

העובד במרכז רווח

מבוא

בעשור האחרון המגמה בארגונים היא **שפחות** אנשים צריכים להשיג יותר תוצאות. המניע למגמה הנו כלכלי. כל חברה כיום, ולא משנה אופייה וגודלה, חשופה לתחרות בין-לאומית.

יסודות התחרות הבין לאומית הם: ייצור המוצר במקום הזול ביותר ומכירתו בשוק הרווחי ביותר. לכן חברות ישראליות המוכרות את מוצריהן בשוק המקומי עומדות מול חברות בין-לאומיות ענקיות. לדוגמא: סנו מתחרה מול יונילבר, אוסם מתחרה מול נסטלה, אלקטרה מתחרה מול פיליפס וכו'..

המדיניות של הממשלה הישראלית (כבר עשרים שנה בערך) למשוך חברות בין-לאומיות להיכנס לשוק בישראל. ההיגיון אומר שהשקעות של גורמי חוץ יעזרו בפיתוח התשתית הכלכלית, יובילו לשגשוג ויעזרו לישראל בהמשך, כשתרצה לייצא. (קיימת מידה מסוימת של הצלחה בתפיסה זו בתעשיית ההי-טק בארץ). למעשה זה לא משנה הרבה, גם כיצואן בין לאומי וגם כמקומי המתמודד עם חברות בין לאומיות, בשביל להתחרות צריך להוזיל עלויות, להגביר פריון ואו לשלב ביניהם.

במהלך עשרים השנים האחרונות במקצוע, הייעוץ הארגוני מנסה ליישם שיטות לצורך זה: ניהול על פי יעדים, חוגי איכות, TQM, הארגון הלומד, הנדסה מחדש, תכנון אסטרטגי ועוד. במאמר מלפני שנה ציינתי כי שיטות אלו אינן אופנה, אלא תהליך ברור של התמקדות בבעיה המרכזית - כיצד להוריד עלויות ובמקביל להגדיל תפוקות.

הגיון חסר רחמים זה מוביל אותנו למסקנה אחת - חברה שתיישם תפיסה בה כל עובד מפנים את המסר (להוזיל עלויות ולהגדיל תפוקה) - זו חברה שתשרוד בעידן החדש של תחרות חופשית. ברמה המעשית זה אומר שצריך להוריד את רמת קבלת החלטות כמה שיותר נמוך בהיררכיה, ועדיף החלטה בזמן אמיתי וכמה שיותר קרוב לתרחיש, לאירוע.

המגמה צריכה להוביל לקיצור הזמן והעלות של כל תהליך העבודה, מפיתוח מוצרים חדשים ועד לטיפול בתלונה, לקצר את זמן התגובה לכל שינוי בסביבה ולתגמל בהתאם לרווח וההפסד של העסק.

במבט כולל המסר הוא:

כל עובד צריך להיות איש עסקים, וכל תפקיד צריך להיות עסק (בספר החדש: "מעגל של חדשנות", קורא לזה טום פיטרס "businessing").
האתגר גדול, והמחיר שישלמו אותם אלא שלא יישרו קו, הוא הכחדה.

כיצד להתמודד עם האתגר?

עקרונות היסוד

כדי להפיק תועלת מגישתנו, צריך להקפיד על מעשיות ומוחשיות ולהימנע מפילוסופיה ותיאוריה. הפעולות לביצוע הגישה צריכות להיות:

- ✓ מדידות
- ✓ מוסיפות לרווחיות הארגון
- ✓ ניתנת לבדיקה בטווח הקצר
- ✓ בתוך "גל השעה"

משימת העסק ליצור ערך עבור לקוחותיו.

לא משנה מה מוכרים, מייצרים תרופות, מספקים מים, מוכרים טלפונים סוללריים או מבצעים סדנאות - כולם חיים (או מתים) בהתאם לאותו מרשם - הלקוח קובע את גורלנו. לכן כל דבר שעושים בעסק צריך להוביל לקידום הלקוח. ניתן לתרגם זאת לתפקיד של כל עובד בארגון: מי הלקוח שלך? על סמך מה הוא מחליט כי אתה מספק לו ערך מוסף (מהי עבודה טובה בעיניו)? מה אתה יכול לעשות כדי להגביר ערך תרומתך בעיניו?

CODA millenium

קודה מילניום ייעוץ והדרכה בע"מ

תהליכי העסק יוצרים את הערך

העבודה מאורגנת מתהליכים. למעשה כל תפקיד הוא אוסף של תהליכים. תפוקת התהליך היא הערך שמציגים ללקוח. לכן אנו מכוונים את עובדי הארגון להכיר בתהליכי תפקידם, להביןם (דרך עיני הלקוחות), כיצד לשפר תהליכים אלו ולפעול ליישמם.

הצלחה עסקית נובעת מתהליכים מצוינים

יזמות לשיפור תהליכי עבודה עיקרים מובילות לאחת מהתוצאות הבאות:
זול יותר, מהיר יותר, טוב יותר. בכל מקרה מגבירים את הרווח לעסק, ובמידה וניתן להתמקד בפרטים "קטנים" אלו, לפי סדר עדיפות נכון, לאורך זמן, ובאופן מתמיד, ניתן יהיה לשפר את היתרון התחרותי של העסק.

תהליכים מצוינים נובעים מעיצוב, אנשים מוכשרים וסביבה מתאימה

צריך לפעול לשיפור תהליכי עבודה בדרכים נמדדות, צריך להכשיר את העובדים לבצע עבודתם באופן עסקי (להשקיע כמה שפחות כדי להוציא כמה שיותר), וללמד את המנהלים שתפקידם העיקרי לספק לעובדים את התנאים המתאימים ביותר, כדי לעשות את הטוב ביותר שלהם. כל אחת מנקודות אלו תפורט בהמשך.

המעבר

כדי להבין את גודל האתגר לחברות הישראליות יש לציין אילו שינויים נדרשים כדי ליישם את התפיסה של "כל עובד הוא מרכז רווח":

משימה-----תהליך

מה שלמדנו במאה העשרים בקשר לארגון עבודה, היה בעד חלוקת העבודה למשימות, דאגה למצוינות בבצוע משימות, ודאגה לשילוב המשימות לפני ההפצה ללקוח. התפיסה של, קו יצור, קונפקציה (ההתמחות של הנרי פורד) היא ביטוי יפה לתפיסה זו, ומבנה ארגוני של "שילוב אנכי" נותן עוצמה לאותה תפיסה. באמצעות תפיסה זו בנינו תפקידים בהם העובדים ביצעו אותה משימה יום-יום, מבלי לדעת מה נעשה לפנייהם ולאן מגיע המוצר בסוף.

זווית המייצר-----זווית המשתמש

מאז סוף המאה ה-18 ועד לפני 20 שנה, פעלו בעולם המערבי בעיקר בשוק המייצר. לא חשוב כמה מוצרים ייצרו - תמיד היה מי שיקנה אותם. אך בעשרים השנים האחרונות המצב השתנה - ההספקה גוברת על הביקוש. וכדי להעמיד דברים על דיוקם, משפט זה נכון בשווקים מפותחים. בעולם השלישי (דרום אמריקה ואפריקה בעיקר) עדיין יש שווקים בהתפתחות, אך הכח הכלכלי הדל באותן מדינות והעלות הגדולה של בניית תשתית, דוחה את רוב החברות מלהיכנס לשם. קיימות הזדמנויות, ולא מעט חברות ישראליות קופצות על ההזדמנות, אך עדין בטווח הקצר (10 שנים קדימה) רוב ההזדמנויות העסקיות נמצאות בשלושת היבשות: צפון אמריקה, אירופה ואסיה - שם התחרות אינטנסיבית יותר.

לקוח שיכול לבחור בין מוצרים מתחרים יבחר במוצר הקרוב יותר לצרכיו. לכן חברה שרוצה להצליח בעידן החדש צריכה להשתחרר מזווית היצרן (השוק יקנה את מה שאני מספק) ולאמץ את זווית הצרכן. באופן מעשי זה אומר שחברה שרוצה להצליח צריכה להתקרב כמה שיותר ללקוחותיה

עובד-----איש מקצוע

בזמן שהתעשייה פעלה על פי העקרונות של קונפקציה, לא היה צורך שהעובד יכיר את המערכת בה הוא עבד. עוצמתה של גישה זו היתה בצמצום המידע והידע שהעובד צריך כדי לתפקד, זאת כדי לייעל תהליכים של גיוס והדרכה והקטנת האפשרויות שהעובד יטעה. גישה זו הורידה מהעובד כמעט לחלוטין את הצורך בהפעלת שקול דעת ויצרה את התופעה המפורסמת "ראש קטן".
אך כיום, כדי להגביר את יכולת העסק להגיב מהר ונכון ללקוחותיו, העובד חייב להפעיל שקול דעת. הוא זקוק למידע כדי שיוכל לקבל החלטה בהתאם למטרות העסק ותנאי השוק. העובד צריך מספיק ידע בתחומו כדי שתגובותיו ללקוח תהיינה ענייניות ונכונות.

CODA millenium

קודה מילניום ייעוץ והדרכה בע"מ

זה אומר שכל עובד הופך לאיש מקצוע בתחומו - ממתן שרות טלפוני ועד ליצירת ציוד במפעל - העובד הוא הצריך לקבל את ההחלטה בזמן האמיתי.

ביזור-----ריכוז

להבנת סעיף זה בצורה מדויקת יש להבדיל בין ביזור כתהליך של "השטחת הפירמידה" וביזור כמאמץ ניהולי להקטין את התלות בעובד - אלו שני תהליכים הפוכים הנובעים מאותה המטרה - הנמכת נקודת קבלת החלטות קרוב ללקוח. בארגון גדול, בסדר גודל של "טבע", לדוגמא, זה אומר שברמה הארגונית העסק מחולק למספר יחידות עסקיות וברמת העובד ישנו ריכוז מרבי של משימות השייכות לתהליך עבודתו.

נהלים-----שקול דעת

בארגון המסורתי נקבעו נהלים כדי לגרום לאחידות בחשיבה ולנטרל את עצמאות העובד בתהליכי קבלת החלטות. ההשפעה על הלקוח הייתה בדרישה מהעובד להתאים עצמו לתפריט מצומצמת של אפשרויות ובכך לפשט את העבודה הנדרשת ממנו, לרצות את הלקוח, זה מתאים בתנאי, שמגבילים מראש את הלקוח לטווח מצומצם של אפשרויות. כיום כשהטכנולוגיה מאפשרת התאמה לדרישות הלקוח (mass customization) ויש מתחרים רבים המוכנים לספק את הלקוח בהתאם, עסק המתעקש לשחק על פי הכללים הישנים עלול להפסיד הכל. אם כיום המציאות היא שצריך לספק את הלקוח כמעט בכל מחיר, ואם מגוון האפשרויות העומדות מול הלקוח רחבות מאד, כמובן שכל עובד צריך להפעיל שקול דעת כשהוא עובד עם לקוח, ולא רק לדאוג לשביעות רצונו. כשהעובד מפעיל שקול דעת הוא צריך לקחת בחשבון גם את רווחיות הטיפול בלקוח וגם את העלויות.

לנהל את האיש-----לנהל את התהליך

בזמן שהעבודה התנהלה על פי משימות, עובדים היו מבצעים את משימתם ולא ידעו מה קורה לפני או אחרי עבודתם, לכן היו זקוקים לאדם האחראי לראיה הכוללת ושתפקידו היה לתאם את מאמצייהם של העובדים ה"קטנים" - המנהל.

כיום ברור שארגון הפועל על פי משימות, מאוד לא יעיל, והרבה יותר חכם לארגן עבודה על פי תהליכים. (ההגדרה של תהליכים היא מאמץ שמביא ערך ברור ונמדד ללקוח מזהה). חלק ממגוון האפשרויות (חלקם לא ידוע מראש) דורש מהעובד להפעיל שקול דעת בהפצת התהליכים, אין מקום לאדם שיעמוד על ידו ויאמר לו מה לעשות.

אם כן, מה תפקידו של המנהל?

המנהל הופך להיות "בעל" תהליך הממקד את המאמצים בניסיונות לייעל תהליכים שבאחריותו. מאמציו ברורים: טוב יותר, זול יותר, מהיר יותר. אם כך, הקשר שלו עם העובד הופך להיות משהו הדומה לאבטחת איכות - ניסיון מתמיד לשיפור המודל המסופק לעובד.

אחידות-----שיפור מתמיד (קאיזן)

על פי המודל המיושן של ניהול, קובעים סטנדרטים המתאימים לנוחות המייצר ושואפים שכל העבודה תתאים אליהם. באופן טבעי גישה זו מובילה לשגרה, הסטנדרטים נקבעים מראש, לא משנים הרבה, ולאחר שמוצאים את הדרך להשיגם, העבודה נכנסת למצב סטטי. שוב, מודל כזה יכול להצליח בתנאי שהסטנדרטים מבוססים על המציאות, אך צריך להיות ברור לכל עסק שהמציאות נקבעת בסופו של דבר על פי השוק והסטנדרטים בשוק עולים כל הזמן אם כן לא הגיוני שסטנדרט קבוע יספק. מחקרים מתחום הפסיכולוגיה הארגונית מראים כי עובדים הפועלים על פי סטנדרטים קבועים, כגון שיגרה, עוברים תהליך של התנוונות - לא חשוב עד כמה יתאמצו, אט אט תשומת הלב, הדייקנות והעניין יורדים.

CODA millenium

קודה מילניום ייעוץ והדרכה בע"מ

היפנים אימצו די מזמן שיטה המנסה למנוע זאת - שיטה זו נקראת "קאיזן" (שיפור מתמיד). התפיסה פשוטה - אין עבודה שגרתית, כל תהליך נמצא בביקורת מתמדת על פי קריטריונים רלבנטיים ומדידים (בדרך כלל ביטויי זמן, כמות, איכות) באחריותו של מיישם התהליך לשפרו. כל עובד מקבל משוב, באופן סדיר, על מצבם של תהליכים באחריותו. העובד רואה את הקשר בין שפור בתהליכים ושפור רווחיות. המסר ברור - כל עובד חייב לשפר את התהליכים. המילה שגרה נעלמת ממקום העבודה.

גורמי הצלחה

ארגונים רבים כבר יצאו לדרך עם התפיסה של העובד כמרכז רווח וניתן ללמוד מניסיונם, להלן גורמי הצלחה בתהליך:

אסטרטגיה

לא כדאי ולא ניתן לשפר את הכל. המסר הראשון הוא לדעת מי אתה ומה זה "ערך" כפי שנתפס בעיניהם של לקוחותיך. כל עסק צריך להחליט באיזה תפקיד הוא רוצה לשחק בשוק המוביל בטכנולוגיה? הספק הזול יותר? השחקן עם התמיכה (כגון שרות) הטובה ביותר? תשובות לשאלות אלו מגדירות את הלקוחות הפוטנציאליים וגם את הערך שצריך להדגיש ולשפר. התייחסות לשאלות אלו ובנית חזון ברור מולן זו העבודה האמיתית של כל הנהלת עסק.

עבודה מהותית

חלק חיוני מהתפיסה כולל את ההנחה שעובד הנו אדם אינטליגנטי. אם תבקש ממנו לעסוק בעבודה שולית יגלה זאת מהר ויגיב בהתאם, אך אם תציג בפניו עבודה החשובה להצלחת העסק הוא יזהה זאת ואחריותו ודבקותו במטרה - האתגר, יעלו משמעותית. באופן מעשי המשימה די פשוטה - צריך להראות לעובד כיצד מאמציו משפיעים על רווחיות העסק, לתת לו את האמצעים למדוד השפעה זו, לתת לו "להנות" - או "לסבול" - מתוצאות השפעתו על ה- "שורה התחתונה".

שוב מפרספקטיבה של פסיכולוגיה ארגונית חוזה מסוג זה הוא "אמיתי". לא צריך לשכנע את העובד שכדאי לו לעבוד - הוא עצמו רואה (ומרגיש) את תוצאות עבודתו. ומפעיל חופש פעולה במאמצים לשפר את חלקו במצבים שבאחריותו. הקשר ישיר ולא עקיף (כגון: דרך המנהל).

מוקד בלקוח

גורם זה נותן משמעות למילה אחריות. אם כל אחד בארגון חייב משהו למישהו ואם ההערכה והתגמול של העובד תלויים בשביעות רצונו של המישהו, אנשים יבינו מה צריך לעשות.

הקשר הישיר - האפשרות לקבל משוב ולדבר - חיוני לתהליך זה. חופש הפעולה לתקן ולשנות בהתאם למשוב זהו עוד חלק מהתמונה. אבל מעבר לכל דבר הוא ההגיון העסקי - הלקוח הוא המכניס כסף לקופה, וזה כולל את הלקוח הפנימי, הוא המוכן לתת לנו את כספו בהתאם לערך שאנו מספקים לו, ככל שהערך גדול יותר הוא מכניס לנו יותר כסף והסיכוי שלנו למשוך לקוחות כמוהו גדול יותר.

תהליכים שלמים

זהו הפרק המשמעותי ביותר במונחים של אדריכלות ארגונית. המסר פה ברור - לתת ללקוח כתובת אחת. ככל שהלקוח מתעסק עם פחות אנשים, כדי לקבל מאיתנו את הערך שאנו מציעים לו, כך שביעות רצונו תגדל ואנו נרוויח יותר.

בפועל, יישום כלל זה דורש מרוב הארגונים בהם אנו עובדים כיום להנדס מחדש את מבניהם (re-engineering). ללא ספק זו משימה קשה ביותר לרוב הארגונים וכוללת פירוק חומות בין יחידות שונות, שינוי נהלים "קדושים", ו"הגרוע" מהכול - היא מגלה הרבה חפיפה ובזבוז משאבים בתוך הארגון. זהו ניתוח לא קל אך התוצאה, ברוב המקרים, שווה מאמץ - חסכון מהותי בהוצאות תפעול.

תקשורת

אולי מדויק יותר לקרוא לסעיף זה מידע, בפועל זה כולל שני גורמים אלו. מצד אחד אנו מעוניינים לספק לעובד כמה שיותר מידע על העסק והשוק - חומר גלם שהעובד ישתמש בו כדי לקבוע יעדים ולזהות מדידות, ומצד שני חשוב ליצור זרימה אדירה של מידע בתוך הארגון - כדי שכולם יעודכנו לגבי ההתקדמות של גל היחידה ובשינויים בכל פלח.

יותר מכל הנקודה של תקשורת היא עניין תרבותי - הרעיון לעודד את כולם ולשתפם ב "הכל". יש שיגידו שזה מסוכן - הצפה של מידע ישתיק את המערכת. בגישה של העובד כמרכז רווח, עונים על טענה זו עם עקרון - העובד עצמו

CODA millenium

קודה מילניום ייעוץ והדרכה בע"מ

מחליט איזה מידע חשוב לו ומסנן בהתאם. מנהלי המערכת צריכים לבנות תשתית שמספקת לכל אחד "ברז"; והעובד עצמו מחליט מתי לפתוח או לסגור את הברז.

חופש פעולה

אחד העקרונות המרכזים של הגישה שלנו הוא שהאדם הקרוב ביותר לתהליך העבודה ידע טוב יותר כיצד לשפרו. כדי להפיק תועלת מהרעיון חשוב לאפשר מקסימום חופש פעולה לכך לעובד. בגישה זו פיקוח ניהולי אינו עוד מתן הוראות מפורטות לביצוע עבודה (העובד מפעיל שיקול דעת במקומו) אלא מסגרת של עבודה כגון: מה המטרות, מהן מגבלות התקציב, חוק, אתיקה, זמן ואיכות. כיצד התרומה של העובד צריכה להשתלב עם תוצאת העסק כולו. ברור כי חופש פעולה אינו מתחיל באופן אוטומטי רק מפני שמנהלי העסק החליטו כי זה טוב. כדי להכניס את התפיסה של העובד כמרכז רווח צריך יד שתכוון ותעודד את העובד ליזום ולחזק את מאמציו עם משוב ותגמול.

מדידות/משוב

זהו העוגן של כל התהליך. לכל תהליך יש מדידות - זה סוגר מעגל בין המצוי והרצוי בכל משימה ומספק מידע היכן ואיך לשפר את התהליך. המשמעת למדוד את העבודה לפי תוצאות מוחשיות מבטיחה שהעובד יהיה מרוכז בעניין (במאמצים המכניסים לעסק רווחים).

באופן מעשי קביעת המדידות היא אחד המטלות המרכזיות בגישה של העובד כמרכז רווח, ובנית מערכת תקשורת (או במחשב או אחרת) המספקת, בזמן אמיתי, מידע (משוב) על התקדמות מול אותן מדידות הינו כלי חיוני. אותם נתונים הופכים להיות הבסיס של הערכת עובדים ותגמולם. בנוסף מידע זה חשוב בניתוח תהליכים והפקת לקחים.

תגמול

בהמשך נפרט ענייני שכר הקשורים לגישה זו. כאן בקטע של גורמי הצלחה מספיק לציין שייכות. לשחרר את מערכת התגמול מתשומה (שעות עבודה, נאמנות, ותק, מאמץ) ולצמיד את התגמול לתוצאה המוחשית שמקדמת את החברה (למשל: הכנסות, שיפור שביעות רצון, קיצור זמן לתוצאה מסוימת, שיפור איכות) זה חשוב מאוד בהצלחת התהליך.

יש פתגם שאומר כי "מה שמודדים זה מה שעושים" - פשוט ונוכח. אם מתגמלים מול תוצאות חשוב לעסק שעובדי ישאפו לתוצאות אלו.

גורמים מיותרים

כמו שיש גורמי הצלחה לגישה של העובד כמרכז רווח, יש גם אותה גישה משחררת מהצורך לשמור על מאפיינים מסוימים של הארגון המסורתי:

הגדרת תפקיד

ציינו כי תפקידים מסורתיים בארגון בנויים על משימות ולא על תהליכים, הרעיון לבסס תפקיד על קשר עם לקוחות מסוימים כולל את הצורך לחתוך את הארגון לרוחב (תהליך מקביל לחוויה של הלקוח בארגון). ואם לקוח צריך להתמודד עם שווק, מכירות, גביה, ייצור ומתן שרות בארגון, צריך עובד אחד בתוך הארגון ללוותו במהלך כל התהליך - שובר קירות בין המחלקות.

דוגמא נוספת: אם לקוח מזדמן לארגון ופונה לעובד כל שהוא מומלץ שאותו עובד יקח את האחריות על אותו לקוח. כדי להשיג עמדה כזו בין העובדים צריך למחוק כל נוהל שמאפשר לעובד לומר "זה לא חלק מתפקידי".

כוח ההיגיון דוחף אותנו לכיוון ברור - כל עובד צריך לעשות את המקסימום כדי לחזק את הקשר בין החברה והלקוח. כל סוג של חלוקת עבודה שמעכבת את הקשר הזה פוגע בהצלחת הארגון.

חלק מסוים מהקשר בין העובד והלקוח הוא בלתי ידוע מראש. כל סוג של נוהל או כלל שמגביל גמישות וחופש פעולה של העובד מול הלקוח, פוגע ברווחיות העסק.

האתגר בגדול הוא לבנות קשרים ולא תפקידים - "מרכזים" אלו צריכים להיות מספיק גדולים כדי לכלול צרכנים שלמים של לקוחות מסוימים יחד עם הסמכות וחופש הפעולה הנדרשים כדי לקדם את הקשר עם לקוחות של מרכז מסוים.

שעות עבודה

שעת עבודה היא דוגמה של תשומה - וכל ניסיון למדוד או לתגמל לפי תשומה מובילה למסקנות, שאינם משולבות עם רווחיות העסק. ברמת תפיסה הדגש בשעות עבודה מעודדת את העובד להגיע לעבודה ולהגביר את זמנו בעבודה - אבל לא מעודדת אותו לעבוד.

CODA millenium

קודה מילניום ייעוץ והדרכה בע"מ

אין קשר בין תשומות ותוצאות - מחוק פרטו ועד קווי ממחקר אחר מחקר, מגיעים לאותה המסקנה. ניתן לציין כי הדגש בשעות העבודה מובילות בצורה בטוחה רק לתוצאה אחת - שחיקת העובד וירידה באיכות העבודה. אם כך אז מתי עובדים? ישנן שתי תשובות לשאלה זו:

1. עובדים בהתאם לדרישות ובקשות הלקוח, כשהמטרה לתת לו בזמן אמיתי כל מה שהוא צריך.
2. העובד עובד על פי שיקול דעתו. תגמולו של העובד (על פי גישתנו) נמדד בהתאם למה הוא "מכניס" לקופת העסק. שעות עבודתו מתרבות או מתמעטות בהתאם לרצונו לקבל יותר ובהתאם לצורך הארגון לקבל תפוקה מסוימת

מחלקות

מאפיין זה הוא ניסיון של העובד המסורתי לרכז מומחיות וניסיון האמורים לשפר חלק מסוים מהתהליך. הבעיה היא אנושית - כאשר מרכזים אנשים סביב עניין מסוים הם באופן טבעי עובדים כדי להצדיק את קיומם וכדי להגביר את חשיבותם לארגון כולו. לעיתים קרובות שתי מגמות אלו פועלות כדי להאט קבלת החלטות וביצועים (לא ניתן להעביר נושא זה עד שתקבלו את אישורנו) לכן העבודה דרך מחלקות במקום לקדם ולרזרז את העבודה גורמת להאטה של התהליך. בעסק המודרני המחלקה המסורתית הופכת להיות יחידת עורף - היא מספקת מידע למרכזי רווח (עובדים) על פי בקשה, ופועלת כדי לדאוג לכך שהארגון נמצא בצורה מושלמת ביותר בטכנולוגיה מסוימת.

ממונים

מגמות צמצומי כוח האדם המתרחשות בעשור האחרון משפיעות באופן מיוחד על בעלי ה"צווארון הלבן" ועל מנהלי הביניים. בתקופה של תחרות קטלנית כיום מעט ארגונים יכולים להרשות לעצמם אנשים שתפקידם העיקרי לומר לאחרים מה לעשות. התפיסה של העובד כמרכז רווח בנויה בין היתר על העיקרון שהעובד מכונן את עצמו, לכן התפקיד המסורתי של המנהל - לשלוט, לארגן, לתכנן - מיותר בארגון החדש.

אמרנו כי אין מקום לאדם שתפקידו העיקרי לומר למישהו אחר מה לעשות, והאם עשה זאת טוב. לכן מיקומו החדש של המנהל אינו מול העובדים אלא מול תהליכים. המנהל הופך להיות "בעל" תהליך מסוים. מצד אחד הוא נותן גיבוי לאנשים העובדים עם התהליך הזה (עובדים) ומצד שני פועל כדי לשפר את התהליך (מרכז מידע ומשוב ממשותמש התהליך, בודק את ניסיונם של ארגונים אחרים שנעזרים בתהליך דומה, עוקב אחר טכנולוגיה האמורה לקדם את התהליך). מיקומו של המנהל במבנה הארגוני אינו למעלה מעל האנשים אלא בצד. המשימות העיקריות שלו הן הדרכה, משוב, מידע ועזרה מקצועית בקידום התהליך.

קידום

בארגון המסורתי עובד מקבל קידום כאשר עובר מתפקיד אחד לאחר וכך מקבל יותר אחריות וסמכות (ובדרך כלל גם תגמול). בארגון החדש אין תפקידים, אין רמות שונות של אחריות באותו התחום - כולם אחראים במאה האחוזים כל הזמן. אם כך איך עובד מתקדם? ישנן שתי תשובות לשאלה זו:

1. מצד השכר העובד מרוויח יותר ככול שתורם יותר לקופת העסק
 2. מצד האחריות והסמכות העובד מתקדם יותר ככל שהוא לוקח על עצמו תהליכים או לקוחות יותר מורכבים או מתוחכמים.
- הקידום לתהליכים יותר מורכבים כולל את הצורך בקבלת הכשרה ולכן ההתקדמות הינה גם בלמידת מיומנויות חדשות שמתאימות לתהליכים יותר מקצועיים - זה מגביר את ערך העובד כאיש מקצוע בשוק.

דרישות להכשרה

מזווית ראייתה של חברת "קודה" כעסק, העוסק בייעוץ והדרכה, חשוב לזהות כיצד להכשיר את העובד בתפיסה! - "העובד כמרכז רווח".

ידע תעשייתי

עד היום המסורת בארגונים הייתה להכשיר את העובד מול תפקיד (אוסף משימות) מסוים. כיום אפילו העובד הבכיר ביותר מכיר רק חלק קטן מהתמונה השייכת לתעשייה בה הוא עובד. לדוגמא: מנהל מחלקה בבית מלון אינו יודע כמה הוא משלם עבור חומר הגלם מפני שלא קיבל אחריות תקציבית, מנהל סניף בנק לא מכיר את האסטרטגיה של

CODA millenium

קודה מילניום ייעוץ והדרכה בע"מ

בנקים אחרים ולא מכיר את התנודות בפלחי השוק שהוא משרת, מנהל מחלקה בחברת היי-טק אינו מכיר את העבודה שעושים במחלקות אחרות בארגונו המשרתות את הלקוח שלו. לכן קיים צורך חזק בלימוד כלל עובדי העסק את התעשייה - לקוחות, ספקים, מתחרים, משרדי ממשלה ועוד גורמים המשפיעים על יכולת העסק מול לקוחות.

ידע מקצועי

חשוב לא להיגרר לסיסמאות בנושא זה. נציין מספר מסקנות ממחקר, בשילוב השכל הישר: ככל שאדם רוכש יותר ידע בתחום אחריותו כך הוא פועל עם יותר בטחון עצמי ועם פחות לחץ. הגברת ידע מקצועי מגביר את רצון העובד לתת חוות דעת ומבטיח שחוות דעתו של העובד תהיה יותר מדויקת ושוות ערך.

תוספת ידע מקצועי מגבירה את הסיכוי שהעובד ימצא עוד דרכים לייעל את התהליכים עליהם הוא אחראי. הכשרה מקצועית מחזקת את הזדהות העובד עם התחום ומגבירה את רמת האחריות והאכפתיות שהעובד מרגיש מתוקף תפקידו.

פתרון בעיות

המעבר ממשימה לתהליך כולל הרבה חשיפה לגורמים לא ידועים, מקרים חד - פעמיים ואירועים מיוחדים. בנוסף "בונים" יותר על שיקול דעתו של העובד במקום על נהלים יבשים.

כמו תהליכים של ניהול קונפליקטים ותקשורת בין-אישית, התחום של פתרון בעיות אינו כלי הנמצא בארגז כליו של עובד הממוצע - לא מלמדים זאת בתיכון.

קיימות שיטות של פתרון בעיות שמפשטות מאוד את העבודה במצבים של חוסר ודאות. והדרכה מסוג זה יכולה לשפר משמעותית את ביצועי העובדים במצבים מיוחדים.

הנעה עצמית

זהו התחום המורכב ביותר בגישה של העובד כמרכז רוח. הכשרה מסוג זה כוללת גורמים אנליטיים (כגון: ניהול זמן, קביעת יעדים ושיטות של ניהול פרויקטים) וגורמים רגשיים (כגון: שמירה על הנעה, משמעת עצמית, ביקורת עצמית).

יתכן וכאן אנו נוגעים באחד מחסרונות הגישה. קיימת סכנת בדידות ואולי אפילו ניכור במסלול החדש של העובד בארגון.

ידוע כי קבוצת השייכות היא אבן פינה בהצלחת הארגון המסורתי ושילוב גורם זה בארגון החדש הוא אתגר. נכון, מעודדים את העובד להתייעץ עם הרבה אנשים במהלך ניסיונותיו לשרת את הלקוח וסביר להניח כי העובד משתתף בפרויקטים בהם יש לו קשר עם עמיתים אך למרות זאת הוא בעיקר תלוי בעצמו.

יש צורך להכין את העובד למצב חדש זה שכולל הרבה חופש ואפשרות להרוויח ולתרום באופן משמעותי להצלחת הארגון, ובמקביל אחריות כבדה וצורך לחשוב על ה"רגלים" הם גורמים העלולים לשחוק את העובד. חיוני שההכשרה תהיה מותאמת ומעבדת נושאים אלו.

תגמול

היופי בנושא זה שקל להסבירו, אך קשה ליישמו. הבסיס העיקרי לתגמול בארגון מודרני ברור - מתוגמלים לפי תוצאות או תפוקות.

חייבים להיות מציאותיים - רוב הארגונים כיום מתגמלים לפי תשומה ולכן יהיו לא מעט אנשים העלולים להפסיד במידה ועוברים לארגון החדש.

צריך לנסות ולמצוא דרך לצמצום הנזק לאותם אנשים - הם אינם האשמים במדיניות ארגונים בחמישים השנים האחרונות, וסביר להניח כי יתנגדו. קיימת קבוצה נוספת של אנשים "שיפחדו" מהחשיפה השייכת לתגמול על פי תפוקה, ואלו אותם אנשים שלא בטוחים שיצליחו בשיטה הזו.

ישנם שני אתגרים:

1. לבנות מערכות תגמול הגונות והגיוניות לתגמול לפי תפוקה
2. לעזור לאנשים לעבור את הצד הפסיכולוגי בהסתגלות לתהליך חדש.

חשוב לציין כי בלי שינויים במערכת התגמול, השיטה שאנו מציעים לא תעבוד לאורך זמן. המאמצים והיוזמות הנדרשים בגישה זו הם אדירים ואם העובד לא יראה את הרווח הצפוי לו תוך זמן סביר הוא יאבד עיניו.

סיכום

חשוב לציין שני גורמים מרכזיים.

CODA millenium

קודה מילניום ייעוץ והדרכה בע"מ

הצורך באימוץ הגישה של "העובד כמרכז רווח" אינו נובע משיגעון של פרופסור בבית ספר למינהל עסקים בארצות הברית - אלא מכוחות בשוק. עסק שאינו יכול להשיג יתרון תחרותי בעליה בפריון, ירידה בעלויות, או שפור המהירות ואיכות התגובה עלול להיכשל בשנים הקרובות. העברת האחריות על ביצוע לכל עובד היא הדרך הטובה ביותר להשיג שיפורים בכל התחומים הללו.

הגישה של "העובד כמרכז רווח" אינה צו האופנה החדש של השנה בניהול, הגישה היא תוצאה הגיונית של תהליך המתרחש כמעט חמישים שנה, והתחיל בניהול על פי יעדים בספריו של פיטר דרוקר משנת החמישים ואפילו לפני כן.

כיום יש בארץ לא מעט ארגונים שכבר התחילו בתהליך זה, חלקם יגיעו ל"ארץ החדשה" - כדאי גם לכם להיות ביניהם.