

ניהול משאבי אנוש על פרשת דרכים? בחינת תפישת השותפות

רונית מילר – צומת דרכים



הרצאות, יעוץ אישי וארגוני

לפיתוח קריירה ומיומנויות במעגל החיים התעסוקתי

RONITMA@NETVISION.NET.IL

טל' נייד – 052-2652892

מהן הסוגיות העומדות לפתחנו?

1. היעדר ההבנה של מנכ"לים לגבי התפוקות שהם יכולים לדרוש ממנהלי משאבי אנוש.
2. מה צריך לצפות מנהל משאבי אנוש משותפיו - המנכ"ל והדרג הניהולי הבכיר?

מנכ"ל



מנהל
מש"א

מנהל
בכיר



SURVEY CEO GLOBAL ANNUAL (2014)

הוצאות הארגון על משאבי אנוש הן
השקעה אדירה המהווה בין 33% - 50%
מהוצאות התפעול הארגוני.





שינויים...

• שינויים דמוגרפיים:

- ✓ עליה בתוחלת החיים
- ✓ כניסה מאוחרת יותר של צעירים למעגל החיים והתעסוקה
- ✓ צמצום במס' הלידות
- ✓ יציאה לגמלאות: מתי? באילו תנאים?
- ✓ מהו השימוש הנכון בכוח העבודה וביכולת העובדים?
- ✓ מהן השפעות השינויים במבנה המשפחה על כוח העבודה?

ועוד...

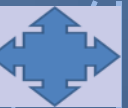




ועוד שינויים...

• כוח העבודה:

מגוון מאי פעם מבחינה חברתית, תרבותית ורב דורית: שונות בערכים, במעורבות ובדרכי קבלת ההחלטות – פרמטרים אותם יש לקחת בחשבון בעת קביעת האסטרטגיה העסקית ותכנון מיצוי כוח העבודה.



World War II Generation	Born Before 1945	7 Million/4% of the Workforce
Baby Boom Generation	Born 1946-1964	60 Million/35% of the Workforce
Generation X	Born 1965-1980	51 Million/29% of the Workforce
Millennial Generation	Born 1980-2000	55 Million/32% of the Workforce



ועוד שינויים...

• שינויים טכנולוגיים:

- ✓ שינויים בסוג ובהרכב העיסוקים העתידיים.
- ✓ שמירת איכות העובדים ומניעת עזיבתם לארגונים מתחרים.
- ✓ השקעה בפיתוח עובדים, בניהול יכולות, במחבורות ארגונית ובחשיבה אסטרטגית בכל תחומי פעילות הארגון.
- ✓ אובדן רב של מקומות עבודה כתוצאה מהעלייה בשימוש בבינה מלאכותית וברובוטיקה.



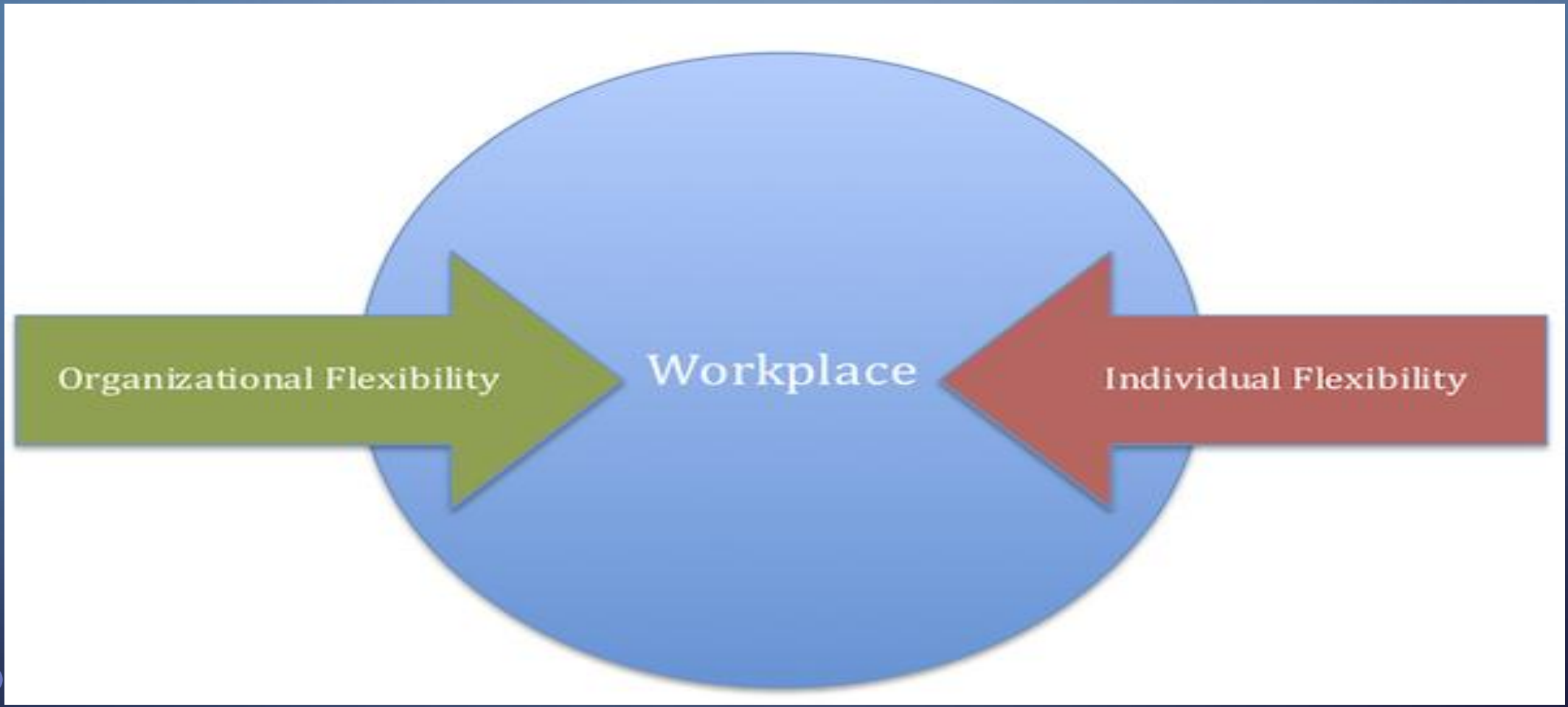
ועוד שינויים...

• שינויים סביבתיים הגורמים ל:

- ✓ מבנה הארגון – הרבה יותר גמישות
- ✓ דרכי העבודה והפעולה (מהירות תגובה, ביזור...)
- ✓ עליה בממדי החדשנות והיצירתיות הנדרשים
- ✓ ניהול הדרישות המשתנות והתאמתם לעובדים



**התמודדות עם תוצאות שינויים אלו במינימום זעזועים והתנגדויות
מצד העובדים**



Organizational Flexibility

Workplace

Individual Flexibility

האם מערך משאבי אנוש נותן מענה ארגוני לדרישות הסביבה המשתנה?

• צמיחת הגלובליזציה:

✓ התאמת דרכי הניהול לאיזון בין התפישה הניהולית של חברת האם לתפישת הניהול המקומית.

✓ עליה בצורך לטפח ולפתח את יכולתם של ארגונים בכלל ואנשי מש"א בפרט להתמודד עם הבדלי תרבויות, מרחק וזמן.



האם מערך משאבי אנוש נותן מענה ארגוני לדרישות הסביבה המשתנה?

✓ בניית מערכות **למחוברות ארגונית** כדרך לעודד את קשר העובדים
לארגונים, ובכך לסייע לעלייה בתפוקה, ברווחיות ובמניעת עזיבות.

✓ השקעה **בבניית אסטרטגיה**, ותוכנית פעולה הנגזרת ממנה, כמענה
לדרישות האסטרטגיה העסקית.

✓ הפניית יותר ויותר תשומת לב לשאלות של **מדידת תוצאות** השקעתם,
להשפעת הגלובליזציה על הארגון ולתקשורת פנים ארגונית.

העובדים היום הנכם החיוני ביותר
של הארגון

האומנם???

PERRIN (1995, 2014):

✓ 300 מנהלים בכירים, 90% טוענים כי העובדים הינם המשתנה החשוב להצלחת ארגונים.

✓ בדירוג שעשו:

1. שביעות רצון הלקוחות
2. הישגים כלכליים
3. עמידה בתחרותיות
4. איכות המוצרים והשירותים
5. **השקעה בעובדים**

ECONOMIST, INTELLIGENCE REPORT (2012) UNIT

✓ רק 55% מהמנכ"לים אישרו כי מערך משאבי אנוש הינו שחקן מרכזי בתכנון אסטרטגי, אך 70% היו רוצים שיהיה כזה.

✓ 41% חושבים שמערך משאבי אנוש מרוכז יותר מדי בתהליכים ובנהלים.

✓ 37% מהניהול הבכיר טוענים, כי מערך משאבי אנוש אינו מבין את מהות העסק לעומקו.

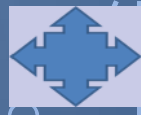


• 39% מהמנהלים מקדישים פחות מ-5 שעות בחודש לשיחה עם מנהלי משאבי אנוש בפגישות 1/1 או בקבוצות.

ומה חסר? מחקר...

- ✓ מהן הציפיות שלהם מעצמם, לקידום תרומת משאבי אנוש?
- ✓ מהם התוצרים המצופים והאפשריים; האם הוצבו מטרות ברורות ונבחנה מידת העמידה בהן?
- ✓ האם הועלתה ונתמכה דרישה לתוכנית אסטרטגית למשאבי אנוש כנגזרת מאסטרטגיית הארגון?
- ✓ האם נערכת בקרה על התקדמות ומדידת ביצועי משאבי אנוש?
- ✓ האם נאסף ומנותח מידע שוטף הנדרש להבנת תרומת משאבי אנוש לקיום העסק? (כגון עלות קליטה, תחלופה, עלות למידה וכו')
- ✓ זאת כבסיס לדיון וחיפוש דרכים לשיפור?

ומה עוד חסר?

חסרה תפישה ניהולית מרכזית אשר תוביל את משאבי אנוש ליצירת אינטגרציה מלאה ואמיתית עם לקוחותיו: הניהול, העובדים, בעלי המניות והעניין בקהילה.



ULRICH, D. (1977) תפיסת ה- HR B.P

✓ שיתוף עם דרגי הניהול ביצירת אסטרטגיה עסקית וארגונית ויישומה.

✓ שיפור היעילות האדמיניסטרטיבית.

✓ תפיסת השותפות תשפר את יכולת ההתמודדות עם ניהול שינויים.

✓ תפיסת השותפות תגביר את תשומת הלב, ההקשבה והמענה לצורכי העובדים.



**משאבי אנוש ייתפשו על ידי
ההנהלה, הניהול והעובדים
כמערך אינטגרלי ושווה בניהול
הארגון**



מה נדרש מאיש משאבי אנוש
כדי להיות בעל יכולת לתרום
מעל ומעבר להצלחת
השותפות העסקית?

Hills (2004)

HR BP

אמונה עצמית

ידע וניסיון

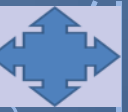
עצמאות

בניית מערכות
יחסים

מיקוד בתוצאות

גישה
פרואקטיבית

גמישות ויצירתיות



כיצד מנהלי משאבי אנוש
צריכים להיות מאורגנים על
מנת לתרום באופן יעיל
להצלחת הארגון ולקדם את
השותפות עם הניהול?



שלושה מערכים עיקריים:

1. מרכז שירותים משותף (Shared Center Service) המספק לארגון שירותי משאבי אנוש אחידים.
2. מרכז התמחות (Expertise of Center) - פעילות ייעוץ פנים - ארגונית.
3. שותפות משאבי אנוש בעסק, כאשר בגוף זה אנשי משאבי אנוש יעבדו צמוד לניהול הבכיר והניהול הקווי בפיתוח אסטרטגיית הארגון וניהול שינויים.





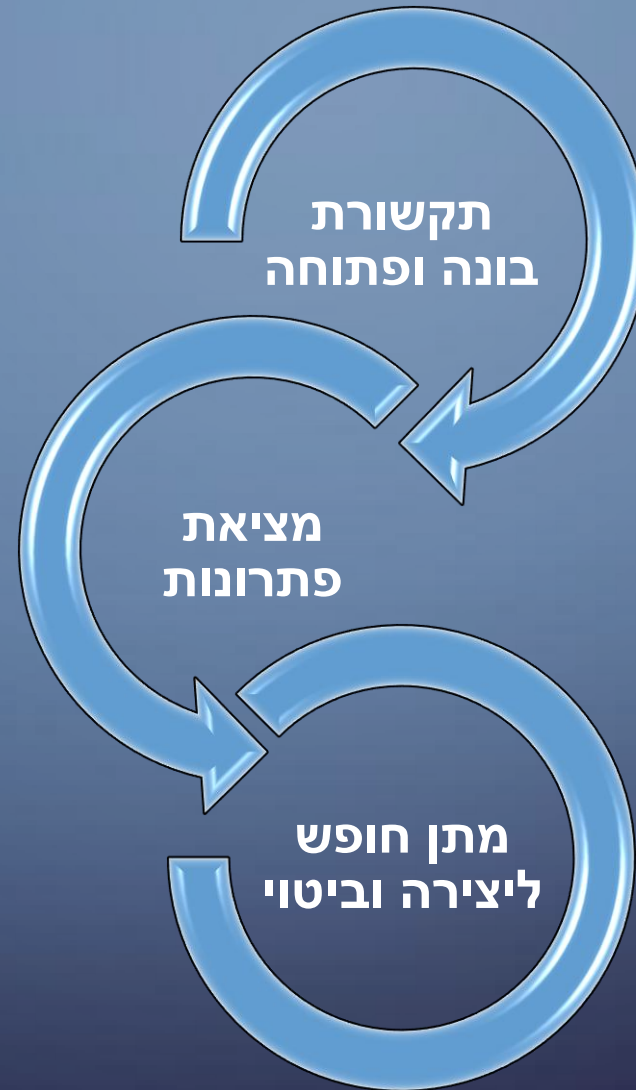
הקושי בתפקיד המשתנה של משאבי אנוש

מערך משאבי אנוש מוצא עצמו **שותף** מחד לאסטרטגיה הארגונית, ומצד שני עומד בתווך בין יחידות משאבי אנוש השונות והדרג הניהולי הבכיר, ב**הבטחת אחידות ואינטגרציה** של הפעילות בהתאמה לאסטרטגיה, תוך **מתן חופש** ותמיכה לדרג הניהול לנהל את המשאב האנושי שבאחריותו על פי דרכו והבנתו.





הפתרון – אמון!



על מערך משאבי האנוש לתמוך בדרגי
הניהול ברכישה, בפיתוח ובטיפוח
הידע והמיומנויות המתאימות, תוך כדי
הנעתם לפתח גישה חיובית ובונה כלפי
מערך משאבי אנוש



אסטרטגיות לשיתוף פעולה

✓ **חלוקת ידע** - חוסר שיתוף של ידע מקשה מאוד על השותפות ומדגיש מיידית את הכוחניות בין הצדדים במקום שיתוף הפעולה:

- מפגשי שיחה משותפים

- פגישות 1/1

- שולחן עגול ועוד.

✓ **אמון הדדי** – ע"י קיום שיחות פורמליות ובלתי פורמליות בין הצדדים: מנהלי קו, מנכ"ל ומנהל מש"א.



GLOBAL SURVEY INVESTOR, 2017

✓ 1400 ארגונים ב-60 מדינות שונות:

- 77% מהמנכ"לים חושבים כי שימור וקליטת יכולות הנדרשות לקידום ארגונם בתנאי התחרות העולמיים, הם הבעיה המרכזית איתה יצטרכו להתמודד בשנים הקרובות.
- עלייה בחשיבות שמקנים מנהלי הארגונים למדידת עלות המשאבים האנושיים והשימוש הנכון בהם.

מדברי אחד המנכ"לים:

"נראה כי למשאבי אנוש ישנה עדיין דרך ארוכה לעבור כדי לשכנע את מנהיגי העסקים שהם מסוגלים לעמוד מול האתגר, אשר אינו בהכרח מציאת דרכים חדשות ויצירתיות להעריך את שוק היכולות, אלא היכולת להשתמש בכלים המתאימים ובטווח המוחיות המלא של משאבי אנוש, לזיהוי פער המיומנויות, הפוטנציאל ולבניית כוח עבודה מתאים לעתיד".



אז מה הלאה?

- ✓ יש להמשיך ולבסס את תפיסת השותפות בין הצדדים.
- ✓ סיוע במיצוי יכולות הארגון.
- ✓ התמודדות עם הניהול הגלובלי על כל היבטיו.
- ✓ החדרת תרבות ארגונית מתאימה.
- ✓ ניהול נכון של שינויים וגמישות ארגונית.
- ✓ פיתוח עובדים והשפעה על חיזוק המחברות הארגונית.





רונית מילר – צומת דרכים

הרצאות, יעוץ אישי וארגוני

לפיתוח קריירה ומיומנויות במעגל החיים התעסוקתי

RONITMA@NETVISION.NET.IL

טל' נייד – 052-2652892