



ראיון עם פרופ' (אמריטוס) אילן משולם

ראיינו: שי צפריר ואריה רשף



לרגל הוצאת הגיליון הראשון של הרבעון לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי, ביקשנו לראיין את פרופ' אילן משולם שבו אנו מוצאים שילוב נדיר בין ניהול ארגונים עסקיים לבין מחקר וכתיבה. אילן משולם עסק בארץ ובחו"ל בתחומי הניהול השונים הכוללים הן ניהול כללי והן ניהול המשאב האנושי בחברות מהשורה הראשונה בארץ ובחו"ל (קונטרול דאטה, Pan Maritime, ו-Digital בארה"ב, וכן אלביט, אינדיגו ואינטל בישראל). בתחום האקדמי עוסק פרופ' משולם במחקר, כתיבה, והוראה במוסדות אקדמיים בתחום הניהול האסטרטגי של המשאב האנושי. בתפקידו האקדמי האחרון שימש פרופ' משולם כראש בית הספר לניהול באוניברסיטת חיפה. פרופ' משולם היה בין הראשונים שדחפו להגדרת תפקיד חדש במערך הניהול הארגוני, והוא תפקיד "מנהל משאבי אנוש", שלא היה מוכר בישראל באותה תקופה. לפני לימודיו לתואר דוקטור הוא קיבל תואר MBA במנהל עסקים בתחום ניהול משאבי אנוש באוניברסיטה האמריקנית בוושינגטון ו-MBA מאוניברסיטת בוסטון. פרופ' משולם פרסם מאמרים רבים ומספר ספרים בנושא ניהול אסטרטגי של משאבי אנוש. ספרו האחרון "ניהול משאבי אנוש - הגישה האסטרטגית" שנכתב יחד עם פרופ' יצחק הרפז, יצא לאור לפני מספר חודשים וזכה להדים רבים בקרב מרצים המלמדים בתוכניות הלימודים העוסקות בניהול משאבי אנוש. במשך כל שנותיו באקדמיה שמר פרופ' משולם קשר עם השדה והיה מיוזמי הקמת העמותה הישראלית לניהול, פיתוח וחקר משאבי אנוש, בה הוא משמש כיום כנשיא העמותה. במסגרת העמותה הוא פועל ללא לאות לשיפור המקצוענות של מנהלי משאבי אנוש בישראל.

ש: איך הגעת לעסוק בתחום ניהול משאבי אנוש?

תחום העיסוק עם אנשים עניין אותי מגיל צעיר מאוד. רק לפני כשנתיים מצאתי חומר בביתי (עם מעברי לבית חדש) של קורס בניהול כוח אדם אותו למדתי בהתכתבות עם ארה"ב עוד בהיותי בן 16. לא הכרתי את התחום, אך היה לי דחף להבין את העיסוק עם עובדים. עם תחילת לימודי לא היו בארץ לימודים של התחום. גם מנהל עסקים לא היה קיים (שנת 1959). ניתן היה ללמוד רק כלכלה או ראיית חשבון בתחומי הניהול. ביליתי את 10 שנות עבודתי בתחום ראיית חשבון וניהול. רק לאחר מכן נסעתי ללמוד בארצות הברית ויכולתי להגשים את חלומותיי. שם התוודעתי לראשונה לנושא ניהול המשאב האנושי כדיסציפלינה אקדמית. ואומנם את עבודת הדוקטור שכתבתי במסגרת המחלקה למנהל עסקים באוניברסיטת בוסטון ושהוגשה ב-1984, הקדשתי לנושא הניהול האסטרטגי של משאבי אנוש. התחלתי לעסוק בתחום באופן פעיל בפעם הראשונה עם חזרתי ארצה בתחילת שנות ה-70, כאשר התחלתי את עבודתי באלביט. המושג משאבי אנוש לא היה קיים. נתמנתי למנהל כוח אדם. הייתי מהראשונים, אם לא הראשון, ששינה את תואר התפקיד לסמנכ"ל משאבי אנוש.

ש: מה אפיין את תחום ניהול משאבי אנוש באותה תקופה?

בתקופה זו מרבית המקבילים אליי נקראו מנהלי כוח אדם. היו אלו השנים הראשונות של התפתחות ההי-טק בארץ, אשר נתנו דחיפה גדולה לתחום. מרבית העוסקים בתחום היו אנשי אדמיניסטרציה או עסקי ועדים. לרובם לא הייתה השכלה בתחום, אם בכלל, וחלקם בא מתחומי הכלכלה בעיקר. עם השנים והתפתחות התעשיות עתירות הידע והגלובליזציה, החלו לחדור לתחום בעלי השכלה רחבה יותר. רובם ככולם גברים. בשנות ה-80 עם התרחבות התחום והתחלת ההכרה בחשיבותו, החלו להיכנס אליו גם נשים. עם הורדת מחסומי המגדר כחלק מהתפתחות כוח העבודה, נכנסו עוד ועוד נשים אשר תפסו עמדות מפתח.

ש: מה היו הכיוונים העיקריים בהתפתחות התחום?

בשנות ה-80 המקדמות, היה המעבר בעולם מניהול כוח אדם לניהול משאבי אנוש. תפיסה חדשה של המקצוע התחילה לחדור מתעשיות ההי-טק, ובפרט מחברות הבת של חברות אמריקאיות בישראל (כגון מוטורלה, יבמ, נשיונל סמיקונדקטורס ואחרות). תפיסה זו כללה גישה הוליסטית יותר ומעבר לאחריות כוללת ולא פרטנית (שהיא עדיין נחלת ארגונים רבים). היינו, אחריות למשאב מרכזי בארגון והפיכתו לגורם מרכזי בהצלחת ארגונים. השלב הבא היה המעבר, מצד אחד, לארגונים גלובליים ומצד שני, הצורך להתמודד עם סביבה ארגונית המשתנה במהירות. אלו גרמו לעלייה חדה במורכבות הניהול בכללי וניהול משאבי אנוש בפרט. החל צורך בבניית תת-מקצועות בתחום (פיתוח עובדים, תגמולים, יחסי עבודה וכדומה), ועמו התמחות מקצועית. שלב זה דחף לדרישה להשכלה גבוהה בתחום, ולהכרה בחשיבות הנושא. במקביל ובאופן טבעי החלה להתפתח מערכת השכלה בניהול המקצועות הרלוונטיים, כמו מנהל עסקים, סוציולוגיה וכדומה.

ש: מה מצבה של דיסציפלינת ניהול משאבי אנוש כיום?

אנו נמצאים, להערכתנו, בשלב של מעבר ממקצוע לדיסציפלינה עם התפתחות מערכות למידה, הסמכה, כתבי עת, השתייכות מקצועית וכו'. נוצרו שני פערים, וישנה חשיבות שייסגרו במהירות. הראשון, הדגשת החשיבות של מקצוענות בניהול משאבי אנוש בפני מנהלי ארגונים. עדיין ישנו פיגור רב בתפיסת הניהול את משאבי אנוש וניהולו המקצועי. שנית, ישנה אוכלוסיית ארגונים אשר יש בה פיגור מקצועי ויישומי של משאבי אנוש, הדורש תשומת לב, כגון מערכות הממשלה וגופי המגזר השלישי.

ש: מהם הגורמים שהשפיעו על ההתפתחויות הללו לדעתך?

מתוך הדברים שהעליתי בתשובה לשאלה הקודמת, ניתן לתאר מספר גורמים שהאיצו את התפתחות המקצוע ומספר גורמים הבולמים את ההתפתחות של המקצוע. גורם מרכזי בהאצת התפתחות מקצוע משאבי האנוש הוא, השתנות מהירה של הסביבה החיצונית בכל תחומי החיים המשפיעה על מורכבות הניהול – שינויים טכנולוגיים, כלכליים, ערכיים, דמוגרפיים ועוד. גורם שני, הוא חשיפת כלכלת ישראל לסביבה העולמית הבאה לביטוי בעיקר בחדירת חברות בינלאומיות, בעיקר בהי-טק, והעלייה בתחרות הגלובלית. כתוצאה מכך, עלייה במורכבות הניהול על מנת לשמור על יתרון תחרותי, ועלייה בדרישה לניהול נכון של עובדים, ניהול יכולות, חוסר בבעלי מקצוע ותחרות עליהם. גורמים נוספים להאצה בהתפתחות התחום הם: פתיחת הזדמנויות להכשרה בתחום, הן על ידי הרחבת תוכניות הלימוד האפשריות בארץ והן על ידי פתיחת המכללות, שמאפשרות לציבור הרחב יותר הזדמנות ללמוד את התחום; ההתחלה של בניית דיסציפלינה של משאבי אנוש, וההכרה שזהו מקצוע הדורש השכלה והתמסרות מקצועית.

הגורמים הבולמים את התפתחות המקצוע, לדעתי, הם: חוסר הבנה ותמיכה במקצוע משאבי האנוש ברמת המדינה ומוסדותיה; פער הניהול - מנהלים רבים נושאים עדיין תפיסות מיושנות; פער המקצוע - אנשי משאבי אנוש ללא הבנה עסקית או הכשרה מקצועית מספקת; חוסר הבנה של אנשי מקצוע משאבי האנוש את החשיבות של מקצוע משאבי האנוש, ובשל כך חוסר תמיכה בהפיכת העיסוק לדיסציפלינה והשקעת המשאבים הנדרשים לכך.

ש: מהן העצות שאתה יכול לתת לאיש משאבי אנוש שנכנס היום לתפקידו?

למנהלי משאבי אנוש שנכנסים היום לתפקידם, הייתי מציע מספר דברים שימצבו אותם ואת התחום בארגון:

- לימדו את החברה, את תפישת עולם המנכ"ל, את דרישות העסק. הכירו את עיקרי הטכנולוגיה, דפוסי העבודה והלקוחות.
- בקרו עם אנשי המכירות את לקוחות הארגון על מנת להבין מקרוב את מהותו.
- קיימו פורומים קבועים עם המנכ"ל והסמנכ"לים, מתוך מטרת היכרות ויצירת בסיס לשותפות איתם.
- קבלו את עזרת המנכ"ל וצוותו לשם הקמת שותפות ביניכם לבין המערך הניהולי. הדבר דורש תכנון והבנה מעמיקה של התהליכים המאפיינים את הארגון.
- לאחר שתבינו את אסטרטגיית הארגון, צרו אסטרטגיה ותוכנית של משאבי אנוש אשר תוצג להנהלה ותקבל הערותיה ותשמש כבסיס לשותפות.
- הסתובבו בארגון ופגשו עובדים. אין כמו מגע ישיר ובלתי אמצעי עם העובדים. הדבר יקל עליכם להבין את הבעיות האנושיות המרכזיות של הארגון. גלו רגישות ראויה כלפי ציבור העובדים.
- קיימו דיון עם אנשי צוות משאבי אנוש ומנהלים בארגון, על מנת לקבל משוב על רעיונותיכם לפתרון הבעיות.
- דאגו שמערך משאבי אנוש מנוהל כך שיהווה מודל חיקוי למערכות ארגוניות אחרות, ועודדו עובדת צוות ואחווה בתוך מערך משאבי אנוש.
- דאגו לכך שכל הנושאים המרכזיים יכוסו על ידי בעלי מקצוע מתאימים, כגון נושא מדידת משאבי אנוש, תקשורת ארגונית, מערכי הלמידה השונים, קליטה, מיון והצבת עובדים ועוד. הכול לפי הצורך ובעיתוי הנכון.
- הקפידו לדווח לדרגי הניהול על התקדמות העבודה מול המטרות שהוצבו במשותף עמם.

ש: לאחרונה התפרסמו נתונים המצביעים על כך שמספר עובדי הקבלן בישראל עלה. איך אתה מתייחס לתופעה זו?

צריך להבין שבעולם דינמי ומורכב שמאפיין את הסביבה הארגונית אי אפשר לנהל את המשאב האנושי ללא גמישות. תופעת עובדי הקבלן נוצרה כמענה לצורך בגמישות. יחד עם זאת, אין זה אומר שצריך להתייחס לעובדים אלו כעובדים נחותים ולפגוע בתנאי העסקתם. אני חושב, שאפשר לנהל את העובדים הללו תוך התייחסות מכובדת והקפדה על תנאי עבודה הולמים. יש צורך בקיום תקשורת פתוחה ומכובדת עם עובדים אלו על מנת שיבינו את צורכי הארגון. אין שום ספק, שבמקרים רבים מקבלים עובדים אלו יחס לא נאות.

ש: איך אתה רואה את נושא שכר המנהלים שעלה בשנים האחרונות לכותרות?

תמיד חשבתי שאין שום הצדקה לכך שבן-תמותה, לא משנה כמה הוא מוכשר, ישתכר מיליוני שקלים בשנה. הבעיה היא שזה הפך לאפידמי במחוזותינו. התחושה היא שאיבדנו את הצפון, ואין היום יד מכוונת ששמה גבולות. למעשה, השכר החצוף של המנהלים מבטא את הידרדרות המערכת הערכית של המדינה שלנו, שאף אחד לא שם לב אליה ולא מטפל בה, כאשר התופעה הזו של שכר בכירים לא סביר נכלל בהידרדרות הזאת.

ש: כיצד אתה תופס את היחסים שצריכים להתקיים בין המנכ"ל למנהל/ת משאבי אנוש?

היחסים צריכים להיות יחסים של כבוד הדדי והערכה הדדית ובשלב מתקדם יותר, יחסים של שותפות כנה בין השניים. קיימת תלות הדדית בין הניהול לניהול משאבי האנוש. על מנת להבטיח קיום נאות חייבת להיות שותפות מלאה. באם קיימת, היא חייבת להתבסס על פתיחות, אמון הדדי מלא, יכולת לקבלת הערות ושינוי משני הצדדים. שיתוף פעולה מקצועי הוא מחויב המציאות.

ש: כיצד אתה תופס את היחסים שצריכים להתקיים בין האקדמיה לאנשי השטח בתחום ניהול משאבי אנוש?

לא נעשה מספיק בין האקדמיה לאנשי השטח לקיים מערך תמיכה הדדי. השטח ברובו הגדול אינו מודע למתרחש בנושאים הרלוונטיים מבחינה מחקרית (שימו לב, כי המחקר בתחום ירד פלאים ואינו עוסק בנושאים מרכזיים בתחום). אין שיתוף הדדי. הייתי מצפה שהשטח יהיה מעורב יותר במחקר הן על ידי עידוד מחקר בארגונים, והן על ידי מעורבות בנושאי המחקר. מן הנכון היה להקים פורום משותף לאנשי אקדמיה ואנשי שדה, המזהה נושאים מרכזיים ותומך הדדית בניסיון לחקור אותם. זאת בנוסף על פגישות ודיונים בנושאים המעניינים את שני הצדדים.