

## אגף משאבי אנוש – משאב אסטרטגי?! מר יורם רביב, מנכ"ל

### מבוא

ל- 80% ממערכי משאבי אנוש אין תוכנית אסטרטגית פונקציונלית המותאמת עם האסטרטגיה הארגונית. מרבית הארגונים לא מנהלים את מערך משאבי האנוש שלהם בראיית ניהול משאב אסטרטגי. מנהלי משאבי אנוש נוטים לרדוף אחרי קיום הפעילות השוטפת והאדמיניסטרטיבית, כמו: טיפול בגיוס, שימור, הדרכות, שכר ותגמול, פעילויות ניהול ביצועים, פיתוח ארגוני, או "ש ואיכות וכו'. ההון האנושי מהווה יתרון תחרותי קשה לגישור. הגישה לנכסים מוחשיים קלה יותר, ולכן אינה מהווה גורם תחרותי בטווח הארוך. ההון האנושי מהווה נכס לא ממשי אשר ניתן לממשו ולהביא לגידול בהכנסות, ו/או לצמצום ההוצאות על ידי יישום האסטרטגיה. ככל שההון האנושי יותר "מוכן" לתמיכה באסטרטגיה כך יהיה קל יותר להמירו לנכס ממשי. המרכיבים העיקריים של משאבי אנוש שתומכים ביישום האסטרטגיה הם: מנהיגות, מודעות לאסטרטגיה, יכולות/כישורים אסטרטגיים, התאמה למטרה ויישור לאסטרטגיה. סרגל הישגים מאוזן מאפשר לארגון לקבוע מהם גורמי המפתח להצלחה של היעדים האסטרטגיים לארגון, יצירת ערך וקישור של ההוצאות לתוצאות, הערכה אמיתית של תרומת מערך משאבי אנוש ליישום האסטרטגיה. בנוסף, סרגל הישגים מאוזן מאפשר ניהול יעיל ואחריות אסטרטגית למנהלי משאבי אנוש.

### התפתחות המקצועית של אגף משאבי אנוש

תמיכת מערך משאבי אנוש באסטרטגיה של הארגון מתמקדת בשלושה מימדים:  
פונקציות משאבי אנוש – מערך משאבי אנוש מקצועי בעל יכולות אסטרטגיות של גיוס עובדים, ניהול עובדים והטבות ניהול אסטרטגי, כך שהם ישפיעו ישירות על יישום האסטרטגיה של החברה.  
מערכת משאבי אנוש – פיתוח אסטרטגיות אשר תביא לסיפוק אפקטיבי של הכישורים הנחוצים על ידי החברה לצורך יישום האסטרטגיה, ניהול מערכת מדדי ביצוע ותמריצים אשר ייתן מוטיבציה לעובדים חתירה לכיוון של חשיבה מערכתית של הארגון.

הבנת ההשפעה של האסטרטגיה על התנהגויות העובדים – בחינת התנהגויות של העובדים ביכולות מיקוד אסטרטגי, מוטיבציה ושותפות: התנהגויות ליבה – התנהגויות עיקריות בחברה התנהגויות ספציפיות לסיטואציות – התנהגויות חיוניות בשרשרת הערך של החברה או של היחידות הארגוניות.

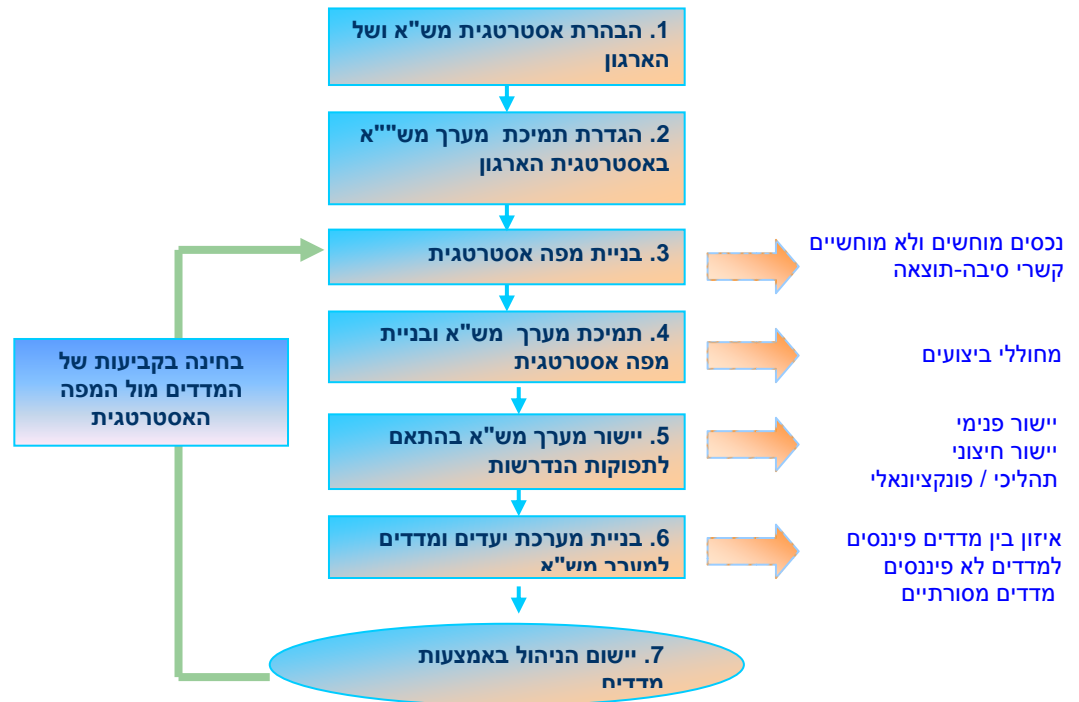
### מהי גישה "סרגל הישגים המאוזן" למשאבי אנוש?

גישה זו מקשרת בין יעדי החברה הנגזרים מהאסטרטגיה והחזון, לבין גורמי ההצלחה הניהוליים, באמצעות מדדי ביצוע. המדדים מוצגים בפרספקטיבות שונות ומוגדרים לכל דרג בארגון, עד לרמת העובד. התהליך מבוצע, תוך שיתוף המנהלים והעובדים בקביעת המדדים וקבלת היזון חוזר לרמות ההנהלה השונות. הגישה עוסקת ביישום מערכת מדידה "מאוזנת", הכוללת מדדי ביצוע הנגזרים מהערכים המרכזיים של הארגון (כגון הלקוחות, העובדים, בעלי המניות, חדשנות, השיפור המתמיד/התהליכים). גישה ניהולית זו מכוונת את ההנהלה לפעול לזיהוי גורמי ההצלחה הקריטיים, וזאת במטרה לכוון את מאמצי הארגון להשגת היעדים שיביאו להצלחתו.

מתוך אותה גישה, יפעל מנהל של כל גוף באותו בארגון להגדיר לעצמו את המדדים הקריטיים הנגזרים מתפקידו, ולנהל את תפקוד הגוף עליו הוא אחראי להשגת היעדים שהגדיר. שימוש במערכת מדדים שכזאת תאפשר למנהל לתקשר את החלטותיו עם הכפיפים, עם הממונה, עם גורמים מקבילים בהיררכיה ועם חברים בצוותי עבודה משותפים. במסגרת זו יובלט המיתאם שנוצר בין המבנה הארגוני של החברה למבנה ההיררכי של המדדים שהוגדרו באותו ארגון. בעזרת סרגל הישגים מאוזן ניתן לאחד באופן לוגי בין סוגי המדדים השונים, ולקשור את כל המדדים ברמות ההיררכיה השונות לאסטרטגיה של כלל הארגון.

### תהליך בניית סרגל הישגים למשאבי אנוש

על מנת לעשות את השינוי לניהול ומדידת משאבי אנוש בצורה מוצלחת, יש צורך להסתכל על תפקיד משאבי אנוש בארגון בפרספקטיבה שונה. תהליך הפיכת מערך משאבי אנוש למשאב אסטרטגי כולל שבעה שלבים:



שלב 1 – **הבהרה של האסטרטגיה העסקית** – יש לוודא שהאסטרטגיה ברורה ומתוקשרת בכל הארגון.

שלב 2 - **הגדרת התמיכה של משאבי אנוש באסטרטגיה** – יש לבחון את הערך האסטרטגי של משאבי אנוש לביצוע טוב יותר של האסטרטגיה.

שלב 3 – **בניית מפה אסטרטגית** – מחבר את מערך משאבי אנוש עם המניעים האסטרטגיים של הארגון.

שלב 4 – **הגדרת תמיכת מערך משאבי אנוש ובניית מפה אסטרטגית לאגף** – יש למקד את בניית המפה האסטרטגית של האגף בהתנהגויות ביצועי העובדים, אשר משפיעים על היעדים האסטרטגיים של מנהלי הארגון.

שלב 5 – **יישור מערך משאבי אנוש בהתאם לתפוקות הנדרשות** – מיקוד מערך משאבי אנוש (גיוס, מיון, תגמול פיתוח קריירה וכו') במחוללי ההתנהגויות האסטרטגיות של הארגון.

שלב 6 – **בניית מערכת יעדים ומדדים למשאבי אנוש** – מערכת יעדים ומדדים שתדריך את תהליכי הניהול ושיתן תוקף לתרומת משאבי אנוש לביצועי הארגון.

שלב 7 – **יישום הניהול באמצעות מדדים** – על מנת שהשינוי יהיה מוצלח יש לקשר בין העובדים לאסטרטגיה, על מנת שבינו את הלוגיקה בביצוע האסטרטגיה ואת תפקידם בתהליך כך, נקבעו יעדים ומדדים שבוחנים את השגת היעדים האסטרטגיים שבאחריותם.

## יתרונות יישום סרגל הישגים מאוזן באגף משאבי אנוש

- א. שיפור תהליך קבלת ההחלטות במשאבי אנוש על ידי התמקדות באספקטים אשר מביאים ליצירת ערך אסטרטגי לארגון.
- ב. בזמן התהליך מנהל משאבי אנוש מקבל משוב המאפשר לבחון את האסטרטגיה העכשווית של משאבי אנוש ולחזות את ההשלכות על החלטות עתידיות
- ג. מערכת המדדים מספקת בסיס מוצק לשינויים בהוצאות של משאבים, כך שאגף משאבי אנוש יהפוך למעורב בהחלטות ובסדר העדיפות ויגרום ליצירת ערך פיננסי לארגון ולהגשמת יעדיו.
- ד. בקרה על עלויות ויצירת ערך – פרט לשליטה בהוצאות, הקישור לאסטרטגיה מאפשר את יצירת הערך לארגון. מנהלי משאבי אנוש יכולים להגן על השקעותיהם הנכונות באמצעות הדגשת יתרונות עתידיים במונחים מדויקים (ROI).
- ה. הערכה אמיתית של תרומת מערך מש"א ליישום האסטרטגיה ול"שורה התחתונה".
- ו. גמישות ותגובה מהירה לשינויים – היעדים הנם דינמיים ומשתנים בהתאם לאסטרטגיה. הם מאפשרים לעובד לראות את התמונה הרחבה ואת תרומתו ליישום האסטרטגיה.