

בראשית ברא אלוהים את "כח האדם". אל יקל הדבר בעיניכם. רוב שנות ההיסטוריה האנושית התאפיינו בהעדר כל זכויות לאדם העובד, שהיה משול לבהמת עבודה במקרה הטוב, או משול למת במקרה הרע. הוא היה רכושו של האדון, שהיה יכול לעשות בו ככל העולה על רוחו. העובד, או יותר נכון העבד, היה אסיר תודה לאדונו אם נתן לו מזון לאכול ומקום לישון. תמורת הביטחון הקיומי הבסיסי היה מוכן לעבוד מבוקר עד ערב כל עוד רוחו בו. גם המהפכה התעשייתית של המאה ה-19, שסימנה את קץ ההגמוניה החקלאית בכלכלה ואת המעבר מן הכפר אל העיר, לא שינתה את מעמד העובד, את העדר זכויותיו ואת ניצולו. רק בשלהי המאה ה-19 ובתחילתה של המאה ה-20, בעקבות רוח המהפכה הצרפתית ותחילתם של תהליכים דמוקרטיים בחלק מן העולם המערבי, החלה להתקבע התפיסה שגם לעובדים, ואפילו לעובדות, יש זכויות בסיסיות שעל המעביד לשמור.

כאמור, אז ברא המעביד את "כח האדם". שימו לב לניסוח. מחלקות כח האדם לא הוקמו על ידי העובדים, אלא היו "מנגנון" של המעביד שעסק בגיוס ובפיטורי עובדים, במעקב אחר שעות העבודה שלהם לצורך חישוב המשכורות, ברישום ימי החופשה והמחלה המגיעים להם ובדיווח לבעלים מה עלות העסקת העובדים. "כח האדם" היה אחראי על מימוש מערכת היחסים של עובד-מעביד, על פי חוקי העבודה. קשה שלא לחייך בעצב על סמיכות הלשון בעברית בין עובד לעבד, ועל הסמיכות הפסיכולוגית בין כח אדם לכח סוס, יחידת מידה היסטורית למדידת הספק שנקבעה בניסוי שנערך עם סוס, שמת בתום הניסוי... מנהל כח האדם היה בדרך כלל פקיד אפור חמור סבר, נציגו עלי אדמות של בעל הבית ועושה דברו. באחד הבנקים הגדולים בישראל היו העובדים מכנים בציניות את מחלקת כח אדם "כח עליון".

ההתפתחות הטכנולוגית והמעבר מן התעשייה המסורתית לתעשיית ההייטק



כח אדם, כח סוס, חמור עבודה

כח אדם - משאבי אנוש -

הון אנושי: מה נשתנה?

מאת: שפי שפס

השפה האנושית ככלל, והשפה העברית בכלל זה, עוברת בשנים האחרונות שני תהליכים קוטביים, הנראים לכאורה שונים מאוד זה מזה, אך למעשה כרוכים זה בזה ומושפעים זה מזה. התהליך האחד הוא זילות השפה, דלדולה בפי הדוברים והכותבים ומותן היתר פומבי לקדש את שיבושה. תהליך זה, הנובע מבורות ומבערות הרווחים בימינו בשכבות רבות בציבור, כולל השכבות המשכילות, נתמך אפילו על ידי פילולוגים פופוליסטים רודפי פרסום, ש"זה מרגיש להם נכון לגיד שלוש שקל, כי אני ספרתי וככה כולם אומרים". התהליך האחר הוא שימוש מכוון ומלאכותי בשפה גבוהה ובמילים יפות, כדי לכבס ולהלבין מציאות עגומה של פערים חברתיים וסטיגמות, של ניצול ושל דיכוי. וכך שינה הכושי חברבורותיו והפך בין לילה לאפרו-אמריקאי שחור ויפה, המפגרים הפכו לטעוני טיפוח ואחר כך למאותגרים, יישובים נחשלים הפכו לעיירות פיתוח ואחר כך לפריפריה, וכח אדם הפך למשאבי אנוש ואחר כך להון אנושי. כמה קל לעשות רווחים כשמדברים גבוהה גבוהה והשפה בזול.

שפי שפס, מומחה בכיר בפסיכולוגיה קלינית ויועץ ארגוני.

לכאורה, המסקנה המתבקשת מן האמור לעיל היא ברורה והגיונית. אך כאמור בפתיח של המאמר, מכבסת המילים קלה, וארגונים מאמצים את המונח בהתלהבות, אך הביצוע במציאות, המצריך שינויים משמעותיים ועשייה יום-יומית, קשה מאד ורוב הארגונים עדיין כושלים בו.

לפני זמן מה פניתי לאחד הארגונים העוסקים בהערכות שווי כלכלי של חברות, שחרטו על דגלם את נס ההון האנושי, והצעתי להם לפתח מדד כמותני של ההון האנושי של חברה שעורכים לה בדיקת שווי. לתומי חשבתי שההון האנושי של חברה מייצר את ההון הכלכלי שלה, ולכן אך טבעי הוא שנרצה למדוד אותו. למרות שאני מאד מוערך ומקובל על אנשי החברה, זכיתי לתגובה של שתיקה רועמת ואפילו כועסת. נכון, הם מאד מאמינים בחשיבות ההון האנושי, אך שוויה של חברה נמדד בנתח השוק שלה, במאזנים הכספיים, בהון העצמי ובהון החוזר שלה, בצבר ההזמנות. מה לרמת המנהלים והעובדים של חברה ולאקלים הארגוני שלה ולכל אלה? וכי הם יוצרים את התוצאות הכלכליות?

אני, משום מה, חושב שהתשובה היא "כן"! מה דעתכם?

גישה נוגשנית ודורשנית. וכך מוצאים עצמם עובדים רבים מרופדים בתנאים טובים, אך סובלים סבל רב מתרבות ארגונית וניהולית קשה ופוגעת. "אני חש כמו חמור עבודה באבוס של זהב", היטיב להגדיר זאת סמנכ"ל פיתוח בחברת הייטק מצליחה.

המונח "הון אנושי" מנסה, בהצלחה חלקית, ללכת עוד "צעד קטן לאדם, צעד גדול לאנושות" בדרך הארוכה והפתלתלה של יחסי העבודה בין המעסיקים והמועסקים. אני מעדיף לדבר על מעסיק - מועסק כדי להימנע מאסוציאציות העבודות המובנות בעובד - מעביד. ה"הון האנושי" מניח שתי הנחות יסוד. הראשונה והחשובה יותר היא ההכרה וההפנמה, שמי שמייצר את ההון של החברה אלה האנשים שעובדים בה. אנשים אלה נמצאים בשורת ההכנסות והרווח ולא בשורת ההוצאות. וההנחה השנייה היא שכל שניטיב את רוחו של העובד, את הידע, המוטיבציה, ההזדהות, הנאמנות שלו עם הארגון, ולא רק את תנאיו החומריים, כך יעלה ערכו של העובד וכך יעלה גם ערך החברה. הנחות יסוד אלה שומטות את הקרקע מניגוד האינטרסים ההיסטורי בין מעסיקים למועסקים.

בשליש האחרון של המאה העשרים, גרמה לשינויים ארגוניים, מבניים ופרסונאליים בשוק העבודה ולהופעת המינוח "משאבי אנוש" במקום "כח אדם". נוצר הצורך בעובדים מיומנים, משכילים, בעלי רמה גבוהה מבחינה מקצועית ואישיותית, שיוכלו לעמוד בדרישות הקשות של התמודדות בשוק תחרותי ומשתנה במהירות ולתפקד בארגון עם מבנה מאטריציוני שטוח ולא פירמידאלי. המונח "משאבי אנוש" ביטא את שינוי ההתייחסות לעובדים, שהפכה להיות יותר אנושית ופחות כוחנית. העובדים הפכו למשאב שיש לטפחו, כמו כל משאב טבע גולמי שיש לזקקו או לעבדו אם רוצים להפיק ממנו רווחים גדולים. כך התווספו לתחום משאבי האנוש גם תפקידי ההדרכה והרווחה, ותפקיד מנהל משאבי האנוש קיבל שדרוג בארגון מבחינת מעמדו ומבחינת איכות האנשים שאיישו את התפקיד. אך עדיין אנו רחוקים מלברך על המוגמר. בחלק מן הארגונים עדיין נתפס העובד כמשאב מתכלה שניתן להחליפו בקלות יחסית בעובד זול יותר. מה גם שרבים מבעלי הבית ממשיכים לראות בעובד שורה המופיעה אך ורק בצד ההוצאות, ולאור ההשקעה בעובדים שהולכת ונעשית גדולה יותר, מחמיר היחס כלפי העובדים ומתפתחת



תמונות מהכנס השנתי ה-22
לניהול משאבי אנוש בישראל
ראו עמודים 24 - 26

שירות ישיר מהחניה לכנס...