

אסטרטגיה , מבנה והתנהגות

משאבי אנוש: עולם הולך ונעלם או הזדמנות חדשה?

מאת דר' איוה ניב ודר' אמת ניב

משאבי-אנוש במאה העשרים ואחת

אורי כיהן במשך כעשרים שנים כמנהל משאבי האנוש בתשלובת גדולה המייצרת ומשווקת מוצרי עץ. עד לאחרונה פעלה התשלובת בשוק יציב שהתאפיין בלקוחות קבועים, במתחרים מעטים וידועים ובמכסי מגן בפני יבוא מתחרה. בתנאים האלה היווה אגף הייצור היעיל את עיקר עצמתה של התשלובת. עובדי הייצור התמידו שנים רבות בעבודתם במפעל, היו גאים בהשתייכותם אליו ופיתחו יכולת ביצוע טובה. חטיבת משא"ש, בראשותו של אורי, הייתה מופקדת על גיוס עובדים קבועים וזמניים, על הדרכה ופיתוח של עובדים ומנהלים, על תיגמול העובדים ברוח הסכם העבודה, על מתן שירותי רווחה למי שנזקק להם ועל פתיחת ערוצי תקשורת פתוחים בין לשכת המנכ"ל לאולמות הייצור. בזכות גישתו לאנשים, יכול היה אורי לסייע למנהלים בייצור במשימות מזדמנות של פיתוח צוותים או ארגון מחדש של מערכי ייצור.

בתחילת שנות התשעים נפתח השוק ליבוא מתחרה. ההשלכות השליליות על מעמדה של התשלובת בשוק היו מיידיות. בעיצומה של המלחמה המחריפה על לקוחות ועל מחירים יצא המנכ"ל הוותיק לגמלאות כאשר הוא מותיר בידי מועצת המנהלים דו"חות כספיים מדאיגים. במיוחד בלטה בהם ההוצאה השנתית הגבוהה לשכר עבודה. משום מה לא הקדישה ההנהלה בעבר תשומת לב מיוחדת לגידול המשמעותי בעלויות העבודה, שנבע מהעלייה המתמשכת בגיל ובוותק של העובדים. מה גם שבחלקם הם הפכו למיותרים בעקבות שינויים טכנולוגיים במערך הייצור.

במסגרת מאמצי ההבראה של החברה צומצם בשליש מערך העובדים ועיקר תשומת הלב עבר מהייצור לשיווק, לפיתוח מוצרים חדשים, לניהול יותר מקצועי של מערכת הכספים, ליצוא לאירופה, לרכישת מפעל בארץ שכנה וליצירת שיתופי פעולה אסטרטגיים בתחום הטכנולוגי. המנכ"ל החדש הכריז על ביזור סמכויות, דרש ממנהליו חשיבה ופעולה עצמאיות ונשיאה באחריות למעשיהם. המשמעות של כל אלה לגבי אורי הייתה ברורה: הוא נדחף כלפי מעלה ונדרש 'לעלות מדרגה' בתפקודו: הוא נדרש לארגן מחדש את חטיבת משא"ש ולייעל את עבודתה; להעביר חלקים חשובים מעבודתה (גיוס, ניהול המשכורות) לגורמים חיצוניים תוך פיתוח היכולת הדרושה לפקח עליהם; לקבל בצורה מקצועית החלטות קשות על ייעול נוסף של מערכי הייצור; להפעיל דפוסי עבודה וניהול חדשים כמו חוגי איכות או צוותי משימה לנושאים מיוחדים; לאייש ולדאוג להדרכה בקווי ייצור חדשים. מעבר לכל אלה הוא מצא את

ניב יועצים - ייעוץ ארגוני למערכות מורכבות

ברנדיס 6, חדרה | טלפון: 04-6342564 | פקס: 04-6342474 | דוא"ל: a-niv@zahav.net.il | אתר: www.niv.co.il

עצמו במבחן מתמשך לגבי הקשר בין יוזמותיו והפעילויות שבתחום אחריותו לבין התוצאות העסקיות של התשלובת. אורי לא עמד בכל אלה. לאחר כמה חדשים עזב את המקום בו עבד שנים רבות ועבר לעבוד בחברה שנראתה, עדיין, כפועלת בשוק יציב ושמרן.

סיפורו של אורי מדגים את האיומים וההזדמנויות בפניהם עומדים גם מנהלי משאבי אנוש יותר צעירים ובעלי השכלה פורמלית בתחומם. בדרך כלל הם נתפשים, בעיני מנהלים אחרים ובעיני העובדים אותם הם אמורים לשרת, כמי שמופקדים על ניהול 'תזרים האנשים' של הארגון: גיוס, השמה, הכשרה, פיתוח, הערכה, תיגמול, קידום עובדים, פיטורין והוצאה לגמלאות. היותר פעילים לוקחים חלק בשינויי מבנה מקריים ומשתתפים בהנהגת חידושים כמו עיצוב מחדש, יצירת קבוצות איכות, הנהגת מרכזי עלות, קיטון, פיתוח מנהיגות, ויחד עם חברי הנהלה אחרים, בניסוח השליחות והחזון של הארגון. איש משא"ש המניח שלכלים האלה השפעה חיובית על תוצאות ארגוניות, בטוח שבאמצעות מעורבותו בפעילויות כאלה הוא תורם את חלקו להצלחת הארגון ולשגשוגו. אלא שבמוקדם או במאוחר הוא עתיד לגלות שהשינויים המהותיים בתנאים בהם פועלים ארגונים רבים מכתבים 'כללי משחק' חדשים. הבולטים בהם נוגעים לארגון-מחדש של תחום העיסוק ה'מסורתי' של משא"ש, לתחומי אחריות חדשים המונחים על פתחו של מנהל היחידה ולטיב התרומות שהוא אמור להביא לארגון.

הצטמקותו של תחום הפעילות המסורתית

רמת מקצועיות גבוהה ואפשרות למחשב חלק מהשירותים הדרושים לניהול הפעילויות השגרתיות של משא"ש נותנות יתרון יחסי ליחידות מקצועיות גדולות, חוץ ארגוניות. תוצאה בלתי נמנעת היא העברת חלק מהפעילויות לידי גורמים כאלה. ניהול המשכורות היה הצעד הראשון. גיוס והשמה באו בעקבותיו. יש בארץ סימנים שגם חלק נכבד מפעילויות הרווחה עוברות לידי גורמי חוץ מקצועיים. אין ספק שתהליך לא ייעצר כאן. בארגונים גדולים מאד בהם בוזרו הפעילויות האלה בעבר לאתרים, למפעלים ולחברות הבת הם מוחזרים היום למרכז תוך צמצום דרסטי במספר העוסקים בכך. אכן, מחקרים רבים מצביעים על צמצום ניכר במספר העוסקים בפעילויות האלה בארגונים היותר מצליחים בארה"ב ובאירופה (1997, ULRICH).

תחומי פעילות ואחריות חדשים.

מול התחזית העגומה הזו, ובאופן פרדוקסלי, מעולם לא היו ההזדמנויות העומדות בפני משא"ש מלהיבות כל כך. למרות, ואולי בשל הצמצום הצפוי בהיקף פעילותם בתחום המסורתי, יוכלו מנהלי משא"ש הרגישים להתפתחויות שמסביבם לקחת חלק בהתמודדות עם אתגרים בפניהם עומדים היום מרבית הארגונים.
למשל:

- המעבר לניהול גלובלי. משמעו, להפוך את הארגון לרגיש להבדלים שבין תרבויות וכלכלות, כך שיותר אנשים יוכלו לתפקד בהצלחה במצבים תרבותיים שונים, ולנצל את העצמה שבשונות לטובת הארגון אותו הם מייצגים.
 - הצורך בשיפור מתמיד של יכולת ארגונית. זו כוללת את מה שהארגון יכול לעשות טוב יותר מאשר מתחריו, ואת מה שמתחייב מהאסטרטגיה שלו. בין אלה, יכולות 'קשות' - טכנולוגיות, אבל גם מספר יכולות שנחשבו בעבר 'רכות' והיום הן קריטיות להשרדות הארגון. כמו לשדר אמינות כלפי פנים וחוץ כאחד, להיות 'שקוף' לאינפורמציות, לאפשר צבירת ידע מכיוונים שונים, לחבר דיסציפלינות שונות לעשייה משותפת, להיות חדשני, מהיר, גמיש וללמוד.
 - עליית ערכו של ההון האינטלקטואלי וההכרח לפתח דרכים להגדלתו ולשימורו. זהו שדה הקרב של התחרות היום.
 - החשיבות של בחינה מעמיקה מתמדת של פרדיגמות ארגוניות והעמדתן השיטתית למבחן המציאות. ישרדו ארגונים שיוכלו לבחון אמיתות קיימות ולשנות אותן במהירות וללא כאבים מיותרים כאשר שוב אינן מתאימות. האתגר הזה כולל את הכבוד בפני מה שנרכש בעבר ואת ההתאמה הבו-זמנית לעתיד. את ההבנה שארגונים נוצרו על מנת לשמר התנהגויות ואת הצורך לערוך רביזיה מתמדת בנטייה הזו לרוטיניזציה ולהתייעלות. את היכולת לגייס את כולם לשינוי, לא רק לדבר עליו אלא גם לעשות אותו.
 - ההכרה שהשינוי הפך לדרך חיים ושניהולו מחייב ידע ויכולת מתמחים.
- המשותף לכל הנושאים האלה הוא שהאחריות לטיפול בהם מצויה מחוץ לתחום ההתמחות של פונקציה או מחלקה ספציפיים בארגון ושכולם מצוי מרכיב מרכזי של הגורם האנושי של הארגון. איש משא"ש שלא יעסוק בהם יהפוך לבלתי רלבנטי לארגונו. אלה שיקחו חלק פעיל ויתמודדו אתם ימצאו במרכז העשייה הארגונית, על כל ההזדמנויות והסיכונים הכרוכים בכך.

התרומה.

בתפישה הניהולית המסורתית, פעילות משא"ש באה לידי ביטוי כתשומות לארגון. הבולטות הן גיוס האנשים, ההוצאות הכרוכות בהפעלתם וההשקעה הנדרשת בפיתוחם. כך, נמדד ממשאש עד היום על פי כמות ואיכות ההוצאה שגרם לארגון בפעילותו. העולם התחרותי של היום כופה על מרבית הארגונים מדדים חדשים להערכת תרומות אנשיהם: לא על פי התשומות שהם מביאים לארגון אלא על פי התפוקות שהם מייצרים. ניהול הגורם האנושי על היבטיו השונים יוערך בעתיד לא כההליך מקצועי אלא כפעילות עסקית שאמורות להיות לה תוצאות מדידות של 'שורה תחתונה'. הוא אמור לסייע להגדלת מכירות ולהרחבת שווקים, לאמן אנשים להתחבר במהירות ובקלות לצורכי לקוחות; להפיק יותר מהיכולת הקיימת, למכסם תוצאות של שיתופי פעולה בין ארגונים, עסקים חדשים, חיבורים ומיזוגים; בקצרה, לסייע לארגון לגדול מבלי להגדיל את ההוצאות. למנהל משאבי אנוש שלא ישכיל לעשות את המעבר הנדרש בתפישה ובדרך הפעולה צפוי גורל דומה לזה של אורי מתשלובת העץ.

הפרופיל של מנהל משאבי אנוש 2000

השינויים בסביבה הארגונית בה אמור לפעול משאש של השנים הבאות, מחייבים אותו לעצב תפקיד חדש: מגוון, מורכב, מאתגר ועשיר. בתפקיד הזה הוא צריך לכסות פעילויות לטווח קצר וארוך כאחד, להיות מנהל ומנהיג. הפעילויות לטווח הארוך כוללות השתתפות בעיצוב ועדכון האסטרטגיה של הארגון ובניית היכולת הארגונית והתשתית האנושית הדרושות למימושה. האחריות לטווח הקצר עיקרה נושאים כמו ייזום והולכה של תהליכי למידה ושיפור והפעלה אפקטיבית של יחידת משאש. כמנהל הוא אמור להוציא לפועל באופן אפקטיבי ויעיל תהליכים ופעולות. כמנהיג הוא מוביל יוזמות, שיפורים ושינויים. תרשים מס' 1 מציגה את ארבעת תחומי התפקידים הנגזרים מהחלוקה הזו.

תרשים 1: ארבעת מרכיבי התפקיד של מנהל משאבי אנוש 2000

לנהל	להנהיג	
לנהל בצורה אפקטיבית את יחידת משא"ש, להוכיח מומחיות אדמיניסטרטיבית	להוביל את תהליכי השינוי והלמידה בארגון בשותפות עם עובדים, מנהלי ויועצים חיצוניים	טווח קצר
לבנות באופן שיטתי יכולות אנושיות בארגון, על מנת לממש את האסטרטגיה לבנות תשתית אנושית ולהגדיל מחוייבות העובדים תוך חבור בין צרכים אנושיים וארגוניים.	להשתתף בקביעת האסטרטגיה של הארגון; לאבחן באורח שוטף את הצורך בעריכת שינויים לצמצום הפער בין המצב הרצוי למצב המצוי	טווח ארוך

הרכיב המקורי: ראש היחידה למשאבי אנוש.

הבסיס לפעילותו של מנהל משאבי אנוש ימשיך להיות בניהול יחידת משא"ש על תפקידיה הקלאסיים. בביצוע התפקידים האלה תצטרך היחידה להוכיח מומחיות ניהולית, יותר מכל יחידה אחרת בארגון. היא אמורה להיות מודל ליעילות ולפעילות רוטינית תוך בחינה מתמדת של הרוטינות האלה. תשומת לב מיוחדת יחייבו השינויים הצפויים בביצוע הפונקציות המקוריות של איתור, מיון, גיוס, הדרכה, קידום ותיגמול שיועברו בעתיד לטיפולן של חברות

חיצוניות או יופקדו בידי מנהלים בקו. בחלקים האלה של התפקיד יעבור איש מש"א מעשיה ישירה לניהול באמצעות מנופים. גם, ואולי במיוחד במצב זה, תצטרך יחידת מש"א להיות רגישה ופתוחה לסביבה החיצונית והפנימית. היא תימדד על פי שירות טוב ללא פשרות שהיא תיתן ללקוחותיה. היא תצטרך להוכיח יכולת תכנון וביצוע גמיש של תכניות לטווח קצר וארוך. יהיה עליה לעקוב אחר הוצאות ותוצאות ולהראות שהיא מנהלת את המקורות האנושיים הפנימיים (אנשי היחידה, כיחידים וכקבוצה) והחיצוניים (outsourcing) לביצועים משופרים ומשתפרים.

על בסיס יכולת אדמיניסטרטיבית מוכחת, יוכל איש מש"א לפתח שלשה רכיבים חדשים אשר, יציבו את התפקיד והנושאים בו במרכז העשייה של הארגון: ראשית, הוא יוכל לעסוק ביצירה והכוונה של למידה ארגונית והולכה והכוונה של תהליכי שינוי בארגון. כאשר יבנה ויוכיח יכולת ותפוקות בתחומים הרגישים האלה תפתח זירה שניה לפעילות מנהל משאבי אנוש: הוא יבנה את היכולת הארגונית ויפתח את התשתית הארגונית לטווח הבינוני והארוך, כדי לתמוך במימוש האסטרטגיה של הארגון. התפוקות האלה יבנו עצמה שתאפשר הרחבה נוספת של תפקיד מנהל משאבי אנוש: הוא יהיה לשותף מלא בעיצוב התכניות האסטרטגיות של הארגון.

הרכיב השני: למידה ארגונית וניהול אפקטיבי של שינויים
כמומחה לשינוי ולמידה צריך איש מש"א להעריך את העבר ולפעול על העתיד. עמדתו בארגון -- הוא קשור עם כולם, מכיר את כל התחומים, את היכולות, את האנשים -- והשכלתו הפורמלית מאפשרים לו לייצר את היכולת הארגונית לשינוי. יש לו כלים לעסוק בשינוי תרבותי בסיסי (למשל, כאחראי על מערך התגמולים הוא מדגים מה, באמת, חשוב וראוי לתגמול בארגון שלו); הוא נקרא לעתים מזומנות לעזור בשינוי של מבנים ותהליכים; ולבסוף, מערך ההדרכה שלו מאפשר לו לעשות ניסיונות מבוקרים בשינוי התנהגות.

למרות הנתונים האלה, נרתעים מנהלי מש"א רבים מלקחת על עצמם את התפקיד של סוכן השינוי. יותר מכך: במקרים רבים מצויים 'שומרי חומות' בפני כל שינוי רציני דווקא ביחידת מש"א. איציק, הוא מנהל משאבי אנוש בחברת היי-טק גדולה. במסגרת לימודי מנהל עסקים באוניברסיטה התוודע מקרוב לתחום הייעוץ הארגוני. אכן, בתפקידו הנוכחי הוא מפעיל יועצים חיצוניים כה רבים עד שלעתים נוצר הרושם כאילו הארגון שלו עוסק ברצינות בבדיקה עצמית ובשינוי. אלא שבחינה יותר מעמיקה של הפעילות הזו חושפת שתי עובדות מעניינות. ראשית, איציק שואף לקיים בידיו שליטה מלאה בתהליך ולצמצם כך את האפשרות של תוצאות לא רצויות שלו. הוא מקפיד על כך שהיוזמות להתערבות מקצועית תהינה סביב עניינים מוגדרים העולים אקראית. הוא מגיב תמיד בחיוב לכל הזדמנות או צורך בהתערבות, ומזמין לשם כך יועצים חיצוניים אותם הוא בוחר בקפידה. הוא מגדיר אתם את התקציב הנדרש ואת כיוון הפעולה. בשלב הבא הוא מפקח על הדרך בה הם מפעילים כלים וטכניקות לפתרון הבעיה שנמסרה לטיפולם. לאחר זמן קצר, עם השלמת המשימה עוזבים היועצים את

המערכת. גם אם הייתה לפעילותם תוצאה כל שהיא, היא נשכחת עד מהרה במהומת העשייה היומיומית.

שנית, מתוך כוונה טובה ועל מנת לאפשר לפעילות להמשך ללא מפריע, מקפיד איציק על כך שכל הפעילויות האלה יעשו ללא מעורבות מסוכנת של חברי הנהלה אחרים, כאלה האמורים להיות לקוחות מעונינים לשינוי כזה או לפחות להעמיד מדדים לתפוקותיו. התוצאה היא שאיציק חש עצמו בודד בצריח השינוי. הוא נפגע קשות כאשר יזם המנכ"ל שלו תהליך של חשיבה אסטרטגית והשתמש בו רק כמתאם לוגיסטי: איציק ארגן את מקום ההתכנסות, תאם את לוחות הזמנים וקבע איזה כיבוד יוגש למשתתפים. את הדיונים הינחו יועצים חיצוניים שהוזמנו על ידי המנכ"ל וי"ר מועצת המנהלים. איציק, שלא לקח תפקיד מוביל בהנהגת השינוי הפסיד את ההזדמנות להתמודד עם אתגר ולהשיג תפוקות מידיות. על מנת לממש את הפוטנציאל הגלום ברכיב השני של תפקיד מנהל משאבי אנוש – מעודד למידה ומוביל תהליכי שינוי בארגון - נדרשת יוזמה פעילה שלו והבנה מעמיקה של התחום. הוא צריך:

1. לקיים שותפות הדוקה עם מנהלים בכירים ומנהלי ביניים, עם עובדים ועם יועצים חיצוניים בניהול יזמות של שינוי.
2. להיות מודע לכוחן המגביל של תבניות חשיבה ורוטינות ארגוניות, ויחד עם יועצים ומנהלי קו לאבחן את היכולת הארגונית להוצאת האסטרטגיה הארגונית לפועל. כאן הוא מוביל מקצועית בתהליך האבחון, שותף לזיהוי ודיון באיומים והזדמנויות, ומנהיג: יחד עם מנהלים בכירים הוא יוצר תחושה של הצורך בשינוי.
3. להיות גורם מוביל בהפיכת ממצאי הניתוח האסטרטגי למאמץ קונקרטי לשינוי. יחד עם שותפיו ומתוך ראית 'התמונה הגדולה' עליו להגדיר נקודות להתערבות ולייצר הישגים לטוות קצר: לתכנן ולסייע לאחרים לבצע שיפורים נראים לעין לאור החזון הארגוני. הוא יכול להפעיל את יכולתו לחבר יחד אנשים שיש להם יכולות להוביל שינויים, לבנות צוותים, לבסס אמון; לייצר מאמצים; ולהציע את הדרכים הטובות ביותר להתארגן ולבצע.
4. לנצל את הקשר שלו לאנשים בכל רחבי הארגון ולהוביל מהלך של תיקשור נכון של המאמץ לשינוי בכל דרך אפשרית.
5. להתריע על אי התאמה בין ערכים, מבנים והתנהגויות לאסטרטגיה המוצהרת של החברה, ביחידת משאבי אנוש כמו גם ביחידות אחרות. לשנות תהליכים ומערכות: להפסיק תהליכים, להתחיל אחרים, לפשט תהליכים. להגדיר מחדש את תשתית הארגון. למשל, כאשר מצהירים על 'קרבה ללקוח' - להציע ולעסוק בשינוי של מבנים המגבילים שיתוף פעולה, להתעמת עם אנשים החוסמים התקדמות. או, למשל, כאשר מכריזים על חדשנות - לקדם, לתמוך ולתגמל נטילת סיכונים מחושבת.
6. לשנות תהליכים ותרבות ארגונית: לפעול להעלאת איכות מנהלים - באמצעות יזמות מוגדרות מפותחות ומיושמות בדרך שיטתית. להביא רעיונות חדשים, הבנות, הארות,

גישות. להוביל מהלך של אבחון מדויק של צרכי למידה ובעזרת מערך ההדרכה העומד לרשותו להנחיל מיומנויות חדשות הנדרשות לתהליך השינוי.

7. ליזום הכרה פומבי בתוצאות המאמצים, לקשור אותם להצלחה הארגונית ולתגמל אותם. להשתמש במה שהושג על מנת לשנות עוד מערכות, מבנים ופרקטיקות ארגוניות - להוסיף עוד פרויקטים, לצרף עוד אנשים היכולים לקדם ארגון צומח ומתפתח. כל זאת תוך אבחון מתמיד.

לרכיב הזה בתפקידו של מנהל משאבי אנוש יש דרישה בארגונים של היום ומצפים ממנו לתפוקות ברורות, מובטחת לו תמיכה של המעורבים, ואפשר ליצור בו קשר לתוצאות יומיומיות ולקבוע לו אבני דרך להצלחה. עשייה כזו משלבת תפוקות של הנהגה (לשינוי תרבותי בנשמה ובמוח של הארגון, בדרך להתאמה לתנאים עסקיים חדשים ומשתנים) עם אדמיניסטרציה טובה של השינוי. כאן יכול איש משא"ש להראות בפועל יכולת ניהול המשלבת דרישה, חניכה, הערכה ותיגמול במאמץ קשה במיוחד של הפעלת כוחות והתגברות על קשיים.

הרכיב השלישי: ההשלכות של האסטרטגיה - הגדלת היכולת של הארגון באמצעות מעורבות אנשי.

כאשר הוגדר בתשלובת לעיבוד עץ הצורך ביותר גמישות בייצור, בהגברת היכולת השיווקית ובצמצום ההוצאות התפעוליות, היו לכך השלכות ברורה על תפוקה של חטיבת משאבי אנוש. היא הייתה צריכה להוכיח שבכל המחלקות השתפרה האיכות האנושית כתוצאה מגיוס ופיתוח עובדים ומנהלים. היא הייתה צריכה להביא, יחד עם מנהלים ממונים, לעבודה מתואמת לרוחב הארגון, לתאם תהליכים ולשחרר צווארי בקבוק -- כל זה במאמץ להשגת תוצאות משופרות: קיצור זמן הוצאת מוצר חדש לשוק, הקטנת הוצאות לחומרי גלם ומתן שרות אמין ללקוחות. נדרשו מהיחידה גם מאמצים בתחום אחריותה הישיר: הפחתה נראית לעין של עלות העבודה על ידי הוצאה מוקדמת של אנשים לגמלאות ושינויים בהסכם העבודה. לשם כך היה על מנהל משאבי אנוש לעבוד בשותפות עם עמיתיו בהנהלת החברה, עם מנהלי ביניים, עם עובדי יצור ועם יועצים חיצוניים.

כאשר חברת תוכנה מוליכה בתחומה החליטה להגדיל את נתח השוק שלה על ידי מתן שירותים מתוחכמים ללקוחות, היה ברור לאנשי יחידת משאבי אנוש שהם צריכים לגייס ולקלוט כוח אדם מובחר ויחד עם המנהלים הממונים לגרום לכך שהנקלטים לא רק ימלאו את הדרישות הפורמליות המוטלות עליהם אלא שיעשירו, מהר ככל האפשר, את המאגר האינטלקטואלי של החברה.

כאשר החלה חברת פרמצבטיקה נודעת להתחרות בשוק הבינלאומי - יזם איש ההדרכה והפיתוח הארגוני שלה יחד עם מנהל אבטחת האיכות של החברה, חבילות הדרכה מגוונות ורחבות היקף כדי להכשיר עשרות רבות של עובדים בחברה לעמידה בדרישות המחמירות של רשות המזון והתרופות האמריקאית.

בשנים הבאות, ישאב מנהל משאבי אנוש את עיקר כוחו מהשתתפות מוצלחת בדיאלוג המתמשך שבין שינויי הכיוון הנדרשים בפעילות מול הסביבה העסקית (האסטרטגיה) - לבין בניית היכולות הארגוניות הנדרשות להוציא את האסטרטגיה הזו אל הפועל. כך, למשל, החלטה אסטרטגית על פרישה גיאוגרפית אחרת מחייבת שינויים במבנה הארגוני, בהגדרת התפקידים, בחלוקת הכוח וההשפעה בארגון ובמימוניות המקצועיות והניהוליות הנדרשות. כל השינויים האלה אמורים ליצור יכולת ארגונית חדשה שתאפשר לממש את הפוטנציאל הגלום בשינוי האסטרטגיה.

היכולת הארגונית מורכבת מגורמים רבים ומגוונים. שניים מביניהם הם קריטיים למציאות הארגונית העתידית. ראשית, נדרשת גמישות, כדי לאפשר שינוי והסתגלות מהירים. שנית, וכתנאי לראשונה, מתחייבת תרומה איכותית של אנשי הארגון: השקעה שהיא מעבר לזמן או המצאות פיסית וכוללת בעיקר, מאמץ, יוזמה, יצירתיות, אחריות ואכפתיות. אלה הן אבני הבנייה של היכולת הארגונית בשנות האלפיים.

פעילותה של אראלה כמנהלת משא"ש בחברה לשירותים פיננסיים, התרכזה עד היום בבניית התשתית האנושית של הארגון: היא גייסה, ויחד עם מנהלים אחרים הייתה שותפה וחונכת במאמץ להדריך מהר יותר וטוב יותר (להביא עובד למצב בו יתפקד באופן עצמאי ללא שגיאות); היא בנתה את הכלים וסייעה למנהלים לבצע הערכת עובדים אפקטיבית, שיש בצידה הסקת מסקנות, העמדת מטרות לשיפור, בקרה ומדידה של השיפור בביצועים; היא היתה מעורבת בתיגמול וקשרה תרומה לתפוקה; היא דחפה לשותפות ולעבודת צוות סינרגטית להשגת תוצאותיה משופרות; היא קידמה את האנשים הנכונים לעמדות הנכונות. כל אלה הן בבחינת תשומות לארגון. ברור לה שבעתיד היא תידרש להראות תפוקות ברורות. זה יחייב יותר. בעיקר לעסוק בבניית מחויבות גדולה של העובדים לארגון ושיפור ביצועיהם בהתאם.

האתגר בפניו עומדת אראלה מוכר לעובדים ומנהלים כאחד. המציאות החדשה בארגונים מקשה על יצירת מחויבות אמת: במקום בטחון במקום העבודה וציפייה ברורה לקידום הם נתקלים בקיטון, בפיטורים ובצמצומים. מצד שני הם נדרשים ליותר: לפעול בהצלחה בתנאים של תחרות גלובלית, לעמוד בדרישות גבוהות של לקוחות, לפעול בארגון שטוח ללא מנהלים הבולמים זעזועים מהסביבה. מחד, כל אלה מייצרים לחץ מתמיד והופכים את העבודה לתובענית יותר. מאידך, עובדים רבים מדווחים על כך שרעיונותיהם והצעותיהם אינם זוכים לתשומת הלב הראויה (סקרים רבים מצביעים על כך שפחות מ-70% של פוטנציאל האינטלקט של הארגון אכן בא לידי ביטוי במסגרת העבודה). זוהי מציאות קשה: מול דרישה הולכת וגדלה לתרומה אינטלקטואלית ורגשית של העובדים יוצרים הארגונים של היום תנאים הפועלים בכיוון ההפוך: התפוררות החוזה הפסיכולוגי האמור לעודד את העובדים לתרום, ומימוש מצומצם של הפוטנציאל שלהם. מה יכול מנהל משאבי אנוש לעשות בתנאים האלה לבניית היכולת הארגונית?

דייב אולריך (1997) מציע השערה לפיה אי נחת, אי רצון, חשדנות, ניכור, ניתוק, וכעס של עובדים מקורם, אכן, באי התאמה בין דרישות שמפנה הארגון כלפי חבריו לבין המשאבים העומדים לרשותם. שינוי המצב, הוא טוען, מצריך התאמה מחודשת בין דרישות למשאבים. בידי מנהל משאבי אנוש מירב הכלים הדרושים לשם כך.

אפשר להקטין את הדרישות: במסגרת תכנית הדרכה למנהלי הביניים בחברת תקשורת מובילה הוקדש פרק למשמעות של 'ניהול זמן'. מנהלי קו ועובדיהם הגדירו מחדש את חלוקת הזמן שלהם בין 'זוללי זמן' במרחב הארגוני. הם למדו לבנות סדר עדיפויות ולהבחין בין ההכרחי ללוחץ. בחלק אחר של התכנית השתמשנו בתוצאות האבחון הארגוני שערכנו עם חנה (מנהל משאבי אנוש של החברה) כדי לסייע למנהלים להעמיד לאנשיהם דרישה אפקטיבית מול עניין מרכזי וחשוב ולהימנע מפזר דרישות שקרוב לוודאי לא תיענינה.

אפשר להגדיל משאבים ולתת שליטה על אמצעים: את הניסיון הראשון שלנו בכיוון הזה עשינו יחד עם מנהל ההדרכה והפיתוח הארגוני בחברה פרמצבטית גדולה. מאז, חזרנו עליו פעמים רבות עם מנהלי משא"ש בארגונים אחרים. יחד עם מנהל משאש בנינו תכנית כוללת שמטרתה לבחון, לפתור ולהביא לתפוקות ספציפיות בעניינים קריטיים לסדר היום הארגוני. מנהל משאבי אנוש גייס מנהלים בכירים המעוניינים בפתרון של בעיות כאלה ומוכנים להעמיד אתגר כזה בפני אנשיהם. בין העניינים שטופלו היו הטיפול בבעיית איכות רצינית, שיפור הקשר עם לקוחות פנימיים וחיצוניים, שיפור זרימת המידע בארגון למניעת תקלות בתפוקה, או נטילת סיכונים מקצועיים מחושבים. המשתתפים לקחו על עצמם את הטיפול בשאלות האלה במקביל ובנוסף לעיסוקיהם הרגילים. הם צוותו בדרך שאפשרה תמיכה, שותפות ויכולת מקצועית מגוונת. התאפשר להם לא רק לנהל את עצמם אלא גם להגדיר את הנושא עליו עבדו. בתוך זמן קצוב (כ - 3 חודשים) הם עצבו את השאלה, אספו אינפורמציה, העלו אלטרנטיבות לפתרון, החליטו על תכנית פעולה ובתמיכה של לקוחות בתוך ומחוץ לארגון הוציאו אותה לפועל. איש משא"ש שניהל את המהלך סיפק משאבים של אינפורמציה ותקשורת ברורה, עקבית ומדויקת (בעצמו ועל ידי מנהלים אחרים בארגון), על מנת לקשור את המאמץ הספציפי לסדר היום הארגוני. כך, במקום להיות נשלטים, הפכו הצוותים להיות מחויבים לתוצאות ולאסטרטגיה שמאחוריהן. המנהלים הבכירים שתמכו במאמץ שמשו, יחד אתנו ועם איש משא"ש, כצוות היגוי לתהליך. הם למדו להעמיד דרישה נכונה, לחנוך יחידים וצוותים, להעריך את התוצאות ולתגמל את ההצלחות. על פי התכנית, לאחר 3 חודשים נערכה חגיגה של הצלחה, בה הוצגו הפרויקטים על תוצאותיהם ומסקנותיהם. צאו וחיטבו כמה משאבי ניהול הושקעו כאן, כמה אנרגיה וחכמה אנושית של עובדים גוייסו והופעלו, ואיזה תפוקות שהכל רוצים בהן השיג כל המהלך. ללא כל ספק, איש משא"ש שניהל והנהיג את התכנית הוכיח את תרומתו לפתרון שאלות קריטיות לארגון. הוא הביא תפוקה ישירה ונראית לעין של תוצאות פעילותו (הניתנת למדידה בכסף, בזמן, בכוח אדם) כאשר הגדיל את תרומתם של עובדים בזמן מושקע ובמיצוי יכולות וגרם לשילוב של צמיחה אישית ויכולת ארגונית.

הרכיב הרביעי: המנהיגות האסטרטגית

הרכיב הרביעי, השתתפות פעילה בהנהגה האסטרטגית של הארגון, מקנה לתפקיד ממשאש עוצמה והשפעה של היו בידיו קודם לכן. על פי נסיונו, הוא מותנה בביצוע אפקטיבי של הרכיבים האחרים בתפקיד (רכיבים המקנים את הלגיטימציה לרכיב הרביעי) ובתפישה נכונה של מיקומו של משאש בתהליך האסטרטגי של הארגון.

האסטרטגיה היא אוסף של תפישות, כיווני פעולה, תכניות והחלטות עקרוניות המכוונות ליצירת קשר אפקטיבי בין הארגון ומטרותיו לבין הסביבה הרלבנטית שלו, על הדרישות שהיא מציבה וההזדמנויות שהיא מציאה. אין זו תכנית קבועה לתקופת זמן נתונה, אלא תהליך דינמי ומתמשך שעיקרו דיאלוג של מעשים בין שני הצדדים. אסטרטגיה מתעצבת בחלקה במסגרת מאמץ מחשבתי מרוכז של הנהלת הארגון ולא פחות מכך, בהחלטות עקרוניות המתקבלות בחלקים שונים של הארגון בתגובה לאירועים מזדמנים. ניסוח כזה של התהליך האסטרטגי מאפשר הגדרה מדויקת של הרכיב הרביעי בתפקידו העתידי של מנהל משאבי אנוש.

מנהל משאבי אנוש כשותף בכיר בעיצוב האסטרטגיה.

מנהל משאבי אנוש אמור להביא לתהליך – בדיונים מסודרים הנקבעים לצורך זה, או בקבלת החלטות ספציפיות בעלת משמעות אסטרטגית – ארבע תרומות ייחודיות חשובות: ראשית, הוא אמור להיות מומחה בניהול אפקטיבי של קבלת החלטות: מניסוח נכון של הבעיה דרך שיטות לאיסוף מידע ולניתוחו, הפעלה נכונה של המשתתפים ויישום נכון של ההחלטות. שנית, הוא מצוי, יותר מהמשתתפים האחרים בתהליך, בהיבטים האנושיים של ההחלטות האסטרטגיות: איזה יכולת יש בידי הארגון למימוש המהלכים המוצעים ואיזה השלכות תהינה לאותם המהלכים על תפקודם של חברי הארגון. שלישית, יש למנהל משאבי אנוש תרומה חיונית ליישום ההחלטות המתקבלות. לרוב ההחלטות האלה השלכה ישירה לדרך שבה יופעלו אנשים בארגון: כיצד תאורגן עבודתם ויוגדרו תפקידיהם, איזה מיומנויות חדשות ידרשו מהם, איזה דרישות חדשות יעמדו בפניהם, לאיזה תגמולים יזכו, ובעיקר, כיצד אפשר יהיה לגייס אותם באופן מלא לשינוי הנדרש. רביעית, מנהל משאבי אנוש יכול לחזק את החוליה החלשה בתהליכים כאלה. רבים מדי המקרים בהם נגזת אסטרטגיה שעוצבה למופת ואינה באה לידי מימוש בשל הפער בין ההחלטות האסטרטגיות ליכולות הארגוניות. את הפער הזה צריך לאבחן ולסגור, כתנאי ליישום של האסטרטגיה. בשנים האחרונות פיתחנו, יחד עם אנשי משא"ש בקשת רחבה של ארגונים -- מתעשיית המחשבים ועד לארגונים שלא למטרת רווח – כלי ותהליך פשוטים וברורים לאבחון מחלקות ספציפיות או את הארגון בכללותו. בעזרת הכלי הזה בהנחייתו של איש משא"ש, בחנו מנהלים בכל הרמות את היכולות של הארגון להוציא את האסטרטגיה לפועל ולהשיג את המטרות העסקיות המוגדרות על ידה. במסגרת פרויקטים מוגדרים ויחד עם מנהלי הקו אותרו

נקודות מכשילות, הוצבו אתגרים ניהוליים ויושמו פתרונות שתכליתם לסגור פערים בין מצוי לרצוי. בכל מקום שמנהיגותו של איש משא"ש היתה ברורה, נזקפו התפוקות לזכותו.

הצהרה מסכמת:

החדשות הטובות הן, אם כך, שהעתיד הצפוי למנהל משאבי אנוש נראה מבטיח יותר מאשר העבר. זאת, כמובן, בתנאי שיעמוד באתגרים שמציעה לו המציאות החדשה בארגונים ולא יבחר בגורלו של אורי מתשלובת העץ. האביזרים המקצועיים שיאפשרו התפתחות תפקידית כזו הם אבחון, התערבות שיש לה תוצאות נראות לעין, ולמידה מתוך העשייה. מנהל משאבי אנוש צריך להיות מצויד במתודולוגיות האלה. אלה הם כלי זינו העיקריים במלחמה על העתיד.