

## מנהלת משאבי אנוש כמחוללת שינוי ארגוני – לא בספרים בלבד. או – איך בעזרת כלים פשוטים וזולים מניעים שינוי ארגוני

פורסם ב-"סטטוס" ינואר 2008

זאב אריאלי – פסיכולוג, מנחה קבוצות ויועץ ארגוני בחברת "אפקט-טיב העצמה ומנהיגות"

בתיה בן הדור- מרצה למשאבי אנוש, מנחה מאמנת ויועצת ארגונית בחברת "אפקט-טיב העצמה ומנהיגות"

מיכל היא מנהלת משאבי אנוש כבר 3.5 שנים ובעלת נסיון של 8 שנים בתחום. לפני כחודשיים היא התחילה לעבוד בחברת פיתוח תוכנה בת כ- 400 עובדים. מיכל החליפה מנהל משאבי אנוש בשם דן אשר עזב את המשרה בפרט ואת תחום משאבי אנוש בכלל, ועבר לנהל את המסעדה שבבעלות משפחתו. במהלך החפיפה הרבה דן להתלונן על מיצובו הנמוך של מנהל מש"א בארגון, על כך שהוא לא הצליח לעשות כלום ממה שרצה ועל כך שהארגון כולו יכול להתנהל יותר טוב "יש המון בעיות בין העובדים ובין המחלקות", אמר דן למיכל, "בארגון יש בעיית תקשורת חמורה, אבל כל רעיון שהצעתי למנכ"ל נפסל, כי בארגון הזה לא רוצים להשקיע במשאבי אנוש".....

דן אינו לבד, מנהלי משאבי אנוש רבים מרגישים כי ידיהם כבולות – מצד אחד עבודה יומיומית שוחקת ומתישה, מצד שני קיימת התחושה כי מנהל משאבי אנוש אינו שותף אמיתי למה שקורה בארגון וכי השפעתו מצטמצמת לגיוס ומיון, אדמיניסטרציה ורווחה.

מיכל חשה כי היא עומדת בפני אתגר רציני היא ניסתה לשאוב עידוד מהתיאוריות. לפי דייוויד אולריך (1997), מנהל משאבי אנוש, מעבר להיותו מומחה אדמיניסטרטיבי ומעולה בטיפול בעובדים (Employee champion) חייב לתפקד כסוכן שינוי של הארגון ואף להיות שותף אסטרטגי.

במאמר עם ביטי משנת 2001, כבר טוען אולריך כי למנהל משאבי אנוש שישה תפקידים:

1. מאמן - מאמן לניצחון
  2. ארכיטקט - מעצב לניצחון
  3. בונה - בונה מנצחים
  4. מסייע - משנה את הארגון לארגון מנצח
  5. מנהיג - יוצר תומכים לניצחון
  6. ומצפון ארגוני – דואג שהארגון ישחק על פי החוקים כדי לנצח
- לפי אולריך וביטי, על מנהל מש"א ללמוד כיצד להשתמש בכלים הללו לשנות תרבות ארגונית ויכולות אסטרטגיות דרך פיתוח יעיל ואפקטיבי של סביבת העבודה (Ulrich & Beatty, 2001).

חזון כזה לגבי משאבי האנוש נראה למיכל יומרני. ואמנם Lawler and Mohrman (2003) בדקו מה קורה בפועל אצל מנהלי משאבי האנוש ועל פי ממצאיהם רק כ 40% ממנהלי משאבי האנוש הבכירים משמשים כשותפים אסטרטגיים ובפועל ממשיכים מרבית מנהלי מש"א לשמש בתפקידים המסורתיים של כח האדם.

אם כך מה עושים כדי להיות שותף אסטרטגי, לחולל שינוי בארגון ולשנות את מיצוב משאבי האנוש, כשמשאבי אנוש נתפס כתחום שעולה כסף ולא כתחום שמרויח כסף? שאלה מיכל את עצמה.

מיכל מאד רצתה להצליח בתפקידה החדש. היא הכירה אותנו מתפקידה הקודם וביקשה "מרשם להצלחה".  
"אין כזה מרשם" אמרנו לה. "הסוד נעוץ בשתי תכונות – יוזמה ועבודה קשה".  
הפנינו את מיכל למחקר אמפירי שערכו Pietersen and Engelberchtcnjer (2002) בו נמצא כי קיימים שני כוחות הדוחפים את מנהלי מש"א הבכירים להיות שותפים אסטרטגיים בארגון:

- כוח חיצוני: רצון של בעלי עניין/מנהלי קו בארגון לשתף את מנהלי מש"א הבכירים בקביעת אסטרטגיה, תוך הבנת תרומתם להצלחת הארגון.
- כוח פנימי: הרצון והמוטיבציה של מנהלי מש"א בכירים לקחת חלק בקביעת אסטרטגיה בארגון

"אם מצליחים לשלב את שני הכוחות הללו עם יוזמה ועבודה קשה", אמרנו לה, "ניתן בעזרת כמה כלים פשוטים לחולל שינוי, לתרום תרומה אמיתית לארגון ולהעלות את "ערך המניה" של משאבי אנוש בארגון".  
"אני מוכנה ליזום ולעבוד קשה", אמרה לנו מיכל, "אבל איך מתחילים?"

## איך זה מתבצע

### אבחון ראשוני

הסברנו למיכל שניתן לערוך אבחון של מצב הארגון בכלים זולים להכנה ולביצוע- סקרים קצרים, תצפיות, שיחות עם עובדים, מנהלים, ספקים, ולקוחות ובחינת נתונים קיימים בארגון ואצל משאבי אנוש כמו תחלופת עובדים, הערכות ביצועי עובדים, ראיונות עזיבה ועוד.  
לאור עמדותיו הקודרות של דן, החליטה מיכל לבחון מה קורה בפועל בארגון. לאחר שיחות עם עובדים ומנהלים, היא הכינה שאלון קצר (לקח כ- 10 דקות למלאו), פתוח בחלקו, אשר בחן את שביעות רצון העובדים מהארגון והעבודה. כן כלל השאלון הצעות לשיפור. כשמיכל הסתובבה בארגון היא ביקשה את הסכמת העובדים והמנהלים לענות על השאלון. כמחצית מהעובדים אליהם פנתה מיכל הסכימו לענות. מחלק מהעובדים שמעה מיכל תגובות נלהבות - "סוף סוף שואלים גם אותנו", חלק אחר התחמק ממענה. לבסוף היו בידה 44 שאלונים של עובדים מחלקים שונים ודרגים שונים בארגון. לפי השאלונים, העובדים היו שבעי רצון מהתנאים והשכר אך לא אהבו את האוירה בארגון. ניקוד נמוך במיוחד קיבלה השאלה לגבי הקשר עם מחלקות סמוכות. מיכל הרגישה שהיא מתחילה להבין מה הבעיה. כדי לבדוק זאת היא ביקשה מכמה עובדים ומנהלים מיחידות שונות בארגון שהביעו רצון לתרום, להפגש אצלה במשרד. בקבוצת המיקוד שארגנה מיכל נשמעו תלונות של חברי היחידות השונות על זה. חברי קבוצת המיקוד דיברו על חסרונות אישיים, חלוקת עבודה לא ברורה בין היחידות השונות ועל כך שחוסר תיאום זה פוגע לעיתים גם בלקוחות הארגון. למיכל כבר הייתה תמונת מצב ראשונית. בנוסף היא אספה מידע מדוחות, קראה את חזון הארגון וסיכמה לעצמה את מטרות הארגון ואת האסטרטגיה הארגונית. היא קבעה פגישה עם סמנכ"ל הכספים, אולגה מיכאלי. אולגה ישבה עם מיכל במשך שעה והן עברו יחד על הדו"ח הכספי האחרון. אולגה הסבירה למיכל מהו מצבו הפיננסי של הארגון. מיכל הבינה שזוהי תקופה בעייתית מבחינת התזרים אבל הדבר לא ריפה את ידה.

## דיאלוג עם המנכ"ל/ מנהל יחידה

הכלי השני הוא כלי כמעט אינטואיטיבי - דיאלוג עם מנכ"ל הארגון. יחד עם זאת, מנהלי משאבי אנוש רבים נמנעים מלהשתמש בו, בין אם מתוך חשש מתגובת המנכ"ל או מחוסר אמונה שמהלך כזה אמנם יוביל לתוצאות ממשיות. ניסיוננו לימד אותנו כי לא יתכן תהליך ללא תקשורת שוטפת וכי הצגה נכונה של הדברים והבנה אמיתית של רצונו של המנכ"ל ומניעיו תוביל לשיתוף פעולה מצידו ברגע שהוא יבין שאנחנו באמת מעוניינים להפוך את החזון האישי שלו למציאות.

מיכל קבעה פ"ע עם המנכ"ל. זו היתה למעשה פגישת העבודה הראשונה שלה איתו לאחר ששלוש הפגישות הקודמות שנקבעו בוטלו בשל אילוצים. הפעם מיכל התעקשה (על עבודה קשה כבר דיברנו??) והפגישה התקיימה. מיכל הגיעה בגישה של "הגעתי בשביל להקשיב", וביקשה לשמוע מהמנכ"ל כיצד הוא רואה את מטרות הארגון. המנכ"ל נשא נאום ארוך על מה הוא חושב שצריך להיות בחברה ועל תפקיד מנהלת משאבי האנוש. לדעתו, תפקידה היה לתפקד מעולה בתחומי הגיוס ושימור העובדים. מיכל לא עצרה אותו ורק רשמה נקודות. לבסוף היא ביקשה להבין מהם השינויים אותם היה רוצה המנכ"ל לראות בארגון ולא דוקא במשאבי האנוש, המנכ"ל שוב נשא נאום ארוך שבסופו של דבר הוביל לשתי נקודות עיקריות אותן סיכמה מיכל – העלאת שביעות רצון הלקוחות ושיפור time to market. בנוסף ציין המנכ"ל את תחושתו כי אכן קיימת תקשורת לקויה בין היחידות הארגוניות. להפתעתו של המנכ"ל (אשר היה רגיל לפאסיביות של דן) אמרה מיכל שהיא תיקח את שלוש הנקודות האלו לטיפול. היא הציעה לוח זמנים כללי לאבחון, הצבת מטרות ויעדים, בניית תוכנית עבודה ויישום התוכנית.

זה נשמע נהדר, אמר המנכ"ל, אבל כידוע לך השנה היתה שנה קשה עבור החברה ואין לנו תקציב להשקיע בכזה מהלך. חשבתי על כך אמרה מיכל וההוצאות שיהיו לארגון הם בעיקר זמן עבודה של חלק מהעובדים והמנהלים וזמן העבודה שלי. ומה לגבי עבודתך השוטפת? שאל המנכ"ל. עבודתי השוטפת לא תיפגע אך אשמח להעזר במנהלת לשכתך לצורך סיוע בתהליך. המנכ"ל נראה כמהסס.

מיכל התחייבה שתוך שנה יראה שיפור ברור בשלוש הנקודות שהוסכמו עם המנכ"ל וביקשה לשם כך את תמיכתו. הפעם מיכל הופתעה – המנכ"ל קם, לחץ את ידה והתחייב חגיגות כי כדי לממש מטרות אלו הוא יתמוך במיכל וישתתף בתוכנית השינוי באופן פעיל. לאחר סיום השחה עימו, שוחחה מיכל עם מנהלת הלשכה, רונית. מיכל הסבירה לרונית את המטרות וביקשה את עזרתה (בלי שתאמר לה שכבר קיבלה את אישור המנכ"ל). ההתלהבות של מיכל סחפה את רונית, שהיתה עובדת מעולה אך נודעה בקשיחותה. רונית הסכימה לעזור בעיקר ב"זמנים מתים" בהם המנכ"ל לא נמצא. הדיאלוג סייע למיכל גם להבין ולהציב את מטרות תוכנית השינוי וגם לגייס את תמיכת המנכ"ל.

## הצבת מטרות ויעדים

מיכל יצאה מהפגישה נסערת, לקח לה זמן לעכל את מה שקרה. המחשבה הראשונה שעברה במוחה היתה "בטוח השתגעתי! לאיזו צרה הכנסתי את עצמי - מה פתאום התחייבתי לחולל שינוי תוך שנה? כאילו אני לא יודעת באיזו חברה מדובר. מה אני מבינה ב Time to market בכלל?"

מיכל נכנסה למשרדה, סגרה את הדלת, שתתה כוס מים ונרגעה. בסך הכל הדברים התקדמו לפי התוכנית - היא גייסה את המנכ"ל לצידה וגם רונית תעזור לה.

היא התקשרה אלינו לשאוב עידוד וגם להתייעץ – כיצד להמשיך הלאה. הסברנו למיכל כי לאחר הצבת המטרות, המתוות כיוון כללי, יש להתוות יעדים ספציפיים, מדידים, ריאליים, ברי השגה ותחומים בזמן. הצבת יעדים מדידים חשובה גם למען מוביל השינוי כדי שיוכל להתכוון לכיוון מדויק וגם לסביבה – יעד מדיד מסייע לסביבה להאמין ברצינות כוונותיו של מוביל השינוי. כדי להציב כאלו יעדים היה על מיכל לבדוק מהו המצב הקיים. לשם בדיקת שביעות רצון הלקוחות, הכינה מיכל סקר של שביעות רצון לקוחות והעבירה אותו ללקוחות בבחרים בעזרת מנהלי הפרוייקטים. ציון שביעות הרצון הממוצע של הלקוחות עמד על 7.1 מתוך 10. מיכל הציבה יעד להגיע לציון 8.5 תוך שנה. לשם בדיקת Time To market חישה מיכל ממוצע הזמן שלקח לפתח ולשווק את שלושת המוצרים האחרונים של הארגון. הזמן עמד על שנה וארבעה חודשים. בהתייעצות עם סמנכ"ל השיווק, שאותו הכירה מיכל עוד מעבודתה הקודמת, הציבה מיכל יעד ריאלי של שנה. את המצב בין היחידות הארגוניות כבר איבחנה מיכל. כאן היעד היה קשה יותר להצבה כיון שהמטרה היתה פחות מוחשית. יחד עם זאת בסקרי שביעות הרצון שעליהם ענו העובדים, ממוצע שביעות הרצון מהקשר בין היחידות עמד על 5.3 מתוך 10 (לעומת הפרמטרים האחרים שעמדו על בין 8.1 ל-9.3). מיכל החליטה שהיעד יהיה להעלות את שביעות הרצון בסעיף זה ל- 8 לפחות.

\* הערה חשובה – בארגונים אחרים גם המטרות והיעדים נבנו בשיתוף עם העובדים. מיכל בחרה לא לעשות זאת כיון שהיא ידעה שבמצבו הנוכחי של הארגון עליה להציג תוצאות תוך זמן קצר. כמו כן היא הרגישה שהפעם הארגון עדיין אינו בשל לתהליך כזה וכי רק לאחר שתוכח הצלחה כלשהי ירתמו העובדים לתהליכים ארוכי טווח.

### בניית תוכנית עבודה

זה הזמן לתרגם את היעדים לתוכנית עבודה ובה יהיה ברור כיצד יתנהל התהליך ומה יהיה חלקו של כל שותף בתהליך זה.

מיכל הבינה שהגיע הרגע לרתום את חברי הארגון לתהליך והיא התחילה מלמעלה – מצוות ההנהלה הבכירה (עליו היא לא נמנית). תחילה קבעה מיכל פגישה עם כל אחד מחברי ההנהלה הבכירה. לכל אחד מהם היא הציגה את תמונת המצב שנמצאה ואת מטרותיה בתהליך. רונן סמנכ"ל השיווק דוקא אהב מאד את התוכנית. רועי, סמנכ"ל הפיתוח לא התלהב, אבל פרט את מטרותיו ואת מה שברצונו להשיג. אולגה, סמנכ"ל הכספים היתה אגוז קשה אף יותר לפיצוח. לאחר הפגישות האישיות בנתה מיכל טיוטה ראשונית של תוכנית העבודה ושלחה למנכ"ל לעיון.

היא ניצלה את קשריה הטובים עם רונית, מנהלת הלשכה של המנכ"ל אשר הצליחה לתאם פגישה ל- 4 חברי ההנהלה הבכירה (מנכ"ל, סמנכ"ל לית כספים, סמנכ"ל פיתוח, סמנכ"ל שיווק ומכירות). בפגישה הציגה מיכל את הטיוטה הראשונית של תוכנית העבודה. למיכל מאד עזרה העובדה כי המנכ"ל היה שותף לתוכנית וכי היא לא ביקשה כל תקציבים (ישר עם הצגת העניין אמרה אולגה, סמנכ"ל לית הכספים- תקציב הנושא זה לא יקבל). היא ביקשה מחברי ההנהלה הבכירה לחשוב על אופן יישום תוכנית העבודה. הדיון שנוצר העלה כי למעשה לכל החיכוכים מקור אחד – הקצרים בתקשורת בין היחידות הארגוניות השונות. כך למשל חלק מהסיבות ל- Time to market הן אי הבנות שבין השיווק לפיתוח. המתח בין הצוותים בתמיכה ובהטמעה אף הוא גורם לאי הבנות ולעיכובים

המשפיעים על הלקוח. הנושא הציק במיוחד לסמנכ"ל השיווק שמזמן כבר רצה לפתרו. בשלב זה עלה הדיון ל"טונים גבוהים" והחלו ל"עוף האשמות" בין הסמנכ"לים השונים. מיכל התחילה להצטער שכינסה את כל הסמנכ"לים – אבל לבסוף נרגעו הרוחות הישיבה חזרה להיות פרודוקטיבית.

חברי ההנהלה הראשית העלו שלושה כיוונים ליישום התוכנית:

- ידוע כל חברי הארגון על המטרות והיעדים של התוכנית.
- הסדרת מנגנונים לתיאום בין המחלקות בשיתוף העובדים
- שינוי שיטת התגמול לתגמול על שת"פ בין צוותי ובין מחלקתי

מיכל לקחה את תפוקות הישיבה ובנתה תוכנית עובדה מפורטת. תוצר נוסף של הישיבה היה בניית מחויבות של חברי צוות ההנהלה הראשית לתהליך (אפילו סמנכ"ל הכספים התרככה בעמדתה ולבסוף אמרה גם שתבדוק אפשרות נוספת לתיקצוב הנושא...).

## יישום

הארגון היה מוכן ליישום תוכנית העבודה.

כשלב ראשון נערכה אספת עובדים כללית באולם הכניסה ובה הציגה מיכל את המטרות היעדים ותוכנית העבודה. המנכ"ל הסביר מדוע חשוב יישום התוכנית. מיכל הבחינה בלא מעט עובדים סקפטיים אבל היה לה ברור שלכל תהליך יש מתנגדים ואם הארגון יתחיל לנוע לכיוון מסויים, הוא יסחוף אחריו עוד ועוד עובדים.

מיכל החליטה לטפל בצוותי התמיכה וההטמעה תחילה נקבעה ישיבה מקדימה בה השתתפו כל חברי המחלקה, זו היתה ישיבה דינמית בה נאספו רעיונות לשיפור המתחים בין הצוותים. מיכל רשמה כל רעיון בראש פלקט, תלתה אותם על הקירות בחדר וביקשה מהנאספים לגשת לרעיונות שמעניינים אותם. מסביב ל-3 רעיונות היתה התגודדות. מיכל ביקשה שמכל צוות בהטמעה ובתמיכה ישלח נציג אחד לישיבה שבועית שתדון ביישום הרעיונות שנמצאו מתאימים.

בו במקום קבעה מיכל תאריך למפגש והחלה לקיים אותו מדי שבועיים (למרות שתמיד נעדר משתתף אחד או שניים סה"כ היתה השתתפות סבירה). מיכל לחצה על חברי ההנהלה הבכירה להגיע וכמעט בכל מפגש היה נציג מההנהלה הבכירה. סה"כ היו 5 מפגשים. לאורך הפגישות נוצרו הכרויות אישיות בין חברי הצוותים וכמו כן נוצרו מנגנוני הדברות בין המחלקות. חלק מהרעיונות יושמו וכך הוקם למשל "פורום מומחים" – באתר האינטראנט של החברה הוכרז מומחה לכל תחום ידע רלוונטי והעובדים האחרים הוזמנו לפנות אליו בשאלות על גבי האתר או בעל פה. הסתבר שבעבר לא תמיד היה ידוע מי מומחה למה והדבר שיפר מאד את זרימת העבודה.

תהליך דומה נערך בין המחלקות שהממשקים שלהם היו בעייתיים – הפיתוח והשיווק, השיווק והתמיכה והפיתוח והתמיכה. נקבעו פגישות קבועות לחברי הצוות והוגדרו מנגנונים קבועים לשיפור נושאים שהיו ידועים כנושאים מעוררי מחלוקת.

שיטת התגמול שונתה ובנוסף לתגמול האישי והצוותי שהיה קיים עד כה התווסף גם מנגנון של תגמול על שת"פ בין יחידות. זו היתה הפעם הראשונה בה מיכל פנתה לקבלת תקציב נוסף עבור תהליך השינוי ורוב התקציב שהיא ביקשה אמנם אושר לה.

## סוף שהוא התחלה

מאז הותנע התהליך עברו שנה וחודשיים. ההתמודדות של מיכל במהלך אותה שנה לא היתה קלה. היא עבדה מאד קשה ונתקלה במתנגדים ו"עושי פרצופים", אך היא לא ויתרה, בסופו של יום התחילה לנשוב בארגון אוירה אחרת. בסקרי שביעות הרצון- הן של הלקוחות והן של העובדים עלו הממוצעים (אם כי עדיין לא הגיעו למספרים אותם הציבה מיכל). גם ה-Time to market הממוצע מעט התקצר. התקדמות התהליך הקלה על מיכל לבקש –

ולקבל רכזת משאבי אנוש מקצועית אשר עוזרת לה מאד הן בעבודה השוטפת והן בהטמעת התהליך בארגון. כיום מיכל עדיין איננה חברה בהנהלה, אך היא מוזמנת למרבית הישיבות. הקשר האישי הטוב שהיא ביססה עם המנכ"ל נמשך - המנכ"ל מאמין בה ומתייעץ עמה בנושאים שעל סדר היום הארגוני.

המציאות עדיין לא פשוטה וחיכוכים בין מחלקתיים וריבים אישיים עדיין קיימים אולם ישנם יותר מנגנונים המסייעים בהתמודדות עם חיכוכים אלו.

לפני מספר ימים כשבילתה עם ילדיה באחד הקניונים פגשה מיכל את רונית, מזכירת המנכ"ל. רונית עצרה את מיכל ואמרה לה שכבר מזמן רצתה להביע את הערכתה. "ראית כבר הרבה יוזמות שהתמססו", אמרה רונית, "אבל השילוב בין הקשר האישי שנוצר בינך לאנשי הארגון והעקשנות שלך לנוכח כל הסקפטייות והמכשולים "עשו את העבודה" וכולנו מרגישים את השינוי". הפגישה המקרית והמשובח החיובי גרמו למיכל להתמלא בכוחות מחודשים לקראת האתגרים הבאים שמצפים לה בתפקידה.

### ולסיכום – הצעדים של מיכל:

1. אבחון ראשוני- דרך שאלונים, ראיונות, תצפיות, איסוף מידע ונתונים מדוחות כתובים.
2. הבנת מטרות הארגון ומטרות המנכ"ל, התחייבות על יעדים לפי SMART (ספציפי, מדיד, אפשרי, ריאלי ותחום בזמן).
3. בניית תוכנית עבודה כללית.
4. בניית תוכנית עבודה אופרטיבית בשיתוף עם צוות ההנהלה הבכירה.
5. הצגת התוכנית לפני חברי הארגון.
6. ביצוע התוכנית – צוותי שיפור ובניית מנגנונים מסייעים, שינוי שיטת התיגמול האישי לתגמול צוותי.
7. מדידת היעדים.
8. הפקת לקחים והמשך יישום התוכנית.

ביבליוגרפיה:

Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resource; An overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36( 3) 303-320.

Ulrich, D., Beatty, D. (2001). From partners to players; Extending the HR playing field. *Human Resource Management* .40( 4) 293-307.

Lawler E.E., Mohrman S.A.( 2003). HR as a Strategic Partner: What Does It Take to Make It Happen? *Human Resource Planning*, 26( 3) 15-30.

Pietersen, F.L., S Engelbrecht, A. (2005). The strategic partnership role of senior Human Resource managers in South African organisations *Management Dynamics*. 14( 4), 47 – 59.