

ניהול שינוי ופיתוח ארגוני – עבודת סיום הקורס

החברה שנבחרה – ענקית התוכנה HPE בישראל

מבנה החברה, מכלול החברה וסקירת מדרג ניהולי

חברת HPE הוקמה ב-2015 כתוצאה מפיצול פעילות HP העולמית. HP העולמית מנוהלת על ידי דיון ויסלר ומתמקדת בשוק ה-IT לפרטיים, קרי היא מפתחת, מייצרת ומוכרת מחשבים בייתיים, טאבלטים ומדפסות. חברת HPE, שעליה אבסס את עבודתי זו מנוהלת על ידי מג ויטמן, מתמקדת בשוק העסקי עם פתרונות רשת ופתרונות אחסון בשרתי ענן לעסקים, שירותי מערכות מידע ותוכנה. מרכז הפיתוח של HPE ביהוד הוקם על בסיס רכישת פעילות חברת "מרקורי" הישראלית ב-2006.

מאז שרכשה מיקרו-פוקוס את חטיבת התוכנה של HPE בספטמבר מתרחש גל פיטורים מקיף בכלל מרכזי החברה ברחבי העולם - ובראשם: הונגריה, בצ'כיה, בהודו ובארה"ב. הסניף בישראל שמרכז הפיתוח שלו נמצא ביהוד, העסיק בשיאו 1,500 עובדים וכעת נמכר כחלק מהעסקה ולכן עתידו עוד אינו ברור. אי וודאות זו היא חלק מבסיס האנומליה שנוצרה בחברה.

לפני כ-3 חודשים פיטרה HPE מאות עובדים בישראל וצמצמה מחלקות שלמות ובהן גם מחלקות עיקריות, כמו AppPulse – מחלקת הדגל שפיתחה מערכת להפקת מידע על אפליקציות במובייל, ואת מרכז המחקר בטכניון- המעבדות (HPE Labs), שבו מועסקים כמה עשרות חוקרים והיווה את "גאות היחידה" של החברה. חלק מהפיטורין התרחשו מיידית וחלקם נדחו למועד מאוחר יותר על מנת שעובדים יוכלו לבצע העברת ידע מסודרת ו"העברת מקל" לארגון, בחלק מהמקרים תמורת פיצויים מוגדלים. עפ"י פרסום של רותי לוי ב- THE MARKER מהחודש האחרון, בין המחלקות שצפויות להיפגע בגל העזיבה הנוכחי:

- מחלקת פיתוח מוצרים לתפעול שרתים
- "סיקורייטי" – מחלקה שאחראית לאבטחת מוצרי החברה
- "אינוביישן" – מחלקה גלובלית שמרכזת פרויקטים של יזמות בחברה
- המחלקה שפיתחה פתרון לניהול גרסאות ומעגל חיים של מוצרים
- מחלקת משאבי אנוש
- מחלקת IT

הבעיה – "בריחת מוחות"

כאמור, מרכז הפיתוח של HPE (HP Enterprise) ביהוד מתמודד עם גל עזיבות לא מתוכננות, עובדים בעמדות מפתח בארגון ובראשן מנהלת משאבי האנוש של המרכז, הגברת ריקי גולדרייך, שנחשבת לאחת ממנהלות משאבי האנוש הבכירות בישראל, הודיעה על עזיבתה גם היא. עובדה שהסבה נזק מוראלי אדיר לארגון וגרמה לתחושה של "ספינה טובעת" שהעכברים ממהרים לברוח ממנה. ככל הנראה, מסתמן שלפחות אחד מתוך שלושת הבניינים שהחברה שוכרת ביהוד יפסיק לשרת את מרכז הפיתוח לאור הצמצום בהיקף כוח האדם והלוגיסטיקה הנגזרת ממנו. גל העזיבות הנוכחי מגיע אחרי סבב קודם מלפני 4 חודשים שכלל עזיבה של יותר מ-300 עובדים, אשר מתוכם כ-100 עובדי קבלן. ההערכה היא שכ-40 עובדים בסה"כ, מתוכם גם ראשי צוותים ומנהלים זוטרים וביניים, כבר התפטרו מיוזמתם, בתגובה לגל

הפיטורים האחרון. אין ספק כי ההנהלה, כמו כל הנהלה אחרת במצב דומה, מתקשה להתמודד עם העזיבות הלא מתוכננות. לפי דיווחים שקיבלנו מעובדים ההנהלה משדרת פניקה ולחץ, שכן עליה לדאוג לעובדים שפוטרו מחד, ומאידך לא נשארו למנהלים שום כלים מעשיים כדי לשמר עובדי מפתח באמת. זהו למעשה עיקר הבסיס ששימש לעבודה זו.

הרקע החיצוני שהוביל לבעיה

באוקטובר האחרון הכריז ראש הממשלה על הכוונה לאפשר לאלפי מהנדסים מחו"ל לעבור לעבוד בארץ ובכך הנחית מכה קשה נוספת על עובדי ההייטק ועל האמון שלהם ב"מערכת". אין ספק, שהני"ל מעמיד בסיכון את הענף המרכזי עליו יושבת כלכלת ישראל והוא תעשיות עתירות ידע (היי-טק). אין ספק כי הדברים מתחילים לבוא לידי ביטוי כבר בשטח שכן שיעור המועסקים הקטן ביותר של עובדים בגיל 45 ומעלה נמצא בתחום של תעשיות עתירות ידע וחברות הזנק (היי-טק וסטארט אפים). מצופה היה שמשרדי הכלכלה והאוצר שמבינים ויכולים לצפות את ההשלכות ההרסניות של צעדים אלו על המשק, יחלו בתכניות הסבה והכשרה לאקדמאים ויבנו תשתית מבוססת לקליטת עוזבי ההיי-טק אבל במקום זאת, החליט משרד האוצר לצמצם את הטבות המס בחיסכון הפנסיוני.

הבעיות הפנימיות שהובילו לבעיה

בחברת HPE קיימת "תכנית מצטיינים". התכנית הינה תכנית פיתוח, הדרכה וטיפול עובדים. מדובר בתכנית עתירת תקציב ונשאבים, מושקעת ביותר שנועדה לבסס תחושת שייכות ארגונית ו"גאוות יחידה" בקרב עובדים חדשים שמסומנים כפוטנציאל ניהולי ובעלי סיכוי להתקדם לארגון עוד משלב הגיוס, בעיקר בשל הצטיינותם בלימודים באוניברסיטאות. מדובר למעשה בתכנית "עתודה ניהולית" אבל לא כזו שנשענת על הישגים בעבודה וניסיון בפועל, אלא על הנחת היסוד שהארגון רוצה לשמר בתוכו את הבוגרים המצטיינים מבין העובדים החדשים, ולכן נכון וכדאי להשקיע בהם ורק בהם באופן מיוחד. נשמע הגיוני כבסיס לתכנית פיתוח (קשר בין הצטיינות בלימודים להצטיינות בעבודה קיים אך אינו חד חד ערכי) אבל בפועל התכנית לא הוכיחה את עצמה. על אף ההשקעה הרבה בתכנית ניתוח התוצאות הראה שלא בהכרח נוצר ערך חיובי עבור אותם "כוכבים" ולעיתים אפילו הביאו לתוצאה הפוכה עבור הארגון בכלל.

פתרון אפשרי לבעיה

ניתן לפתור את הבעיה הקיימת באמצעות **התערבות לפי מודל שלושת השלבים של לוי**.

המודל של לוי מתאים במקרה זה כיוון שהוא מדבר על שדה הכוחות בו השינוי הוא מודיפיקציה בין כוחות משמרים התנהגות יציבה במערכת מסוימת. כדי לשנות תפיסה מחשבתית מקובעת שסטודנט מצטיין=כוכב=מנהל עתידי מצטיין יש צורך בנטרול התנגדויות מבפנים ומבחוץ וחיזוק כל מי שרואה את היתרונות המערכתיים של השינוי. לזה בדיוק התכוון לוי כשהגדיר ש: "ההתנהגויות בזמן השינוי מתחלקות בין כוחות המכוונים לשמירת הסטאטוס קוו, שהיא שמירת ההתנהלות הקיימת בחברה ביחס לעובדים וכוחות הדוחפים לשינוי".