

שער ראשון

# כללי

שער זה ידון במהותו של ה'אאוטסורסינג התפעולי' והתפתחותו בארגונים בישראל.

# 1.

## מהו אוטסורסינג תפעולי?

בחלקיו הקודמים של הספר, תיארנו פעילות אוטסורסינג המתועלת לענף מסוים, כגון מיחשוב, ניהול לוגיסטי ובהמשך, ניהול ציי רכב. בחלק זה, ננסה לתאר מסגרת פחות מובחנת של אוטסורסינג, כזו החוצה ענפים ומדגישה את עצם היכולת לנהל מערכות ארגוניות אצל הלקוח או מטעמו, ולא דווקא כוללת ידע מקצועי ייחודי.

גם במסגרות אלה, קשה לעיתים להבחין בין פעילות אוטסורסינג אמיתית לבין פעילות פרויקטנטית. לדוגמא, אם חברת מנפאואר, כספק אוטסורסינג, מנהלת את מערך הבחירות להסתדרות (כוח אדם, לוגיסטיקה, אחסון, תיאום, שינוע וכל הנלווה להם), יאמר הקורא, ובצדק, כי זהו 'פרויקט', משום שיש לו התחלה, אמצע וסוף מוגדרים. הרי אנו הגדרנו לאורך ספרנו את האוטסורסינג, מבחינת הזמן, כפעילות המתמשכת לאורך זמן בלתי מוגדר בחיי הארגון.

אולם, אם בדוגמא זו נמצא כי הספק לקח על עצמו לנהל את כל מערכות הבחירות של ההסתדרות, לא תהיה זו רק פעילות המתקיימת אחת לארבע שנים, משום שמדובר בגוף עתיר פעילות 'בחירה', כגון בחירות לאיגודים מקצועיים ועוד. בהקשר כזה, הספק מחליף בעצם את מחלקת הבחירות בהסתדרות, ועל כן פעילותו בתחום מהווה אוטסורסינג לכל דבר ועניין.

פעולות מסוג זה הן בדרך כלל עתירות כוח אדם, ולכן מובילות אותן באופן טבעי

חברות כוח אדם זמני, הנותנות את השירות. יחד עם זאת, ניתן למצוא תחת כותרת זו גם חברות אחרות, המתמחות בניהול פרויקטים, הנדסיים ואחרים, אשר במסגרת התפתחותן הטבעית נותנות גם שירותים שניתן להגדירם כאוטוסורסינג.

בניגוד לשאר חלקי הספר, המגדירים אוטוסורסינג ספציפי לכל ענף, לא קיימת הגדרה לשירות חוצה הענפים המתואר בחלק זה ועל כן ננסה אנו, בכל הצניעות, להגדירו כאוטוסורסינג תפעולי.

ספקי שירות זה טוענים, כי יתרונם היחסי בא לידי ביטוי בעצם יכולת הניהול, ולכן הם יכולים לפעול כמעט בכל ענף. כך נמצא לדוגמא, כי מנפאואר מציעה גם שירותים לוגיסטיים, למרות שסביר להניח כי גם היא תסכים שבהיקפים גדולים ומורכבים במיוחד, חברת FC מסוגלת להציע שירותים מקצועיים יותר ממנה.

לצדן של חברות כוח אדם ניתן למצוא, כפי שצינו, חברות שירותים המעסיקות מהנדסי תעשייה וניהול, אנשי מיחשוב ומומחים אחרים. חברות אלה מתמחות בניהול פרויקטים, אך התשתית הניהולית שיצרו, כגון הלוגיסטיקה המיחשובית שלהן, מאפשרת להן להציע ללקוחותיהן גם שירותי אוטוסורסינג בתחומים מגוונים, ובכללם מיחשוב. עם זאת, גם חברה כזו, כנראה תסכים לקביעה כי במשימות גדולות ומורכבות של ניהול מערכי מיחשוב - EDS מתמחה יותר ממנה.

חברות אלה, המציעות שירותי אוטוסורסינג תפעולי, טוענות כי במשימות פחות מורכבות, כאשר לצד השיקול המקצועי קיימים גם שיקולי עלות מובהקים, כדאי להשתמש בשירותיהן ולא דווקא במומחים הגדולים בתחום, כמו שותפינו לפרקי הספר האחרים.

הן רואות עצמן כמעין 'סופרמרקט של אוטוסורסינג'.  
במנפאואר לדוגמא, מבוצע שירות זה באמצעות חברת בת ששמה משקף תפיסה זו:  
STM - Solution Total Management.

חשוב לציין כי לא ניתן ליצור תבניות מוגדרות על פי הניתוח שאנו עורכים כעת, אי אפשר להתעלם גם מהזדמנויות עסקיות הנקרות לפתחי הספקים. לדוגמא, ניהול דלפקי קבלה של ארגונים. במקרים רבים עושות זאת חברות שמירה ואבטחה, אך יהיו מקרים שחברה כמו מנפאואר, שאינה רוצה להיכנס לתחומי אבטחה או ניקיון, כן תיקח על עצמה את משימת הניהול של דלפק הקבלה של חברה גדולה ומכובדת.

איכות האנשים המאיישים דלפק כזה מטעמה, וממילא גובה שכרם ואופן הכשרתם, שונים משל עובד הניקיון או השומר הממוצע. בדרך כלל, מוכנים לקוחות מסוימים לשלם יותר כסף, עבור ניהול מקצועי ואיכותי יותר של דלפק הקבלה.

## 2.

# התפתחות התחום בישראל

מאחר והספקים העיקריים בתחום שירותי האאוטסורסינג התפעולי הן חברות כוח אדם, הרי שאספקת שירותים אלה החלה באופן טבעי בתחומים של משאבי אנוש. משירות ראשוני של אספקת כוח אדם זמני, החלו החברות האלה, בעיקר הגדולות שבהן ובראשן מנפאואר ישראל, להתפתח ולהציע גם שירותי ניהול של אותם עובדים. שני התחומים הבולטים בהם החלו להעניק שירותים אלה היו מרכזי קורות חיים (מערך הגיוס והמיון של החברה) ומערך הפקידות של מחלקות העו"ש בבנקים הגדולים.

מומחי מנפאואר טוענים, כי הסניף הישראלי של החברה הוביל את התפתחות התחום בארץ. סייע לו במשימה זו הקשר הבינלאומי עם סניפי החברה בחו"ל, והביקוש שהתעורר בארץ מצד ארגונים שביקשו להתמקד בעשייה הנוגעת רק לליבת הארגון.

כדוגמא בולטת הם מביאים את לקוחתם, חברת הייטק גדולה בישראל, שמרכזה בירושלים.

לדבריהם, כבר לפני שמונה שנים, קרא להם מנכ"ל החברה, תומך נאמן בדרך ניהול זו, וביקש מהם לבצע את ניהול המערכות ה'פריפריאליות' בחברה. באותה חברה נטלו אנשי מנפאואר על עצמם לא רק את ניהול מרכז גיוס העובדים, אלא גם את מרכז השירות לעובד ואת ניהול המחסנים.

באותה חברה הייתה תפישה, כי יש להעביר את כל מה שניתן לתפעול על ידי קבלנים (עדיין לא קראו לפעילות אאוטסורסינג). כך הוצאו לקבלנים חיצוניים גם שירותי ההסעדה, הנקיון ועוד.

מנפאואר ביקשה לבדל את שירותיה בתחום האאוטסורסינג, על ידי כך שתיעלה אותם למסגרות מתוחכמות יחסית של ניהול תפעולי. לכן, לא נכנסה לתחומי ההסעדה, הנקיון והשמירה. לדברי אנשיה, אלה תחומים המושתתים על העסקה של עובדים בשכר נמוך, ואינם דורשים מיומנויות ניהול מורכבות. לכן, בתחומים אלה אין לה ולחברות הדומות לה, כל יתרון יחסי.

לעומת זאת, נטלה עליה בשמחה את תחזוקת מערך הניקוי של 'החדרים הנקיים'. (בחברות עתירות ידע נדרשים לעיתים חדרים ברמת ניקיון גבוהה במיוחד, שהעובדים בהם חייבים בלבוש סטרילי מיוחד. שמירה על ניקיון החדרים מחלקיקי אבק וכל זיהום אחר, דורשת מיומנויות מקצועיות ומכשור מיוחד).

הקשר עם השלוחה של אותה חברה בירושלים, עודד את מנפאואר להרחיב את פעילותה בתחום ניהול מרכזי גיוס וקליטת עובדים.

ניהול מרכזי כזה בארגון, משמעו ניהול מערך הגיוס והמיון של הארגון, והוא רלוונטי במיוחד במבצעי גיוס גדולים, כגון הקמת המפעל של חברת הייטק בקריית גת, שהצריך את גיוסם המהיר של מאות עובדים. פעילות זו, על פי ההגדרה, היא פרויקט, ואמנם כך היה הדבר, לו הייתה מסתיימת בנקודת זמן כלשהי. או אז, מערך הגיוס והמיון, לאחר שהוקם וגויסו אליו מאות העובדים, היה עובר לידי מערך כוח האדם של הלקוח. אך באותה חברה, העדיפו להותיר את פעילות הגיוס והמיון בידי מנפאואר, וכך הפכה המשימה לפעילות אאוטסורסינג.

מאחר והשירות במקרה זה כלול בתחום ההתמחות הספציפי של הספק - ניהול משאבי אנוש - הרי שמנפאואר אינה שונה מ-FC או אלבר או EDS, המנהלות פעילות בתחום בו הן מתמחות.

המסגרת השנייה, שהייתה סמן בולט להתפתחות האאוטסורסינג התפעולי בארץ, היה רצונם של הבנקים למצוא פתרון לעובדי מחלקות העו"ש. מדובר בתפקיד זוטר יחסית, ורק חלק ממבצעי הופכים לעובדי בנק קבועים, המתקדמים בשלבי ההתפתחות המקצועית.

לפיכך נוצרה מסגרת - אמנם חלקית, ניסויית ולא גורפת - בעיקר בשני בנקים גדולים, בהם חברות כוח אדם גדולות העסיקו וניהלו בשלבים הראשונים של הפעילות, את עובדי העו"ש.

הצורך בשירות זה התעורר בבנקים בעקבות המעבר לחמישה ימי עבודה בשבוע. קיצור שבוע העבודה יצר מצב שבו בימי עבודה מסוימים, כמות כוח האדם בסניפים הייתה נמוכה יותר מאשר בימים אחרים. המחסור בכוח אדם יצר בעיית שירות: עמידה ממושכת יותר בתור, מענה איטי לטלפונים וכד'. הבנקים ביקשו לפתור בעייה זו מבלי להגדיל את מצבת העובדים הקבועה. היה איפוא נוח לבנקים, ליצור מאגר עובדים קבוע ומיומן שאינו שייך למצבת העובדים הקבועה, כזה שניתן להעסיק רק לפי הצורך, ואף לנייד אותו בין הסניפים. זאת, לא רק בשל המעבר לחמישה ימי עבודה, אלא גם בגלל צרכים שהיו קיימים גם קודם לשינוי, ושהיה צורך להתמודד אתם. לדוגמא, חופשת לידה של עובדת, והצורך למצוא לה ממלא מקום לשלושה חודשים, או אף יותר. קיום המאגר החיצוני לא חייב לאתר כל פעם מחדש מחליפים פוטנציאליים, שיש להכשירם רק לצורך תקופת מילוי המקום. באחד הבנקים הגדולים, דווקא זה שבו החלה היוזמה - היא לא התרחבה, משום שאחד הגופים המתנגדים המרכזיים להרחבתה היו ועדי העובדים, שחששו כי מסגרת זו תתן פתח לנגיסה בכוחם ובמעמד העובדים הקבועים.

בבנק גדול אחר, מוסיפה הפעילות הזו להתקיים. במסגרתה, אחראי הספק לגיוס האנשים, מיונם והכשרתם לתפקיד, בשיתוף הבנק. בתפעול השוטף, משובצים עובדים אלה בסניפים לפי דרישות הסניף. כלומר, ניתן לנייד עובדים מסניף לסניף, לפי צרכי האיוש שלהם. הספק מנהל את המאגר, ומחייב את הסניפים תמורת שעות העבודה שהוקצו להם. ברור שהסניפים אינם יכולים להזמין עובדים ככל העולה על רוחם, אלא על פי תקציב שעות, המוקצה להם על ידי הנהלת הבנק, בהתאם לצורכיהם. מובן שעובדים אלה הם עובדי הספק. הוא זה שמשלם להם משכורת, מתגמל אותם, מוציא אותם לחופשה ויכול גם לפטרם. לספק יש גם אחריות על מעשי עובדיו. לדוגמא, עליו לפצות את הבנק על 'נזקי קופה', שנגרמו על ידי עובד מטעמו.

במקרים אחרים של אאוטסורסינג בתחום משאבי אנוש, ניתנים שירותים כגון ניהול חיצוני של מערך ההדרכה בארגון. ה'אאוטסורסר' הופך בעצם למנהל ההדרכה של הארגון. גם פעילות זו, המשלבת צורך בידע מקצועי (פיתוח תוכנית הדרכה), עם יכולת ארגון וניהול לוגיסטי של פעילות הדרכה (תיאום מרצים, ארגון כיתות, הכנת חומר לימודי וכו'), היא פעילות אאוטסורסינג לכל דבר ועניין.

בתחום של ניהול מרכזי גיוס עובדים או מערכות הדרכה, הידע המקצועי אמור להימצא כולו בידי הספק, מעצם היותו חברת כוח אדם המתמחה בניהול משאבי אנוש. לעומת זאת, בתחום הבנקאות אין לחברת כוח האדם ידע מקצועי ייחודי, ועל כן במקרה זה נדרש שיתוף פעולה הדוק עם המערכות הרלוונטיות של הלקוח, כמו הדרכת העובדים בנושאים הבנקאיים, בשיתוף מערך ההדרכה של הבנק.

מסקירה זו, עולים שני סוגים של שירותי אאוטסורסינג הניתנים על ידי חברות כוח האדם: האחד, בתחום משאבי אנוש - תחום התמחותן. בכך הן אינן נבדלות, כאמור, משותפים אחרים בספרנו.

השני, שירותים מנוהלים של אאוטסורסינג בהם הספק הוא מעין 'סופרמרקט של אאוטסורסינג'. בתחומים אלה, החברות צריכות לשתף פעולה עם גורמים מקצועיים לפי העניין - מתוך הארגון עצמו (בבנקים), או כאלה המתמחים בתחום המקצועי אותו הן, חברות כוח האדם, מנהלות. (למשל, חברת המיון פילת - ראה להלן עמ' 202 - מרכזי ההכוון של משרד הקליטה).

סוג שירותים שלישי הוא ניהול מערך שאינו דורש התמקצעות מיוחדת, לא בתחום משאבי אנוש ולא בתחומים אחרים. הערך המוסף בו הנו היכולת הארגונית - ניהולית של הספק.

זה גם הסוג העיקרי בו פועלים ספקי האאוטסורסינג בתחום, ולא רק בארץ. מומחי מנפאואר מציינים כי אלה הם פני הדברים, לדוגמא, גם בשבדיה - ארץ בה תחום האאוטסורסינג התפעולי הוא בין המפותחים בעולם.

לפיכך, בחרנו להתמקד בחלק זה בעיקר בתחום השלישי. נדגיש שוב את הערך המוסף העיקרי שלו: יכולת ניהול ותפעול.

לצורך זה בחרנו שלוש דוגמאות, השונות זו מזו:

1. ניהול מערך הקופות וניהול הגבייה של רכבת ישראל.
2. ניהול מרכזי ההכוון לעולים של משרד הקליטה.
3. ניהול מיזם האטרקציה התיירותית החדשה: פארק 'מיני ישראל'.