



**"30 השנים האחרונות
יצרו מציאות חדשה,
שלפיה עובדים
ומעסיקים פועלים
בעולם תעסוקתי מורכב,
המושפע מסוגיות
כלכליות וחברתיות
כאחת, מציאות המציבה
אתגרים רבים בתחום
ניהול ההון האנושי. ככל
שהתנדודות בשווקים
תכופות יותר, אנו עדים
לצורות העסקה מגוונות,
שנוצרו והתפתחו לאורך
השנים ובעקבות תמורות
כלכליות בשווקים
הגלובליים, המשפיעות
על הנעשה בשוק
המקומי"**

משאבים ויצירת זהות ארגונית חזקה באמצעות הטבות שונות - החל מרמת התגמול הכספי ועד לרמה של הימצאות קופסת עוגיות במטבח העובדים. עם זאת, יש לסייג את הדברים בהתאם למתרחש בזירה הכלכלית והעסקית.

וכמובן, אי אפשר לסיים סקירה זו מבלי להזכיר את מערכת חוקי ודיני העבודה שהתפתחו עם השנים, ובהם החוק למניעת הטרדה מינית (1998) והשפעתו על האופן שבו נדרשים ארגונים להיערך ולטפל בבעיה חמורה זו.

עם סיכום 30 שנים מרתקות, המאופיינות בצמיחה והתפתחות יצירתית של ארגונים ואנשים, על אנשי משאבי האנוש לזכור, שגם בעת פעולתם של כוחות גדולים, חברתיים וכלכליים, גוברת היום, יותר מתמיד, השפעתם על אופן התנהלות אנשים ותהליכים. עוצמה זו דורשת מהם להפעיל את כל הרגישות ושקול הדעת הניהולי, וזוהי אחריות גדולה המוטלת על כתפיהם. לא נותר לנו אלא להתחם בדבריו של ג'ון פ. קנדי שאמר:

"Change is the law of life.
And those who look only to the
past or present are certain to
miss the future".
להמשך עוד 30 שנה (ויותר)
מרתקות לא פחות.

*** ורד לוינשטיין, יו"ר פורום
משאבי אנוש**

השנינו, הבאים לרוב כדי להתאים את הארגון לפעילות בסביבה משתנה ותחרותית, הם חלק בלתי נפרד משגרת יומם של אנשי משאבי האנוש. בעידן שבו השינוי הוא המצב הקבוע - מוצאים עצמם אנשי משאבי אנוש פעמים רבות בפני מה שמכונה "מתח המוכנה בתפקיד". פעמים רבות הם נדרשים לעמוד נחרצות מול הנהלות הארגונים שנדרשות לקצץ במצבת העובדים, ומנגד - הם נאלצים בהנחיית ההנהלה להיפרד מעובדים טובים ולייצר את האווירה התומכת והמגבשת עבור אלה שנשארים, עם מינימום "רעשים". אתגרים אלה לא היו, כמובן, בימי מחלקת ה"מנגנון".

ארגון בעידן עובדים רב דורי - מה רוצה העובד?

אתגר נוסף העומד בפני אנשי משאבי אנוש הוא ניהול המשאב האנושי בעידן רב דורי - תופעה שלא הייתה קיימת בעבר. התמהיל האנושי בארגונים כיום מורכב מדורות שונים של עובדים, דור ה-X, דור ה-Y וקודמיהם - כאשר לכל דור תפיסות ודפוסי פעולה שונים, ועדיין צריך לגרום לכולם שיתוף פעולה וסינרגיה. בארגונים רבים תפיסת הניהול הפכה להיות ממוקדת עובד או קטגוריית עובדים. על רקע זאת צמח גם נושא ה-Work Life Balance, חברות Woman Friendly, פיתוח מסלולי קריירה ועוד. בעידן של ניעות תעסוקתית המאפיינת את דור ה-Y שנכנס לארגונים, שימור של עובדים טובים דורש השקעת

ומעסיקים פועלים בעולם תעסוקתי מורכב, המושפע מסוגיות כלכליות וחברתיות כאחת, מציאות המציבה אתגרים רבים בתחום ניהול ההון האנושי. ככל שהתנדודות בשווקים תכופות יותר, אנו עדים לצורות העסקה מגוונות, שנוצרו והתפתחו לאורך השנים ובעקבות תמורות כלכליות בשווקים הגלובליים, המשפיעות על הנעשה בשוק המקומי. לא עוד צורת ההעסקה כ"עובד קבוע" שהייתה קיימת לפני כשלושה עשורים, אלא מגוון צורות העסקה, לרבות עובדים קבועים ועובדי חברה, עובדי מיקור-חוץ, בתי תוכנה, יועצים, עובדי קבלן, עובדים שעתיים, עובדים בחוזה אישי, Off-Shore, Near Shore ועוד. הדבר יוצר סוגיות מהותיות בתחום ניהול שימור הידע, נאמנות וזהות ארגונית, מורכבות ביחסי עובד מעביד וכו'. צורות העסקה אלה משפיעות, כמובן, על רמות השכר של העובדים ומעידות על הצורך של הארגונים להוכיח מדי רבעון כי הם רווחיים, אפקטיביים ויעילים. בנוסף, על רקע זה נשחק הביטחון התעסוקתי שאליו שואפים רוב העובדים, ואינו דבר ברור ומוכן מאליו עבור רבים, וכך כמעט ועבר מהעולם המונח "קביעות".

בנוסף, הארגונים הפכו להיות במהלך השנים האחרונות ליותר גדולים וגלובליים, עם יחידות מתמחות, כאשר Relocation ושיחות ועידה הם חלק משגרת יומם של רבים, ומשפיעים גם על התנהלות החיים האישיים והמשפחתיים. הגבולות בין הבית לעבודה, בין הפרטי לציבורי, טושטשו - שהרי אפשר לעבוד מכל מקום. ההיבטים וההשלכות של פעילות ארגונית גלובלית באו לידי ביטוי בעוצמה רבה עם "התפוצצות הבעה" בתחילת שנות האלפיים והן בעת המשבר הכלכלי של שנת 2009, שנים שבהן פוטרו עובדים רבים, בוצעו קיצוצי שכר, והכל כדי לצלוח את המשבר בשלום. האתגר הגדול של אנשי משאבי אנוש בעידן זה הוא לדעת כיצד לנהל באופן מושכל את מצבת כוח האדם באופן שאינו פוגע בליבה העסקית של הארגון, וכמובן בעובדיו. לפיכך, תהליכי ניהול

