

עבודה בקורס קולות מהשטח

סמסטר א – תשע"ח

חשיבות השילוב בין ייעוץ ארגוני וייעוץ הנדסי (תעשייה וניהול)

הנושא שבחברתי לבחון בעבודה זו היא הטענה שהועלתה בהרצאה כי רק סינרגיה בין המשאב האנושי למשאב ההנדסי, (מהנדסי תעשייה וניהול) יכולה לתרום לביצוע של שינויים ארגוניים לאורך זמן כך ששילוב בין יועץ ארגוני ליועץ הנדסי (מהנדס תעשייה וניהול) ייצור שינוי ארגוני טוב יותר.

הסיבה לכך שיש צורך בסינרגיה היא ההנחה שיועצים הנדסיים לא יוכלו לעשות את עבודתם מבלי להתחשב במשאב האנושי ובצד השני היועצים הארגוניים אשר רואים בגורם האנושי את הגורם המרכזי אבל פחות את הצד הנדסי של תהליכים לא יוכלו להשיג את השינוי הנדרש בשל הטכנולוגיה החסרה.

רקע- עידן שנות האלפיים מאופיין בכך שארגונים אשר נמצאים בתהליכי שינויים מעדיפים להיעזר בעבודתם של יועצים ארגוניים. עידן זה, מאופיין בתהפוכות פיננסיות רבות, שינויים טכנולוגיים, שינויים בדפוסי העסקה, מהפכה בתפיסת הצרכנות, ועוד. לכן, על מנת "לשרוד" בשוק החופשי ארגונים רבים נמצאים באופן תמידי במגמה של שינוי מואץ. תהליכים אלה מעלים את הצורך בשיתוף יועצים מומחים אשר בקיאים בהתמודדות של ארגונים ושל מנהלים עם השלכות התהפוכות כפי שצוינו (Kipping, 2002).

כאשר בוחנים לרגע את העידן בקודם כדי לקדם נקודת מבט אחרת על הדברים, מגלים כי העידן הקודם התאפיין במעורבות הדדית גבוהה בין סובייקטים התלויים זה בזה (למשל, מנהל ומנוהל, מנהיגים ומונהגים וכו.). קשר זה נבע בין היתר מתלות בין ישויות מופשטות כגון הון ועבודה ובין אדם וארגון (באומן, 2007). לפי באומן, לרוב, סיום המעורבות ההדדית במצב זה התאפיינה בדפוסים של בריחה, התחמקות, המנעות ודחייה של מעורבות ואחריות. כתוצאה מכך התהווה שינוי בקשר שבין אדם לארגון בו הוא עובד ונוצרו חוזים פסיכולוגיים שונים ומגוונים. טענה זו תומכת בטענה המוצגת בחיבור זו כך שאין להתעלם מהפן האנושי (משאבי אנוש) בעת התערבות הארגונים אלא הפן האנושי מהווה חלק אינטגרלי מכל הנעשה בארגון, בעיקר כאשר מדובר בשינוי. חוזים פסיכולוגיים אלה הביאו לתפיסה חדשה לגבי הגיוון בצורת ההעסקה ובשאלת אחריותם האישית של בעלי התפקידים, מה שנקרא לאחר מכן, פיתוח ארגוני.

תחום הפיתוח הארגוני הועלה לראשונה באחת האסכולות החשובות: Organizational Development אשר טבעו דאגלס מקגרגור וריצ'רד בקהרד בשנות החמישים, על יסוד רעיונותיו המקצועיים של קורט לוין והערכים ההומניסטיים בעבודותיו. התייחסות נוספת לתחום ניתן למצוא במאמרם של קאמינגס וכריסטופר וורלי (Cummings & Worley, 2005) אשר מגדירים פיתוח ארגוני בצורה צרה יותר כיישום של הידע מתחום מדעי ההתנהגות על מנת לשפר ולחזק את האסטרטגיות, מבנים ותהליכים המובילים לאפקטיביות ארגונית. הגדרה זו אינה תואמת את רוח הדברים בהרצאה מכיוון שאין המדובר כאן בתחומים רחבים, למשל, מנהל עסקים או פסיכולוגיה, אלא על יישום מתחום מדעי ההתנהגות שהוא מאד ייחודי. על פי הגדרה זו פיתוח ארגוני הוא תחום "רך" ותפקידו העיקרי של היועץ הארגוני הוא להתמודד עם הפן האנושי בארגון ולהכינו לשינוי, זאת כאמור, בניגוד לטענה כי יש לשלב מהנדס תעשייה וניהול בשינויים ארגוניים.

התפתחות הייעוץ הארגוני במשך השנים הביא את המשתמשים בתחום להשתמש במגוון רחב של תחומי מומחיות וידע בעלי ערך לארגונים: מומחיות בתחומים של הנדסה, חשבונאות, מערכות מידע, ניהול ידע, ניהול משאבי אנוש ועוד; התמחויות בשיטות ניהול שונות, כגון ניהול איכות, ניהול רוה lean management או ניהול אגיל. סוגי ניהול אלה יצאו מתוך הבנת תהליכי רצפת הייצור והם ממוקדים בעיקר בשיפור תפוקות, הגברת התשואות או הרווחים וניצול מקסימלי של אמצעי הייצור. שיטות אלה אינן לוקחות בחשבון את ההון האנושי כ"הון אנושי" אלא כ"עובדים" בתחנות עבודה אשר תפוקתם קבועה ועלינו לבדוק כיצד, מבחינה טכנית בלבד, להעלות את התפוקה שלהם. שיטות אלה אינן תואמות את רוח ההרצאה מכיוון שאין כאן שילוב של גישות פסיכולוגיות התנהגותיות אלא אך ורק ניתוח "קר" של העובדים כאמצעי ייצור. **כך שכל אלה ימזערו פחת תיפעולי ויחזקו את החברה לאורך זמן.** אמרה נוספת של פרופ שנידרמן יכולה לקבל חיזוק בגישות אלה כך **שבני אדם אינם נחוצים ברוב התהליכים כיוון שיש להם יכולת מוגבלת של קליטת מידע והפקת המקסימום ממנו ולכן מתפתחת בינה מלאכותית.** למעשה, בהתאם לרוח הדברים, כאשר מנסים לייעל את הייצור, השיטה הטובה ביותר היא להחליף את האדם במכונה- נראה כי גישות אלה אינן רואות באדם אדם אלא רק אמצעי ייצור.

כאשר אנחנו בוחנים אמירות נוספות בתחום הייעוץ הארגוני ניתן לראות כי זילברברג (זילברברג, 2016) הציגה במאמרה שתי אמירות עיקריות בקשר לפיתוח ארגוני: האחת, המיוצגת על ידי סול אייזן, ז'אן שרבנו וכריסטופר וורלי (Cummings & Worley, 2005) נשענת על התפיסה שהעולם משתנה ומתקדם והטכנולוגיה מובילה את השינויים; לכן, לפיה, אנשי הפיתוח הארגוני מחויבים לחשוב בצורה עסקית ולהשתמש בטכנולוגיה. אמירה זו מתכתבת עם דבריו של פרופ שנידרמן מכיוון שטענתו לגבי בינה מלאכותית.