



# המדריך לשימור הסופר־טאר

להלן כללי מפתח לשימור הכוכבים הצעירים במקום העבודה שלכם, להגברת הפרודוקטיביות שלהם וליצירת אווירת עבודה מצוינת

אורית שיבר

קרה פתאום, ממה נובע גל העויבה. ביקשתי ממנה לקיים שיחות התך עם העובדים "הנושרים", ולברר את סיבות העויבה. אחד הנושאים שחזרו שוב ושוב בשיחות שלה עם העובדים היה היעדר אופק להתפתחות בחברה.

חשוב לציין, שהחברה היא חברה אמריקנית גדולה, היכולה לאפשר מגוון של מסלולי התפתחות. אולם לא רק שלא נעשה שם מיפוי של האפשרויות והובהר לצוות המנהלים אילו מסלולים קיימים (כולל תנאים למעברים), הם גם לא הפיצו "מכרזים פנימיים" לקידום, והנושא לא תוקשר לעובדים ולמועמדים לעבודה.

בניתוח עדכני שנעשה ב"הארורד ביזנס רוויז" נמצא שבני דור ה־Y דירגו מספר סוגים של תגמולים, שהם מצפים להם בעבודה. כמה מהתגמולים היו גבוהים לפחות כמו נושא השכר וההטבות, והם:

- קולגות איכותיים.
- סיכויים להתפתחות (מקצועית/אישית).
- קצב קבוע של התפתחות וקידום.

מנהל נדרש לקיומם של כל התגמולים האלה. הנושא הזה תקף על אחת כמה וכמה כשאנחנו מדברים היום (שלהי 2011) על "שוק עובדים" (בוודאי בתחום ההיי־טק) ועל האפשרות של העובדים הצעירים "לקפוץ" ממשרה למשרה – כל עוד הצרכים החשובים להם מסופקים. זכרו, בני דור ה־Y רוצים מנהל שיעזור להם לפתח את הקריירה שלהם.

## הפכו את העבודה שלהם לבעלת משמעות

אחת ההגדרות ל"עבודה משמעותית" היא: עבודה שבה אדם תורם משהו בעל ערך אמיתי, משהו שאכפת לו ממנו. לכן, יש חשיבות ליצירה של תרבות עבודה, שבה מתקבל פידבק באופן תדיר, מתקיים אימון של העובדים, ויש הכרה בעשייה או ביכולות העובדים. כל אלה יחדירו בדור ה־Y תחושה של מטרה גבוהה או יותר מכך ייעוד – תחושה שהעבודה שלהם היא יותר מסתם עבודה.

במחקר נוסף שהתפרסם השנה על מחויבות עובדים, נמצא כי

תסתכלו סביב. רבים מהמנהלים שמסביבנו נאבקים לשמר בארגון את הטאלנטים שלהם, כלומר את העובדים עם הביצועים הגבוהים במיוחד, ובעיקר את הסופרסטארים הבאים מדור ה־Y (בני ה־30 ומטה).

כמו שחלקכם כבר יודעים, בארץ, דור ה־Y (או דור הפייטבוק) עומד על כ־40% מכוח העבודה

וככל שעובר הזמן הוא תופס יותר ויותר נתחים מהשוק. כבר נכתב לא מעט על השינוי התפיסתי שהם מביאים לעולם העבודה ואיך הדורות האחרים, כמו דור ה־X (עובדים בטווח הגילאים 32-46) ודור הבייבי בומרס (גילאים 47-65) צריכים לשנות את הגישה שלהם, כדי למשוך אל הארגון (ולהשאיר) את "הכוכבים" הבאים.

נראה שכניסתן של הרשתות החברתיות לחיינו והתפתחותן של טכנולוגיות חדשות אחרות הביאו לרמות גבוהות יותר של גמישות, אינטראקטיביות ומיידיות בעולם העבודה. למעשה, למה לחכות שישה חודשים כדי להגיד לעובד שלך שהוא עשה עבודה מצוינת, או שעליו להשתפר, כשאתם יכולים לעשות זאת מיד, היום?

ארגונים שאינם מאמצים, או מאמצים לאט, דרך ניהול מתקדמת, משתפת וגמישה ימשיכו לאבד את העובדים "הכוכבים" שלהם, עד שילמדו איך להביא את העובדים למחויבות גבוהה יותר. ואכן, מחקר, שנעשה בשנת 2011 על ידי חברת דלויט, גילה ששניים מכל שלושה עובדים בחברות גדולות מחפשים לעשות את הצעד הבא בקריירה שלהם. תוכלו להסוך לעצמכם הרבה "כאבי ראש" אם תאמצו אסטרטגיות לניהול העובדים בעלי הביצועים הגבוהים.

להלן שבע דרכים מוכחות שבאמצעותן מנהלים יכולים לייצר מחויבות בקרב עובדים בעלי ביצועים גבוהים:

## ספקו מסלולי קריירה אפשריים בארגון וגישה למנטורים

מנהלת משאבי אנוש באחת מחברות ההייטק סיפרה לי באחרונה על גל עויבה בחברה שלה. לא היה ברור לה ולעמיתיה המנהלים מה



## בניתוח עדכני שנערך ב"הארוורד ביזנס רוויו" נמצא שבני דור ה-Y דירגו מספר סוגים של תגמולים, שהם מצפים להם בעבודה. כמה מהתגמולים היו גבוהים לפחות כמו נושא השכר וההטבות והם: קולגות איכותיים, סיכויים להתפתחות (מקצועית/אישית), וקצב קבוע של התפתחות וקידום

### הציעו להם פיזיק מתמשך

בני דור ה-Y אהבים לשמוע על ההתקדמות שלהם בעבודה עכשיו, ולא שישנה חודשים מהיום (כשמגיע זמן ההערכות המרוכזות). פגישה שבועית, אחד על אחד, עם המנהלים שלהם מספקת להם מידע באופן תדיר על מה שעשו טוב, במה הם צריכים להשתפר, וכמה כדאי להם לרכוש את מאמציהם. פגישות אלו הן גם ההזדמנות שלכם לאתר באמת את התחושות של העובדים. אם יש סימנים של שעמום, או חוסר שביעות רצון, או היעדר מחויבות – תתפסו זאת מוקדם, לפני שיהיה זה מאוחר מדי מכדי לשנות.

### אל תשכחו להיות מנהלים

הכי קל למנהלים להתרכז בעבודה המעשית ולחשוב שהגדרות התפקיד שלהם לא כוללות שעות יקרות של עבודה על מנטורינג לעובדים. אבל אם אתם לא מקדישים זמן לאמן את בני דור הפייסבוק, הם לא יישארו בסביבה.

"לא הוקצב לי זמן לעשות את הדברים האלה", אמר לי אחד המנהלים, "אבל הגעתי למסקנה שאם לא אעשה אותם, תיפגע איכות העבודה של העובדים מתחתי ותפחת מידת המחויבות שלהם לעבודה ולי". וכשחושבים על בני דור ה-Y כמי שישפיע על עתיד הארגון, הרי שבמצב כזה הארגון ככלל יסבול. ■

הכותבת עוסקת בייעוץ למנהלים, בפיתוח ארגוני, באבחון מועמדים ובקידום קריירה

העובדים הפרודוקטיביים ביותר בארגון ומלאי המוטיבציה הם אלה שהערכים שלהם דומים או זהים לערכי הארגון.

אף אחד לא אוהב לבוא לעבודה בכוקר כשלא ברור לו איך החובות היומיות שלו בעבודה מתקשרות למטרות רחבות יותר של הארגון. לכן, כשמנהלים בכירים בחברה משחררים מידע רבעוני – בדקו עם העובדים שלך האם ברור להם איך הדברים מתקשרים לעבודה שלהם.

### הציבו מטרות והעריכו את התקדמות העובדים

בני דור המילניום (דור ה-Y) מגיעים להישגים גבוהים כשהמשימות שלהם מוגדרות היטב. לכן, יש השיבות למקד אותם בכמה יעדי מפתח בעבודה, ואחר כך לעריך את התוצאות שהושגו. הדבר יסייע להם לשפר את עבודתם.

נושא זה יחד עם הקפדה על נראות של הדברים בעבודה מגדיל את מידת המחויבות שלהם. כך שבפגישה הבאה שלכם (הפגישה האישית איתם) – שאלו אותם אילו מדדים יש להציב להשלמת המטרות העומדות בפניהם וברקו איתם באופן תדיר אילו פעולות הם עושים כדי לקדם את השגת המטרות הללו.

### הציעו יותר מאשר תגמולי שכר והטבות

באופן היסטורי, תגמולים פיננסיים היו מרכזיים בהנעת עובדים, אבל התפיסה הזו השתנתה. לעתים קרובות, ההבטחה לעוד כסף אינה מביאה את העובדים לביצועים טובים יותר. במקום זאת, הם מחפשים אחר אוטונומיה בעבודה, תחושה של מטרות ויעוד, או עשיית משהו בעל ערך, וסיכוי להתפתח בעבודה.

במקום להסתמך בעיקר על כסף, ארגונים צריכים להתמקד בלעורר השראה ונאמנות באמצעות בנייה של צוות העבודה וטיפוחו. הדבר אינו נכון רק לגבי דור ה-Y, כי אם לכלל העובדים. יתירה מזאת, הכלכלן ההתנהגותי דן אריאלי מסיק בספרו "לא רציונלי אבל לא נורא" מסקנות מעניינות, למשל, שהענקת בונוסים גדולים עשויה להוביל לרמת ביצוע גבוהה כשמדובר במשימות טכניות פשוטות. אבל כשמדובר במשימות שצריך להשתמש בהן בשכל, עלול לקרות ההפך. לטענתו, כשהתמריץ גבוה מאוד, הוא עלול להסיט את תשומת לבו של האדם מהמשימה ולמקד את מחשבותיו בתגמול, וזה עלול ליצור לחץ, ובסופו של דבר להוריד את רמת הביצוע.

אריאלי מבהיר שהתוצאות של המחקרים שלו לא מחייבות הפסקת התשלום לאנשים בעבור העבודה והתרומה שלהם, אלא משמעות הדברים היא שלאופן שבו אנו משלמים לאנשים עלולות להיות השלכות שלא התכוונו להן. לכן, הוא מסכם: "לא משנה באיזו גישה נבחר כדי להביא את רמת הביצוע למצב האופטימלי, כדאי שיהיה ברור שצריך להבין טוב יותר את היחס בין תגמול, מוטיבציה, לחץ ורמת ביצוע. ואנחנו מוכרחים להביא בחשבון את המורכבות והאי רציונליות של עצמנו".

### העניקו להם הכרה בפומבי

בני דור ה-Y רוצים לדעת שהמנהלים שלהם מסתכלים עליהם ושמם לב כשהם עושים דברים נכון, ולכן הם מחשיבים מאוד את המנהלים המציניים את הישגיהם בפני יתר חברי הצוות.

ההשפעה של הכרה פומבית יכולה להיות גדולה יותר ממה שאתם משערים (במחקר שנערך ב-2010 באוניברסיטת מישיגן נמצא שסטודנטים העריפו מחמאות, שחיזקו את ההערכה העצמית שלהם, מאשר ג'אנק פוד, אלכוהול, כסף ו... מין). להכרה פומבית יש גם השפעה נוספת; היא מעוררת השראה אצל אחרים לחקות את "המצליחנים".