



AL CONSULTANTS
CREATIVE ORGANIZATIONAL THINKING



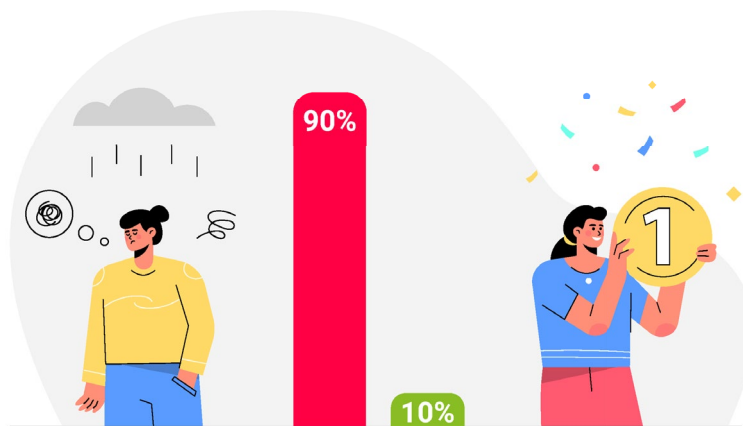
המדריך ל-HR אסטרטגי בסטארטאפ הצומח

מדריך מעשי לניהול אסטרטגית משאבי האנוש
בשלבי הצמיחה השונים של הארגון

AL CONSULTANTS

חברות סטארטאפ מגיעות לעולם מתוך רעיונות מבריקים ורצון עז להצליח אך מתמודדות עם סטטיסטיקה מאיימת:

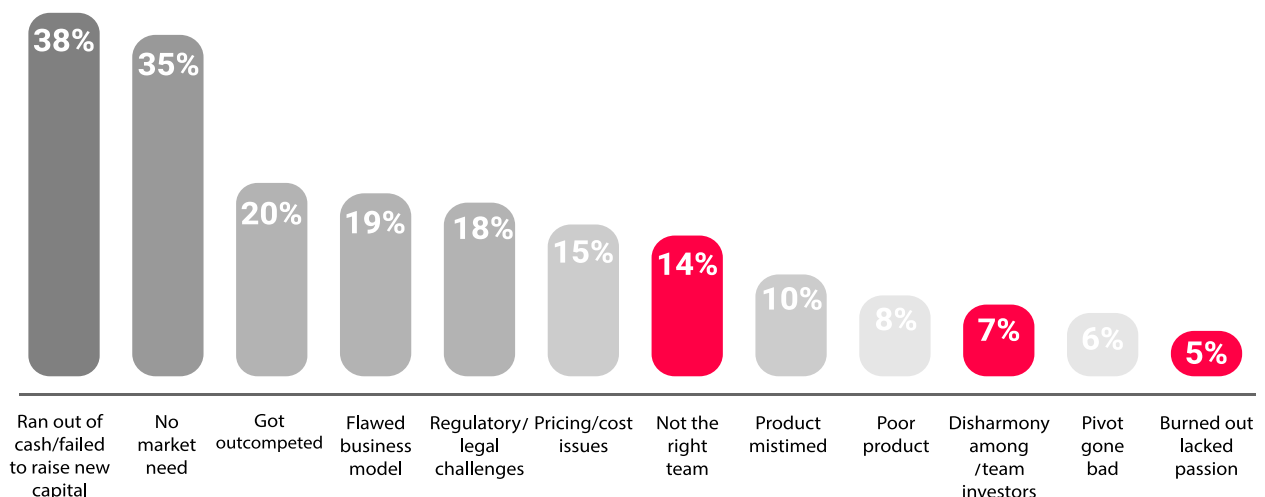
מעל 90% מחברות הסטארטאפ נכשלות, 70% מהן בין השנה השנייה לחמישית לחייהן, תקופת שיא צמיחתן (CB insights)



מחקרים רבים מנתחים בכל שנה את הסיבות הנפוצות ביותר למוות בטרם עת של סטארטאפים. קיימת הסכמה כי מבין 12 הסיבות הבולטות, לפחות שלוש מבוססות על המרחב האנושי, התרבותי והבין אישי. ממצא זה מאיר בנורות ניאון את מה שעל כל חברת סטארטאפ חפצת חיים לדעת: ניהול המשאב האנושי הינו צורך אסטרטגי.

RESEARCH

Top reasons startups fail



למי שאמון על המשאב האנושי בחברה, יכולת ואחריות להשפיע על הצלחתה והתפתחותה העתידית. על משאבי האנוש מוטלת המשימה הידועה לוודא שיש מי שיבצע את העבודה, שהעובד הנכון נמצא בתפקיד הנכון, לדאוג לרווחתם ופיתוחם האישי והמקצועי של העובדים, לשמר עובדים טובים ולייצר תהליך קליטה מסודר.

הרבה חברות מבינות מאוחר מידי שניהול משאבי האנוש מהווה פונקציה אסטרטגית קריטית לעתיד החברה. המשימה של זיהוי, ניתוח, חיזוי ואפיון חכם של תהליכים על ידי מנהל.ת משאבי האנוש יכולים להביא ערך רב למנכ"ל.ית ולארגון כולו.

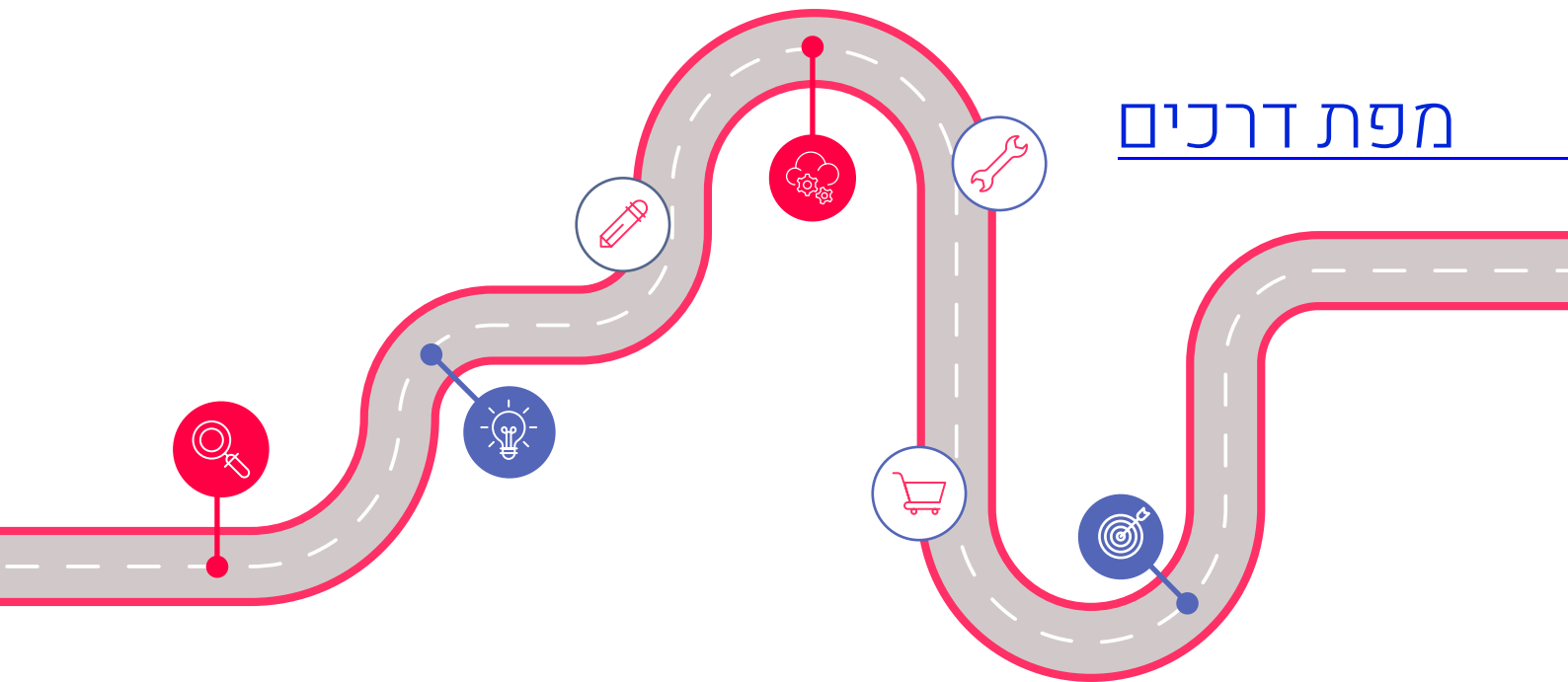


מנהל.ת משאבי אנוש
הינה פונקציה אסטרטגית
וקריטית לעתיד החברה
מאחר והאנשים הם משאב
אסטרטגי ומורכב שיש
לנהל.

התפקיד האסטרטגי של ה-HR בדרכו של הסטארטאפ להצלחה

מדריך זה ממפה את האתגרים השונים לפי שלבי צמיחה של חברה. בסופו תדעו לזהות את מיקום החברה שלכם ולהבין מהן הפעולות האסטרטגיות שכדאי להתמקד בהן.

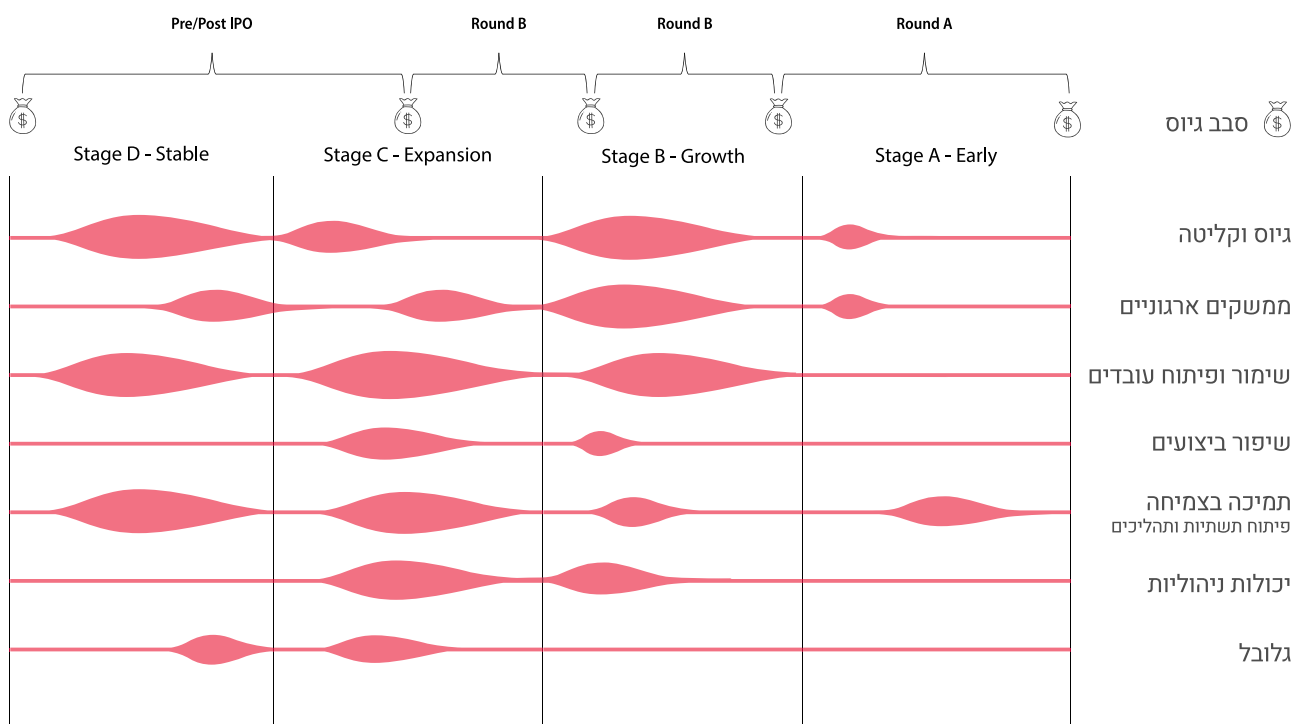
מפת דרכים



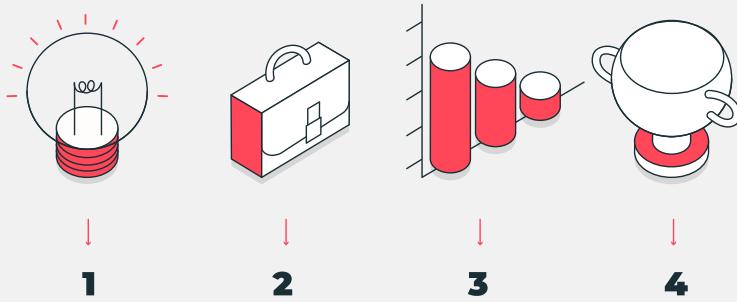
לאחר סקירה של מאמרים ממקורות שונים, ומעל 200 לקוחות ועוקבים של AL Consultants מחברות מגוונות שענו על סקר שהעברנו בנושא באוק' 2021 יצרנו מפת דרכים ברורה שתאפשר מיקוד למנהל. משאבי האנוש האסטרטגית.

המפה מתארת את המשותף והאופייני לשלבים השונים של צמיחת חברה, בהיבט אתגרי ההון האנושי.

לאורך המדריך, מוצגים האתגרים הארגוניים/עסקיים לצד אתגרים אלו. כך תוכלו לזהות היכן ממוקמת החברה שלכם ולאתר אתגרים רלוונטיים ומענים אפשריים.



שלבים



חשוב לזכור! ההקבלה בין שלבי ההתפתחות וסבבי המימון אינה הכרחית. ישנם סטארטאפים שמנהלים את צרכי ההון שלהם אחרת. ובכל זאת, ישנו מסלול שרוב הסטארטאפים עוברים בו ומאפשר לנו לפלח את הצרכים המשתנים כקפיצות המדרגה הנדרשות בכדי להוכיח את הפוטנציאל והאיתנות של החברה בין סבב לסבב.

1 שלב ראשון : Early

שלב מימון ה-seed מאפשר את התפתחותו הראשונית של הסטארטאפ. הסטארטאפ מתחיל באדם עם רעיון ותשוקה לייצר משהו חדש אשר מחפש עוד אדם או שניים שיחברו אליו להגשים חלום. בשלב זה מתחיל להיווצר ארגון קטן, והמימון מאפשר לגייס קבוצה ראשונה של עובדים.

החברה מוכוונת לסבב הגיוס A, בו משקיעים כבר לא מחפשים רעיון ותשוקה אלא יכולת לתרגם רעיון לכסף. הצמיחה העסקית של הארגון המתהווה מתמקדת בנושאים הבאים:

- הבניית התוכנית העסקית והחזון - המייסדים יגדירו משימות ויעדים, מפת דרכים ומטרות.
- פיתוח המוצר הראשוני
- ביסוס מאגרי משתמשים/הכנסות (כתלות במוצר), בכדי למנף את ההצלחות הראשוניות לסבב מימון נוסף.

מאפיין תרבותי של שלב זה הוא ה-Scrappy mentality: כולם עושים הכל. בכדי לחסוך כסף ולעבוד בצורה מהירה ויעילה, העובדים לא בהכרח מתאפיינים במקצועיות ובכשירות מותאמות לתפקידם. הארגון נמצא במקום מאוד ראשוני, אין נהלים ותהליכים עדיין.



מרבית הסטארטאפים
נכשלים דווקא בצמיחה
הראשונית במספר
העובדים, כאשר עובדים
בהם בין 11-50 עובדים
(Failory, 2021)



מהם האתגרים המרכזיים בזירת ה-HR?

1. עם הפנים קדימה - הנחת יסודות לתרבות הארגונית הרצויה

התרבות הארגונית מתעצבת יש מאין ולרוב ללא הכוונה, על בסיס אופיים של המייסדים והדמויות הראשונות בארגון. בשלב זה עוד לא מרגישים זאת בשטח, אבל השקעה מקדימה בעיצוב הערכים והתרבות הארגונית באופן יזום היא השקעה לטווח ארוך.

2. גיוס מדויק, איכותי ותואם תרבות בסביבה תחרותית

בשביל לפתח מוצר ולבסס מאגרי משתמשים והכנסות, צריך אנשים איכותיים, מקצועיים ומסורים. הגיוס הוא לא עניין של מה בכך. החברה הקטנה והלא מוכרת מתמודדת בתחרות מול חברות יציבות, עתירות משאבים ותמריצים ובעלות מיתוג דומיננטי. היכולת לאתר טאלנט איכותי שיאפשר צמיחה חיונית לארגון כמו אוויר לנשימה.

3. שקט תעשייתי - צמצום הסיכון ויצירת תשתיות

תשתיות ראשוניות לניהול המשאב האנושי הן אבן הפינה של הבניין. כבר בתחילת הדרך מתקבלות החלטות שמהוות תיאום ציפיות לעתיד וגם מכריעות על רמת החשיפה של החברה הטרייה לסיכונים. החברה הטרייה מקבלת בשלב זה החלטות משמעותיות לעתידה, ולא תמיד באופן מושכל הלוקח בחשבון השלכות לטווח רחוק - לדוגמה מדיניות השכר והתמריצים, וצורת ההעסקה ותמהיל העובדים (העסקה ישירה או עקיפה, הגדרות תפקיד - החלטות שילוו את החברה ומשמעותן תעמיק עם צמיחתה. כמו כן, השקעה במדיניות אי-אפליה ומניעת הטרדות יכולות להגן על החברה מפני הגשת תלונות שעלולות להוביל לסיומה עוד בטרם הצליחה לנהל את עסקיה ברווחיות.

4. שיפור סינרגיה בצוות המייסדים

אמנם עדיין לא התגבשו מחלקות, אבל ממשקים כבר קיימים בצוות המייסדים ואיתם באים האתגרים. הדינמיקה בין חברי הצוות המייסד היא בעלת השפעות דרמטיות - חוסר הרמוניה ביניהם היא אחד מגורמי הכישלון הבולטים של סטארטאפים. היכולת לבנות מערכת יחסים מיטיבה ואפקטיבית בין המייסדים היא אתגר אסטרטגי עם משמעות גורלית לעתיד המיזם.

אתגרי שלב Early הקשורים במשאב האנושי בזירת הסטארטאפים המקומית:

התחרות על הטאלנט פוגשת את החברה הטרייה מיומה הראשון, וכמעט 40% ממשאבי התכנון והביצוע מופנים לצורך להביא ולשמר טאלנטים.

- האתגר ביצירת התשתית עולה כאתגר הגדול ביותר בתחילת הדרך ולא בכדי. על כתפי משאבי האנוש נמצאת יצירת התשתית שתגדיר את מערכת היחסים בין החברה לנכס והסיכון המרכזי שלה - העובדים והידע שהם מחזיקים איתם.

21%

תמיכה בצמיחה - פיתוח תשתיות ותהליכי משאבי אנוש

19%

שימור - איך לעשות שהטובים ישארו?

18%

גיוס גיוס גיוס!

11%

רווחת העובדים והחוסן המנטאלי שלהם

9%

יכולות ניהוליות - יצירת קפיצת מדרגה בניהול האנשים

5%

גלובאלי - חיבור האתרים השונים שלנו לתרבות ארגונית גלובאלית

מטרות אסטרטגיות למשאבי אנוש בשלב ה-Early:



- בניית תהליך גיוס חכם ויעיל עם כושר ניבוי גבוה להצלחה בתפקיד
- בניית תרבות ארגונית מבוססת ערכים
- איתור וגיבוש הצוות המוביל סביב הערכים המרכזיים של הארגון
- ביסוס מדיניות העסקה - דגשים חוזיים וחוקיים, שכר והטבות
- יצירת ציפיות ברורות לעובדים חדשים - הבניית תהליכי קליטה
- שימור/פיתוח דינמיקה חיובית בתוך צוות המייסדים



מנופי השפעה מומלצים:

1. זיהוי ערכי הליבה והתאמת התרבות הארגונית – עיצוב מושכל של חווית העובד ליצירת תחושת מחוברות ערכית.
2. גיוס לאור ערכים.
3. זיהוי כשירויות הליבה שהארגון זקוק להן והבניית תהליך גיוס מקצועי לאיתור.
4. תהליכי קליטה מבוססי חווית עובד – עיצוב והטמעת תהליך קליטה שיאפשרו חיבור מהיר של העובד לחברה ויצירת תחושת שייכות.
5. הגדרת מדיניות משאבי אנוש, שכר והטבות ברורה הכוללת חוזים מתוקפים משפטית מול עובדים.
6. מנהלת משאבי אנוש אינה הפסיכולוגית של המייסדים, אבל היא בהחלט פונקציה שיכולה להנגיש עבורם מענה גישורי, כמי שמזהה את האתגר האסטרטגי בהתהוותו.



2 שלב שני : Growth

אחרי גיוס משמעותי ראשון ובדרך לגיוס המשמעותי הבא (Round B), החברה מתחילה לצמוח בקצב הולך וגובר וכבר עסוקה בקפיצת המדרגה הבאה - הוכחה למשקיעים שהחברה בשלה לפעול בהיקפים נרחבים יותר.

לצד שיפור הפיתוח הטכנולוגי, האתגרים האסטרטגיים לרוב סובבים סביב הגדלת נפח השוק. החברה משקיעה באופן נרחב בפיתוח עסקי, שיווק, פרסום, ותמיכה טכנית. על מנת לספק מענה לכלל העיסוקים החדשים הללו, שלב זה מתאפיין גם בגיוס נרחב של עובדים. יחד עם כל הטוב הזה מצטרפים אתגרים חדשים בזירת ניהול המשאב האנושי.



האתגרים המרכזיים בניהול משאבי האנוש בשלב זה:

1. עלייה בכמות ואיכות ההון האנושי - גיוס ושימור

בכדי להאיץ את הפיתוח הטכנולוגי, ולהשקיע בשלל העיסוקים שמתווספים מידי יום, צריך לגייס, הרבה וללא פשרות. בהיבטי גיוס, מרבית החברות נמצאות במקום שמכונה "החור השחור" - הארגון גדל בקצב מסחרר והוא נאלץ להשקיע בגיוס צוות נוסף לפני שהוא באמת יכול להרשות זאת לעצמו, מה שמעלה את חשיבות הגיוס המדויק. בתנאי התחרות הגואה, ידו של הסטארטאפ המתבגר לא על העליונה. הוא לא תחרותי מול החברות הגדולות בשכר, ועליו לבדל ולמצב את עצמו בשביל להביא לשורותיו טאלנט איכותי.

2. הטאלנט הגיע - אבל לאן הוא הגיע?

עובדים טובים צריכים לבחור את מקום העבודה שלהם כל בוקר, אל מול שלל ההצעות שבשוק. ללא חווית עובד מתוכננת קשה יהיה לשמר את המצטיינים שבעובדים.

3. זיהוי וטיפול פוטנציאל ניהולי

לקראת סבב B ועם הצמיחה במספר העובדים עולה צורך בריבוד שכבות הניהול. בהיעדר תפיסת ותהליכי ניהול טאלנט נראה קידומים לעמדות ניהול של עובדים שלא בהכרח מוכשרים לנהל. מנהלים ללא הכשרה ראויה, עלולים להוביל לפגיעה בחוויית העובד ולאתגרים גדולים יותר בשימור.

4. התאמה של המבנים והתהליכים הארגוניים לצרכים נוכחיים ועתידיים

הקצב הגבוה מקשה על הניהול האסטרטגי של המשאב האנושי. בשלב זה התהליכים והמבנים מתחילים להתהוות, כמו מעצמם. היחידות השונות בארגון מתמקמות, המבנה הארגוני משתנה תוך כדי תנועה ועם הצטרפותם של בעלי תפקיד חדשים. המבנה החדש שנוצר לא תמיד מתואם עם השירות שהחברה נותנת, המוצר, זווית הראייה של בעלי העניין, העדפות המנכ"ל ושיקולים נוספים. התהליכים והמבנים לרוב חסרים בקרה, ולעיתים אף ימצאו כפילויות בביצוע משימות. השקעה של זמן ומאמץ בעיצוב מבנה ארגוני אפקטיבי יוביל לרווחים לא רק בהיבט של שיפור יעילות העבודה והעובדים, אלא גם דרך חיבור עמוק יותר של העובדים ולכידות תרבותית.

אתגרי שלב ה-Growth הקשורים במשאב האנושי כפי שעלו בממצאי הסקר שערכנו בזירת הסטארטאפים המקומית:

הגיוס תופס את הבמה! כמעט 60% מהחברות ציינו את הגיוס בתור האתגר המרכזי שלהן. יחד עם אתגר השימור, הצורך של מעסיק להיות אטרקטיבי הופך לקיומי עבור חברה מתבגרת בשלב זה.

בסקר לא זיהינו הבנה של העיסוק בממשקים כצורך אסטרטגי בשלב הצמיחה, נתון מפתיע. מחקרים מהעולם וניסיוננו בשטח מעידים כי משאבי אנוש אסטרטגי נדרש להתייחסות ומענה למורכבות הממשקים והמבנה הארגוני, תוך צפי פני עתיד. זוהי הזדמנות להציף למודעות את הצורך החשוב הזה.

לקראת סוף שלב ה-Growth, מתחיל האתגר הגלובלי לתפוס תאוצה, ועליו נרחיב בשלב הבא.

58%

גיוס גיוס גיוס!

13%

גלובאלי - חיבור האתרים השונים שלנו לתרבות ארגונית גלובאלית

6%

תמיכה בצמיחה - פיתוח תשתיות ותהליכי משאבי אנוש

6%

שימור - איך לעשות שהטובים ישארו?

6%

יכולות ניהוליות - יצירת קפיצת מדרגה בניהול האנשים

מטרות אסטרטגיות ל-HR בשלב ה-Growth:



- גיוס מהיר ומדויק של עובדים איכותיים
- שימור עובדי מפתח באמצעות חיזוק התרבות הארגונית, חווית העובד ותחושת השייכות
- יצירת מבנה ארגוני תואם אסטרטגיה
- פיתוח תשתית ניהולית איכותית
- עיצוב וייצוב תהליכים ארגוניים לשיפור עבודת ממשקים

מנופי השפעה מומלצים:



1. זיהוי הצעת הערך (EVP) ומיתוג מעסיק אקטיבי.
2. מדידת מחוברות ארגונית והתאמת מענים ארגוניים לטיפול בפערים לעיצוב חווית עובד חיובית.
3. הבניית תהליכי הקידום וזיהוי הפוטנציאל הניהולי.
4. שילוב המנהלים הטריים בתכנית לפיתוח מנהלים שתאפשר להם לרכוש את המיומנויות והכלים המתאימים לניהול.
5. בחינת ועיצוב המבנה של תהליכי הליבה לשיפור עבודת הממשקים וזיהוי כפילויות ופערים.



בשלב זה הארגון נמצא במקום טוב ורווחי. בעיני משקיעים הוא כבר הימור יחסית בטוח, תהליכים עובדים כמו שצריך ויש חלוקת עבודה ברורה. לקראת הסבב הבא או מכירה באופק, המיקודים האסטרטגיים הם בעיקר:

- **קצב ההתרחבות** - לגדול מהר ולכיוונים נוספים. איך גדלים מהר? התרחבות גלובלית, התרחבות רוחבית לשווקים נוספים, לקוחות בקנה מידה חדש וגם התרחבות באמצעות מיזוגים ורכישות. חלק מהחברות פונות בשלב הזה לאסטרטגיית יציאה במכירת החברה. גם זו דרך להתרחבות.
- **השאת הערך** - רצון בוועד להגיע להישגים ולשפר ביצועים.

האתגרים המרכזיים בניהול משאבי האנוש בשלב זה:

1. גיוס

עדיין מאתגר אך בעצימות פחותה מאשר בשלב הקודם.

2. מקסום ויעילות של העבודה

בכדי להיענות לאתגר האסטרטגי העסקי של שיפור ההישגים - בשלב זה צריך לתת דגש על הביצועים. כפועל יוצא, תהליכי ניהול טאלנט חוצי ארגון מתחילים לעלות כצורך. בחברות צומחות ישנה משאלה לשמר את התרבות הסטארטאפיסטית ובכל זאת לנהל את הביצועים ולדחוף לשיפורם באופן מובנה, מה שמעצים את גודל האתגר.

3. כאבי גדילה #1 פער הולך וגובר בין ההנהלה לשטח

בשלב זה החברה גדלה מאוד והריבוד הניהולי מתרחב. המרחק בין מקבלי ההחלטות לשטח גדל, ורבים מהעובדים לא מכירים ומבינים את האסטרטגיה מה שמעבי על החיבור שלהם לעשייה ועל תחושת המחברות.

4. כאבי גדילה #2 ניהול סינרגטי של הממשקים

אם בעבר היה עובד אחד שעשה הרבה מאוד משימות שונות של מחלקות שונות, כיום יש מספר אנשים על אותה משימה שעובדים יחד למען מטרה משותפת, ורמת המורכבות בניהול האנשים, המשימות והתפוקות עולה.

5. שימור בתוך שינוי

עם הפיכת הסטארטאפ לחברה מרובדת, שמטמיעה (בעל כורחה לעתים) תהליכים ומבנים, נצפה לכך שאנשי מפתח יעזבו, בין אם כי אינם מתאימים לארגון מובנה או בין אם כי הם מחפשים את האתגר הבא. עם עזיבת עובדי מפתח אנחנו עלולים להיתקל במספר קשיים מרכזיים: ראשית, איבוד ידע רב. שנית, צורך בגיוס והכשרה מהירים ואפקטיביים שהינם עתירי משאבי הון אנושי. ולבסוף, עזיבת עובדים מרכזיים עלולה להוביל לתחושת "מירמור" וירידת מוטיבציה אצל הצוות הנותר ולייצר אפקט עדר של עזיבה. **השימור חוזר למרכז הבמה!**

6. תשתיות ניהול בסביבה גלובלית

ההתרחבות הגלובלית מכריחה אותנו לחשוב בלועזית - איך פותחים סייט, איך מנהלים תרבות ארגונית, ממשקים, ויחסי עובד - מעביד בסביבות רב תרבותיות.

7. ניהול שינוי, ציות (compliance) ואתגרי תרבות ארגונית במיזוגים ורכישות

במידה שהחברה מתמזגת או ממזגת לתוכה חברה חדשה, עולם שלם של אתגרים נפתח. בין אם אתגרים חוזיים, או אתגרים תרבותיים, אתגרי שימור ואתגרי חווית עובד - מיזוג ורכישות הוא עולם שלם של ניהול משאבי אנוש שלא ניתן להתעלם ממנו ומחייב חשיבה אסטרטגית.

8. עם המבט קדימה - הסדרה של תוכניות תגמולים ואופציות

חברות רבות המשיכו להנפקה ללא הכנה מקדימה ומספקת של ענייני התגמולים לעובדי החברה ונאלצו לתקן ולהקים בדיעבד הסדרי תגמול בעלויות גבוהות יותר ועם הרבה חוסר נעימות. רגע לפני - זמן טוב לבדוק את מה שגובש בתחילת הדרך, להבין את המשמעויות לאור התכנון קדימה, ולבצע התאמות בטרם יהיה מאוחר.



אתגרי שלב ה- Expansion הקשורים במשאב האנושי כפי שעלו בממצאי הסקר שערכנו בזירת הסטארטאפים המקומית:

בדומה לממצאים ממחקרים מהעולם, שימור עובדים עולה כצורך קריטי, ליבתי ואסטרטגי בשלב זה על-ידי 50% מהחברות. הגיוס לעומת זאת, שעלה כאתגר אסטרטגי בשלב ה- growth על ידי קרוב ל-60% מהנשאלים, צוין בשלב זה רק על ידי 27%. פיתוח תהליכים ארגוניים תומכי צמיחה, לרבות ניהול ביצועים ותהליכי ניהול טאלנט עלו מ-6% ל-10%.

נושאים אסטרטגיים חדשים מצטרפים בשלב זה:

- הצורך בתיאום וסנכרון עבודת ממשקים
- העיסוק במדיניות ונהלים ארגוניים, הבניית מודל עבודה תואם תקופה

49%

שימור - איך לעשות שהטובים ישארו?

27%

גיוס גיוס גיוס!

12%

ממשקים בין מחלקות - קידום
סינרגיה ושיתופי פעולה

10%

גלובאלי - חיבור האתרים השונים שלנו לתרבות
ארגונית גלובאלית

10%

תמיכה בצמיחה - פיתוח תשתיות ותהליכי משאבי אנוש

4%

יכולות ניהוליות - יצירת קפיצת מדרגה בניהול האנשים

4%

רווחת העובדים והחוסן המנטאלי שלהם

2%

היברידיות? איזה מודל יתאים לנו ואיך להטמיע אותו

מטרות אסטרטגיות ל-HR בשלב ה-Expansion:



- קפיצת מדרגה באיכות הטאלנט המגויסים
- פיתוח מנגנוני שימור עובדים
- חיבור העובדים לאסטרטגיה הארגונית
- הבטחה כי כולם עובדים על הדברים הנכונים ובאופן אפקטיבי
- יצירת סינרגיה בין הממשקים השונים כמנוע ליעילות ארגונית
- עיסוק בהיבטי משאבי אנוש של ההתרחבות (הגלובלית ו/או M&A)
- התאמה של תכנית האופציות והתגמולים להנפקה עתידית

מנופי השפעה מומלצים:



1. הטמעת תהליכי התפתחות אישית וצמיחה ארגונית לעובדים ולמנהלים.
2. הבנייה והטמעת תהליכי ניהול לפי יעדים דוגמת OKR, שיטה המסייעת גם בסנכרון הממשקים לאסטרטגיה.
3. עיצוב והטמעת תהליכי ניהול ביצועים, מבוססי משוב מתמשך.
4. הכשרות לניהול בסביבה גלובאלית ורב תרבותית.
5. פיתוח וניהול ממוקד של תהליכי ניהול שינוי כמהלכים אסטרטגיים.
6. הטמעת מערכת טכנולוגית לניהול המשאב האנושי הגדל.
7. גיבוש והטמעת כלי סורסינג, יוזמות חבר מביא חבר, שיפור מערך ההטבות.



בדומה לממצאים ממחקרים מהעולם, שימור עובדים עולה כצורך קריטי, ליבתי ואסטרטגי בשלב זה על-ידי 50% מהחברות. הגיוס לעומת זאת, שעלה כאתגר אסטרטגי בשלב ה- growth על ידי קרוב ל-60% מהנשאלים, צוין בשלב זה רק על ידי 27%. פיתוח תהליכים ארגוניים תומכי צמיחה, לרבות ניהול ביצועים ותהליכי ניהול טאלנט עלו מ-6% ל-10%.

האתגרים המרכזיים בניהול משאבי האנוש בשלב זה:

1. שימור הנכסים האנושיים

האנשים שלנו שווים כסף. ועובדי המפתח שלנו מהווים גם נכס וגם סיכון, שכן הם מחזיקים ידע שחשוב לשמר. חלק מהם רצים איתנו כבר תקופה, במונחים של דור Y הם כבר עלולים להיות שחוקים ולחפש אתגרים חדשים והתפתחות אישית. בשלב זה, מי שהשכילו לייצר תכנית equity ותמריצים בתחילת הדרך מעט יותר נינוחים עד ההנפקה המריץ לעזוב כל כך קרוב להנפקה יורד. ובכל זאת, ביום שאחרי ההנפקה ומימוש האופציות, צריכה להיות לעובדים סיבה מספיק טובה להישאר. העובדים של החברה המוצלחת הופכים למחוזרים בשוק, והחברה מתמודדת עם תחרות בטווח הקצר והארוך על עובדיה הקיימים.

2. גיוס גמיש

הגיוס עדיין משחק תפקיד משמעותי בחייה של מנהלת משאבי האנוש. בשלב זה הגיוס נועד לענות על צורך הנובע מתחלופה של עובדים והתרחבות החברה, וכן על היערכות להערכת השווי. בעולם בו הודאות העיקרית היא הצמיחה, אך התפקידים משתנים תדיר, חשוב לגייס באופן שיכול להתאים לתכנון ההון האנושי העתידי. החברה כבר אינה תלויה ביכולותיהם של בודדים אלא לרוב יכולה להכיל תהליכי הכשרה ולמידה. ומכיוון שהלא ידוע רב על הידוע, **גיוס לפי מיומנויות** ייתן ערך רב יותר מאשר גיוס לפי תפקידים.

3. היבטי גיוון והכלה

נשקלים בהערכת השווי ולכן, גם אם לא הייתה מדיניות קודמת בנושא בתרבות וערכי החברה, ולא הייתה פניות ניהולית לקדם ולהיערך לכך - הם משפיעים כעת על הרחבת הסורסינג מעבר למוכר והמובן לקבוצות אוכלוסייה חדשות. עם דגש זה עולים אתגרים ניהוליים חדשים וצורך בעיצוב מדיניות וכשירות מנהלים לניהול אינקלוסיבי.

4. תשתית ניהולית תומכת צמיחה

המשך פיתוח התשתית לזיהוי פוטנציאל וזיהוי אפיקי התקדמות בהתאם למבנה הארגוני המתרחב, והכשרת המנהלים ביכולות הניהוליות למורכבויות והצרכים של החברה.

5. מוכנות להערכת שווי

גם משאבי האנוש נמדדים בהערכת השווי. בתוך כך באחריות מנהלת משאבי האנוש לתעד ולפעמים לייצר תשתיות יש מאין:

- שגרות ניהול ברורות
- תהליכים עסקיים פורמאליים
- תהליכי משאבי אנוש פורמאליים לאורך 'חיי העובד' (גיוס, ניווד, סיום העסקה ועוד)
- תהליכי ניהול טאלנט, תוכניות לפיתוח העובדים, כישוריהם וצמיחתם הארגונית
- רמת מחבורות, חווית עובד, תרבות ארגונית
- מדיניות ונתוני גיוון והכלה (D&I)
- ארכיטקטורת עיסוקים
- מערכות HRIS
- נתוני משאבי אנוש מפולחים
- מדיניות משאבי אנוש
- תוכניות רווחה/בריאות
- בטיחות וסביבת עבודה
- מיצוב בשוק כמעסיק
- תכנית אסטרטגית עתידית של מחלקת משאבי האנוש

6. ניהול שינוי

בתקופות שינוי התפוקות יורדות, החרדה עולה, והביצועים צונחים. לקראת ההנפקה, בזמן בו הכי חשוב שכולם יהיו במיטבם, העובדים והמנהלים צריכים לחוש מוכלים ולקבל מידע מוגש ורלוונטי.





אתגרי שלב ה-Stable הקשורים במשאב האנושי כפי שעלו בממצאי הסקר שערכנו בזירת הסטארטאפים המקומית:

ניתן לראות קפיצה של כ-100% בשכיחות חשיבות התשתיות והתהליכים של משאבי אנוש כאתגר אסטרטגי, מ-10% ל-19%.

28%

גיוס גיוס גיוס!

19%

שימור - איך לעשות שהטובים ישארו?

19%

תמיכה בצמיחה - פיתוח
תשתיות ותהליכי משאבי אנוש

11%

גלובאלי - חיבור האתרים השונים
שלנו לתרבות ארגונית גלובאלית

11%

יכולות ניהוליות - יצירת קפיצת
מדרגה בניהול האנשים

6%

ממשקים בין מחלקות - קידום
סינרגיה ושיתופי פעולה

6%

רווחת העובדים והחוסן המנטאלי שלהם

2%

היברידיות? איזה מודל יתאים
לנו ואיך להטמיע אותו

מטרות אסטרטגיות ל-HR בשלב ה-Stable:



- שימור ארוך טווח
- גיוס גמיש מוכוון עתיד
- תשתיות ניהוליות תומכות צמיחה
- הכנת תשתיות החברה להנפקה
- הכנת מנהלים ועובדים להנפקה

מנופי השפעה מומלצים:



1. הטמעה של מערכות ניהול משאבי אנוש.
2. עיצוב פורמאלי של תהליכי משאבי אנוש.
3. יצירת תשתית people analytics.
4. תכנון עתידי של צרכי הון אנושי, זיהוי צרכי גיוס וכשירויות עתידיות בעידן שאחרי ההנפקה.
5. בניית אסטרטגיית גיוס מבוססת כשירויות ולא תפקידים.
6. (סקרי מחוברות תכופים Pulse) לאיתור שחיקה ומיקוד מענים מיידי.
7. פיתוח מנהלים בדגש על המיומנויות הנדרשות לניהול במציאות הארגונית המשתנה.
8. בנייה ויישום תכנית תקשור לעובדים ולמנהלים בדגש על השלכות העבודה בחברה ציבורית.
9. יצירת מחוברות על ידי טיפוח חווית הצלחה וחגיגת ניצחונות קטנים וגדולים.
10. שיפור ושכלול יכולות הגיוס בהתאם לתנאי הסביבה המשתנים.

כל סטארטאפ הוא עולם ומלואו, עם קצב, תרבות ואתגרים ייחודיים. ובכל זאת, צמיחה מהירה היא אתגר המשותף לכולם. מדריך זה נועד לעזור לחזק את ההבנה של המהות והחשיבות האסטרטגית של ניהול המשאב האנושי כציר ליבתי להצלחתה של החברה. במדריך הצגנו את האתגרים המרכזיים של ניהול המשאב האנושי בסטארטאפים לפי שלבי הצמיחה המוכרים וכן, את המטרות האסטרטגיות ומנועי ההשפעה שיש בידי מנהלי ואנשי משאבי אנוש בכירים ככלים לזיהוי, אפיון ומיקוד קריטיים.

כעת לאחר שקראתם אותו מההתחלה עד הסוף, נמליץ על עיון נוסף מהסוף להתחלה. שאלו את עצמכם -

באיזה שלב אתם?
לאן אתם מכוונים?
מה אתגרי ההון האנושי הבאים שלכם?
אילו אתגרים ומענים תשתיתיים טרם קיבלו מענה וכדאי לחזור אליהם?
כיצד תוכלו להיערך היום בצורה אחראית ומקצועית לאתגרי ההון האנושי של השלב הבא?

זה הזמן להפוך את התיאורטי לפרקטי ולהכניס את התובנות לתוכנית עבודה (תוכלו להעזר במדריך של AL Consultants לבניית תוכנית עבודה ל-HR אסטרטגי).

נשמח לסייע לכם בכל שלב בדרך.

בהצלחה!





מי אנחנו?

AL Consultants הינה חברת ייעוץ ארגוני גלובאלית. שותפה אסטרטגית לתהליכי צמיחה פנים ארגוניים, תוך שימת דגש על ההון האנושי במרכז, חדשנות עסקית וניהולית והחיבור ביניהם. אנו מתמחים בעבודה עם סטרטאפים וחברות בצמיחה ומספקים פתרונות פרקטיים לשמירה על היתרון בשוק ולמיצוי הפוטנציאל העסקי בעולם התעסוקה הדינמי.

בזכות איכות עבודה בלתי מתפשרת, מחויבות, התאמה אישית ושותפות לדרך, צוות החברה צבר ניסיון ייעוצי רב לחברות מובילות במשק. יחד אנחנו מובילים תהליכים אסטרטגיים, ביניהם תהליכי מחוברות ארגונית ושימור עובדים, פיתוחי הנהלות בכירות ומנהלים בכל הדרגים וייעוץ למחלקות משאבי אנוש. כמו כן, אנו מייצרים תוכן מקצועי עורכים ומרצים בכנסים מובילים אודות עולם העבודה החדש.

AL Consultants פועלים בארבע חטיבות עיקריות:

Strategy | פתרונות חוצי ארגון לתהליכי שינוי וצמיחה משמעותיים. בחטיבה מפותחים תהליכים שהם בליבת הארגון, ונוגעים לערכים ולתרבות של החברה, באמצעותם מוטמעת אסטרטגיה פנים ארגונית מותאמת לארגון.

Leadership | יצירת כלים ותהליכי למידה לפיתוח ההנהגה והמנהלים בארגון. בחטיבה מפותחים תהליכי הכשרה לשיפור מיומנויות הניהול, להגברת המודעות הניהולית ולחיבור יעדי הארגון לעבודת ההנהגה.

Human Capital | יצירת כלים ותהליכים חוצי ארגון לפיתוח ההון האנושי בארגון. בחטיבה מפותחים כלים ומודלים לניהול, שימור ומחברות של ההון האנושי. בנוסף, החטיבה עוסקת בפיתוח מחלקות וצוותי משאבי אנוש בכל הרמות.

R&D | זרוע החדשנות פורצת הדרך של AL Consultants. בחטיבה זו עוסקים במחקר וניתוח דאטה מהחברות הגדולות והמובילות בארץ ובעולם, ועל בסיס מידע זה, מפותחים כל העת כלים חדשים ופתרונות עדכניים לאתגרים ששוק העבודה מציב היום.