



ניהול כשירויות בחברה המרכזית למשקאות כדרך לשיפור ההון האנושי

דן קליין, עידן טפירו¹

כללי

מארק טוויין אמר פעם, כולם מדברים על מזג האוויר ואף אחד אינו עושה דבר בנדון. אמרה זו משקפת במידה רבה את יחס הארגונים בארץ לנושא ההון האנושי. [על פי נווה, הכלכלן הראשי של משרד האוצר](#) (ראו חרות-סובר, 23.1.17), ניצול בעייתי של ההון האנושי הוא אחד הגורמים העיקריים לפיריון הנמוך בישראל. מרבית הארגונים בארץ מודעים היטב לקשר בין הון האנושי לבין פיריון, אך אינם עושים דבר בנדון כיוון שפשוט אינם יודעים אם ניתן לעשות זאת וכיצד. החברה המרכזית למשקאות החליטה להתמודד עם הנושא על ידי ניהול שיטתי של כשירויות העובדים.

כשירויות עובדים והון אנושי

כשירות היא הפוטנציאל המקצועי המאפשר לעובד לבצע את מטלות התפקיד בצורה עצמאית ובסטנדרט הנדרש. הקשר בין כשירויות עובדים לבין הון אנושי דומה במקצת לקשר בין אמצעי תשלום להון פיננסי - הון אנושי הוא למעשה מכלול הכשירויות (יכולות, ידע ומיומנויות) לו זקוקים העובדים לצורך השגת יעדי הארגון. טיב ההון האנושי הוא פועל יוצא של רמת הכשירות המקצועית של עובדיו. רמת כשירות גבוהה מאפשרת לארגון לתרגם ביעילות את זמן העבודה לתפוקות, או במילים אחרות, להשיג פיריון עבודה גבוה. לעומת זאת, ניהול כושל של רמת הכשירות יגרום, בהכרח, לפגיעה באיכות ההון האנושי ולפגיעה בפיריון העבודה.

לניהול כושל של כשירויות העובדים יש משמעות כספית עצומה. השכר שארגון משלם לעובדיו, מבוסס על ההנחה שהעובדים מחזיקים בכל הכשירויות הנדרשות לביצוע תפקידיהם. כאשר הנחה זו אינה תקפה נגרמים לארגון נזקים. נניח, לדוגמא, שרמת הכשירות הממוצעת בארגון היא 80%, משמעות הדבר היא ש-20% משכר העובדים יורד בוודאות לטמיון, זאת כיוון שאין שום אפשרות לתרגם אותו לתפוקה (בהגדרה, לא ניתן לבצע מטלה ללא הכשירות הנדרשת לביצועה). התוצאה היא בזבוז כספים וניפוח תקנים. הקורא יכול לעשות חשבון פשוט כמה כדאי לו להשקיע כדי לשפר, אפילו באחוז אחד, את רמת הכשירות בארגונו.

הנחת התשתית לניהול שיטתי של ההון האנושי

על פי התפיסה, שאמצה החברה המרכזית, ניהול שיטתי של כשירויות העובדים חייב להיות מושתת על נתונים. הנתונים הנאספים צריכים להיות כפופים לשתי הנחות עבודה מרכזיות:

¹ דר' דן קליין, טכנולוגיית למידה - מכון טכנולוגי חולון. Kleindr1@netvision.net.il
עידן טפירו, החברה המרכזית למשקאות. idant@cocacola.co.il

- א. פונקציית משאבי האנוש פועלת כמערכת כוללת. בהתאם, נתוני הכשירות אמורים לתמוך בהחלטות הנוגעות **למחזור החיים הכולל** של העובדים: בתהליכי גיוס, הכנסה לעבודה, הדרכה, ניהול ביצועי העובד, פיתוח העובד ובתהליכי פרישה/פיטורים.
- ב. הנתונים חייבים להיות כמותיים, זמינים, מדויקים וניתנים לאיסוף לאורך זמן.

תנאי הכרחי לניהול שיטתי של ההון האנושי הוא מיפוי מדויק של העיסוקים בארגון. ללא מיפוי מסודר ארגונים מוצאים עצמם עם מספר הולך וגדל של עיסוקים. אחת הסיבות השכיחות לכך היא מתן שמות שונים לאותו עיסוק כדי ליצור קידום מלאכותי. לדוגמא, עובד שהיה "פקיד" הופך ל"מנהל לשכה" מבלי שחל שינוי משמעותי בעיסוקו. כאשר שם העיסוק אינו מייצג בצורה מדויקת את מהותו לא ניתן לקבל תמונה מדויקת על מצב הכשירויות בארגון. בהתאם, הפעולה הראשונה שנקטה בחברה המרכזית הייתה בניית קטלוג עיסוקים. הקטלוג מגדיר בצורה ברורה את אוסף העיסוקים הנדרש להשגת יעדי החברה המרכזית. בניית קטלוג העיסוקים של הארגון ארכה כשנה. תהליך הבניה היה רחב היקף ובעל השלכות פוליטיות שחייבו גיבוי של הדרגים הבכירים. בתום התהליך צומצמה כמות העיסוקים ממספר בן ארבע ספרות לכמה מאות בודדות. על בסיס קטלוג העיסוקים נבנה תיאור לכל אחד מהעיסוקים. כשירויות העיסוק תוארו בצורה ביצועית ומדידה וסווגו לרמות שונות בהתאם למודל הכשירויות (ראו איור 1). תיאור העיסוקים נמשך כשנה וחצי וחלקו נעשה במקביל לקטלוג העיסוקים. חשוב לציין שקטלוג ותיאור העיסוקים הן פעילויות שאינן מסתיימות לעולם. ארגון עסקי הוא גוף דינמי ומשתנה ודורש תחזוקה מתמדת (בהיקפים קטנים) של כשירויות העובדים.

איור 1. מודל כשירויות

(מבוסס על מודל הכשירויות של משרד העבודה האמריקאי)²



חשיבותה של מערכת טכנולוגית

החלטה חשובה נוספת שהתקבלה על ידי החברה המרכזית היא שילוב נתוני הכשירות במערכת הטכנולוגית של משאבי אנוש. החלטה זו מהווה תנאי כמעט הכרחי לניהול שיטתי של הון אנושי. שילוב הנתונים במערכת

² <https://www.careeronestop.org/CompetencyModel/CareerPathway/CPWGenInstructions.aspx>

הטכנולוגית "צורב" אותם לתוך תהליכי ההחלטות במשאבי האנוש; החל מגיוס, דרך הדרכה, תגמול, ניהול שוטף של ביצועים ועד לפרישה. לדוגמא, מקדם מכירות נדרש לכשירות כגון יכולת מכירה, שימוש באקסל או ניהול צוות. הכשירויות הללו יבדקו בזמן הגיוס ויהוו בסיס להחלטות האם לשכור את האדם וכמה לשלם לו. לאחר מכן, הערכת ביצועים שוטפת של המנהל תספק נתונים לגבי החלטות לגבי כשירויות לקווים של מקדם המכירות, ובהמשך, תשמש בסיס להחלטה אילו תכנים לכלול באירוע ההדרכה.

מערכת טכנולוגית מאפשרת פיזור נתונים מושכל בארגון. השימוש בטכנולוגיה מאפשר להציג את הנתונים לכל דרגי הארגון (מההנהלה הבכירה ועד לעובד). כל בעל ענין מקבל את הנתונים הרלוונטיים לו, כאשר הם מוצגים בצורה הנוחה ביותר לשימוש. יתרון נוסף של מערכת טכנולוגית הוא יכולתה לבקר ולשלוט על הכנסת נתוני כשירות חדשים או שינויים. אילו הם נתונים רגישים, הקשורים בהחלטות כספיות, ולכן רב הפיתוי "לשפר" אותם.

ניהול כשירות ואחריות המנהלים

מנהל יחידה הוא בעל התפקיד המשמעותי ביותר בניהול רמות הכשירות. משימת המנהל היא מקסום תפוקות יחידתו, והוא עושה זאת על ידי הפקת המרב מהמשאבים הניתנים לו על ידי ההנהלה. כדי להפיק את המרב מהמשאב האנושי חייב המנהל לתחזק את רמת הכשירות של הכפופים לו (בדיוק כפי שמנהל הרכב חייב לתחזק את רכבי החברה). הנהלת הארגון אמורה לפקח על האופן בו המנהלים מתחזקים את רמות הכשירות של עובדיהם. בפועל, הנהלות רבות מפקחות על התפוקות ועל ניצול התקציבים אך מזניחות לחלוטין את בקרת הכשירויות. כאשר אין בקרת כשירות, הכשירות יכולה להיפגע ובעקבותיה גם התפוקה. אחד התירוצים השכיחים של מנהלי יחידות לגבי התפוקה הנמוכה של יחידתם, הוא מחסור בתקנים. כך לדוגמא, מנהל המכירות יתרץ את המכירות הנמוכות בכך שחסרים לו אנשים ולא בכך שלאנשי המכירות ביחידתו חסרות כשירויות עבודה במדיה חברתית. כיוון שאין בקרה מסודרת של כשירויות האנשים – ההנהלה תקבל את גרסתו ותגדיל תקנים. כלומר, חוסר בקרת כשירות מוביל, במקרים רבים, לניפוח מיותר של תקנים.

הנהלת החברה המרכזית מייחסת חשיבות רבה לנושא הכשירות. המנהלים מחוייבים לעמוד ביעדי כשירות מוגדרים וההנהלה מקבלת דיווחים שוטפים על כך. יותר מכך, הנהלת הארגון החליטה שעמידה ביעדי הכשירות היא אחד מהמרכיבים במפת המדדים של ה-BSC (Balanced Scorecard) זאת בדומה לעמידה ביעדי תפוקה. משמעות הדבר היא קשר בין ניהול הכשירויות לתגמול המנהלים.

תפקיד ההדרכה

כאמור, בארגון עסקי נוצרים ללא הרף פערי כשירות הפוגעים בפריון. צמצום פערי הכשירות הוא הפעילות המשמעותית ביותר בניהול כשירויות. הדרך היחידה להקנות כשירות לעובד היא על ידי למידה. הפונקציה המקצועית בארגון האחראית על ניהול תהליכי למידה היא הדרכה.

ניהול שיטתי ומסודר משמעותו קבלת החלטות על סמך נתונים. במילים אחרות, כדי לנהל כהלכה את תהליכי הלמידה חייב מנהל הדרכה ליצור מערכת מסודרת של מדידה והערכה. מערכת הערכה בנויה מכלים ושיטות לאיסוף וניתוח המבוססים על מסגרת מושגית. מסגרת ההערכה המקובלת כיום בהדרכה היא [מודל קירקפטריק](#) (Kirkpatrick, 1994). זוהי מסגרת הערכה ייחודית שנבנתה לצרכי למידה בארגון. לדעת כותבי המאמר, מדובר במודל בעייתי ומטעה, המושתת על הנחות שגויות. מודל קירקפטריק, וכן הבנה לקויה של הקשר בין הדרכה לביצועי העובד, אחראים, במידה רבה, לבעיות הקיימות כיום בתחום ההדרכה (אך זהו נושא למאמר נפרד). האמת היא, שאין כל צורך ליצור לתחום ההדרכה מסגרת הערכה מיוחדת

משלו. הערכת תהליכי הדרכה אינה שונה עקרונית מהערכת תהליכים אחרים בארגון והיא אמורה להתבסס על העיקרון הניהולי הפשוט של עלות-תועלת.

מסגרת הערכה אמורה להיות מושתתת על איסוף וניתוח מדדי אפקטיביות ומדדי עלות. לכל אחד משני הסוגים הבסיסיים הללו יש מדדי משנה. מדד המשנה של אפקטיביות הוא איכות אסטרטגיית ההדרכה ומדד המשנה של עלות הוא יעילות פעילויות ההדרכה. לכל אחד מארבעת הסוגים הללו (אפקטיביות, איכות, עלות ויעילות) יש מדדי ביצוע מרכזיים או KPI's (Key performance indicators), העוזרים למנהל להגדיר ולבקר את השגת המטרות וכן לזהות מגמות ולנהל טקטיקה ואסטרטגיה מתאימים.

המדד החשוב ביותר הוא אפקטיביות, כלומר מדידת תרומת ההדרכה לארגון. אין דרך למדוד אפקטיביות ללא הגדרה מדויקת של מטרת ההדרכה. על פי תפיסת ההון האנושי מטרת ההדרכה היא **הקניית כמות מרבית של כשירויות במינימום זמן**. הדרכה לא אפקטיבית פוגעת בארגון בשתי צורות עיקריות:

- א. זמן למידה על חשבון זמן עבודה. למידה (כמו כל פעילות) מחייבת השקעת זמן. הזמן המושקע בתהליך הלמידה נגרע מהזמן ליצירת תפוקה. תהליך למידה גורע זמן משני הגורמים העיקריים הלוקחים בו חלק, קרי, הלומדים ומומחי התוכן. גריעת זמן העבודה של מומחי תוכן מכאיבה לארגון במיוחד, בשל תרומתם הרבה לתפוקה.
- ב. הארכת זמן תפקוד לקוי. ככל שהכשירות הלקויה מתגלה מאוחר יותר, וככל שלוקח זמן רב יותר להקנות לעובד את הכשירות הנדרשת - כך מתארך הזמן בו העובד פועל בתפקוד לקוי, כלומר מבזבז את משאבי הארגון ופוגע בפרייון.

כפי שניתן לראות יש קשר חזק בין אפקטיביות ההדרכה לבין רמת הכשירויות של הארגון. קשר זה מקל מאוד על הערכת אפקטיביות בגלל שתי סיבות: א) קיים קשר חזק בין רמות הכשירות לבין מדדים כלכליים החשובים להנהלות ארגונים, כגון הפחתת הוצאות או פרייון (Klein, 2016 ב) קיים קשר חזק בין הקניית כשירות לבין הדרכה. במילים אחרות, בתפיסה מסוג זה קל יחסית להראות את הקשר בין הדרכה לבין מדדים חשובים להנהלות הארגונים.

תוצאות

תהליך בניית מערכת הכשירויות בחברה המרכזית התבצע תוך מעורבות גבוהה של ההדרכה, הן ביזמה והן בפיתוח וההרצה. ניהול שיטתי של כשירויות הוכיח עצמו כתורם משמעותי להשגת יעדי הארגון. התוצאה המשמעותית ביותר הייתה מיקוד הקשב הניהולי בכשירות המקצועית של העובדים. בקרת ההנהלה על רמות הכשירות הביאה לכך שהמנהלים הם אלה היוזמים את פעילויות הלמידה לסגירת פערי כשירות. זהו שינוי מהותי בדינמיקה של היחסים בין ההדרכה למנהלים. במקום להיות שתדלני למידה המחזרים על פתחי המנהלים, אנשי ההדרכה הם אלה העוזרים למנהל לעמוד ביעדי הכשירות עליהם הוא מוערך. ניהול הכשירויות הוכיח עצמו גם בשורה של מדדים עסקיים כמו גידול במכירות לאחר תהליך של ניהול כשירויות במוקד השירות, קיצור זמני הסבה של מכונות וכן שיפור כולל בביצועי העובדים.

מבחינת ההדרכה התוצאה החשובה ביותר של התהליך היא הבנה עמוקה יותר של מטרות ההדרכה ותרגום הבנה זו לתפיסה ברורה ולפעילות ממוקדת. אחד העקרונות החשובים בתפיסה זו הוא מיקוד אחריות ההדרכה על תהליכי הלמידה ולא על ביצועי העובדים. שיפור ביצועי העובדים הוא באחריותו הבלעדית של המנהל. זהו תפקידו ועל כך הוא מתוגמל. נקודה משמעותית נוספת היא חשיבות עיתוי ההדרכה. הישגי ההדרכה, כמו גם כישלונותיה, תלויים בעיתוי ומשך זמן הלמידה. הארגון נפגע בכל פעם שיש דחיה בזיהוי פערי כשירות או הארכת של תהליכי הלמידה. המשמעות המעשית של תפיסה זו היא,

פירוק תהליך ההדרכה למרכיביו, פיזור מושכל של האחריות על מרכיבים שונים בתהליך בין גורמים שונים (לומד, מנהל, מומחה תוכן ואיש הדרכה), וכן שימוש נרחב בתהליכי הדרכה לא-פורמליים.

מקורות

Kirkpatrick, D. (1994). Evaluating training programs: The four levels. San Francisco: Berrett-Koehler.

Klein, D. (2016). Competency based evaluation: a paradigm change. *Performance Improvement*. 55(2), 6-11

חרותי-סובר, ט. (2017), הכלכלן הראשי : הפיריון בישראל נמוך בגלל ניצול משאבים לקוי, *The Marker*

<https://www.themarker.com/career/1.3427100>