

כיוונים וסרגל: תפוקות משא"ש 2000 +

ד"ר אמתי ניב – ד"ר איוה חגי-ניב

הרקע

ארגונים של היום מודדים את תרומתו של מהל משאבי אנוש לא על פי התשומות שהוא מביא לארגון (גיוס, הדרכה, תיגמול, פרישה) אלא על פי התפוקות שהוא מייצר. ניהול משאבי אנוש חייב לקחת חלק בעיצוב האסטרטגיה הארגונית ולהיות מחוייב לתרגומה למעשה. הוא צריך לסייע לארגון לגדול מבלי להגדיל את ההוצאות. משאבי אנוש אמור להפיק הגדלת מכירות והרחבת שווקים, להוכיח התחברות לצורכי לקוחות, למצות פוטנציאל אנושי, למכסס תוצאות של שיתופי פעולה בין ארגונים, חיבורים ומיזוגים. מנהל משאבי אנוש שלא ישכיל להבין את המעבר הזה ולעשות אותו, טענו, צפוי שיעלם מהמפה הארגונית (משאבי אנוש, דצמבר 1997).

פרדיגמה מצויה, פרדיגמה רצויה:

הקושי במעבר לתפישה ולפרקטיקה כזו של משאבי אנוש נעוץ בהנחות שבבסיס פעילותם של מרבית מנהלי משאבי אנוש שאנו מכירים, הנחות המכתיבות את מודל הפעולה שלהם. ההנחה העיקרית היא בדבר פער שאינו ניתן לגישור בין צרכי הפרט לצורכי הכלל. על פי הגדרה זו, הפרט והארגון הן שתי ישויות בעלות אינטרסים מנוגדים המעמידות את המנהלים בפני דילמה מתמדת. יתכן מצב בו אחד מוותר לטובת השני, למשל, הפרט מוותר על זמן הפנאי שלו, או הארגון מוותר על משאבים יקרים על מנת להשקיעם בשכר עבודה (OUTSOURCING הוא פתרון מקובל היום לדילמה הזו). על פי פרדיגמה זו, המצב בו הפרט והכלל נהנים בו זמנית אינו אפשרי כלל.

במצב כזה, הערך המכוון המרכזי של משא"ש הוא "תיקון המעוות". הנורמות הן של המודל הטיפולי-רפואי. על פיהן, בכל מקרה שתדרש התערבות משא"ש היא תעשה מנקודה של 'הצורך לתקן' 'לטפל בבעיה' ולסגור את הפער על ידי תיווך בין שני הצדדים ויצירת הרגשה טובה. בתוך פעולתו על פי כללי המשחק המקובלים יטה מנהל משא"ש לתמוך ב'חלשים' הזקוקים לעזרה (בדרך כלל -- היחיד מול הארגון) לעסוק ב'אספקט האנושי', ולהקדיש לכך זמן על חשבון עיסוק באסטרטגיה ובהעצמה של המערכת הארגונית.

מול הפרדיגמה הזו אנו מעמידים מודל חדש. הנחת הבסיס שלו היא שניתן לפתח במשולב את האדם ואת הארגון. הערך המכוון המרכזי הוא העצמה מתוך שותפות ודיאלוג. כללי המשחק הם "כולם מנצחים". החתירה היא לפתרון יצירתי משולב -- ולא לווייתור, כניעה או המנעות -- בחשיבה האסטרטגית כמו גם בתכנון ובעשייה היומיומית, בכל אינטראקציה, בכל רמה של הארגון. תמיד להביא למיכסום את האינטרסים של שני הצדדים.

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

כללים כאלה מחייבים את מנהל משא"ש לחשיבה והתייחסות מערכתית, להבנה והכלה של המורכבות הכוללת אדם, קבוצה וארגון, לדיאלוג מתמשך ולקו-אבולוציה כאסטרטגיה נגזרת, לשילוב סינרגטי של מאמצי הפרטים והכלל כתפוקה מבוקשת. על פי גישה זו מחוייב מנהל משא"ש להתערבות בכל רמות המערכת הארגונית ולתפוקות מערכתיות ברורות.

תפקיד חדש זה של משא"ש הוא מגוון, מורכב, מאתגר ועשיר מבעבר. בתפקיד הזה הוא צריך לכסות פעילויות לטווח קצר (אדמיניסטרציה, הדרכה ולמידה) וארוך (השתתפות בעיצוב האסטרטגיה של הארגון ובניית היכולת הארגונית והתשתית האנושית הדרושות למימושה). הוא צריך להיות מנהל (להוציא לפועל באופן אפקטיבי ויעיל תהליכים ופעולות) ומנהיג (לספק תמונת מציאות בעל משמעות, להוביל יוזמות ותהליכי התחדשות).

הכלי: כיוונים וסרגל מדידה

במשך השנים עיבדנו ושכללנו את הגישה הזו והפכנו אותה לכלי עבודה בידי מנהל משא"ש השואף להתפתח יחד עם הארגון אותו הוא משרת. המודל הנורמטיבי הישומי שנעמיד לניסוי בסדנה מעמיד למבחן את הפרדיגמה דלעיל. מולה הוא מעמיד את מרחב הפעילות, התשומות והתפוקות האפשריים למנהל משא"ש בארגון תחת הפרדיגמה החדשה. הכלי שנציג בפני המשתתפים מאפשר להגדיר את מצב הפונקציה בהווה (כנגזר מתפקידו של מנהל משא"ש), להתוות כיווני התפתחות רצויים, ולהציב יעדים אופרטיביים לתקופה הקרובה. הכלי יוצר תשתית לבנית תכנית עבודה להשגת היעדים האלה ולמדידת הדרך שנעשתה, לעשית תיקונים ותוספות נדרשות ולהצבת מטרות חדשות. אנו מציעים להפעיל אותו באורח תקופתי ולהסתייע בו בעיצוב תכנית העבודה השנתית. הכלי גמיש מספיק על מנת לכסות תכנים ספציפיים ורלבנטיים של מערכות שונות. יחד עם זאת, כמו בכל התפתחות אישית, מותנה הצלחת התהליך במוכנות של איש משא"ש ליישם בעצמו התחייבות שהוא מלמד, בדרך כלל, לאחרים: לקחת אחריות על התקדמות אישית והתפתחות במסגרת התפקיד, תוך שהוא מקדם את הארגון בו הוא חבר. לנסות על עצמו את הערכים של שותפות וקו-אבולוציה.

המודל: תפקידים, תשומות ותפוקות של מנהל משאבי האנוש בארגון.

להנהיג	לנהל	
<p>מנהיג בארגון, יוזם ועוסק בחיבורים פנימיים</p> <p>באמצעות שינויים מבניים, יצירת שותפויות, סיוע ליזמויות ובניית כלים מקצועיים חדשניים.</p> <p><u>מפיק</u>: התאמה פנים ארגונית מתמשכת של המשאב וההתנהגות האנושיים להחלטות האסטרטגיות.</p> <p><u>ערכים תפוקתיים</u>: שותפות, יזמות, מקצועיות, שינוי.</p>	<p>מנהל את כוח האדם</p> <p>באמצעות אדמיניסטרציה, תאום עם אחרים, כלים מקצועיים.</p> <p><u>מפיק</u>: יעילות ושליטה בעזרת אדמיניסטרציה נכונה.</p> <p><u>ערכים תפוקתיים</u>: שליטה, יעילות, תיאום, מקצועיות, פתרון בעיות</p>	<p>לטווח קצר</p>
<p>מנהיג בארגון, מחובר פנימה והחוצה באמצעות יזום ושותפות באבחון, חשיבה והחלטות אסטרטגיות</p> <p><u>מפיק</u>: שותפות אסטרטגית למנהלים בכירים בארגון ומחוץ לו</p> <p><u>ערכים תפוקתיים</u>: פרואקטיביות, חשיבה מערכתית, התחדשות ומשמעות.</p>	<p>מנהל את משאבי האנוש באמצעות התערבויות, הדברות, יצירת חוזה פסיכולוגי חדש, הדרכה, פיתוח ולמידה.</p> <p><u>מפיק</u>: איכות אנושית גבוהה יותר ומחויבות של אנשים לעצמם ולארגון</p> <p><u>ערכים תפוקתיים</u>: דיאלוג, אמון, מחויבות, אנשים מפותחים, למידה ארגונית</p>	<p>לטווח ארוך</p>

תשומות מנהל משא"ש: לנהל בטווח הקצר

אדמיניסטרציה נכונה

◆ אני מנהל באופן עצמאי את היחידה:

מגדיר את המטרות,

בונה סדר עדיפויות לפעולה,

מגדיר מטלות,

מחלק את העבודה,

מנהל ישיבות צוות להתייעצות ומעקב

◆ אני מנהל את התקציב העצמאי שלי:

מגבש הצעה לתקציב,

מקבל אישור,

מפעיל,

מבקר,

מדווח.

◆ אני מקיים קשר שוטף עם משלימי תפקיד ומנהלים אחרים:

מקיים ישיבות משותפות,

מקיים תכתובת,

מקיים התייעצויות ועדכונים.

◆ אני משתמש בכלים מקצועיים בעבודתי:

מראיין

ממחשב את מאגר הנתונים האישי,

מתעד שיחות ותיקים אישיים

משתמש בהכוונה מקצועית

משתמש ביעוץ תעסוקתי (מבחנים)

מבצע ניתוחי עיסוק

◆ אני מתכנן את מערך העבודה לטווח קצר :

ממפה היצע וביקוש של עבודה

מתאים היצע לביקושים

מאתר צרכים, עובדים, מגייס, מבצע השמה.

◆ אני עוסק בפתרון קונפליקטים בין אדם לאדם/לצוות/לארגון

◆ אני מעורב ויזום תיקנון, תימחור עבודה, הסכמי שכר

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

תשומות מנהל משא"ש: לנהל בטווח הארוך

השקעה בהון האנושי

◆ אני משקיע ביצירת אמון:

מתערב במקרים בהם יש פער בין מה שמצהירים עליו לבין מה שעושים בפועל. דואג לפרסום מידע כולל ועדכני. שומר על דיסקרטיות לגבי ענינים שבצנעת הפרט.

◆ אני משתמש בדיאלוג ככלי מרכזי בעבודתי

להעברה וקליטה של מידע,

ליצירת הסכמות.

גורם לשיחה ולהקשבה בין שני צדדים למרות הבדלי האינטרסים שביניהם, משלב כך שיחתרו לפתרון יצירתי משותף מבנה מצבים ומייצר הזדמנויות לדיאלוג מלמד כיצד להשתמש בדיאלוג

◆ אני יוזם ומעצב תכניות הדרכה ופיתוח

לאנשים בכל הרמות על פי צרכיהם

יוזם מהלכים לאיתגור וקידום של יחידים ואוכלוסיות יוזם מהלכים לפיתוח עתודה ניהולית ומנהיגות.

◆ אני מעודד למידה ארגונית

יוזם ומעורב בתהליך הפקת לקחים בכל הרמות הארגוניות יוזם ניסויים מבוקרים בנקודות מחלוקת ותקיעות.

◆ אני יוצר "חוזה פסיכולוגי" חדש מחייב וגמיש כתשתית אנושית לשינוי.

תשומות מנהל משא"ש: להנהיג בטווח הקצר

מנהיג העוסק בחיבורים פנימיים

◆ אני יוצר שותפויות פנימיות וחיצוניות.

מחפש הזדמנויות ליזמות חברתית ועסקית בהן "כולם מנצחים".

◆ אני מעודד ודוחף יזמים ויזמויות,

מקים מבנים תומכים, מסייע.

◆ אני מייצר כלים להתאמה מתמדת

בונה ומטמיע כלים למשוב והערכה כבסיס להתפתחות ושינוי

ברמת הפרט,

ברמת היחידה הארגונית,

ברמת המערכת,

ברמת היחידה למשאבי אנוש

בונה ומטמיע כלים נרחבים לתיגמול.

◆ אני משמש כסוכן שינוי

משמש כמומחה לתהליכי שינוי (תפישה משתפת, אנושית-מערכתית, פרואקטיבית).

מעורב ודוחף שינויים מבניים המתבקשים מהאסטרטגיה

מכין תשתית אנושית לביצוע השינוי

מסייע להתמודד עם תוצאות השינוי: בהגדרת תפקידים, בהדרכת ופיתוח מנהלים.

תשומות מנהל משא"ש: להנהיג בטווח הארוך

מנהיג בארגון, המחובר פנימה והחוצה

◆ **אני מאבחן, חוזה ומזהה צרכים**

משמש חיישן ומתריע,

מעלה לדיון תופעות, מגמות וסוגיות הדורשות התייחסות וטיפול.

◆ **אני מעורב ודוחף לחשיבה מערכתית-אסטרטגית.**

מעורב ודוחף לתכנון ארוך טווח (מעל לשנה)

מעורב בהחלטות האסטרטגיות ואחראי על ישומן.

תפוקות משאבי אנוש – סרגל מדידה.

לנהל- לטווח קצר

תפוקה כללית: מפיק יעילות ושליטה בעזרת אדמיניסטרציה נכונה.
הערכים התפוקתיים שנמצאו: שליטה, יעילות, תיאום, מקצועיות, פיתוח

ש ל י ט ה

- יש מדיניות, מטרות ותכניות עבודה כתובות למשא"ש.
- יש פעילות על פי המטרות.
- יש בקרה שוטפת על התקדמות לקראת המטרות.

י ע י ל ו ת

- התקציב תואם למטרות ומבטא את המדיניות בפועל.
- התקציב מאפשר השגת המטרות

ת י א ו ם

בעיות נפתרות במשותף. אין נושאים ש'נופלים בין הכסאות'.

מ ק צ ו ע י ו ת

- אנשים מטופלים בשיטתיות ובאופן אתי.
- יחידות ארגוניות מקבלות תשובות מספקות.
- מספר המובטלים נמוך.
- לקונפליקטים יש כתובת והם מטופלים.

פ י ת ו ח

יש מערכת הפועלת ביעילות ובשקט תעשייתי.

לנהל לטווח ארוך

תפוקה כללית: מפיק איכות אנושית גבוהה יותר ומחוייבות של אנשים לעצמם ולארגון הערכים התפוקתיים שנמצאו: אמון, דיאלוג, פיתוח אנשים, למידה ארגונית, מחוייבות.

א מ ו ן

- יש פחות חשש : פחות פחד מבוטא
- יש פחות מתח בין אנשים למערכות המנהלות
- יש פחות חשדנות לגבי מהלכי שינוי נדרשים
- יחד לוקחים סיכונים ועורכים ניסויים מבוקרים
- אין תלונות על נזילת אינפורמציה

ד י א ל ו ג

- יש יותר מפגשים והדברויות כאשר יש בעיה
- יש יותר הסכמות והבנות הדדיות
- יש מספר גדל והולך של פתרונות WIN – WIN

פ י ת ו ח א נ ש י מ

- מוטמעות גישות חדשות לפיתוח אנשים (למשל, יש חונכות מסודרת, יש תכניות הדרכה המכוונות לתוצאות).
- איכות כוח האדם עולה בהתמדה

ל מ י ד ה א ר ג ו נ י ת

- יש תהליך שיטתי של הפקת לקחים: מטעויות ומהצלחות.
- יש אימוץ שיטתי של הלקחים.

מ ח ו י י ב ו ת

- קל לאייש תפקידים
- תחלופה מצטמצמת
- יש נכונות להשקיע בתפקידים – או לקראת תפקידים (כמו לקבל הכשרה מתאימה)
- עושים מעבר לתפקיד
- יש פחות אבטלה

להנהיג לטווח קצר.

תפוקה כללית: מפיק התאמה פנים ארגונית מתמשכת של המשאב האנושי להחלטות האסטרטגיות; מתאים את ההתנהגות האנושית לאסטרטגיה; מממש את הפן האנושי של האסטרטגיה בשוטף.

הערכים התפוקתיים שנמצאו: תיאום, יזמות, מקצועיות, שינוי.

ת י א ו ם

- נוצרים שיתופי פעולה חדשים נראים לעין
- תהליכי רוחב קיימים נעשים בצורה חלקה יותר (זורמים, לא מבזבזים אנרגיות, מגיעים לתוצאות טובות יותר, לא כל דבר עולה למעלה, נתקעים פחות) ובהצלחה יותר גדולה.

י ז מ ו ת

יש יותר יזמויות היוצאות לפועל

מ ק צ ו ע י ו ת

בכל הרמות משתמשים בכלים חדשניים להערכה, למשוב, להפקת לקחים, לישום בכל הרמות (לגבי יחידים, צוותים, הארגון).

ס ו כ ן ש י נ ו י

- יש התאמות מבניות באסטרטגיה
- תהליכי שינוי מובלים מקצועית
- תהליכי שינוי לא נתקעים.

להנהיג לטווח ארוך.

תפוקה כללית: שותף להפקת החלטות אסטרטגיות לקידום הפוטנציאל הארגוני הערכים התפוקתיים שנמצאו: חיזוי, חשיבה מערכתית, תכנון, ישום.

ח י ז ו י

□ קיימת מערכת סריקה הפועלת תקופתית לבחינת המצב הקיים, הרצוי ולעריכת שינויים נדרשים. עולה משמעותית מספר הדיונים וההחלטות הנוגעים בייזום ובביצוע תיקונים במערכות קיימות ובשינויים שלהן.

חשיבה מערכתית

יש תכניות ומהלכים לעריכת שינויים בעלי השפעה מערכתית
יש תכניות מוסכמות המתייחסות לטווח הרחוק
תכניות אסטרטגיות מיושמות בהצלחה

השימוש בכלי

מנהל משאבי האנוש

- ◆ מתחיל את התהליך באיסוף משוב פשוט מלקוחות פנימיים וחיזוניים לגבי התפוקות הנוכחיות של משא"ש ובדבר ציפיות המערכת לתפוקות נוספות. המשוב יכול להתקבל בדרך מובנית יותר או פחות: בשיחה, ראיון, שאלון – על פי רצונו וגישתו של מנהל משא"ש, אך על פי עקרונות של דיאלוג (הקשבה, מוכנות ללמוד) ובמטרה להפיק מכך למידה. המידע שנאסף בדרך זו משמש אותו למקם את עצמו על הממדים במודל המוצע.
- ◆ בוחר, על פי נתוני הספציפיים (אישיים וארגוניים), את כיוון ההתקדמות שלו ואת השטחים אותם יכסה בשנה הקרובה.
- ◆ בונה תכנית פעולה להשגת כל אחד מהיעדים האלה ומעמיד תפוקות מדידות.
- ◆ מביא את התכנית – (במה נעסוק השנה, איך זה מקדם אותנו, איך נגיע לשם, איך נבקר התקדמות ונמדוד הצלחה) אל הפורום הרלבנטי של משלימי התפקיד שלו ומתחייב פומבית ל'חוזה' שלו לשנה הקרובה.
- ◆ מבצע את התכנית ומתעד תשומות ותפוקות.
- ◆ מבקר את ההתקדמות במהלך השנה. מודד, בסוף השנה, את התוצאות על פי התשומות והתפוקות, בעזרת משוב והערכה.
- ◆ מציב מטרות נועזות ומתקדמות יותר לשנה הבאה.

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