שבו אני מרגיש שחסר לי ידע".

אברהם רבוחין הוא מנהל מחלקת הרכבה חשמלית בדרום, באגף ביצוע פרויקטים, שמושב בתל אביב: "אני בעל תואר שני בהנדסת חשמל ובאתי לתוכנית הזאת כי מזה כמה שנים אני מנהל מחלקה גדולה, של 150-200 עובדים - והתפקיד מחייב ידע במינהל עסקים. הרגשתי צורך ללמוד - אבל העומס בעבודה לא אפשר לי ללכת ללמוד בחוץ, באופן עצמאי. ההתארגנות הזאת בחברת החשמל הייתה טובה, כי הייתה בזה איזו דחיפה חברתית ללכת ללמוד".

שמעתם על האו"פ קודם?

טניה: "בוודאי. לאו"פ יש שם של מוסד מאוד רציני, שמצד אחד לא קל ללמוד בו, מבחינת הרמה ומצד שני - זו מערכת מאוד נוחה, כזאת שמאפשרת לשלב עבודה עם לימודים. אצלנו במחלקה יש כמה אנשים שהם בוגרי תואר ראשון בניהול וכלכלה באו"פ ושמעתי מהם רק דברים מאוד טובים על האוניברסיטה הפתוחה".

ברק: "ב-10 השנים האחרונות התבסס שמה של האוניברסיטה הפתוחה כמוסד שהוא גם קשה וגם נוח - מין פרדוקס כזה, עם דרישות אקדמיות מאוד גבוהות וצורך בהשקעה אישית גדולה מאוד, אבל גם כזאת שבה אתה יכול ללמוד במקום ובזמן הנוח לך".

איך התרשמתם מרמת הלימודים?

טניה: "אני הופתעתי לטובה משיטת הלימוד. השילוב הזה של ממ"נים, מפגשי הנהיגה ואתרי אינטרנט היה שילוב שמאוד עזר לי בלימודים ומאוד נהייתי מהם. ידעתי שהרמה תהיה מאוד גבוהה - ולא ציפיתי שגם איהנה".

ברק: "זה שלומדים ביחד ויש הפריה ועזרה הדדית זה מאוד עוזר".

הממ"נים מחזיקים אותך במתח

אברהם: "אני מאוד אהבתי את שיטת הממ"נים (מטלות מנחה - או, בעברית פשוטה - תרגילי בית). זה מכניס אותך למסגרת של לימוד. דיברתי עם אנשים שלומדים לתואר שני במקומות אחרים ובאף אוניברסיטה אין דבר כזה, שמאלץ אותך להיות כל הזמן במגע עם חומר הלימוד. לכן, שם, כשאתה מגיע לנקודת מבחן - זה מאוד קשה. כאן הממ"נים מחזיקים אותך במתח של לימוד שוטף - וכשאתה מגיע לבחינה, אתה רואה שאתה נבחן בדברים שדומים לאלה שעשית כבר במסגרת הממ"נים".



בחירה מקרית של שלושה מבין משתתפי התוכנית לראיון אישי התגלתה כבחירה טובה ומייצגת, לפחות מבחינת המקצועות ומקומות העבודה שלהם בחברת החשמל.

גם להעשרה וגם לקידום האיש

טניה ויבדרמן, מהנדסת תעשייה וניהול, עובדת במחלקה לאיכות ובטיחות, במגזר ארגון ושיטות, במינהל הראשי של חברת החשמל בחיפה. "שמעתי על התוכנית ונרשמתי אליה כי זה משהו שיכול לתרום לי - גם להעשרה וגם לקידום האיש. יכולתי ללכת ללמוד גם באוניברסיטת חיפה, אבל בחרתי במסגרת הזאת, בגלל הנוחות של שיטת הלימוד, המאפשרת לשלב בכיף לימודים עם עבודה. גם העובדה שלומדים עם חברים, עם אנשים שאתה מכיר ממקום העבודה, זה גם נחמד וזה גם מאוד עוזר בלימודים".

ברק קרב, מהנדס מכונות, באגף הייצור בחדרה, נתקל בידיעה על התוכנית בפרסום פנימי של חברת החשמל

אמנון שלם ממרכז ההדרכה בחברת החשמל: "בחרנו באוניברסיטה הפתוחה קודם כל בגלל הגמישות הלוגיסטית שלה, המאפשרת לה לקיים לימודים במיתקן הלימודים שלנו בחפציבה, ליד חדרה"





האוניברסיטה הפתוחה
האוניברסיטה הגדולה בישראל

ארגונים לומדים



צילום: גדעון מרקוביץ'

אברהם רבוחין, מנהל מחלקת הרכבה חשמלית בדרום: "אני בעל תואר שני בהנדסת חשמל ובאתי לתכנית הזאת כי מזה כמה שנים אני מנהל מחלקה גדולה - של 150-200 עובדים - והתפקיד מחייב ידע במינהל עסקים. הרגשתי צורך ללמוד - אבל העומס בעבודה לא אפשר לי ללכת ללמוד בחוץ, באופן עצמאי. ההתארגנות הזאת, בחברת החשמל הייתה טובה, כי הייתה בזה איזו דחיפה חברתית ללכת ללמוד"

בינתיים, ממה שכבר למדתם, יש דברים שיכולים לעזור לכם בעבודה?

טניה: "כן, כל הנושא של שיטות מחקר. זה מקצוע שסיפק כלים לחשיבה נכונה, לוגית, אובייקטיבית בתחום שבו אני עוסקת - שיפור שיטות וייעוץ ארגוני. הרבה פעמים אנחנו עושים מניפולציות עם מספרים ונתונים, לא תמיד בצורה נכונה ולוגית. פתאום, אתה מקבל כאן ראייה אחרת, רעננה, לא קשורה בכלל לרצונות הפרטיים שלך - וזה מעניק לך איזו מיומנות, שהיא מאוד חשובה לכל מהנדס בתחום התעשייה והניהול בחברת החשמל".

אברהם: "אני מבין שלדברים יישומיים, שנוכל לנצל אותם בעבודה בחברה נגיע רק בהמשך התוכנית, אבל כבר עכשיו אני מרגיש שלמדתי כאן משהו - בעניין זה של שיטות מחקר. כל היום אתה שומע ברדיו על מחקר כזה וכזה. עכשיו, אחרי מה שלמדנו כאן, אתה מתחיל להבין מה מסתתר מאחורי המילה הזאת "מחקר" - ומעכשיו אתייחס למה שאשמע בקצת יותר ביקורתיות".

קורס באסטרטגיה תחרותית עסקית

יונה לב-ארי: "הנחת העבודה שלנו בחברת החשמל היא שאנחנו, כחברה, נפיק את מלוא התועלת מן התוכנית הזאת, כשהיא תגיע לשלבים היותר מתקדמים שלה. אנחנו כמובן לא יכולים וגם לא רוצים לכפות נושאים ייחודיים שלנו על תוכנית הלימודים האקדמית, אבל הדברים שמעניינים אותנו יבואו לידי ביטוי בשלב מקצועות הבחירה, המכונים בתוכנית ה-MBA - "אשכולות בחירה". בשלב הזה, צריכים הסטודנטים לבחור שישה מקצועות מכמה אשכולות של מקצועות מוצעים. מנהל אחד האגפים בחברה - אגף מערכות מידע ומחשבים, שהסגנית שלו משתתפת בתוכנית עם כמה מאנשי האגף - אמר במפורש שהוא מאשר לאנשיו לקחת חלק בתוכנית בתנאי אחד: שבשלב מקצועות הבחירה הם יקחו 4 קורסים מהאשכול העוסק בשיטות כמותיות ומערכות מידע, כששני קורסי הבחירה הנותרים יילקחו מאשכולות ניהול קלאסיים. זאת, כדי שההשקעה בתוכנית תשתלם לא רק חברתית, אלא גם מקצועית לחברת החשמל.

"לדעתי, כבר עכשיו יש תועלת מעשית במה שנלמד. אנחנו העברנו לא מזמן קורס לימודי תעודה במינהל עסקים למהנדסים ואקדמאים בחברת החשמל, שבמסגרתו נתנו לאנשים להכין עבודות סמינריות. חלק גדול מהם לא ידעו איך לעשות עבודה מסוג זה. זה לא היה קורה לו למדו מקצוע כמו שיטות מחקר".



צילום: גדעון מרקוביץ'

עניה ויבדרמן:
"הרבה פעמים
אנחנו עושים
מניפולציות עם
מספרים ונתונים,
לא תמיד בצורה
נכונה ולוגית.
פתאום, אתה
מקבל כאן ראייה
אחרת, רעננה, לא
קשורה בכלל
הרצונות הפרטיים
שלך - וזה מעניק לך
איזו מיומנות, שהיא
מאוד חשובה לכל
מהנדס בתחום
התעשייה והניהול
בחברת החשמל"

התכנית - 3 מעגלי לימוד

תכנית הלימודים מבוססת על 3 מעגלי לימוד:

< לימודי חובה

6 קורסי ליבה בנושאים תחומיים בניהול ובמינהל עסקים: חשבונאות למנהלים, שיווק, חקר ביצועים, ניהול והתנהגות ארגונית, ניהול פיננסי, דיני תאגידים וקורס אינטגרטיבי באסטרטגיה תחרותית עסקית.

< לימודי בחירה

9 אשכולות של קורסים שנועדו לאפשר העמקה והתמחות. הסטודנט נדרש לבחור במינימום של 6 קורסים מתוך אשכולות אלה: חשבונאות, מימון, שיווק ופרסום, ניהול בינלאומי, כלכלת עסקים ותעשייה, אתיקה ומשפט, ניהול התפעול, שיטות כמותיות ומערכות מידע ומדעי ההתנהגות בניהול.

< סמינריונים

הסטודנט נדרש להשתתפות פעילה בשני סמינריונים לפי בחירתו.