

אקדמית גליל מערבי
ניהול משאבי אנוש יישומי

נושא העבודה: ההון האנושי .

סוג העבודה : עבודת גמר קורס .

תאריך הגשה: 25/11/2022.

מגישה: פדואה עואד .

מוגש ל: דורית קרואס –גבאי

מנחה ועורך: ציון אלוני- מנהל א.א.שירותי השמה – כח אדם

תוכן עניינים

מבוא.....3

מיון וגיוס עובדים.....4-6

מבנה הקישורים בהיררכיה העסקית.....7-14

יעילות וזרימה.....14-15

סדר עדיפויות לאסטרטגיה העסקית.....16-17

לספק ערך.....18

ההון האנושי

מבוא

ההון האנושי הינו המשאב החשוב ביותר בארגון ומהווה מנוף הצמיחה העיקרי שבעזרתו הארגון יכול להצליח ולהגיע רחוק.

ניהול ההון האנושי: תחום מאוד מקצועי המחייב מיומנות גבוהה, ידע והשכלה מתאימים, ניסיון בטיפול בהון האנושי.

החברות המצליחות ביותר בעולם ידעו למיין ולבחור את ההון האנושי המתאים והייחודי לפעילות שלו, מה שגרם להצלחה רבה לארגון.

ארגונים רבים ממעטים חשיבות במיין ובחירה של ההון האנושי ולא נותנים לו משקל מתאים בניהול הארגון.

וכך מוצאים עצמם בחילופי עובדים בתדירות גבוהה, מה שגורם לבזבוז זמן יקר המשקף את עקומת הלמידה, לכל תפקיד מתחיל.

מטרת החקר לשקף את החשיבות של ההון האנושי בארגון שהוא בעצם עמוד התווך שיכול בבחירה נכונה להוביל להצלחת הארגון.

השיטות והאמצעים דרכם ניתן להשיג את ההון האנושי המתאים ביותר לארגון.

1. מיין וגיוס עובדים

2. מבנה קישורים בהיררכיה העסקית

3. יעילות וזרימה

4. סדר עדיפויות לאסטרטגיה עסקית

5. לספק ערך

1. מיון וגיוס עובדים:

שלב הכי חשוב להצלחה בהשמת עובדים היא ההגדרה המדויקת בפרטי התפקיד, הגדרה מדויקת יכולה לעזור במיון עובדים ואיתור המועמד המתאים ביותר לתפקיד.

ביצוע תחקיר מעמיק לגבי ההשכלה, הניסיון במיומנויות המיוחדות הנדרשות לתפקיד,

לפעמים האופי והתכונות האישיות שלו, המסוגלות שלו למצבים משתנים בתפקיד, יכולת לעמוד בלחץ באילוצי זמן וכן בהשתלבות החברתית שלו בארגון.

מספר החלפות מקומות עבודה במהלך השנים, משפיעות על היכולת שלו להתמיד לאורך זמן באותו מקום עבודה.

יכולת וידע טכנולוגי ו/או מקצועי, יכולת למידה מיהירה והסתגלות למצבים משתנים.

לאחר מיון קורות החיים מזמינים את המועמד לראיון אישי, בוחנים את היכולת הוורבלית וכן את שפת הגוף, וכן שאלות מקצועיות בהתאם לדרישות התפקיד.

מבחן פסיכומטרי אליו נשלח המועמד יכול לשקף את התכונות האישיות והמוטוריות להתאמה לתפקיד.

לבסוף נבחר המועמד העונה לכל הקריטריונים בסבירות גבוהה ואותו נשלח להשמה בארגון.

בארגון מנהלת משאבי אנוש נכנסת לתמונה ומלווה את המועמד בכל שלבי ההתאמה שלו לתפקיד, תוך שימוש בכלים מקצועיים שיפורטו להלן.

לדוגמא:

חברה-XXX

משרה נדרשת- הנדסאי אלקטרוניקה לפיתוח

תיאור תפקיד- השתתפות הפרויקטים של פיתוח ספקי כח מתקדמים,

עבודה בצמוד למהנדסי פיתוח

כולל:

ביצוע בדיקות מעבדה, מרמת אב טיפוס ועד מוצר מוגמר.

דרישות תפקיד:

1. הנדסאי/ת אלקטרוניקה – חובה

2. ידע בספקי כח- יתרון

3. יכולת קריאה והבנה של שרטוטים מכאניים וחשמליים- חובה

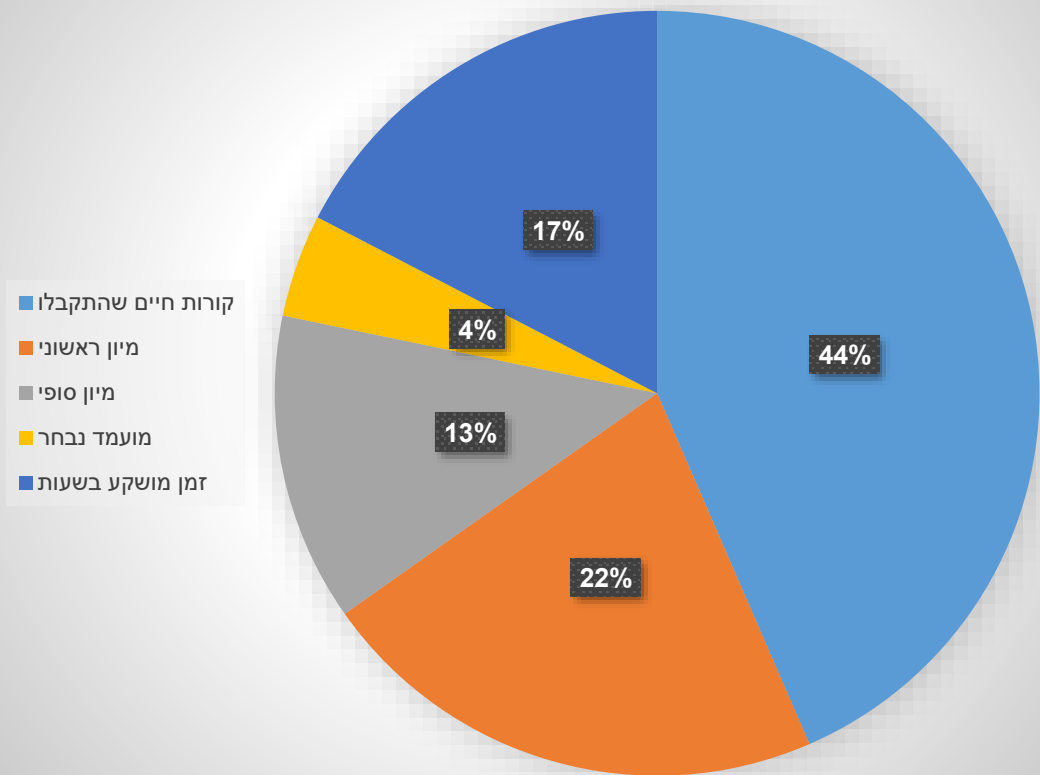
4. אנגלית ברמה גבוהה כולל אנגלית טכנית- חובה

5. מסגרת שכר 8-10K

טבלת תהליך בחירת מועמד מתאים

פרמטר	קורות חיים שהתקבלו	מיון ראשוני	מיון סופי	מועמד נבחר	זמן מושקע בשעות
שהתקבלו	10	5	3	1	4
ראיונות	10				5
פסיכומטרי			3		
קבלה				1	
סה"כ					9

שהתקבלו

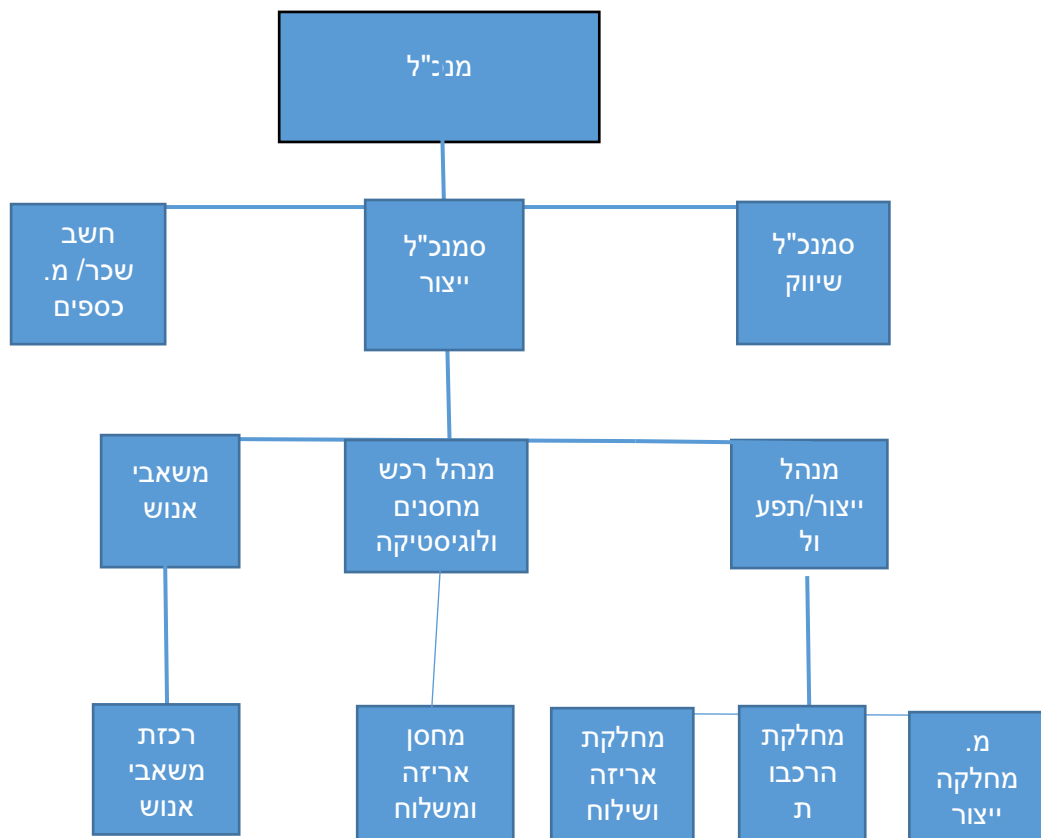


2. מבנה הקישורים בהיררכיה העסקית:

בחשיבה על הניהול העסקי בארגון יש לקחת בחשבון את הפעילות של תפקיד

משאבי אנוש במבנה הארגוני ובמנעד הפעילויות להצלחת הארגון.

מבנה ארגוני חברה. XXX



התפקיד הבלעדי של משאבי אנוש הוא לתמוך בחברה, השגת המטרות של החברה והעברת הערך המוסף ללקוחותיה ולבעלי עניין.

אסטרטגית תגמול ותמריץ עובדים .

סקרי שכר למשרות מקבילות ורמת הניסיון המקצועי של העובדים להצליב נתונים ולבדוק היכן הארגון ממוצב ביחס המתחרים.

קובעים מדיניות שונה לטאנטים , תפקידי ליבה, ותפקידי מפתח ועובדים אחרים בארגון.

עוקבים באופן קבוע למה שקורה בשוק וביצוע התאמות בהתאם.

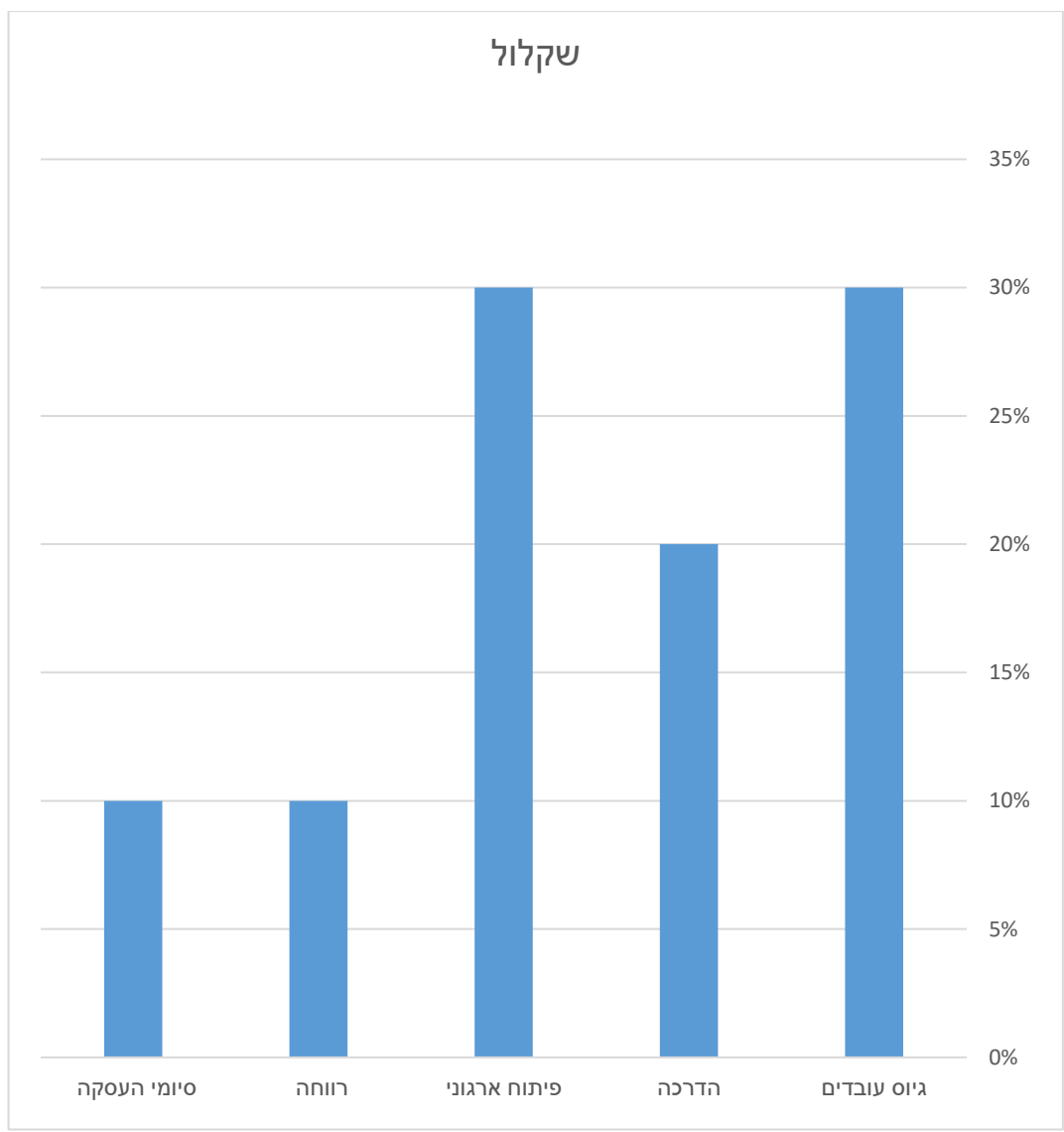
מבצעים התאמות לפחות פעם אחת בשנה ב-שכר, תחרות, ניתוחי עזיבה, לפי קטגוריות של משרות .

שינויים בהיצע המשרות,

ביקוש לעובדים לפי תחומים מיקום גאוגרפי.

תפקידי משאבי אנוש.

מספר	פעילות	שקלול
1	גיוס עובדים	30%
2	הדרכה	20%
3	פיתוח ארגוני	30%
4	רווחה	10%
5	סיומי העסקה	10%
סה"כ		100%



תגמול לפי ביצועים.

חשוב לחלק את תמריצים בהתאם לתקציב שהוקצב לכך ולא לחרוג מהמדיניות הארגונית באופן הוגן ביותר.

צורת התגמול מפורטת בטבלה למטה .

מס'	פרמטר	תקציב	ערך כספי	מחזור תפעולי 2020	מחזור תפעולי 2021	פער בין השנים	אחוז התרומה
1	בונוס	5%	25000				
2	פרמיה	5%	25000				
3	קורסים	10%	50000				
4	השתלמויות	10%	50000				
5	הדרכות	5%	25000				
6	פעילות חברתית	5%	25000				
7	מתקני ספורט	5%	25000				
8	ערב הוואי	5%	25000				
9	תחזית קידום מקצועי	10%	50000				
10	עליה מדרגה	10%	50000				
11	שכר	10%	50000				
12	עזרה לקהילה	5%	25000				
13	חזון	10%	50000				
14	טיפול אישי	5%	25000				
סה"כ		100%	500000	20.000000	22000000	2000000	10%

מחסן הכלים של מנהלי ה- HR.

שכר

מענקים

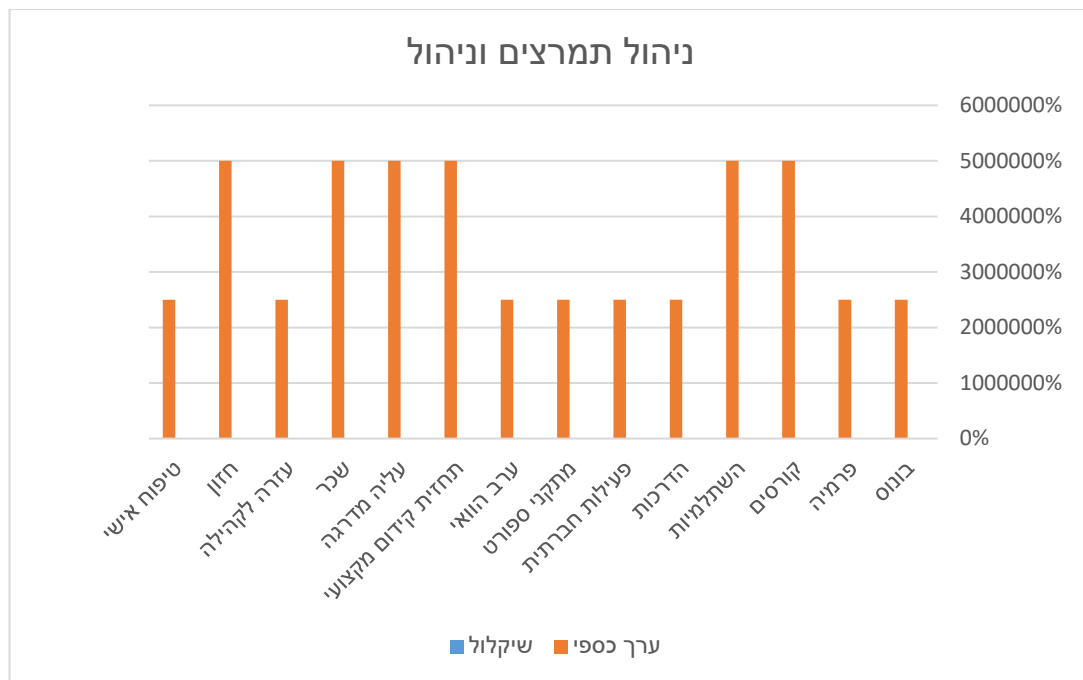
בונוסים

חלוקת רווחים

הכשרות מקצועית

תעודות הוקרה.

הכלים נועדו להעלאת מוטיבציה של העובדים לעידוד, ומציינות .



ניהול תמריצים ותגמול .

1. יעדי החברה .
2. תרומת העובד ומערכת התגמול.
3. העמקת החיבור לחברה .
4. העלאת שביעות רצון.
5. הנעת מצוינות והישרדות.
6. הגברת מוטיבציה .
7. שיפור ביצועים.

לפעמים קורה שמחלקת משאבי אנוש קובעת יעדים ומטרות שלה לפני יעדי הארגון בכללותו,

תפקוד מחלקת משאבי אנוש צריך להיות רגיש לצורכי החברה הגדולים ולהפוך את המודל העסקי של הארגון לעדיפות.

מנהל משאבי אנוש צריך להבטיח שהפעילות של המחלקה שלו מקושרים להיררכיה העסקית תוך השגת אמינות.

כל זאת על מנת לגרום לאיחוד שאר חברי צוות משאבי אנוש לצוותים הגלובלים

של הארגון תוך התמקדות במטרה הערכית הראשונה של הארגון

3. יעילות וזרימה:

ניתוח זרימת העבודה במחלקת משאבי אנוש וכיצד היא מעניקה ערך ללקוחותיה, מהלך זה קריטי במודלים של יחסי עובד.

כגון: ניהול כישרונות, ניהול תגמולים, וכו...

יחד עם זאת לעיתים בתחומים מסוימים בניהולה של מחלקת משאבי אנוש עומדים בסתירה בניסיון לסייע למנהיגים העסקיים.

צריכים למצוא פתרונות כיצד שירותי מחלקת משאבי אנוש ניתנים להעברה באמצעות זרמי ערך משולבים כדי לשמור על רציפות וזרימה.

זאת כדי לתמוך בעבודה האסטרטגית של הארגון.

ערך 2020	ערך 2021	פער	תגמול 2020	תגמול 2021	פער
כותרת ציר ערכים סידרה 1 סידרה 2 סידרה 3					
10	5	5-			מוצרים פגומים
80	90	10			שביעות רצון לקוח
70	85	15			עמידה ביעדים
5	10	5			שיפור שיטות
4	9	5			שיפור תהליכים
1	4	3			פיתוח מקורי
10	5	5-			העדרות
180	208	28	k300	k500	k200
סה"כ					

4.סדר עדיפויות לאסטרטגיה העסקית

חשוב תמיד ליישם את האסטרטגיה העסקית של הארגון על פני אסטרטגית משאבי אנוש.

אמנם צריך שמחלקת משאבי אנוש תעסוק בתכנון הפנימי,

אך יש לנקוט בזהירות כדי למנוע התמקדות האסטרטגיה בתחום משאבי אנוש

בלבד ותמיד לתת עדיפות לארגון הגדול ולהתמקד במה שמספק ערך באמת.

יש להקפיד שהפונקציה תישאר בהתאמה ליעדי הארגון, במקום להסיט את

המיקוד לתפקוד משאבי אנוש על חשבון האסטרטגיה העסקית.

אסטרטגיה עסקית אסטרטגיה משאבי אנוש

מוניטין	רמה מקצועית של העובדים
חזון הארגון	הזדהות עם יעדי הארגון
שביעות רצון לקוחות	סביבת עבודה נעימה
עמידה ביעדים	תגמול לפי יעדים
איכות המוצר	תגמול לפי איכות ביצוע
איכות השירות עבודה	שביעות רצון ממקום
אחוז פגומים	תגמול לפי אחוז פגומים
שיווק מקצועי	עם הפנים ללקוח האיכותי
עלות מול תועלת	בונוסים ודיבידנדים

5.לספק ערר:

אנשי מקצוע בתחום משאבי אנוש צריכים להיות מודעים למה שמייצג עבודה

עסקית קריטית, ולהיות מוכנים להפשיל שרוולים ולהסיט את תשומת ליבם לצד הנכון.

זה עשוי לדרוש ממנהל משאבי אנוש מקצועי לעבור מאזור הנוחות שלו כעל ידי

אמירת "לא" לסדרי העדיפויות או למשימות אחרות.

לדוגמא: ביטול או שינוי מחדש של פגישת צוות כדי לסייע בסוגיה אסטרטגית

קריטית.

אסטרטגיה העסקית של הארגון קבעה מטרות ויעדים אשר נבדקם בסיום כל חודש עבודה,

במידה וכאשר מתגלים חריגות בעמידה ויעדים, יורדים לשורש הסיבה לתוצאה השלילית שהתקבלה, ובהתאם לזאת מתקבלות החלטות לביצוע פעולות לביטול המגמה השלילית.

בין כל הפנל בדיון החודשי נוכח גם מנהל משאבי אנוש, וגם עליו מוטלות משימות לביצוע, לבדוק, לזמן את הגורם לחריגה לשיחה במטרה למצוא את שורש הסיבה שבאותה מחלקה הייתה החריגה ולטפל בגורם האנושי לפתרון מידי.