

כשאליסה פיטרה את הארנב

בתקופה האחרונה סמנכ"לי משאבי אנוש רבים מוצאים עצמם מחוץ לארגונים. משמעות הדבר: הפירמות מנווטות ללא מצפן. כמו שאמר הארנב לעליסה: "אמרי לי לאן את רוצה להגיע, ואני אראה לך באיזו דרך לבחור"

מהגישה הקודמת בה מחלקת ביקורת היתה מוצאת לאחר סיום תהליך העבוד כי כל מנה שיוצרה פגומה.

בנוסף, גישת משאבי אנוש הפכה את הארגון לאהוד יותר על העובדים עקב יצירת תחושת השותפות, וטבעי ומתבקש הדבר לעסוק גם ברווחת העובד תוך הרחבת סל הרווחה באמצעות שימוש בעובדים סוציאליים, אשר פתרו בעקבות שונות שקורם לכן לא ניתנה עליהן הדעת.

נושא ההדרכה וההכשרה יצר גם הוא תחושה משמעותית ביותר לארגון, הכשרת עובדים קיימים בעלי מוטיבציה גבוהה להתקדם ולקדם את הארגון בו הם נמצאים, סייעה לארגון לחיות ערכני ברמה טכנולוגית וברמת ניהול מתקדמת וגבוהה עם גישות מתקדמות תוך התנסויות שוטפת בנעשה במקומות אחרים בעולם.

המעבר לניהול משאבי אנוש אסטרטגי הביטוח של מנהל משאבי אנוש לשותף פעיל תרומה חיובית בעשייה העסקית הוכיחה את תרומתה החיובית. מנהלי משאבי אנוש משמשים סנסורים רגישים להעברת תחושות הארגון. ניתן לדמות זאת לפעילות קולטני החישה במערכת העצבים, אשר חשה מה קורה בכל נקודה בגוף ואף חשה באמצעות מערכת זו את כל מה שהגוף מרגיש גם מהסביבה החיצונית, ברמה הולקלית והגולובלית.

חיבורה של מערכת העצבים, הכוללת קולטני חישה למוח, מביאה לתוצאה של עשייה נכונה מתחקרת ולומדת, המגיבה במהירות הנדרשת בהתאם לחישה השוק ואף מסייעת לניבוי תהליכים בראייה קדימה ליצירת שוקים חדשים.

המשבר העמוק במשק הביא ארגונים לחשיבה בטווח הקצר כלכוד. אם עד לפני כחמש שנים ניתן היה לבצע תכנון איכותי לטווח של חמש עד שבע שנים, הרי שכיום נהוג לתכנן לשנתיים-שלוש בלבד, וגם זה בספק. יתרה מכך, אנו זוכים לראות יותר ויותר ארגונים שחרלו לחבני גם לטווחים של שנתיים, והם חיים את היום ברמת הישרדות בסיסית, ללא כל חשיבה לאן אנו רוצים להגיע בעוד חצי שנה עד שנה. עקב כך סמנכ"לי משאבי אנוש רבים מוצאים עצמם מחוץ לארגונים, כאשר המשמעות לארגון מבחינתנו ברורה. דמו לעצמכם גוף ללא קולטני חישה.



כמה רחוק תגיעו? ■ בכתיבת המדור בגיליון יולי השתתפה נורית אלפנבוים, מנהלת המרכז לאינטליגנציה רגשית. שמה הושמט מהמאמר בטעות וצבה הסליחה

מ ערך ניהול עובדים לתוצאות עבר במרוצת מאה השנים האחרונות שינויים רבים. החל מימי המהפכה התעשייתית ועד ימינו אנו. כשתחום ניהול המשאב האנושי התפתח מניהול מנגנון, אשר היה אחראי בעיקר על נושאי גיוס ברמה הבסיסית, באמצעות פניה ללשכת התעסוקה שהפנתה עובד (בעל פנקס אדום כמובן) למקום העבודה, דרך ניהול ישיבות מנגנון בהן דנו ואישרו נושאי ותק ודרגה.

נזכור שהנורמה החברתית היתה: נכנסים למקום עבודה לאחר השירות הצבאי ויוצאים לפנסיה מאותו מקום העבודה (פנסיה מוקדמת זו המצאה מאוחרת יותר).

לימים התקדמנו לגישת ניהול כוח אדם, אשר עיסוקה היה איתור מקורות גיוס למועמדים בעלי כישורים מתאימים לארגון. יש לזכור כי חברות כוח האדם לא היו כאן תמיד, אלו צמחו ופרחו עקב שינוי המגמה באותם ימים. מנהל כוח אדם, עסק בקליטת המועמד והכנסתו לארגון במסגרת שרשרת חיול מסודרת שכללה חלוקת בגדי עבודה ומפגש עם מנהל המחלקה הישיר. כמובן, מנהל כוח האדם המשיך את שיטת הקידום הנהוגה והיא הוותק והדרגה.

כשהוחלפה טכנולוגיה מסוימת, הוחלף יחד

עמה גם העובד אשר עסק בה ובמקומו הוכנס עובד בעל כישורים לטכנולוגיה החדשה. דוגמא פשוטה להמחשה היא מקצוע הפקידות: פקידה שעבדה עם מעבד תמלילים א.ב. 6.2 פוטרה לצורך הכנסת פקידה שיוודעת לעבוד עם מעבד התמלילים איינשטיין, וזכרים? המפגש עם מנהל כוח אדם היה למספר מוצמץ של אפשרויות: כניסה לארגון, קבלת מכתבי התראה, ועדות משמעת יחד עם הוועד והוצאה מהארגון באמצעות מכתבי פיטורין.

נושא ההדרכות והכשרות לעובדים נכנס לאופנה רק בדור הבא. מנהלי משאבי אנוש שינו בעצם את נאמנות העובד. עד לכניסתם, נאמנות העובדים היתה לוועדי העובדים אשר דאגו באופן בלעדי לצרכי העובדים במקום העבודה, ונושאי הרווחה שימשו קרקע פוריה ליצירת אהדה אליהם במקום למעסיק (אנחנו, הוועד, דואגים לעובדים). כמו-כן גישת משאבי אנוש הפכה את העובדים לשותפים לעשייה מבחינת מעורבות אישית וחשיבה על פתרונות לשיפור תהליכים דרך אחריות על איכות המוצר. הדוגמא הטובה להמחשה היא ביקורת בתהליך אשר מבוצעת על-ידי העובד עצמו, להבדיל

הכותב הוא מנכ"ל פורטל HRS – פתרונות במשאבי אנוש: www.hrs.co.il שימש כסמנכ"ל למשאבי אנוש ומינהל בענפי תעשייה שונים בעיקר בהיי-טק