



אם הסטודנטים לא מגיעים לאוניברסיטה - האוניברסיטה מגיעה אליהם

העובדים לאו!פ

במתקני אחד המפעלים המפוארים ביותר בישראל, התעשייה האווירית, מתפנים עשרות מהעובדים יום אחד בשבוע מעבודתם ומתמכרים ללימודים, כמובן באישור ההנהלה || 40 עובדים סטודנטים, בהם גם מבוגרים, יהיו בקרוב בוגרי המחזור הראשון של הלימודים הפנים-ארגוניים מטעם האוניברסיטה הפתוחה || טובים לסייס יש כאן למכביר! עכשו מתברר שגם טובים לאו!פ לא חסרים || **גד**

<< מאת **גד ליאור**

שער הכניסה הראשי למפעל התעשייה האווירית במרכז הארץ אינו דומה ולו במעט לכניסה לשערי מוסד אקדמי. אולם, במקום הזה לומדים ומשכילים בימים האלה עשרות מעובדיו הוותיקים של המפעל הבטחוני-יוקרתי. ובכן, לידיעתכם ולכל מי שלא ידע עד כה - בתוכני מתקני אחד המפעלים המפוארים והמרשימים במדינת ישראל - התעשייה האווירית - מתקיימים, ועוד איך, לימודים מטעם האוניברסיטה הפתוחה. ולא רק זאת: הלימודים האלה, שהחלו לא מכבר במחזור ראשון של לימודי תואר שני במינהל עסקים, צוברים תנופה ומובטח כבר שבקרוב יפתח המחזור השני.

נמרצת כסטודנטית צעירה

תכנית ה-MBA של האוניברסיטה הפתוחה דוגלת

לאחרונה יותר ויותר בהכנסתם לתלם של לימודים פנים ארגוניים במקומות עבודה מאורגנים וגדולים, דוגמת חברת החשמל והתעשייה האווירית. חלק לא קטן מהעובדים במפעלי ענק אלה מבקשים לרכוש עוד השכלה, שחלקה דרושה להם להצלחה יתרה בתפקידם, אך בשל עומס בעבודה וריחוק מסויים ממתקני האוניברסיטה הפתוחה, הם מתקשים להשכיל בלימודים "רגילים" באוניברסיטה.

וכך מיושמת לה השיטה שבה אם הסטודנטים לא מגיעים לאוניברסיטה - האוניברסיטה מגיעה אליהם. ובמפעל בטחוני ומתקדם כמו התעשייה האווירית - יוזמה כזאת מסייעת לעשרות מהעובדים, בהם בכירים, לממש את רצונם להוסיף ולהשכיל, והכל יוצאים נשכרים מהשיטה, גם המפעל עצמו, שעובדיו רוכשים השכלה המסייעת להם להצליח עוד יותר במילוי תפקידיהם המגוונים.

שרית וסרמן ממכבים היא אחת מהסטודנטיות המשכילות בימים אלה בלימודי ה-MBA ב"קמפוס" שבתעשייה האווירית. שרית עובדת במרכז המחשבים בתע"א מזה 25 שנה, אך בלימודיה היא נמרצת כסטודנטית צעירה... היא בעלת תואר ראשון במתמטיקה ומדעי המחשב מאוניברסיטת בר-אילן, נשואה ואם לשניים:

שרית: "יש יתרון אדיר בלימודים במקום העבודה שלך. אנחנו עובדים לא מעטים שביקשנו למצוא מקום שבו נוכל להמשיך וללמוד, אך לא נמצא מקום שבו נוכל להתרכז כולנו. לכן פנינו ל'מהות', מפעל ההדרכה והתיעוד של התעשייה האווירית, והפתרון שהוצע ממש מצויין. במקום שאנחנו ניסע למקום שבו נמצא מקום שבו נוכל להמשיך וללמוד, אך לא נמצא מקום שבו נוכל להתרכז כולנו. לכן פנינו ל'מהות', מפעל ההדרכה והתיעוד של התעשייה האווירית, והפתרון שהוצע ממש מצויין: במקום שאנחנו ניסע לאוניברסיטה, היא תגיע לכאן".

דוד לחמיש בן ה-58, תושב רמת פולג, נשוי, אב לארבעה וסבא לחמישה (!), כבר שכח כמעט מתי החל את לימודיו באוניברסיטאות. אולם, בעצם, הוא אף פעם לא הפסיק. רק לאחרונה למד קורס לניהול עסקי למהנדסים באוניברסיטת תל-אביב, יחד עם אחדים מהסטודנטים הלומדים כעת מינהל עסקים במתקני התע"א. לחמיש הוא סגן ראש תחום פיתוח אלקטרוניקה ומנהל נושא פיתוח חלל בתע"א, ולכן הלימודים בהחלט יוכלו לסייע בידו להיות מנהל טוב יותר, כעדותו:

"זהו פתרון בלתי רגיל, שלמפעלים רבים יהיה כדאי לאמץ. זאת צריכה להיות תרבות עבודה של מפעלים גדולים. הלימודים האלה מעלים רף, כאילו שאתה



שרית וסרמן:

יש יתרון אדיר

בלימודים במקום

העבודה שלך.

אנחנו עובדים לא

מעטים שביקשנו

למצוא מקום שבו

נוכל להמשיך

וללמוד, אך לא

נמצא מקום שבו

נוכל להתרכז

כולנו. לכן פנינו

ל%מהות%, מפעל

ההדרכה והתיעוד

של התעשייה

האווירית, והפתרון

שהוצע ממש

מצויין. במקום

שאנחנו ניסע

לאוניברסיטה

- היא תגיע לכאן!



דני צימר: !העולם הטכנולוגי, במיוחד בתפקידי ניהול, צריך להכניס למערכת את השיקולים העסקיים, מעבר לשיקולים המקצועיים. כבר עכשו, עם רקע של הקורס לניהול עסקי, זה נותן ראיית עולם שונה. אלמלא מה שאני לומד כאן, במסגרת האו"פ, במקרים מסויימים בהחלט הייתי כבר מקבל החלטות אחרות. כעת יש משמעות אחרת לחלק מההחלטות וזה ממש מורגש."

צימר הסביר את היתרון המיוחד בכך שלמשל שרית וסרמן, דוד לחמיש והוא עצמו הם בוגרי קורס ניהול עסקי למהנדסים באוניברסיטת תל-אביב. "למדנו שם 400 שעות במשך שנה, יום בשבוע. 25 אנשים נבחרים למדנו שם ובסיום התכנית פשוט קיבלנו תיאבון והחלטנו להמשיך למינהל עסקים - תואר שני", כך צימר.

בעיות, הזדמנויות ואיומים

ראש התכנית, ד"ר אריה נחמיאס, מבהיר כי המדובר ב-7 סמסטרים, למעלה משנתיים של לימודים רצופים בתוך המפעל: "תכנית ה-MBA הפנים ארגונית נובעת מהצורך של ארגונים להכשיר את מקבלי ההחלטות בידע עדכני בדיסציפלינות השונות של מינהל עסקים. זאת, כדי לאפשר לעובדים בארגון תהליכי קבלת החלטות שיובילו להחלטות שקולות, נבונות ומבוססות שנועדו לקדם את מטרות הארגון".

- האם זאת התכנית הרגילה של לימודי מינהל עסקים באו"פ?
ד"ר נחמיאס: "בהחלט כן. זאת התכנית הרגילה בהבדל אחד - המפגשים אינם מתקיימים במרכזי הלימוד של האוניברסיטה הפתוחה, אלא במקום העבודה עצמו - במרכז ההדרכה של התעשייה האווירית. הכניסה לחצר הפנימית איננה חופשית: הסטודנטים מתקבלים לתכנית רק לאחר שעמדו בכל הדרישות האקדמיות של התכנית. היתרון והערך המוסף נגזרים מכך שהסטודנטים-עובדים באים מאותו

ארגון, עם אותם הצרכים, בעיות, הזדמנויות ואיומים. במסגרת התכנית הם רוכשים ידע, כלי חשיבה וניתוח והכשרה ניהולית המסייעים להתמודד עם מכלול הנושאים הללו. הסינרגיה הנובעת משילוב לימודים תוך כדי עבודה מועצמת בעקבות כך שהקבוצה, כ-40 סטודנטים, היא הומוגנית מן הבחינה המקצועית והארגונית. בעלי תואר ראשון לפחות בתחומים שונים שסיימו בהצלחה את לימודי ההשלמה, לימודי תשתית, לתואר השני. חשוב גם להדגיש את היתרון הלימודי שנובע מכך שהסטודנט כאן פנוי ליום שלם של לימודים רצופים".

- אתם במפעל רגיש, כאשר יש כמובן מצב שבו תזעקו לפתור בעיות בעבודה. זה קורה בזמן הלימודים כאן? דוד לחמיש: כן, לעתים זה קורה, אבל באופן כללי - השיעורים מתנהלים בדיוק כמו באוניברסיטה. לא מופעל שום טלפון סלולארי בשעת השיעור. המשמעת היא אמיתית. רמת המרצים טובה ואף אחד מאיתנו לא רוצה להפסיד שיעור..."

- ואיך זה ללמוד בגילך, 58, באוניברסיטה? לחמיש: "האמת, דוקא בשל גילי זאת היא חוויה בלתי רגילה. זאת פשוט חגיגה בשבילי, כל יום לימודים כזה. אני מרגיש כמו ילד בכיתה ג'. זאת לא פרסומת, זאת האמת - אין, לדעתי, עוד אוניברסיטה כמו האוניברסיטה הפתוחה. אין כמוה. זאת האוניברסיטה שאנשים במצבי צריכים ללמוד בה. ואני רוצה להדגיש: סגל ההוראה לא מוותרים לנו על שום דבר. אני משקיע בלימודים הרבה מאוד, כי הלימודים רציניים ביותר. ואם יש לי שאלה, אני מתקשר טלפונית למרצה - ומקבל מיד תשובה. אין כמו האוניברסיטה הזאת. זה יופי של מקום ללמוד בו".

ודומה שד"ר אריה נחמיאס, ראש התכנית, מסמיק. למחמאות כאלה הוא לא חשב לזכות כאן. אבל, נחמיאס מתייחס לדברים:

"זאת בדיוק היחודיות של האוניברסיטה הפתוחה ושל תכנית ה-MBA שלה. פתיחות, גמישות ונגישות, מתוך חתירה למצויינות ואיכות למדנית ומדעית גבוהה".

ד"ר נחמיאס מתייחס לתרומה של התכנית כבר בשלב הנוכחי שלה: "בלימודים עצמם אנחנו מעניקים ידע וכלים לסטודנטים לקבל החלטות שקולות, נבונות ומבוססות. במציאות הלא וודאית שבה אנו פועלים, סביבה שבה חלים שינויים מואצים בכל הרבדים: טכנולוגיים, כלכליים, חברתיים, גיאופוליטיים, אין

"רצפטים" או נוסחאות של פלא, לא ניתן ליצור תחזיות נקודתיות מדויקות ומושלמות, אך עדיין זו סביבה הדורשת קבלת החלטות במהירות, בזמן אמיתי. ולכן אי אפשר לסמוך רק על אינטליגנציה טבעית, ניסיון, אינטואיציה וידע שלוקט באופן מיקרי. בימים אלה אני לא יכול להתעלם מסדר היום הציבורי ואני חייב לומר כאן, שאילו המכהנים בממשלה היו עוברים תהליכי לימוד של קבלת החלטות, המלצות דו"ח 'ועדת וינוגרד' היו כנראה מיותרות, שכן ההמלצות המרכזיות של הדו"ח הצביעו על התהליך הלקוי של קבלת ההחלטות. מהדוח עולה כי לא היו עבודת מטה, לא בחינת תרחישים אפשריים, לא חשיבה הסתברותית, לא הוגדרה מטרה, כפועל יוצא לא נבחנו חלופות פעולה וכנראה שאף נעדרו שיקולים של עלות מול תועלת. הלוואי שלחברי הממשלה היה פנאי להשתתף בתכנית MBA פנים-ארגונית".

- ואיך התחילו כאן כל הלימודים? אלי סער, 36 שנה עובד התעשייה האווירית, הוא יו"ר ועדת החינוך בועד העובדים של התעשייה האווירית ויו"ר נציגות האקדמאים מוסמכי מדעים שונים (ממ"שים, כלשון העובדים). לפני קרוב לשנה וחצי פנה אליו ראש מינהל פיתוח משאבי אנוש בתעשייה האווירית, שאמר לסער: "יש לי קבוצה של להוטים ללמוד מינהל עסקים תואר שני". הסטודנטים הביעו את רצונם ללמוד דוקא במסגרת האוניברסיטה הפתוחה, מעיד סער.

ניהול זה מיקצוע

אלי סער: "שאלתי אותם אם הם נפלו על הראש? בקשתי תשובה לשאלה 'מדוע בחרתם באפשרות הקשה מכולן?' אני עצמי למדתי באוניברסיטה הפתוחה ואני בוגר בהצטיינות במדעי החברה, בלימודים רב-תחומיים. הלימודים באו"פ הם הרציניים ביותר, כי באוניברסיטה הזאת לומדים כדי ללמוד. רמת הקושי היא גבוהה, ואני יכול לומר זאת, כי גמרתי בהצטיינות גם את לימודי באוניברסיטה אחרת. באו"פ צריך פשוט ללמוד כל הזמן. אבל הסטודנטים התעקשו ללמוד במסגרת הזאת. אני חייב לומר כאן שהתעשייה האווירית רואה חשיבות רבה בלימודים האלה. במסגרתם מקבלים האנשים שלנו שדרת ניהול טובה למפעל. הסטודנטים אמנם משלמים ללימודיהם, אך התעשייה האווירית משלמת להם שכר עבור יום הלימודים, ועוד יוצאת נשכרת

מהידע שהם רוכשים".

ד"ר נחמיאס מעיר, כי "ניהול הנו מיקצוע וכמו כל מקצוע אחר חייבים ללמוד ולתרגל, נדרש הידע התיאורטי המקבל תוקף מתוך היישום והפרקטיקה. כל מי שעוסק בקבלת החלטות חייב בהשכלה, הכשרה והשתלמות עדכנית ושוטפת".

הסטודנט דני צימר מחזיק מחרה אחריו: "הלימודים כאן מקבלים תוקף בתוך הפרקטיקה, בפרט לאנשים שעושים כבר תפקידים ניהוליים. המגמה ללמד את מי שכבר עוסק בניהול היא טובה. סגל ההוראה שיבחו אותנו לא פעם והסיבה ברורה. הידע הקודם שלנו בניהול השתקף בשיח הלימודי, כי אנחנו כבר מבינים עניין".

אלי סער, יו"ר ועדת החינוך: "בעקבות ההצלחה של הקבוצה הזאת בלימודים הפנים-ארגוניים של האו"פ, היה כבר כנס נוסף של עובדים שמעוניינים ללמוד בקורס כזה ואני מודיע כאן היום שאנחנו נפתח בשיתוף עם מהות, עוד מחזור כבר בשנה הקרובה. אנחנו אף הקצינו מרכזת מיוחדת לנושא הזה והדבר מעיד על כך שאנחנו מתייחסים ללימודים האלה במלוא הרצינות".

הסטודנט דוד לחמיש: "ואין פלא בכך שיש התלהבות מהתכנית. צורת הלימוד כאן שונה. יש כאן שעות הנחיה פתוחות גם פרונטליות וגם מתוקשבות, כל הספרות המדעית והמקצועית נשלחת לסטודנט. זה היתרון הגדול של האו"פ ולכן אני כל כך אוהב ללמוד בתכנית הזאת".

- אבל, זה לא קל?

שרית וסרמן: "קל? אני מוכנה להודות כאן שכל ששי-שבת אני לומדת בבית. אני עוברת על כל החומר ומגישה את המ"מנים. הלימודים האלה בהחלט גוזלים מאיתנו זמן, גם זמן חופשי, אבל זה כדאי. זה מאד משתלם".

דני צימר: "הופתעתי לטובה משיטת הלימוד, השילוב של ממ"נים, מפגשי הנחיה, קמפוס וירטואלי שלכל קורס וקורס יש את האתר שלו והוא זמין 24 שעות ביממה זהו שילוב שמסייע מאד בלימודים ואני מפיק את התועלת המירבית. אכן ידעתי שהרמה תהיה מאד גבוהה אך לא ציפיתי שגם איהנה".

אלי סער: "אנחנו משוכנעים שבתעשייה האווירית נפיק את מלוא התועלת מן התכנית הזו, כבר עכשו יש תועלת חברתית, מקצועית ומעשית במה שנלמד".



דוד לחמיש: !הלימודים הפנים-ארגוניים הם פתרון בלתי רגיל, שלחברות רבות יהיה כדאי לאמץ. זאת צריכה להיות תרבות עבודה של מפעלים גדולים. הלימודים האלה מעלים רף, כאילו שאתה עובר קורס קצינים. יש בהחלט יתרון לכך שאתה בתוך תפקיד ניהולי ומתחכך בו תוך כדי לימודי מנהל עסקים. זה פשוט