



לך בתהליכי הגיוס הוא היכולת לדעת איך העובד יתנהג בעתיד.

TheMarker Labels

שימור עובדים בתנאי אי ודאות: פרופיילינג ככלי לטיוב תוחלת החיים של עובדי הארגון

עולם העבודה משתנה ובהתאם גובר הצורך בכלים לפיתוח ולשימור עובדים. הדבר הבא בעולם הייעוץ הארגוני הוא פרופיילינג של ארגונים ושל עובדים ספציפיים. מה זה אומר ואיך זה עובד?

תוכן מקודם |



שינויים בשוק העבודה, שינויים בין דוריים וסביבת עבודה חדשה ודינמית, ביחד עם רצון לפרוץ קדימה ולהגיע להצלחה במהירות ובקיצורי דרך, מובילים לכך שמדי שנה יותר ויותר עובדים מחפשים אפיקי תעסוקה חדשים, גם במחיר של עזיבת תפקידים מעניינים, אפילו אם לא סיימו פרק זמן משמעותי במקום הנוכחי.

גיוס עובדים והכשרתם הם תהליכים יקרים. בחודשי העבודה הראשונים של העובד תפוקתו נמוכה ממילא ותחלופת עובדים תוך פרק זמן קצר כרוכה במשאבים רבים של זמן גיוס, הכשרה והפקת לקחים שמתורגמים לכסף רב. "יש כיום שיטות וכלים מתקדמים בעזרתם ניתן לנבא, ברמת דיוק גבוהה יחסית, כבר בשלבי הגיוס הראשוניים או מראיון הקבלה, את מידת הצלחתו של המועמד בתפקיד, את מידת ההתמדה שלו בארגון ואפילו להעריך את תקופת ההעסקה שלו", אומר רם נחמיה, מנכ"ל חברת "שונרא – כישורי חשיבה וניהול", חברה לפיתוח ארגוני וייעוץ אסטרטגי. "תהליך ההערכה הזה אפשרי משום שלכל עובד יש דפוסים ייחודיים משלו שהוא יחזור עליהם שוב ושוב בכל מקום עבודה. את הדפוסים האלה ניתן לזהות דרך מתודולוגיות משולבות מעולם הייעוץ והפיתוח הארגוני ביחד עם כלים מתחום הפרופיילינג האזרחי והפילי.".



רם נחמיה, מנכ"ל חברת "שונרא – כישורי חשיבה וניהול"

פרופיילינג וזיהוי החתימה האישית של העובד ככלי אבחון ארגוניים

"ייעוץ לארגונים עוסק בפיתוח ההון האנושי וגם בתהליכי עבודה ובתהליכי ייצור. אנחנו בשונרא מתמקדים בפיתוח כוח האדם, כשהיכולת הגדולה שלנו היא לזהות את הכישורים של העובדים, להבין איך הם חושבים ולנתח את דפוסי החשיבה וההתנהגות שלהם, או החתימה שלהם. אנחנו מציעים לארגונים פרופיילינג אזרחי הכולל אפיון התכונות והנרטיב של הפרט ושל הארגון."

— פרסומת —

[לחצו כאן כדי ללמוד עוד על פרופיילינג ארגוני>>](#)

איך זה קורה?

"בבסיס שיטת העבודה שלנו נמצאת היכולת לפענח את הנרטיב שמספר עובד או מנהל, בעיקר בחלקים הסמויים שלו, ולאבחן היטב את הדנ"א הארגוני. התהליך עצמו הוא פשוט: הוא כולל שאלות, ראיונות ותצפיות בשטח ולאחר מכן כתיבת פרופיל. אנחנו יודעים לשאול את השאלות הנכונות ובעיקר – להקיש מן התשובות ולהסיק מהן על דפוסי אישיות ותהליכי עבודה. זה תהליך של זיהוי ניואנסים והבנת הנרטיב הארגוני והכשלים בארגון עצמו. אני משתמש בכלי ניתוח ובקרה מתודולוגיים ומובנים, שמאפשרים אפיון לוגי, רציונלי, תהליכי ומדויק. למשל, כאשר בארגון קיימת בעיה של תחלופת עובדים גבוהה, אנחנו בוחנים את הפרופיל של המחלקה או הארגון כדי לאתר בהם כשלים ולשפר אותם. השאלה הראשונה לבחינה היא האם מידת התחלופה היא סבירה ביחס לארגונים או מחלקות דומות, או שהיא בעצמה מבוססת על נרטיב שגוי. לפעמים בארגונים קיימת תחושה שכלום לא עובד, ולעיתים המצב הפוך, ואנחנו חושפים בתהליך האפיון שלארגון כדאי לשפר דווקא נושאים שבהם הוא חושב שהוא מצטיין."

איך אתה מסביר בכל זאת את התחלופה הזו?

"כשעובד נכנס לארגון יש הסכם פסיכולוגי לא כתוב בינו ובין המנהל הישיר שלו, ובינו ובין הארגון עצמו. הבעיות מתעוררות כשיש פער גדול מדי בין ההסכם המילולי להסכם שאינו מילולי. את הפער הזה צריך להבין ולנתח, ורק מתוך ההבנה העמוקה הזו אפשר לגבש דרך פעולה ולהוביל שינוי."

הבעיה: הפער שבין הגדרת התפקיד של העובד לבין התפקיד בפועל

"מערכת של תיאום ציפיות היא תנאי מפתח בהגדרה של שביעות רצון. חלק מהטעויות שארגונים עושים הן הימנעות, לרוב בלתי מכוונת, מהגדרה מדויקת של התפקיד ומהפרופיל הרצוי של העובד. כאשר התפקיד לא מוגדר היטב, העובד נאלץ לצקת תוכן לתפקיד, דבר שמכיל מצד אחד המון חופש ומצד שני הוא מקור לתסכול אדיר. הכל תלוי באישיותו של העובד והמנהל. באופן טבעי, העובד יוצק את התוכן שנכון לו, מסיבות מגוונות. בנוסף, המצב הזה יוצר קונפליקט בין העובד שמרגיש צורך להצדיק את המקום שלו, ובין הארגון והמנהל הישיר שלו – שעלול להרגיש שהעובד דורך לו על הבהונות."

אז מה עושים?

"המנהלים צריכים להגדיר את התפקיד ואת הפרופיל של העובד, כמו גם את הפרופיל של המחלקה, באופן מדויק ככל הניתן עם העובדים. הגדרת הפרופילים האלה חייבת להיות מלווה בהכשרה ומפתח בקרה או צפי להתקדמות. ככל שתיאום הציפיות יהיה מדויק יותר בהתחלה, כך ימנעו הקשיים בהמשך."

נשמע שאת כל זה מנהל משאבי האנוש אמור לעשות, לא?

"מנהל משאבי האנוש עסוק ביום יום במקרים דחופים ונושאים שוטפים שהוא צריך לטפל בהם. הוא עסוק במגוון רחב של נושאים בעבודה ולכן פחות יכול להקדיש זמן לפרויקטים ארוכי טווח מהסוג הזה. בנוסף, מעצם התפקיד שלו, מנהל משאבי האנוש שייך להנהלה ולא חיצוני לה. לכן במקרים רבים, העובדים וגם דרג המנהלים הזוטר, יעדיפו לדבר עם גורם חיצוני. וגורם נוסף, חשוב לא פחות, הוא נושא ההתמחות. ההתמחות שלנו היא בזיהוי, אפיון וניסוח של פרופילים, גם של הפרט וגם של הארגון, וכמובן, גם שיפור שלהם."

[לחצו כאן כדי ללמוד עוד על פרופיילינג ארגוני>>](#)

מבינים את תוחלת החיים של העובד בארגון, עוד מראיון הקבלה

"אני יכול היום להיכנס לארגון ולזהות במהרה אילו עובדים עומדים לעזוב או חושבים על עזיבה, באמצעות ראיון קצר או תצפית", אומר נחמיה. "יש דפוסים מאוד ברורים של עובדים שבאים לידי ביטוי בשלבים שונים בחייהם כעובדים. קל לאתר אותם ברגע שיועדים למה צריך לשים לב ועל מה להתעכב. הדבר שיותר מעניין הוא שכאשר מועמד שולח קורות חיים – כבר אז ניתן להעריך כמה זמן הוא הולך להישאר בחברה."

ואם תגלה שמישהו יוכל להחזיק שנתיים, שלוש או ארבע שנים בלבד?

"יש אנשים שצריכים להמציא את עצמם כל כמה שנים מחדש וזה לא דבר רע. יש כמה אפשרויות למעסיק במקרה הזה: לוותר מראש על עובד כזה גם אם הפוטנציאל שלו גבוה, לטפח את העובדים הטובים ולקוות שיישארו, או להתחיל להיערך ליום שאחרי."



ראיינו מועמד לתפקיד בכיר. זיהינו שהוא צריך להמציא את עצמו מחדש כל 3-4 שנים ועזרתי להנהלה לתכנן את האופק התעסוקתי שלו בהתאם."



מה זה אומר?

"זה אומר שאנחנו יודעים שבעוד כמה שנים העובד הזה כבר לא ירצה לעשות את העבודה שהוא עושה כרגע. בעוד כמה שנים הוא ירצה להתפתח, לשנות תפקיד או לעזוב את הארגון. לכן, כבר מראש אנחנו עוזרים לארגון להיערך לכך: לתכנן את האופק התעסוקתי של העובד לארבע השנים הקרובות וגם לארבע השנים שאחריהן. להתאים לו תוכניות הכשרה ולייצר לו עניין ובכך לשמר אותו כעובד בארגון."

יש עוד דוגמאות?

"באחד מהארגונים הגדולים בהם עבדתי, התלוננה ההנהלה הבכירה על שניים מהמנהלים הכפופים לה ועל האופן שבו הם מתפקדים. בהגדרת התפקיד של המנהלים האלה הם אמורים "לפתור בעיות", והיה להם כוח ניהולי רב, ובכל זאת, הם מרגישים בודדים. חקירה לעומק של דפוסי העבודה שלהם גילתה שני נושאים שדורשים טיפול. האחד: הגדרת התפקיד שלהם כ"פותר בעיות", יצרה מצב שבהעדר בעיות הם מאבדים את זכות הקיום שלהם - לכן הם מייצרים בעיות, או מגדילים את הבעיות הקיימות. זהו פער בהגדרת התפקיד. השני: לתחושתם הם לא שייכים להנהלה וגם לא לשטח, ולכן נלחמים על מקומם. זהו ההסכם הפסיכולוגי. הסיטואציה הזו מתקיימת כשהגדרת התפקיד החברתי הופכת לחשובה יותר מהגדרת התפקיד הפורמלית. "זו בעצם ההישרדות החברתית של המנהלים. כבר לא מדובר בעניין של עבודה. מדובר ברצון של כל אחד לשמר את המעמד החברתי-מערכתי שלו."

אחת השיטות להבין את מקור הבעיה הייתה ניתוח ופרופיילינג של העובדים, בין היתר באמצעות ראיונות עימם ועם גורמים נוספים בארגון. הפתרון בתהליך הזה היה שינוי של הגדרת התפקיד וגם יצירה של תחושת שייכות ועבודה משותפת עם ההנהלה."

כשהישרדות החברתית חשובה יותר מהגדרת התפקיד הפורמלית

נחמיה מספק דוגמה נוספת: "לפני כמה חודשים עבדתי עם מנהלת באחד הארגונים הגדולים", היא סיפרה שהיא הגיעה לצוות שהיה כבר בנוי ומגובש, אבל לטענתה, עם ראש קטן ורמת מקצועיות נמוכה. היא הרגישה שהיא חייבת להיות עם היד על הדופק, לוודא שהם מבצעים את המשימות ובסוף יוצא שהיא עושה את כל העבודה. היא התלוננה שהיא לא מצליחה לייצר 'ראש גדול' בצוות ומנגד, היא מתלוננת על עומס ואחריות רבה."

כשנחמיה וצוותו נכנסו לעומק הדברים, הם ביקשו מהמנהלת לשלב בתהליך הניתוח כלים מתחום הייעוץ הארגוני ביחד עם כלים מתחום הפרופיילינג. המנהלת ונחמיה עבדו באופן משותף כדי להבין את הנרטיב של המחלקה ושל המנהלת עצמה. הסתבר שמדובר במנהלת ריכוזית מאוד, שלא מאפשרת לעובדים לגדול ולעבוד. בפועל, מסתבר שהיא מייצרת את הבעיה וכולם משתפים פעולה עם התווית הזו שנוצרה: העובדים מרגישים שלא סומכים עליהם ולכן נמנעים מביצוע פעולות. הם מבינים שהיא מעדיפה לעשות פעולות בעצמה ולכן מאפשרים לה את זה, וכך היא מניחה להם לנפשם. הם השיגו שקט תעשייתי והיא משמרת את הכוח. לכאורה, שני הצדדים אמורים להיות מרוצים. הבעיה היא שאף אחד מהצדדים אינו מרוצה מהמצב, והם שבויים בתוך כליב שהם יצרו לעצמם."

זה משתלם לארגונים?

"כן. אי אפשר להתעלם מכך שזו התנהגות העובדים, בטח של בני דור ה-X וה-Y, וארגונים שלא מוכנים להיערך ולנהל את השינוי הזה יפסידו בסופו של דבר את העובדים המוכשרים, המוצלחים והכשירים יותר. ההפסדים האלה שווים הרבה יותר כסף מאשר השקעה בתכנון נכון שמבוסס על פרופיילינג מדויק. המלחמה על הטאלנטים, בעולם של היום, זו מלחמה ששווה הרבה מאוד כסף."

[לחצו כאן כדי ללמוד עוד על פרופיילינג ארגוני >>>](#)