

מודל העניבה של פורטר

כל מי שזוכר את המודל של מייקל פורטר מהאוניברסיטה, יודע כי שרשרת הערך הארגונית קושרת קשר הדוק בין לוגיסטיקה למשאבי אנוש. על אלה שגורמים לגלגלים לנוע

עבר היו קשרים וזיקה ברורים יותר בין משאבי אנוש ללוגיסטיקה. כאשר מחלקת או"ש (ארגון ושיפור שיטות) היוותה חלק מאגף כוח אדם ועיסוקה החל בבניית מערך מפעלים, דרך שיפור תהליכי עבודה וכלה בקביעת זמני תקן ליצור.

היום נדמה שחשיבותם של אלה פחתה משמעותית. אפילו ארגונומיה נחשבת מותרות ברוב הארגונים, למרות שזהו להיט בחברות היי-טק ליצירת סביבת עבודה נוחה עבור מחלקות הפיתוח או בעבודה מול מסך המחשב. הקשר העכשווי בין משאבי אנוש לבין מערך הלוגיסטיקה בא לידי ביטוי בשרשרת הערך של מייקל פורטר – מה שמחזיר אותנו לספסל האוניברסיטה.

מודל שרשרת הערך מביא בפנינו את הפעילויות העיקריות בנייה:

- לוגיסטיקה פנימית – הבאת חומרי הגלם לארגון ושינועם בין המחלקות / תאים השונים, כולל בקרה וניהול רמות מלאי.
- ייצור – עיבוד חומרי הגלם השונים, הרכבה ואריזה.
- שיווק ומכירות – ניהול תהליכי שיווק של יכולות הארגון / מוצר. ביצוע בדיקות כדאיות לייצור ותמחור המוצר, מבצעי קד"מ וכדומה.
- שירות לקוחות – התקנה בבית הלקוח, הדרכה, תיקונים תמיכה

טלפונית ועוד.

• לוגיסטיקה כלפי חוץ – העברת התוצר (תוצרת גמורה) לבית הלקוח ועוד.

בכדי לאפשר פעילות בעלת ערך ללקוח ליצירת יתרון תחרותי עלינו להשתמש בפעילויות התומכות כמו:

• תכנון אסטרטגי – מבנה ארגוני שתואם את אופי הפעילות, תכנון הנדרש על-ידי הארגון לצורך ביצוע אופטימלי של המשימה.

• ניהול משאבי אנוש – גיוס האנשים המתאימים לצורך יצורו של מוצר זה וקביעת שכר ותמריצים בהתאם לנקבע בכדי לשמור על הרווחיות המצופה.

• הכשרת כוח האדם באמצעי ההדרכה השונים ליצור מינימום פגומים ולהפעלה אופטימלית של אמצעי היצור הנרכשים.

• פיתוח טכנולוגיה – ביצוע מו"פ (מחקר ופיתוח) הנדרש יצור וכל הנדרש מבחינת תכנון המוצר.

• רכש – רכישת חו"ג הנדרש לביצוע ההזמנה, ציוד ומכונות הנדרשים, פעילויות קב"מ (קבלני משנה) לצורך השלמת פעילויות הליבה של הארגון.

רק שימוש מלא וניצול אופטימלי של שרשרת הערך הכוללת את הפעילויות התומכות תביא אותנו כארגון ליתרון תחרותי מול מתחרינו. ■

הכותב הוא מנכ"ל פורטל מנהלי משאבי אנוש www.hrs.coil, לשעבר סמנכ"ל משאבי אנוש בחברות היי-טק

