

55832821-4	08/11/2016	JOBS	-	הארץ	עמוד 6	1/3	25.84x30.72
סינריון פתרונות תוכנה לניהול משאבי אנו - 164344							

06 הגביע הקדוש של ה-HR על מעורבות, חיבור והזדהות של עובדים עם מקום עבודתם

הגביע הקדוש של ה-HR הישראלי

האתגר של מנהלי משאבי האנוש כיום הוא כפול: איך משמרים את העובדים המוכשרים וכיצד יוצרים חיבור חזק בינם לבין החברה. תשובה אפשרית אחת מסתתרת מאחורי המונח החם ביותר היום בעולם משאבי אנוש - Engagement - מעורבות, חיבור והזדהות של עובדים עם מקום עבודתם. אבל איך גורמים לזה לעבוד באמת? | נחום דוניצה



כשבודקים את הגורמים האמורים לה- שאיר את העובד הממוצע במקום העבודה להרכה שנים, מתברר שתגמול כספי, או תגמול חומרי אחר, מופיע נמוך יותר ברשימת הסיבות להישארות שלו, יותר נמוך מאשר ניתן היה להעריך מראש. מה כן חשוב? אושר, סיפוק, תחושת השתייכות לצוות וההערכה שחשים למ- קום העבודה, תמיד מגיעים במחקרי שוק למקור מות הראשונים, הרבה לפני רמת השכר.

במחקר כזה, שערך The Incentive Research Foundation, התברר שכאשר העובדים מעריכים את מקום עבודתם, הנטישה באותו ארגון הולכת וקטנה, ולא זו בלבד אלא שהעובדים אף ישתדלו יותר להתיישר עם המטרות העסקיות של הארגון. מחקר אחר, שערכו קונדלי ודי-פייטרו, גילה כי כאשר הועלו רמות המוטיבציה בעבודה, נטישת העובדים פחתה בכ-53%. בנוסף, הם גילו, כי לעור- בדים המסורים לארגון ולמטרותיו יש סיכוי טוב יותר להפוך לשגרירי המותג ומקום עבודתם.

עידן התחלופה הגבוהה

מי שלא הפנים זאת עדיין, או מתכווץ למציאות, חייב להבין ששוק העבודה, כפי שהורינו הכירו אותו, אינו קיים כבר. טכנולוגיות חדשות הוציאו לפנסיה מוקדמת תפקידים רבים ואחרים נמצאים כיום בסי- כון הכוודה. גם פג תוקפם של "הסכמי העבודה" של פעם, שתחת כנפיהם היה לעובדים מקום עבודה לכל החיים והללו הפכו לקצרי טווח, משני הצדדים. במור- דל החדש, ובמיוחד בחברות ההיי-טק, העובד מת- חייב להשלים משימה, או משימות, והמעביד מצידו מתחייב לספק לעובד את היכולות, הכלים והניסיון לעבור למשימות הבאות. בעידן הוויטס-אפ ובעיות הקשב והריכוז, יציבות לאורך שנים בתפקיד, או במ- קום עבודה אחת, לא תמיד נתפסת כיתרון. התוצאה: עובדים עוזבים ארגונים לטובת הזדמנויות טובות יותר, יחד עם הידע שאותו צברו - מהלך, שבארה"ב לבדה, עולה לחברות 11 מיליארד דולר בהפסדים מדי שנה (על-פי הערכה של Bloomberg BNA). התחלופה הגבוהה בכוח האדם גוררת את המעסי- קים, שלא התכוונו לסיטואציות כאלה מראש, לאת- גרים פיננסיים וארגוניים לא קלים ולמצב תמידי של צורך בכוח אדם איכותי.

החיבור העדין בין חברה לעובד

מי שייקלע למפגשי מנהלי HR ישרא- לים בימים אלה, או יזפזפ בפורומים הנכונים, ייתקל במושג, הלה קשה לתרגום לעברית - Engagement, ההופך ליותר ויותר חשוב. ברוב המקרים מדובר על המחוייבות האישית והחיבור שיש לעובדים לארגון ולמטרותיו. במקומות עבו- דה רבים ובמערכות HR רבות זהו הגביע הקדוש של ניהול משאבי האנוש שאמור לספק את הת- שובה לשאלות הקריטיות בארגון בכלל וארגון מור- טה חדשנות טכנולוגית בפרט: כיצד משמרים את העובדים, ובמיוחד המוכשרים והטובים שבהם, כיצד יוצרים את החיבור הלה עדין הזה, בין החבר- רה הגדולה לעובד הקטן?

הסיבה מדוע להתאמץ בכיוון הזה היא פשו- טה: על-פי סקר GovExec האמריקני, שנערך בק- רב 20,000 מנהלים בארה"ב, עובדים "מחוברים" תורמים משמעותית לשורת הרווח. עובדים מנו- תקים, מעריכים החוקרים של פירת רור"ח והייעוץ Deloitte, גורמים בארה"ב לבדה, לירידה של 65 מיליארד דולר בתפוקה בממוצע שנתי, ואילו סקר Towers Watson גילה שבחברות בהם העובדים גילו זהות גבוהה עם מטרות החברה, נדגם רווח תפעולי הגבוה ב-27% מהאחרים. סקר Gallup International דיווח לא מכבר, כי בעסקים בהם הנטישה פחתה, נאמנות הלקוחות היתה גבוהה יותר ויחד עימה עלתה גם ההכנסה. חברת הייעוץ HayGroup אף הציגה את הקשר החזק בין רמת Engagement של העובדים לבין יצריות, נתון שללא ספק משפיע על שורת הרווח בכל חברה.

לדברי רוגית רונן-קרפול, סמנכ"לית משאבי

האנוש לישראל ואירופה ומנהלת תחום הגיוון התעסוקתי בחברת סאנדיסק, המובילה את תע- שיית זכרונות הפלאש בעולם, תדמיתו של הארגון נקבעת אצל העובד, או העובד הפוטנציאלי, כבר בשלב המגע הראשוני עם החברה, השלב בו העור- בד מחפש עבודה והארגון מחפש את ה"טאלנטים" הבולטים יותר.

"לחווית המועמד יש השפעה רבה על תדמית הארגון אליו הוא מתכוון להצטרף", היא אומרת. "אך כאשר אנו מדברים על 'חווית מועמד' אנו מתייחסים להתנסות וההתרשמות האישית של המועמד מהארגון, כפי שהוא חווה אותו במה- לך תהליך הגיוס. זוהי, כמובן, התרשמות סור- בייקטיבית שמושפעת מגורמים רבים: מהמידע לגבי המשרה המוצעת ומההזדמנויות שמציע הארגון לעובדיו, דרך מידע חיצוני אודות החברה ועד לאינטראקציה הישירה בין המועמד לארגון: מיילים, שיחות טלפון, סוגי ראיונות, תקשורת עם המגייס, המנהלים המקצועיים ואפילו העובדים שהוא יפגוש במסדרון ועוד.

"חווית המועמד אינה מסתכמת רק בתהליך הגשת המועמדות. היא מקיפה תהליך שראשיתו באיתור החברה והמשרה, המשכו בהגשת מועמ- דות וראיונות, וסיומו בהשמה וקליטה, או דחייה של המועמד. בין אם המועמד התקבל ובין אם לאו, התוצאה הסופית אינה משנה - יש להתייחס למועמד באותה מידה של כבוד ותשומת לב, כפי שהארגון נותן ללקוחותיו. צריך לזכור כי בעידן בו הרשתות החברתיות הן חלק מרכזי כל כך בחיי היום-יום של כולנו, מפגש שלילי של מועמד למ- שרה עם הארגון עלול להשפיע לרעה על היכולת לגייס עובדים מוכשרים בעתיד."

לדברי רונן-קרפול, עם כל האמצעים הטכנולו- גיים לתקשורת מהירה ושקופה, יצירת חווית מור- עמד חיובית, מהנה ואפילו יוצרת Engagement, אינה מסובכת כל כך. "ממערכות לניהול תהליכי גיוס, דרך פורטל למועמד, מובייל, רשתות חבר-

תיות, ראיונות וידיאו, מיתוג מעסיק ועוד, יש לא מעט אמצעים בכדי ליצור חווית מועמד טובה", היא מדגישה.

הקשר בין ביצועים להצלחה

"חשוב לבסס רשת פנים-ארגונית משמעותית ולנצל את כל טכנולוגיית משאבי האנוש העומד- דות לרשותנו, הכוללות מידע נרחב ועדכני אודות העובדים, לטובת שימור העובדים והעמקת המ- חוברות שלהם לארגון", אומרת תמר בראל, מנה- לת תחום Talent Management בחברת סינריון, המתמחה בפתרונות תוכנה מתקדמים לניהול הון האנושי בארגון. "מידע כזה כשהוא מאורגן ומגור- בש, עוזר להבטיח, כי כל עובד מימש את החוזקות שלו, וכך מונעים זליגת מוחות החוצה."

לדברי בראל, רמת הביצועים של כל עור- בד משפיעה ישירות על הצלחת הארגון ובעזרת מערכת הערכת עובדים ניתן לקשור ישירות בין רמת הביצועים של העובד לבין יעדי הארגון, קשר שבדרך כלל חסר בעולם העסקים של היום. מתברר שרק 7% מהעובדים מבינים באמת מה מצופה מהם בהקשר ליעדי הארגון. אך כאשר עובד מבין את הקשר בין היעדים והביצועים שלו להצלחת החברה בה הוא עובד, הרווחיות עולה - כך לפי סקר של Towers Watson. מחוייבות העור- בדים והרגשת השייכות לארגון חופפים עם שיפור בביצועיים העסקיים, מעלה הסקר, בעוד שחוסר במחוייבות 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", קובעת בראל וממליצה, במקביל, לנהל מדיניות תגמולים ותמריצים הוגנת ומעודדת השגיות. מעבר לכך, היא אומרת, ניהול המשאב האנושי לא יכול להיות מוגבל ל"כאן ועכשיו". מחלקת משאבי אנוש צרי-

55832822-5	08/11/2016	JOB5	הארץ	עמוד 7	2/3	25.76x30.42
סינריון פתרונות תוכנה לניהול משאבי אנו - 164344						



ויקי פלטניק, KLA-Tencor ישראל: "אם מצליחים לעזור לעובדים להבין כיצד המטרות האישיות שלהם תורמות בדרך משמעותית לחברה ולאסטרטגיה שלה, רמת ה-Engagement תנסוק פלאים"



דניאלה אילן, רד: "בעידן בו כל פעילויות ה-HR משולבות האחת בשנייה, חייבים לאמץ גישה הוליסטית, במסגרתה כל תהליכי ה-HR הם חלק בלתי נפרד ממערכת אסטרטגית ההון האנושי/הטאלנטים"

את כל המטרות הפתוחות ולעודד אנשים מהמ-ערכת להגיש מועמדות ; צריך להשקיע בניידות טאלנטים פנים-ארגונית ולא רק להביא אנשים מבחוץ ; צריך לתת תמריצים והנחיות, שיאלצו מנהלים לאפשר לעובדים שלהם לחפש עבור-דה בתוך הארגון ולנוע הלאה ; חייבים להשקיע בהליכי קליטת עובדים ; יש לנטר ולסייע לעוב-דים שעוברים לאתרים אחרים בעולם, כמו גם למי שהחליף תפקיד, שכן השנה הראשונה יכולה להיות מאוד לחוצה לעובד. במקביל, יש ליצור תוכנית הדרכה מסודרת ולהצמיד מדריכים שזהו תפקידם: ללוות את המתניידים ולמצוא להם את הג'וב הבא - בתוך המערכת. כן מומלץ להפיץ בתוך המערכת סיפורי הצלחה וצריך לקדם את-שים על בסיס הניסיון ולא רק על בסיס הכישור הספציפי."

גזית, שהמשרדים בהם היא יושבת בשד-רות רוטשילד בתל-אביב, נבחרו למשרדי ההי-טק המעוצבים ביותר בישראל בסקר שערך "GeekTime", אף מוסיפה רובד נוסף לתמו-נה הכוללת עם אלמנט חדש אותו היא מגדירה כ"סביבת העבודה המעוצבת" - צירוף מילים שה-פך לרכיב מרכזי באסטרטגיית הגיוס ופלטפורמה שעליה יכולים המגייסים לשטוח בפני המועמ-דים הפוטנציאליים את תפיסת העולם והתרבות הארגונית של מקום העבודה אותו הם מייצגים. "לסביבת העבודה, בה רובנו שוהים מעל שליש מהיממה (בכל זאת, היי-טק), יש השפעה עליו, על התפוקה שלנו, היצירתיות והתחושות כלפי מקום העבודה", מדגישה גזית.

חיזוק לדברים אלה מספקת ג'ודית היר-וואגן, מדענית ב-Pacific Northwest National Laboratory האמריקנית, הקובעת כי הבניין והס-ביבה בה עובדים, משפיעים לחיוב על המוטיב-ציה, מתוך העובדה שהם מספקים תנאים המקד-מים שליטה אישית בקורה מסביב, ניהול אפקטיבי בחלל ומחויבות פסיכולוגית. הם גם מספקים תנאים נוחים, מורידים סיכונים בטיחות ובריאות, ומאפשרים לעובדים את היכולת לעשות את עב-רתם על הצד הטוב ביותר.

לדברי ד"ר קרייג גייט, פסיכולוג בהכשרתו ומנכ"ל חברת PRISM המתמחה בעיצוב חללי עבודה בהי-טק, כל הבדיקות והמחקרים שנעשו על-ידו (עם מעל 2,000 עובדי היי-טק) מעלים שכאשר לאנשים לא נוח עם הסביבה שלהם הם פחות מחוברים אליה ואל מה שהם עושים בה. "לא רק שהעיצוב קובע אם לאנשים יכאב הגב או לא, אלא הוא יכול, פוטנציאלית, להשפיע על ההישגים שלהם, כמה יזומה הם יקחו ועל מידת שביעות הרצון המקצועית שלהם. מנהלים חייבים להבין ש'עיצוב הסביבה' זה לא רק בחירה של צבע לקירות וסוג שטיח. תשומת לב רבה יותר לצרכי העובדים יכולה בהחלט לבוא לידי ביטוי בפרודו-קטיביות שלהם ובעלות מינימלית."

להבין מה מניע עובדים

אחת הבעיות הנוספות בעידן השינויים המהירים, נעוצה בעובדה שהדברים פשוט מש-תנים מהר מדי. סקר של Dale Carnegie מגלה ש-43% מהעובדים מכירים את מטרות החברה בה הם עובדים, אבל לא ממש יכולים למנות אותן, נתון שמקשה עליהם להצמיד את הפעילות והניסיון שלהם למטרות הארגוניות הגדולות יותר. נראה

והכישורים הנדרשים לארגון - כולם משפיעים על יכולת הארגון לגייס את הטובים ביותר."

"אנו בהחלט מעריכים את מידת התרומה הנו-כחית של העובדים לארגון, אבל גם שמים דגש על הפוטנציאל העתידי שלהם", מוסיפה אילן. "יש אצלנו הערכה למצוינות ועובדים מצויינים הם עובדים שמחזורים בטבורם לחברה, עובדים בעלי גישה חיובית, המזדהים עם יעדי החברה. לשמחת-נו, עובדים רבים נשארים לעבוד ברד לאורך זמן."

לדברי **אתי גזית**, מנהלת הגיוס של מרכז הפי-תוח של Autodesk בישראל, מובילה גלובלית בת-חום העיצוב ב-3D ובתוכנות הנדסה, ככל שכוח האדם מצעיר, העובדים מחפשים "ניסיון" ולא רק "קריירה" בעבודה ובעצם הם מצפים שהמעסי-קים יספקו להם תוכנית מואצת לפיתוח הקריירה שלהם, שיראו להם לאן הם הולכים הלאה במס-לול המקצועי שלהם.

"אם בחודשי ההעסקה הראשונים הכשרת העובד רק עולה כסף לחברה, הרי שככל שהוא מתקדם בזמן הוא יותר פרודוקטיבי ואף צובר עוד ועוד כישורים. אם האדם עוזב את החברה, צריך להביא לו מחליף ששוב מתחיל מהתחית."

לדבריה, כדי להשאיר את העובדים המוכשרים בתוך המערכת צריך לתת להם תחושה שיש להם לאן ללכת, בתוך המערכת, ויש לאן להתפתח. לכן, חברות חייבות להשקיע בכיוון הזה ולנקוט כמה צעדים הכרחיים: צריך לקדם ולשווק בתוך הארגון



תמר בראל, סינריון: "מערכת טכנולוגית נכונה יכולה לחבר את העובדים ליעדי החברה של ההישגים שלהם ותרומתם להצלחת החברה. כך גם ניתן לזהות את העובדים בעלי הכישורים הקריטיים לארגון ואת סיכוני העזיבה שלהם, ולנקוט בפעולות על מנת לשמר אותם"

כה להיות מסונכרנת עם היעדים העסקיים הנוכ-חיים והעתידיים של הארגון. לשם כך נדרש מבט הוליסטי על ההון האנושי. בראל: "כך ניתן לזהות את העובדים בעלי הכישורים הקריטיים לארגון, עם התרומה המשמעותית והפוטנציאל הגבוה. ניתן גם לזהות את סיכוני העזיבה שלהם, לנקוט בפעולות על מנת לשמר אותם בארגון, להשוות בין שאיפות הקריירה שלהם ומוכנות לרילוקי-שיין, לבין צרכי הארגון ולתכנן היטב את העתודה הניהולית."

ועוד נקודה חשובה בדרך לאושר של העובדים: לדברי בראל, עד לא מזמן מערכות HR ממוחשבות תוכנו כמערכות התומכות בפעילות מחלקות משא-בי האנוש. ליעול הפעילות השוטפת, היותר אדמי-ניסטרטיבית. העובדים אמנם היו "משתמשי הקצה", אבל, אלו היו כלי HR מובהקים. כיום, היא אומרת, המגמה היא לשים את הכלים בידי העובדים, כסיוע לניהול הקריירה וההתפתחות האישית. הם הפכו לכלי Engagement, שמטרתם הגברת הפרודוקטי-ביות. דוגמא? כלי גיוס עובדים בעבר נועדו בעיקר לאחסן ולארגן קורות חיים של עובדים. כיום מדובר במערכות שמתוכננות לאפשר למעסיקים ולמועמ-דים לעשות עבודה טובה יותר. לשלוח קורות חיים במובייל, להתראיין בווידיאו מרחוק ולסייע למנה-לים לבחור את המועמדים הטובים ביותר. בתחום ניהול הביצועים, במרבית המקרים בעבר מדובר היה במערכות צורכות זמן ומורכבות יחסית. כיום מדובר בכלי ידידותי, באמצעותו העובד יכול לבצע הער-כה עצמית, ליהכנס לארגון ולספק פידבק להנהלה. העובד כמשתמש קצה ומערכות קצה המספקות חוויה "צרכנית" במהותה.

מודל העסקה חדש

בראיון שהעניק גורו ה-HR, דון ריס, הוא אומר כי "התרבות היא המלך", כשהוא מתכוון לתרבות הארגונית, לה יש השפעה עצומה על רמת ה-Engagement של העובדים. "תרבות היא אקו-סיסטם חברתי והעובדים משמקיעים הרבה יותר מאחרים הם אלה שמיושרים עם התרבות הארגונית, כשהמטרות שלהם מיושרות עם האר-גון. סביבת עבודה נכונה היא זו בה העובד מתק-דם במקביל לארגון עצמו, כשלא מדובר שם על 'קריירה', אלא על המקום אליו הולכים לטובת מציאת משמעות ומטרה בחיים. אתם רוצים ליי-צור מקום עבודה אליו אנשים אוהבים לבוא, וכש-זה קורה הם יותר פרודוקטיביים ומאוד מפקסים על מטרות הארגון עצמו."

לדברי **דניאלה אילן**, סמנכ"לית משאבי אנוש בחברת רד, מובילת עולמית בתחום ה-Access, שמעסיקה כ-1,000 עובדים בתל-אביב, הר חר-צבים, באר-שבע ובמשרדי מכירות ברחבי הער-לם, שימור עובדים והעמקת ה-Engagement שלהם היא אכן אתגר, המחייב מבט מעמיק על משוכ מהעובדים, מדדים רגשיים ותקשורת פנים ארגונית.

"בעידן בו כל פעילויות ה-HR משולבות האחת בשנייה, חייבים לאמץ גישה הוליסטית, במסגרתה כל תהליכי ה-HR הם חלק בלתי נפרד ממערכת אסטרטגית ההון האנושי/הטאלנטים", היא מדגישה. "הכל עובד במשולב: הערכת ביצ-וי עובדים - שמשפיעה על פיתוח העובדים ועל הדיאלוג עם העובדים, דוגמא אישית של מנהלים, הצגת התמונה הכוללת לעובדים, שידור מסרים חיוביים, יצירת אווירה טובה בצוותי העבודה ועוד. גם מיתוג המעסיק, אפשרויות הניוד והקידום

55832846-1	08/11/2016	JOBS - הארץ	עמוד 8	3/3	25.76x33.04
סינדרון פתרונות תוכנה לניהול משאבי אנו - 164344					

פיתוח ההון האנושי



רונת רונ-קרפול סאנדיסק: "לחווית המועמד יש השפעה רבה על תדמית הארגון. גם אם המועמד לא התקבל יש להתייחס אליו באותה מידה של כבוד ותשומת לב, כפי שהארגון נותן ללקוחותיו. בעידן הרשתות החברתיות, מפגש שלילי של מועמד למשרה עם הארגון עלול להשפיע לרעה על היכולת לגייס עובדים מוכשרים בעתיד"



עמום טלמור, יו"ר Lighthouse: "שכר ותנאים הם חשובים, אבל עובד יחוש מחובר לחברה רק אם הוא ירגיש שהמשימות שהוא עובד עליהן חשובות לחברה, שסומכים עליו בתחום האחריות שלו ושהצלחתו חשובה לחברה"

לצה לא פחות חשובה: לפתוח בפני העובד דלתות לפיתוח אישי ובתוך הארגון עצמו.

כיום, די ברור שאחת ההחלטות הניהוליות המרכזיות שמנהל צריך לקחת היא להגדיר ולתמוך בתרבות ארגונית ששמה את העובדים במרכז, כזו שמספקת להם את הכלים לגדילה ולפרודוקטיביות. בהרבה מקרים, ולעיתים קרובות מדי, ארגונים מקובעים דווקא על השורה התחתונה ומתעלמים מאלה שבאמת עושים את העבודה. לטובת בניית ארגון מנצח, חייבים להראות לעובדים את המחויבות של המערכת לפיתוח הטאלנטים ומתן החופש לאנשים להתוות לעצמם - עם הכוונה מלמעלה - של מסלול הגדילה שלהם במקום העבודה, או בקיצור: לשים את העובדים בכיסא הנהג...

סקר חברת המחקר Aberdeen, גילה כי 79% מהחברות הצביעו על מחסור בעובדים בעלי כישורים קריטיים לארגון, ובעיקר בבעלי פוטנציאל מנהיגות. הסקר הגדיר את ה'טאלנטים' כעובדים שבאופן דרמטי מקדימים תמיד את עמיתיהם, במגוון נושאים. לא רק שהם בעלי ביצועים הרבה יותר מרשימים, אלא גם שהם מבינים ומזדהים עם הארגון ומיישמים את ערכיו ואת התרבות הארגונית. הם מעוניינים בפיתוח האישי והמקצועי ומחפשים כל הזמן הזדמנויות ללמוד ולהתקדם במהירות וביעילות.

נראה שכחברות המובילות יש הבנה שחייבים לזהות את התפקידים הקריטיים לצמיחה ארגונית ולחבר בין התפקידים הקריטיים לבין העובדים בעלי התרומה המרבית לארגון. שילוב בעלי פוטנציאל גבוה בתפקידים קריטיים, תפקידי מפתח והנהגה הוא המתכון להעמקת ה-Engagement, העלאת אחוזי השימור שלהם והצלחה ארגונית. כדי לפתח מנהיגים, הארגון צריך להיות מקום בו הטאלנטים רוצים לגדול, שכן הם יודעים ששם מעריכים אותם ואף נותנים להם הזדמנות להפוך למנהיגים. על מנת שזה יקרה, ארגון צריך לעשות שני דברים: להפוך את העבודה למקום מושך וליזום תהליך זיהוי ופיתוח טאלנטים, מובנה ובר-מדידה.

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

הכותב הוא מנכ"ל "דוניצה תקשורת", המתמחה ביישומי תקשורת ויחסי ציבור לחברות במגזרי הכלכלה והטכנולוגיה www.donitza.co.il

ברה ולאסטרטגיה שלה, רמת ה-Engagement תנסוק פלאים. הבנה של עובד כיצד להשלים משימה היא הרבה פחות חשובה מאשר הבנה מדוע מדובר במשימה חשובה. חלק מהאתגר של מנהל טוב הוא להבין מה יכול להניע עובדים. בדרך כלל, זו התרבות הארגונית והשמירה על האיזון של חיים-עבודה.

לדברי עמוס טלמור, יו"ר Lighthouse, מתחם הסטארט-אפים החדש ברעננה, המאכלס עשרות יזמים וחברות צעירות, נראה שהיכולת לאתר ולזהות עובדים מבטיחים, היא חלק חשוב ביותר בהנעת כל חברה קדימה, שכן, ברוב המקרים מדובר במנהיגי העתיד. באלה שיובילו את החברה להצלחות הבאות שלה ובכאלה שבאמת יביאו לשינוי בתעשייה כולה. לכן חשוב להצטייד בכלים ובתהליכים שיסייעו בפיתוח האנשים הלה חשובים הללו. "המפתח ל-Engagement הוא תחושת שייכות של הצוות ותרומה משמעותית להצלחת החברה", הוא אומר. "נראה ששכר ותנאים הם חשובים, אבל עובד יחוש מחובר לחברה אם הוא ירגיש שהמשימות שהוא עובד עליהן חשובות לחברה, שסומכים עליו בתחום האחריות שלו, ושהצלחתו חשובה לחברה. מי שיוודע שהמשימה שעליו היא עובד משמעותית להצלחת החברה, יעשה את העבודה שלו ברמת מחויבות גבוהה ויהיה שגריר חיובית של החברה פנימה, כלפי מועמדים אחרים וכלפי גורמי חוץ בכלל. כדי להגיע לכך, יש צורך לגייס אנשים ברמה גבוהה, כאלו שבסופו של דבר באמת יתרמו ויוכלו להנות מאותה תחושת שייכות".

מרכיב נוסף ב-Engagement, מעריך טלמור, הוא היכולת להתקדם ולהתפתח. "יש חשיבות גדולה לקדם אנשים מתוך החברה. הערך של קידום פנימי הוא גם ביכולת ההשפעה של אותו אדם וגם בניראות של הקידום שמצביע על פוטנציאל הקידום של יתר העובדים. גם כאן, היכולת של החברה לקדם אנשים מבפנים תלויה באיכות הגיוס הראשוני".

דגש על פיתוח אישי

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 יחסי סים תקינים של העובדים עם המנהלים הישירים, כשהמעסיק מהצד שלו צריך לדעת לרכוש את הערכת המועסקים ולנסות להבין אותם ואת צרכיהם, תוך בניית מערכת יחסים "ידידותית" והמ-

העובדים בוחרים את השותפים הקהילתיים

בחברת סאנדיסק, המעסיקה כ-750 עובדים בישראל, מאמינים כי חלק מרכזי מה-Engagement של כל עובד, נובע לא רק מאלמנטים חומריים והטבות, אלא דווקא מההזדהות הקבוצתית החזקה שיש לעובדים עם החברה. לדברי רונ-קרפול, סמנכ"לית משאבי האנוש לישראל ואירופה ומנהלת תחום הגיוון התעסוקתי בחברת סאנדיסק, הגישה הארגונית מעודדת אזרחות פעילה והתנדבות למען הקהילה. "אנו מעודדים ותומכים בעובדים שרוצים להתנדב. 99 אחוז מעובדי סאנדיסק בישראל משתתפים בפעילות קהילתית, ומשקיעים מעל 4200 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 בוצעה ההתנדבות. הנתינה המשותפת תורמת לתחושה של אמון, שייכות, וגאוות יחידה. זהו חלק בלתי נפרד מהזהות התעסוקתית שלנו וללא ספק חלק מהקשר של העובד עם החברה".



רונת רונ-קרפול סאנדיסק: "לחווית המועמד יש השפעה רבה על תדמית הארגון. גם אם המועמד לא התקבל יש להתייחס אליו באותה מידה של כבוד ותשומת לב, כפי שהארגון נותן ללקוחותיו. בעידן הרשתות החברתיות, מפגש שלילי של מועמד למשרה עם הארגון עלול להשפיע לרעה על היכולת לגייס עובדים מוכשרים בעתיד"

המשך מעמ' 7

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 ולאסטרטגיה שלה, רמת ה-Engagement תנסוק פלאים. הבנה של עובד כיצד להשלים משימה היא הרבה פחות חשובה מאשר הבנה מדוע מדובר במשימה חשובה. מנסיון מצטבר, נראה שהבעיה נובעת, על-פי רוב, מתקשורת לקויה 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 האיזון של חיים-עבודה.

"נראה שעובד שמאבד את תחושת המשמעות בארגון, את השייכות, הוא עובד שקל לאבד אותו", אומרת ויקי פלטינק, מנהלת תחום משאבי האנוש של KLA-Tencor ישראל, ספקית גלובלית מובילה של פתרונות מתקדמים למדידה ובקרה של תהליכי ייצור שבבים, המעסיקה כ-450 עובדים באזור התעשייה של מגדל העמק. "אם מצליחים לעזור לעובדים להבין כיצד המטרות האישיות שלהם תורמות בדרך משמעותית לח-