

אילן משולם ויצחק הרפז, ניהול משאבי אנוש: הגישה האסטרטגית. חיפה: הוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה וידיעות אחרונות, ספרי חמד, 2015. עמ' 630.

אביעד רז

"מחלקת משאבי אנוש היא הכוח המניע מאחורי כל נבחרת מנצחת. הארגון שיש לו הנבחרת הטובה ביותר, מנצח. מחלקת משאבי אנוש מעורבת בהחלטה איפה ומתי לשים בשטח את השחקנים הטובים ביותר. אם כך, מדוע מחלקת משאבי אנוש איננה המחלקה החשובה ביותר בארגון? זו איננה מחלקת הרווחה והאושר, הפיקניקים וההטבות. זו מחלקת הפיתוח, מי שמפתח את המנהיגים של היום ומחר. אם יש לך ארגון שבו מחלקת משאבי אנוש מתעסקת רק בטפסים והטבות, אתה לא משחק את המשחק נכון." (ג'ק וולץ)

"במהלך 30 שנים של ייעוץ לארגונים בכל העולם, מעולם לא הצלחתי לחולל ולהטמיע שינוי בעזרת מחלקת משאבי אנוש. למדתי במהלך הזמן שאם אני אמור לעבוד בשיתוף עם מחלקת משאבי אנוש – תהיה זו 'נשיקת המוות' לכל יוזמה משמעותית לשינוי. שום דבר לא יקרה. יהיו לנו אינספור פגישות ודיונים, אבל בסופו של דבר – הדבר היחיד שנחולל הוא סדנה של יום או יומיים, וזהו זה." (יצחק אדיג'ס, 2006)

בחרתי לפתוח סקירה זו בשני ציטוטים נבחרים, המציגים שתי פרספקטיבות מנוגדות בנוגע לניהול משאבי אנוש. ג'ק וולץ, מנהלה לשעבר של חברת ג'נרל אלקטריק, ידוע כמי שראה במחלקת משאבי אנוש את המחלקה החשובה ביותר בכל ארגון. לעומתו,

* פרופ' אביעד רז, המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
דואר אלקטרוני: aviadraz@bgu.ac.il

יצחק אדיג'ס, יועץ ארגוני מפורסם בעל רשת של בתי ספר לייצוץ ארגוני הפרושה ברחבי העולם, טען שמחלקת משאבי אנוש היא מחסום ליוזמות של שינוי וחדשנות. בין שתי עמדות קיצון אלו נפרש כמובן טווח רחב של אפשרויות, ושתיהן מציגות את הצירים המרכזיים בעלילת הסיפור של ניהול משאבי אנוש. כמו בכל סיפור מרתק יש בו טובים ורעים, אתגרים ונפילות, רווחים והפסדים. אף אחד משני הציטוטים לא נאמר על-ידי מנהל משאבי אנוש. את הראשון אמר מנכ"ל, ואת השני – יועץ ארגוני. אין זה מקרה, מכיוון שסביר להניח שתחום שהוא "דיסציפלינה בהתהוות" (משולם והרפז, עמ' 543) יוגדר על-ידי אחרים ולא על-ידי נציגיו. האמירות הללו מסמנות את המרחב שהספר פועל בו ואת הקרב על הזהות המאפיין אותו. ספר זה, הראשון מסוגו בישראל, מציג פרספקטיבה אקדמית-יישומית המתארת לא רק מה הוא ניהול משאבי אנוש אלא גם, וחשוב מכך, מה הוא יכול וצריך להיות. אם כן, יש בכך כדי לשכנע אותנו שוולף' אכן צדק – הצלחת הארגון בהשגת יעדיו תלויה באיכות ניהולו של המשאב האנושי. כדי שניהול משאבי אנוש לא יידרדר למבוי הסתום שאדיג'ס מייחס לו, טענו משולם והרפז, הוא חייב לנקוט גישה אסטרטגית. הספר מצטרף בכך לספרות אקדמית ומקצועית רחבה, המקדמת משנות ה-90 ואילך מהלך של ניהול משאבי אנוש אסטרטגי.

זה ספר רחב יריעה ומפורט הבנוי כמכלול של רבדים, המונחים זה על זה כמשפך ההולך ומצטמצם. הוא פותח בתיאור כללי של תפיסת ניהול מש"א ומסביר בכך את מהות הגישה האסטרטגית של ניהול כוח. הפרקים הבאים עוסקים בסביבה החיצונית ובסביבה הפנימית המשפיעה על ניהול מש"א כמערכת פתוחה, היודעת לקרוא ולפענח את השפעות הסביבה החיצונית ולנהל בהתאמה את הסביבה הפנימית – דרך התבססות על מאפייני התרבות הארגונית ועל השימוש בהם. הפרקים הבאים מתמקדים בתת-המערכות של ניהול מש"א בניסיון להבין לעומק פונקציות שונות, כגון מדידת פעולות של מערך מש"א, גיוס עובדים ומיונם, הדרכה ופיתוח, ניהול כישירונית (talent management), תגמולים והטבות, הערכת ביצועים, דיני עבודה וניהול מש"א בהקשר בין-לאומי. שלושה צירים עוברים כחוט השני לאורך הספר: ציר תיאורי העוסק בתחומי הפעילות של ניהול מש"א, ציר אסטרטגי המכוון לעורר הבנה ומודעות מתי יש לבחור בכלי מסוים מבין חלופות שונות על-פי צורכי הארגון (לדוגמה, שימוש במערכות תגמול לפי ותק ולפי ביצועים), וציר פרקטי המפיה חיים בסוגיות השונות באמצעות דוגמאות ויישומים.

נהוג להמשיך את ניהול מש"א למבנה של ארבע קומות: 1. טיפול בעובדים: מנהל של כוח אדם דרך גיוס, הדרכה, תגמולים, רווחת העובדים וכן הלאה. 2. שומר הגחלת של התרבות הארגונית דרך ימי חברה, אירועים וטקסים, תקשורת ארגונית וכן הלאה. 3. סוכן שינויים בארגון. 4. שותף עסקי-אסטרטגי. שני התפקידים הראשונים הם מסורתיים יותר, והם מייצגים אוריינטציה של ספק שירותים. שני התפקידים האחרונים מייצגים התפתחות של השנים האחרונות, והם עוסקים בתכנון ופיתוח. ניהול מש"א אמור להתבצע בכל הקומות הללו, אולם היכן הוא נמצא בפועל? יש ארגונים רבים

שעדיין אין בהם מחלקה עצמאית של ניהול מש"א, או שמחלקה כזו הוקמה בהם רק שנים רבות לאחר קום הארגון מתוך מחשבה שאפשר גם בלעדיתה. יש ארגונים רבים שבהם מחלקת מש"א כפופה למחלקת מערכות פנים, והיא מבצעת רק את שני התפקידים הראשונים – הלוגיסטיים והמנהליים. למרות התפתחותו של השיח האקדמי והמקצועי על ניהול מש"א אסטרטגי ועל מנהל מש"א כשותף עסקי, טרם השגנו את היעד. סקרים שונים שנערכו בקרב מנהלי מש"א בישראל (לדוגמה בידי קראנט, לוטס-סנסינג והעמותה לפיתוח מש"א בישראל) הראו ששותפות עסקית-אסטרטגית היא אכן האידיאל שרובם שואפים לו, אך בנוגע לרבים מהם עדיין מדובר באתגר שיש לממשו. לדוגמה, רובם עדיין אינם מעורבים בתכניות אינטגרטיביות-אסטרטגיות, כגון ניהול כישרונות (בן-טל, רובינשטיין, קסטרו ורוז, 2013). ניהול מש"א אסטרטגי מאפיין בדרך כלל ארגונים באזור המרכז, הקשורים לפעילות בין-לאומית ולהיי־טק (Nadiv, Raz, & Kuna, 2015). גם בארגונים שהתחולל בהם שינוי בנוגע לניהול מש"א, התעוררו פעמים רבות קשיים בלתי צפויים, משום שהצורך לסנכרן את שני סוגי הפעילות של ניהול מש"א – הפעילות השוטפת והפעילות הקשורה לתכנון ופיתוח – עשוי לייצר סתירה מובנית.

כאמור, הקריאה לניהול מש"א אסטרטגי אמנם חדשה יחסית, אך היא כבר הספיקה לצבור תומכים רבים באקדמיה ובשטח. כבר לפני כ־15 שנים הוצע לשדרג את מעמד מש"א באמצעות הטמעה של סרגל ביצועים מאוזן (balanced scorecard) למדידת פעולות מש"א באופן המחבר אותן ליעדי הארגון והופך את הבלתי מדיד למדיד, ולפיכך גם לניתן לניהול. בשנת 2002 חזר דייב אולריך, פרופסור לניהול ואחד המומחים המשפיעים על תפיסת ניהול מש"א, על הצעה זו תחת הכותרת "כיצד אשכנע את המנכ"ל שלי שמש"א הוא מרכז רווח?" במאמר משנת 2008 הציע אולריך דרך לחולל את השינוי הנחוץ באמצעות הפרדה פונקציונלית בין מש"א של המטה (HQ) לבין מש"א של יחידות הקצה ובאמצעות הקמת מיזמי מומחיות של מש"א (Ulrich, Younger, & Brockbank, 2008).

מה ממשיך למנוע מניהול מש"א לממש את מלוא הפוטנציאל? זו שאלה חשובה שיש לה תשובות רבות, חלקן הן משום מסך עשן. מקובל לטעון שמחלקת מש"א סובלת ממעמד נחות בארגון ולא נועצים בה בנושאים אסטרטגיים, מפני שהיא אינה נתפסת כקשורה ישירות לביצועי הארגון (ייצור, מכירות, מחקר ופיתוח). ואולם, זו טאוטולוגיה מוטעית, שכן מחלקת משאבי אנוש קשורה לאנשים ולתהליכים המשפיעים על הביצועים. תשובה נוספת תדגיש את העדר המדידה בפעילות מש"א, המתמקדת בתחומים "רכים" של אנשים ותרבות, ואם "אי-אפשר למדוד את זה, אי-אפשר לנהל את זה". תירוץ זה מתעלם מכך שפעילות מש"א אכן ניתנת למדידה. הסבר נוסף מתמקד באופי הנשי של ניהול מש"א. גם אם מדובר בהטיה מגדרית סטראוטיפית, ייתכן שיש בכך כדי להסביר חלק מן הדימוי הנחות של התחום. כמו תחומים אחרים שרוב המועסקים בהם הן נשים, השכר בו נמוך יותר באופן יחסי. נדיר למצוא סמנכ"ליות מש"א שהפכו

למנכ"ליות. יתר על כן, למרות הניסיונות לקדם זאת לא הפך ניהול מש"א לבעל מעמד של פרופסיה הדורשת הסמכה. כל אחד יכול לעסוק בתחום אם הוא בעל מוטיבציה, ניסיון כלשהו ויכולת למידה. הסבר זה ידגיש שלפחות חלק מאנשי מש"א לא הוכשרו די הצורך וטרם הפנימו את השינוי הנחוץ על מנת להפוך ל"שותפים עסקיים".

גדון עתה בדוגמה של ארגונים רבים המטמיעים פורטל מש"א ארגוני. הפורטל אמור לאפשר לעובדים גישה מהירה ושוטפת למידע הקשור לתנאי עבודתם ולשכרם ובכך לשפר את התקשורת בין נציגי מש"א לבין לקוחותיהם הפנימיים, באופן שיתרום להגדלתם של שביעות הרצון, היעילות והביצועים. בשנת 2005 תיאר רוטה כיצד הטמעת הפורטל התעכבה ב־HP באיטליה בגלל התנגדות של מש"א (Ruta, 2005). באופן פרדוקסלי, מנהלי מש"א התנגדו לחדשנות הטכנולוגית מחשש שהפורטל יחליף את הפונקציה המסורתית שלהם – המחשב יחליף את האדם ויוביל לפיטורים של אנשי מש"א משום שהם יהפכו למיותרים. ההטמעה הצליחה רק כאשר יועצים שהשתתפו בתהליך הצליחו לשכנע את מנהלי מש"א כי בהטמעת הפורטל אכן יש משום שינוי תפעולי וטכני, בהקשר של השירות המסורתי הניתן על־ידי מש"א. מעבר לכך, הטמעת הפורטל מצופה לחולל שינוי מהותי ומשמעותי בהקשר של מתן ערך מוסף בכל הנוגע למעמד של מש"א: שיפור מעמדו מנותן שירותים מנהלי לשותף אסטרטגי בפיתוח ובשינוי של פני הארגון, בין היתר על בסיס המידע שיופק מן הפורטל.

הלקח ברור: כדי להוביל שינוי יש לחולל שינוי בניהול מש"א. כולנו מסכימים על חשיבותו של ניהול מש"א: עובדים יכולים להתחלף, אבל פעילות מש"א היא התשתית המגדירה את הזהות הארגונית. עם זאת, קל יותר לדבר על שינוי מאשר לחולל אותו. ההנהלה הבכירה ממונה על קביעת השינוי ועל ההצהרות האסטרטגיות, אבל ללא ניהול מש"א לא יוכל השינוי להפוך למציאות מעשית. הדרישה לחולל שינוי בד בבד עם השתנות עצמית מציבה אתגר של ממש, ובמובן מסוים הדבר שקול לאדם המושך את עצמו למעלה בשערותיו כדי להיחלץ מן הבויץ.

הספר החדש הוא מדרגה הכרחית ומנוף מתבקש לצורך שינוי תפיסת התפקיד של ניהול מש"א. על כך יש לברך את מחבריו ולהודות להם על שהשקיעו מניסיונם וממרצם כדי ליצור למעננו ספר לימוד, הדרכה ושינוי חשיבה, שלא היה כמוהו עד כה בעברית. הספר החדש מסמן את קו פרשת המים בלימוד ובחשיבה על ניהול מש"א. יתרה מכך, הספר מקדם אותנו צעד חשוב לקראת השינוי המתבקש בניהול ובפיתוח של מש"א. הוא מעמיד את המודל המסורתי על ראשו, בכך שאיננו מתחילים את דרכנו בארגון בתפקידים המסורתיים, אלא דווקא בתפקידים הטרנספורמטיביים – בקומה השלישית (שינוי) והרביעית (אסטרטגיה). לקומות הראשונות (מנהל ורווחה) אנו יורדים דרך מדרגות שתחילתן בקומות העליונות. הכלים המסורתיים של ניהול מש"א מוצגים כחלופות שונות מתוך ראייה אסטרטגית המתאימה אותם לצורכי הארגון.

לא בכל התחומים הספר מצליח לממש הבטחה זו בצורה מפורטת ויישומית, למשל בתחום של ניהול כישרונות או בתחום של ניהול תרבות ארגונית. ייתכן שתחומים אלו

דורשים ספרים משל עצמם – אלו כבר כללי המשחק החדשים של ניהול מש"א בגישה אסטרטגית. אי-אפשר לצפות שהקורא ימצא בפרק אחד את כל התשובות לתחום שלם. מנגד, הספר מלמד אותנו לשאול את השאלות הנכונות. למשל, כיצד ניהול יעיל של יכולות מבוסס על ניתוח של שוק העבודה הפנימי בארגון כדי לאתר צרכים וצווארי בקבוק בניהול מש"א של הארגון. חברות רבות מציעות היום פלטפורמות משוכללות של מערכות מידע ממוחשבות, ההופכות את הניתוח הזה לאפשרי, יעיל, זמין ומתבקש. מנהל מש"א בגישה אסטרטגית צריך להכיר כבר היום את הכלים הללו ולהשתמש בהם באופן מושכל. לכאורה, אין דבר הגיוני מכך. האם שיטות תגמול, או גיוס ומיון, אינן צריכות להיבחן בהקשר הרחב יותר של אסטרטגיית הארגון ומאפייני שוק העבודה שלו, פנימי וחיצוני? בהחלט כן, אולם ראייה זו מצריכה שינוי פרדיגמה, והספר בהחלט תורם לה רבות.

מקורות

- בן-טל, נ', רובינשטיין, ר', קסטרו, ד' ורוז, א' (2013). Talent Management – היכן אנחנו על המפה? תמונת מצב עדכנית מישראל. משאבי אנוש, 301(2), 54-61.
- Adizes, Y. (March 9, 2006). Human resources: Why they do not lead change. Retrieved from <http://www.ichakadizes.com/human-resources-why-they-do-not-lead-change/>
- Nadiv, R., Raz, A., & Kuna, S. (2015). What a difference a role makes: The scope and outcomes of the shift toward the HR strategic role in Israel (Unpublished Manuscript).
- Ruta, D. (2005). The application of change management theory to HR portal implementation in subsidiaries of multinational corporations. *Human Resource Management*, 44(1), 35-53.
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47, 829-850. doi: 10.1002/hrm.20247
- Welch, J. Lessons on winning and profitability from Jack Welch. Retrieved from <https://blog.kissmetrics.com/winning-and-profitability>