

תוכן עניינים

3.....	מבוא
4.....	פרק מספר 2 – ניהול כישרונות בארגון הבינלאומי
4.....	א. רקע
4.....	ב. הצורך בניהול כישרונות
5.....	ג. ההגדרה המבולבלת של 'כישרון'
5.....	ד. מאפיינים של ניהול כישרונות
6.....	ה. קשיים בניהול כישרונות בין לאומיים
7.....	ו. סיכום
7.....	מקורות

תוכן עניינים שלם :

פרק 1 : תפקידו המורכב של מנהל משאבי האנוש בחברה הגלובלית

פרק 2 : כישרון (טאלנט) בארגון בינלאומי

פרק 3 : ניהול כישרונות – הקשר בין ניהול כישרונות לביצועי הארגון – דיון

מבוא

בעידן בו איסוף וניהול המידע הופכים להיות חלק אינטגרלי ובסיסי בכל ארגון, ובטח זה הבין לאומי, יותר ויותר חברות מבינות כי היכולת שלהם ליצור יתרון תחרותי ולשפר באופן מהותי את הביצועים שלהם הוא דווקא לחזור אל הבסיס, ולהתמקד שוב בכוח האדם ובמשמעות של משאבי אנוש בחברה. מנהל משאבי האנוש בימינו, נחשב לאחד מהגורמים המשמעותיים והקריטיים לביצועי הארגון, ולכן יוקרתו עלתה בהתאם. עלתה עד כדי, שיש המאמינים שניהול משאבי האנוש, והטיפול בעובדים ובקריירה שלהם, חייבת להיפרש על פני כל מחלקות הארגון, וכי לא ניתן 'להפיל' את האחריות לכך רק עליו (Tansley, C., Kirk, S., & Tietze, 2013).

מתוך תפיסות אלו, בשנים האחרונות עולות הקריאות לצורך ליצור ניהול שמטרתו להתמקד בכישרונות הייחודיים של החברה. כישרון (ובאנגלית – טאלנט – מילה זו בהיעדר מילה מתאימה יותר תהווה הדרך לכנות את העובד בחברה וניהולו), הפך לאחד מהנושאים החמים בארגונים בינלאומיים, המנסים לאתר דרכים חדשות ליצור יתרון תחרותי. הכישרונות בחברה הינם דמויות בארגון אשר הארגון רואה בהם בתור דמויות שעתידות, באמצעות פיתוח וניהול מתאים – להנהיג ולהביא את הארגון למחוזות חדשים (Sheehan, 2012).

כישרונות אלו בעיקר רלוונטיים כאשר עוסקים בארגון הבינלאומי, אשר נדרש להיות גמיש יותר, להכיר במגבלותיו ולהצליח לנווט את הספינה בתוך ים גלובאלי ומורכב. הארגון הבינלאומי מכיר ומחבק את ניהול הכישרונות כדרך להתאים כוח אדם שיוכל לצאת למשימות בינלאומיות מיוחדות ויוצאות דופן, וכך מבסס את הצלחתו גם מעבר למדינת הבית (שם).

בעבודת מחקר זו, אבקש לבחון את הדרך שבה מנהל משאבי האנוש פועל כמנהל כישרונות בארגון ובכך מוביל לשיפור ביצועי הארגון. בשל כך, שאלת המחקר הינה 'כיצד ניהול "כישרונות" (טאלנט) בידי מנהלי משאבי אנוש משפיעים על ביצועי החברה?'

שיטת המחקר לטובת עבודה זו הינה באמצעות מחקר עיוני. בפרק הראשון (במסגרת עבודת מחקר מלאה ספקולטיבית), אעסוק במנהל משאבי האנוש, חובותיו ואתגריו, במיוחד בעידן זה הנוכחי. בפרק השני (שיוצג במסגרת מטלה זו), יוצג הקונספט של ניהול כישרונות, ובו אעסוק בהרחבה ברקע לניהול כישרונות, לעצם ההגדרה המבולבלת של כישרון, של תהליך האיתור וניהול של כישרונות, והתמודדות עם כוח אדם מסוג זה. בפרק האחרון (שלא יוצג כאן), יתבצע הקשר בין ניהול כוח אדם בידי מנהל כוח האדם, לבין טיפול בכישרונות, והדרך שבה אלו מתחברים לכדי שיפור ביצועי הארגון.

ההתמקדות מחדש של הארגונים בכוח האדם וביכולתו להביא לתוצאות משופרות בארגון וכך להביא ליתרון תחרותי מסמנת מגמה חדשה בהתייחסות למשאבי האנוש, במיוחד בארגונים בינלאומיים, כספינת הדגל של הארגון. לכן, ההבנה בנוגע לסוגיות אלו, משמעותית במיוחד (Tansley et al., 2013).

פרק מספר 2 – ניהול כישרונות בארגון הבינלאומי

א. רקע

ניהול כישרונות המתייחס לדרך שבה מתייחסים ליחידים או 'יחיד סגולה' בארגון, הינה סוגיה שהחלה להיות מרכזית ואף משמעותית עבור ארגונים לאחר מלחמת העולם השנייה. כפי שניתן לשער, תקופה זו נחשבת לאחת מהתקופות החשובות ביותר בדרך שבה ארגונים החלו להתייחס לעובדים, כאשר נעשה מעבר מהסתכלות בירוקרטית על העובד הטיפוסי, זה שתפקידו מצומצם וחד-גוני במפעל, לעבר עובדים אשר מסוגלים למעשה לשנות את הארגון, להוביל ולשפר אותו (Sheehan, 2012).

תהליך זה הופסק לאורך העשורים השונים עקב שינויים כלכליים כאלו ואחרים, והתפתחויות שונות במדעי הארגון, ששינו בעיקר את המיקוד מהעובד אל הטכנולוגיה או השיווק, המוצר והשירות. עם זאת, בעשורים האחרונים, דווקא עכשיו, כאשר הארגון מכיר יותר מתמיד בחשיבותו של הידע וניהול הידע, כך גוברת המודעות הרבה גם לדרך שבה יש להשתמש בידע הזה, והחשיבות של היחיד בארגון, והיכולת שלו להוות 'שובר משחק' (game changer) במרדף אחר היתרון התחרותי (Glaister, Karacay, Demirbag & Tatoglu, 2018). בעיני חוקרים רבים, דווקא בזכות העובדה כי העידן הנוכחי כה רווי בידע ובחשיבותו, היא זו שמציבה את המיקוד באדם היחיד ומשמעותו. הסיבה לכך, מסבירים, היא שבעוד הידע הופך להיות נחלת הכלל, וכך היכולות ליצור שימוש נכון בידע בידי כל הארגונים, בוודאי אלו הגדולים והבינלאומיים, מתאזנת, והופכת למסובכת יותר ויותר ליצירת ידע תחרותי, כך חוזר הגורם האנושי להיות כל כך משמעותי והכרחי, ובעיקר – בעל הפוטנציאל הגדול ביותר לשיפור, שינוי, בעיקר דינמי לעבר שיפור ארגוני משמעותי (Sheehan, 2012).

ב. הצורך בניהול כישרונות

בנקודה זו ניתן וצריך לשאול, כיצד ניהול כישרונות שונה או דורש פיתוח ושינוי מצד מנהל משאבי האנוש. לכך חשוב להתייחס לשתי נקודות עיקריות. ראשית, מחקרים מראים כי ניהול כישרונות דרוש במיוחד עבור שווקים מתפתחים, בהם הארגון נדרש לקצב מהיר, דינמיות ובעיקר יד מכוונת ומנהיגותית. בארגונים כאלו, הצפייה העיקרית מניהול הכישרונות הוא ביצירת כוח אדם פרטני, מצומצם, אשר יגיע לדרגים ניהוליים וינתב משם את הארגון בעקבות השינויים הצפויים נוכח התפתחות השוק. כלומר, לפי גישה זו, הצורך העיקרי של ארגונים (בשווקים המתאימים) היא לטווח הארוך, כדי לתפעל מצבים שבהם הארגון מכיר בכך שהוא מתנהל בתוך סיטואציה לא יציבה, אך חוסר היציבות הזו הינו קבוע (Tansley et al., 2013).

בסיטואציה אחרת, חוקרים דווקא טוענים כי הצורך בניהול כישרונות דווקא מתבטא בטווח הקצר. ארגון נדרש לשינוי מהיר וחד פעמי, ולכן יוצא למבצע קצר טווח שמטרתו לאתר גורמים ספציפיים שאמורים להביא לשינוי דרמטי ומידי בארגון. כפי שניתן להבין, בשני המקרים, מנהל משאבי האנוש נדרש לתכנן שונה אך ממוקד באדם היחיד, ביתרונותיו וביכולת שלו להביא, אם לטווח הקצר ואם לארוך, שינוי של ממש בארגון אשר יוביל לשיפור ביצועי הארגון, או יביא לאסטרטגיה אחרת אשר היא זו שתוביל ליתרון תחרותי שכזה (Glaister et al., 2018). בשל כך, חשוב בשלב זה להבין מהו למעשה כישרון בארגון, ומה המשמעות של הכישרון בארגון.