



# אתגרי ניהול ההון האנושי הנגזרים מהשפעת המהפכה התעשייתית הרביעית ומגפת הקורונה

אילן משולם<sup>1</sup>

## תקציר

זה זמן רב שמנהלי הארגונים ומנהלי משאבי אנוש נאבקים עם הצורך הבסיסי של כל ארגון להתמודד עם שינויי הסביבה החיצונית ולדאוג להלימה בין השלכות השינויים הללו על אסטרטגיית הארגון והשפעותיה על ניהול ההון האנושי. הליך מרכזי זה דורש הן ממנהלי ארגונים והן ממנהלי משאבי אנוש לדאוג ולהבטיח שותפות מלאה ליצירת ההלימה בין שינויי הסביבה החיצונית לסביבת הארגון הפנימית, לאסטרטגיית הארגון ולאסטרטגיית ניהול ההון האנושי הנגזרת ממנה. בשנים האחרונות אנו עדים למספר רב ביותר של שינויים בסביבתנו הקרובה והרחוקה אשר יוצרים אתגרים ארגוניים מרחיקי לכת הדורשים מחברי השותפות לניהול הבכיר להתאים את יכולותיהם ולעדכן את הידע שלהם באופן שוטף תוך השקעה של מאמץ ולמידה לא פשוטים. שני האירועים המשפיעים ביותר על התנהלות עולם העבודה בשנים האחרונות הם המהפכה התעשייתית הרביעית המאופיינת על ידי חדירת הטכנולוגיה (במיוחד טכנולוגיית המידע) לניהול ארגונים ומגפת הקורונה (COVID-19) והשלכותיה על ההון האנושי. שני האירועים הדרמטיים הללו מעמידים בפני מנהלי ארגונים ומנהלי משאבי אנוש חמישה אתגרים עיקריים: יצירת השותפות לניהול ההון האנושי בארגון, שמירה וטיפוח התרבות הארגונית בעולם המשתנה, יישום וטיפוח חדשנות ארגונית, ניהול אסטרטגי במרכז האחריות של שותפות ניהול ההון האנושי וגמישות ארגונית.

## מבוא

זה זמן רב שמנהלי הארגונים ומנהלי משאבי אנוש נאבקים עם הצורך הבסיסי של כל ארגון להתמודד עם שינויי הסביבה החיצונית ולדאוג להלימה בין השלכות שינויים אלו על אסטרטגיית הארגון והשפעותיה על ניהול ההון האנושי (Baird & Meshoulam, 1988). הליך מרכזי זה דורש הן ממנהלי הארגון והן ממנהלי משאבי אנוש בארגון להבטיח כי קיימת ביניהם שותפות מלאה להבטחת ההלימה בין שינויי הסביבה החיצונית לסביבת הארגון הפנימית ולאסטרטגיית הארגון ולאסטרטגיית ניהול ההון האנושי הנגזרת ממנה. מכאן, נדרש מהשותפים לניהול ההון האנושי לאמץ חשיבה פרואקטיבית להבנת השלכות שינויי הסביבה על הארגון וההון האנושי שלו על מנת להשיג את מטרותיו.

אין זה מפליא כלל ששינויים רבים ומורכבים חלו בסביבה הארגונית של מרבית הארגונים בעולם כתוצאה מהתפתחות המהפכה התעשייתית הרביעית (שהחלה בשנת 2014 עם החדרת השיטה הממוחשבת הראשונה לתוך תהליך ייצור ההמוני החכם), ומההפתעה שבהתפרצות מגפת הקורונה (COVID-19) בעולם במרץ 2020 (WHO, 2020). שינויים אלו גררו ועדיין גוררים אחריהם אתגרים מרחיקי לכת הדורשים התאמת כלי ודרכי הניהול. השינויים חלים בתחומים רבים מאוד ובאופן בולט בתחומי ניהול ההון האנושי (Nasir, 2017). מאז פרץ המגפה אלפי מאמרים ומאות מחקרים נכתבו בנושא השפעת המגפה על סביבת העבודה והקשר למגפת הקורונה (Butterick & Charlwood, 2021; Jílková, 2021). האתגרים העומדים בפני הארגון ככלל וניהול ההון האנושי בפרט מקבלים תשומת לב מרבית בניסיון להתמודד עם השלכות המגפה על אסטרטגיית הארגון ויישומה. בנוסף, אם כי לא כתוצאה מלחץ של התפרצות בלתי צפויה כלשהי, מתייחסים רבים

<sup>1</sup> פרופ' אילן משולם (אמריטוס), בית הספר למנהל עסקים, אוניברסיטת חיפה, meshoulam.ilan@gmail.com

מהמאמרים והמחקרים גם לשינויים ולאתגרים אשר נגרמו לסביבתנו עקב התפתחות והתעצמות המהפכה התעשייתית הרביעית.

אנו עדים למספר רב ביותר של שינויים בסביבתנו הקרובה והרחוקה אשר יוצרים אתגרים מרחיקי לכת הדורשים מחברי השותפות לניהול הבכיר להתאים את יכולותיהם ולעדכן את הידע שלהם באופן שוטף ובהשקעה של מאמץ ולמידה לא פשוטים. תהליך ההלימה עצמו מהווה אתגר לא פשוט ואינו מובן מאליו ומחייב חשיבה עמוקה. מהם השינויים המרכזיים שישפיעו על ניהול ארגוננו? אלו הם משמעותיים יותר ואלו פחות? מה ניתן לעשות כדי להיות מוכנים להתמודד עם השפעת השינוי? או כיצד למשל יוצרים שותפות אמיתית בין הניהול הבכיר לניהול המשאב האנושי? בנוסף, כיצד מודדים את תרומתה ומבטיחים את קיומה של השותפות? כיצד מונעים התנגדות טבעית לשינוי? כיצד מודדים את הצלחת השינוי והדרכים לשיפורו, או אתגרים נוספים רבים הנגזרים ממהות העבודה והנובעים מהתמודדותו של הארגון מול עולם המשתנה כלכלית, פוליטית, טכנולוגית, חברתית וערכית במהירות רבה ביותר.

מטרת מאמר זה היא להתמקד במספר מצומצם ביותר של אתגרים מרכזיים העומדים בפני שותפות ניהול ההון האנושי בהתמודדות עם שינויי הסביבה המושפעים משתי תופעות "חדשות" שאירעו בשנים האחרונות, המהפכה התעשייתית הרביעית ומגפת הקורונה, אשר מעמידים בפני ניהול הארגון וההון האנושי אתגרים מורכבים ביותר.

### **המהפכה התעשייתית הרביעית (Industry 4.0) – השינוי והאתגר לניהול ההון האנושי**

היה זה קלאוס שוואב (Schwab, 2017), המייסד של המועצה הכלכלית העולמית, אשר עיצב בספרו וכינה את תקופתנו הנוכחית כ"המהפכה התעשייתית הרביעית". זהו ביטוי מוחשי לשינויים המרכזיים בסביבת הארגון אשר חלים בתקופתנו והמבטאים המשך ישיר של התפתחות עולם התעשייה.

המהפכה התעשייתית הראשונה - החלה בסוף המאה ה-18 בשנת 1784 עם הפעלת הנול הראשון בצורה מכנית על ידי כוח הקיטור. תחילת המהפך היתה העברת הייצור המכני לקיטור והפחתת התלות בשימוש בבעלי חיים ובבני אדם ככוח עבודה להפעלת הייצור. המהפכה השנייה - החלה בשנת 1870 עם הפעלת קווי הייצור ההמוניים הראשונים המבוססים על חשמל. שיטת הייצור של הסרט הנע פותחה לראשונה וגררה אחריה שינויים מרחיקי לכת בכל תחומי החיים. המהפכה השלישית - החלה בשנת 1969, שנה בה חלה התפתחות במחשוב מערכות דיגיטליות, שיפור התקשורת המהירה ושיפור כוח המחשוב אשר אפשר להגביר ולשפר את יכולת האוטומציה ומהירות הייצור התעשייתי מחד, ולפתח דרכים חדשות ליצור, לעבד, להגביר ולשתף רבים במידע מאידך. המהפכה הרביעית - החלה בשנת 2014 עם החדרת השיטה הממוחשבת הראשונה לתוך תהליך הייצור ההמוני החכם וקיבלה הכרה בשנת 2017 עם פרסום כתביו של שוואב אשר חנכו את שמה.

המהפכה התעשייתית הרביעית הינה רחבה הרבה יותר מאשר פיתוח מערכות מחשוב המשולבות בתהליכי הייצור ההמוני (Davis, 2016; Erboz, 2017). היא נשענת על מערכות מחשוב אשר חלקן פותחו במהפכה התעשייתית השלישית, אך קידמה אותן מרחק רב קדימה, כך שמערכות אלו חדרו לתחומים רבים אחרים גם בניהול וטיפול ארגוני. לדוגמה, תחומים שונים ברפואה, בבקרה שיוקית, בעזרה לניהול גופים ממשלתיים, בשילוב מערכות של ביוטכנולוגיה, ננוטכנולוגיה ומוצרים דיגיטליים חדשניים בעלי יכולת הדפסה תלת ממדית ובינה מלאכותית. כמו כן מערכות ייצור מתוחכמות הלומדות ומשתפרות תוך כדי פעולה ומגיעות לאופטימיזציה של תהליכי הייצור ("המפעל החכם") ועזרה בפיתוח כלי ניהול חדשניים המאפשרים שיפור תהליכים וביצועם מרחוק של בחירת עובדים, ראיון עובדים, הערכת ביצועים ותהליכים התומכים בניהול ההון האנושי (Rana & Sharma, 2019).

ללא ספק, חדירת הטכנולוגיה לניהול ארגונים, כפי שבאה לביטוי במהפכה התעשייתית הרביעית, הינה אחד הגורמים המרכזיים להאצת השינויים במיקוד הניהול ואף בכלי הניהול. מערכות ניהול ובקרה ממוחשבות אפשרו להגיע לתחומי ניהול אשר בעבר לא ניתן היה להגיע אליהם. לדוגמא, חברת ביין האמריקאית (Bain Company Inc, 2013) מקיימת זה שנים רבות סקר בין מנהלי חברות על הכלים הניהוליים השימושיים ביותר בארגונם. חמשת הכלים הפופולריים ביותר הם: **הראשון**, השימוש במערכת הממוחשבת לניהול קשרי הלקוחות (Customer Relationship Management - CRM), המאפשרת ניהול ומעקב אחר מספר לקוחות גדול. **השני**, מידוד (Benchmarking), בחינה השוואתית על פי קריטריונים מקובלים במטרה לשפר לדוגמא את המוצר מול מוצרים תחרותיים. **השלישי**, סקרי מחוברים ארגוניים (Employee Engagement), ניהול מעקב וטיפול בתוצאותיהם אחר רמת מחוברים העובדים לארגון. עד כמה עובדים מרגישים שייכות אמיתית לארגון, תרבותו, מטרותיו והישגיו. **הרביעי**, תכנון אסטרטגי (Planning Strategic), העוסק באיסוף נתונים ועיבודם למעקב, וניהול שוטף של תוכנית האסטרטגית הקובעת את כיוון התפתחותו של הארגון מזווית ראייה שונות, כגון, עסקית, טכנולוגית, חדירה לשווקים ועוד. הדגש הוא על ראייה פרואקטיבית של הסביבה והבנת ההזדמנויות והסיכונים שהיא יוצרת. **החמישי**, מיקור חוץ (Outsourcing), התקשרות עם גורמי חוץ אשר להם יכולות בעלות ערך מוסף ויכולים לבצע פעילות בצורה שתתרום לארגון בחסכון בזמן, עלויות או תוספת ידע.

עוצמת המהפכה התעשייתית הרביעית על העולם הארגוני הביאה עמה מערכות חדישות רבות כבקרת הגנום האנושי, צורות שונות של בינה מלאכותית, חיבור בין עולם הדיגיטלי למוצרים, התפתחות הרובוטיקה ויצירת הקובוט (רובוט אשר תוכנן במיוחד למעורבות פיזית עם בני אנוש). מערכות אלו אפשרו שחרור עובדים מעבודות המסכנות חיים או החוזרות על עצמן ומביאות לחוסר ריכוז. הן גם אפשרו ניהול רחב ואינטרפרטציה של מידע בכמויות גדולות, הדפסה בשלושה וארבעה ממדים המאפשרת שיפור בתכנון, ארכיטקטורה, הנדסה, שיווק ועוד. תוצאות פיתוחי המערכות של המהפכה הרביעית מאפשרות לארגונים לשמר את היתרון התחרותי שלהם בתחרות העולמית ההולכת וגוברת. התרומה המרכזית של המהפכה, בשלב זה של התפתחותה, היא יכולתה לגשר על הפער בין העולם הפיזי והדיגיטלי וליצור בסיס לקבלת תמונת מצב רחבה ומהירה המשלבת נתונים ממקורות שונים במהירות ובדיוק ובכך מאפשרת שליטה ופיקוח רחבים על תהליכי הייצור וכן מעקב דיגיטלי אחרי ביצוע העבודה, השירות והתמיכה בלקוחות הארגון.

לשינויים טכנולוגיים ישנם, ועוד יהיו, השלכות רבות על ההון האנושי (Lewis, 2020). השימוש ברובוטים לדוגמא, עשוי להפחית במידה רבה את הצורך בידיים עובדות והחלפת בעלי מקצועות רבים ברובוטים אשר יבצעו את העבודה מהר ומדויק יותר וללא סכנת פגיעה בעובדים. בנוסף הטכנולוגיה החדשה מאפשרת לעובדים לעבוד מרחוק ובאופן גמיש יותר. צורת עבודה אשר תאפשר לעובדים חופש בחירה בכל הנוגע לזמן ומקום העבודה. מערכות אלו יאפשרו גם גמישות לארגונים ויפתחו בפניהם דרכים שונות להעסקת עובדים בארצות העולם השונות ביתר קלות ובהוצאות נמוכות יותר (Ramirez, 2020). הפורום הכלכלי העולמי (Davis, 2016) דיווח כי בשנת 2020 כ-35% מהמיומנויות המקצועיות הקיימות ישתנו. הדו"ח מדגיש מספר מיומנויות אשר יהוו את מרכז תשומת הלב של הארגונים החשופים להשפעת המהפכה התעשייתית הרביעית וביניהן, פתרון בעיות מורכבות, יצירתיות, חשיבה קריטית, גישה שרותית, שיפוט וקבלת החלטות, גמישות, זאת בנוסף למיומנויות הטכנולוגיות עצמן והבנת דרכי הפעלתן. מערכות אלו מבוססות על טכנולוגיה חדשנית אשר תהווה את הבסיס לידע הנדרש במקצועות רבים. בנסיבות אלו שותפות ניהול ההון האנושי תידרש לתמוך בעובדים בעלי הפוטנציאל המתאים, באמצעות לימוד ופיתוח מיומנויות אלו על מנת שיוכלו להתמודד עם המציאות החדשה.

## מגפת הקורונה (COVID-19) והשלכותיה על ההון האנושי

למהפכה התעשייתית הרביעית הצטרפה באופן פתאומי ובלתי צפוי תופעה חובקת עולם אשר גרמה לשינויים מרחיקי לכת והשפיעה באופן מכריע על ארגונים ודרך ניהולם. בניגוד למהפכה התעשייתית, המגפה נחתה על עולמנו בהפתעה והכריחה להגיב למצב החדש שנוצר ללא זמן הכנה, חשיבה, תכנון או יכולת למידה אלא באמצעות הפעלת מערך תגובתי.

המגפה התפרצה בסין בדצמבר 2019, התפשטה מיידית והוכרזה על ידי ארגון הבריאות העולמי כמגפה עולמית ב- 11 במרץ 2020 (WHO, 2020). התפרצות המגפה זעזעה את העולם התעסוקתי וגרמה לחוסר ביטחון. היא הטביעה את חותמה על הכלכלה, הארגונים, העבודה, העובדים והתרבות והעמידה את הציבור כולו בפני אתגרים מורכבים אשר יחייבו התמסרות והשקעה בפתרונות תגובתיים.

מגפת הקורונה השפיעה על אזרחי מרבית מדינות העולם ולא ניתן היה לחזות את סופה או את השינויים החלים בעוצמתה ואת הדרכים להימנע מפגיעה. עולם העבודה נהפך תוך זמן קצר למורכב ומסובך. לדוגמה המגפה יצרה מצב שתוך תקופה קצרה 50% או יותר מכוח העבודה לא היו מסוגלים עוד לעבוד (Gourinchas, 2020). ניהול והכוונת המערכות הארגוניות הפכה למשימה מורכבת ביותר. רבות נכתב על השפעת המגפה על הניהול תוך דגש על ניהול ההון האנושי (Foss, 2020; Hamouche, 2020). נציין במאמר זה רק את ההשלכות המרכזיות של המגפה על שותפות ניהול ההון האנושי.

התפיסה המערכתית לניהול ארגונים מדגישה את הקשר בין חלקי המערכת והעבודה ששינוי במערך מסוים יביא לשינוי והתאמה של מערכים אחרים התלויים בו. ללא ספק המגפה גררה עמה מספר שינויים רב ביותר אשר להם השלכות על אסטרטגיית הארגון ודרכי הניהול תוך דגש על ניהול ההון האנושי. גם בתוך מערך משאבי אנוש עצמו קיימת תלות בין חלקי תת המערכת אחת לשנייה. שינוי בכל אחת ממערכות לרבות דרכי העבודה, שעות העבודה, הדרכה ופיתוח, מערך התגמולים, יחסי העבודה, עשויים להשפיע על המערך כולו. העדר מידע לגבי אורך זמן המגפה ועוצמתה מנעה מהניהול את היכולת להכין באופן מסודר וברור תוכניות התארגנות ולשתף את העובדים בכוונותיהם.

המגפה גם הדגישה את הצורך לגמישות מערכתית על כל הנובע מכך. בתקופה מורכבת כזו נוצר קושי לבנות אסטרטגיה ותוכניות עבודה במרבית תחומי העיסוק. במקביל חובה היה על הניהול להתאים את תנאי העבודה למציאות החדשה. העובדים נאלצו לעבוד מהבית, להיפגש באמצעות כלי טכנולוגים קיימים, לקיים דיונים ושיחות באמצעות הזום. כהשלכה מכך, על הארגון היה להתאים את כוח העבודה ויכולותיו למציאות החדשה. כך למשל, כיצד להמשיך לייצר מבלי לסכן את בריאות העובדים? האם נדרש ידע שונה מהעובדים ממרחק הן בהפעלת מערכות טכניות והן בשמירה על תקשורת בונה בין הניהול לעובדים ובין העובדים לבין עצמם? בנסיבות אלו נדרשה תעוזה ארגונית לקבל החלטה לעבודה מהבית תוך סגירת המשרדים למספר חודשים מראש, ציוד העובדים בביתם במערכות העבודה הנדרשות והנגשת ארוחות לעובדים בביתם כמקובל בארגון בימים תקינים. בנוסף, על הארגון היה להתאים שינויים אלו לסוג העובדים (ייצור, פיתוח, תמיכה משרדית), לצורת העבודה (צוות, יחיד), לרמת התקשורת דרושה, לציוד הנדרש והקיים. זאת ועוד, לא ניתן היה גם להתעלם מהשאלה החברתית אשר עלתה בנוגע לבדידות והריחוק של העובדים האחד מהשני והעדר המגע החברתי היומיומי. תקופה זו גרמה ללא ספק לשונות גבוהה מאוד ועמה בלבול רב בין הארגונים השונים, אלו שנאלצו לצמצם את כוח העבודה עד לסגירה מוחלטת של ארגונים, לעומת אלו אשר צמחו בזמן קצר וקליטת עובדים הייתה חשובה להם אף בתנאי ומגבלות המגפה. במקביל העובדים עצמם נאלצו גם הם להתמודד בנוסף לפיטורין עם הרצון לעבוד מהבית, הרצון להתרחק לזמן מה מהעבודה או אף הרצון וההזדמנות לשנות את עיסוקם.

במקביל, תקופה זו גם עודדה ארגונים להגדיל את השימוש בכלים ממוחשבים למיון, קליטה והערכת הביצועים של עובדים, אשר לא ניתן היה להיפגש עמם פנים אל פנים בגלל המגפה. המגפה יצרה אף צורך להגביר את השימוש במערכות עזר על מנת לצמצם את המרחק שנוצר בין העובד למקום עבודתו, לחבריו, למנהליו, ללקוחות, לספקים וכו'. מערכות ממוחשבות אלו כללו, לדוגמא, מערכות לאיתור עובדים וזיהוי היכולות, מערכות למיון עובדים, הערכותם ובחירתם ועוד רבות. שימוש גובר זה במערכות גרם גם לצורך בהכשרה והדרכה של עובדים לשימוש במערכות אלו, דבר אשר הכריח את הניהול לא רק למצוא את ההון הנדרש לכסות הוצאות גדולות אלא גם את הדרכים להדריך ולפתח את העובדים לשימוש בהם בתנאים סביבתיים מורכבים. ניתן היה להרחיב ולפרט על השפעות המגפה לתחומים רבים נוספים בניהול ההון האנושי, כגון ההשלכות על מערכות התגמול, בריאות העובד, מערכות התקשורת והקשר ביניהם. אך המטרה המרכזית במאמר זה להדגיש את השפעת המגפה, הנמשכת זה מספר שנים, על השותפות לניהול ההון האנושי הושגה.

### **האתגרים המרכזיים העומדים בפני שותפות ניהול ההון האנושי הנגזרים מהשפעת המהפכה התעשייתית הרביעית ומגפת הקורונה**

השינויים, שחלו ועדיין חלים, בסביבת העבודה והשפעתם על ההון האנושי בארגונים כתוצאה משילוב השפעת המהפכה התעשייתית הרביעית ומגפת הקורונה הם עצומים ומחייבים את שותפות הניהול בהשקעה עצומה בחיפוש הדרכים היעילות ביותר להתמודד עם האתגרים העומדים בפניהם. על מנת שלא להאריך יתר על המידה, במאמר זה אנו נדון במספר מצומצם של אתגרים אשר נובעים משינויי הסביבה האמורים. האתגרים שנבחרו כאן חלים על מרבית דפוסי הארגונים באשר הם, תעשייתיים, ארגוני הזנק, שירותיים, ממשלתיים ועוד. הטיפול וההתמודדות עם כל אתגר ואתגר היא בסדר העדיפות הארגונית. יצירת תוכנית להתמודדות ומדידת ההצלחה הן באחריות הביצוע של השותפות המורכבת מהניהול הבכיר והמנהלים והאחראים לניהול ההון האנושי. זוהי אחריות כבדת משקל אשר עוסקת במשאב הארגוני המורכב והיקר ביותר שיש לכל ארגון.

### **האתגר הראשון - יצירת השותפות לניהול ההון האנושי בארגון**

בניגוד לתפישה המקובלת, ניהול ההון האנושי בארגון אינו תפקידו הבלעדי של המערך הארגוני המכונה משאבי אנוש. ניהול ההון האנושי הינו אחריות של בניית שותפות בין הניהול הבכיר והמנהלים, האחראים לניהול העובדים ומערך משאבי אנוש (Jackson et al., 2014; Taylor, 2002). השותפות היא זו האחראית לקביעת אסטרטגיית הארגון ונגזרותיה לניהול ההון האנושי. היא גם זו הנושאת באחריות להכשרת המנהלים לתפקידים המשתנה ולהבטחת קיום מערך מקצועי התומך בארגון ובמנהליו. מטרתו המרכזית של מערך שותפות ניהול ההון האנושי היא לתמוך בכל הנדרש כדי להשיג ולשמור על היתרון התחרותי. גישה זו של שותפות מקבלת חיזוק רב עם הדגש והמעבר של ניהול מערך ההון האנושי לתפישה האסטרטגית המחייבת שילוב בין האסטרטגיה הארגונית והעסקית לזו של ההון האנושי. היא מביאה עמה תפישה שונה של חשיבה פרואקטיבית. היינו, הבנת הסביבה והשפעתה על הארגון ואנשיו ובניית מערך אנושי תומך שינוי בעוד מועד. דוגמא טובה לכך היא נושא ניהול היכולות (Talent Management) הבנוי על ראייה אסטרטגית של המיצוי הנכון של ההון האנושי החל מהבנת צרכי הארגון להון הנדרש, דרך השגת הון זה, קליטתו, הכשרתו, פיתוחו, ושמירה על שביעות רצונו, כאשר יישום כל אלה נמצא ברובו בידי הניהול. זוהי שותפות לשמה. הצלחת קליטת אנשים נכונים ומתאימים לארגון, ניתוח צרכי הארגון מזווית ראיית הצורך במשאב האנושי הן בידע, בזמן, בכמות ובמקום הנכון גם הוא תהליך של שיתוף פעולה ותלות הדדית.

אין ספק כי קיום שותפות במערך ניהול ההון אנושי הוא אתגר עצום עבור אנשי ניהול המערך. כיצד יוצרים שותפות כזו, כיצד שומרים עליה לאורך זמן, כיצד מאפשרים דיונים פתוחים ובוניים בין רמות סמכות שונות, כיצד דואגים להוות גורם מעודד, כיצד לומדים להקשיב לעובדים, כיצד מטפחים ומאפשרים לעובדים מצוי עצמי רחב וכיצד מאפשרים לעובדים להזדהות עם הארגון ודרכי עבודתו. טעות מאוד נפוצה היא לחשוב שזהו תפקידו של מערך ניהול משאבי אנוש. לשותפות לניהול חלק מרכזי וחשוב ביכולת להגשים את מטרותיהם, בפרט בתנאים של שינויי הסביבה הרבים והמהירים הפוקדים את עולמנו.

### **האתגר השני - שמירה וטיפוח התרבות הארגונית בעולם המשתנה**

ריבוי ההגדרות של המושג "תרבות הארגון" (Brown, 1995) מאפשר שיח מחקרי מקיף שגרם להבנה עמוקה של המושג וחשיבותו לניהול הארגון והצלחתו. על בסיס המחקרים הרבים בנושא נראה כי קיימת הסכמה לכמה מאפיינים ומרכיבים מרכזיים עליה נשענת תרבות הארגון (Martin, 1992). ראשית, הסביבה החיצונית לארגון הינה הגורם המרכזי בעיצוב התרבות. שנית, בליבת המושג תרבות הארגון עומדים ערכים המשותפים לחברי הארגון. שלישית, לכל ארגון תרבות משלו המתאימה לאופי סביבתו ומנהיגיו, ובכל תרבות ארגונית נמצאות גם תת תרבויות הקשורות לאופי השונה של הפעילות.

אנו (משולם והרפז) נגדיר את תרבות הארגון כ"סך מערכת הערכים הנקבעים על ידי הנהלת הארגון, המשותפים לחברי הארגון והעומדים במבחן הזמן" (משולם והרפז, 2015, עמ' 176). יש הטוענים (Peters & Watermann, 1982) כי מערך ערכי משותף לחברי הארגון לא נוצר באופן ספונטני אלא מחייב את מעורבות הניהול הבכיר בחיזוקים תמידיים ותחזוקה רבה. עוד טוענים (Meek, 1988), כי שינוי תרבות ארגונית על ידי הניהול היא משימה קשה ביותר המחייבת בחינה עמוקה של המערך הערכי הקיים לרבות באיזו אסטרטגיה היא תומכת ומחן השלכות שינויי הסביבה על המערך הערכי.

דגש נוסף הוא כי קיימת חשיבות רבה לשאיפה שהערכים יהיו משותפים לכלל חברי הארגון (Schein, 1985) ובכך תיווצר חיבוריות ואמון בין חברי הארגון. תרבות הארגון היא כלי ניהולי מרכזי המכוון את התנהגות העובדים הרצויה כתמיכה בהשגת מטרות הארגון. נקודה חשובה נוספת היא ששינוי התנהגותי ערכי הוא איטי ביותר. תרבות, על מנת להשתרש, חייבת בהשקעת זמן ומאמץ מרובים עד להפיכת הערכים לבעלי זהות כלל ארגונית.

בשנים האחרונות החלו רבים להתייחס לתרבות הארגון כציר מרכזי בתפישת הניהול שלהם ולקבל את הטענה כי מערכת הערכים המשותפת לכלל עובדי הארגון היא המניע המרכזי להצלחת הארגון (Deal & Pettigrew, 1979; Kennedy, 1983). מכאן עולה החשיבות שמייחסים המנהלים לתרבות הארגון ככלי ניהולי. ללא ספק קיימת השפעת גומלין בין התרבות הארגונית לאסטרטגיה שלו. רבים טוענים כי תרבות הארגון היא הכוח המרכזי הדוחף את פעילויות הארגון והאסטרטגיה שלה (Hassard & Sharifi, 1989; Mintzberg, 1989).

יש לראות בתרבות הארגון כתקיעת יתד של יציבות בעולם המשתנה. היא מקנה לעובדים מורה דרך התנהגותי על ידי טיפוח מערך ערכי אשר אינו משתנה לבקרים. יש הטוענים (Brown, 1995) שתפקיד מרכזי של המנהל הוא לטפח את התרבות הרצויה ובמקרים קיצוניים להתאימה לשינויים המהותיים החלים בסביבה הארגונית. מאחר והתרבות מושרשת במערך האמונות והערכים של כל חברי הארגון, כל שינויי בתרבות יהיה איטי וקשה (Schein, 1985).

ניהול תרבות הארגון הינה דוגמא נוספת המבליטה את החשיבות שבשותפות בין הניהול לניהול משאבי אנוש. כל צד תלוי באחר להצלחת המשימה. הניהול הוא המוביל והאחראי לטיפוח המערך הערכי בארגון, כאשר

משאבי אנוש הוא הגוף המקצועי המאפשר לניהול להוביל את השינוי ולעקוב אחר התפתחותו. תפקידו של מערך משאבי אנוש הוא, בין היתר, בקיום רב שיח ארגוני מתמיד על קיום המערכת הערכית הארגונית, בקיום בקרה ערכית, בבניית כלים לטיפול התרבות ובהדרכת הניהול והעובדים לחשיבות, המשמעות והקשר לתוכניות הניהול האנושי בארגון. תפקיד הניהול לעומתו היא המחויבות לערכים, לחינוך העובדים ובעיקר במתן דוגמא אישית לקיום המערך הערכי. "עשה כמו שאני נוהג ולא כמו שאני מצהיר" חייב להיות מוטו מרכזי להצלחת החדרת וטיפול תרבות הארגון. ישנה חשיבות שולית לחלוטין בהצהרות בכתב על מערכת הערכית המתפרסמת בארגונים, וזאת משום שהחשיבות האמיתית באה לביטוי בהתנהגות הניהול והעובדים בהתאם לערכים שנקבעו.

כאמור, על מנת לקבל את מירב התועלת מההשקעה הניהולית הרבה בבניית וטיפול תרבות ארגונית יש לשמור על איזון מירבי בין המערך הערכי לאסטרטגיית הארגון מחד, ולשינויי הסביבה החיצונית מאידך. מכאן נובעת מורכבות האתגר העומד בפני שותפות ניהול ההון האנושי. השינויים האחרונים שחלים בסביבה החיצונית העכשווית יוצרים מצב חדש המחייב ארגונים להתאים את אסטרטגיית הארגון, ערכיו ורבים מדפוסי העבודה למציאות החדשה. הן השינויים הטכנולוגיים מרחיקי הלכת שהביאה עמה המהפכה התעשייתית הרביעית, והן השינויים אשר נדרשו עקב מגפת הקורונה, מכריחים את הארגון להתעמק בשאלת התאמת האסטרטגיה העסקית וזו של ניהול ההון האנושי. במידה והתשובה לשאלה האם שינויים מהותיים באסטרטגיה ודפוסי העבודה יחייבו אף שינוי בערכי הארגון הינה חיובית, יתפתח אתגר זה לאתגר קשה במיוחד המחייב התמודדות עם כל מגבלות השינוי הערכי בארגון כזיהוי והגדרת הערך הנדרש, הכלים להחדרתו והזמן לטיפולו, עקביות וחינוך מחודש של העובדים להפיכת השינוי הערכי לחלק בלתי נפרד מתרבות הארגון.

נעלה, בקיצור רב, שתי דוגמאות בכדי להמחיש את האתגר. האחת מהשלכות המהפכה התעשייתית והשנייה מאילוצי המגפה. אחד מהשינויים הבולטים של המהפכה התעשייתית היא חדירת הטכנולוגיה לכל תחומי חיינו, החל מהאינטרנט, דרך השימוש בטלפון הנייד דרך הרובוטיקה שבתהליכי הייצור ועוד. שותפות ניהול ההון האנושי נדרשת להתאים את האסטרטגיה שלה למצוי השלכות הטכנולוגיה על אסטרטגיית הארגון, ההשפעות על ציפיות והתנהגות ההון האנושי. אך טבעי הוא שארגון יאמץ את הערך של חדשנות (Chesbrough et al., 2018), שכן מערך זה יגזרו דרישות שונות להתנהגות העובדים. לדוגמא קשה להשיג חדשנות ללא עבודת צוות, ללא פתיחות ארגונית המאפשרת קבלת ביקורת בונה ושותפות פתוחה לרעיונות החדשניים. על הארגון יהיה לחשוב על מה יידרש מהניהול ומה מהעובדים בכדי ליצור אווירה המתאימה לרוח החדשנות.

הדוגמא השנייה, נובעת מדחיפת תנאי המגפה בין השאר לעבודה היברידית - עבודה מהבית, באמצעות תקשורת ממוחשבת ורחוקה ובשעות שונות. עבודה מהבית כשלעצמה חייבה ארגונים רבים לבנות מערך שלם לאפשר לעובדים שלא להגיע למקום עבודתם, להבדיל בין סוג עובדים אחד למשנהו (עובדי ייצור אינם יכולים לעבוד מרחוק ועל כן רבים פוטרו), לדאוג לדרכים ליצירת קשר ציוותי, לקשר בין הניהול לעובדיו ולאפשר הספקת ציוד לבית העובדים. העובדים מהבית מצאו עצמם במעורבות משפחתית גבוהה יותר מחד ובבידוד גוברת מהצד האחר. אלה הם רק במעט ההשפעות של שינוי אחד ולא המרכזי של המגפה. שינויים אלו בוודאי ידרשו הלימה של תרבות הארגון, מה להדגיש וכיצד להחדיר זאת לארגון. ללא ספק ערך מרכזי אשר יקבל תשומת לב הוא גמישות בדרכי ביצוע העבודה, התקשורת, מבנה הארגון, כלי הארגון ודרכי ניהול ההון האנושי. אתגרים אלו יעמדו בפני הניהול מחד וניהול משאבי אנוש מאידך, ויתבעו את חיזוק השותפות ביניהם על מנת להתמודד ולאתר את הפתרונות המתאימים.

## האתגר השלישי - יישום וטיפוח חדשנות ארגונית

ניהול חדשנות כוללת יכולת עידוד לחשיבה יוצרת, יצירה וטיפוח אווירת חדשנות ארגונית (ערך בתרבות הארגון), התאמת גישת וכלי הניהול לעידוד חדשנות וניצול הזדמנויות חדשות. ללא כל ספק, ניהול, עידוד, טיפוח ושמירה על הידע של עובדי הארגון, תעסיק את הניהול והעובדים בשנים הבאות ותהווה אתגר מרכזי לניהול ההון האנושי.

המעבר לדגש על חדשנות, הן במישור המקומי והן בגלובלי, הינו תוצאה של תחרות עולמית הולכת וגדלה על החיפוש אחר דרכים, מוצרים ושירותים חדשים ומקוריים אשר יאפשרו לארגון להתמודד עם התחרות. מהצד האחר, החדשנות הינה דרך חשובה לשמר את אותם עובדים המחפשים דרכים לעשות שינוי בעיסוקם ולשמר ולאתגר את עצמם לאורך זמן. הזדמנויות רבות חדשות נפתחו כתוצאה מהמהפכה התעשייתית הרביעית והתפתחות הטכנולוגיות כמו גם הדחף של עובדי ידע לשינויים כתוצאה מהשלכות המגפה על כוח העבודה, אשר הגבירו את האתגר לקידום החדשנות. Buchanan & Huczynski (2019) מגדירים את מהותו המרכזית של הארגון כ"ארגון למד" אשר מטרותיו המרכזיות כצורה ארגונית המאפשרת למידה של היחיד ליצור תוצאות מעשיות, כחדשנות ליצירת יתרון תחרותי.

בעולם הניהול המסורתי המטרה המרכזית הייתה שמירה על יציבות ויעילות. בעולמנו המשתנה במהירות וללא הכנה מראש נדרש הארגון לעודד חדשנות ויצירתיות כמנוף לצמיחה תוך ניצול ההזדמנויות שיוצרת המהפכה התעשייתית הרביעית וכמענה לציפיות העובדים אשר השתנו בעקבות ההתמודדות עם תנאי העבודה המשתנים כתוצאה מהמגפה. לשם כך המנהל זקוק לכלים שונים אשר יעודדו עובדים לחשוב, לתרום ולחוש כי הם שותפים לארגון והתפתחותו. קיום מחוברות ארגונית (Engagement) הופכת למיומנות ניהולית שכיחה. כיצד יוצרים תחושת מחוברות אצל עובדי הארגון? כיצד קושרים את התמורה לתרומה? כיצד נותנים לעובד את ההזדמנויות לצמוח ולגדול במערכת? וכיצד מעודדים את העובדים לחופש בחירה ומצוי ההזדמנויות? כל אלו הן שאלות ניהוליות ואתגרים העומדים בפני שותפות ניהול הון האנושי אשר תוצאותיהם יעודדו את ציפיות ההון האנושי של דורות ה-Z וה-X המצפים לקיום הזדמנויות של חדשנות ועמן לשפר את יכולת הארגון להתמודד ולהוות גורם תחרותי אמיתי (Mahmoud et al., 2021; Urick, 2020).

הדגש על החדשנות מדגיש את החשיבות הארגונית של ניהול ידע. ניהול ידע הוא תפיסה ניהולית המאגדת תרבות, תהליכים עסקיים בליבת הארגון ותשתיות תומכות, לצורך מיצוי מושכל של הידע הקיים בארגון. בעידן הידע, מנהלים חווים חוויה חדשה ובלתי מוכרת להם. הם חווים את הצורך לנהל 'יודעים' (עובדים שיודעים יותר מהם...), וזו מיומנות שצריך ללמוד ולהפנים. מאידך, העובדים חווים חוויה חדשה הכוללת את הצורך ללמוד, להתעדכן ולנהל את הידע של עצמם. כלומר, הם אמורים להבין ולהפנים כי נגמר עידן הבלעדיות והבלבדיות של הידע, ועליהם לאתר וליצור קשר עם עמיתיהם כדי לפעול יחד כצוות.

## האתגר הרביעי - ניהול אסטרטגי במרכז האחריות של שותפות ניהול ההון האנושי

שינויי סביבה מהירים מציבים בפני ארגונים אתגר רציני ביותר. כיצד להתאים את אסטרטגיית הארגון ואסטרטגיית ההון האנושי למיצוי ההזדמנויות שהסביבה יוצרת וכיצד למנוע את הסיכונים הנלווים לשינויים. הבנת הסביבה וכיוון השתנותה מחייב מעקב שוטף אחר שינוייה, הן מבחינה עסקית והן מבחינה ניהולית, כאשר ההון האנושי הוא מרכיב מרכזי בה. התפיסה האסטרטגית מחייבת פיתוח חשיבה פרואקטיבית (Kirby et al., 2002), היינו הסתכלות אל העתיד והוצאת מסקנות לגבי הפעילות הנדרשת בניגוד לחשיבה ריאקטיבית - תגובתית שהינו תהליך המחייב למידה הכשרה וניסיון החשובים ביותר לכל מנהלי הארגון, אך בפרט לחברי השותפות של ניהול ההון האנושי. מכאן אף נובעת החשיבות לאמץ מערך ניתוח ומדידה של היבטים שונים בארגון (מדידת ההון האנושי) המאפשרת הבנה עמוקה יותר של משמעות



שינויים אלו לארגון, מחד והימנעות מסיכונים שהסביבה יוצרת מאידך. ניהול אסטרטגי הוא איפה, התהליך שבו הארגון ומנהליו קובעים: 1. את כיוון התפתחות הארגון בטווח הבינוני והארוך - הכוונה האסטרטגית. 2. את הדרכים כיצד להגיע לשם - תוכניות הארגון והאסטרטגיה של התכנון לטווח ארוך 3. תוכניות הביצוע - הכיוון בו יפעלו הארגון ומחלקותיו, כך שיוכלו להתקדם כל העת לקראת מימוש התוכנית האסטרטגית. למרבית השינויים הנובעים מהחלטות האסטרטגיות השלכה על ההון האנושי. הצלחת יישום האסטרטגיה תלויה מאוד בגורם האנושי והפעלתו (Purcell, 2014).

חשיבה אסטרטגית מתמקדת איפה, במטרות ובאמצעים כאחד. כמטרה היא מתארת חזון, היינו כיצד הדברים (עסקים, הרגשת ונכונות העובדים, צורת הארגון וכו') רצוי שייראו בעתיד. כאמצעים, היא מתארת ומתכננת באיזו דרך צפוי מימוש החזון להתגשם. לפיכך, ניהול אסטרטגי הוא ניהול המדגיש את חשיבות הבנת הסביבה והשינויים החלים בה. חשיבה פרואקטיבית, הינה הניסיון להבין את התפתחות הסביבה הארגונית והשלכותיה על הארגון. ניהול אסטרטגי הוא תמיד אתגר ארגוני, כאשר הסביבה נמצאת בהליך שינויים מתמיד המחייב הלימה אליו. בימינו, עם חדירת מהפכה התעשייתית לעולם והתפרצות מגפת הקורונה מהווה התהליך האסטרטגי אתגר מכופל ובלתי רגיל להנהלות הארגונים. כל הארגונים בין אם תעשייתיים, שירותיים או ממשלתיים נחשפים במידה זו אחרת לשינויים הטכנולוגיים ולשינויי שגרמה המגפה. קובעי המדיניות הארגונית אינם יכולים להתעלם משינויים אלו. שינויים במקום ובגמישות העבודה, שינויים בדרכי ואמצעי העבודה, שינויים בציפיות ויחס העובדים לעבודה ועוד רבים אחרים הם תוצאה ישירה של המהפכה התעשייתית ומגפת הקורונה אשר גרמו גם לשינוי כבד בכלכלה העולמית והשפיעו על המערך הפוליטי.

ללא ספק מעורבות ניהול משאבי אנוש בהליך האסטרטגי הוא בעל חשיבות גדולה אשר זוהתה על ידי רבים (Juul & Minbaeva, 2013). היא מציבה את המקצוע בצומת מרכזי ארגוני ומהווה נתבך מרכזי בהצלחת הארגון ליישם את האסטרטגיה. השינויים והשלכותיהם מהווים אתגר מרכזי מיוחד למתמחים בניהול ההון האנושי. ניקח רק דוגמא מהשפעת שינוי אחד הנובע מהשפעת מגפת הקורונה והשפעתו על ההון האנושי. עבודה מהבית המחייבת התייחסות לבעיות רבות בניהול עובדים, כאמור, דאגה למערך היחסים בין עובד לחברו, בין העובד לעצמו, בין העובדים והניהול, בשאלות של קליטת ופיטורי עובדים, מערכות הבקרה והקידום של עובדים מרחוק, שאלות של הדרכה ופיתוח עובדים ושימוש בציוד טכני לעבודה מרחוק ועוד. זהו רק שינוי אחד מהשינויים של תקופתנו אך השלכותיו על המשאב האנושי הן רבות ומהוות אתגר משמעותי המחייב מעורבות של שותפות ההון האנושי על מנת להגיע למצוי הפתרונות כולל השלכותיהן על האסטרטגיה הארגונית.

### **האתגר החמישי - גמישות ארגונית**

יישום גמישות ארגונית אינה אתגר חדש לאנשי ניהול ההון האנושי ושותפיו. זה שנים רבות נאבקים ארגונים עם הצורך להגמיש את המבנה, החשיבה ודרכי העבודה כדי לאפשר מצוי מלא של יכולות העובדים. התפתחות המהפכה התעשייתית הרביעית והתפרצות מגפת הקורונה גרמו, ללא ספק, ועדיין גורמים ללחץ רב, לשינויים מרחיקי לכת בארגון ודרכי ניהולו. הארגון חייב לקבל ולהתאים עצמו לשינויים הרבים. יש לא מעט ארגונים אשר אימצו את הגמישות וטיפחו אותה לערך ארגוני, נוסף לערכי תרבות הארגון שלהם. הארגון, מנהליו, עובדיו ולעיתים אף לקוחותיו וספקיו, נדרשים לשנות, לעיתים באופן קיצוני את דרך חשיבתם, דרכי פעילותם והתנהגותם.

גמישות ארגונית הופכת לגישת מפתח בתפישה הניהולית. גמישות בדרכי העבודה, בשעות העבודה, גמישות בחשיבה, גמישות בקבלת רעיונות ודעות שונים להבטיח יצירתיות וחדשנות, גמישות בדרכי הניהול והקשר

לעובדים וגמישות במבנה הארגון הם רק חלק ממערך העבודה "החדש" המושפע ישירות ממגפת הקורונה והשינויים הטכנולוגיים שמביאה עמה המהפכה התעשייתית הרביעית. על מנת להמחיש את האתגר העומד בפני הניהול ובפרט ניהול ההון האנושי, ניקח מספר קטן של דוגמאות ממהפכת הקורונה והמהפכה התעשייתית הממחישים באופן בולט את מהות הגמישות וחשיבותה.

מהפכת הקורונה הציפה את נושא הגמישות בהתהוות הצורך בעבודה היברידית הכוללת עבודה מהבית, עבודה מרחוק, הפסקת העבודה וחזרה אליה בשינוי הסדריי העבודה. עבודה מהבית אינה אפשרית בכל ארגון או לכל עובדי הארגון, לדוגמא עובדי ייצור אינם יכולים לעבוד מהבית, ולכן העדר יכולת הגמישות במקרים אלו הכריחה ארגונים לפטר עובדים רבים. על פי מחקר חברתי, The General Social Survey (2019) שנערך בארצות הברית, עבודה מהבית העלתה (בין השנים 2018-2021) את המתח בעבודה ב- 22% ואת שביעות רצון העובדים ב- 65%. עזיבת העבודה הפחיתה את הסיכוי למתח בעבודה ב- 56% והגבלת הפעילות למספר ימים מוגבל ב- 24% ויותר מאשר הכפילה את השביעות רצון מהעבודה. דוגמא זעירה זו מעלה מספר סוגיות מרכזיות בפני האחראים לניהול ההון האנושי. עם סיום השלכות מגפת הקורונה האם על הארגון להמשיך את הגמישות במקום העבודה, בימי ושעות העבודה ובחופש ניהול העיסוק? מהן ההשלכות של נתונים אלו על חשיבות מדידת וניתוח (אנליטיקן) של ההון האנושי? כיצד ניתן למדוד את רגשות העובדים למידת הקיום וההשלכות על תרבות הארגון? כיצד ניתן להגמיש את כוח העבודה בייצור, שינוי אורך המשמרות, ימי משמרות מקוטעים? וכו'. באם התוצאות על הרגשת העובדים הן חיוביות, אין ספק כי שינויים אלו ישפיעו על מחוברות העובדים לארגון. מכאן, המשמעות המהותית של גמישות בעבודה היא זו שמספרת את רגשות העובדים על ידי כך שהיא מאפשרת להם לחלק את משאביהם בין עבודה ללא עבודה לפי בחירתם (Autor et al., 2019). העובדים מחפשים גמישות כדרך לספק את צרכיהם האישיים כזמן למשפחה (Dean & Aeurbach, 2018), לעיסוק בתחביבים ורגיעה. כמו כן נמצא כי גמישות בעבודה היא תורם מהותי להרגשת המחוברות ארגונית ושביעות רצון (Golden, 2008).

בניגוד למגפת הקורונה שהגיעה בהפתעה, המהפכה התעשייתית הרביעית עודדה לאורך זמן שינויים טכנולוגיים בתחומים רבים בחיי הציבור והשפיעה מאוד על כוח העבודה. במחקר שנעשה בידי Sauter et al. (2015) זוהו מספר יתרונות והטבות הנובעות מהמהפכה התעשייתית הרביעית. החשוב והמאיץ המרכזי הוא הפחתת עלויות אשר יושג בעיקר על ידי ההתייעלות. במקום השני היא הגמישות, אשר תוביל לשביעות רצון גבוהה יותר של הלקוחות והעובדים. כמו כן קיימת גם הצפייה כי לאורך זמן הפיתוח הטכנולוגי יוביל גם לעלייה בתחלופת עובדים מחד ולרווחיות הארגונים. מאידך, השימוש בטכנולוגיה על מנת לתמוך בגמישות ארגונית יושמה כאמור בתחומים רבים והביאה עמה יתרונות רבים לארגון אך גם חסרונות. הטכנולוגיה אפשרה גמישות רבה יותר לעובדים גם בבחירת האלטרנטיבות למציאת תפקידים שונים, עבודה חלקית, עבודה ממרחק, עבודה בשעות גמישות ועוד. תהליכים אשר גרמו לעובד להרגיש טוב יותר עם עצמו אך הביאו לא מעט קשיים לארגונים להתמודד עם תוצאות הגמישות באשר לאובדן כוח עבודה בעל איכות ידע וניסיון. החדרת הטכנולוגיה לשימוש בניהול ההון האנושי באה לביטוי בכלים שונים התומכים ביצירת הגמישות כגון מערכות תקשורת מתוחכמות, מערכות בינה מלאכותית המאפשרות ראיון קליטה ומיון של עובדים מרחוק, מערכות המאפשרות ניהול מרחוק של דיונים וקשר בין קבוצות עובדים והתומכות ישירות ומקלות על עבודה היברידית המאפשרת גמישות אישית וצוותית.

הגמישות אשר הינה חשובה ביותר לניהול עובדים בעידן השינויים הרבים הפוקדים את הארגון, מביאה עמה גם אתגר מורכב, מסובך, לעיתים יקר ואף מסוכן. היא מחייבת את שותפות ההון האנושי להשקיע בניהול וטיפול ערך זה תוך השקעת מאמץ באיתור היתרונות והחסרונות של יישומה בארגון.

## סיכום: לאן מכאן?

בהסתכלות על אתגרי הניהול אשר הועמדו לפני הניהול כתוצאה מהמהפכה התעשייתית הרביעית ומגפת הקורונה, על השלכותיהן ותוצאותיהן, ברור לכל שהליך השינוי ימשיך ללוות את הארגון והניהול בעתיד. שינויי הסביבה בכל תחומי החיים מביאים עמם צרכים חדשים, דרישות חדשות, טכנולוגיה חדשה אך גם אתגרים חדשים הנובעים מהצורך להמשיך להתמודד עם השלכות השינויים על ניהול ההון האנושי בארגון.

אין נביא בעירו, ולכן אנו רואים כבר היום מספיק סממנים לבעיות חדשות ושאלות אשר עדיין אין לנו תשובה ברורה עליהן והמחייבות התייחסות ופתרון. לאן תוביל אותנו התפתחות הטכנולוגיה? כיצד נתגבר על ניהול של חמישה דורות שונים של עובדים באותו ארגון? כיצד ישפיעו שינויי הסביבה הפיזית, האקלים על העולם, הארגון ועובדיו? האם אנו ערוכים להתמודד עם חוסר הוודאות והאתגרים הנגזרים משינויי הסביבה? האם שותפות ההון האנושי חזקה דייה בארגוננו לעמוד באתגרים? האם לדוגמא משקיע ארגוננו זמן וחשיבה בבניית מערכות ניתוח ומדידת ההון האנושי והמידע השופך אור על הקשר בין המציאות הארגונית מול העתיד? לדוגמא, מהי תפיסת העובדים את מידת קיום ערכי הארגון? חשוב בתנאים של אי וודאות כי העוסקים בניהול ההון האנושי יעשו כל מה שביכולתם לנסות ולהבין את המשמעות של ניתוח נתוני התנהגות ההון האנושי כדי להכין את הארגון להתמודדות עם האי וודאות שהסביבה יוצרת ולבנות מערך המעודד חשיבה פרואקטיבית, אסטרטגית אשר יקל על הכנת הארגון להתמודדות בעתיד. המעבר לניהול מול האתגרים הדורשים את מלוא תשומת הלב מחייב את הניהול כולו לחדשנות חשיבתית, "ליציאה מהקופסא" מול עולם משתנה במהירות ההולכת וגדלה הדורש שנוי והתאמה בניהול הקשרים עם העובדים, הלקוחות ושאר השותפים.

ללא ספק אתגרי השינויים הקיצוניים בסביבת העבודה דורשים מניהול ההון האנושי העמקה, הבנה ומאמצים רבים על מנת לעזור לשותפות לכוון את ההשקעות בהון האנושי לכיוון אשר יביא לתרומה אמיתית של ההון האנושי להשגת יתרון תחרותי. יכולת התרומה לבחירה, אם אלו אתגרים ניתן להתמודד, על פי איזה סדר ובאלו דרכים רק תחזק את מעמדו המקצועי של ניהול ההון האנושי בארגון ותתרום לא רק לדרישות גוברות ממנהלי המשאב האנושי אלא מהשותפות כולה. ההשקעה בבניית השותפות לניהול ההון האנושי, חיזוקה וכתוצאה, ניהול נכון יותר יביא, לאורך הזמן, לחיזוק מעמד הניהול וניהול משאבי אנוש.

אין ספק כי קיימים עוד אתגרים רבים הנובעים מתופעות שינויי הסביבה שלא הזכרנו כאן. תהליך ניתוח הסביבה והשלכותיה על הארגונים הוא מורכב מאוד ומקבל מידי פעם תנופה חדשה. בעיות רבות כהשלכות השינויים הדמוגרפים, ריבוי הדורות השונים בכוח העבודה בעלי התנהגויות ודרישות שונות והשוני וההזדמנויות הטכנולוגיות החדשות רק הופכים את ניהול ההון האנושי לאתגר מרכזי במאבקי הארגונים למצות את עצמם. ניהול ההון האנושי, בפרט בדרך של שותפות מלאה עם הניהול הוא אתגר לכל חברי השותפות אשר רק הולך ונעשה מורכב יותר עם השנים ועם תופעות השינויים הסביבתיים הבלתי מתוכננים. ההכרה בקיום אתגר זה רק מחזק את המעמד והעניין בניהול ההון האנושי ואת חשיבותו לכלל המערכות הארגוניות.

## רשימת מקורות

משולם, א., והרפז, י. (2015). *ניהול משאבי אנוש: הגישה האסטרטגית*. תל אביב: הוצאת משכ"ל ידיעות אחרונות ואוניברסיטת חיפה.

Autor, D., Mindell, D., & Reynolds, E. (2019). *The Work of the Future: Shaping Technology and Institution*. Retrieved from: [https://workofthefuture.mit.edu/wp-content/uploads/2020/08/WorkoftheFuture\\_Report\\_Shaping\\_Technology\\_and\\_Institutions.pdf](https://workofthefuture.mit.edu/wp-content/uploads/2020/08/WorkoftheFuture_Report_Shaping_Technology_and_Institutions.pdf)

- Bain Company Inc. (2013). The Ten Top Management Tools. Retrieved from: [http://www.bain.com/management\\_tools/BainTopTenTools/default.asp](http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp)
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management review*, 13(1), 116-128.
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2019). *Organizational behaviour*. Pearson UK.
- Butterick, M., & Charlwood, A. (2021). HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? *Human Resource Management Journal*, 31(4), 847-856.
- Brown, A. (1995). *Organisational Culture*. London: Pitman Publishing.
- Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (2018). Value creation and value capture in open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), 930-938.
- Davis, N. (2016). What is the fourth Industrial Revolution? World Economic Forum. Retrieved from: <http://www.weforum.org/agenda/2016/01/what-is-the-forth-industrial-revolution>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. *Business Horizons*, 26(2), 82-85.
- Dean, A., & Aeurbach, A. (2018, 5 June). 96% of U.S. Professionals Say They Need Flexibility, but Only 47% Have It. Harvard Business Review. Retrieved from: <https://hbr.org/2018/06/96-of-u-s-professionals-say-they-need-flexibility-but-only-47-have-it>
- Erboz, G. (2017). How to define industry 4.0: main pillars of industry 4.0. *Managerial trends in the development of enterprises in globalization era*, 761- 767.
- Foss, N. J. (2020). Behavioral strategy and the COVID-19 disruption. *Journal of Management*, 46(8), 1322-1329.
- Golden, L. (2008). Workplace Flexibility and Salaried Workers: Access, Gaps, and Effects on Work-Family. *Presentation at Working for Change: A Conversation on Workplace Flexibility Research, Business Practice, and Public Policy: Georgetown Law, Washington DC, USA*.
- Gourinchas, P.O. (2020). Flattening the Pandemic and Recession Curves. Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and do Whatever it Takes. CEPR Press, Centre for Economic Policy Research. Retrieved from: <http://viet-studies.net/kinhte/COVIDEconomicCrisis.pdf#page=38>
- Hamouche, S. (2020). COVID-19 Employees mental Health: Stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2(15), 15.
- Hassard, J., & Sharifi, S. (1989). Corporate culture and strategic change. *Journal of General Management*, 15(2), 4-19.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Jilková, P. (2021). Sustainable corporate strategy: The role of human capital in the time of COVID-19 crisis. *TEM Journal*, 10(2), 699-706.
- Juul A. T., & Minbaeva, D. (2013). The role of human resource management in strategy making. *Human Resource Management*, 52(5), 809-827.
- Kirby, E. G., Kirby, S. L., & Lewis, M. A. (2002). A Study of the Effectiveness of Training Proactive Thinking 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(7), 1538-1549.

- Lewis, K. (2020). Technology in the workplace: Redefining skills for the 21st century. *The Midwest Quarterly*, 61(3), 348-356.
- Mahmoud, A. B., L. Fuxman, I. Mohr, W. D. Reisel, & N. Grigoriou. (2021). We Aren't Your Reincarnation! Workplace Motivation Across X, Y and Z Generations. *International Journal of Manpower*, 42,1, 193-209.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Meek, V. L. (1988). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization studies*, 9(4), 453-473.
- Mintzberg, H. (1989). The structuring of organizations. In D. Asch., & C. Bowman (Eds.), *Readings in strategic management* (pp. 322-352). Palgrave, London.
- Nasir, S. Z. (2017). Emerging challenges of HRM in 21st century: A theoretical analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 216-223.
- Peters, T.J., & Waterman, H.R. (1982). *Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row, New York, NY.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.
- Purcell, J. (2014). The impact of corporate strategy on human resource management. In J. Storey (Ed.), *New perspectives on human resource management* (pp. 67-91). Routledge.
- Ramirez, J.C. (2020, Jan 10). Forth Industrial Revolution brings Challenge and Opportunity. Human Resources Executive. Retrieved from: <https://hrexecutive.com/fourth-industrial-revolution-brings-challenge-and-opportunity/>
- Rana, G., & R. Sharma. (2019). Emerging Human Resource Management Practices in Industry 4.0. *Strategic HR Review*, 18,4, 176-181.
- Sauter, R., Bode, M., & Kittelberger, D. (2015). How Industry 4.0 is changing how we manage value creation. *Horváth and Partners, Management Consultants*, 1, 3-11.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic view*. San Francisco, Jossey-Boss.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Penguin Random House.
- Taylor, D. W. (2002). Managing human resources: A partnership perspective. *Personnel Review*, 31(1), 114-121.
- The General Social Survey (2019). Quality of Worklife (GSS-QWL). Retrieved from: <https://gss.norc.org/Pages/quality-of-worklife.aspx>
- Urlick, M. (2020). Generational differences and COVID-19: Positive interactions in virtual workplaces. *Journal of Intergenerational Relationships*, 18(4), 379-398.
- WHO (2000). WHO Director -General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 19-11 March 2020. Retrieved from: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>