

תוכן

- מבוא..... 3
1. העצמת עובדים – ניהול קריירה 4
2. טכניקות להעצמת עובדים 4
- חופש פעולה ומתן משקל לדעת העובדים..... 4
- פיתוח כישורים..... 5
- סיכום..... 5
- רפלקציה אישית..... 6
- ביבליוגרפיה..... 7

מבוא

לצורך כתיבת העבודה בחרתי בתחום שימור העובדים, ובאופן ספציפי בניהול ובהתנהלות הקריירה של העובדים בארגון. לשם כך, בחרתי בנושא העצמת עובדים כהכרחי לתפקוד אפקטיבי של מנהל משאבי אנוש בהשגת פרקטיקה זו.

האתגרים כיום בעולם העבודה עבור משאבי אנוש הינם רבים. ראשית, שוק העבודה העבודה המערבי עבר שינויים מרחיקי לכת בעשורים שאחרי מלחמת העולם השנייה ובעידן האינטרנט: העולם הגדול הפך לכפר גלובלי קטן בו הכל מתחרים בהכל בעצימות גבוהה ובסיועה של טכנולוגיה מתפתחת. על מנת לשמור על תחרותיות, על חברות להיות חכמות יותר, קטנות יותר, יעילות יותר ובעלות גמישות לשינויים מואצים והמעסיק נדרש להתייעלות ארגונית מתמדת כדי לשרוד (יהב, 2006). שנית, שינויים רבים חלו גם בקרב המועסקים. בשנות ה-60 של המאה הקודמת, נטבע המונח "חוזה פסיכולוגי" בין מעסיק למועסק כבסיס לסדר ארגוני תעסוקתי, מרחב אשר בו נפגשו ציפיות הדדיות של המעסיק והמועסק והוגדרו לתקופה ארוכה (Hall & Moss, 1998). אולם כיום, שוק העבודה כולל בעיקרו את דור ה-X והדור ה-Y, ילידי השנים 1965-1976 (Reisenwitz & Iyer, 2009) ו-1980-2000 (בר וארנון, 2012), בהתאמה. חברי הדורות הללו צמחו מהיסטוריה שונה, עם סט כישורי התמודדות וציפיות שונה מהדורות הקודמים. הם נוטים להחליף מקומות עבודה בתדירות גבוהה. דור ה-X נאמן יותר לאינדיבידואליזם מאשר לחברות ומחפש חוויות ייחודיות בעבודתו. דור ה-Y לעומתו, נולד אל טכנולוגיה מואצת: הוא מתווכח, נוטה להשתעמם במהירות, גמיש ואופטימי יותר. בשונה מדור ה-X, דור ה-Y נאמן אפילו פחות למעסיקים ולחברות, ככל שזה נוגע לאיזון בין העבודה לבין מטרותיו בחיים (בר וארנון, 2012; Reisenwitz & Iyer, 2009; Armour, 2005). במרחב הזה, נדרש מנהל משאבי אנוש להתמודדות כפולה, הן מול דרישות המעסיק והן מול דרישות המועסק.

בתוך השינויים הללו, צמח בשנים האחרונות המושג "שימור עובדים" (Employee Retention), שהוגדר באופן נרחב בספרות. יש המגדירים אותו כהליך רצוני שנעשה על ידי הארגון ונועד לסייע ביצירת סביבת עבודה המעודדת ומניעה אנשים להישאר בהוויית הארגון לתקופת זמן מקסימלית (James & Mathew, 2012). אחרים מגדירים את המושג כיוזמות ארגוניות לשימור עובדים בארגון, כגון תמריצים על עבודה אפקטיבית, הבטחת יחסי עבודה הרמוניים בין מועסקים ומנהלים, ותחזוקת מקום עבודה בטוח, וסביבת עבודה בריאה (Casico, 2014).

חשיבות שימור עובדים מתועדת היטב בספרות, בייחוד בכל הקשור לעלויות הגבוהות של תחלופת עובדים, החל בגיוס ומיון, עבור בהכשרה, וכלה בשימור. בעוד שהמעסיק מוצא בתחלופה גבוהה עלויות רבות, הרי שהמועסק רואה בעלויות הכספיות והפסיכולוגיות של תחלופת עבודה אתגר. (Kim, 2012), העלויות הגבוהות הכרוכות בעזיבתם של עובדים מוכשרים, כמו גם העובדה שעובדי מפתח הם המכשיר לגדילתן ולהתפתחותן של חברות, אילצה את הצורך של ארגונים עכשוויים לזהות וליישם פרקטיקות ממשאבי אנוש התומכות בשימור עובדים (Kim, 2012; Haider et al., 2015).

ממטא-אנליזה שערכו אל-אמדי ושותפיו (Al-Emadi et al., 2015) בנושא שימור עובדים במקומות עבודה, עלו אסטרטגיות רבות, חלקן יקרות, שכללו: גיוס ומיון אפקטיביים של מועמדים חדשים, יצירת סביבת עבודה נוחה, תמיכת ההנהלה, תמיכה הומנית בעובדים דרך עידוד והעצמה, ביסוס חברויות בעבודה, גם מול מנהלים, פיתוח וניהול קריירה, תמריצים פיננסיים והטבות, יוזמות העשרה, קידום הזדמנויות, גמישות בעבודה, הערכת ביצועים, הכשרה שוויונית לעובדים, הטבות לבני משפחות העובדים ועוד. מחקר נוסף (De Vos & Meganck, 2009) מצא כי על אף שמנהלי משאבי אנוש נותנים עדיפות לגורמי שימור עובדים הכוללים ניהול קריירה והטבות פיננסיות, החשובים בפני עצמם, הרי שהגורמים הנוגעים יותר למועסקים קשורים בפיתוח הזדמנויות לקריירה, אווירה חברתית, תוכן התפקיד, איזון בין העבודה לחיים הפרטיים, וגם תמריצים כספיים. אמנם תמריצים כספיים הם מקור לשימור עובדים, אך אינם בהכרח גורמים לשביעות רצון ממקום העבודה (Terea & Ngirande, 2014) / בכל אלו, בולט במיוחד תפקידם של מנהלי המשאב האנושי, ביצירת תכניות עבודה ליצירת סביבת עבודה משמרת.

בעבודה זו, אתמקד בשתי מיומנויות הנדרשות למנהלי משאבי אנוש בתחום שימור העובדים:

1. העצמת עובדים – ניהול קריירה

תכניות אימון מקצועי ופיתוח קריירה צריכות להיות חלק חיוני ממדיניות הארגון. על הארגון לעודד מועסקים להשתתף בתכניות מסוג זה, שכן הן מסייעות בהעצמתם ובשימורם (Haider et al., 2015). בחלק גדול מן הארגונים מושקעים משאבים רבים בקריירה של עובדים בכירים בדרגות ניהוליות. אולם, השקעה במסלולי קריירה לא רק בדרגים ניהוליים גבוהים, אלא גם עבור כאלו במרות כניסה, ובמשרות ייצור. זאת משום שבהיעדר אופק קידום, קשה לייצר אטרקטיביות עבור דור ה-Y (טבת שטיירמן, 2017). במשרות רבות בישראל מועסקות אוכלוסיות בתפקידים ששכרם נמוך ואינם בעלי אופק תעסוקתי (ג'אנו, חייט ומימרן, 2017). אמנם לא כל העובדים מעוניינים או מסוגלים לגדול לאורכה של ההיררכיה הארגונית או לרוחבה, מה גם שלא תמיד קיים צורך בריבוי דרגים מקצועיים ומנהלים, אולם ההכרה בצורך ללמוד ולגוון, לא בהכרח לשם עליה בהיררכיה, יכולה להוות גורם מונע של שחיקה בקרב עובדים ותיקים, ולהגביר את תחושת שביעות הרצון והעצמתו של העובד, ומתוך כך להגביר גם את תחושת המחויבות והמחויבות לארגון. מנהל משאבי אנוש נדרש ליצירת אופקים תעסוקתיים כאלו גם עבור המקצועות הזוטרים ביותר. כאמור, אין זה מחייב העלאה בדרגה, אבל כן ניעות בין תפקידים ברמה הרוחבית ותכניות ייעודיות לעובדים המאפשרות העשרה ולמידה.

2. טכניקות להעצמת עובדים

חופש פעולה ומתן משקל לדעת העובדים

העצמה מוגדרת בין היתר כהרחבת יכולותיו וכישוריו של אדם, המעניקים לו תחושת ערך עצמי ופוטנציאל. יהב (2006) מצטט מספר מחקרים המתייחסים להעצמה במקום העבודה, ביניהם: יכולתו של העובד להשמיע את קולו, מתן תחושה שקיומו נתון בידו, עבודה שיתופית וצוותית, הרעפת שבחים על העובד המבצע עבודתו ביעילות, הענקת תחושת חשיבות לכל עבודה וחופש לבצעה ועוד. מטבע הדברים, העצמה מכוונת לארגונים דמוקרטיים המבוססים על שותפות ועבודת צוות ומאפשרים לפרט להשתמש בשיקול דעת ובהחלטות המשפיעות על חיי עבודתו (שם). עם זאת,