



19.92x25.95	31	34	עמוד	סטטוס	01/04/2010	22148084-9
22410						

משאבי אנוש

# מודל SWOT במשאבי אנוש

איך בונים אסטרטגיית משאבי אנוש תוך שימוש במודל SWOT? איך מקדמים עובדים בחברה מבוזרת? ואיך מקדמים חברה מבוזרת בעיני העובדים?

דגנית ישראל

ב  
הול משאבי אנוש בחברת טכנולוגיית המידע (IT) הינו אחד האתגרים הגדולים בתעשיית ההיי-טק. בניגוד לחברות ההיי-טק הקלאסיות, המתפרנסות מפיתוח ומכירה של תוכנה ומוצרים, מתפרנסות חברות האינטגרציה ממתן שירותים. הדבר בא לידי ביטוי בשולי הרווח הנמוכים בענף ה-IT, ממוצע שאינו עולה על 5% מסך ההכנסות, ואלה מחייבים את חברות ה-IT להתנהל בצורה מחושבת ומרוקדת על-מנת להישאר רווחיות. השירותים הניתנים על ידי חברות ה-IT, מבוססים על ידע טכנולוגי בתחומי התוכנה, החומרה והתקשורת, שמרביתו נחלת הכלל. עובדה זו מעבירה את התחרות בין החברות ליצירת בידול בעיני הלקוחות ובעיני העובדים, לתחום של ערכי החברה ולשיפור מתודולוגיות עבודה ואיכויות הניהול.

אתגר משמעותי נוסף במרבית חברות ה-IT כרוך בעובדה שמרבית עובדיהן אינם עובדים בפועל בחברה, אלא "מבלים" את רוב זמנם אצל הלקוח. הם מבצעים עבורו פרויקטים, מתחזקים מערכות, או נותנים שירותי מחשוב כחלק משגרת העבודה. כשעובד חברת IT נוסע מדי בוקר לעבוד אצל הלקוח (לעתים לאורך שנים), אך טבעי הוא שיתחבר לאנשים עמם הוא בא במגע יומיומי – הלקוחות. פיתוח תחושת השתייכות והזדהות עם החברה, שהמגע איתה הנו בעיקר סביב תנאי העסקה ונושאים אדמיניסטרטיביים, הופך על-כן לאתגר משמעותי. בנוסף, מתכונת העבודה אצל הלקוח, המבוססת על דיווח שעות, מקשה על פיתוח מסגרות עבודה גמישות, כגון: עבודה מהבית, מרידה על-פי תפוקות ועוד, המקובלות בענף ההיי-טק. אתגרים אלה הופכים את גיוס כוח האדם ושימורו בחברת IT למשימה לא פשוטה. מועמדים לעבודה בחברה מבקשים להבין בעת קבלת הצעת העבודה מה יתרונה היחסי של תלדור, בה אני משמשת סמנכ"ל משאבי אנוש, על מתחרותיה. כך גם עובדים מנוסים בחברה המקבלים מהמתחרים הצעות עבודה אטרקטיביות – מבחינה מקצועית וכלכלית.

בחטיבת משאבי אנוש של החברה, הבנו כי ברמת התחרות הקיימת כיום על עובדי ההיי-טק, יש צורך בחשיבה מעט שונה כדי למצב את עצמינו כחברה אטרקטיבית. לשמחתנו, בסקר "החברות שהכי טוב לעבוד בהן" של BDI לשנת 2009 דרגו עובדי ענף ההיי-טק את חברת טלדור, המעסיקה למעלה מ-3,000 איש, במקום הראשון מקרב חברות ה-IT ובמקום ה-18 מקרב כלל חברות ההיי-טק. המשוב החיובי שנתקבל מעודד אותנו להמשיך בכיוון בו בחרנו, תוך שאיפה להמשיך ולעלות בדרוג גם בסקר הבא. כדי להבין כיצד נתפסת כיום טלדור בעיני עובדים קיימים ופוטנציאליים החלטנו לאמץ מודל מתחום האסטרטגיה הניהולית – ניתוח SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), לבחינת יכולת החברה ליצור יתרון תחרותי בתחום משאבי האנוש, מול מגזר ה-IT וענף ההיי-טק בכלל.

צוות משאבי אנוש שלנו כולל את פונקציות המטה – אגף הגיוס, רווחה, הדרכה, שכר והטבות, וכן מנהלות ורכויות משאבי אנוש בחמש יחידות ה-Delivery. צוות משאבי אנוש מעורה היטב במחזור החיים של העובדים בארגון, החל מתהליך הגיוס, דרך קליטת העובדים, נידום וקידום, וכלה בשלב סיום העבודה. הצוות מקיים שיחות רבות עם העובדים בצמתי החלטה וצובר מידע רב לגבי האופן שבו תופסים העובדים את הארגון.

במסגרת הניתוח, ביקשנו מהצוות לחשוב מהן העוצמות המרכזיות של טלדור מנקודת הראות של

20.27x23.5	32	34	עמוד	ט ט ט ט	01/04/2010	22148088-3
22410						



ShutterstockIASAP

החברה מאופיינת ביחסי אנוש טובים ובהעדר פורמאליות

כנמוכה בשוק. היה ברור לנו כי היעדר טיפול ממוקד בנושאים אלה יהווה חסם בבניית מעמדנו כחברה מובילה ויפגע ביכולתנו לגייס ולשמר עובדים. בין האיומים שזיהינו ניתן לציין את הצורך לחזק את מותג טלדור, בהשוואה לחברות מתחרות, וכן לחזק את מערך ההכשרה המקצועית הפנים ארגונית.

### ניכוש אסטרטגית משאבי אנוש

על בסיס ניתוח ה-SWOT גובשה אסטרטגיית משאבי אנוש לשנים הקרובות, אסטרטגיה המתמקדת ביצירת בידול ובכיסוס מעמדנו כבחירה הראשונה של העובדים בשוק ה-IT. האסטרטגיה מתמקדת בשלושה תחומים מרכזיים – פיתוח עובדים ומנהלים, שימור עובדים ויצירת שפה ותרבות משותפים. ככל אחד מהנושאים בחרנו להתמקד בפעולות מניעות שינוי, היכולות לייצר בידול, או לצמצם פערים המאיימים על מעמדנו.

לדוגמה, על-מנת ליצור שפה ותרבות משותפים, בחרנו לשים דגש על ערכים מרכזיים בחברה. אחד הערכים הבולטים בחשיבותם הגו ערך האחיות. העבודה על ערך זה החלה כבר השנה בחתימה על אמנת מילואים פנימית, המפגינה את אחיותנו כמעסיק כלפי עובדינו המשרתים במילואים וכלפי המדינה כאחד. בכוננתנו להמשיך ולהתמקד בערך האחיות בשנת 2010, בין השאר באמצעות סדרה של פעולות התנדבות בתחום החינוך.

בהקשר זה אציין כי אנו מאמינים כי התנהלות ערכית בתוך החברה מקרינה גם כלפי חוץ. לקוחותינו, אשר גם הם מחפשים את הבידול בקרב הספקים, שמים באחרונה דגש נרחב על בחירת חברות אותן הם מזוהים כשותפות מועדפות לדרך ולמערכת יחסים ארוכת טווח. התוכנית האסטרטגית אושרה על-ידי הנהלת החברה, תורגמה לתוכניות משנה לחטיבות השונות ולוותה בהצגת מחויבות ואחריות מקצועית, שהוצגה ל-250 מנהלי החברה בכנס פתיחת 2010.

השימוש בניתוח ה-SWOT, התגלה ככלי מארגן ויעיל לגיבוש אסטרטגיית משאבי אנוש. אסטרטגיה המבוססת על זיהוי עוצמותיו וחולשותיו של הארגון מנקודת הראות של העובדים, הלוקחת בחשבון את תנאי השוק ועוצמות המתחרים בבואה לייצר בידול בשוק מרובה אתגרים כשוק ה-IT. ■

העובדים – מחד, מה גורם להם להצטרף לחברה ומה משמר אותם לאורך זמן; ומאידך, מהן החולשות המקשות על גיוסם של מועמדים מסוימים, או מעוררות חלק מעובדי החברה לחפש מקומות עבודה חלופיים. את הידע שהצטבר תיקפנו גם בעזרת סקר עמדות פנימי שנשלח לעובדי החברה.

### העוצמות, החולשות, ההזדמנויות והאיומים

בין העוצמות הבולטות של טלדור ניתן למנות תחושה של יחס אישי, מצוינות והיעדר פורמאליות. החברה, שהוקמה לפני למעלה מ-20 שנה על-ידי חברה של יוצאי 8,200, מאופיינת בתרבות ישראלית של חוסר פורמאליות ועידוד ל"ראש גדול".

עוצמה נוספת שבלטה היא היציבות העסקית – נראה שבשנה החולפת, שבה חווה המשק משבר, היותה של החברה גדולה ויציבה מהווה פרמטר חשוב בשביעות רצונם של העובדים. לבסוף, הפוטנציאל לניוד ולקידום נתפס אף הוא כעוצמה – למעלה מ-60% ממנהלי החברה קודמו לתפקידים מבפנים, והעובדים שמנהלים צמח מבפנים יודעים להעריך את ההזדמנויות בארגון.

אחת החולשות המרכזיות שהועלתה הייתה היעדר שליטה בהעברת המסרים הנכונים לכל קצוות הארגון בחברה כה מבוזרת. כחברה ציבורית, ידיעות על אירועים משמעותיים – כמו רכישת חברות – מדווחות לבורסה ומתפרסמות בעיתונות במהירות רבה. העובדים הקוראים את הידיעות עם הציבור הרחב, מצפים לקבל מאיתנו את המידע ראשונים ולדעת כיצד להתייחס ולהגיב לשאלות הלקוחות והעמיתים במקומות עבודתם.

לאחר שניתחנו את העוצמות והחולשות, שאלנו את עצמנו היכן יש לנו הזדמנויות ליצירת בידול בשוק ה-IT. את ההזדמנויות חיפשנו בקרב נושאים הנחשבים לחולשות של הענף כולו. השקעה ויצירת שינוי בנושא הנתפס כחולשה בענף יכולה לייצר ערך משמעותי ובידול בקרב המתחרים. אחד הנושאים שהוגדרו כהזדמנויות היה יצירת תחושת שייכות והזדהות של יועצים המוצבים בבית הלקוח. כפי שתואר בתחילת המאמר, היעדר הזדהות עם החברה-האם הינה בעיה בולטת בענף, ומציאת פתרון לחיזוק תחושת השייכות יכולה ליצור יתרון משמעותי. בניתוח האיומים בחנו היכן נתפסת טלדור