

מבוא לניהול משאבי אנוש

חלק ראשון



משאבי אנוש הם הנכס החשוב ביותר של ארגון

**נכס
אינטלקטואלי**

נכס כלכלי

VS

**נכסי הידע
של הארגון**

**ונכסים צריך לנהל
בתבונה...**

ניהול משאבי אנוש מהו?



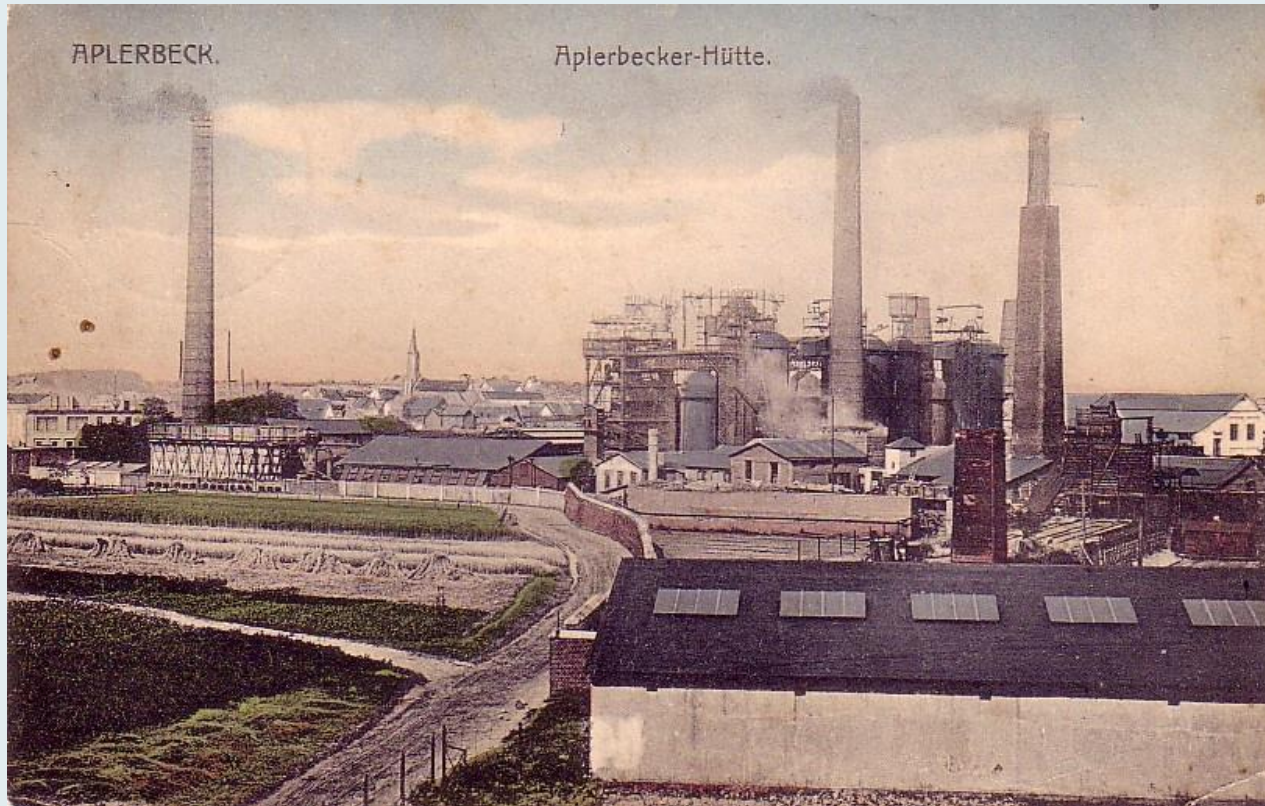
זה התהליך של
ניהול המשאב
האנושי באופן
אופטימלי,
לצורך השגת
מטרות הארגון,
בטווחים, הקצר
והארוך.

תהליך ניהול מש"א עוסק, למשל, בסוגיות כמו:



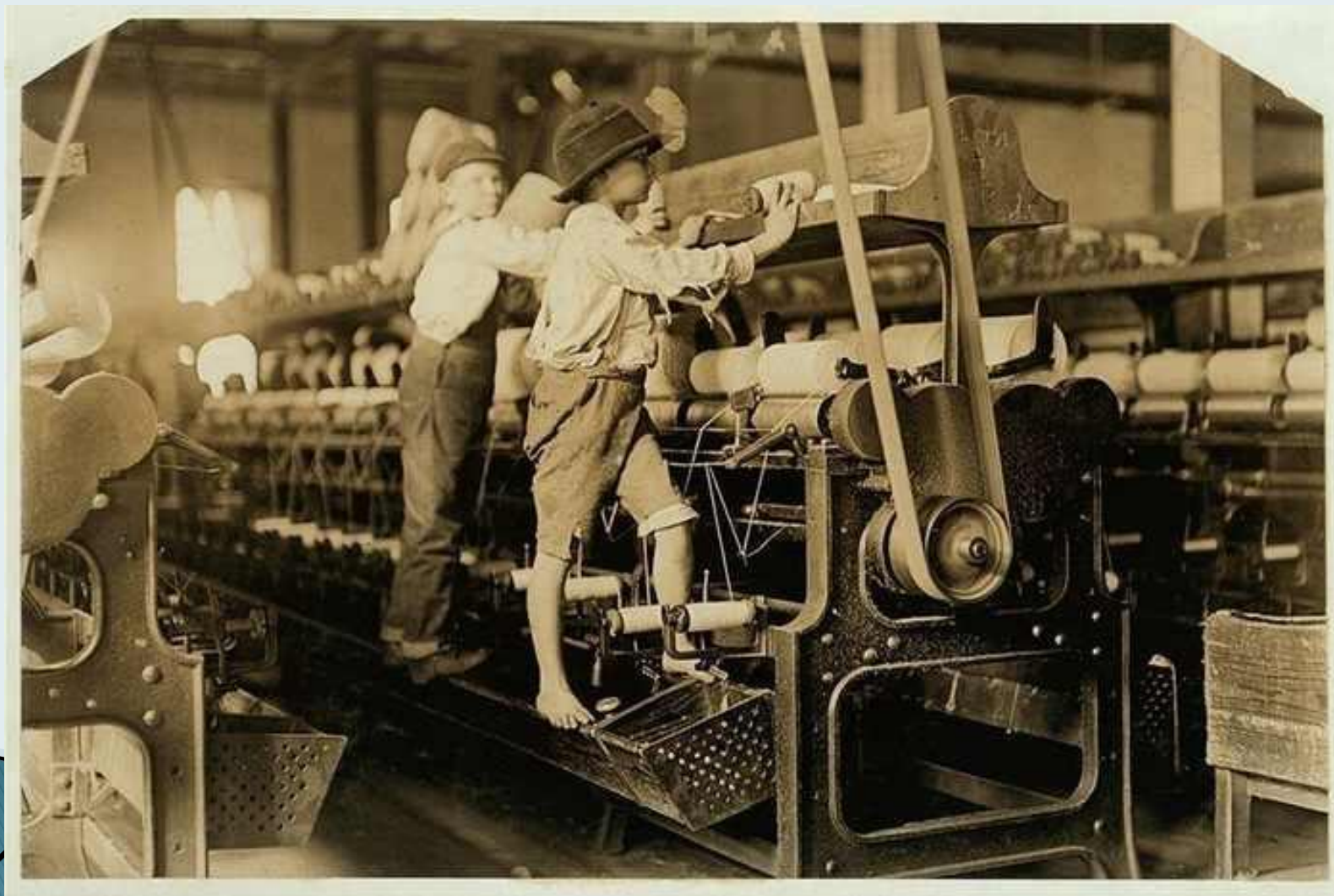
- ▶ כיצד להשיג את העובדים המתאימים ביותר?
- ▶ כיצד להכשיר עובדים?
- ▶ כיצד לקלוט עובדים?
- ▶ כיצד להעריך עובדים?
- ▶ כיצד לתגמל עובדים?
- ▶ כיצד לפטר עובדים?
- ▶ כיצד להביא לאופטימום את הקשרים ביניהם?

ניהול משאבי אנוש קיים מסוף המאה ה-19



מהמהפכה
התעשייתית
והופעת המפעלים
התעשייתיים
המודרניים
הראשונים -
שריכזו כמויות
גדולות של
עובדים - יצרו
צורך לנהל אותם.

בהתחלה היה מדובר בכוח אדם זול, שעבד
שעות רבות בפרוטות, **ללא** זכויות סוציאליות



אבל, ככל שצברו העובדים זכויות, הפך המשאב האנושי ליקר שבמשאבים

בנזק הפוטנציאלי
שלהם

בעליות
העבודה

VS

במכוון (נקמה)
או כתוצאה
מהתרשלות

עובדים עולים
לארגון כסף
רב...

אביא דוגמה ברמה המדינתית, לנזק שיכול
לעולל עובד, ברשלנות:
מהומות אוקטובר 1990 בהר הבית



למשל: מהומות אוקטובר 1990 בהר הבית



המהומות התחילו
בתב"ץ: **רימון עשן**
שנשמט מידיו של
שוטר מג"ב התגלגל
לכיוון קבוצת נשים
ערביות, והביא בסופו
של אירוע ל- 17
הרוגים מוסלמים
ויותר ממאה פצועים,
ביניהם 34 יהודים.

ארבע ועדות חקירה הוקמו בעקבות האירועים...

▶ ישראל הוקעה וגונתה ברחבי העולם על התנהגותה
"באחד מקודשי האסלאם". היא הושבה על ספסל
הנאשמים, נשפטה והורשעה. האו"ם החליט לשגר
לירושלים משלחת חוקרת. ישראל הודיעה שלא
תשתף עמה פעולה.

▶ ראש הממשלה דאז, יצחק שמיר, מינה את ועדת
זמיר לחקירת האירוע. החברים האחרים בה היו
הפרופ' יעקב נאמן ומנכ"ל משרד הפנים לשעבר חיים
קוברסקי.

ישראל שילמה מחיר עצום...

בגלל רשלנות של עובד אחד...



הכלכלן המפורסם אלפרד מרשל טען כבר ב- 1890 ש...



"ראשה של חברה
עסקית חייב להבטיח
לעצמו, שמנהליו, פקידי
ומנהלי העבודה שלו הם
האנשים הנכונים
לתפקידם, ומבצעים את
עבודתם היטב"

זהו אחד ה**אתגרים**
החשובים של משאבי אנוש!





Human

התפתחות תחום משאבי אנוש

Resources

ניתן לחלק את התפתחות מקצוע משאבי האנוש, לאורך השנים, ל**שלושה** פרקים:

הניהול המדעי
שנות ה-20 של
המאה ה-20

**גישת יחסי
אנוש**
שנות ה-40-90

היום: הגישה
האסטרטגית
לניהול מש"א

החומרים הבאים נלמדו בהרחבה בקורס
התנהגות ארגונית מיקרו; כך שלרבים מכם
הם אינם חדשים...



1. פרק הניהול המדעי

הניהול המדעי
שנות ה-20 של
המאה ה-20

גישת יחסי
אנוש
שנות ה-40-90

היום: הגישה
האסטרטגית
לניהול מש"א

התפתחות התיעוש ההמוני, בשיטת הסרט הנע, חייב התמחות!

- ▶ בתחילת המאה ה-20 התפשט התיעוש ההמוני בתעשיות כמו הרכבות, הרכב, המתכת, הטקסטיל וכדומה.
- ▶ כך למשל, עלתה תפוקת הייצור בתעשיית הרכב, מ-800 מכוניות ב-1910, למעל ל-9000 ב-1925.
- ▶ מספר העובדים בפסי הייצור עלה מאוד ממאות לאלפים.
- ▶ עתה, מטלות כמו מיון וגיוס עובדים; גיוסם, הדרכתם, קליטתם וניהול שכרם חייב התמקצעות.
- ▶ בעיה מיוחדת יצרה השחיקה המהירה בפסי הייצור: תחלופת העובדים הגיעה למאות אחוזים הפכה לבעיה הדורשת היערכות והתמקצעות מיוחדים.

העובדים הפכו לגורם ייצור משמעותי

לכן, פסיכולוגים ופיזיולוגים תעשייתיים החלו
להתמחות בהיבטים שונים של טיוב יכולות
העובדים:

- ▶ שיטות להפחתת עייפות;
- ▶ מדידת התפוקה האישית של כל אחד מהעובדים;
- ▶ קביעת תקני ייצור אישיים לעובדים;
- ▶ איתו מכלול הגורמים האנושיים המשפיעים על
העובד.

מקס ובר (Weber): אבי הביורוקרטיה

- ▶ הפילוסוף הגרמני, **מקס ובר**, (1864-1920) סיפק מענה לשינויים הדרמטיים שחלו בארגונים בעקבות המהפכה התעשייתית.
- ▶ **הצמיחה המהירה** חייבה אותם **להשתנות...**



ובר ניתח את המינהל הציבורי של תקופתו שהועתק מהצבא הפרוסי

לתהליכי
הרציונליזציה
בארגונים
קרא ובר,
'ביורוקרטיה'



ובר מנה 6 תנאים של ביורוקרטיה במיטבה

- ▶ **חלוקת עבודה**, המבוססת על דרגה גבוהה של התמחות תפקודית (פונקציונלית).
- ▶ **מדרג** של סמכויות המוגדר היטב, עם שליטה ואחריות מצומצמים לכפיפים.
- ▶ מערכת מקיפה של **כללים**, המפרטים את חובות העובדים ואת זכויותיהם.
- ▶ מערכת **נהלים**, לטיפול במצבי עבודה שונים.
- ▶ **יחסים בלתי אישיים** בארגון.
- ▶ בחירת עובדים ו**קידומם**, על יסוד כשרם, הוותק שלהם והידע הטכני שברשותם.

כיוון ש'אין ארוחות חינם'...

המחיר היה
בהגבלת חירותו
האישית של
העובד,
והספונטניות שלו
בעבודה!



רוב 'המחלות הארגוניות' שאנחנו מכירים היום בארגונים ביורוקרטים, מקורן במודל של ובר

- ▶ קבלת החלטות איטית;
- ▶ היעדר גמישות;
- ▶ ציות, חנופה ונאמנות על חשבון חשיבה;
- ▶ שלטון הנהלים; ועוד...



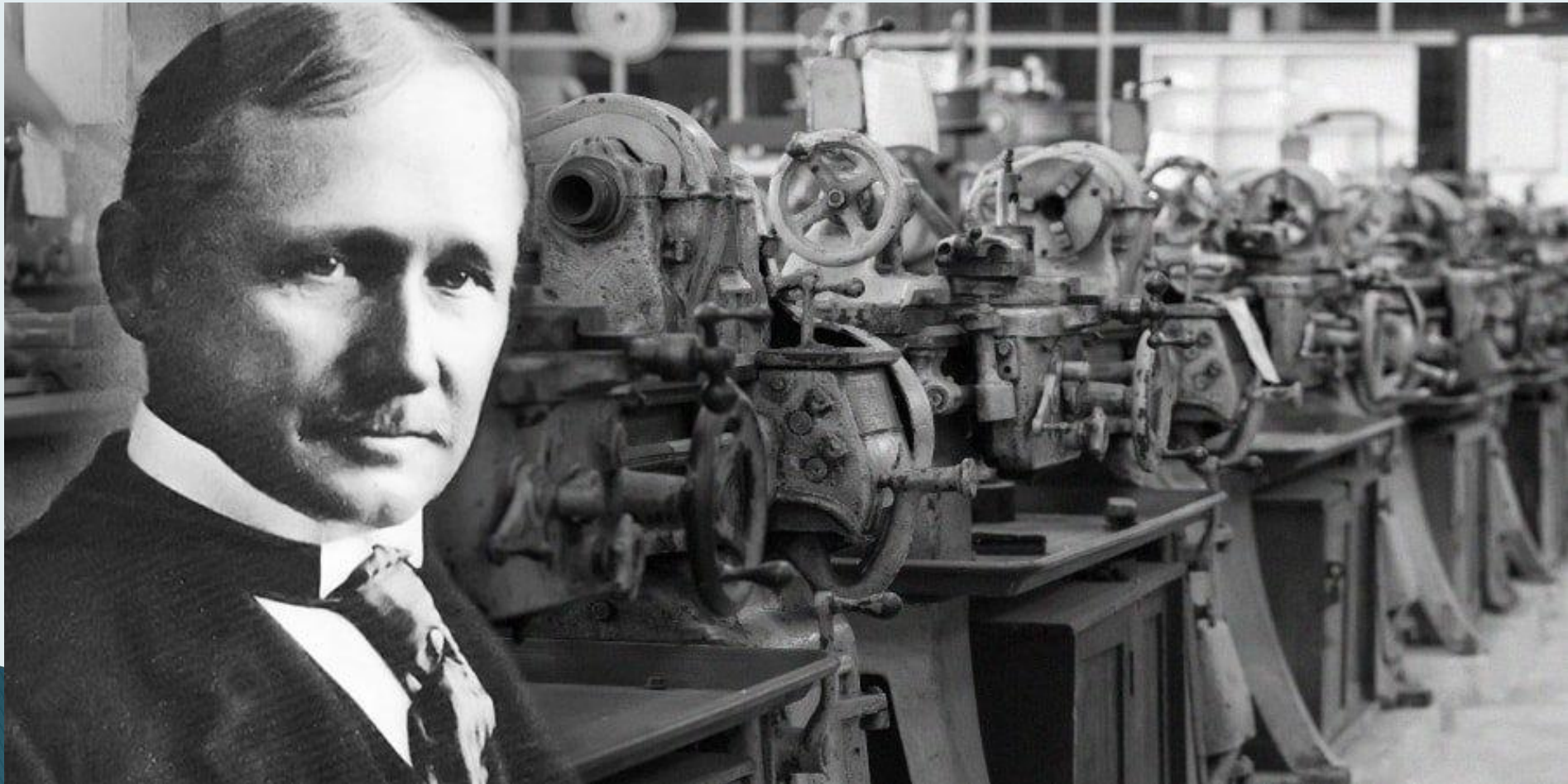
תיאורית הניהול המדעי - פרדריק וינסלאו טיילור (1856-1915)



▶ טיילור עמד בראש קבוצת מהנדסים אמריקאים, שתרגמו עקרונות הנדסיים לתורת הניהול: **הסתכלות על האדם כמכונה, שצריך להנדס.**

▶ הקבוצה כינתה את השיטה בשם: **'ניהול מדעי'.**

"על המנהל למצוא את הדרך הטובה ביותר
לבצע את העבודה, באופן מדעי"



המטרה: **למקסם** את התפוקה ואת פריון העובד, באופן מדעי



- ▶ הגדלת הפריון (התפוקה) תתבצע באמצעות שימוש **יעיל** יותר בצידוד, חומרים, שיטות עבודה וכוח אדם.
- ▶ יש להשתמש ב**חקר זמן** ו**תנועה** לקביעת הדרך הטובה ביותר לביצוע כל מטלה. רק כך תושג תפוקה גבוהה ליחידת זמן.

העיקרון



אפשר וצריך להתאים את העובד למשימות, לצרכים ולהליכים של הארגון כדי למצות את כישוריו, מניעיו ומאמציו – ובכך להפיק את מלוא התועלת מעבודתו.

עקרונות שיטת הניהול המדעי



- ▶ חלוקת עבודה ברורה ומוגדרת;
 - ▶ פיקוח צמוד ;
 - ▶ תגמול ותמריץ כספי על ביצוע אישי.
- ההנחה היא,**
שהתמריץ ישפיע בעתיד על התנהגות העובד.

התמריץ כגורם מעורר מוטיבציה



▶ כל עובד מקבל פירוט מדויק על המשימה (איך וכמה זמן מוקצה לביצועה) שאותה עליו לבצע.

▶ **על המשימה להיות מותאמת ליכולותיו.**

▶ כשהעובד מצליח למלא משימתו כראוי (כולל הגבלת זמן), הוא מקבל את התמריץ.

שוני בדגשים בין ובר לטיילור

טיילור: העבודה
בארגון כהליך

ובר: הארגון ומבנהו
כמערכת ליניארית



VS



'אין ארוחות חינם': ביקורת על טיילור



- ▶ אין התייחסות להשפעות סביבתיות,
- ▶ אין התייחסות ליחסים בינאישיים ולצורכי מימוש עצמי של העובד,
- ▶ בעלי ההון התנגדו להגדלת שכר העובדים,
- ▶ נוצרו ועדי עובדים מיליטנטים.

העובדים, היו מסכנים... צ'רלי צ'פלין – זמנים מודרניים



בעקבות 'הניהול המדעי', צמחו בארגונים מחלקות "לניהול המנגנון" שתפקידם היה:

▶ מיון וגיוס עובדים;

▶ קליטה;

▶ הדרכה;

▶ בטיחות;

▶ בריאות;

▶ "הינדוס עובדים": עריכת ניתוחים הנדסיים של זמן ותנועה;

ביצועי תפקיד; מאמץ; עייפות ושחיקה;

▶ תיאור תפקידים;

▶ בניית מערכות שכר עידוד ע"פ סטנדרטים לביצוע.

2. הפרק של גישת יחסי אנוש

הניהול המדעי

שנות ה-20 של
המאה ה-20

**גישת יחסי
אנוש**

שנות ה-40-90

**היום: הגישה
האסטרטגית
לניהול מש"א**

אנו מזהים כאן תופעה מוכרת במערכות מורכבות: פעולות מאזנות...

- ▶ לאורך זמן במערכת מורכבת, פועלים תמיד כוחות נגדיים על מנת לאזן מצבים בלתי מאוזנים.
- ▶ אחרי התמקדות בארגון ובתהליכים - מהפך.....



דמוקרטיזציה ארגונית ככלי להעלאת הפרודוקטיביות



- ▶ העובד, ויחסיו עם עובדים אחרים, במרכז תשומת הלב הניהולית.
- ▶ הרקע: הדמוקרטיזציה בחברה המערבית, והמרד באסכולת הניהול המדעי, שהזניחה את העובד והתרכזה בתפוקה ובארגון.

הגישה הזו מניחה הנחות **חדשות** לגבי העובדים

▶ דגש על **הגורם האנושי**: חשיבות רבה

לצרכים חברתיים ופסיכולוגיים ושינוי

היחס אל העובדים

▶ העובדים מונעים גם ע"י **צרכים חברתיים**.

▶ מערכת יחסים בין-אישיים מפתחת

הזדהות של העובד עם עבודתו.

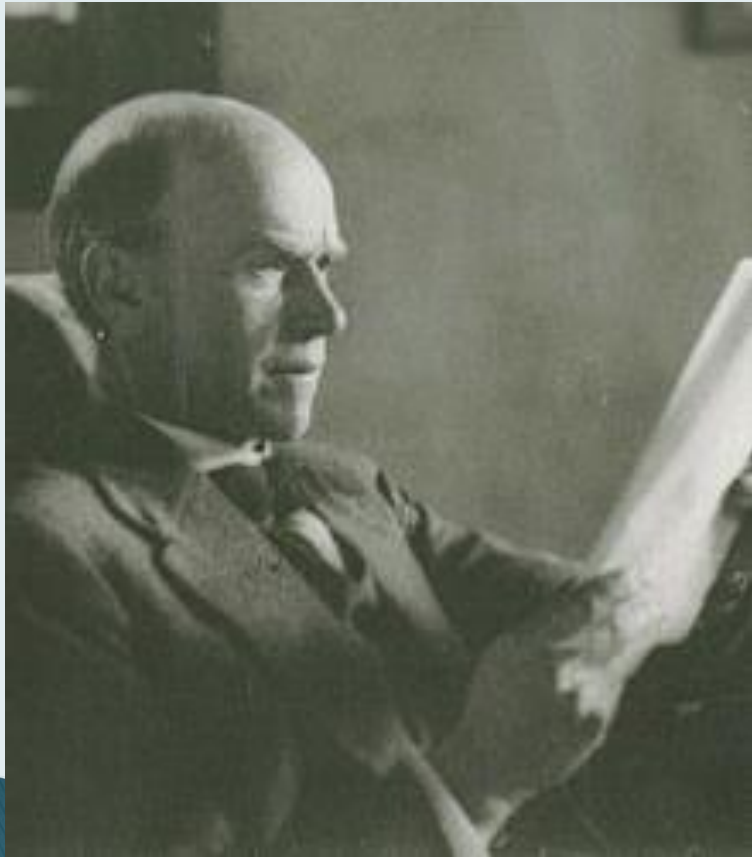
▶ השפעה גדולה **ללכידות הקבוצתית**.

אלטון מאיו ואסכולת יחסי אנוש (Human Relation School)



התייחסות
לארגון כמערכת
חברתית!

במרכז: הפסיכולוג התעשייתי, אלטון מאיו (Mayo), במפעלי האות'ורן שליד שיקגו בארה"ב



- ▶ מפעלים אלה הצטיינו ביחסם החיובי אל הפועלים (מתן תנאים סוציאליים טובים) אך למרות זאת ידע המפעל תלונות רבות מצד העובדים.
- ▶ בשנת 1924 הוחלט לערוך **סדרת ניסויים בתנאי העבודה של קבוצות עובדים מסוימות.**
- ▶ המחקרים נערכו שנים רבות, והקיפו למעלה מ- 21,000 עובדים!

בניסויי האות'ורן

עסקנו כבר בשיעור

הקודם...

- ▶ לחוקרים הייתה שליטה על כל הגורמים שעלולים להשפיע על מהלך הניסוי ותוצאותיו.
- ▶ כשנעשה שינוי מסוים, יתר הגורמים הוחזקו כמות שהם!



כלומר, מאיו הצליח לעשות **מחקר מעבדה**
בתנאים של **מחקר שדה**. הוא השתמש
בעובדים, במפעל אמתי, כשפני ניסיון, כשהוא
שולט על התנאים...



מאיו ועמיתיו נוכחו לדעת שמקור התלונות
איננו בגורמים סביבתיים, כמו תאורה, אלא
באינטראקציה שבין האנשים



המסקנה של תיאורית יחסי האנוש



- ▶ חשוב להביא בחשבון את **מכלול הגורמים האנושיים, המשפיעים על היעילות האנושית**, ולא רק את ההיבט הפיזיולוגי.
- ▶ לקבוצות העבודה, ולרקמת היחסים הבלתי פורמלית בארגון, **השפעה מכרעת** על התנהגותו הביצועית של היחיד.

מושג חדש נולד: הארגון הבלתי פורמאלי, שאיננו חופף לארגון הפורמלי



- ▶ לארגון הבלתי פורמלי יש חוקים משלו, ערכים משלו, נורמות עבודה משלו ומנהיגים משלו!
- ▶ יש חשיבות רבה לתהליכים חברתיים בסביבת העבודה!

הכירו את המבנה הבלתי פורמלי של הארגון

הם האנשים המקושרים ביותר בארגון, בעלי ההשפעה הרחבה ביותר ואלה שכולם מתייעצים איתם, אך לא דווקא הבכירים ביותר. היכרות עם האנשים שמרכיבים את המבנה הבלתי פורמלי של הארגון יעילה במיוחד כשדרושה השפעה ברמה הרגשית. במקום לחשוש מהם כדאי לגייס אותם לצד שלכם

תגיות: ניהול



אבי יצחק
יום שני, 23 במבמבר 2015, 12:56



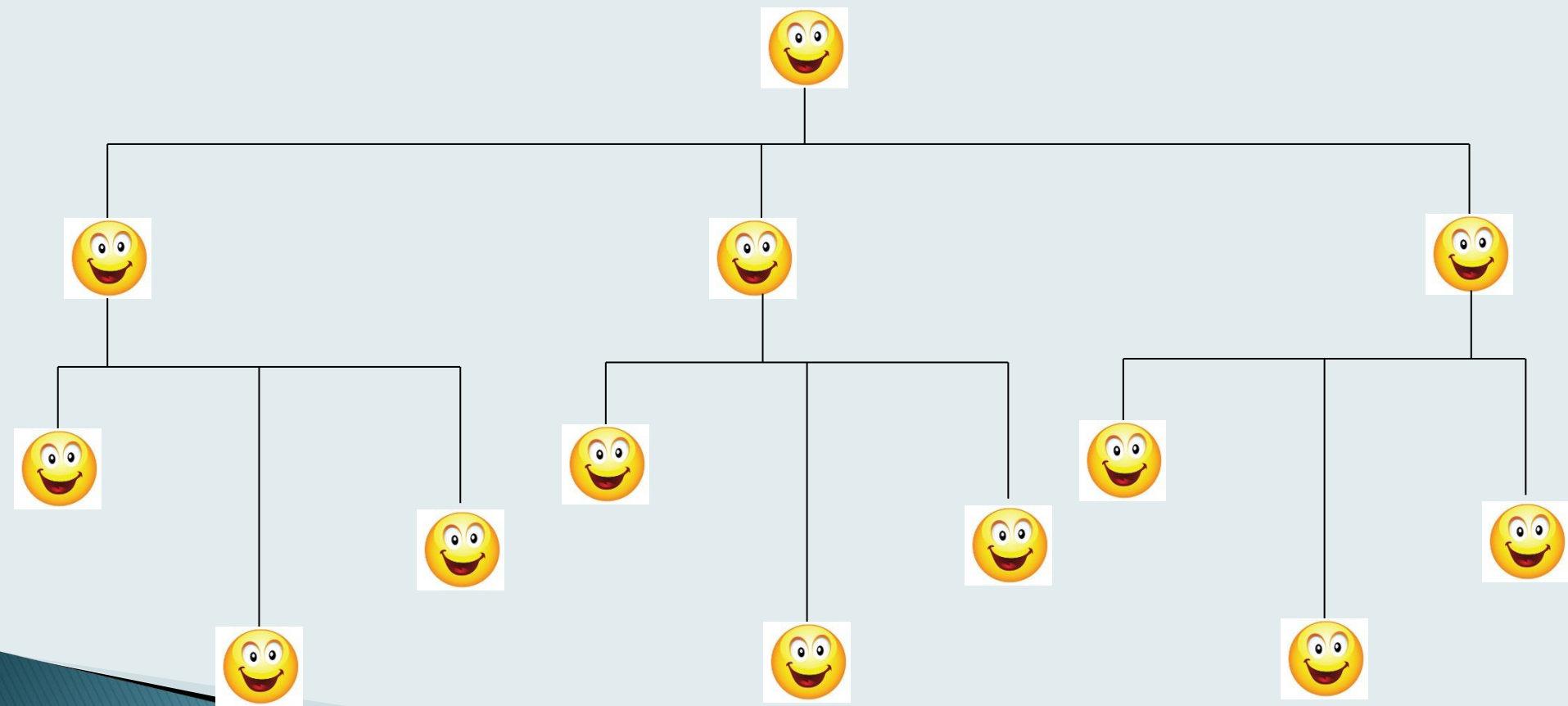
תגובות שתף



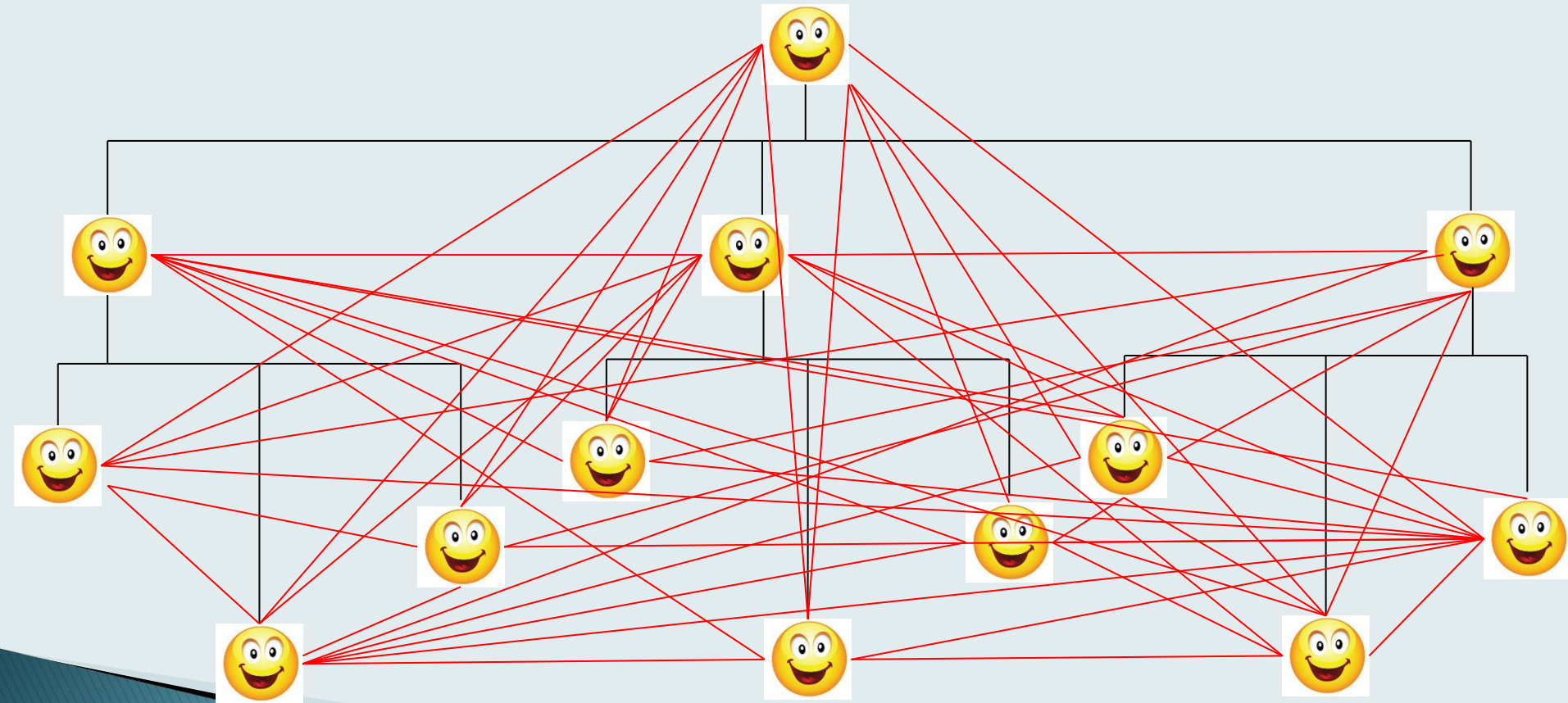
(צילום: shutterstock)

דוגמה...

אנחנו כבר יודעים שארגון זה דבר שונה מאוד ממה שאנחנו משרטטים ב'תרשים העץ'



ובמציאות, מערכת הקשרי הגומלין שלו, שונה לחלוטין...



היא יכולה להגיע עד ל- $N(n-1)$

לדוגמה: נורמות לא פורמליות



- ▶ בניסויי האות'ורן אותר תקן ברור, **בלתי רשמי**, של כמות התפוקה שיש לייצר, למרות קיומה של מערכת שכר עידוד.
- ▶ עובדים שקצב עבודתם מהיר דיווחו על פחות תפוקה מזו שייצרו בפועל, ועובדים שקצב עבודתם איטי נטו לא אחת לדווח על יותר תפוקה מזו שייצרו למעשה.

דומיננטיות של נורמות הקבוצה



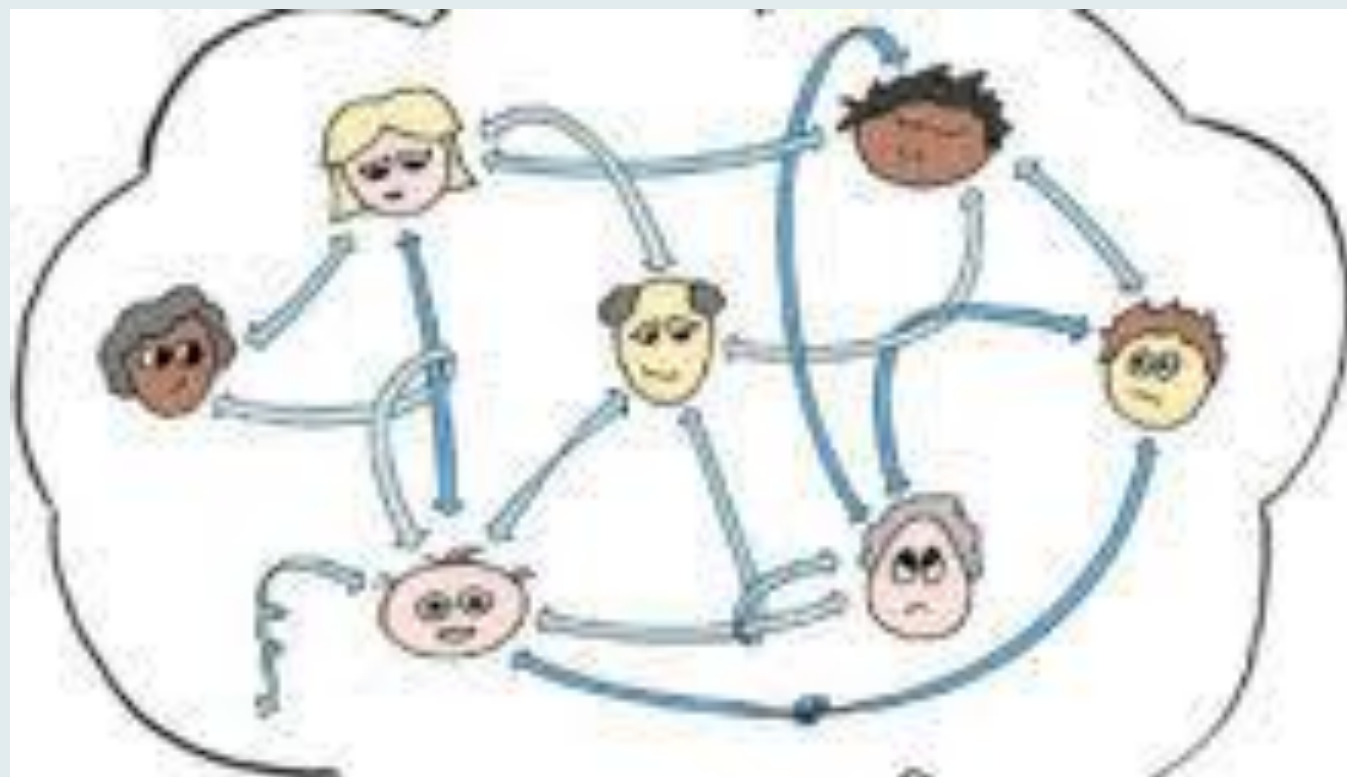
- ▶ נורמות הקבוצה לא אפשרו לעובדים שקצב עבודתם איטי מדי להתעצל, אך גם גינו בצורות רבות ומגוונות, מקצתן מילוליות ומקצתן פיזיות, עובדים שקצב עבודתם מהיר מדי.
- ▶ התפוקה הוגבלה למה שנתפס בעיני חברי הקבוצה כתפוקה הולמת, בלי כל קשר למדיניות ההנהלה ולשיטות העידוד שננקטו.

ועוד תוצאה מעניינת: מחקרים לא רק
בודקים את המציאות, **אלא גם משנים**
אותה!

הוכח כי עובדים,
שיודעים שהם
תחת מחקר,
מתנהגים אחרת!



בעצם, מחקרי הות'ורן לימדו אותנו שארגון איננו מערכת פשוטה



אלא
מערכת
מורכבת!

התאוריה של יחסי אנוש פותחה אחרי זה על ידי חוקרים רבים



נציין שניים חשובים:

- ▶ דאגלס מקגרגור -
תיאורית X-Y
- ▶ פרדריק הרצברג:
גורמי הנעה
וגורמי היגיינה.

**כיוון שהפרק ארוך וכבד, נעשה כאן הפסקה
מתודית. עכלו את החומר ועברו לחלק השני
של ההרצאה...**



מבוא לניהול משאבי אנוש

חלק שני





מה למדנו בחלק הראשון?

- ▶ המשגנו, משאבי
אנוש מהם; ומהי
חשיבותם בארגון.
- ▶ עקבנו אחר
התפתחות
המקצוע...

חילקנו את התפתחות מקצוע משאבי האנוש, לאורך השנים, ל**שלושה** פרקים:

הניהול המדעי
שנות ה-20 של
המאה ה-20

**גישת יחסי
אנוש**
שנות ה-40-90

היום: הגישה
האסטרטגית
לניהול מש"א

סקרנו את סוגיית הניהול המדעי; ואנחנו עתה בעיצומו של הפרק העוסק בגישת יחסי אנוש

הניהול המדעי

שנות ה-20 של
המאה ה-20

**גישת יחסי
אנוש**

שנות ה-40-90

**היום: הגישה
האסטרטגית
לניהול מש"א**

סקרנו את
ניסויי
האות'ורן של
אלטון מאיו



מי ששכלל את תובנותיו בגישת יחסי
אנוש היה דאגלס מקגרגור, עם:
תיאורית X ותיאורית Y



האקלים הרגשי של מקום העבודה כגורם ממריץ...

- ▶ זה היה מוקד המחקר בתחום הניהול, לקראת סוף שנות ה-50 של המאה הקודמת.
- ▶ החוקרים כבר למדו, שלא כסף, לא תנאי עבודה ולא ענישה שימשו כתמריץ מתמיד.
- ▶ פרופ' דאגלס מקגרגור, חוקר ניהול אמריקאי, טען שגישות לעובדים והיחס הנובע מהן, עשויות להשפיע על הביצועים.
- ▶ רעיונותיו, שפותחו באוניברסיטת MIT, קובצו לשת"פילוסופיות ניהול שונות, ביחס לאנשים.
- ▶ הוא סיוג את ההנחות האלו בשמות: תאוריית X ותאוריית Y.

X תיאוריית



- ▶ בני אדם הינם **עצלנים מטבעם** ויעדיפו לא לעבוד במידת האפשר.
- ▶ אנשים חייבים להיות מונחים, ומונעים על-ידי **פחד מעונש או חסך** כדי שיעבדו על-פי דרישות החברה.
- ▶ האדם הממוצע מעדיף להיות מונחה, שואף להימנע מאחריות, הינו, יחסית, **לא-שאפתן** ומעל הכול **רוצה בטחון**.

תיאוריית Y



- ▶ עבור רוב האנשים, מאמץ המושקע בעבודה הוא דבר **טבעי** כמו מאמצים המושקעים בפנאי.
- ▶ אנשים יפעילו בקרה-עצמית בשירות יעדים **המקובלים עליהם**.
- ▶ בתנאים מתאימים, האדם הממוצע לומד, לקבל אחריות ואפילו **מחפש** אותה.
- ▶ היכולת להפעלת דמיון, כושר המצאה ויצירתיות קיימת באופן כללי אצל בני אדם.

פרדריק הרצברג: תאוריית שני הגורמים (Two Factor Theory)

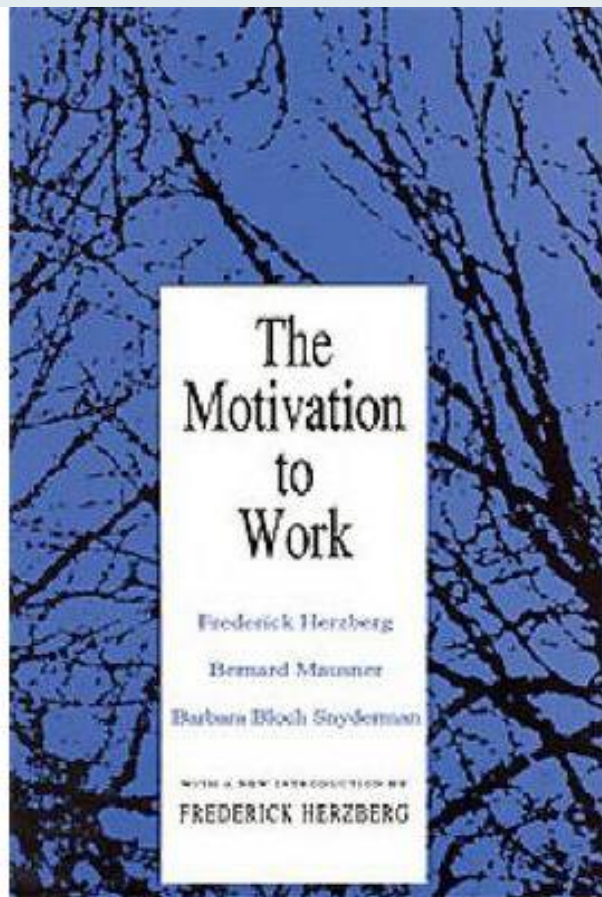


True motivation comes from
achievement, personal
development, job satisfaction, and
recognition.

— Frederick Herzberg —

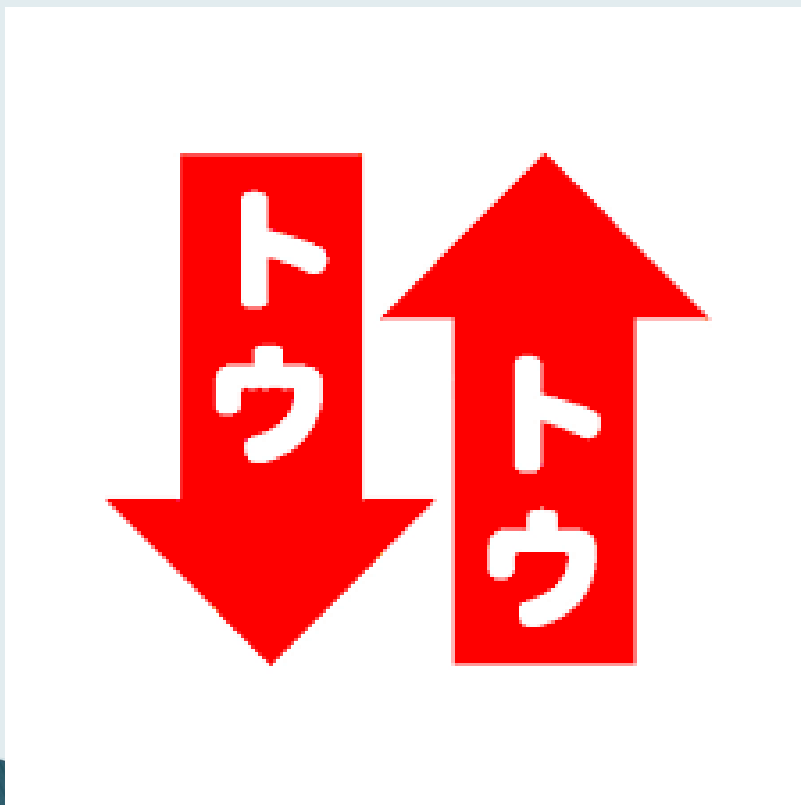
AZ QUOTES

הקשר שבין התנהגות העובד והנעתו, לשביעות רצונו בעבודה



- ▶ התיאוריה פורסמה לראשונה בשנת 1959 בספר The Motivation to Work.
- ▶ גרסה מתקדמת שלה פורסמה בשנת 1966 בספר Work and the Nature of Man.

שביעות רצון וחוסר שביעות רצון אינן תופעה אחת!



ע"פ התאוריה, **שביעות רצון בעבודה ובחוסר שביעות רצון אינן** תופעות הנמצאות בשני קצותיה של סקאלה אחת; אלא שתי תופעות נפרדות, המושפעות מגורמים נפרדים.

כדי לא להתבלבל, אתם יכולים להחליף
לעצמכם את המושג 'חוסר שביעות רצון'
ב'מרמור'...



זה שאני לא
ממורמר, איננו
אומר שאני שבע
רצון...

בהתאם לכך, יש לחלק את הגורמים
המשפיעים על העובד **לשתי קטגוריות:**

**גורמים מניעים,
פנימיים,
אינטרינזיים
(motivators)**

**יכולים לגרום / למנוע
שביעות רצון**

**גורמים היגייניים,
חיצוניים -
אקסטרינזיים
(Hygienic
Factors)**

**יכולים לגרום / למנוע
חוסר שביעות רצון**

ההבדלים בין שני הגורמים

1. גורמים חיצוניים - אקסטרינזיים שהארגון

נותן לעובד: כמו שכר, חופשה, רכב ועוד.
משפיעים על אי שביעות רצון ופועלים כהגינה.

2. גורמים פנימיים - אינטרינזיים, מוטיבטורים,

שהפרט מפיק בעצמו מעצם ביצוע עבודתו:
אתגר, עניין, שליחות ועוד. משפיעים על קיומה
של שביעות רצון ומהווים גורם מניע.

גורמים היגייניים (Hygienic Factors)

- ▶ אלה **שכר, ביטחון תעסוקתי, תנאי העבודה ותגמולים חיצוניים נוספים**, הנכללים בקשר שבין העובד לסביבת עבודתו.
- ▶ כאשר גורמים אלה אינם מסופקים, יחוש העובד חוסר שביעות רצון.
- ▶ אבל, סיפוקם לא יביא לתחושה של שביעות רצון, ולכן לא די בסיפוק גורמים אלה כדי להניע את העובד.
- ▶ ניסיון להביא לשינוי בהתנהגות העובד באמצעות גורמים אלה בלבד יביא **רק לתוצאות קצרות טווח**, שלאחריהן יחזור העובד להתנהגותו הקודמת.

דוגמה לגורמי היגיינה

- ▶ שכר.
- ▶ ביטחון וקביעות בעבודה.
- ▶ תנאי עבודה.
- ▶ נהלים ותקנות בעבודה.
- ▶ סגנון הניהול והפיקוח.
- ▶ יחסים חברתיים במקום העבודה.

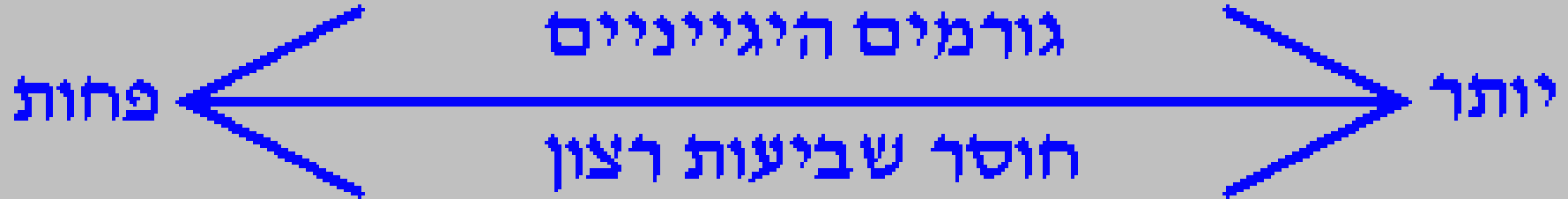
גורמים מניעים (motivators)

- ▶ אלה: עניין בעבודה, האחריות הכרוכה בעבודה, התפתחות מקצועית ותגמולים פנימיים נוספים, הנכללים בקשר שבין העובד ובין העבודה שהוא מבצע.
- ▶ כאשר גורמים אלה מסופקים, הם יוצרים שביעות רצון, ומניעים את העובד לביצוע מיטבי של עבודתו.
- ▶ כאשר גורמים אלה אינם מסופקים, לא יחוש העובד שביעות רצון בעבודה, אך מצב זה לא בהכרח יגרום לחוסר שביעות רצון.
- ▶ רק שינוי בגורמים אלה יביא לשינוי ארוך טווח בהתנהגות העובד.

דוגמה לגורמי הנעה

- ▶ עבודה שמעניינת אותי.
- ▶ עבודה עם אתגר ואחריות.
- ▶ עבודה שתורמת להתפתחותי המקצועית.
- ▶ עבודה שהיא קרש קפיצה לקידום.

גורמים הגייניים משפיעים על חוסר שביעות רצון, בעוד גורמים מניעים משפיעים על שביעות הרצון



משמעויות: השימוש בגורמים היגייניים כבתמריץ כונה על-ידי הרצברג **Kick in** **KITA - The Ass**



▶ גורם לתנועה של העובד אך לא להנעתו.

▶ על מנת להניע את העובד יש לפעול להעשרת העיסוק שלו, פעולה שמעניקה לעובד כיווני התפתחות בעבודה וגורמת לו לחוש בחשיבות עבודתו.

▶ כך, היא מגבירה את שביעות רצונו ומשפרת את מעורבותו בעבודה ואת איכות תפוקתו.

התיאוריות הללו פתחו דיון מקצועי לגבי:



- ▶ הפילוסופיה של מנהלים לגבי יחסי החברה עם עובדיה;
- ▶ רמת האמון בין העובדים לארגון;
- ▶ מדיניות ונהלים ביחס למידת הפיקוח הדרושה, לאמצעי הביטחון הפנימיים, וכדומה.
- ▶ סוגיית המנהיגות ויכולת ההנעה של עובדים.

המלצות גישת יחסי אנוש



◆ שיתוף העובדים בעיצוב המטרות ובקבלת ההחלטות.

◆ סיפוק מניעים חברתיים ופסיכולוגיים לעובדים בצד המניע הכלכלי.

◆ טיפוח קרבה פסיכולוגית בין העובדים ובקבוצות עבודה.

◆ טיפוח נורמות שיתוף פעולה בקבוצות העבודה.

◆ טיפוח תקשורת תכופה ורב כיוונית.



2. הפרק האסטרטגי

הניהול המדעי
שנות ה-20 של
המאה ה-20

**גישת יחסי
אנוש**
שנות ה-40-90

**היום: הגישה
האסטרטגית
לניהול מש"א**

העיסוק במשאבי אנוש הופך להיות
אסטרטגי וחשוב לחברה מאוד!



אבל למה אסטרטגי ולמה חשוב?

**בגלל
הטכנולוגיה**

הטכנולוגיה מאפשרת
היום להעלות את
פרודוקטיביות העובדים
באמצעות אופטימיזציה
של הקשרים הארגוניים

**בגלל
המורכבות**

התפתחות מודלים
מגוונים של העסקה
מחייבים בחירות
אסטרטגיות מקצועיות

VS

זוהי **אורכבות** טמבל!



המודל הקלאסי של העסקת עובדים הוא העסקה ישירה

▶ עד לפני כשלושה עשורים היה בישראל מודל העסקה אחד: הארגון.

▶ העובדים עבדו כל חייהם בארגון, שבו בחרו וממנו פרשו לגמלאות.

▶ בין העובדים לארגון – שנהנה מפירות עבודתו - היו יחסי עובד-מעסיק ישירים.

כל עוד פעל הארגון במודל ההעסקה הישירה של עובדים...

ניתן היה לקיים ניהול טכני ליניארי של כוח אדם



המודל הזה

התערער

באמצע שנות

ה-90 של

המאה

הקודמת



כיום, אנו מכירים שני מודלים שכיחים נוספים

עובדי קבלן

**מיקור חוץ
(אאוטסורסינג)**

VS

**העסקה
עקיפה**

**רכישת מוצרים
ושירותים שאינם
בליבת הפעילות
מחברות אחרות**

ועוד מודל אחד שונה, שאותו נשמור לחלקה השלישי של ההרצאה...



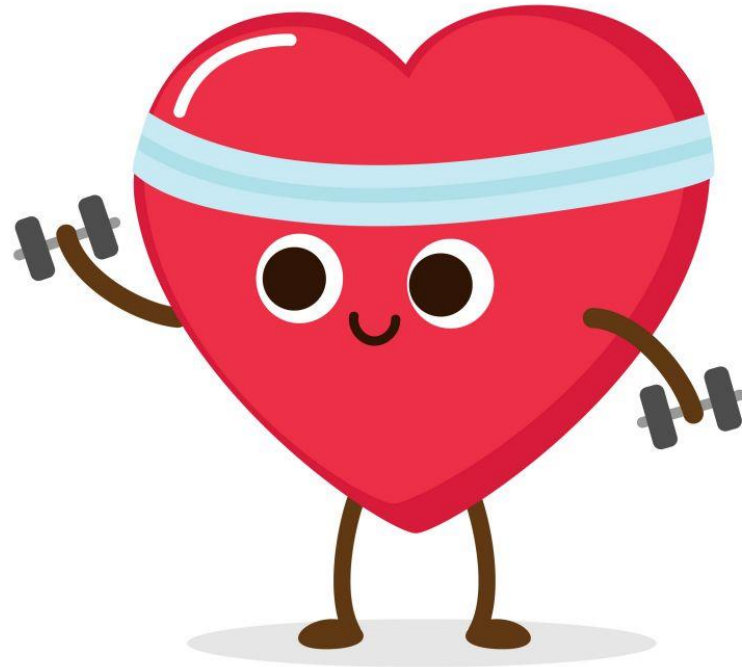
מעבר ממודל אחד לשלושה מודלים
עיקריים (בעצם ארבעה), הופך החלטות
במשאבי אנוש ל**קיומיות** עבור הארגון



מיקור חוץ: אאוטסורסינג (outsourcing)

הארגון מותיר
בתפעול ובניהול ישיר
רק את פעילויות
הליבה ומתמקד
בתחום התמחותו
(פחות הוצאות, פחות
כאב ראש בעניינים
שוליים).

נשארים רק עם הליבה...



העסקה עקיפה: עובדי קבלן

- ▶ מודל של העסקה עקיפה, דרך קבלן כוח-אדם.
- ▶ יחסי עובד מעביד מתקיימים בין העובד לקבלן, אך את פירות העבודה מקבל מזמין השירות.
- ▶ כיוון שגם הגורם המתווך צריך להרוויח וכיוון שהמודל צריך להיות כדאי גם לארגונים, **הנפגעים העיקריים מהשיטה הזו הם העובדים.**

קיימים נתונים **סותרים** על היקף התופעה בישראל

קריירה | TheMarker

בדיקת TheMarker | כמה עובדי קבלן באמת מועסקים במשק?

עשרות אלפי עובדי קבלן מועסקים בגופים ששבתו אתמול ■ עובדי קבלן מהווים כ-10% מסך המועסקים במערכת החינוך הציבורית, בחברת נמלי ישראל ובחברת החשמל ■ בשש האוניברסיטאות מועסקים מאות עובדים בהעסקה עקיפה ■ בית החולים איכילוב מפתיע לטובה עם מדיניות קליטת עובדי קבלן, ומעסיק רק כ-100 עובדי קבלן לעומת 6,000 עובדים קבועים



קריאת זן



17



וצריך לזכור,
שאין ארוחות
חינם...
ויש מחיר לכל
דבר



אין
ארוחות
חינם!

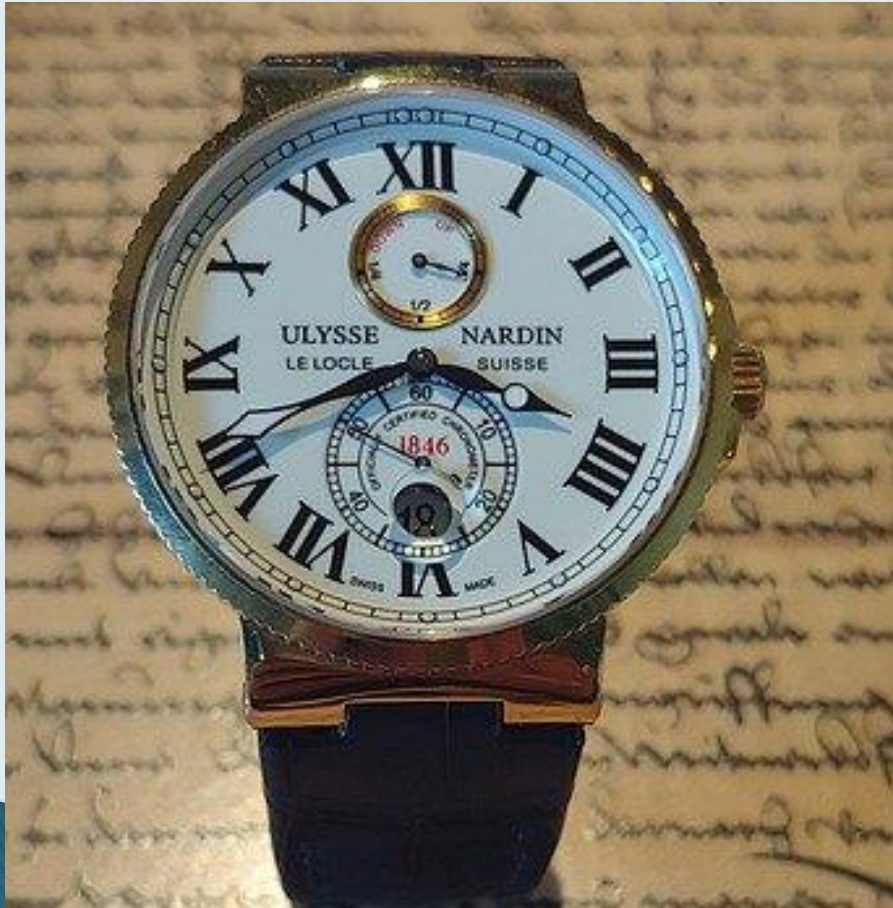
Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

במקביל, השתנתה שיטת הפנסיה (בעולם המערבי כולו)

- ▶ הוגבלה מאוד אחריות המדינה לפנסיה של העובדים, מעבר לרשת ביטחון בסיסית של הביטוח הלאומי.
- ▶ בוטלה הפנסיה התקציבית לעובדים חדשים והעובדים חוסכים בקרן פנסיה שהם בוחרים, שמלווה אותם ממקום עבודה אחד למשנהו.

השינוי הזה **ערער** מאוד את הנאמנות ההדדית שבין העובד לארגון



▶ גם הארגונים – וגם
העובדים – הפסיקו לראות
בחוזה ההעסקה שביניהם
חוזה נישואין וראו בו רק
פלירט חולף שבו **מחויבות**
הארגון לעובד קיימת עד
שמשתנים הנסיבות.

▶ החוזה הזה מופר היום,
לעיתים קרובות, הן ע"י
הארגון והן ע"י העובדים.

דוגמה להפרת החוזה ע"י הארגון

- ▶ באוגוסט 2013 החליטה **חברת HOT** שהחליפה בעלים (נרכשה ע"י פטריק דרהי) החלטה "קטנה" ונחישות גדולה: להוציא ל"מיקור חוץ" את רוב-רובו של המערך הטכני, של מוקדי שירות הלקוחות ומוקדי התמיכה בחברה.

קריירה | TheMarker

עובדי HOT הפגינו במחאה על כוונה להעבירם לחברות מיקור חוץ

העובדים, שהקימו השבוע ועד פעולה בארגון כוח לעובדים, מחו הבוקר על כוונת החברה להעביר מוקדים שלמים לידי חברות מיקור חוץ ■ ע', עובד באחד המוקדים: "גילינו במקרה שהמנהלים שלנו מדפיסים מכתבי פיטורים"

ההחלטה גררה סכסוך עבודה והאיצה של תהליך ההתאגדות של העובדים



- ▶ עד החלפת הבעלות היה השירות ליבת העסק של HOT וארגונים אינם מוציאים למיקור חוץ תחומי ליבה.
- ▶ אבל לאחר שינויי הבעלות שינה הבעלים את ההדגשים; ובעקבותיהם השתנתה ליבת העסק. מה שהיה יציב אתמול, התערער ברגע...
- ▶ וכמובן, גם התאגדות העובדים הייתה זרז מצד ההנהלה לשנות...

והעובדים? נאמנים רק לעצמם!

בעידן בו עובד מחליף עבודה כל שנתיים: כך תנצחו את הממוצע

"עובד נאמן?" יש שיגידו שזה מונח שחלף מהעולם. בעידן בו הדור הצעיר נאמן בעיקר לעצמו – מהו הסוד לגיוס של עובד שיאריך ימים בארגון?

בתיה וייסמן 28.04.14 12:11

[תגיות:](#) [דור ה-Y](#) [גיוס עובדים](#) [נאמן](#) [נאמנים](#) [מעסיקים](#) [קריירה](#)

"נאמנות למעסיק? היחיד שהתחייבתי לו לנאמנות מוחלטת הוא בעלי", אומרת נירית, מהנדסת מזון בת 38. "אני עובדת באותו מקום כבר שנתיים, שזה לא מעט זמן (אם להסתמך גם על תגובות של חברים ומשפחה), ולא רואה אופציה להתקדם בחברה. לכן אני כבר "מרחרחת" בחוץ לגבי אפשרויות תעסוקתיות אחרות. מבחינתי, הציפייה לנאמנות מעובד היא מופרכת. את המעסיק שלי מעניינת בעיקר תפוקת העבודה שלי, והוא לא נותן לי שום דבר שמצדיק נאמנות מוחלטת. גם לי וגם לו ברור ברגע שיבחר מסיבה זו או אחרת לפטר אותי – "מערכת היחסים" בינינו תיגמר. בגלל זה צריך להיות ברור גם לו שאם אמצא משרה עם תנאים יותר טובים, אופק קידום ושכר יותר גבוה, אחשוב קודם כל על עצמי, ואבחר באופציה הזו".



ומי צובר
עוצמה
מכל זה?

מחלקת
מש"א
כמובן!

**כיוון שהפרק ארוך וכבד, נעשה כאן הפסקה
מתודית שנייה. עכלו את החומר ועברו
לחלק השלישי של ההרצאה...**



מבוא לניהול משאבי אנוש

חלק שלישי





מה למדנו בחלקים הקודמים?

- ▶ המשגנו, משאבי
אנוש מהם; ומהי
חשיבותם בארגון.
- ▶ עקבנו אחר
התפתחות
המקצוע...

וחילקנו את התפתחות מקצוע משאבי האנוש, לאורך השנים, ל**שלושה** פרקים

הניהול המדעי

שנות ה-20 של
המאה ה-20

**גישת יחסי
אנוש**

שנות ה-40-90

היום: הגישה
האסטרטגית
לניהול מש"א

העיסוק במשאבי אנוש הופך להיות
אסטרטגי וחשוב לחברה מאוד!



אבל למה אסטרטגי ולמה חשוב? נתנו לכך שתי סיבות עיקריות

**בגלל
הטכנולוגיה**

הטכנולוגיה מאפשרת
היום להעלות את
פרודוקטיביות העובדים
באמצעות אופטימיזציה
של הקשרים הארגוניים

**בגלל
המורכבות**

התפתחות מודלים
מגוונים של העסקה
מחייבים בחירות
אסטרטגיות מקצועיות

VS

באשר ל**מורכבות**,
מנינו שלושה
מודלים של
העסקת עובדים,
שמחייבים את
הארגון לבחירות
אסטרטגיות
מורכבות



עתה נרחיב מעט במודל העסקה בכיוון
שונה לגמרי שהוא כפי הנראה העתידי
של עולם הארגון



המלצות גישת יחסי אנוש

זוכרים?



- ◆ שיתוף העובדים בעיצוב המטרות ובקבלת ההחלטות.
- ◆ סיפוק מניעים חברתיים ופסיכולוגיים לעובדים בצד המניע הכלכלי.
- ◆ טיפוח קרבה פסיכולוגית בין העובדים ובקבוצות עבודה.
- ◆ טיפוח נורמות שיתוף פעולה בקבוצות העבודה.
- ◆ טיפוח תקשורת תכופה ורב כיוונית.

הן באות לידי ביטוי בצורה השלמה ביותר
במודל הזה...

ניהול משתף דרך מניות הבעלות של
העובדים

Employee Stock Ownership Plans -
ESOPS

ESOP הן חברות בבעלות עובדים; העובדים מרוויחים כאשר החברה מצליחה



Employee stock ownership plans

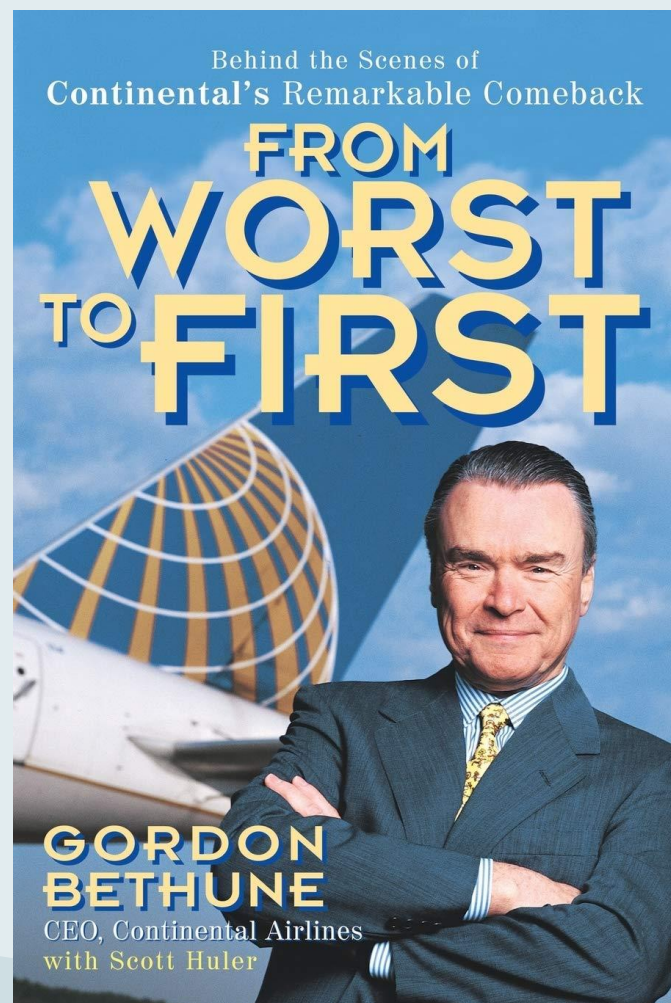
אם תרצו, ניתן לראות את שרשי ה-ESOP במופע של גורדון בת'ון מנכ"ל חברת קונטיננטל באוק' 1994

בת'ון הציל את החברה והפך אותה מהגרועה ביותר למובילה בארה"ב. הוא טוען שעשה זאת ע"י "פתיחות הניהולית" משמע, הוא חיבר לראשונה את משאבי אנוש לתוצאות העסקיות והפך אותו לגורם תפעולי, ראשון במעלה

•

•

•



השינוי של בת'ון מכונה: 'פתיחות ניהולית'

בת'ון מתאר כיצד ביצע שינוי משמעותי בקומת ההנהלה של חברות התעופה קונטיננטל במטה יוסטון. הוא פשוט פתח את הדלת, ודאג שהיא תישאר פתוחה. לאחר מכן הוא התחיל לדבר עם העובדים ולתת מידע רב ככל האפשר, הזמין אותם בימי שישי לתקשר איתו, והבטיח שכולם מבינים את החזון שהיה לו עבור החברה.



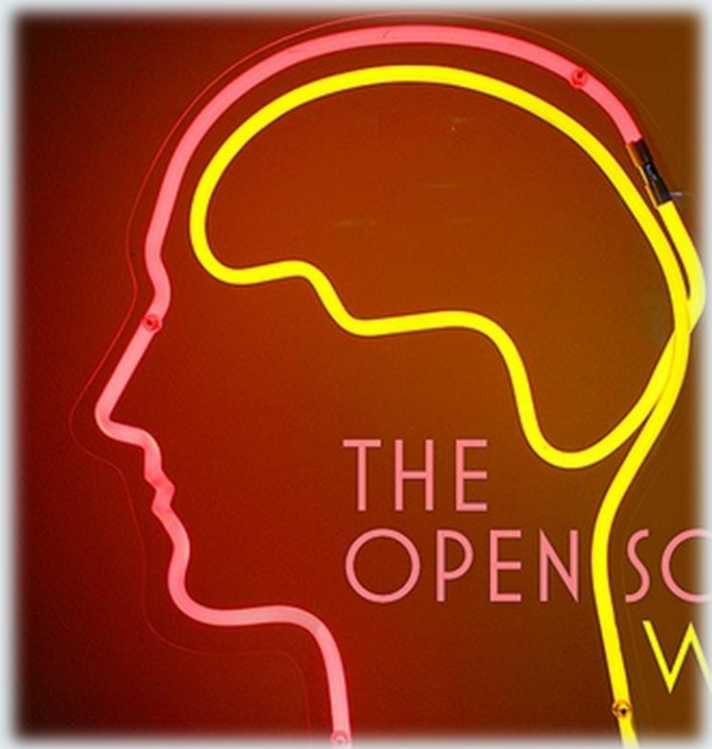
הפתיחות הזו כללה שותפות גם בחלוקת רווחים



- ▶ כך למשל, חולקו **בונוסים על הגעות המטוסים בזמן**, לא רק למנהלים הבכירים - כמו בחברות תעופה אחרות - אלא לכל העובדים.
- ▶ הבונוס הזה לא היה גדול. זה היה רק 65 דולר, אבל הוא נשלח בצ'ק כדי שאנשים יבינו מיד שהם קיבלו כסף נוסף עבור העבודה הקשה שהשקיעו, ויכולים לעשות עם זה משהו מיוחד.



פתיחות ניהולית (2)

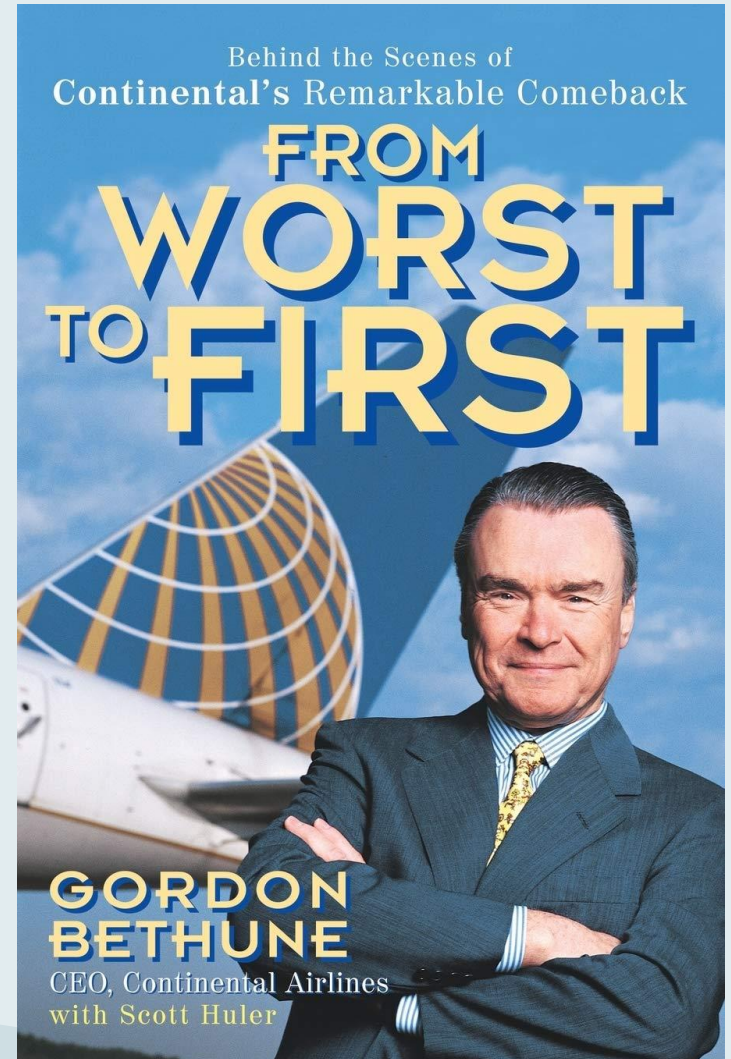


▶ פתיחות ניהולית מעודדת את העובדים לחשיבה עצמית וליוזמות - עם מידה נכבדה של סובלנות לטעויות שהן חלק מכל תהליך לימודי. זה כולל עידוד רב לשאלת שאלות, לגילוי פתיחות לביקורת ולהעלאת חלופות מרובות וחדשניות ככל האפשר.

▶ פתיחות ניהולית תורמת ל**אגיליות** **הארגונית** (הגמישות האסטרטגית), ומחזקת את "המערכת החיסונית" של הארגון.

פתיחות ניהולית (3)

העובדים נדרשים לחשיבה מעמיקה, עצמאית וביקורתית, ולחיפוש מתמיד אחר דרכים משופרות לביצוע משימות. זאת, תוך שיתוף רב במידע וידע, ואספקת משוב הדדי מעמיק על ביצועים.



מחקרים מצביעים על קשר ישיר בין מידת הלחץ של העובדים לבין מידת הפתיחות וההקשבה של המנהלים



ככל שהמנהלים פתוחים
וקשובים יותר לצורכי העובדים,
כך ירדה מידת הלחץ שלהם,
התפוקה **עלתה**, ימי המחלה
פחתו, צריכת תרופות **פחתה**,
השינה **השתפרה**, ובאופן כללי,
רמת שביעות הרצון **עלתה**
מאוד!

סגירות ניהולית מצד הנהלה

מאופיינת בתלונות
עובדים על חוסר
עצמאות, על אי-
שיתופם בקבלת
החלטות ועל חוסר
גיוון בעבודה



מעורבות עובדים

(Employee Involvement)

- ▶ מצב שבו יש לעובדים השפעה על תהליכי עבודה: על החלטות ופעולות המשפיעים עבודתם.
- ▶ היא מאפיינת מחויבות גבוהה לארגון, ומהווה נדבך חשוב ביכולת של הארגון להגיע לתפוקות גבוהות.
- ▶ סקרים מלמדים כי עמיתים בעבודה משפיעים לטובה על מעורבות עובדים בעבודה הרבה יותר מאשר מנהלים.
- ▶ כדי שתהיה מעורבות עובדים גבוהה, צריכים להתקיים שני תנאים: קשרים רבים, ואפקטיביים, עם מחלקות/צוותים אחרים.

קיים קשר ישיר בין קשרי עבודה טובים למעורבות עובדים!



המודל הזה עדיין מתעצב...

- ▶ יש חברות ESOP שעדיין משתמשות בניהול אוטוקרטי; ולא בניהול משתף.
- ▶ העובדים חולקים את התוצאות, אך אינם שותפים להצלחה של יצירתן.
- ▶ החברות הללו מנוהלות באופן אוטומטי; ואינן נהנות ממוטיבציה גבוהה יותר של העובדים / הבעלים.
- ▶ הפתיחות הניהולית בערבון מוגבל; וכך גם מעורבות העובדים...

זה ה **טכנולוגיה** טמבל!



בעזרת הטכנולוגיה, תחום ה- HR לא מפסיק להתפתח ולאתגר



אם בעבר ניהול משאבי
אנוש התמקד בעיקר בגיוס
עובדים ובמתן הטבות או
ארגון ימי גיבוש, הרי שכיום
מדובר בהתמקצעות
מרתקת, הנוגעת במגוון
רחב של נושאים הקשורים
ברוחת העובדים; וכן,
בתהליכי סוציאליזציה פנים
ארגוניים.

אנשי משאבי אנוש אחראים כיום על תחומים מגוונים, כמו:



Human Resources

- ▶ הנעת עובדים;
- ▶ קביעת תגמולים;
- ▶ הערכת ביצועים;
- ▶ ניהול קידום דרגות עובדים: הגדרת מתח דרגות ומסלולי קידום ע"פ חוקת הארגון ותמיכה בכל הנחיות הרגולציה, למגזרים השונים של העובדים;
- ▶ יצירת חוויית תעסוקתית טובה יותר;

ניהול משאבי אנוש הפך לאחת הפונקציות
החשובות להצלחה של ארגונים!

הם מעורבים היום משמעותית יותר בעניינים הפיננסיים של הארגון ובעיקר של העובדים

- ▶ מכינים, יחד עם מחלקת הכספים, תקציבי שכר;
- ▶ מייעצים על תגמולים לעובדים, על פי הערכות ביצועים רבעוניות או שנתיות (למשל, בחלוקת בונוסים);
- ▶ ממליצים על מבנה השכר לעובדים חדשים וותיקים (גם בשלב מו"מ והסכמי שכר ותנאים סוציאליים);
- ▶ הינם בעלי ידע רב בכל הנוגע לתקציב ולחלוקה נכונה של המשאבים הכספיים.

בשנים האחרונות הפך תחום משאבי אנוש טכנולוגי לחלוטין, בתחומי הליבה שלו



- ▶ מערכת שכר;
- ▶ מערכת נוכחות;
- ▶ גיוס וניהול מועמדים;
- ▶ ניהול הרווחה;
- ▶ ניהול ההדרכה;
- ▶ ניהול תקנים;
- ▶ הערכת עובדים.

HR Tech מושג מוביל!



טכנולוגיה במשאבי אנוש היא

הטרנד החדש: HR Tech

משמע, כל
הפתרונות
הטכנולוגיים
לניהול
המשאב
האנושי.



המושג HR Tech הפך מושג מוביל

- ▶ ... שאליו מתנקזות רוב ההשקעות בטכנולוגיה ארגונית.
- ▶ המהפכה הטכנולוגית דיגיטלית משנה את תחום משאבי האנוש בקצב שלא נראה מעולם.
- ▶ לא פעם התחושה היא, שאנחנו לא מספיקים לעמוד בקצב ולהכיר את כל החידושים והכלים שצצים כל העת בשוק.



הטרנד החדש: HR Tech

- ▶ חברות סטארט-אפ רבות פיתחו בשנים האחרונות פתרונות יצירתיים לשיפור ואוטומציה של תהליכים, כמו גיוס ושימור עובדים, הדרכות מקצועיות ופיתוח אישי, קליטה והסתגלות של עובדים חדשים, חיזוק "מותג המעסיק" ועוד.
- ▶ גם חברות הטכנולוגיה הגדולות בעולם נכנסות לתחום של HR Tech - בהן גוגל, פייסבוק וגם מיקרוסופט שמחזיקה בבעלותה את לינקדאין.
- ▶ עדכני לפברואר 2018 פועלות בישראל כחמישים חברות HR Tech.

התפתחות המחשוב מאפשר למש"א לעבור ממערכות ממוחשבות גדולות, ולא גמישות...

... למערכות
ממוחשבות, קלות
וחכמות יותר (שלא
צריכות התקנה),
שמבוססות על ענן
מאובטח ומוצפן.



מתפתחים גם פורטלים של שירות עצמי לעובד...



עם הנגשת
פעולות ופריטי
מידע ישירות
לעובד, ללא צורך
בפעולה אקטיבית
מצד מנהלי
משאבי האנוש.

אבל הבשורה הגדולה מצויה דווקא בתחומים אחרים...

- ▶ **ניהול הפרודוקטיביות הארגונית** [ניתוח רשתות
ארגוניות (- Organizational Network Analysis
ONA);
- ▶ **קליטת עובדים**;
- ▶ **שימור עובדים**;
- ▶ **ניתוח אנשים**; ניתוח טלנטים; ניתוח משאבי
אנוש (People Analytics);

התחום הזה שווה הרבה כסף...



- ▶ חברת המחקר CB Insights בדקה ומצאה, כי ההשקעות בתחום ה- HR Tech זינקו מ-400 מיליון דולר ב-2012, לכמעט 2.5 מיליארד דולר ב-2015.
- ▶ כמה מהמשקיעים המובילים בעולם כבר מעורבים.
- ▶ הערך המשוער של ההשקעות בשנת 2020, היה יותר מ-107 מיליארד דולר!

העתיד מלהיב אפילו יותר...

כל הנושא של בינה מלאכותית, רובוטים ותהליכים דיגיטליים אוטומטיים מחלחל גם לעולמות הניהול של משאבי אנוש...





Human

במקביל להשתנות הגישות, השתנה מעמדה של
מחלקת מש"א בארגון בהתאמה

Resources

משך שנים כונה תחום משאבי אנוש

כ"כוח אדם" ומנהל משאבי אנוש כ"מנהל כוח

אדם" (Personnel Manager - PM)

A chalkboard with the text "YOU'RE FIRED" written in white chalk. The text is arranged in two lines: "YOU'RE" on the top line and "FIRED" on the bottom line. The chalk is thick and the background is dark and textured.

YOU'RE
FIRED

מש"א נחשב לשמרן שבמחלקות הארגון...

הם ממש לא
היו
הראשונים
לאמץ
טכנולוגיות
בארגון...



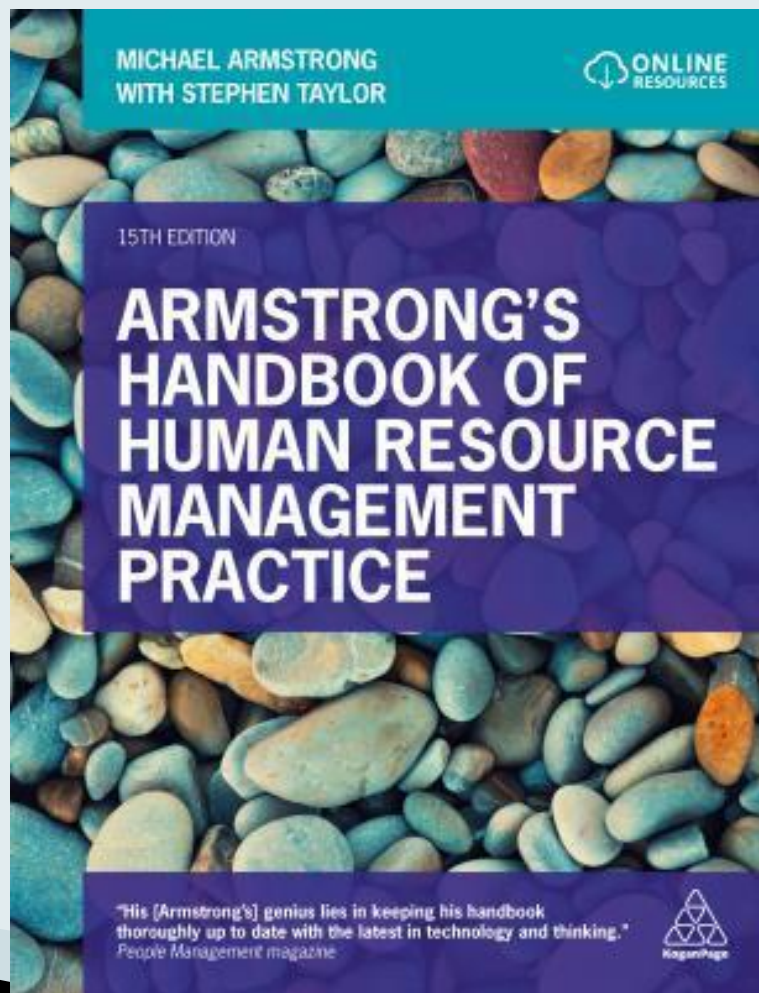
זה התבטא היטב במעמד הארגוני שלה...

בתחתית
שרשרת
המזון
הארגונית
...



בתחילת שנות ה-80 של המאה הקודמת, עברה המחלקה מיתוג מחדש ל**משאבי אנוש** ול**מנהל** **משאבי אנוש** (HRM - human resource manager)

הסיבה העיקרית לכך הייתה
ספרו של **מייקל ארמסטרונג**
(Michael Armstrong): "**ספר**
היד של ארמסטרונג לניהול
משאבי אנוש" (Armstrong's
Handbook of Human
Resource Management
Practice), שראה אור
לראשונה ב-1977.




ארמסטרונג ניסה בעצם לתייג את המקצוע מחדש...

- ▶ **תיוג (labeling)** הוא הצמדה של תג למשהו או למישהו.
- ▶ אם החיבור הזה נקלט בתודעתם של האחרים בסביבה החברתית, אזי נוצר **מיתוג (Brand)**.
- ▶ משמע, ערך תודעתי מבודל ומובהק, אמיתי או כוזב. תיוג יכול להיות פוליטי, ציבורי ואפילו אישי.



משאבי אנוש הם נכס ארגוני שחייב מקסום: אופטימיזציה



ניהול המשאב האנושי איננו עבודה טכנית.
הוא צריך, בראש ובראשונה, לתרום להשגת
המטרות העסקיות של החברה ולשיפור כושר
התחרות שלה.

מאז ועד העשור האחרון המותג אומץ,
אך ללא המשמעויות שלו...

רק בעשור האחרון חל המהפך, והוא מאיץ עתה במהירות
רבה!



מדוע אנו שונאים את משאבי אנוש? Why We Hate HR?

- ▶ זהו מאמר שהתפרסם על ידי **קית' האמונד** סמנכל חב' Fast Company, באוגוסט 2005, וחולל סערה בעולם הניהול.
- ▶ **האמונד** קונן בו על מצבה של מחלקת משאבי האנוש בארגונים...



עיקר טענותיו של האמונד



- ▶ הטובים והמבריקים אינם פונים למשאבי אנוש.
- ▶ אנשי משאבי האנוש מתעסקים בפרוצדורה במקום במהות.
- ▶ לכן, חדר המנכ"ל סגור בפניהם בכל מה שנוגע לענייני המהות של החברה!

זה נשמע, לכאורה, טריוואלי

... אך בארגונים
רבים מידי, מנהל
משאבי האנוש **אינו**
מחובר, עד היום,
לאסטרטגית הארגון
ואינו עסוק בפעילות
שממקסמת את
התועלת שלו!



למרות שמחלקות משאבי אנוש רבות עדיין מתאימות לתיאוריו של האמונד...

... הטכנולוגיה
(HR Tech)
משנה כיום את
המקצוע מהקצה
אל הקצה



בעשור האחרון, המציאות הארגונית השתנתה באופן קיצוני!



- ▶ בחמש השנים האחרונות עבר תחום משאבי האנוש **מהפך דרמטי:**
- ▶ מתחום זניח, שרחוק משולחן מקבלי ההחלטות, לקבלת אחריות על הפרודוקטיביות הארגונית.
- ▶ הסיבה העיקרית היא נושא **החשיבה המערכתית, והתפתחות תחום ניתוח הרשתות הארגוניות.**

מנהל משאבי אנוש הופך להיות מומחה ארגוני...

... שתפקידו ליצור
אופטימיזציה במשאב
החשוב ביותר בארגון: כוח
האדם שלו!

הוא הפך מתומך לחימה,
ללוחם חוד!





סוף

Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"