

תוכן

- חלק 1 : ניהול יכולות העתיד- דור ה-Y 3
- א. עיקרי גישת ה-TM דור ה-Y 3
- ב. חשיבה ביקורתית- יתרונות וחסרונות הגישה 4
- חלק 3- ענת 8
1. מיומנות אישית לפיתוח : יכולת הובלה ושכנוע (מנהיגות) 8
2. מדוע מיומנות זו? 8
3. כיצד? 8
- חלק 3- אילנית 9
1. מיומנות אישית לפיתוח : יצירתיות 9
2. מדוע מיומנות זו? 9
3. כיצד? 9
- ביבליוגרפיה 10

חלק 1: ניהול יכולות העתיד - דור ה-Y

א. עיקרי גישת ה-TM: דור ה-Y

רקע: לא קיימת הגדרה מוחלטת לשנות לידתם של דור ה-Y (Armour, 2005). בהגדרתם של בר וארנון (2012), דור ה-Y הוא כינוי לילדי 1980-2000. מדובר בילדים שגדלו בצל הגישה ההורית החדשה, לפיה הילד במרכז וההורים סביבו. ילידי השנים הללו גדלו לתוך התפתחות טכנולוגית מואצת, גישה מקוונת לאינספור אפשרויות וחיבור מתמיד לרשת. בהתייחס לחיי התעסוקה, זהו דור בעל הרגלי צריכה גבוהים, מתוחכם, הנוטה להשתעמם במהירות, ומחליף עבודה בתדירות גבוהה יחסית, באם אינו מקבל את מבוקשו (בר וארנון, 2012).

דור ה-Y מהווה כיום את כח העבודה העיקרי. ארמור (Armour, 2005) טוענת כי ילדי דור ה-Y באים עם ציפיות גבוהות מעצמם לעבודה יעילה ומהירה, אך גם לציפיות ממנהליהם לניהול ישיר מעורבות בהתפתחותם המקצועית. הם תרים אחר אתגרים יצירתיים, ומעוניינים ביצירת רושם ובטביעת חותם מהירה. אולם האתגרים העיקריים שמציב דור ה-Y למעסיקים טמון ביתר מאפייניו: ציפיה לגמישות מהעבודה באיזון שבין חייהם האישיים לעבודה. היעדר כוונות להשיאר בעבודה אחת, ואפילו לא באותה קריירה, לאורך זמן. הם מאמינים בעצמם וביכולותיהם, ואינם חוששים לנסות לשנות את החברה בה הם עובדים (Armour, 2005).

דווקא מאפייניו של דור ה-Y, שרובו נמצא בשכבת הגיל העובדת, מחייבים התייחסות מיוחדת בהקשר התעסוקתי. אי יציבותו בעבודה אחת לאורך זמן, מדגיש את חשיבותה של גישת ניהול היכולות (Management, להלן TM). אם להגדיר בקצרה הרי ש-TM פירושה "להשיג את האנשים הנכונים, לעבודות הנכונות, שיבצעו את התפקיד הנכון" (Sireesha & Ganapavarapu, 2014), דהיינו, משיכה, שימור וניהול כישרונות. הגישה מחייבת תכנון אסטרטגי של כח העבודה, תוך חיזוי האופן שבו ינהג המועסק בעתיד והבאתו לנהוג באופן שונה מבעבר (שם). המטרה היא שכישוריהם ומקצועיותם של המועסקים הטובים והמקצועיים תכתב עם התפקיד אליו ייוחדו, ובהמשך לאתר את אלו המתאימים לעלות בדרג הארגוני לתפקידי מפתח, כדי שיהוו את דור העתיד של החברה, ויתרמו להצלחתה, רווחיותה ותפוקתה.

לאור המאפיינים שהועלו לעיל, משאבי האנוש בארגון נדרשים היטב לסוגיה זו, שאינה עומדת בפני עצמה (דור ה-Y), ואליה נלווים התנודות הגבוהות של שוק העבודה, הטכנולוגי בעיקר. אחד הרכיבים של TM הוא יצירת מותג מעסיק חזק בכדי למשוך את הטאלנטים הטובים ביותר לארגון. מחקרה של אולריך (Ohlrich, 2015) גורס כי איזון בין חיי העבודה לחיים האישיים ופיתוח קריירה הם מרכיבים חיוניים המושכים/משמרים עובדים. אנו סבורות כי רכיבים אלו הם מפתח לשימור דור ה-Y בהתאם למאפיינים שהוצעו עבורו בספרות. יתר על כן, חלק מאסטרטגיית ניהול הכישורים היא מיקום העובדים במקום המתאים ביותר, המהווה חוליה מקשרת בין כישוריהם לבין דרישות התפקיד, ועבור דור ה-Y היא מספקת תחושה של מיצוי הפוטנציאל, אליה חותר דור ה-Y- דור העבודה הנוכחי.

א. חשיבה ביקורתית- יתרונות וחסרונות הגישה

בשוק עבודה תחרותי, החווה שינויים מהירים ואינו כפוף לניבוי, נדרשת גמישות תעסוקתית ויכולות ניעות והסתגלות גבוהות. ההשפעה הגדלה של גישת ה-TM הינה בעיקר תוצר של עליה בהכרה שיש להשפעת הפרקטיקה של ניהול טאלנטים על צמיחה עסקית ורווחיות, כמו גם התפקיד שניהול טאלנטים משחק

בהתמודדות במחסור של כח עבודה מיומן (Sireesha & Ganapavarapu, 2014). גישה זו מחייבת יישום של אסטרטגיות אינטגרטיביות ותכנון כדי להעלות את תפוקת החברה. זאת על ידי פיתוח תהליכים משופרים למשיכת עובדים, שימורם, ומיקום האנשים עם הכישורים הנדרשים לתפקידים השונים, כדי לענות על הצרכים העסקיים, הנוכחיים והעתידיים.

יתרונות הגישה: אנו סבורות כי שלבי ה-TM טובים עבור העובד המקצועי ובעל יחסי האנוש, ומשך עבור החברה- צמיחה עסקית. ראשית, יש צורך בגיוס עובדים מתאימים, ועל המקום לגלות גם גמישות בהתאם לצרכיו האינדיבידואליים של העובד הצעיר- יליד דור ה-Y. בנוסף, האסטרטגיה שנועדה לטפח מצוינות על ידי מיקום כל עובד בפוזיציה המתאימה לו ביותר, גם היא טובה לעובד ולמעביד: העובד חש שהוא מנצל את מלוא הפוטנציאל שלו ולכן תפוקתו תהיה טובה יותר. לבסוף, שימור העובדים מסתייע בכך שהם מרוצים מן התפקיד, אך גם מסביבת העבודה ומתנאי ההעסקה. אפיקי ניהול חשובים גם הם שכן הם יוצרים אתגר עבור העובד ואת דור הניהול הבא עבור המעסיק. יצירת אתגר בתפקיד חדש של קידום, כמוהו כמעבר עבודה, שיכול לסייע בשימור עובדי דור ה-Y המצטיינים בחברה. מאחר שכיום כישרונות טכניים אינם חזות הכל, הרי שהגישה מעניקה בנוסף הזדמנויות לעובדים שהם לאו דווקא "מבריקים", אך יש בהם כריזמה ויכולת מנהיגות והובלה, ואותם ניתן לפתח בצדיים הפחות חלשים מקצועית, אך כן לאפשר הישגים ותרומה לחברה.

חסרונות הגישה: תהליך סמוי של ניהול כישרונות עלול להביא לכך שפוטנציאל של עובד מסוים לא יאוחר בצורה אידיאלית, והוא ימוקם במקום שאינו נכון או מתאים עבורו. אנו סבורות כי יש לערב במידת מה את העובדים בשאלת טיב העיסוק ובתהליך. זאת ועוד, הגישה גם מותירה אנשים עם ביצועים בינוניים, אשר אינם מנהיגים מטבעם, מחוץ למעגל של חברות עסקיות טובות ורווחיות, במקום לטפח אותם בתוך החברה ומתוך כך לייצר שימור ונאמנות.

חלק 2:

דוגמה לפיתוח TM בקרב דור ה-Y

המצב הקיים: חברת היי-טק בינלאומית: מהערכות מחצית שנעשו בארגון, עולה כי חלק ממנהלי הצוותים אינם מרוצים מהאופי בו בנוי הצוות; תלונתם היא עבודתם עם סטודנטים, בהם כאלו שהוגדרו "מבריקים", אך מגיעים בשעות מועטות או משתנות מאד לעבודה, מה שיוצר 'חור' בקידום פרויקטים.

מטרות:

(1) שימור סטודנטים "מבריקים" ובעלי פוטנציאל; (2) מיפוי צרכי כח האדם של הצוותים; (3) שיחות עם מנהלים לפתרון המוצע; (4) הוצאה לפועל של השינויים

בהתאם לגישת ה-TM אנו מעוניינות לשמר סטודנטים מבריקים, בעלי פוטנציאל להשתלבות עתידית בחברה, גם במחיר של שעות עבודה מועטות וגמישות. זאת, כדי לייצר קרקע אידיאלית לקליטתם בסיום לימודים. נצטרך לאתר את הסטודנטים הפוטנציאליים על ידי הערכות עבודתם ושיחות עם מנהלי הצוותים. ההתאמה שנצטרך לבצע היא דווקא בצוותים עצמם: דרישות הצוות ויעדיו אל מול מצבת כח האדם.

בישיבה אישית, נזהה את מקור הבעיה בשיחות עם המנהלים הרלוונטיים:

- (I) אי רציפות בעבודת הסטודנט/ שעות משתנות;
- (II) מה נדרש לצורך עמידה ביעדים, בעוד הסטודנט בצוות (הגדלת הצוות/ חלוקת תפקידים שונה);
- (III) הגדרת התפקיד שהסטודנט יוכל למלא בצורה אופטימלית, בהינתן אופי שעות עבודתו.