

הכפר הגלובאלי בחצר הבית שלי - ניהול משאבי אנוש בחברה גלובאלית

פורסם בספר המאמרים של כנס משאבי אנוש, נובמבר 2000

מר גידי פרבר, מנהל משאבי אנוש, ביג בנד נטוורקס
גב' תמר חושן, יעוץ ניהולי

הדור החדש של החברות הטכנולוגיות מאופיין בגלובאליות של החברות עוד בהקמתן. למעשה, מוקמים מוקדים אירגוניים הנבדלים לא רק באוריינטציה העסקית שלהם, אלא גם במאפייני תרבות ובנהלים תהליכיים הנובעים מהמדיניות המקומית. על האירגון הגלובאלי המתפתח למצוא איזון בין תהליכים כלל-מערכתיים, לבין מנגנונים המתנהלים ברמה לוקאלית. תפקיד מחלקת מש"א בתהליך הוא תמיכה בפיתוח התשתיות האירגוניות, כמו גם מציאת איזון פנים מחלקתי בין מנגנוני מש"א חוצי עולם, לבין תהליכים מקומיים.

מבוא

בעידן חברות הסטרט-אפ תופעות רבות אשר היו נדירות, יחסית, בעבר הופכות שכיחות יותר ויותר: חברות מוערכות בשווי של מיליוני דולרים עוד קודם החלו לייצר מוצר, מספר העובדים מכפיל עצמו מדי שנה, והמנהלים העומדים בראש הארגון הינם, פעמים רבות, צעירים יותר מרוב עובדיהם. תופעה בולטת נוספת היא הגלובאליות של החברות מראשית הקמתן. בדור החדש של החברות הטכנולוגיות נצפית תופעה שכיחה של הקמת מרכז פיתוח בארץ, ובארצות הברית מוקמים כמעט בו זמנית מוקדי שיווק, מכירות, שירות, פיתוח עסקים ולרוב - גם מרכז הניהול הכללי.

Hrconnov2000

החברות, התופסות עצמן גלובאליות כבר מראשית הקמתן, מאופיינות בתהליכי התפתחות ארגוניים שונים ממה שהכרנו עד כה. תחת התפתחות חברה בעלת אופי ותרבות מובחנים, מתפתחות למעשה שתי חברות במקביל, כל אחת בעלת סימני היכר ייחודיים לה. המוקדים ייבדלו בתרבות הארגונית שלהם, שכן המנטליות הישראלית שונה בתכלית מהמנטליות האמריקאית. מרחקים גיאוגרפיים והבדלי שעות יוצרים אף הם פערים בין שני המוקדים הארגוניים. המטרות העסקיות של כל מרכז גורמות לאוריינטציה שונה. מרכז הפיתוח הישראלי ממוקד מוצר, בעוד שהמרכז האמריקאי ממוקד שוק הון (עסקים) וצרכי לקוחות / משתמשים.

ארגונים גלובאליים אינם דבר חדש בעולמנו. חברות ענק כמו סימנס, נוקיה ובאן מנהלות זה שנים ארגונים חובקי עולם. **הלקח אותו ניתן ללמוד מהן הינו לקח רב משמעות: יצירת אסטרטגיה אחידה ותפיסת עולם סטנדרטית ברמה הגלובאלית, תוך התאמת הניהול לצרכים הלוקאליים.**

דוגמא לתאגיד אשר מיישם עקרונות אלו רק בשנים האחרונות הינו חברת מקדונלד'ס האמריקאית. במשך שנים שמרה החברה בקפידה על קו אחיד לכל המוצרים והסניפים ברחבי העולם, אולם בשנים האחרונות, לאחר תהליכי ניסוי וטעייה עסקיים (וקולינאריים . . .) החלו גם הם להתאים את אופן צליית הבשר ואת התבולן לטעמים המקומיים. כך אנו יכולים היום "ללכת על גחלים רק במקדונלד'ס".

האתגר מולו ניצבים הארגונים הגלובאליים המתפתחים הוא, אם כן, **מציאת איזון בין תהליכים מערכתיים, כלל-ארגוניים, לבין תהליכים המתנהלים ברמה לוקאלית, המותאמים למוקד העסקים המקומי.**

מציאת ה"בלאנס" בין שליטה ואחידות לבין ביזור והתאמה לצרכים מקומיים, הינו משמעותי ביותר בהיבטים ארגוניים- מערכתיים הקשורים למבנה, תרבות, תהליכי תקשורת, תהליכי קבלת החלטות ועוד. **קביעת המינון הנכון בין ריכוזיות וביזוריות בכל אחד מן ההיבטים הללו, הינה קריטית להצלחת הארגון.**

מחלקת משאבי אנוש באירגון גלובאלי -

תפקיד מחלקת משאבי אנוש בתהליך זה הינו תמיכה וסיוע בפיתוח התשתית האנושית אשר תיתן מענה לצורכי הגידול והגלובאליזציה של החברה, כמו גם מציאת האיזון הפנימי בתוך מחלקת משאבי אנוש בין התהליכים הגלובאליים, לבין אילו אשר אמורים להתבצע במישור הלוקאלי.

מספר הנחות יסוד עומדות בפני מחלקת משאבי אנוש בבואן לקבוע את חלוקת התפקידים בין גוף משאבי האנוש העולמי לבין מחלקות מש"א המקומיות:

1. **איזון בין ריכוזיות לביזוריות - על מנת לשמור על אחידות ארגונית, יש לנהל באופן ריכוזי תהליכים הנוגעים במטרות ארגוניות, חזון וערכים. לעומת זאת, חלק גדול מתהליכי ניהול משאבי אנוש מבוצע באופן מיטבי ברמה לוקאלית, תוך התאמה לחוקים מקומיים, לנורמות ולתרבות לאומית (להבדיל מתרבות ארגונית).**
2. **שימור ראייה מערכתית ארגונית - עם התפתחות שני גופי ניהול משאבי אנוש העומדים בפני עצמם (Stand alone) יש לשמר אסטרטגיה גלובאלית משותפת, ולבסס דפוסי תקשורת המאפשרים מעקב ובקרה על פעילות ברמה כלל ארגונית.**

3. **מנהלים רב לאומיים** - על דרג המנהלים הבכיר בחברה, בארץ ובחול, לחלוק זהות משותפת, עקרונות עבודה, ערכים ובסיסי ידע.

משהונחו הנחות היסוד, מספר שיקולים מתווים את הבחירה באופן ניהול משאבי האנוש באירגון.

תהליכי מש"א המתרחשים ברמה הכלל-ארגונית, כגון הטמעת מדיניות, חזון וערכים ארגוניים, ותהליכים התומכים בהתפתחות הארגונית כגון: תהליכי תקשורת, מעקב ובקרה, איתור ופיתוח עתודה ניהולית - ומנהלים, הם תהליכים הדורשים ניהול ריכוזי והם מיושמים בכל יחידות הארגון.

לעומתם אנו מוצאים תהליכים המתנהלים באופן עצמאי ברמה הלוקאלית, **תוך עדכון הדדי שוטף**. תהליכים אלה כוללים: תהליכים הדורשים התאמה לחוקים מקומיים; תהליכים בהם יש חשיבות להתאמה לתרבות ולנורמות מקומיות; ותהליכים הדורשים גמישות ותגובתיות מהירה לצרכים משתנים.

ניהול תהליכים ברמה גלובאלית ולוקאלית -

בכל אחד מתחומי העבודה בניהול משאבי אנוש ינוהלו חלק מתהליכי העבודה באופן ריכוזי ואחיד וחלקם ברמה מקומית, בהתאם לשיקולים שפורטו.

מניסיונו במספר ארגונים אשר חוו את תהליך הגלובליזציה, מוצגת חלוקה עבור תחומי עבודה מרכזיים של מחלקות משאבי אנוש, לפעילויות אותן מומלץ לנהל באופן ריכוזי ובאופן מקומי. לגבי כל תחום מוצגים השיקולים המנחים לחלוקה המומלצת:

תהליכים אסטרטגיים ארגוניים -

1. תמיכה בתהליכים ארגוניים -

ניהול ריכוזי:

- מיסוד תהליכי עבודה משותפים
- מיסוד דפוסי תקשורת וקבלת החלטות
- הטמעת תרבות ארגונית וצמצום פערים בין תרבות החברה בארץ לתרבות הארגון בחו"ל
- יצירת מודעות לשונות הבין תרבותית כבסיס לתפקוד במסגרת צוותים רב תרבותיים.

ניהול מקומי:

- תמיכה בשינויים ארגוניים
- מתן מענה לצורכי פיתוח מקומיים
- ייעוץ אישי למנהלים ופיתוח צוותים

2. פיתוח מנהלים -

ניהול ריכוזי:

- יצירת סטנדרטים ניהוליים אחידים
- גיבוש צוות ניהולי בין תרבותי
- הגדרת קווים מנחים להכשרת מנהלים בחברה
- הגדרת מסלול קריירה ניהולית בחברה

ניהול מקומי:

- מתן מענה לצרכים מקומיים
- מושפע מתרבות מקומית
- תגובתיות לצרכים נקודתיים

מחזור חיי עובד -

1. גיוס ומיון -

ניהול ריכוזי:

- הגדרת מדיניות גיוס ומיון
- סטנדרטיזציה של תפקידים ורמות היררכיות בחברה
- יצירת תדמית רצויה לחברה

ניהול מקומי:

- התאמה לחוקי עבודה מקומיים
- התאמת פרופיל עובדים למאפייני השוק המקומי (לקוחות)
- ניהול מאגר מועמדים
- Press release, פרסומים ו – PR

2. קליטת עובדים -

ניהול ריכוזי:

- ערכת קליטה משותפת לעובד חדש
- הדרכות לעובדים חדשים
- (Introductory meeting).

ניהול מקומי:

- מעקב אחר תהליך קליטת עובד (שיחות תקופתיות של מנהל ישיר ושל מנהל משאבי אנוש)
- ניהול תהליכי חניכה לעובדים חדשים
- שיחות תקופתיות עם מנהלים בכירים

3. סיום עבודה ופיטורין -

ניהול ריכוזי:

- קביעת מדיניות כוללת ועקרונות לתהליך פיטורין וסיום עבודה, בהתאם לאסטרטגיה ארגונית

ניהול מקומי:

- פרטים המושפעים מחוקי עבודה מקומיים
- סיכום תנאי עזיבה בתאום עם מנהלים
- שיחת סיום

שימור ופיתוח עובדים -

1. שכר והטבות -

ניהול ריכוזי:

- הגדרת מדיניות כוללת לשכר, הטבות, אופציות וקידומים, בהתאם לאסטרטגיית הארגון

ניהול מקומי:

- התאמת מסגרת שכר למבנה שוק העבודה המקומי, ליוקר המחייה ולעלות השכר
- התאמת הטבות סוציאליות לחוקי ונורמות מקומיות
- הצעות שכר
- דיוני שכר

2. רוחה -

ניהול ריכוזי:

- התוויית מדיניות רווחה משותפת (אירועים תקופתיים; שי לחגים; התייחסות לאירועים משמעותיים - ימי הולדת, חתונה וכד'), בהתאם לאסטרטגיית הארגון

ניהול מקומי:

- אירועים חברתיים
- טיפול בפרט
- התאמה למנהגים ואירועים מקומיים
- תגובה לאירועים מקומיים (חגיגת "אבני דרך" משמעותיות)

3. הדרכה -

ניהול ריכוזי:

- יישור קו בנושאים מקצועיים
- יצירת סטנדרטים מקצועיים משותפים
- תוכנית הדרכה משותפת ותהליך מעקב ובקרה משותפים
- Cross-training - הדרכות מקצועיות בחתכי רוחב
- הדרכות מקצועיות בחו"ל ע"י נציגים מהארץ, וההפך
- Technical training לעובדים חדשים

ניהול מקומי:

- מתן מענה לפערי ידע ברמה לוקאלית
- איתור צרכים ברמה מקומית
- התאמה לצורכי לקוחות ומאפייניהם
- סקר צרכי הדרכה
- בניית תכנית הדרכה
- מעקב אחר השתתפות ואפקטיביות הדרכה
- הדרכות חיצוניות

4. הערכה ומשוב -

ניהול ריכוזי:

- יישור קו לתהליך ארגוני כולל של טיפול בפרט
- התוויית מדיניות קידום התואמת את אסטרטגיית הארגון
- הדרכות למנהלים לגבי תהליכי הערכה ומשוב
- יצירת קווים מנחים לקידום עובדים בחברה

ניהול מקומי:

- מענה מיידי לצרכים ובעיות
- ייעוץ למנהלים ותמיכה שיטתית בתהליך

התאמת ניהול מש"א גלובאלי לשלבים במחזור חיי האירגון -

החברות הגלובאליות המוקמות כיום עוברות תהליך גדילה מואץ, בו עובר הארגון משלב סטאט-אפ לשלב ארגוני בוגר בשנים בודדות (ולא בעשרות שנים כפי שהיה במאה שעברה). למעבר זה מספר השלכות על ניהול משאבי האנוש ברמות השונות:

ברמה הגלובאלית נוצר צורך **במיסוד תהליכים ניהוליים** - התרחבות האירגון בארץ ובחו"ל, אינה מאפשרת לשמר דפוסי ניהול המבוססים על יחסים אישיים בלתי פורמאליים. על מנת לשמר שליטה ויציבות על החברה למסד דפוסי תקשורת אירגונית פורמאלית, למסד תהליכי מעקב, בקרה ודיווח, לאתר עתודה לניהול בדרג ביניים ולהכשירה, ולמסד האצלת סמכויות ליחידות משנה בארץ ובחו"ל.

פיתוח עבודת צוות גלובאלית, דורשת ביסוס תהליכי עבודה משותפים של צוותי עבודה גלובאליים בממשקים מרכזיים, כגון, שיווק - פיתוח; פיתוח - מכירות.

שימור ראייה מערכתית, הינה קריטית להמשך ניהול הארגון כגוף אחיד, הפועל למען מטרות משותפות.

שימור ערכים ארגוניים, התאמתם לצרכי הארגון המתפתח והטמעתם דורשת בחינה מחודשת של ערכי החברה על ידי הנהלה והטמעתם ביחידות הארגון השונות בארץ ובחו"ל.

הדרכה בין תרבותית נחוצה גם היא לחיזוק הבנת השונות הבין תרבותית והיכולת לעבוד יחד ביעילות, על אף השונות.

ברמה לוקאלית יש צורך **בהגברת הגמישות** בהתאמת תהליכים למאפיינים מקומיים, **ובהגברת תגובתיות ומענה מיידית לצרכים** מקומיים (On Going Support).

סיכום -

האינטראקציה בין מחלקות משאבי האנוש המקומיות, הנובעת מהעבודה השוטפת של מוקדי הארגון השונים, חייבת להיתמך בעקרונות בסיסיים אשר יסדירו את נהלי העבודה:

- **גיבוש אסטרטגיה משותפת** לניהול משאבי האנוש והתוויית קו מנחה משותף לטיפול בנושאי מש"א השונים.
- **עדכון הדדי** בפעילות ותוכניות עבודה, מאפשרת שימור תקשורת רציפה והדדית.
- **מעקב ובקרה תקופתיים** אחר תכנון מול ביצוע.
- **התייעצות ותהליכי חשיבה משותפים** למימוש ערך מוסף הדדי.
- **דיווח לפי החלטת החברה בנוגע לכפיפויות.**

ניהול תהליכי משאבי אנוש באופן שיענה באופן מיטבי על צרכי הארגון דורש, בו זמנית, הפעלת דגשים מנוגדים:

סטנדרטיזציה, אחידות ומיסוד מחד, ומאידך, גמישות, תגובתיות והסתגלות לשינויים מתמידים. שילוב הדגשים הללו, הנמצאים בשני קצותיו של רצף, נראה לעיתים פרדוכסלי ואף בלתי אפשרי אולם מציאת התמהיל הנכון בין הקצוות הללו, היא אשר תוביל את מנהל משאבי האנוש הגלובאלי - להצלחה.