

חקר תפקידים ואיושם-שיעור מספר 1

מבוא-מצגת 1 "חקר תפקידים ואיושם"

ניהול משאבי אנוש

הגדרה: ניהול משאבי אנוש הוא תהליך של קבלת החלטות בתחומים השונים הקשורים לגיוס, מיון, הכשרתו, פיתוחו, תפעולו ותחזוקתו של כוח האדם בארגון העבודה.

נדבר על גיוס ומיון של עובדים.

ניהול משאבי אנוש-היסטוריה

גישה מכניסטית

איך התחיל ניהול המשאב האנושי?

☞ הניהול המדעי (טיילורזם)-**גישה מכניסטית**, הנחות:

- פריון הייצור נמוך בעיקר עקב ניהול כושל ולא "מדעי" של המשאב האנושי. יש לנהל אדם כ"מכונה" המבצעת משימה.
- העובדים חומריים ומונעים לעבוד רק ממניעים כלכליים.
- העובדים רציונליים –רוצים שכר גבוה יותר תמורת מאמץ קטן ככל האפשר.
- שכר יקבע בהתאם לפריון.

הכל התחיל לפני המהפכה התעשייתית). לפני המהפכה בישוב חקלאי לא הייתה תעשייה הייתה חקלאות ומי שעבד זה בני המשפחה. הנפוטיזם¹ קיים פחות היום. ואז התחילו המכונות, מעבר מהכפרים/חקלאות לעיר ואיך התייחסו לאותם עובדים? לא יפה במובן הזה שזה סוג של עבדות מודרנית. הבעיה העיקרית הייתה שהתחילו להיות מסות של אנשים שהועסקו בלא תנאים ולא היה להם יכולת לבוא במשא ומתן, אך בסופו של דבר הם התארגנו, ואז הגיעו החוקים למשל שאסור להעסיק ילדים, מותר לעבוד רק 8 שעות ביום, אם מישהו נפצע הוא זכאי לפיצוי מהמעסיק.

עד ההתחלה של החוקים האלה, היה צורך שיהיה מישהו שהתייחס לכל האנשים האלו בצורה אחרת, צריך לחשוב איך מארגנים את האנשים האלה גם מבחינת הארגון עצמו, הראשון שהתייחס לאנשים בצורה של איך מארגנים אותם, הוא טיילור.

טיילור הוא מהנדס, הוא בא משיטות מכניות: הכול צריך להיות מדוד, הוא אומר שלא ממצים את פריון העובדים כי הניהול שלהם הוא כושל ולא מדעי, צריך לנהל אותם באופן מדעי, נראה מה היכולות של האדם ונתאים לו את העבודה. בנוסף הוא טוען שהעובדים מונעים ממניעים כלכליים ולא ממימוש עצמי, ואומר שהעובדים רציונליים תשלם להם יותר הם יעבדו יותר. השכר צריך להיקבע על פי הפריון, ההנהלה צריכה לנהל את תהליך העבודה.

ההנהלה אחראית:

- לתכנן את תהליך העבודה על יסוד ניתוח מדעי, מדוקדק של המטלות באמצעות "חקרי זמן ותנועה של העבודה" – לפי זה נדע כמה למשל בובות האדם צריך להכין ביום.
- לשבץ את העובד המתאים לכל שלב בעבודה
- לספק לעובדים כלי עבודה מתאימים ולהדריכם.
- לפקח על טיב התוצרת

תפקיד מש"א:

כינוי: מנגנון

מכיל: גיוס, פיקוח ותגמול

הנדסת אנוש גם היא התחילה מטיילור, ארגונומיה, איך להתאים את סביבת העבודה לעובד. חקר תפקידים/ניתוח עיסוקים גם התחיל מטיילור.

¹ נפוטיזם – העסקת בני משפחה (נפוס=נכד)

גִּישָׁה הוֹמְנִיסְטִית

גִּישַׁת יַחֲסֵי אָנוּשׁ-גִּישָׁה הוֹמְנִיסְטִית, הַנְּחוּת:

- הָאָדָם אֵינוֹ מְכוֹנָה! הוּא יִצוֹר מוֹרֵכֵב מִבְּחִינַת כִּישוּרֵיוֹ וּמִבְּחִינַת מִטְרוֹתָיו בַּעֲבוּדָה. לִכֵּן יֵשׁ לַהֲתִיחֹס לְמַכְלוּל הַגּוֹרָמִים הָאָנוּשִׁים הַמְּשַׁפִּיעִים עַל יַעֲלוֹת בְּנֵי אָדָם כְּגוֹן: צָרִיכִים וּמִנִּיעִים (וְלֹא רֶק לְאֶסְפֶּקְטִים פִּיזִיִּים).
- מִרְבִּית בְּנֵי הָאָדָם עוֹבְדִים בְּקִבּוּצוֹת חִבְרָתִיּוֹת פּוֹרְמָאֲלִיּוֹת וּבִלְתִּי פּוֹרְמָאֲלִיּוֹת בַּעֲלוֹת הַשְּׁפָעָה רַבָּה עַל הַתְּנֵהוּגוֹת הָעוֹבְדִים ← מִסְקָנָה שְׁעִלְתָּה מִנִּסּוּיֵי הוֹת'וֹרָן.

נִסּוּיֵי אוֹ מַחְקָרֵי הוֹת'וֹרָן מְכוֹנִים קִבּוּצָה שֶׁל נִסּוּיִים שֶׁנַּעֲשׂוּ בַּמִּפְעָלִי הוֹת'וֹרָן, בְּאֶחָד הַנִּסּוּיִים רוֹאִים קִבּוּצָה שֶׁל גְּבָרִים, לֹא שָׂאֲלוּ אֶת הַגְּבָרִים אֲלָא צִפּוּ בְּהַתְּנַהּלוֹתָם, אָמְרוּ לָהֶם אִם אַתֶּם תַּעֲשׂוּ יוֹתֵר, הַהֶסֶפֶק יִהְיֶה גָבוֹה יוֹתֵר הֵם יִקְבְּלוּ פֶּרְמִיָּה גְבוּהָה יוֹתֵר. לְמִרְבָּה הַפְּלָא זֶה לֹא קָרָה וְמָה שֶׁגִּילּוֹ שֶׁלִּמְרוֹת שֶׁהַהֲנַהֲלָה הִיא הַהֲנַהֲגָה הַפּוֹרְמָלִית, הִיִּתְתָּה שֶׁם קִבּוּצָה עִם הַנְּהִיגָה בִּלְתִּי פּוֹרְמָאֲלִית, מִנְהִיג, שָׂאֲמַר לָהֶם תִּיזָּהְרוּ אִם תַּעֲלּוּ אֶת הַתְּפֻקָּה הַהֲנַהֲלָה תִּרְאָה שֶׁאַתֶּם יְכוּלִּים לַעֲשׂוֹת יוֹתֵר וְאֵז הַהֲנַהֲלָה תִּגִּיד שֶׁהֵם מִפְּסִיקִים אֶת הַפֶּרְמִיָּה. זֶה דוֹגְמָא שֶׁל הַעֲנִיִּין הַחִבְרָתִי בַּעֲבוּדָה, הָאָדָם לֹא רֶק מְכוֹנָה יֵשׁ עוֹד דְּבָרִים שֶׁמְשַׁפִּיעִים עָלָיו.

תַּפְקִיד מִש"א:

כִּינּוּי: כ"א

מְכִיל: גִּיּוֹס, פִּיקוּחַ וְתַגְמוּל וְסִיפּוּק צָרִיכִים

הַגִּישָׁה הָאֲרָגוֹנִית (גִּישַׁת מִשְׁאָבִי אָנוּשׁ)

צִמְחָה בַּעֲיָקָר בַּעֲקֻבוֹת הַבִּיקוּרָת עַל כֵּךְ ש"יַחֲסֵס טוֹב" לְעוֹבְדִים אֵינוֹ מִסְפִּיק כְּדֵי לַהֲפַחִית אֶת נִיצוּל הָעוֹבְדִים. יֵשׁ לְבַצֵּעַ שִׁינוּי בַּמִּבְנָה הָאֲרָגוֹנִית הַכּוֹלֵל מִנְהִלִּים בַּעֲלֵי סְמֻכוֹת וּמִמּוֹן לְעוֹמֵת עוֹבְדִים חֲסָרֵי מִשְׁאָבִים. הַנְּחָה:

- הַמִּשְׁאָב הָאָנוּשִׁי בַּעֲבוּדָה אֵינוֹ "בַּעִיָּה" נִיהוּלִית, לַהֲפֹךְ, הָעוֹבְדִים הֵם הָאֲמֻצְעֵי לִקְיוֹם הָאֲרָגוֹן וְלִהְיִשְׁרָדוֹתוֹ.
- יֵשׁ לִפְתַּח אֶת הָעוֹבֵד וּלְתֵת לוֹ כְּלִים שִׁישְׁבִּיחוּ אֶת הַפּוֹטֵנְצִיָּאל הַתַּעֲסוּקָתִי שֶׁלּוֹ מַעֲבֵר לְסִיפּוּק צָרָיו.
- הָאֲרָגוֹן הוּא יִשׁוֹת עֲצֻמָּאִית מוֹרְכֶבֶת (חֲלוּקָת עֲבוּדָה, הַתְּמַחוּת, אִילוּצִים וְכוּל') וּבַעֲלֵי אֵינְטֶרְסִים מִשְׁלּוֹ.
- יֵשׁ אֵינְטֶרְאֻקְצִיָּה בֵּין הָאֲרָגוֹן לְסִבִּיבָה. הָאֲרָגוֹן תִּלּוּי בְּסִבִּיבָה לְקַבֵּל מִשְׁאָבִים (בִּינִיהֶם מִשְׁאָבִי כ"א) וְנוֹתֵן תְּפֻקוֹת הַמְּשַׁמְשׁוֹת אֶת הַסִּבִּיבָה.

מִיִּלֵּס אוֹמֵר דְּבַר כֵּזֶה, גִּישָׁה זֹאת אוֹמֶרֶת שֶׁהַגִּישָׁה הַהוֹמְנִיסְטִית אָמְרָה לְהַשְׁאִיר אֶת הָאֲרָגוֹנִים כְּמוֹ שֶׁהֵם רֶק נִדָּאָג לְעוֹבְדִים שֶׁיִּהְיוּ שְׁבַעֵי רִצּוֹן, אֲבָל יֵשׁ אֶת הַמִּנְהִלִּים וְיֵשׁ אֶת הָעוֹבְדִים הַמִּסְכְּנִים שֶׁאֵין לָהֶם חֲשִׁיבוֹת בָּאֲרָגוֹן, מִיִּלֵּס אוֹמֵר שֶׁצָּרִיךְ לְשַׁנּוֹת מִשְׁהוּ בְּסִיסֵי בַּמִּבְנָה שֶׁל הָאֲרָגוֹנִים, הַבַּעִיָּה הִיא בַּעִיָּה אֲרָגוֹנִית, בַּעֲלֵי הוֹן שֶׁהֵם מַחֲלִיטִים וְעוֹשִׂים מֵהֶם רֹצִים וְהָעוֹבְדִים שֶׁאֵין לָהֶם אֲמִירָה, וּמִיִּלֵּס אוֹמֵר שֶׁצָּרִיךְ לְשַׁנּוֹת אֶת הַהִסְתַּכְּלוֹת הָאֲרָגוֹנִית, צָרִיךְ אֶת הָעוֹבְדִים שֶׁיִּתְּנוּ יָתְרוֹן תַּחֲרוּתִי, שֶׁהֵם הַמִּשְׁאָב הַכִּי חֲשׁוֹב, וְאֵז צָרִיךְ לְלַמֵּד אוֹתוֹ, לִפְתַּח אוֹתוֹ וְאֵז צָרִיךְ לְלַמּוֹד לְשַׁמֵּר אוֹתוֹ. שְׂאֲנָשִׁים לֹא נִמְצְאוּ לְבַד וְיֵשׁ אֵינְטֶרְאֻקְצִיָּה עִם הַסִּבִּיבָה, אֲנָשִׁים מוֹשְׁפָּעִים מִהַסִּבִּיבָה. לִכֵּן מָה שֶׁקוֹרָה עִם מִשְׁאָבִי אָנוּשׁ בְּרִמָּה הַזֹּאת מַעֲבֵר לָמָּה שֶׁהִיא בְּרִמָּה הַזֹּאת אֲצֵל טִיִּילוֹר זֶה יֵשׁ שִׁיפּוֹר וְשִׁימּוֹר הַמִּשְׁאָב.

תַּפְקִיד מִש"א:

כִּינּוּי: מִש"א

מְכִיל: גִּיּוֹס, פִּיקוּחַ וְתַגְמוּל וְסִיפּוּק צָרִיכִים שִׁיפּוֹר וְשִׁימּוֹר הַמִּשְׁאָב הָאָנוּשִׁי

כיום-ניהול משאבי אנוש אסטרטגי

איפה אנו היום? בניהול משאבי אנוש אסטרטגי. Strategic Human Resource Management (SHRM)

במה זה שונה מאצל מיילס? אין מתעסקים באדם, אלא באסטרטגיה, ההבנה שמשאבי אנוש ומנהל משאבי אנוש צריכים להיות קשורים לאסטרטגיה הארגונית, הואם שותף עסקי בכל דבר ועניין. כדי שהארגון יצליח משאבי אנוש צריך להיות מעורב בניסוח האסטרטגיה וביישומה.

פיתוח ההון האנושי חייב להיות קשור לאסטרטגיית ולמטרות הארגון.
אסטרטגיה – תוכנית ארוכת טווח של הארגון באשר לאופן שבו הוא יאזן בין חוזקותיו וחולשותיו הפנימיות לבין הזדמנויות ואיומים חיצוניים, כדי לשמר יתרון תחרותי.
 התהליך האסטרטגי כולל:

1. ניסוח.
2. יישום האסטרטגיה.

יש מספר אסטרטגיות-עלות, או נישא ואיכות וכול'.
 אנו רוצים להיות שותפים גם בניסוח האסטר' וגם ביישום שלה.

באופן אופטימאלי, מחלקת מש"א אמורה להשתתף ב2 השלבים כי האסטר' מכתובה חלק מדרישות האנשים בארגון.

מנסחים אסטרטגיה, מיישמים אותה, איך? באמצעות כל פעולות משא"ב, הפעולות משפיעות על תפקוד עובדים וביצועי הארגון.



משאבי אנוש לאן? רגע האמת \ פרופ' אילן משולם (2009),

הוא אומר:

מש"א יהווה תרומה ממשית בהפיכת המשאב האנוש לגורם מרכזי ביצירת יתרון תחרותי לארגון.
 לשם כך צריך (איך עושים את זה כמשא"ב אסטר'):

1. שינוי תפיסה – ראייה פרואקטיבית אסטרטגית של הארגון בכלל ומשא"ב בפרט.
2. הבנת העסק.
3. שותפות עם הניהול – פעם אם עובד כעס או לא הסתדר לו, הוא היה הולך למשא"ב, המנהל היה נחשב כנותן הוראות מקצועיות, כיום מי שאחראי על המשא"ב בארגון הוא המנהל הישיר, כל מנהל אמור להיות אחראי לאנשים שנמצאים תחתיו, אם הוא לא יודע לעשות זאת? מנהל המשא"ב אמור לתת סיוע למנהל איך להתמודד עם זה ולהיות גוף מקצועי להתמודדות המנהל עם העובדים.
4. יצירת יתרון תחרותי – אפשר באמצעות המשאב האנושי ליצור יתרון תחרותי אם רוצים שיהיה תרבות מאוד מיוחדת שתאפשר לשמר את העובדים. הוא לא מתעסק רק בקטנות אלא גם בדברים בסיסים כמו ערכים (אם יש גיוס של אוכלוסיה דתית יש צורך בשינוי ערכים).
5. ניהול יכולות – שימור, טיפוח ובניית יכולות.
6. תרבות הארגון – הציר המרכזי בשימור, טיפוח ופיתוח המשאב הארגוני האנושי. אם רוצים לשנות תרבות בארגון צריך לקבע אותה.

יש בעיה, אם מש"א רוצה להיות אסטר' הוא לא יכול גם לעשות את התפקיד האסטר' ולעשות את כל הדברים שעשה כבר, לשבת בישיבות של ההנהלה והוא לא יכול על כל עובד קטן לשבת איתו בראיון. משא"ב היה צריך להבין שהוא צריך להוציא חלק מתפקידיו, ואז צמחו להם חברות גיוס עובדים. (טבלה של עיריות שעברו מניהול משא"ב מסורתי למודרני).

עקרונות ניהול משאבי אנוש מודרני:	עקרונות ניהול משאבי אנוש מסורתי:
התמקדות בניהול המשאב האנושי כנגזרת של האסטרטגיה הארגונית ושותפות בקבלת החלטות.	התמקדות בהיבטים המנהלתיים של ניהול המשאב האנושי, מנגנון מעקב ובקרה, דיווח, עדכון, וכיו"ב.
"שירות יוזם" – טיפול בפניות של עובדים ומנהלים למחלקת משאבי אנוש – "משיכה". ובנושאים שאותו כצורך ע"י מחלקת משאבי אנוש-דחיפה.	"שירות מגיב" – טיפול בעיקר בפניות של עובדים ומנהלים למחלקת משאבי אנוש – "משיכה".
מנהל משאבי אנוש כפונקציה יוזמת, שותפה ומובילה של תהליכים ארגוניים.	מנהל משאבי אנוש כפונקציה המוציאה לפועל מדיניות ארגונית.
הרחבת תחומי הפעילות של מחלקת משאבי אנוש לתחומים כגון: ייעוץ בקבלת החלטות, יעוץ אישי למנהלים, הובלה של תהליכים חוצי ארגון ועוד.	מיקוד הפעילות בתחומי הליבה בלבד של תחום משאבי אנוש: גיוס ומיון, קליטה, הדרכה, רווחה, שכר והטבות, פיטורין והתפטרות, פרישה.
שירות ממוקד לקוח – אימוץ גישה שיווקית ממוקדת לקוח, הכוללת פילוח לקוחות, ניתוח צרכים ו"תפירת פתרונות", המותאמים לצרכים שזוהו.	שירות אחיד – אספקת שירותים ומוצרים אחידים לכלל היחידות ברשות.
"ניהול תפוקות" – ניהול תוצרי הפעילות, שיפור מומחיות ארגונית, יעילות רווחית ושביעות רצון לקוחות.	"ניהול תשומות" – ניהול פעילות בתחומי הליבה של משאבי אנוש: גיוס ומיון, קליטה, הדרכה וכיו"ב.
אחריות מנהלים – מנהלים נתפשים כמנהלים אינטגרטיביים של העובדים. מחלקת משאבי אנוש אחראית למתן כלים מקצועיים למנהלים לניהול המשאב האנושי.	אחריות מנהלים – מנהלים נתפשים כמנהלים המקצועיים של הכפופים להם, אחריות הטיפול במשאב האנושי היא של מחלקת משאבי אנוש.
תיעוד, מעקב ובקרה ממוחשב – מעבר לניהול מעקב ובקרה של כוח אדם ברשות באמצעות מערכת ממוחשבת.	תיעוד, מעקב ובקרה ידני – ניהול מעקב ובקרה ידני לניהול מערך כוח אדם ברשת.

לקרוא דוגמאות למשאבי אנוש במשטרה + VERINT
 עמודים 16-18
 עמוד 19-סוקרים שנעשים בכל העולם, סקר קרנט לא למבחן.