

תוכן עניינים

3	הצגת הארגון
3	פרק ראשון
3	1. בחינת תפקידו האסטרטגי של גוף משאבי אנוש
6	2. פיתוח כישורים - הדרכה ופיתוח של עובדים (דגש על עולם העבודה החדש)
10	פרק שני
11	רשימה ביבליוגרפית 1
12	רשימה ביבליוגרפית 2

הצגת הארגון

איקאה הינה קמעונאית רהיטים גלובלית (מתפרסת על פני 40 מדינות), המוכרת רהיטים מוכנים להרכבה. איקאה נוסדה בשנת 1943, בשבדיה, על ידי אינגבאר קמפרד. בשנות ה-70 התרחבה למדינות אחרות באירופה, לסינגפור, לאוסטריה ולאוסטרליה. בשנות ה-80 התרחבה דרמטית בארה"ב, איטליה צרפת ואנגליה. במהלך שנות ה-90 וה-2000 איקאה שמה דגש גבוה יותר על נושאים בעלי חשיבות חברתית, כגון פיתוח מדיניות סביבתית ויצירת פרויקטים לשיפור פני החברה האנושית. במהלך העשור השני של שנות האלפיים החברה כבר החלה לרשום רווחים של 2-3 מיליארדים לשנה ולהציג אחוזי צמיחה של 8% ומעלה, מה שהציב אותה כאחת החברות המצליחות ביותר בעולם בתחום הריהוט ובכלל. חזון החברה ממוקד, חיובי ופשוט: ליצור חיי היומיום טובים יותר עבור אנשים רבים. המשימה שדרכה החברה שואפת להשיג אותו, היא הצעת מגוון רחב של רהיטים אופנתיים במחירים נמוכים ונגישים. על כן החברה מתמקדת במגוון מוצרים, עלות נמוכה ושיפור חיי היומיום של אנשים דרך הרהיטים (מאמר 9). איקאה ידועה כחברה המעריכה את מחלקת משאבי האנוש שלה, רואה במשאבי האנוש נכס חשוב לארגון, ומכירה במשאבי האנוש כתחום שיכול לאפשר את צמיחת החברה אם מנוהל בצורה יעילה ואפקטיבית (מאמר 10). על כן, נרצה לבחון מספר היבטים של תפקוד משאבי אנוש בחברת איקאה: תפקיד אסטרטגי והתאמה לעולם העבודה החדש.

פרק ראשון

בחירת תפקידו האסטרטגי של גוף משאבי אנוש

ניהול משאבי אנוש מוגדר בתור מכלול ההחלטות והפעילויות שנוגעות למשאב האנושי (עובדי הארגון) לצורך השגת היעדים שהציב לעצמו הארגון (Fisher, Dowling & Garnham, 1999). החוקר **אולריך** (Ulrich, 1998) בנה מודל אשר ממפה את תפקידי משאבי האנוש על פני שני ממדים. ממד אחד הוא ניהול טקטי – ניהול אסטרטגי, וממד שני הוא ניהול תהליכים – ניהול אנשים. מכאן נגזרים ארבעה תפקידי משאבי אנוש ונבדוק איך האם הם מגולמים בניהול משאבי אנוש באיקאה וכיצד:

* ניהול תהליכים טקטי – "מומחה מנהלי": הבטחת האיכות המרבית האפשרית של השירותים המועברים לעובדים, רצוי במינימום עלויות. אמנם, למשאבי האנוש של איקאה יש פן אדמיניסטרטיבי חשוב, למשל דרך מעקב על ביצועי העובדים והקפדה על מתן כל ההטבות המגיעות להם, בצורה מסודרת ומתוזמנת (מאמר איקאה – מתורגם). אך עם השנים היקף כוח האדם הנדרש לניהול תהליכים טקטי עקב מעבר לניהול דיגיטאלי שאפשר את האוטומטיזציה של התהליכים ובכך לחסוך בעלויות שכירת עובדי מנהלה (cnbc, 2018).

* ניהול אנשים טקטי – "אליפות בעובדים": זיהוי צרכי העובדים והגנה על אינטרסים של העובדים בתהליכי שינוי. מגמה זו של ניהול עובדים טקטי מצויה באיקאה שכן החברה ידועה בכך שהיא מציעה פוליסות של הטבות מיטיבות מאד לעובדים. עם זאת בעבר החברה הציעה את ההטבות בצורה אחידה לכולם כך שרבות מן ההטבות כלל לא נוצלו. בסוף שנות ה-90 מנהלת משאבי האנוש של איקאה ארה"ב, ספירס-לופז, שינתה את מדיניות ההטבות והפכה אותה לגמישה יותר ומותאמת לצרכי העובד היחיד, לפי סקרי עובדים. כך ההטבות השתנו והפכו ליותר תפורות לצרכים האישיים של העובד,

ואפשרו לעובדים ליהנות מאיזון חיי בית-עבודה ומהכלה טובה יותר של השונות בארגון (מאמר איקאה – מתורגם).

* ניהול תהליכים אסטרטגי – "סוכן שינוי": עד כמה משאבי האנוש תומכים בהובלה של שינוי בארגון. מערך משאבי אנוש של איקאה משמש כסוכן שינוי שכן דואג לכך שהעובדים יוכלו לדבר בפתיחות עם המנהלים שלהם לגבי נושאים שונים כגון קשיים ביישום שינוי דרך קיבוע מנהג של שיחות עם ההנהלה. בצורה זו נמנעות עלויות בגין כפל משימות והעובדים מסוגלים להתמודד בצורה יותר טובה עם שינויים (מאמר 1).

ניהול אנשים אסטרטגי – "שותף אסטרטגי": תפקיד זה עוסק בהתאמה של פעילויות משאבי אנוש ויזמותיו עם האסטרטגיה העסקית העולמית. האסטרטגיה העסקית של החברה היא הצגת מגוון רהיטים במחיר נוח לקונים (מאמר 7). מנהלי משאבי אנוש באיקאה מסייעים ביישום האסטרטגיה הזו דרך פתרון בעיות במקום העבודה, למשל דרך קביעת נהלי עבודה גמישים והענקת הטבות תפורות אישית שמאזנות את חלוקת העומס בין מטלות העבודה למטלות הבית (כגון הענקת האפשרות לעובדים לבחור את שעות העבודה, את ימי חגית החגים ועוד) (מאמר מתורגם – איקאה), דרך ניטור ביצועי העובדים ואיתור קשיים שלהם דרך שיחות עם מנהלי משאבי האנוש – פעולות המאפשרות לחסוך בעלויות דרך הפחתת טעויות, מניעת כפל משימות ושיפור רמות הביצוע (מאמר 10), וכן דרך עידוד העובדים להעלות רעיונות חדשים שתומכים בהפחתת העלויות של החברה (מאמר 7). זאת ועוד מערך משאבי האנוש באיקאה גם אמון על פיתוח הקריירה של העובדים דרך הגברת הנגישות של הצעות עבודה פנימיות לעובדים