

מגזינים:

גליליאו סטטוס חיים-אחרים נישא דון האונל מסע אחר BelleMode חרש
מחשבים עיתון חי אכילת בירה מוטובייק גליליאו

מוטובייק מוטוקאר MyPET

שלום אורח הרשמה הכניסה העמוד הבית « ניהול ועסקים » משאבי אנוש

הכתבות הנצפות באתר

השבוע | החודש | כללי

חזיה נגד כוח הכבידה: איפור ב-5 דקות? עושים ילדים מאושרים? מדבר במקום יסתקוות גדולות לחולי הסכיזופרניה

ניהול ועסקים « משאבי אנוש



אילוסטרציה: photos to go

משאבי אנוש במיקור חוץ

מהם יתרונותיו של שירות משאבי אנוש במיקור חוץ, כיצד מתאימים בין איש משאבי האנוש לארגון, לאופיו ולצרכיו, ואיך בוחרים איש משאבי אנוש מתאים?

תגיות: עסקים, ניהול, עבודה, קריירה
גליה בר שלום ותאיר מורדוך | סטטוס
15/06/2010



מנוי שנתי לסטודיו סי
במתנה



הירשמו לניזלטרם



קבלו מגזין דיגיטלי
במתנה



הירשמו לאתר שלנו

אם אתם ארגון קטן עד בינוני, והנושאים הבאים מהווים חלק משגרת העבודה המתישה שלכם: גיוס עובדים, פיטורים, שינוי ארגוני, פיתוח עובדים, מריבות בלתי נגמרות בין אנשי השיווק לאנשי הפיתוח ומחסור בתקציבים, אולי גם אתם זקוקים למשאבי אנוש במיקור חוץ אצלכם בארגון.

במאמר זה ננסה להסביר "איך עובד" תחום משאבי האנוש במיקור חוץ. לצורך כך, נסביר במה הדברים אמורים, למי מיקור חוץ מתאים ומה ניתן להרוויח ממשאבי אנוש במיקור חוץ; נדבר על טיפים רלוונטיים ובחן מגמות עתידיות בתחום.

מניסיונו בעבודה משותפת עם מנכ"לים והנהלות שונות, ראינו כי נושא משאבי האנוש בארגון הוא רגיש. חלק מהרגישות נובעת מכך שהוא נחשב למוחשי פחות ולרגשי יותר.

את התוצרים של ניהול ופיתוח משאבי אנוש קשה לכמת, והתהליכים שנוצרים נותנים לעתים תנובה לאחר פרק זמן ממושך. לדוגמה: העלאת מוטיבציה אצל העובדים מגבירה פריון, שאותו ניתן לבחון לעתים לאחר

חצי שנה. מצאנו כי העיסוק ברגשות קשה למנהלים מסוימים, אלה החשים שרגש אינו לגיטימי כאמצעי לנהל ולקבל החלטות, וחבל. נתקלנו גם במנהלים שהיינו צריכות לעמוד קשה מולם כדי לתקן רושם פחות איכותי שהשאיר עמית משאבי אנוש קודם. נתייחס לקשיים הללו בהמשך.

מה זה ואיך זה עובד?

מנהל משאבי אנוש שאינו עובד חברה, מספק שירותים מגוונים בתחום משאבי האנוש. מנהל משאבי אנוש במיקור חוץ יכול להעניק לארגון סיוע מגוון, החל מהרמה התפעולית, כגון: סיוע ב**גיוס עובדים** או ברווחה, ברמת הייעוץ החיצוני למנכ"ל או להנהלה, ואף להוסיף ולתרום לארגון ברמה התהליכית והאסטרטגית בכל הקשור להון האנושי בארגון. בדרך-כלל קיים שילוב בין הרמות התפעולית, התהליכית והאסטרטגית.

מיהם אנשי משאבי אנוש במיקור חוץ?

בדרך-כלל מדובר באנשים שהיו מנהלי משאבי אנוש, או מנהלי גיוס בחברות עסקיות לפני יציאתם לעצמאות, והם מביאים איתם למנכ"ל ולחברה ידע וניסיון פרקטי ומגוון מחברות אחרות.



יש להגדיר את הזמינות של היועץ החיצוני מראש. אילוסטרציה: photos to go

אופן העבודה

ניתן לסווג את העבודה לפי שלושה מודלים עיקריים:

מודל ראשון: ריטניינר קבוע

נהוג להגדיר מספר שעות חודשיות קבוע, על בסיס מספר ימים קבועים, או ללא ימים קבועים מראש. בדרך-כלל יוגדרו תפקידים ותחומי אחריות מסוימים. לדוגמה: אחריות על גיוס, על רווחה, על בניית נהלים, טיפול בבעיות פרט של העובדים וכדומה.

מודל שני: היקף פעילות לפי צרכי הארגון

נהוג להגדיר טווח והיקף פעילות משתנה, שיכול לנוע בין משרה מלאה בתקופה בוערת ועד העדר פעילות בזמנים רגועים. מודל כזה מתחיל בדרך-כלל על בסיס צורך אד-הוק לטפל בנושא מסוים, וממשיך בפעילות לא שוטפת על בסיס צרכים נקודתיים.

מודל שלישי: שילוב של שני המודלים הראשונים

מודל המשלב ריטניינר (שכר טרחה) קבוע וידוע מראש עם גמישות בפעילות לפי צרכי הארגון. למשל: פעילות גיוס, על בסיס יומי, כדי לייעל את תהליכי הגיוס ולחסוך בעלויות גיוס, לצד הגברת פעילות נקודתית לקראת תהליכים שלי: הערכת עובדים, החלפת הנהלה, פעילות רווחה, או תהליכי שינוי נוספים.

אנחנו מוצאות כי המודל המשולב הוא המומלץ ביותר.

למי מתאים מיקור החוץ?

לשם התאמה, נבחן שלושה קריטריונים: גודל הארגון, אופי המרכיב האנושי בארגון ושלב ההתפתחות שלו.

גודל הארגון: קטן עד בינוני. לארגונים גדולים יש מערך משאבי אנוש פנימי ומורכב יותר, ולכן לא נדון בהם במסגרת זו.

אופי המרכיב האנושי בארגון: הכנסת פונקציית משאבי אנוש היא קריטית במיוחד לארגונים שעבורם המשאב האנושי הוא מהותי. דוגמאות למשאב אנושי המדורג כבעל חשיבות גבוהה לארגון:

- תפקידי חשיבה, כגון מחקר ופיתוח.
- תפקידים ייחודיים, כגון: שליטה בשפה סינית, יוצאי חברה מסוימת שצברו ידע ייחודי וכדומה.
- מומחים בעלי שם שצריך לשמר. לדוגמה: חוקרים בתחומי הכימיה, הפיזיקה, או הרפואה.
- ארגונים שניסיון של העובדים הוא קריטי לעבודה איכותית, כגון: רכש רכיבים, מפעיל מכונה מורכבת וייחודית ואפילו מזכירת חברה מיומנת וכשרונית.

שלב התפתחות הארגון: בדרך-כלל ארגונים נדרשים להכניס פונקציות משאבי אנוש בכמה צמתים מרכזיים בגדילה של הארגון:

1. כשהארגון נולד - בשלב זה נכנסת ההשקעה הראשונית ויש צורך לגייס הנהלה ועובדים מקצועיים שיובילו את החברה המתגבשת.

2. הארגון הצעיר מזנק קדימה – עד כה נעשו מאמצים מעשיים יותר מאשר אסטרטגיים בכל הקשור לארגון הפנימי. הארגון מגיע לצומת שבה הוא זקוק לגורם מקצועי שייסע בארגון הפנימי הכולל בדרך-כלל: הגדרת תפקידים, ובכך מניעת חפיפה ו/או חוסר תפקוד; סיוע בבניית אסטרטגיה מהיבט ההון האנושי; בניית מדיניות שכר שעד כה לא היתה קיימת ועוד.

3. התבגרות והתפתחות הארגון - בנקודה זו הארגון זקוק לבניית נהלים ושיטות עבודה מקצועיות בתחום המשאב האנושי, כמו-גם שיטות ונהלים מסודרים. בדרך-כלל כשהארגון מעוניין להכין עצמו להשקעה של קרנות הון סיכון, למכירה ולהנפקה, או לכל צמיחה והתבססות אחרת.

4. תהליכי צמיחה ושינויים - לאחר שהארגון גדל ומקבל גוון של ארגון מסודר (יותר מאשר סטרט-אפ), המתבטא במבנה מסודר, תהליכים מסודרים, נהלים אחידים וברורים וכו' - זו בדרך-כלל הנקודה שבה מתרחשים שינויים כגון: איבוד הפורמליות, עבודה מסודרת לפי נהלים, גידול במספר העובדים ואיבוד תחושת המשפחתיות, המשפיעים באופן ניכר על העובדים.

בשלב זה הארגון מבין שללא תיאום ומוטיבציה בין ובתוך הצוותים, התפוקה והפריון המשמעותיים להתפתחות אובדים. כאשר גובר הצורך לשמר את העובדים, נדרש גורם שייסע למנוע חיכוכים בין הצוותים, להגביר אצלם את המוטיבציה וליצור ביניהם סינרגיה.

מה הארגון ירוויח מזה?

חיסכון כספי כפול - היתרון המשמעותי של תחומי מיקור החוץ הוא שהארגון משלם אך ורק על השירות שהוא מקבל. לא מדובר בעובד או בעובדת הנמצאים בארגון במשרה מלאה ועולים לארגון כל חודש ממון רב, אם יש בכך צורך, או לאו - אלא סיוע ממוקד ונטול תנאים סוציאליים. החיסכון הוא כפול היות והיועץ, כמומחה, מסייע לארגון להשתמש במשאביו בדרך אופטימלית יותר. לדוגמה: תיעול של עלויות פרסום גיוס עובדים בדרך מיטבית עשויה לחסוך לארגון אלפי שקלים בחודש ועשרות אלפים בשנה. משאבי אנוש במיקור חוץ ממלאים צורך אמיתי בארגון; כשהצורך קטן, קטנה עמו השקעת הזמן, ובהתאם לכך קטנה ההשקעה הכספית.

חיסכון בזמן ניהולי - האם כמנהל/ת עשית פעם חישוב כמה כסף בשעות עבודה "שרפו" הבכירים בארגון שלך, רק על מנת לסנן אנשים שלא התאימו לתפקיד שהם מגייסים? האם בדקת באחרונה או אי-פעם כמה זמן הקדשת אתה, כמנכ"ל חברה, בבניית מבנה ארגוני, רק בגלל שלא היה לך מומחה להתייעץ עמו? אין ספק כי עלות מומחה של משאבי אנוש קטנה משמעותית מעלות המנהלים בארגון שלך.

גמישות - בשנים האחרונות אנחנו מוצאות שארגונים הופכים להיות גמישים יותר מבעבר. הגמישות מתבטאת בשעות העבודה, במקום העבודה, במרכיב האנושי. הצורך להתגמש עבור הלקוחות ועבור השוק המשתנה רק מגבירים את חשיבות הגמישות בארגון. פונקציית משאבי אנוש במיקור חוץ עונה על הצורך בגמישות באופן עוצמתי ומדויק.

מומחיות וידע - אם בחרת היטב את איש/ אשת משאבי האנוש שלך, מצאת מומחה המסוגל להעניק לארגון את הצורך המדויק שלו. מומחה כזה צריך להבין במגוון נושאים. לעתים הארגון זקוק למומחה גיוס, לעתים לאיש רווחה מצטיין, או למומחה בסגירת חוזים עם עובדים, או מי שמבין בבניית תוכנית הדרכה שנתית, או בבניית תוכנית הערכת עובדים ועוד. ישנן התמחויות נקודתיות הנדרשות, כגון: ניסיון בינלאומי, שליטה מלאה באנגלית, או הכרות עם מגזר מסוים, כגון: היי-טק, ביו-טק וכדומה. אין ספק כי הכנסת מומחיות לתחום משאבי האנוש מביאה להשבת התהליכים הארגוניים.



בחירת יועץ חשוב לבחון את מידת ההתאמה עמו. אילוסטרציה: photos to go

על מה צריך עדיין להתגבר?

1. משאבי אנוש כמהות ארגונית:

- קשה לכמת את הצלחת משאבי האנוש בטווח הקצר. העיסוק במשאבי אנוש אינו מהווה בדרך-כלל עיסוק ליבה של הארגון. בראייה לטווח הקצר הוא אינו מכניס כסף או לקוחות, אלא רק מהווה הוצאה.
- קשה להסביר למשקיעים למה להשקיע במשאבי אנוש כשהארגון עדיין קטן.
- ניסיון כושל עם אנשי משאבי אנוש בעבר.

דרכי התמודדות:

- הדרגתיות - בניית תוכנית עבודה ראשונית על בסיס פרויקט שניתן לכמת ולמדוד אותו, כגון סידור תיקי עובד.
- עריכת תוכנית ארוכת טווח, כגון התוויית תוכנית אסטרטגית או חזון. פשוט? לא ממש. מסתבר שמנהלים רבים עדיין בונים תוכניות ברמת המיקרו ומזניחים את המאקרו. פיתוח המשאב האנושי מאפיין את המאקרו וניתן להצנעה ברמת המיקרו.
- פתיחות - כשמנהל מזהה מרכיב ארגוני חשוב, מומלץ לשים בצד ניסיונות עבר כושלים.

2. התחושות ביחס למיקור החוץ:

- תחושה של ארעיות.
- תחושה של חוסר מחויבות של איש משאבי האנוש.

- תחושה של חוסר זמינות בכל הנוגע למשרה חלקית.

תחושה של השקעת זמן. מנכ"לים מעדיפים לחתום על עוד צ'ק לחברות השמה, במקום לשקול פתרונות העסקה חיצוניים, שיחסכו לו כסף רב יותר ויתנו לו תפוקה רבה יותר. הסיבה בדרך-כלל היא הקושי לאתר איש משאבי אנוש מתאים.

דרכי התמודדות:

- שימוש נכון בגמישות וביכולת תזמון ארגונית, כגון: שעות הפעילות, מידת האינטנסיביות וכו'.
- חלוקת אחריות - ניתן להעביר חלק מהאחריות לטיוב הזמן לידי יועץ חיצוני.
- הגדרת הזמינות של היועץ החיצוני מראש.
- יצירת מחויבות אצל היועץ החיצוני.
- ביחס לאיתור יועץ משאבי אנוש חיצוני מתאים – קיימים כיום בשוק יועצים וחברות המתמחים בכך.

היכולת ליצור מחויבות של יועץ חיצוני, אל מול גמישותו ויכולתו לשנות את סוג העבודה והיקפה בהתאם לצרכים, מהווה יתרון משמעותי, שבשורה התחתונה חוסך כסף רב לארגון.

איך בוחרים איש משאבי אנוש מתאים?

- לפי ניסיון ומומחיות מתאימים.
- לפי כימיה אישית.
- זמינות של היועץ להתפתח עם הארגון בעתיד לפי התכנון העתידי שלך להתפתחותו.
- לפי התאמת סגנון הניהול שלו למנכ"ל ולצוות ההנהלה והעובדים. בארגון שבו הדלתות באמת פתוחות, להכניס מנהלת משאבי אנוש חיצונית שדלתה תמיד סגורה, יכול ליצור תסכול אצל שני הצדדים.

טיפים למיקור חוץ נכון

- הגדרה מראש של אופי הפעילות ומשך הזמן המוקדש - הגדרה מראש של אופי הפעילות חוסכת לשני הצדדים חוסר הבנה ולעתים אף חוסר סיפוק מהשירות. לדוגמה: מדיניות ה"דלת הפתוחה", המעניקה הזדמנות לעובדים להעביר מסרים להנהלה בדרך לא ישירה מסיבות שונות. הגדרה מראש בין הצדדים תגביר את שליטת המנהל ביחס לעלות-תועלת.
- הכנס לארגון אדם שאתה סומך עליו ושתף אותו בכל הנוגע לתחום הפעילות שלו - גם יועצים חיצוניים הם אנשים המונעים על-ידי מוטיבציות אנושיות. רבים מהיועצים ישיבו על אמון ושיתוף מצד המנהל בהשקעה מרובה, מחויבות גבוהה יותר ופריזון עבודה גבוה יותר מצדם.
- כימיה אישית – זו פעמים רבות הדרך לזהות אנשים שפועלים בצורת הניהול והתפקוד שלנו. בבחירת יועץ חשוב לבחון את מידת ההתאמה עמו, כדי שניתן יהיה להתקדם באותו כיוון.
- זמינות - כדאי לשים לב שהספק שלוקחים זמין לשיחות טלפוניות למנכ"ל ולבכירים בארגון, וכי הדבר מוגדר כחלק מהשירות שלו.
- המלצה - פשוט לבקש המלצה. זה נכון בתחום משאבי האנוש ונכון בכל תחום אחר שבו בוחרים עובד או ספק. מומלץ לקחת בחשבון שיתכן מצב שבו יועץ מסוים מתאים לאופי הניהולי של מנהל או ארגון מסוים, אך לא בהכרח יתאים לך ולארגוןך.

צפי לעתיד

בעתיד הקרוב בתחום משאבי האנוש נראות המגמות הבאות: התמקצעות, עלייה בחשיבות המידע והידע, התמודדות עם קצב פעילות הולך וגובר, שינוי תפיסת מרחב ועוד. ממגמות אלו נובעים תהליכי שינוי, כגון: שינויי מקומות עבודה פיזיים, גמישות בהיקף המשרה, התגברות היקף פרויקטים אד-הוק, תחלופה פרסונאלית מוגברת, ירידת המחויבות ההדדית בין הארגון לעובדיו ועוד.

מגמות ותהליכים אלה מצביעים, לדעתנו, על העלייה הצפויה בחשיבות ההון האנושי. הגברת חשיבות שימור המשאב האנושי בארגון מביאה להעצמת המשאב האנושי מחד ולהגברת הגמישות והיעילות מאידך.

תחום משאבי אנוש במיקור חוץ ממשיך מגמה עולמית, הכוללת עלייה בחשיבות המשאב האנושי לצד הכנסת מומחיות גמישה ומותאמת לארגון באופן היעיל ביותר עבורו. המענה שהארגון מקבל הוא "תפור" לפי צרכיו המשתנים: גיוסים או פיטורים, שינויים ארגוניים, פיתוח מנהלים וכו'. המענה מותאם גם לאופי התהליכים הארגוניים הנדרשים וגם להיקפם ולתזמונם, וכל-זאת תוך צמצום עלויות.

גליה בר שלום היא יועצת ארגונית וגרפולוגית – מומחית בתחומי הון אנושי בארגונים. **תאיר מורדוך** היא מנכ"לית משותפת בחברת Match – HR Consulting.

הכתבה המלאה התפרסמה במגזין **טטוס**, מאי 2010

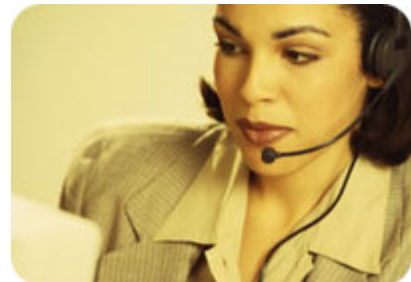
גולשים שקראו כתבה זו התעניינו גם ב:



ניהול הון אנושי גלובלי

מה נדרש ממנהל משאבי אנוש במציאות עסקית גלובלית? כיצד הוא מוסיף ערך כלכלי לפירמה? ואיך הוא משביח את אנשיה?
נילי גולדפיין

2 תגובות



האתגר הניהולי במוקד

מוקדי שירות מאופיינים בכוח-אדם זמני, צעיר, לא מקצועי ומתחלף. אז איך יוצרים יציבות, אמינות, איכות ורווחיות במוקדים?
הילה מילוא ורן רוז'ק

כתבות נוספות במשאבי אנוש