



## ניהול מערך משאבי אנוש - האם שוב על פרשת דרכים? האם נצליח להתמודד עם דרישות תפישת השותפות?

אילן משולם<sup>1</sup>

### תקציר

מאמר זה בא לעודד את הקוראים לחדד את הצורך בהבנה עמוקה יותר של מהות תפישת השותפות אשר קובעת את יכולת הביצוע של מחלקת משאבי אנוש ודרגי הניהול.

השינויים התכופים בסביבת הארגון החיצונית משפיעים על דרכי התמודדות הארגון וניהולו. שינויים אלו מחייבים את מערך משאבי אנוש להתאים עצמו לדרישות החדשות בכדי לענות על צרכי הארגון המשתנים. למרות המאמצים האדירים, שהוכנסו בארגונים על מנת לתת פתרונות לצרכים החדשים, קיימת ביקורת על פעילות מערך משאבי אנוש, ולאחרונה אף הגיעה לקיצוניות של שלילת הצורך בקיומו. מתוך מטרה להשיג שינוי מהותי בתפישת הניהול של משאבי אנוש והתוצאות הדלות שהושגו במימוש הגישות המסורתיות בניהול משאבי אנוש, העלו חוקרים את הגישה התופסת את מערך משאבי אנוש כ"שותף עסקי" בארגון. מאמר זה מדגיש את היעדר ההבנה של מנכ"לים לגבי התפוקות שהם יכולים לדרוש ממנהלי משאבי אנוש, ומציג את הצורך בפעילות אקטיבית ובמעורבות רבה יותר של המנהלים הבכירים בניהול משאבי אנוש. בסיום, מעלה המאמר את השאלה, מה צריך לצפות מנהל משאבי אנוש משותפיו - המנכ"ל והדרג הניהולי הבכיר.

### האם מערך משאבי אנוש נותן מענה ארגוני לדרישות הסביבה המשתנה?

אין כלל ספק, כי השינויים התכופים בסביבת הארגון החיצונית משפיעים על דרכי התמודדות הארגון וניהולו. אנו עדים להתפתחות גישות, תפישות וכלים חדשים עליהם נשענים דרגי הניהול בכדי לשרוד ולעמוד מול התחרות הגוברת. נזכיר כאן רק כמה משינויי הסביבה הבסיסיים המשפיעים ומטלטלים את מערך הניהול הארגוני.

**השינויים הדמוגרפיים** בעולם המערבי מעלים שאלות ברמה הלאומית והארגונית כגון, אורך החיים המתארך, מספר הלידות המצטמצם, הכניסה המאוחרת יותר של צעירים למעגל החיים (נישואים) והעבודה. כל אלה מחייבים התייחסות לשאלות, כגון היציאה לגמלאות, מתי? באלו תנאים?, מהו השימוש הנכון בכוח העבודה ויכולות העובדים?, מהן השפעות השינויים במבנה המשפחה על כוח העבודה? ועוד.

**השינויים הטכנולוגיים** המהירים משפיעים על ההשקעה במשאב האנושי, וכן על סוג והרכב העיסוקים העתידיים. שינויים טכנולוגיים מכריחים ארגונים המבקשים לשרוד, לשמור על איכות בעלי המקצוע שברשותם ולמנוע את עזיבתם לארגונים מתחרים. מכאן, גבר הלחץ על ארגונים להשקיע בפיתוח עובדים, בניהול יכולות, במחברות ארגונית ובחשיבה אסטרטגית בכל תחומי פעילות הארגון. התפתחות

<sup>1</sup> פרופ' (אמריטוס) אוניברסיטת חיפה ויו"ר העמותה לניהול, פיתוח וחקר משאבי אנוש.

הטכנולוגיה גם מעלה את החששות, ברמה הלאומית והגלובלית, בשל אובדן רב של מקומות עבודה כתוצאה מהעלייה בשימוש בבינה מלאכותית ורובוטיקה, אשר יעלימו מקצועות ועיסוקים רבים המקובלים כיום.

המשך צמיחת הגלובליזציה, מטילה על ארגונים רבים את הצורך לטפח ולפתח את יכולתם להתמודד עם הבדלי תרבויות, מרחק וזמן, ולהתאים את דרכי הניהול לאיזון בין התפישה הניהולית של חברת האם לתפישת הניהול המקומית.

**כוח העבודה** היום מגוון מאי פעם מבחינה חברתית, תרבותית ורב דורית. זו הפעם הראשונה בהיסטוריה שארגונים מתמודדים עם קיומם של חמישה דורות שונים של עובדים העשויים לעבוד במקביל באותו ארגון, ואף תחת סמכויותיו של אותו מנהל. לכל דור תפישות שונות לגבי העבודה, מהות חלקם בה, מערכת הערכים הבסיסית המניעה אותם, מידת מעורבותם בארגון, דרכי קבלת החלטות ועוד. רב דוריות זו דורשת לא רק את תשומת לבו של כל מנהל והשקעת מאמץ רב בניהול רב-גוניות, אלא גם את תשומת לב הארגון שאמור לקחת בחשבון מרכיב זה בעת קביעת האסטרטגיה העסקית ותכנון מיצוי כוח העבודה.

**התמודדות עם שינויים.** ארגונים חווים בעת הזו שינויים חיצוניים בסביבה הארגונית, שמחייבים את הארגון, הניהול והעובדים להתמודד עם הצורך להתאים את הארגון לשינויי הסביבה על מנת לשמור על איזון ולאפשר בכך שמירה על היתרון התחרותי של הארגון. שינויים אלה באים לביטוי בכל תחומי חיי הארגון, הכוללים שינויים במבנה הארגון, בדרכי העבודה, בחדשנות ויצירתיות, בניהול הדרישות המשתנות ליכולות העובדים, ובהתמודדות עם תוצאות שינויים אלו. מכך שניהול של שינויים הופך גם הוא לעבודה מרכזית בחיי הניהול בכללו, ודורש את הידע והמיומנות של ניהול משאבי אנוש על מנת להחדירו למערכת במינימום זעזועים והתנגדויות מצד עובדים.

שינויי הסביבה חייבו את מערך משאבי אנוש להתאים עצמו לדרישות החדשות בכדי לענות על צורכי הארגון המשתנים. חוסר גדל בכוח אדם המתאים לדרישות החדשות, חייב את מערך משאבי אנוש לבנות מערכות ניהול ממוקדות לאיתור, שמירה ופיתוח של יכולות ארגוניות. התחרות הגוברת אילצה את עובדי קהילת משאבי אנוש לתמוך בבניית מערכות למחבורות ארגוניות כדרך לעודד את קשר העובדים לארגונם, ובכך לסייע לעלייה בתפוקה, ברווחיות ובמניעת עזיבות. מערך משאבי אנוש החל להפנות יותר ויותר תשומת לב לשאלות של מדידת תוצאות השקעתם, להשפעת הגלובליזציה על הארגון ולתקשורת תוך ארגונית. כמו כן, נדרשו מנהלי משאבי אנוש להשקיע בבניית אסטרטגיה, ותוכנית פעולה הנגזרת ממנה, כמענה לדרישות האסטרטגיה העסקית. למרות שינויים אלו והמאמצים האדירים שהוכנסו בארגונים על מנת לתת פתרונות לצרכים החדשים, הביקורת על פעילות מערך משאבי אנוש לא פסקה ולאחרונה אף הגיעה לקיצוניות של שלילת הצורך בקיומו. לדוגמא, מאמרו של פיטר קאפלי (Cappelli, 2015) בכתב העת לעסקים של הרוורד, (HBR) המעלה תהייה בסיסית לגבי מידת חיוניותו של מערך משאבי אנוש בארגון ואף קורא לחשוב על חיסולו. לעומתו טוענים אחרים (Ulrich, 1998; Lawler & Boudreau, 2015), כי מזה עשרות בשנים מועלות טענות נגד מנהלי משאבי אנוש על היותם ממוקדים בדברים הלא נכונים ולא נחוצים בארגון, על היותם עסוקים בבירוקרטיה, על כי אינם מבינים את הפעילות העסקית ואינם מהווים עזרה ותמיכה אמיתית לניהול הארגון. אך כל זאת, הם טוענים, אינו מצדיק את חיסול מערך משאבי אנוש, אלא יוצר הזדמנות לשינוי משמעותי בתפישה הבסיסית למקצוע.

ההכרזה כי העובדים הנם "הנכס העיקרי של הארגון" חוזרת על עצמה ומצוטטת בדוחות השנתיים של רבים מהארגונים. אך לעיתים קרובות הכרזות אלו ריקות מכל תוכן. לדוגמא: במחקר שכלל

300 מנהלים בכירים, אמרו כ-90% מהמנהלים שרואיינו, כי העובדים הנם המשתנה החשוב ביותר להצלחת ארגונם. אך כאשר הם נדרשו לדרג על פי סדר העדיפות את החשיבות של המיקוד האסטרטגי בארגונם, ההשקעה בעובדים נתפשה ברמה נמוכה יותר מאשר שביעות רצון הלקוחות, הישגים כלכליים, תחרותיות ואיכות המוצרים והשירותים (Perrin, 1995).

מעמדו ועוצמתו הארגונית של מערך משאבי אנוש נתפס כנמוך ביותר בהשוואה לפונקציות הארגון האחרות, כולל גם בארגונים עתירי ידע, בהם לגורם האנושי משקל רב. במחקר אשר כלל 235 חברות ובו נטלו חלק מנכ"לים (57%) ומנהלים בכירים ביותר (43%), נמצאו תוצאות מעניינות, המדגישות את החשיבות שהניהול הבכיר מקנה למשאבי אנוש מחד, ואת הביקורת על פעילותו מאידך (Economist Intelligence Unit Report, 2012). ראשית, נמצא כי על מנת להפחית את הזמן המוקדש לאדמיניסטרציה, מעל 75% מהארגונים שהשתתפו במחקר העבירו את הפעילות האדמיניסטרטיבית למיקור חוץ. 55% טענו, כי היעדר יכולות מספיקות בארגון פוגעות ברווחיות הארגון, ו-43% טענו להיעדר יכולות מנהיגות. 41% טענו להיעדר תיאום בין מטרות היחיד לאלו של הארגון. חלקם (29%) אף טענו לשביעות רצון נמוכה בקרב העובדים. רק 55% מהמנכ"לים אישרו כי מערך משאבי אנוש הינו שחקן מרכזי בתכנון אסטרטגי, אך 70% היו רוצים שיהיה כזה. 41% חושבים שמערך משאבי אנוש מרוכז יותר מדי בתהליכים ובנהלים, ו-37% מהניהול הבכיר טוענים, כי מערך משאבי אנוש אינו מבין את מהות העסק לעומקו. למרות ההכרה בחשיבות לארגון, 39% מהמנהלים מקדישים פחות מ-5 שעות בחודש לשיחה עם מנהלי משאבי אנוש בפגישות 1/1 או בקבוצות.

גם מחקר זה מחזק את אותן טענות בסיסיות על מערך משאבי אנוש, טענות החוזרות על עצמן במהלך השנים האחרונות ואשר היוו את הבסיס לתמיכה בגישה שונה לחלוטין לניהול משאבי אנוש. מעניין לציין, כי לא מצאנו מחקר כלשהו הן בשאלה חשובה לא פחות אשר צריכה להיות מופנית אל המנהלים, מתוך כוונה להבין עד כמה הם מודעים ומבינים את משמעות מקצוע משאבי אנוש ומהי ההשקעה האישית הנדרשת מהם לניהול מוצלח של המשאב האנושי; מהן הציפיות שלהם מעצמם, לקידום תרומת משאבי אנוש; מהם התוצרים המצופים והאפשריים; האם הוצבו מטרות ברורות ונבחנה מידת העמידה בהן; האם הועלתה ונתמכה דרישה לתוכנית אסטרטגית למשאבי אנוש כנגזרת מאסטרטגיית הארגון; האם נערכת בקרה על התקדמות ומדידת ביצועי משאבי אנוש; האם נאסף ומנותח מידע שוטף הנדרש להבנת תרומת משאבי אנוש לקיום העסק, כגון עלות קליטה, תחלופה, עלות למידה וכו', כבסיס לדיון וחיפוש דרכים לשיפור.

מנייתוח הביקורת על משאבי אנוש, עולה כי הגישה הנוכחית של ניהול מערך משאבי אנוש גורסת ניהול מרוכז, נפרד ומרוחק מהניהול הארגוני, ובמידה מסוימת מהעובדים, ואינה תומכת בפתרון הבעיות המרכזיות הנדרשות על מנת לתרום ולהוות גורם תומך מרכזי בהצלחת הארגון. הניסיון להעלות מידי פעם תוכנית או מאמץ מרוכז במושג מסוים, כגון ניהול יכולות, מחוברות ארגונית, ניהול שינויים, ניהול גלובלי וכו' ולהקדיש לו מאמצים רבים, לא צלח ונתפש כמס שפתיים. בכל אלה חסרה תפישה ניהולית מרכזית אשר תוביל את משאבי אנוש ליצירת אינטגרציה מלאה ואמיתית עם לקוחותיו: הניהול, העובדים ובעלי המניות והעניין בקהילה.

### **תפישת השותף העסקי**

מתוך מטרה להשיג שינוי מהותי בתפישת הניהול של משאבי אנוש והתוצאות הדלות שהושגו במימוש גישה זו, העלה איש האקדמיה והיועץ דוד אורליץ (Urlich, 1997) את הצעתו לתפישה שונה לחלוטין של ניהול משאבי אנוש, תפישה אשר מחד מסבירה את הסיבות לכישלון פעילות משאבי אנוש בארגון, ומאידך

מציעה פתרון הגיוני, לא פשוט, ליישום של ניהול הדורש שותפות מלאה של כל הצדדים, להם עניין והשפעה על ביצועי משאבי אנוש בארגון. גישה זו תופשת את מערך משאבי אנוש כ"שותף עסקי" (HR as a Business Partner). אורליץ מאמין, כי תפישת השותפות תגביר בעיקר את ההישגים והתוצרים הבאים: **ראשית**, שיפור וקידום של יישום האסטרטגיה הארגונית. השותפות עם דרגי הניהול תאפשר אינטגרציה עם הגורם שלו חלק מרכזי ביישום האסטרטגיה העסקית והניהולית. **שנית**, שיפור היעילות האדמיניסטרטיבית. **שלישית**, תפישת השותפות תשפר את יכולת ההתמודדות עם ניהול שינויים. **רביעית**, תגביר את תשומת הלב, ההקשבה והמענה לצורכי העובדים. מקור התקווה הוא, כי שינוי בתפישת יביא עמו שותפות אמיתית עם הניהול. לא רק מעורבות בקביעת דרכי התפתחות הארגון וקביעת האסטרטגיה, אלא אף תקרין על הקשר היומיומי בין הניהול למשאבי אנוש. כשותפים שווים לניהול, משאבי אנוש ייתפשו על ידי ההנהלה, הניהול והעובדים כמערך אינטגרלי ושווה בניהול הארגון.

מחקר שנערך מספר שנים לאחר פרסומו של אורליץ את תפישת משאבי אנוש כשותף עסקי, בוחן את התכונות הנדרשות מאנשי משאבי אנוש על מנת להיות שותפים בעלי סיכויי הצלחה גבוהים ביותר (Hills, 2004). מה נדרש מאיש משאבי אנוש כדי להיות בעל יכולת לתרום מעל ומעבר להצלחת השותפות העסקית? מהם המיומנות, הידע והתכונות של המצליחים ביותר? מהם הגורמים המבדילים בין המצטיינים לשאר? המחקר כלל מעל 100 אנשי משאבי אנוש מארצות הברית, אירופה והמזרח הרחוק אשר זוהו כמצטיינים בתפקידם. נמצאו במחקר מספר מאפיינים המייחדים עובדים אלו כבעלי הפוטנציאל הגבוה ביותר להצליח כשותפים לניהול משאבי אנוש.

1. **אמונה עצמית** - אמונה עמוקה בערך של ניהול משאבי אנוש וביכולתם האישית להשפיע על העסק.
2. **עצמאות** - הביטחון האישי להיות בעל דעה ולהחזיק בה, והאומץ לבטא אותה גם אם אינה פופולרית.
3. **ידע וניסיון** - בהתנהלות העסק ובאסטרטגיה הנחוצה, והיכולת לתקשר זאת בשפה עסקית ברורה.
4. **היכולת לבנות מערכות יחסים** - של אמון שניתן לסמוך עליהן עם לקוחותיהם וחבריהם למקצוע.
5. **מיקוד בהשגת תוצאות עסקיות** - תוך הכוונה ושימוש נכון במערכות ויכולות מערך משאבי אנוש. כמו כן, להוות מודל חיקוי מרכזי לצוות כולו ע"י שימוש במערכות התומכות בביצועים הארגוניים.

מחקר זה יכול בוודאי לשמש כלי עזר לאנשי משאבי אנוש המאמינים בתפישת השותפות ולהוות עבורם "מורה נבוכים" לבחינה עצמית של יכולתם ורצונם להתמודד על תפקידי ניהול משאבי אנוש, באותם ארגונים הדוגלים בתפישת השותפות. לממצאים בסיסיים אלו מוסיפים מנהלים וחוקרים תכונות חיוניות נוספות אשר יתמכו בהצלחת משאבי אנוש בתפקיד "השותף" הארגוני. לדוגמה, **טיפוח גישה פרואקטיבית** במקום ריאקטיבית לבחינת סוגיות הארגון (May, 1998). היינו, מבט בזמן מוקדם אל העתיד והבנת שינויי הסביבה והשלכותיהם על המערכת הארגונית. כתוצאה, הכנת מערך הארגון להתמודדות עם סוגיות עתידיות. גישה זו תומכת באופן טבעי בגישה האסטרטגית ולא בפתרונות אד הוק או בהתמקדות בשאלות אדמיניסטרטיביות. תכונה נוספת היא **אימוץ גמישות ויצירתיות**, המאפשרת למשאבי אנוש להגיב בצורה יצירתית ופתוחה לצורכי לקוחותיו הארגוניים, ולאפשר החדרת שינויים וטיפול בהם בצורה מקורית, בונה ועם מבט לעתיד, ולא באמצעות הישענות על העבר ועל מה שקיים.

כתוצאה, הניסיון לעמוד באתגרים החדשים הביא ארגונים רבים בעולם לעבור לתהליך של אימוץ גישת השותפות, המבוססת על תמיכה בחדשנות והתחדשות וניהול שינויים בניגוד לתמיכה אדמיניסטרטיבית. תחום משאבי אנוש פועל לבניית תדמית של פונקציה התומכת במערכת אינטגרטיבית בעלת מטרות ארגוניות משותפות, תוך שיתוף פעולה מלא ויצירת זהות תפישתית משותפת עם דרגי הניהול. מעבר תפישתי זה אינו קל, ומהווה את אחת הסיבות המרכזיות לקושי ביישום תפישת השותפות (Brockway, 2007).

## יישום התפישה

מספר שנים לאחר שהעלה את רעיון התפישה הבסיסית, חוזר אורליץ ואחרים (Ulrich, Allen, ) (Brockbank, Younger and Nyman, 2009) לחקור ולשפר את הגישה המקורית כמענה לשאלה, כיצד מנהלי משאבי אנוש צריכים להיות מאורגנים על מנת לתרום באופן יעיל להצלחת הארגון ולקדם את השותפות עם הניהול. הם מציעים שלושה מערכים עיקריים, אשר יחדיו יהוו את המערך המשותף של משאבי אנוש. **האחד**, הוא מרכז שירותים משותף (Shared Service Center) המספק לארגון שירותי משאבי אנוש אחידים. **השני**, הוא מרכז התמחות (Center of Expertise), פעילות ייעוץ פנים-ארגונית, **והשלישי** הוא שותפות משאבי אנוש בעסק, כאשר בגוף זה אנשי משאבי אנוש יעבדו צמוד לניהול הבכיר והניהול הקווי בפיתוח אסטרטגיית הארגון וניהול שינויים. למרות הניסיון להגדיר באופן מעשי וענייני את המושג שותפות, קיימת עדיין ביקורת, הן תיאורטית והן מעשית, על הבנת המושג והגדרתו ועל היכולת ליצור את השותפות וליישמה. במצב זה עולה התנגדות, הנובעת מקושי או מחשש מויתור על סמכויות וכוח ארגוני, הן מצד דרג הניהול הבכיר והן מצד משאבי אנוש (Francis & Keegan, 2006).

תשומת לב לא מעטה הופנתה על ידי דרגי הניהול והחוקרים לשם הבנת משמעות הקושי של התפקיד המשתנה של משאבי אנוש והתמודדותו מול מערכי הארגון השונים. מערך משאבי אנוש מוצא עצמו שותף מחד לאסטרטגיית הארגונית, ומצד שני עומד בתווך בין יחידות משאבי אנוש השונות והדרג הניהולי הבכיר, בהבטחת אחידות ואינטגרציה של הפעילות בהתאמה לאסטרטגיה, תוך מתן חופש ותמיכה לדרג הניהול לנהל את המשאב האנושי שבאחריותו על פי דרכו והבנתו. דבר זה מחייב את משאבי אנוש לתקשורת בונה ופתוחה עם הניהול ויחידות משאבי אנוש, תוך מציאת פתרונות, לא פשוטים לעתים, לסתירות ולאי הסכמות מחד, ומתן חופש ליצירה, חופש ביטוי ועשייה מאידך (Lambert, 2009). פתרון זה מחייב את שני הצדדים להשקיע רבות בבניית מערכת יחסים אשר אמון ניצב ביסודה. ללא אמון בשותף כאדם, כבעל מקצוע, כבעל יושרה אישית, ספק אם יש סיכוי לקיום שותפות אשר תוצאותיה יהיו חיוביות ובונות (Tzafir, 2005).

את רצון המנהלים הישירים למעורבות בפעילות משאבי אנוש, ניתן להסביר על בסיס רצונם לפתח את יכולות עובדיהם ולהביאם למימוש מרבי של הפוטנציאל הקיים בהם. בעבודה אשר נערכה מתוך מגמה לנסות ולהבין כיצד דרג הניהול הבכיר רואה את אחריותו כלפי המשאב האנושי, מצופה כי הצלחת ניהול המשאב האנושי תדרוש מעורבות פעילה של כל דרגי הניהול. היכולת והמוטיבציה של מנהל מקצועי חשובה ביותר לביצוע משימות הקשורות למשאב האנושי, כגון קליטה, פיתוח עובדים, הערכת ביצועים ועוד (Brand, Madsen & Madsen, 2009). מכאן, יש חשיבות רבה לכך שמערך משאבי האנוש יתמוך בדרגי הניהול ברכישה, בפיתוח ובטיפוח הידע והמיומנויות המתאימות, תוך כדי הנעתם לפתח גישה חיובית ובונה כלפי מערך משאבי אנוש.

פיתוח יחסים של שיתוף פעולה בין משאבי אנוש וניהול הקווי, נמצא כבסיס להבטחת ההצלחה של הפעילות היומיומית של משאבי אנוש. לניהול הקווי תפקיד מרכזי וחשוב באינטגרציה של אסטרטגיית משאבי אנוש בארגון. בשל אחריותם לביצוע תפקידי ניהול הכוללים בתוכם ניהול משאבי אנוש, מחויב הדרג הניהולי להיות בעל ידע בתחומי ניהול אלו, כמו גם בתחומי הניהול האחרים בהם הוא עוסק, כגון ייצור, שיווק, טכנולוגיה וכו'. ממצאים המבוססים בין השאר על ראיונות מנהלים, מראים כי אחריות למשאבי אנוש נחשבת חלק חשוב מעבודתם, בדיוק כמו שקבלת תמיכה ממשאבי אנוש לשם קבלת הידע, הבנת השימוש בו והשלכותיו, חשובה ביותר לקבלת תוצאות ניהוליות טובות יותר (Larsen & Brewster, ) (2003). קיימת הסכמה די רחבה, כי לדרג הניהול הקווי ישנה אחריות לניהול משאבי אנוש בתחום

אחריותו, בעוד שאנשי משאבי אנוש המקצועיים אחראים לניהול משאבי אנוש ברמה הארגונית, הבנה אשר מקדמת את שיתוף הפעולה ביניהם, אך עשויה גם ליצור מתחים בתוך השותפות (Renwick, 2003). מערך יחסים טבעי זה מחייב את מנכ"ל הארגון להיות ער לתהליכים אלו ולהתערב בזמן המתאים ובעוצמה הנכונה על מנת לאפשר את המשך קיום השותפות לטובת הארגון. ראשית, היא מחייבת את שני הצדדים לחלוק ידע באופן פתוח וחופשי. ידע הוא ללא ספק כוח ארגוני, וחוסר שיתוף של ידע מקשה מאוד על השותפות ומדגיש מיידית את הכוונות בין הצדדים במקום שיתוף הפעולה. על הצדדים למצוא את הדרכים והכלים הארגוניים אשר יקלו עליהם בהעברת ידע ורעיונות אסטרטגיים, ולקיים עליהם דיון פתוח. מפגשי שיחה משותפים, פגישות 1/1, שולחן עגול ועוד, הם דרכים להפוך את השיח לכלי ארגוני בעל מסר חשוב לשני הצדדים. גישה זו מדגישה את החשיבות שמוקנית לשותפות, ותומכת בהפיכתו לערך החשוב לשני הצדדים. במחקרם של אורליץ וברוקבנק (Ulrich & Brockbank, 2005) על תרומת משאבי אנוש לערכי הארגון, הם טוענים כי אמון הדדי בין משאבי אנוש והניהול הקווי הוא תנאי הכרחי המושג על ידי קיום שיחות פורמליות ובלתי פורמליות בין הצדדים. הם מסבירים, כי מה שמביאים הצדדים תורם לשותפות, כך נוצר מצב שהשותפות הינה בעלת ערך גבוה הרבה יותר לארגון מאשר לכל צד בנפרד. שני הצדדים חייבים להבין עד כמה הערך המוסף שלהם תורם לשותפות ולהעלאת ההערכה האחד לשני. מה שנדרש בסופו של דבר, הוא קיום של איכויות מקצועיות בין חברי השותפות על מנת להבטיח שותפות יוצרת וחיובית המקדמת את כל אחד מהשותפים מחד ואת הארגון, על ידי שיפור איכות תוצאות השותפות, מאידך.

שינוי התפישה ללא ספק מעמיס דרישות שונות וקשות על השותפים לניהול משאבי אנוש. הצורך ביכולות לבניית מערך יחסים בונה ופתוח, יצירת אמון בין אנשי הקו, המנכ"ל ומשאבי אנוש, יצירת אווירה של הרמוניה ושותפות חיובית אמיתית, תקשורת בונה ופתוחה, אינם דברים של מה בכך. הם דורשים מאמץ משותף ומרוכז. האם דרישות אלו מעשיות? גם במודל זה הביקורות על משאבי אנוש הן רבות. הם "מואשמים" בחוסר הבנה עסקית, מאבקי כוח, חוסר שיתוף אמיתי כחלק מההנהלה בקביעת האסטרטגיה, תרומה שולית לניהול יכולות הארגון ועוד.

### **לאן מכאן?**

השינויים הסביבתיים אשר הזכרנו בתחילת המאמר רק הולכים ומתעצמים. במחקר שנערך מידי שנה, נמצא לאחרונה (Global Investor Survey, 2017) בכ- 1400 ארגונים ב-60 מדינות שונות, כי 77% מהמנכ"לים חושבים כי שימור וקליטת יכולות הנדרשות לקידום ארגונם בתנאי התחרות העולמיים, הם הבעיה המרכזית איתה יצטרכו להתמודד. על מנת לתמוך בסיכונים הנובעים מהמחסור ביכולות, הם מעריכים כי יצטרכו לבצע השקעות גדולות מאוד, כגון רכישת ארגונים בעלי יכולות, כדי לעמוד בתחרות. בין 48%-51% מהם, תלוי בסוג התעשייה, טוענים שהמצב רק יילך ויחמיר, כאשר תעשיות התרופות, הטכנולוגיה והביטוח הן המובילות במידת הלחץ לחיפוש ולמציאת פתרונות ליכולות עובדים חסרות. התגברות התחרות הגלובלית מעלה את הדרישות להשקעה עמוקה עוד יותר בבנייה ויישום של האסטרטגיה לניהול יכולות, וכן מעלה את החשיבות שמקנים מנהלי הארגונים למדידת עלות המשאבים האנושיים והשימוש הנכון בהם. כתוצאה, 60% מהמנכ"לים טוענים כי הם חושבים מחדש על מהות מערך משאבי האנוש. טוען אחד מהמנכ"לים שרואיינו במחקר: "נראה כי למשאבי אנוש ישנה עדיין דרך ארוכה לעבור כדי לשכנע את מנהיגי העסקים שהם מסוגלים לעמוד מול האתגר, אשר אינו בהכרח מציאת דרכים חדשות ויצירתיות להעריך את שוק היכולות, אלא היכולת להשתמש בכלים המתאימים ובטווח המומחיות המלא של משאבי אנוש, לזיהוי פער המיומנויות, הפוטנציאל ולבניית כוח עבודה מתאים לעתיד".

המסקנה הראשונה המתבקשת היא כי בשלב זה, למרות כל הקשיים והביקורת של המנהלים על ביצועי משאבי אנוש, יש להמשיך ולהיאבק לחיזוק תפישת השותפות, מתוך מטרה להתקבל כשותף מלא לניהול הבכיר בארגון בהתוויית הדרכים לטיפול בבעיות המרכזיות. הלא הבעיות המרכזיות בניהול ארגונים כיום, כגון מיצוי יכולות הארגון, התמודדות עם הניהול הגלובלי על כל היבטיו, החדרת תרבות ארגונית מתאימה, ניהול נכון של שינויים וגמישות ארגונית, פיתוח עובדים והשפעה על חיזוק המחברות הארגונית, הן סוגיות של ניהול המשאב האנושי. כל העוסק במקצוע, יודע כי משימות אלו אינן פשוטות כלל ועיקר. ברור הוא כי כדי לבצען נכונה, חייבת להתקיים הדרישה לשיתוף ותמיכה מלאה של הניהול. ללא תמיכה והבנת הניהול בחשיבות הפעילות, אין להצלחתה כל סיכוי ממשי.

מכאן, מפליא ומוזר, כי כמעט ולא נמצא בכתובים ולא נמצאו מחקרים העוסקים בתפקידם ובאחריותם של המנכ"ל והמנהלים על שותפות זו. הרי בסופו של עניין, זהו המנכ"ל האחראי על קיומה ועידודה של השותפות בינו לבין הניהול הקווי ומשאבי אנוש. ללא הכוונתו ובהירות שאיפותיו לקיום שותפות זו, היא לעולם לא תצליח. הכיצד לא עולה שאלה זו במחקר? כיצד תופש המנכ"ל את תפקידו לעצם קיום השותפות, בשמירה על התנהלותה באופן שוטף, על רמת ודרכי מעורבותו בכדי לשמור על קיומה, על ציפיותיו מהשותפות, על הבנתו את מטרות משאבי אנוש ולקחת חלק פעיל באישורן ומתן משוב שוטף עליהן? כיצד תיראנה התוצאות הארגוניות במידה ומעורבותו חיובית ותומכת? האם קיים קשר בין תפישת המנכ"ל, דרך התנהלותו מול משאבי אנוש והשותפות ביניהם, לרמת התוצאות העסקיות המצופות?

נראה כי כל אלו המבקרים את משאבי אנוש, מפנים את ביקורתם בעיקר לאנשי משאבי אנוש. אך ידיהם של אנשי משאבי אנוש קשורות, בהשוואה לכוח הנמצא בידי מנכ"ל הארגון והניהול הבכיר, על מנת לקדם את השותפות ולשמור על התנהלותה. הרי המנכ"ל הוא חלק מרכזי בשותפות זו. ללא הסכמתו או תמיכתו, לא רק התיאורטית, אלא הפעילה, שותפות זו לעולם לא תתקיים. כל שותפות בנויה על מעורבות כל השותפים על מנת להבטיח את הצלחתה.

נשאלת השאלה, האם המנכ"לים והניהול הבכיר מבינים לעומק את מהות ניהול משאבי אנוש? הטענה המרכזית, אשר בוודאי מוצדקת, היא שמשאבי אנוש אינם מבינים דים את מהות העסק. עליהם להשקיע וללמוד אותו. האם לא ניתן היה לשאול את אותה השאלה לגבי השותף המרכזי של משאבי אנוש? האם הוא מבין לעומק את המשאב האנושי, דרכי התנהלותו וניהולו? לא נמצאו מחקרים, כאמור, לענות על שאלות אלו בבירור, אך הן מעוררות תהייה דווקא משום מורכבות הנושא וחשיבותו להצלחת הארגון. התהייה אף גוברת בשל העובדה, כי הוצאות הארגון על משאבי אנוש הן השקעה אדירה המהווה בין 33%-50% מהוצאות התפעול הארגוני (Annual Global CEO Survey, 2014). ולו רק מסיבה זו, מצופה כי הנהלות וחוקרים יעסקו בשאלה, מה נדרש מהמנכ"ל לשותפות מועילה עם מערך משאבי האנוש.

כאמור, קשה מאוד לאמץ מודל ניהולי אם לא קיימת הבנה עמוקה של מרכיבי המודל. מרכיב בולט במודל השותפות הוא, השותף המרכזי - המנכ"ל והניהול הבכיר, אשר עמדנו על החסר הקיים במחקר בביסוס המציאות להבנת ציפיותיהם וההשפעה שלהם על תוצאות השותפות. מפתיעה לא פחות היא העובדה, שלא נערכה עבודה מעמיקה להבנת ציפיות הצד השני של השותפות, מערך משאבי אנוש. מה מצפים אנשי משאבי אנוש מהמנכ"ל והניהול? גם כאן חסר מחקר בסיסי העומד על זיהוי ציפיות אלו. אם אינני בטוח במה לצפות משותפיי לעסק, מה החשוב להם מכל, מה התמיכה הניתנת לכך, הרי כיצד ניתן להבטיח שותפות מלאה. רבים מהכותבים, הן מהעולם המעשי והן מאנשי האקדמיה, מציינים, ללא ביסוס מחקרי, מהם הנושאים המרכזיים בהם משאבי אנוש חייב לעסוק. האם העיסוק בהם יענה לדרישות

הניהול? האם בכך תיחלש הביקורת על המקצוע והשותפות? האם הגדרת ציפיות המנכ"ל והניהול אינן כלליות מידי ולא יורדות לעומק הנושאים? לדוגמא, בניהול יכולות - מהן הציפיות ממשאבי אנוש? מה חסר ומה לא נכון בכיוון שנלקח? איזו תמיכה נדרשת מהניהול? איזו תוכנית אסטרטגית מוסכמת קיימת בארגון לביצוע? ועוד. שאלות אלו ניתן לשאול בכל אחד מהתחומים אשר נמצאים בראש רשימת האתגרים כניהול שינויים, פיתוח, ניהול גמישות, ניהול גלובלי ועוד. יש להבטיח כי מערך משאבי אנוש יבין לעומק לא רק מה הניהול מצפה, אלא גם מה הוא מצפה מהניהול. תשובות לשאלות אלו יכולות להוות בסיס לדיון בין השותפים ול"כיוול הציפיות", אשר הבנתן והסכמה על דרכי הפעילות תשפרנה את תוצאות הביצועים, ותבאנה להפחתת הביקורת על פעילות משאבי אנוש, ותכוונה את משאבי אנוש להשקעת מאמצים לכיוון המוסכם והמותאם בין כל השותפים האחראים לתוצאות.

נראה כי השאלה מה מצפים דרגי הניהול והמנכ"ל ממערך משאבי אנוש, היא היותר פופולרית, אליה לרוב מתלווה גם ביקורת על אכזבת הניהול מציפיות אלו (Holley, 2014). לשאלה מה מצפה משאבי אנוש מהניהול, לא יכולנו למצוא תשובות ברורות ומבוססות.

### סיכום

#### **ובכל זאת, מה מצפה מנהל משאבי אנוש משותפיו - המנכ"ל ודרגי הניהול הבכיר?**

נראה, כי דיסציפלינת משאבי אנוש נמצאת שוב (Baired & Meshulam, 1986) על פרשת דרכים. מחד, ההבנה של רבים את חשיבות קיום וניהול השותפות עם הניהול הבכיר של הארגון ומאידך, הקושי העצום בקיום השותפות כתוצאה מהיעדר הבנה מספקת של המנכ"ל והצוות הבכיר כיצד לקיים את השותפות, חוסר הידע והניסיון של אנשי משאבי אנוש בניהול משותף והמשמעויות שלו, והקושי הטבעי של ניהול שותפות בין "בעלי כוחות" לא שווים במערכת. ללא ספק, בגישת השותפות קיימות סתירות פנימיות המקשות על כל חברי השותפות להגיע לתוצאות הטובות ביותר. מתחים בין חברי הקבוצה, הקושי בפתיחות, הקושי בניהול קונפליקטים ועוד. ניהול השותפות הוא ללא ספק אתגר רציני העומד בפני מקצוע משאבי אנוש. הדבר הראשון והחשוב שיקרה על מנת לקדם את המקצוע, הוא לגרום להבנת כל הצדדים את חשיבות השותפות לארגון ותוצאות פעילותו. נקודת המוצא, לדעתי, היא עבודה עם ועל המנכ"לים שיבינו את מקומם ותפקידם המרכזי בהצלחת השותפות. זו איננה אחריות בלעדית של משאבי אנוש. עבור מנהלי משאבי אנוש, להערכתך, זהו הסיכוי היחיד לקדם את המקצוע.

בפני מנהלי משאבי אנוש עומדות מספר החלטות אסטרטגיות להן יש להתמסר, ולגביהן יש להחליט על סדר חשיבות פעילויות אלו לקיום אסטרטגיית הארגון ובהן להשקיע. בהיעדר מחקר המעלה את ציפיות הניהול ממשאבי אנוש, יכולתי רק לשער מהן ציפיות מנהלי משאבי אנוש מהניהול, המצפה לתמיכה ולהבנת הצוות המוביל להשקיע את מרכזי יכולותיו המקצועיות בנושאים הבאים:

**מודעות ניהולית** - נקודת המוצא היא שיפור מודעות הניהול - השקעה בהבנת הניהול את משמעות המקצוע והשפעתו על העסק לאורך זמן, והבנת הצוות המוביל מהם התוצרים המצופים. ציפיית משאבי אנוש הברורה והבולטת ביותר, היא להיות שותף פעיל ומרכזי בהנהלת החברה, כך שתתאפשר עריכת שיחות, דיונים ופורומים על נושאי הטיפול בהון האנושי ועל הדרכים המשותפות ליצירת שותפות מערכתית - כגון, תוכניות אופקים (דיונים על אופקי העובדים), דיוני הנהלה מכווני תרבות ארגון, סדר יום הנהלה בנושאי משאבי אנוש והקשר למועצת המנהלים. כחבר הנהלה, שיתופו וחיבורו של האחראי למשאבי אנוש לאסטרטגיית הארגונית היא ברורה וטבעית: הפיכתו שותף שווה לצמרת הניהולית הדנה ומחליטה על הכיוון האסטרטגי שעל החברה לאמץ ובאופן טבעי, בעזרת משאבי אנוש, על ההשלכות האנושיות של כיוון הדרך המומלצת.



**הבנה עסקית ואסטרטגית** - ניתוח והבנה לעומק של התרומה לאסטרטגיית הארגון: משאבי אנוש חייב לפתח ראייה רחבה והבנת העסקי ובכך יוכל לצפות להיות גורם מרכזי בתרומה לצמיחת הארגון, ולהיות חלק בולט מצוות השותפות המוביל. למרבית ההחלטות האסטרטגיות הארגוניות ישנה השפעה על הגורם האנושי. תרומת משאבי אנוש היא לראות מהי השפעה זו, כיצד ניתן לעודד או לדכא אותה, ולקבל הסכמה ושיתוף פעולה של חברים לשותפות לשם ביצוע.

**תכנון וניהול פיתוח יכולות** - מערך משאבי אנוש מצפה כי דרגי הניהול יראו בו את מתכנן כוח העבודה הנדרש, הן היום והן בעתיד. זאת באמצעות השמת כל כובד משקלו המקצועי על הנושא המרכזי, ניהול היכולות, המכביד על הניהול לקבלת תוצאות חיוביות מיידיות ובעתיד, כמו גם ניתוח והספקת מידע לשותפים על תוצאות פעילותם באמצעות מעקב, מדידה ודיווח על תחלופה, עלות הגיוס, קשיי הגיוס, תכנון יורשים וכו'.

**סוכן שינוי** – דרגי הניהול מצפים לראות את מנהל משאבי אנוש כסוכן שינויים וכיועץ לניהול בתכנון שינויים בכוח העבודה, שינויים במבנה, בתנועת עובדים (כגון, קידומים ופיטורין), זיהוי נקודות תורפה וזיהוי הזדמנויות הכוללות מתן ביטוי מרבי ליכולות העובדים. ממנהלי משאבי אנוש מצופה לדאוג, כי השינוי ייעשה רק לאחר שנערך דיון על התוצאות המצופות ממנו ולאחר שקיימות תוכנית לביצוע השינוי, כולל בניית קבוצות התמיכה בשינוי, תוכנית תקשורת ארגונית בהתאמה לעיתוי השינוי, ותוכנית לשיתוף העובדים בתהליך על מנת להפחית את התנגדותם לשינוי, וכן בניית צוותים לבקרה על תוצאות השינוי ויישומו.

**בקרה ומדידה - איסוף נתונים רלוונטיים להחלטות ניהוליות ואסטרטגיות** - בקרת מדידה ושיתוף השותפים בביצועי מערך משאבי אנוש והשפעתם על קידום האסטרטגיה. מתן מענה למנכ"ל ולשותפים במידע שוטף הנדרש לניהול העסק ולהבנת תרומת משאבי אנוש לקיומו (כגון: עלות קליטה, עלות תחלופה, עלות התגמול הישיר והעקיף, עלות אובדן ידע, עלות למידה וכו').

**תרבות ארגונית - הבטחת קיומה של תרבות ארגונית מזוהה ומנוהלת.** משאבי אנוש מצופה לעודד את הניהול לקחת חלק פעיל בטיפוח ערכי הארגון. אחריותו היא, בניית כלים ארגוניים מתאימים לטיפוח ולשמירת ערכי התרבות והחדרתם לעולם הארגוני המקומי והגלובלי. כמו כן, על משאבי אנוש לקחת אחריות לבקרה תרבותית בייזום מעקב תקופתי של תפישת עובדי החברה את תרבות הארגון, ודיווח על הסטיות ממנה והדרך לתקן.

**תקשורת פנים-ארגונית** - תרומה חשובה ויסודית של משאבי אנוש לארגון, אשר יש להניח כי הניהול היה מצפה לה בכליון עיניים, היא **ניהול מערך התקשורת הפנים-ארגונית**, אשר במרכזו יינתן הדגש על פיתוח כלים ארגוניים לעידוד תקשורת בין-אישית. כיצד לעודד פתיחות ארגונית? כיצד לעודד מחוברות ארגונית? מה תפקידם של דרגי הניהול? את מה להדגיש ואת מה לא? יצירת תפישת תקשורת ארגונית מלווה בדרכי תקשורת ומסרים מתאימים, עידוד יצירת פורומים לתקשורת, שולחנות עגולים בנושאים וברמות שונות, שילוב מערכות ממוחשבות ועוד. תרומת משאבי אנוש היא רחבה ומורכבת, וכוללת את הנושאים שיש להדגיש: כלי התקשורת, קביעת קהל היעד, העיתוי והתזמון. זהו חלק מרכזי בעבודת משאבי אנוש, המאפשר חיבור בין הארגון לניהול, לעובדים ולקהילה.

**שותפות** - במרכז הצלחת השותפות עומדת המשימה, כיצד יכול מנהל משאבי אנוש לפתח יחסי שותפות עם המנכ"ל? כיצד ניתן לבנות מעמד ארגוני של יועץ אישי למנכ"ל וכנגזרת ממנו, יועץ לכל הניהול הבכיר? כיצד ניתן להיות לעוזר למנכ"ל וכפיפיו בפענוח, מעקב והבנת המפה האנושית? וכן לבנות את התפקיד המאוד חשוב והרגיש שהוא **להיות השותף למנכ"ל להכוונה נכונה של ההון האנושי** בחברה. כיצד מגיעים

לשימוש המרבי בפוטנציאל כוח העבודה? כיצד מזהים ויוצרים תרבות המתאימה לכך? כיצד שומרים ומטפחים את רוח החברה לעידוד תחושה חיובית של העובדים? יש לזכור, כי במקרים רבים המנכ"ל בודד מאוד בארגון. שותפות בינו לבין האחראי על משאבי אנוש יכולה להקל על בדידות זו על ידי יצירת יחסים המאפשרים שיתוף עם המנכ"ל בהתלבטויות, בהערכות ובמידע "מהרחוב הארגוני". כמו כן, שותפות מעין זו תאפשר מתן משוב למנכ"ל, הן אישי, והן בנוגע להיבטי ניהול משאבי אנוש - העמידה במטרות מערך משאבי אנוש, הצלחותיו וכישלונותיו והדרכים לשפרם. קיום מערך יחסים של שותפות אמתית מחייב את מנהל משאבי אנוש להשקיע זמן ומאמצים ביצירת ובטיפוח היחסים, ומחייב הבנת נקודות החוזק והחולשה של המנכ"ל. מן הראוי היה להבין לעומק את "מודל חמשת הגדולים" (The Big five model), מודל המתאר את חמש תכונות האישיות הבסיסיות של המנכ"ל המשפיעות על פעילות החברה כולה ( Judge & Bono, 2000; Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999; Peterson, Smith, Martorana & Owens, 2003). הכרת תכונות אלו, תהווה מפתח לבניית מערך יחסים פורה.

מאמר זה בא לעודד קוראים לא רק להעמיק בבעייתיות של ניהול משאבי אנוש מול שינויי הסביבה המהירים, אלא לחדד את הצורך בהבנה עמוקה יותר של מהות השותפות אשר קובעת את יכולות הביצוע של מערך משאבי אנוש והדרג הניהולי. קיימת תלות מוחלטת בין מנהל משאבי אנוש לבין המנכ"ל ודרג הניהול הכללי. לדאבוננו, לא נמצא מחקר מקיף המצביע על הבנה וציפיות של המנכ"ל ממשאבי אנוש - עד כמה הקשר בין תפישת המנכ"ל ועובדיו הבכירים את משאבי אנוש ישפיע על הדגשי ניהול משאבי אנוש המיושמים בארגון והקשר של אלו לתוצאות העסקיות.

שינויי הסביבה פותחים גם הזדמנויות רבות בפני הארגון ומשאבי אנוש. זוהי הזדמנות ליצירת אסטרטגיה המעמידה את הארגון במקום המאפשר לו להתמודד בהצלחה בתחרות המואצת. זוהי גם הזדמנות למערך משאבי אנוש להשתלבות תורמת בהליך זה, הן בשותפות ליצירת האסטרטגיה כבסיס לעמידה מול התחרות, והן בתמיכה בבעיות המרכזיות של הארגונים כתגובה לשינויי הסביבה, כגון ניהול חדשנות, ניהול יכולות, ניהול גלובלי, ניהול שינויים וכדומה. עמדנו על הקושי בביקורת הקשה המופנית כלפי משאבי אנוש. נראה כי הדרך היחידה בשלב זה להתמודדות עם ביקורת זו, היא יצירת מודל אמיתי של שותפות שווה עם הניהול. לגישה זו כפי שראינו, יש עדיין מכשלות רבות להמשך קיומה, אך באם תבוצענה הפעילויות הנכונות, בעיקר של כיוול הציפיות והבנת חששות כל הצדדים, ניתן יהיה לחזק ולבנות שותפות אמיתית אשר תיתן תוצאות ממשיות ותאפשר למשאבי אנוש לקחת חלק מרכזי בתמיכה במנכ"ל ובדרגי הניהול במאמץ ליצירת יתרון תחרותי.

## מקורות

- Baird, L. & Meshoulam, I. (1986). "A 2nd Chance for HR to Make the Grade", *Personnel*, 63(4) 45-48.
- Brand, J., Madsen, M.T. and Madsen, H. (2009). The perceived importance of HR duties to Danish line managers. *Human Resource Management Journal*, 19(2), Pp: 194-210
- Brockway. S. (2007). The Art if Business Partnering. *Strategic HR Review*, 6(6), Pp: 32-35.
- Francis, H. And Keegan, A. (2006). The Changing Role of HRM: In search of Balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3), Pp: 231-249

- Hills, J., Orion partners (2004). "High performing HR Business Partners: a global study." [https://www.orion-partners.com/wp-content/uploads/R\\_High\\_Performing\\_HR\\_Buiness\\_Partners\\_2012\\_V3.pdf](https://www.orion-partners.com/wp-content/uploads/R_High_Performing_HR_Buiness_Partners_2012_V3.pdf)
- Holley, N. (2014) What CEOs want from HR: It's way more than HR, but above all it's integrity. University of Reading. [http://www.danskhr.dk/media/1270/research-what\\_ceos\\_want\\_from\\_hr\\_sept\\_14\\_web.pdf](http://www.danskhr.dk/media/1270/research-what_ceos_want_from_hr_sept_14_web.pdf)
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751-765.;
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel psychology*, 52(3), 621-652;
- Lambert, A. (2009). The effective HR Business Partner. Work Group Report, November. Corporate Research Forum: London.
- Larsen, H. and Brewster, C. (2003). Line Management Responsibility for HRM: What is happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3), Pp: 228-244.
- Lawler III, E. E., & Boudreau, J. W. (2015). *Global trends in human resource management: A twenty-year analysis*. Stanford University Press.
- May, K.E. (1998). Work in the 21st Century: The Challenging Role of Human Resources. [www.shop.org/tip/backissues/tipjan98/may.aspx](http://www.shop.org/tip/backissues/tipjan98/may.aspx)
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 795-808.
- Renwick, D. (2003). Line Manager Involvement in HRM: An Inside View. *Employee Relations*, 25(3), Pp: 262-280
- Towers Perrin, (1995). The people strategy benchmark awareness and attitude study. New York, NY: Towers Perrin.
- Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA, Harvard Business School Press
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. and Nyman, M. (2009). *HR Transformation - Building Human Resources from the Outside In*. McGraw - Hill, New York.
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review* January-February Pp: 125-134

14th Annual Global CEO Survey <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/pdf/14th-annual-global-ceo-survey.pdf>

[2017 Global investor survey - 20th CEO survey: Pwc Challenging times for HR](http://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2017/gx/deep-dives/the-talent-challenge.html)  
<http://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2017/gx/deep-dives/the-talent-challenge.html>

Economist Intelligence Unit 2. Economist Intelligence Unit report for KPMG (2012),  
Rethinking Human Resources in a Changing World,  
<https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/hr-transformations-survey/Documents/hr-transformations-survey-full-report.pdf>

-