

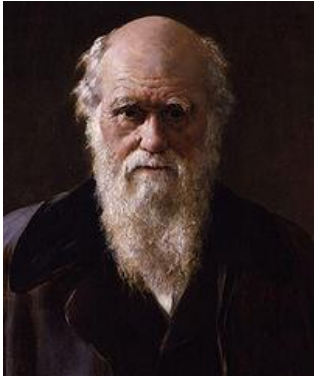


ניהול המשאב האנושי בארגון
מבט ראשוני

נושאי ההרצאה:

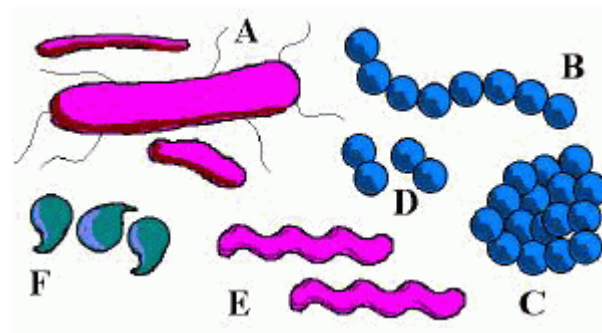
- **אתגרים בניהול המשאב האנושי בארגון**
- **הדרכה ופיתוח עובדים בארגון.**
- **מוטיבציה בארגון.**
- **תקשורת בין-אישית בארגון.**
- **מדידת ביצועי עובדים.**
- **עבודת צוות אפקטיבית**

שורד מי שמתאים עצמו לתנאים משתנים!



צ'ארלס רוברט דרווין
Charles Darwin
1809 – 1882

"It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change"



שינוי אסטרטגי בניהול המשאב האנושי

עולם ניהול משאבי אנוש משתנה



מדדי ההצלחה משתנים



אסטרטגיות משתנות צ"ח
להתאים למדדים החדשים



נדרשת אסטרטגיה חדשה
לניהול המשאב האנושי

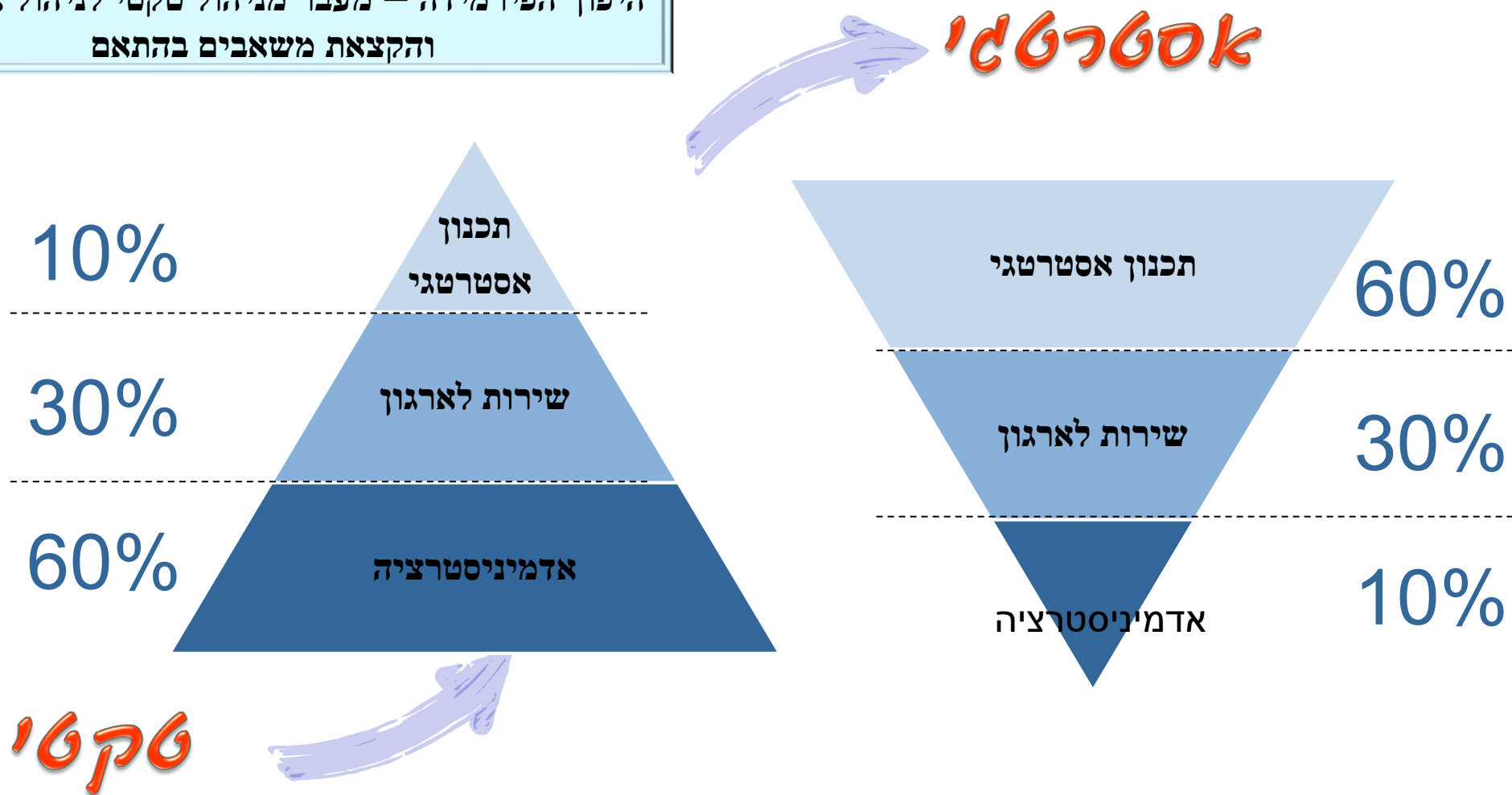


נדרשים כלים ופתרונות ליישם
את האסטרטגיה החדשה



אתגרים בעולם ניהול המשאב האנושי

היפוך הפירמידה – מעבר מניהול טקטי לניהול אסטרטגי
והקצאת משאבים בהתאם



סיכום ביניים-כיצד לנהל נכון את המשאב האנושי?

✓ המשאב האנושי של הארגון הוא נכס אסטרטגי שיש להשביח אותו

✓ התאמה מקסימאלית בין צרכי העובד לצרכי הארגון – למכסם את האינטרסים הדדיים של העובד והארגון.

✓ הצבת יעדים ברורים הנגזרים מהאסטרטגיה העסקית של הארגון ומקנים לעובד כלים לפיתוח אישי – ליצירת יחס סינרגטי בין העובד לחברה.

✓ השקעה שוטפת בבקרה של היעדים שהוצבו בהתייחס לארגון והעובדים-מה תרומת העובד לארגון? וכיצד זה חוזר מהארגון לעובד?(בונוסים קידום העשרת עיסוקים ועוד)

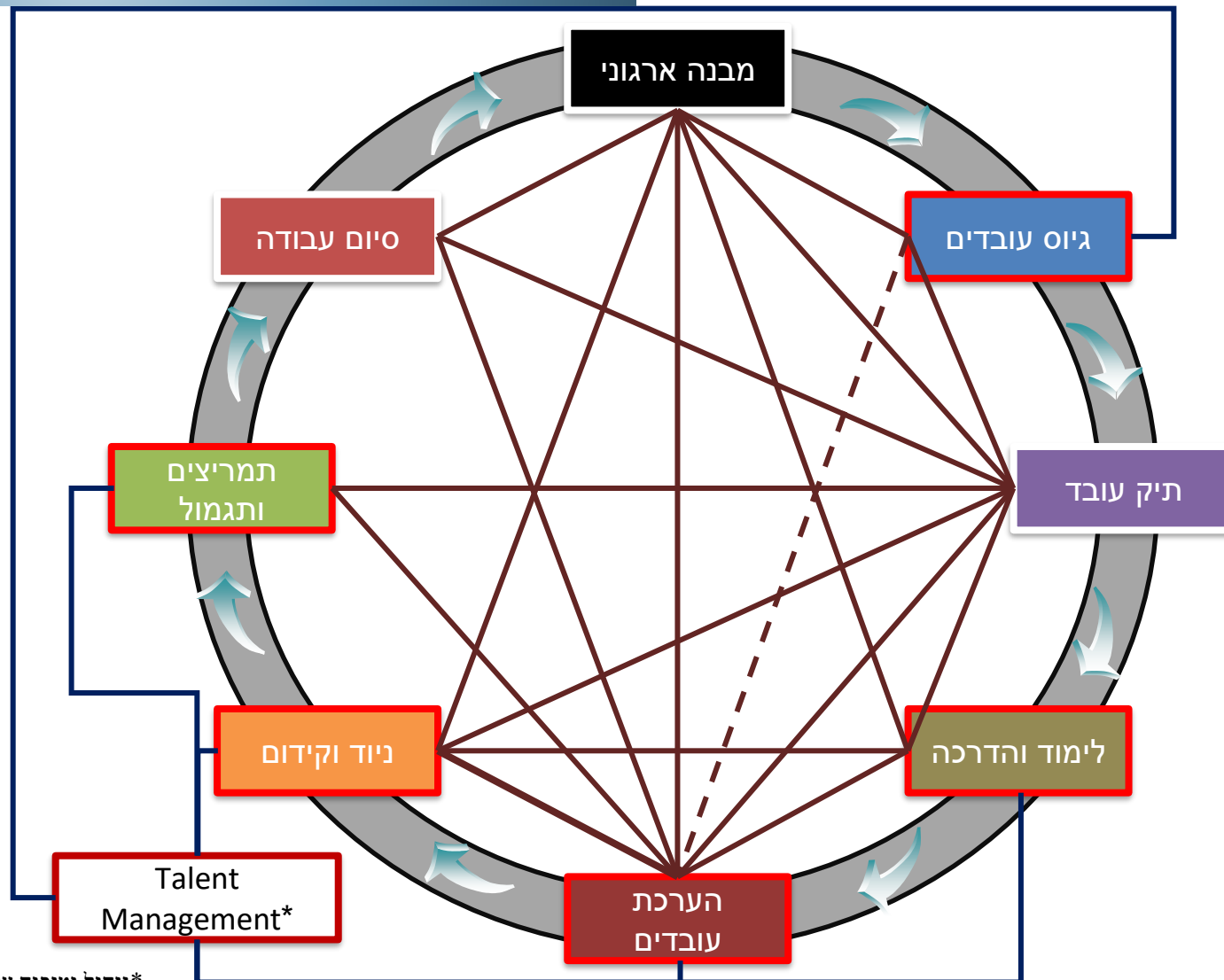
מחזור חיי העובד בארגון

7



מודולים בניהול המשאב האנושי

8

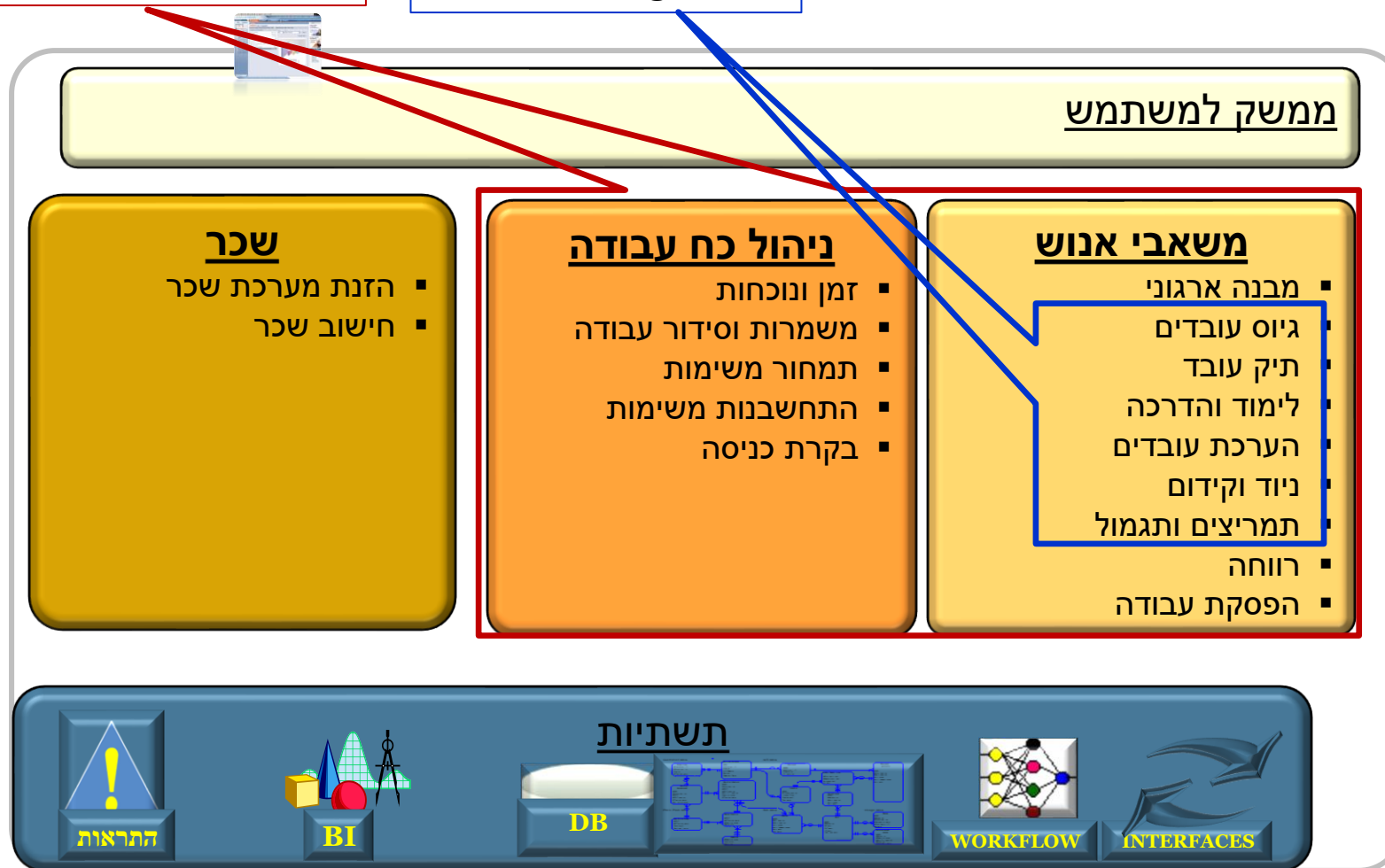


*ניהול וטיפול עובדים איכותיים

מרכיבי הניהול הכולל של המשאב האנושי

Human Capital Management

Talent Management



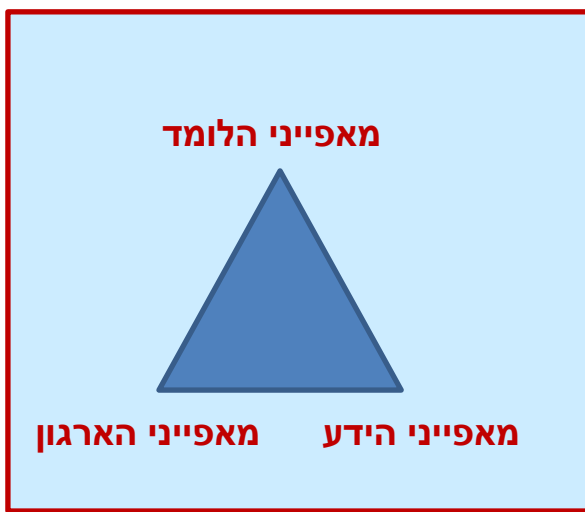
הדרכה ופיתוח עובדים

■ מטרת העל של תכנית ההדרכה:

לסייע לארגון להשיג את מטרותיו העסקיות באמצעות הקניית יכולת או יצירת הנעה לפעולה, של המשאב האנושי (צמצום הפער בין "הרצוי" ל"מצוי"),
הרצוי מוכתב ע"י אילוצי הסביבה החיצונית והמצוי=מה שיש לי בארגון.

■ וזאת באמצעות:

- ✓ לשמור על רמה מקצועית
- ✓ לשפר ביצועים והתנהגויות
- ✓ להקנות מיומנויות ולהעצים יכולות
- ✓ לסייע בעיצוב תרבות הארגון
- ✓ לתמוך בתהליכי שינוי (ארגוניים, טכנולוגיים וערכיים)



מה כוללת תכנית לפיתוח הדרכה?

- ✓ **הדרכות מקצועיות-הכשרת העובד לסביבת העבודה.**
- ✓ **הדרכות כלליות לנושאים כלליים בעבודה-בטיחות, נהלים, מודעות לאיכות, שיפור הפריון ועוד.**
- ✓ **הדרכות פיתוח והעשרה -פיתוח מנהלים, לימודים אקדמיים, לימודי תעודה.**
- ✓ **הדרכות הקשורות למעגל חיי העובד -קליטת עובדים חדשים, פרישת עובדים, הפרשות לפנסיה וגמול השתלמות.**
- ✓ **כנסים וימי עיון**
- ✓ **ימי גיבוש וכיף**

פירמידת הצרכים של מאסלו



מוטיבציה בארגון

■ ניתן לאפיין עובדים בעלי מוטיבציה גבוהה כעובדים בעלי:

- שביעות רצון גבוהה הן מתפקידם והן מהארגון
- מחויבות ארגונית גבוהה
- ביצועים טובים ואפקטיביים יותר
- מגוון התנהגויות ופעולות התנדבותיות אשר אינן נדרשות מהם במסגרת תפקידם, תופעה שנהוג לכנות - "ראש גדול"
- לעומתם, עובדים בעלי **מוטיבציה נמוכה** מתאפיינים בשביעות רצון ובמחויבות ארגונית נמוכה, הגורמות בדרך-כלל לביצועים נמוכים ולתופעת ה"ראש הקטן".

- אחת הסכנות בהימצאותם בארגון של עובדים בעלי **מוטיבציה נמוכה**, הינה השפעתם לרעה על עובדים אחרים בארגון. כך למשל, עובד שאינו שבע רצון מעבודתו יכול לדבר רעות על הארגון באוזני חבריו לעבודה ואף מחוץ לה, דבר שבתורו יכול לגרום להורדת המוטיבציה ושביעות הרצון של עובדים אחרים.

מוטיבציה בארגון

■ מוטיבציה נמוכה

יכולה לנבוע לעתים מתחושה של העובד כי הוא מקופח יחסית לעובדים אחרים בארגון או יחסית לעובדים בתפקידים דומים בארגונים אחרים

 אני מקופח		
$\frac{\text{תגמולי האחר}}{\text{השקעות האחר}}$	$>$	$\frac{\text{תגמולים שלי}}{\text{השקעות שלי}}$

מצב בו העובד מרגיש קיפוח בהשוואה לזולתו

- אחת הדרכים לטפל בעובד הנראה כבעל **מוטיבציה נמוכה** היא לבדוק אילו צרכים בסיסיים של העובד אינם באים על סיפוקם במסגרת תפקידו כעובד בארגון (על פי תיאוריית הצרכים של מאסלו)
- לדוגמה, בעיה בה עובד מאחר לעבודה והינו בעל תפוקות נמוכות, לאחר ששובץ במתקן בו מייצרים חומר מסוכן. המנהלים זיהו במהלך התרגיל שעובד זה "תקוע" בשלב צרכי הביטחון, והמליצו שעל מנת לפתור את בעיית המוטיבציה יש לדאוג לאמצעי מגן כגון מסיכה ומשקפיים ובמקביל ליידע את העובד על שיטות בהן ניתן לעבוד בבטחה במתקן זה.

מוטיבציה בארגון

■ מוטיבציה ניטרלית

- מילוי הצרכים הפיזיולוגיים וצרכי הביטחון במדרג הצרכים שהוזכר קודם, משול לסיפוק הגורמים המספקים, דבר שיביא את העובד **למצב נייטרלי**: הוא לא יהיה חסר שביעות רצון מעבודתו, אך גם לא יהיה שבע רצון ממנה ובעל מוטיבציה גבוהה.
- ✓ **אחת הדרכים לספק צרכים גבוהים אלה, היא להעשיר את תפקידו של העובד :**
 - על מנת להעשיר את תפקיד העובד ולהפכו למעניין יותר, מאתגר, מספק ומאפשר התפתחות אינטלקטואלית ואישית של העובד על המנהל להתחשב-
בחמישה היבטים של התפקיד אשר ממלא העובד:
 - **גיוון** - המידה בה התפקיד מכיל פעילויות שונות, ומחייב שימוש במגוון מיומנויות וכישורים של העובד.
 - **מורכבות** - המידה בה המטלה מבוצעת בשלמות על ידי העובד (לעומת מטלות שהן רק חלק קטן ממכלול גדול יותר).
 - **חשיבות** - רמת ההשפעה שהעובד מאמין שיש לתפקידו על אחרים.
 - **עצמאות** - מידת החופש ושיקול הדעת של העובד, לתכנון וביצוע של עבודתו כרצונו.
 - **משוב** - המידה בה התפקיד מאפשר לעובד לקבל מידע על האפקטיביות של ביצועיו.

מוטיבציה בארגון

■ מוטיבציה גבוהה

- עובד בעל **מוטיבציה גבוהה** מתאפיין לעתים קרובות בביצוע מטלות ומשימות התנדבותיות, אשר אינן במסגרת תפקידו.
- בהשוואה לעמיתיו, יכול העובד לגלות כי היחס בין השקעותיו לתגמוליו גדול יותר מיחס זה אצל עובד אחר בתפקיד דומה, דבר שיגרום לתחושת "אני מועדף" אצל העובד

 אני מועדף	
$\frac{\text{תגמולי האחר}}{\text{השקעות האחר}}$	$< \frac{\text{תגמולים שלי}}{\text{השקעות שלי}}$

מצב בו העובד מרגיש שהוא מועדף על פני אחרים

- העובד יכול לבצע פעולות התנדבותיות בעבודה (הגדלת השקעותיו), או לשכנע את עצמו שהוא "באמת משקיע יותר מאחרים בעבודה ולכן מגיע לו לקבל שכר גבוה יותר".
- **האם ניתן להמשיך ולהניע לאורך זמן גם עובדים בעלי מוטיבציה גבוהה?**
 עובדים כאלה, מטבע הדברים, מצויים גבוה בפירמידת הצרכים בעבודה. צורכיהם הפיזיולוגיים וצרכי הביטחון שלהם הושגו מזמן, הם חשים תחושת שייכות, זוכים להערכה ולמעמד, ונהנים מסיפוק עצמי בעבודתם.

4 אבני יסוד בתקשורת אפקטיבית:

- א. הקשבה איכותית.
- ב. גירוי תגובה תשאול.
- ג. אבחנה בין מה לאיך?
- ד. מיקוד במטרה.

מהי תקשורת אפקטיבית (איכותית)

כאשר המסר שהעברתי לצד השני
הובן בדיוק כפי שהתכוונתי

מהי הקשבה איכותית?

- הפרדה בין שידור לקליטה:

✓ התוצאה:

- הקשבה אמפטית, מאפשרת לי להבחין בנקודת המוצא של האחר, בהשקפתו, ובכך לתת שירות איכותי פנים ארגוני ולנהל יחסים מצוינים עם גורמי חוץ.

איך מטפלים בספק בגישת ה:Win-Win

- שקיפות במסירת מידע .
- שמירת כללי האתיקה-חומר שמגיע מספק לא מועבר למתחרים
- תקשורת -אסרטיביות ולא אגרסיביות.
- יחסי של שותפות.
- תגמול הספק כאשר הפתרון שהביא לארגון חסך כסף.
- דיסקרטיות.

מידת ביצועי עובדים

❖ הערכת ביצוע הנה מתודה לבחינת תפקודו הכולל של עובד בארגון, בהתאם למדדי איכות, תפוקה (כמות), כסף (עלות) וזמן.

❖ משוב 360 מעלות.

- כלי חדשני אשר צובר תאוצה בתחום הערכת ביצועים ובתחום גיוס עובדים בכירים.
- מגמת המשוב הנה קבלת התייחסות מקיפה (תרתי משמע) על תפקוד העובד, בעזרתם של כל העובדים עמם הוא בה במגע, במעגל של 360 מעלות מסביבו.
- הערכת ביצועים זו תשכלל את חוות הדעת ממספר גורמים הנמצאים בהיררכיות שונות בארגון ובכך תשפוך אור על זוויות מגוונות באופיו ובמקצועיותו.
- בשיטת 360 מעלות כל עובד מקבל ונותן הערכות בשלושה כיוונים: כיוון רוחבי – עמיתים לעבודה. כיוון אנכי למעלה – הממונה ישיר וכיוון אנכי למטה – כפופים. המהדרין יאספו גם מידע חוץ בדרכים דיפלומטיות, מלקוחות, מספקים ומבעלי עניין נוספים.

מדידת ביצועי עובדים

❖ ניתוחי תוצאות:

הערכת תוצאות (הניתנות למדידה כמותית) בתחומי הניהול המקצועי של התפקיד הנמדד. בין ההערכות המקובלות כיום, ניתן לציין את מבחני התפוקות, הרווחיות, השימוש במשאבים, עלויות ייצור, מכירות, אחוז החזרות מוצרים מלקוחות אחוז מוצרים פגומים בתהליך ועוד.

❖ הערכת ביצועי העובד

הנו תהליך קרדינלי בתחום הארגוני. תפקידו כאמור, לשפר את ביצועיהם של העובד והארגון כאחד. בהליך זה נדרש לזהות פעילויות ומדדים אובייקטיביים לביצוע מוצלח של תפקיד או פעילות בארגון

ניהול צוות עובדים



מהו צוות?

"ארבעה אנשים אמיצים אשר אינם מכירים זה את זה לא יעזו לתקוף אריה. לעומתם ארבעה אנשים פחות אמיצים אשר מכירים זה את זה, סומכים אחד על השני ובטוחים שבעזרה הדדית לא יהססו להסתער"

איש מאתנו לא חכם כמו כולנו יחד

צוות-קבוצה שמורכבת משני אנשים (או יותר), שתלויים זה בזה ומקיימים בניהם קשרי גומלין, לצורך השגת מטרה משותפת"

חשיבות עבודת הצוות

+ ריבוי המשימות ומורכבותן מחייב מאמץ קבוצתי (רב תחומי)

ומתואם היטב כדי להתמודד עמן בהצלחה.

+ קבוצות וצוותי עבודה הם ציר המרכזי להשגת מטרות ויעדי הארגון

ומהווים חלק פורמאלי מהמבנה הארגוני.

+ עבודה בצוות היא אמצעי אפקטיבי לגיוס מחויבות, להנעת וליצירת

הזדהות של העובדים.

+ שייכות לצוות מאפשרת לפרט לספק צרכיו החברתיים: לקבל תמיכה

ותגמול, הערכה ומשוב ולהגשים עצמו.

ערכים חשובים בעבודת צוות

- (1) אמון בסיסי.
- (2) שיתוף פעולה.
- (3) תמיכה וסיוע.
- (4) כבוד הדדי.
- (5) שותפות.
- (6) אחריות משותפת.
- (7) אכפתיות ונכונות לתלות – הדדית.

מאפייני עבודת צוות

לצוות מטרה משותפת או סיבה לעבודה משותפת.



בצוות נדרשת תלות הדדית, לצורך השגת המטרה.



בצוות קיימת מחויבות לרעיון, שעבודה משותפת מובילה לתוצאות גבוהות יותר מאשר ליחידים.



לצוות דרושה הכרה, שהם קבוצה תפקודית מובחנת בתוך המערכת הארגונית הגדולה יותר.



גורמי הצלחה בעבודת צוות

✓ אחד העקרונות החשובים לעבודת צוות טובה ומוצלחת היא הבנת המשימות של חברי הצוות האחרים. "עבודת הצוות תלויה בכך שיתקיימו ממשקים בין אנשי הצוות, לכן הגדרת התפקיד והבנת הגדרות התפקיד של האחרים הן קריטיות.

✓ בנוסף, גם הבנת הממשקים המובנים בתוך התהליך, והדרך בה הם פועלים היא קריטית. כאשר יש סנכרון בין החלקים והסכמה על הגדרות התפקיד, אחרת קיים סיכון לחדור לטריטוריה של האחר"

✓ חשוב שהמנהלים יגדירו תפקידים של אנשי הצוות, את נקודות הממשק וגבולות האחריות, ומי נותן שירות למי.

גורמי הצלחה בעבודת צוות

■ באשר לשאלה-כמה חשוב לנהל את הצוות?

הדבר תלוי בתפקיד הצוות ובתהליכים העוברים עליו: "לא חייב להיות מנהל צוות, לכל היותר יש מנהיגות ופחות ניהול, אחד הדברים שעושים בפיתוח צוות הוא להעביר את המנהל לתפקיד של מנהיג".

■ עד כמה תרבות ארגונית יכולה להשפיע?

תרבות ארגונית היא המצפן של הארגון והווסת שלו, היא יכולה לרסן ולהשפיע על התנהגויות מסוימות של עובדים-ישנן תרבויות ארגוניות שלא מקדשות את ערך האינדיבידואל ודוחפות יותר לשיתוף פעולה, לעומת תרבויות שדוחפות לתחרות.

