

תוכן עניינים

3.....	חלק א' - שאלות.....
4.....	חלק ב' – תיאורטי'
7.....	חלק ג' - "שומי'
11.....	חלק ד' – רפלקציות
13.....	ביבליוגרפיה

חלק א' - שאלות

1. במהלך המאה ה-19, התרחשה המהפכה התעשייתית שהתבטאה בהקמת מפעלי ענק. מטרת המפעלים הייתה להשיא כמה שיותר רווח, דרך מקסום פריון העובד. כך, עלתה לתודעה חשיבותם של ניהול ויעילות עובדים לצרכי ההצלחה העסקית. לפיכך בסוף המאה ה-19 ובראשית המאה העשרים, החלו חוקרים לבחון כיצד לנהל בצורה מוצלחת מאד את הגורם האנושי, והבולט שבחוקרים היה טיילור, הוגה גישת "הניהול המדעי" שבחן מגוון כלים הנדסיים ושיטות מדעיות לשם מקסום יעילות בכל שבריר מהעבודה ("מחקרי זמן ותנועה"). היה זה שינוי מחשבתי כמעט מהפכני, שכן עד אז מנהל העבודה קבע באופן סובייקטיבי, כיצד לדעתו הכי כדאי שהפועלים יבצעו את העבודה. דרך הניהול המדעי נקבעו מאפייני עבודה, סטנדרט לכל תפקיד ומערך תגמולים כספי להמרצת העובד (משולם והרפז, 2015).

על בסיס הניהול המדעי הוקמו מחלקות כוח האדם הראשונות בראשית המאה ה-20. הן נקראו אז מחלקות "ניהול מנגנון" והן עסקו בגיוס ומיון עובדים, בקליטת עובדים ובהדרכה פרטנית, בנושאי ביצועים, בריאות ובטיחות. למרות שהעיסוקים של מחלקות אלו נשמעים מאד דומים למחלקות כ"א מודרניות, הרי שפעילותן הייתה מושפעת רובה ככולה מהניהול המדעי, כלומר, במחלקות נערכו "מחקרי זמן ותנועה" עבור המפעל, נותחו ביצועי התפקיד של העובדים, הוערכו מאמצים ועייפות העובדים, תוארו תפקידים לפרטי פרטים, ונבנו מערכות תגמולים מבוססות על עמידה בסטנדרטים של הביצוע. במחלקות אלו, גם הגישה כלפי העובדים הייתה ברוח הניהול המדעי וזכתה בתקופות מאוחרות יותר לביקורת: התייחסו אליהם בצורה מכנית, לא הייתה חשיבות לשביעות רצונם וחלה התעלמות ממניעים לא כספיים שימריצו אותם. במרוצת המחצית הראשונה של המאה העשרים חלו שינויים בסביבת העבודה כגון עלייה במורכבות העבודה, הופעת איגודים, כניסת נשים, חקיקת חוקי עבודה הומניים, מעורבות ממשלה ועוד. המחלקות של "ניהול מנגנון" שעד כה בעיקר עסקו בקליטת עובדים וקביעת ביצועים, הפכו למחלקות שעוסקות בניהול כוח אדם, שעסקו גם במנהלה, קשרי ממשל, הגדרת תפקידים ועוד. המחלקות הלכו והתפתחו עד שנהיו תת-מחלקות, לקליטה, למיון, ליחסי עבודה ועוד. חרף כך, במחצית הראשונה של המאה העשרים עדיין מחלקות ניהול כוח אדם לא נחשבו מרכזיות ויותר עסקו בתחזוקה ומנהלה (משולם והרפז, 2015).

2. הקשר שצריך להתקיים בין תכנון משאבי אנוש לתכנון אסטרטגי הוא קשר של הכלה, תמיכה והזנה. כלומר, תכנון מש"א (אשר כולל ניתוח נתונים והסקת מסקנות מהם לאחר איסוף מידע מבפנים ומבחוץ, חיזוי ביקוש והיצע עובדים, זיהוי פערים בין ביקוש להיצע והצעת פתרונות) אמור להיות מוכל בתכנון האסטרטגי ולתמוך בתהליכים אסטרטגיים קיימים ועתידיים (משולם והרפז, 2015).

ככלל, תכנון משאבי אנוש עוסק בזרימת העובדים אל ומתוך הארגון, חיזוי ביקוש עובדים, קביעת תמהיל עובדים ומיומנויות נדרשות ועוד. התכנון מאפשר להכין את הארגון לקראת קבלת החלטות ארוכות טווח עם משמעות מהותית לגבי התפתחות הארגון. זאת משום שדרך התכנון אפשר לעמוד על זמינות כוח עבודה, להציף מגמות ארגוניות וחוץ ארגוניות, לאתר בעיות קיימות ועתידיות ולהציב מגוון פתרונות. זאת ועוד, אחת ממטרות התכנון של מש"א צריכה להיות תמיכה באסטרטגיית הארגון. כלומר משאבי האנוש בארגון צריכים להיות הולמים לביצוע החלטות אסטרטגיות, כגון כניסה לשווקים חדשים או פיתוח מוצרים חדשים, אחרת התהליכים האסטרטגיים עלולים להיכשל. לאור זאת, תכנון מש"א צריך להתבטא בביסוס וביישום התכנון האסטרטגי הכללי של הארגון על מנת להביא לביצועים משופרים. תכנון מש"א הכלול בתכנית האסטרטגית עוזר לביצועים לא רק מעצם יישום התכנון כאבן תומכת באסטרטגיה הכללית, אלא גם כי עצם יישום התהליך משפר תובנות ארגוניות, מגדיל סינרגיה בין עובדים ומיטיב את עבודת הצוות. לפיכך, תכנון משאבי אנוש מזין את התהליך האסטרטגי, תומך בו, ומהווה עמוד תמך חיוני להצלחת הארגון (משולם והרפז, 2015).

חלק ב' – תיאורטי

המקרה הנבחר הוא מקרה א', חברת אוריון.

1) **שיתוף עובדים:** באירוע מתואר כי חברת אוריון (מפעל לייצור מוצרי צריכה) החליטה לפתח לעצמה כלי ניהולי המותאם לצרכיה, והוא נקרא "צוותי שיפור תהליך". אלו הם צוותים המוקמים אד הוק במטרה לפתור בעיות / כשלים ספציפיות שצצו בארגון, כמו עיכובים, פחת, מוצרים פסולים ועוד. כלי זה חדשני עבור אוריון שכן באופן מסורתי רק ההנהלה פתרה בעיות, ואילו הכלי גישה חדשה לניהול הון אנושי שבה העובדים שמעורבים בתהליך הבעייתי הם אלו שגם חושבים איך לפתור את הבעיות, יחד עם עובדים נוספים שבקיימים בנושא הבעייתי, לפי העניין. גם כן, הצוות מורכב מעובדים שבאמת רוצים לפתור את הבעיות. הצוותים הזמניים אוספים מידע, מנתחים נתונים ומסיקים על חלופות של פתרון, העולים בחזרה אל ההנהלה שמחליטה אלו מדרכי הפתרון עדיף ליישם. נאמר, כי אכן גישה זו משפרת את ביצועי הארגון. בנוסף, הכלי עוזר לחבר יותר את חברי הצוות שבשטח אל חברי ההנהלה שבמטה. החיסרון היחיד שנמנה הוא כי בגישת צוותי שיפור תהליך העבודה איטית יחסית. בכל מקרה, אין ספק כי מדובר בתהליך של העשרת עיסוקים עבור העובדים שכעת, בנוסף על תפקידם הרגיל, צריכים מעת לעת גם לנתח ולפתור בעיות שקשורות לעבודתם.

"צוותי שיפור" מגלמים במידה מוגבלת שיתוף של העובדים. ככלל, שיתוף זה יכול להתבטא בכמה רמות. המינימלית שבהן היא שיתוף בידע – כאשר הנהלה משתפת את העובדים בידע ייחודי לה. אך לא נאמר כי ההנהלה מעמידה ידע מיוחד שנמצא ברשותה עבור העובדים