

בשאיכות ומשאבי אנוש ופגשים *

איילת זיו- מנהלת האיכות
מוסד ומכון למדע ולמחקר החי
קיבוץ להב- אוגוסט 2019

* איכות ומשאבי אנוש האם נפגשים?

ככלל סקירה ספרותית מעלה כי הקשר בין איכות לבין משאבי אנוש לא נחקר.
הנחת הייסוד הינה שלאיכות בארגון יש קשר הדוק לתרבות הארגונית של הארגון.
* אם "איכות" היא כישור ליבה הכרחי לביצוע האסטרטגיה העסקית של הארגון,
הרי שניהול משאבי אנוש, ידע להתאים את :

מבנה הארגון הפנימי, מערכות התגמול, שיטות הערכת הביצועים, מערכות
התקשורת הפנים ארגוניות ועוד, בכדי לחזק את כלל ההיבטים הקשורים לאיכות.



איכות ומשאבי אנוש האם נפגשים? *

מערכות התגמול הן דוגמא קלאסית לפערים הנוצרים בין צרכים עסקיים (מבוססי איכות) ומערכות משאבי אנוש מסורתיות (לא אסטרטגיות). לעתים קרובות, הפילוסופיה של מערכות התגמול בנויה על היקף תפוקות (מכירות, מספר לקוחות חדשים מחזור, יחס תלונות, רווח וכד''). אולם, אם הארגון צריך לשים דגש מיוחד על איכות מוצריו/שירותיו בכדי להשיג את מטרותיו העסקיות, עליו לשנות את מבנה מערכות התגמול הקיימות ולעבור מלוגיקת היקפי תפוקות לכזו המתבססת על תפוקות מבוססות איכות. כאשר ניהול אסטרטגי של משאבי אנוש לא קיים יהיה קונפליקט בין היעדים העסקיים (מבוססי איכות) לבין מרכיבי שיטת התגמול המסורתית שיהיו מבוססים על מחזורי תפוקה.



מקור: מי מפחד מאסטרטגיות משאבי אנוש? מאת: פרופ' צבי סגל, אלי חוטר 04.06.2019

”מדברים על מוצרים איכותיים, שירותים איכותיים, אבל למען

האמת, אף אחד לא יודע בדיוק מה זה 'איכות'.”

מפילוח תשובות לשאלון שנשלח לפני המפגש עולות תשובות רבות

ומגוונות:



מהי איכות? *

בכדי לייצר בסיס ידע ראשוני, הופץ שאלון שכלל 8 שאלות בנושאי איכות ומשאבי אנוש ושאלה נוספת עם פרטים כללים על העובד.

31 שאלונים התקבלו בחזרה, כאשר התפלגות העונים על השאלון בין עובדים שיש להם כפיפים לבין עובדים ללא כפיפים הינה 51% עם כפיפים ו- 41% ללא כפיפים. 8% לא מסרו פרטים אישיים.

ניתן לחלק את התשובות לשאלה מהי איכות לשתי קבוצות עיקריות:

1. תשובות הקושרות איכות להכשרה ותרבות ארגונית

2. תשובות הקושרות איכות ללקוח ולמוצר.



תשובות הקושרות איכות להכשרה ותרבות ארגונית :

8 עובדים קשרו קשר ישיר בין איכות לתרבות אירגונית ומדדי משאבי אנוש, מתוכם 6 במשרות הכוללות ניהול ו- 2 במשרות ללא כפיפים ברצפת הייצור.

הביטויים בהם נעשה שימוש נפוץ הינם :

סביבת עבודה, גיוס כח אדם, סביבה נורמטיבית,

מערכת יחסים טובה, הכשרה,

חומר אנושי, התנהלות,

תהליך, אדם,



מהי איכות? *

תשובות הקושרות איכות ללקוח ולמוצר :

20 עובדים קשרו קשר ישיר למוצר ולקוח, 11 בעמדות ניהול הכוללות כפיפים,

9 במשרות ללא כפיפים ברצפת הייצור.

הביטויים בהם נעשה שימוש נפוץ הינם :

דרישות לקוח ,

מוצר מתאים,

טיב חומר ציוד שירות,

התאמה לשימוש ולציפיות



איכות ומשאבי אנוש מתור השאלון *

מתוך השאלות הסגורות, באופן גורף התשובות הן חיוביות לגבי מידת הידע

התקשורת והסכמה עם הנאמר בהיגד:

האם ידועה לך מדיניות האיכות של הארגון בו אתה עובד?:

29 כן 2 לא ענו

האם משפיעה האיכות על עבודתך היומיומית?:

14 משפיעה מאד, 15 משפיעה, 2 לא משפיעה

ניתן לראות קשר בין ידיעת מדיניות האיכות להבנת ההשפעה על העבודה



היומיומית

איכות ומשאבי אנוש מתור השאלון *

האם לדעתך עבודתך משפיעה על האיכות בארגון? :

29 כן 2 לא

- היוצא מהכלל- לכל שאלה 2 תשובות שליליות, אך אין שיוך גורף בין התשובות השליליות לעובד, דהיינו לא אותם שני אנשים ענו על שלוש השאלות תשובה שלילית. ניתנו 6 תשובות שליליות ע"י שישה עונים שונים.
- ניתן להסיק כי שישה מהעובדים שענו על השאלון לא הבינו את הקשר בין השאלות. מתוך השישה 2 מנהלים כפיפים, וארבעה עובדי רצפת ייצור.



איכות ומשאבי אנוש מתור השאלון *

שתי שאלות נוספות :

- האם יש לך את הכלים לקיבלת את הכלים לבצע עבודה איכותית?
 - לשביעות הרצון, המוטיבציה וחיבור העובדים למטרות החברה יש השפעה רבה מאד על רמת האיכות כולל שאלות אלו נועדו לבסס את הקשר בין תרבות אירגונית ומדדיי משאבי אנוש לעבודה איכותית.
- באופן גורף התשובה היא כן . חמישה עובדים לא ענו כלל ועובד אחד טען שלא תמיד.



גם כאן מדובר בעובדים שונים גם ביחס לשאלות הקודמות.

איכות ומשאבי אנוש מתור השאלון *

מדדי משאבי אנוש המשפיעים על ביצוע איכותי (כל עובד התבקש לסמן את אלו

המשפיעים ביותר לדעתו):

הדרכה – 24 תשובות

הערכה- 18 תשובות

תיכנון צוותי עבודה ושיפור ביצועים – 14 תשובות

פיתוח הון אנושי – 14 תשובות

ייעוץ פנימי ושותפות עסקית- 9 תשובות

פיצוי ורווחה- 9 תשובות

ציוות – 7

הדגשת גמישות כח העבודה- 5



איכות ומשאבי אנוש מתור השאלון *

ארבעת המדדים שקיבלו את מרב ההתייחסויות, קשורים באופן הדוק לעבודת משאבי אנוש בפן האיכות:

הדרכה

הערכה

תכנון צוותי עבודה ושיפור ביצועים

פיתוח הון אנושי

מדדים אלו מקבלים התייחסות בתקני האיכות השונים, באופנים שונים, אך הכוונה זהה. לדוגמה:

7.4, 7.3, 7.2 - פרקים 7.4, 7.3, 7.2 - Iso-9001.2015

5.1 - פרק 5.1 - Iso-15189.2012

4.4.3, 4.4.2 - פרקים 4.4.3, 4.4.2 - Iso-18000.2009



איכות ומשאבי אנוש מתור השאלון *

השאלה האחרונה הייתה מה נדרש בשביל לבצע עבודה איכותית?

גם בשאלה זו (שאלה פתוחה, טקסט חופשי), 18 תשובות מכילות בתוכן

התייחסות לתרבות אירגונית, מתן ידע וכלים, באופן כללי מדדים מעולם התוכן

של משאבי אנוש, 10 תשובות מייחסות ביצוע עבודה איכותית לתכונות אישיות

כגון סבלנות ודייקנות (מופיע במספר וריאציות בכל אותן 10 תשובות)

2 עובדים לא ענו על השאלה.

תשובות לדוגמה:

ידע שיתוף פעולה, תרבות ארגונית

זמן מתאים למשימה, הדרכה מסודרת אודות מרכיבי המשימה, צוות עובדים

מיומן, כלים למשימה.



* מהי איכות?

”האיכות מתחילה מהחזון ועד התוצאות של החברה.

באמצע היא עושה את כל התהליכים.

כשמדובר בחברה בריאה, האיכות מעורבת בכל התהליכים, מהתכנון ומהאסטרטגיה.

אסטרטגיה נכונה זו איכות.

איכות זה לא מוצר, זה לא שירות.

אם אין לך חזון, אין לך איכות.

אם אין לך תהליך של הפיכת החזון למערכת טקטית, אז אין לך חזון.

אם החזון והאסטרטגיה לא תואמים את המוצרים שלך ואתה חי על הישרדות, אז אין לך

איכות.

איכות = תרבות אירגונית!



אתגרי משאבי אנוש לנובח חזון ואסטרטגיה אירגונית: *

” בעולם המשתנה של היום האתגרים המרכזיים המהווים את מרכז העיסוק של
ה- HRBP הם :

ניהול כישרונות : קיים מחסור משמעותי בכישרונות ולכן חברות פועלות או
מתכננות את צעדיהן בשימורם. חברות צריכות להעריך את הצרכים הכמותיים
והאיכותיים שלהן לאור האסטרטגיה, לזהות את סוגי העובדים להם הן זקוקות
ואת אופני האיתור והגיוס. על מנת לשמר את מומחיות התוכן של הכישרונות,
על החברות ליצור מסלולי קריירה מותאמים ומתגמלים עבורם ולהפיק ערך
מסוגים שונים של עובדים בעלי תחומי עניין מגוונים ורמות שונות של כישורים.



* אתגרי משאבי אנוש לנובח חזון ואסטרטגיה אירגונית:

על ה- HRBP לדאוג כי כלל העובדים מחוברים לחזון ולערכים של הארגון ולאחד את משאבי האנוש לאותן מטרות.

להפוך ל"ארגון לומד": על ארגונים ללמד את העובדים שלהם להתמודד עם מורכבויות שונות ועם הצמיחה המהירה של הכלכלה הגלובלית. בסביבת עבודה כזו, חברות יצליחו רק אם יכשירו את העובדים שלהם בהתאם. בניה של סביבה ארגונית לימודית מתחילה בבחירת אסטרטגיה המתאימה ביותר לצרכים הארגוניים ולתרבות הארגונית. על פי הצרכים הארגוניים וקהל היעד, על החברות לבנות תוכנית למידה: למידה פרונטלית, תוכנית חניכה או הכשרה בפעולה. יש להתאים את תוכניות הלמידה כך שיגבירו את הפרודוקטיביות

ויביאו לשיפור בביצועים.

מודל אולריך HRBP 1997 נקודות מרכזיות



אתגרי משאבי אנוש לנובח חזון ואסטרטגיה אירגונית: *

(1991 a) Barney

מבחין בין שלושה סוגי משאבים הקשורים לארגון:

1. משאבים פיזיים – כגון: בניינים, טכנולוגיה, ציוד ומיקום גיאוגרפי.

2. משאבים אנושיים – המתייחס למאפייני כוח העבודה בארגון, ניסיון וידע של העובדים.

3. משאבים ארגוניים – כגון: מבנה ארגוני, מערכות תכנון ובקרה, יחסים בתוך הארגון ויחסיו עם סביבתו.

אותנו מעניינים משאבים ארגוניים ומשאבים אנושיים



אתגרי משאבי אנוש לנובח חזון ואסטרטגיה אירגונית*

כאמור, חוקרים מחזיקים בדעה שרוב היכולות הארגוניות ניתנות לחיקוי או

רכישה, בקלות יחסית. (Pfeffer and Ulrich, 2001, Barney)

לעומתן, משאבי אנוש יכולים להוות בסיס ליתרון תחרותי מתמשך:

ראשית, כיוון שבסופו של דבר האנשים הינם אלו המוציאים לפועל את המטרות

הארגוניות. (and Wright, 1998, Lombardo and Eichinger, 1997, Schuler and MacMillan, 1984)

אבל במיוחד כיוון שאנשים מאופיינים בידע, עמדות ומיומנויות ואלו קשים

להעתקה מסביבה ארגונית אחת לשנייה

De Saa-Perez and Garcia-Falcon, 2002

, Bamberger and Meshoulam, 2000: 6, Miller and Shamisie,



היבו נפגשים איכות ומשאבי אנוש? *

איכות ומצוינות אירגונית היא :

המשאב האנושי



הטמעת האיכות בעובדי הארגון: *

* הטמעת האיכות מתחילה בתהליך גיוס העובד:

* הגדרת התפקיד\צרכים באופן בו הדרישות ברורות מראש.

* גיוס האדם המתאים לתפקיד.

* הבהרת הדרישות כבר בשלבים מוקדמים מאד בתהליך הגיוס.

* בחינת היכולות כבר בשלבי הריאיון הראשוני.



* לגייס לאט ולפטר מהר!

הצמדת האיכות בעובדי הארגון: *

הכשרה: *

* תהליכי ההכשרה- מתוכננים, בעלי נקודות בחינה ובקרה ידועות מראש, המוסברות לעובד כבר מיומו הראשון בתפקיד.

* מחויבות הנהלה להשקעה בלימוד והכשרה מבחינת משאבים:

* כסף - זמן, עובדים בכירים, קורסים חיצוניים, נראות של מחויבות הנהלה.

* הצמדת מנטורים.

* חשיבות התקשורת הפנים ארגונית.

* הבנת ההבדלים בין "למה" לבין "איך".



השמעת האיכות בעובדי הארגון: *

* תקשורת פנים ארגונית:

* המשפט – "הסר פחד מהארגון" הינו משפט מפתח בכל מקום בו האיכות הינה תנאי להצלחה (דמינג).

* עובד צריך לדעת שדעתו נחשבת, שדלתות לא נסגרות רק משום מיקומו בפירמידת ההיררכיה של הארגון.

* היכולת להעמיד מערכת העובדת

בסטנדרטיזציה גבוהה תלויה רבות

בהעברת מידע ודיווח מסודר ושיגרת

על כל דבר ועניין.



השמעת האיכות בעובדי הארגון: *

* ההבדל בין "למה" ל"איך"?

* עובד שהנהלת הארגון מפנה אותו להבנת ה"למה", מגויס לתהליכי האיכות. כאשר העובד מבין את הסוגיה העומדת על הפרק, את חשיבות פעולותיו והשפעתן על התוצאות, ולא רק איך עושים את המטלה, רמת האיכות עולה.

* העובד נדרש לשאול "למה"?

* העובד נדרש לבקש הסברים והנחיות.

* העובד נדרש להציף, להתריע, להעיר

ולהאיר בעיות.

תרבות אירגונית תומכת איכות = עובד איכותי



* הצמעת האיכות בעובדי הארגון:

* הדרכות והכשרות:

* הנהלת הארגון צריכה לפנות זמן להדרכות.

* הדרכות צריכות להיות בשפה מובנת לעובד, תוך שימוש במונחים ברורים בגובה העיניים.

* הדרכה אפקטיבית צריכה לכלול דוגמאות מחיי היום יום של הארגון.

* הדרכה אפקטיבית צריכה לכלול את החזון

הארגוני.

* הדרכה אפקטיבית חייבת ליצור שותפות עם

העובד.



* הסמעת האיכות בעובדי הארגון:

* איכות ומצוינות:

* פיתוח המודעות לאיכות ויצירת קשר חד ערכי בין איכות למצוינות.

* הצגת המצוינות בפני העובדים גם בפרמטרים עסקיים.

* מיתוג האיכות והמצוינות:

* אנחנו הכי טובים בתחום!



איכות ומשאבי אנוש *

איכות קיימת היכן שהתרבות הארגונית תומכת איכות. *

הנהלה (מנכ"ל ומשאבי אנוש) מובילה את התרבות הארגונית. *

בארגון בו קיימת התגייסות הנהלה לטובת האסטרטגיה של הארגון במובנה *

האיכותי (שהינו חלק מהחזון הכלכלי אסטרטגי), האיכות מחלחלת מטה

לאחרון העובדים.



תודה על *
ההזשבה!!!