

26.38x33.62	1/3	עמוד 12	הארץ - JOBS	19/02/2015	46600475-2
אח - 3344					

מחברים - גרסת היי-טק
על חשיבות החיבוריות בין עובדים
לארגונים בחברות טכנולוגיות

12

שימור עובדים

מחברים, גרסת ההיי-טק הישראלי

איך הפך מושג ה-Engagement לכה חשוב בהיי-טק, המתמודד מידי יום עם שמירה על כוח אדם איכותי, מה אומרים על כך הסקרים ואיזו פרשנות נותנים לכך מנהלי משאבי האנוש המתמודדים בשטח עם המצב? | נחום דוניצה

רבות הארגונית, לה יש השפעה עצומה על רמת ה-engagement של העובדים. "תרבות היא אקו-סיסטם חברתית והעובדים שמשיקים הרבה יותר מאחרים הם אלה שמישירים עם התרבות הארגונית, כשהמטרות שלהם מיושרות עם הארגון. סביבת עבודה נכונה היא זו בה העובד מתקדם במקביל לארגון עצמו, כשלא מדובר שם על "קריירה", אלא על המקום אליו הולכים לטובת מציאת משמעות ומטרה בחיים. אתם רוצים ליצור מקום עבודה אליו אנשים אוהבים לבוא, וכשה קורה הם יותר פרודוקטיביים ומאוד מפקסים על מטרות הארגון עצמו".

בלא מעט חברות היי-טק, החלו בשנים האחרונות ליישם מודל העסקה חדש שנשאב מההווי הצה"לי, כזה המתמודד אף הוא עם יתרונות שוק אזרחי פרוץ ותחרותי, הכולל יצירת תוכניות שירות מובנות. במודל הזה, העובד נכנס עם קליטתו ל"תוכנית פיתוח וקידום רב-שלבית". כך למשל, אפשר להציע לעובד לימודים על חשבון העבודה, ובסיומם הוא משודרג לתפקיד המגלם את המיומנות שרכש העובד במהלך הלימודים. מודל זה יעיל גם כשעובד ההיי-טק רוצה, לדוגמה, לטיל בחו"ל מספר חודשים. הוא יוצא לחופשה ללא תשלום, כשהחברה מתחייבת להעסיקו עם שובו ארצה. על מנת לזכות בחופש העובד צריך להתחייב לעבוד עם שוכו מחו"ל לפרק זמן שייקבע מראש, שיאפשר לחברה ליהנות מכישוריו.

להבין את העובדים

אחת הבעיות המרכזיות בעידן של שינויים המהירים, היא בעובדה שהדברים פשוט משתנים מהר מדי. סקר של Dale Carnegie מגלה ש-43% מהעובדים מכירים את מטרות החברה בה הם עובדים, אבל, לא ממש יכולים למנות אותן.

הציגה את הקשר החזק בין רמת ה-engagement של העובדים לבין יצירתיות, נתון שללא ספק משפיע על שורת הרווח בכל חברה.

עניין של אושר

כשמדברים על סיפוק בעבודה מתברר שתגמול פיננסי, או תגמול חומרי אחר, מופיע לעתים קרובות נמוך יותר ברשימה מאשר ניתן היה להעריך מראש. די ברור הוא ש"אושר" בעבודה (אותו מרכיב חמקמק שגם משאיר אותו באותו מקום להרבה זמן) תלוי במספר רב של משתנים, מרביתם לא ניתנים לכימות: ההרגשה של

חשוב ביותר, שכן, מאין-ספור סקרים עולה עובדה פשוטה אחת - אחוז ההצלחה בתפקיד של מועמדים חיצוניים קטן מזה של מועמדים המקודמים מבפנים.

על רקע זה נראה, שהמושג, הכה קשה לתרגום לעברית - Engagement, הופך ליותר ויותר חשוב. ברוב המקרים מדובר על המחויבות האישית שיש לעובדים לארגון ולמטרותיו. במקומות עבודה רבים ובמערכות משאבי אנוש רבות זהו הגביע הקדוש של ניהול משאבי האנוש - כיצד משמרים את העובדים, ובמיוחד את המוכשרים והטובים שבהם, וכיצד יוצרים את החיבור הכה עדין הזה, בין החברה הגדולה לעובד הקטן.

במחקר שוק שנערך התברר שכאשר העובדים מעריכים את מקום עבודתם, הנטישה באותו ארגון הולכת וקטנה, ולא זאת בלבד, אלא, שהעובדים אף ישתדלו יותר

להיות חלק מצוות וההערכה שחשים למקום העבודה, תמיד מגיעים למקומות הראשונים, במחקר שוק, הרבה לפני רמת השכר. במחקר שוק שנערך על-ידי The Incentive Research Foundation התברר שכאשר העובדים מעריכים את מקום עבודתם, הנטישה באותו ארגון הולכת וקטנה, ולא זאת בלבד, אלא, שהעובדים אף ישתדלו יותר. מחקר שערכו קונדלי ודי-פיטר, גילה כי כאשר הועלו רמות המוטיבציה, נטישת העובדים פחתה בכ-53%. בנוסף, לעובדים המסורים לארגון ולמטרותיו יש סיכוי טוב יותר להפוך לשגרירי המותג ומקום העבודה.

כראיין שהעניין גורו משאבי האנוש, דון רים, הוא הדגיש כי "התרבות היא המלך", כשהוא מתכוון לת-

שוק העבודה, כפי שהורינו הכירו אותו, אינו קיים כבר. טכנולוגיות חדשות הוציאו לפנסיה מוקדמת תפקידים רבים ואחרים נמצאים כיום בסיכון הכחדה. פג תוקפם של "הסכמי העבודה" של פעם, שתחת כנפיהם היה לעובדים מקום עבודה לכל החיים (כולל כל הסמנים ה"תרבותיים" של נאמנות למקום עבודה) והללו הפכו לקצרי טווח, משני הצדדים. במודל החדש, ובמיוחד בחברות ההיי-טק, העובד מתחייב להשלים משימה או משימות, והמעביד, מצידו, מתחייב לספק לעובד את היכולות, הכלים והניסיון לעבור למשימות הבאות.

בעידן הווטס-אפ ובעיות הקשב והריכוז, יציבות לאורך שנים בתפקיד, או במקום עבודה אחד, לא תמיד נתפסת כיתרון והתוצאה - עובדים עוזבים ארגונים לטובת הזדמנויות טובות יותר, יחד עם הידע שאותו צברו. בארה"ב לבדה תופעה זו גורמת לחברות ותאגידים הפסדים בסך 11 מיליארד דולר מידי שנה (על-פי הערכה של Bloomberg BNA). התחלופה הגבוהה בכוח האדם גוררת את המעסיקים, שלא התכוונו לסיטואציות כאלה מראש, לאתגרים פיננסיים וארגוניים לא קלים ולמצב תמידי של צורך בכוח אדם איכותי.

איך לייצר מחויבות?

בהתמודדות היום-יומית נאלצים מנהלים ומנהלי משאבי האנוש בחברות ההיי-טק (ולא רק שם) לה-תמודד עם כמה אתגרים לא קלים: כיצד מושכים את האנשים החדשים לארגון, איך מגייסים את האנשים הנכונים, איך מכשירים את התפקידי המפתח, איך מקדמים אנשים ובונים את דור העתיד וכמובן, וזו שאלת השאלות, איך משמרים את העובדים ויוצרים אצלם את המחויבות הרצויה לארגון. הסעיף האחרון



רונית רונן-קרפול, סאנדיסק ישראל



גלית גינזבורג, KLA-Tencor



דניאלה אילן, רד



תמר בראל, סינריון



דים רים

26.45x30.81	2/3	13 עמוד	הארץ - JOBS	19/02/2015	46600482-0
אח - 3344					



העובדים בוחרים את השותפים הקהילתיים

בחברת סאנדיסק, ענקית זכרון הפלאש, המעסיקה כ-600 עובדים בישראל, מאמינים כי חלק מרכזי מה-engagement של כל עובד, נובע לא רק מרכיבים חומריים והטבות, אלא דווקא מההזדהות הקבוצתית החזקה שיש לעובדים עם החברה. לדברי רונית רונן-קרפול, דירקטור משאבי אנוש של סאנדיסק ישראל ואירופה, הגישה הארגונית מעודדת אזרחות פעילה והתנדבות למען הקהילה. "אנו מעודדים ותומכים בעובדים שרוצים להתנדב. במהלך שנת 2014, 99% מעובדי סאנדיסק בישראל השתתפו בפעילות הקהילתית, והשקיעו מעל 4,200 שעות התנדבות למען הקהילה. העובדים בוחרים את השותפים הקהילתיים ומשפיעים על ניתוב כספי התרומה של החברה. מעבר לכך, על כל שעת התנדבות של עובדי החברה, סאנדיסק תורמת סכום כסף לארגון בו ברצונה ההתנדבות. הנתינה המשותפת תורמת לתחושה של אמון, שייכות וגאווה יחידה. זהו חלק בלתי נפרד מהזהות התעסוקתית שלנו וללא ספק חלק מהקשר של העובד עם החברה".

"מחלקת משאבי אנוש צריכה להיות מסונכרנת עם היעדים העסקיים הנוכחיים והעתידיים של הארגון כך ניתן לזהות את העובדים בעלי הכישורים הקריטיים לארגון, עם התרומה המשמעותית והפוטנציאל הגבוה"

של Towers Watson. מחויבות העובדים והרגשת השייכות לארגון חופפים עם שיפור בביצועים העסקיים, כך הראה הסקר. בעוד שחוסר במחויבות מצד העובדים מתקשר ישירות לירידה בביצועי החברה. "מערכת טכנולוגית נכונה יכולה לחבר את העובדים ליעדי החברה דרך המחשה ויזואלית של ההישגים שלהם, ותורמתם להצלחת החברה, כמו גם זיהוי הפוטנציאל להצלחה בעתיד", אומרת בראל וממליצה, במקביל, לנהל מדיניות תגמולים ותמריצים הוגנת ומעודדת הישגיות. מעבר לכך, היא אומרת, ניהול המשאב

תוכנה מתקדמים לניהול הון האנושי בארגון. "מידע כזה, כשהוא מאורגן ומגובש, עוזר להבטיח כי כל עובד ממש את החוזקות שלו, וכך מונעים זליגת מוחות החוצה". לדברי בראל, רמת הביצועים של כל עובד משפיעה ישירות על הצלחת הארגון ובעזרת מערכת הערכת עובדים ניתן לקשור ישירות בין רמת הביצועים של העובד לבין יעדי הארגון - "קשר שכדרך כלל חסר בעולם העסקים של היום".

מתברר, כי רק 7% מהעובדים מבינים באמת מה מצופה מהם בהקשר ליעדי הארגון. כאשר עובד מבין את הקשר בין היעדים והביצועים שלו להצלחת החברה הוא עובד. הרווחיות עולה - כר לפי הסקר

נתון שמקשה עליהם להצמיד את הפעילות והניסיון שלהם למטרות הארגוניות הגדולות יותר. נראה שעובד שמאבד את תחושת המשמעות בארגון, את השייכות, הוא עובד שקל לאבד אותו. אם מצליחים לעזור לעובדים להבין כיצד המטרות האישיות שלהם תורמות בדרך משמעותית לחברה ולאיסטרטגיה שלה, רמת ה-engagement תנסוק פלאים. הבנה של עובד כיצד להשלים משימה היא הרבה פחות חשובה מאשר שהעובד יבין מדוע מדובר במשימה חשובה.

מנסיון מצטבר נראה שהבעיה נובעת, על-פי רוב, מתקשורת לקיחה בארגון (בסקר של Dale Carnegie עולה שרק 6% מהחברות מתקשרות את המטרות הארגוניות על בסיס יומי). חלק מהאתגר של מנהל טוב הוא להבין מה יכול להניע עובדים. בדרך כלל זו התרבות הארגונית והשמירה על האיוון של חיים-עבודה.

"חשוב לבסס רשת פנים-ארגונית משמעותית ולנצל את כל טכנולוגיית משאבי האנוש העומדות לרשותנו, הכוללות מידע נרחב ועדכני אודות העובדים, לטובת שימור העובדים והעמקת המחברות שלהם לארגון", אומרת תמר בראל, מנהלת תחום Talent Management בחברת סינריון, המתמחה בפתרונות

25.39x19.86	3/3	עמוד 14	הארץ - JOBS	19/02/2015	46600489-7
אח - 3344					

המשך מהעמוד הקודם

גורו משאבי האנוש, דון רים, אומר שהשאלה הראשונה שהוא מנכ"לים, היא "כיצד זה מרגיש לעבוד אצלכם?" התשובה היא התרבות הארגונית, שכן הדרך בה אנשים מרגישים קובעת את הדרך בה הם מתנהגים"

האנושי לא יכול להיות מוגבל ל"כאן ועכשיו". מחלקת משאבי אנוש צריכה להיות מסונכרנת עם היעדים העסקיים הנוכחיים והעתידיים של הארגון. לשם כך נדרש מבט הוליסטי על ההון האנושי. "כך ניתן לזהות את העובדים בעלי הכישורים הקריטיים לארגון, עם התרומה המשמעותית והפוטנציאל הגבוה. ניתן לזהות את סיכוני העזיבה שלהם, לנקוט בפעולות על מנת לשמר אותם בארגון, להשוות בין שאיפות הקריירה שלהם ומוכנות לרילוקשיין, לבין צרכי הארגון ולתכנן היטב את העתודה הניהולית".

על שביעות רצון ותפוקה

סיוור מקיף ברחבי הרשת בניסיון למצוא את הדרכים היעילות ביותר לחיבור העובד לעבודה, מעלה שיש שלוש דרכים מומלצות לעשות זאת: לשמור על תדמית ארגונית נכונה, שמשתקפת לא פעם בהנהלה הבכירה שלה, לשמור על יחסים תקינים של העובדים עם המנהלים הישירים, כשהמעסיק מהצד שלו צריך לדעת לרכוש את הערכת המועסקים ולנסות להבין אותם ואת צרכיהם, תוך בניית מערכת יחסים "דידוקרית" והמלצה לא פחות חשובה: לפתוח בפני העובד דלתות לפיתוח אישי ובתוך הארגון עצמו.

בספקית פתרונות התקשורת הגלובלית, חברת רד מק' בוצת רד-בינת) המעסיקה בישראל מעל 1,000 עובדים, מבצעים מיפוי של עובדי החברה, אומרת **דניאלה אילן**, סמנכ"לית משאבי האנוש בחברה. "במסגרתו 'מסמנים' את ה-10% הטובים ביותר - שמוגדרים אצלנו כ- Top Talents. אנחנו עושים עבורם פעילויות ייחודיות, חלקן בתנאי 'שטח' ונותנים להם משימות המביאות לידי ביטוי את ערכי החברה. בנוסף, אנו מקיימים מפגשי 'שולחנות עגולים' עם המנכ"ל ואנשי בהן מתקיים שיח פתוח וישיר בין העובדים להנהלה, וברמה האישית אנחנו בוחנים את גורמי המוטיבציה המשפיעים על כל אחד מהם באופן אישי, ומנסים לתפור לו 'חליפה לפי מידה' כך שתתאים לצרכיו. הם זוכים לתשומת לב ניהולית רבה יותר, משתתפים בפרומים רחבים, מתוגמלים מעבר לעובדים אחרים וכשיש מעת לעת אפשרות לקדם עובדים, הם נשקלים ראשונים כמתעמדים לכך".

"יש אצלנו הערכה לביצועי עובדים באמצעות יישום שיטה של "pay for performance" שבה אנו מעריכים את מידת התרומה הנוכחית לארגון, אבל גם שמים דגש

מועסקים מחפשים חוייה

רבים מדור הבייבי בומרס (ילידי 1946 ועד 1964), עומדים לפרוש בקרוב מאוד משוק העבודה, מהלך שיגרם לשינויים מהותיים בדמוגרפיה של מקום העבודה. על-פי ההערכות, 18% מהם יפרשו תוך חמש שנים. בשנה הקרובה, כ-40% מהאנשים בשוק העבודה האמריקני יהיה מבוסס על בני דור ה-Y ומיידי אחריו צפויים להגיע בני דור ה-Z. אחת הסוגיות שמטרידות כיום מנהלי משאבי אנוש בהיי-טק ומחוצה לו, טמונה בהתמודדות עם הדור החדש של העובדים שמחפשים עבודה שתיתן להם מטרה, סיפוק ועניין. אין ספק כי מחלקות ההדרכה בהרבה מאוד ארגונים חייבות לשנות את שמן ל"מחלקות פיתוח כישורנות וכישורים". אנו חיים בעידן בו שימור הטאלנטים - העובדים המוכשרים של הארגון, יתפוס מקום הרבה יותר חשוב מאשר בעבר ונראה שהמועסקים הם השולטים בסיטואציה. המשפט האומר ש"המועסקים כיום לא מחפשים קריירה, הם מחפשים חוייה", הוא נכון מתמיד, והמשימה של מחלקות משאבי האנוש בשנים הקרובות תהיה לוודא שהחוייה הזו תהיה מעשירה, מרגשת ומעצימה.

טיפים לשמירה על רמת engagement גבוהה בארגון

1. **שחרר** נסה להשתחרר מכל עמדה שלילית שיש לך לגבי העובדים. התייחס אל כל אחד ואחת מהם כמקור ידע וכישורים ייחודי, שיש לו משהו יקר ערך לתרום לחברה שלך.
2. **מה שצריך**. וודא שלעובדים יש את כל הכלים להם הם זקוקים לביצוע העבודה. כדי לעשות זאת, מדוע לא לשאול את העובדים מידי פעם? וצריך לזכור, גם צרכי העובדים משתנים מדי פעם.
3. **תקשה**. הסבר לעובדים מה מצופה מהם, מהם ערכי החברה, החזון ומה החברה מגדירה כהצלחה. העובד לא יכול להגיע לתוצאות טובות בלי להבין מה עליו לעשות ואת החלק שלו בהצלחת החברה. צור "שותפות" מלאה ותן לעובדים יד חופשית בקבלת החלטות.
4. **למד להכיר**. חשוב להכיר את העובדים ובעיקר את מטרותיהם, את מה שמניע אותם, ואיך הם רואים מה זו הצלחה. גלה עניין בהם ובמה שעושה להם טוב, וגם, עשה מה שצריך כדי שירגישו טוב במערכת המשותפת.
5. **אימונים**. ודא שהעובדים מתודרכים היטב בפתרון בעיות והתגברות עליהן. הכישורים הללו יאפשרו להם לתקשר היטב עם הבוס, השותפים לעבודה, לקוחות וספקים.
6. **בעיני העובדים**. שאל עצמך כל הזמן איך אתה נראה בעיני העובדים. זו משימה קשה ביותר והסיכויים לתשובות חיוביות אינו גבוה, ובכל זאת. שאלה לדוגמא: "אני מנסה להשתפר כמנהל. מה היית רוצה לראות אצלי? מה אני יכול לעשות כדי לעשות את העבודה שלי טוב יותר?".
7. **שים לב**. צריך גלגול רגישות לקורה בתוך החברה. למערכות היחסים בין העובדים. האם כשמישהו מספר בדיחה האם צוחקים איתו או עליו?
8. **הכרה**. תגמל את העובדים בדרכים המשמעותיות להם. זו עוד סיבה מדוע חשוב להכיר את העובדים. וכן, חשוב לומר תודה למי שצריך.
9. **גלה עקביות**. אם התחלת ביוזמת tmemegagne - צריך להמשיך הלאה. אנשים לא אוהבים יוזמות ש'משחקות' להם בתשוקות ואז נעלמות כפי שצצה, בגלל איבוד עניין מצד המנהל. יש קשר בין המחוייבות של עובד ליוזמה כלשהי והמחוייבות של המעסיק לתמוך בה. מרבית האנשים צריכים הנחיה ברורה מצד מנהלים שמנסים לבדוק מיומנות.
10. **שתף**. ערב את העובדים במשימות הארגוניות ואפשר להם לתקשר עם צוותים אחרים בארגון. תן להם אפשרות לקבל החלטות לבד ובמיוחד כאלה נוגעות לפעילותם שלהם.

על פוטנציאל עתידי", אומרת **גלית גינבורג**, דירקטור משאבי-אנוש, ב-KLA-Tencor, ספקית גלובלית של פתרונות מתקדמים למדידה ובקרה של תהליכי ייצור שבבים, המעסיקה בישראל כ-500 עובדים. "על בסיס העתיד מחלקים את תקציב השכר המשתנה של העובדים. הראיה אצלנו היא לטווח ארוך. בנוסף, אנו מעלים על נס עובדים שנותנים מעצמם. פועלים על-פי חמישה ערכים בסיסיים שמדגישים Engagement. יש ערך אחד ששם דגש על Indispensable Employees - מי שנותן מעצמו ותורם מעל המצופה, נכנס לקטגוריה של עובדים שהלקוחות לא יכולים להסתדר בלעדיהם. אנו מפרסמים בתוך החברה פרסים שעונים על קטגוריה זו והזוכים מקבלים פרסום בהתאם וגם תגמול כספי. יש אצלנו המון הערכה למצויינות", אומרת גינבורג.

גורו ה-HR, רים, אומר שהשאלה הראשונה שהוא שואל מנכ"לים, שמזעיקים אותו לבדוק מה ניתן לעשות בארגון, היא "כיצד זה מרגיש לעבוד אצלכם? התשר בה היא היא התרבות הארגונית, שכן הדרך בה אנשים מרגישים קובעת את הדרך בה הם מתנהגים. וזו בדיוק ה-engagement - כאשר מגיעים לנקודה בה העובד מפגין את מקסימום שביעות הרצון מהעבודה ונותן את מקסימום התפוקה לארגון".