

16.82x25.76	31	עמוד 38	סטטוס	01/02/2012	30666600-7
סינריון פתרונות תוכנה לניהול משאבי אנו - 88215					

משאבי אנוש

"המנהלים הישראליים רציניים ורעביים"



כך אומר מת'יו פרקר, מנכ"ל Lumesse, חברה גלובלית המציעה פיתרונות לניהול כישורים בארגונים, שביקר את סינריון, השותפה הישראלית, סעד עם מנהלי משאבי האנוש ישראלים וחלק תובנות: מה חושבים העובדים על מקומות עבודתם? מדוע עובדים מרוצים עוזבים? ומהי תדמיתו של העובד הישראלי בעולם? ראיון

ג'ייסון סילברמן

מרוצים אבל עוזבים

"באופן כללי", אומר מת'יו פרקר, "אינני סבור שעובדים מרוצים באמת רוצים לעזוב את מקום עבודתם. רוב הארגונים שדואגים היטב לעובדי המפתח, נהנים מרמה גבוהה מאוד של שימור עובדים. המחקר שלנו מראה שמרבית העובדים מתכננים להישאר במקום העבודה הנוכחי שלהם עוד שנים אחדות. המניעים העיקריים לעזיבה הם היעדר הזדמנויות לקידום, הערכת עובדים נמוכה, היעדר הכרה בתרומה ובמאמץ של העובד וחוסר הכשרה ופיתוח מקצועי. זה חבל, מכיוון ששיפורים פשוטים יחסית בתהליכי ניהול הכישורים בארגון יאפשרו לחברות לשפר משמעותית את הנאמנות, המחויבות והתרומה של צוות העובדים.

"מנהלים חייבים לגלות רמה גבוהה של תקשורת, בהירות ועקביות בהתנהלותם מול עובדיהם. מנהל שמתקשר לעובדיו את הציפיות מהם וכיצד הציפיות קשורות לתגמול, לקידום וללמידה, עוזר לעובדיו לגלות יותר מעורבות ומחויבות ולהעלות את התרומה שלהם לארגון.

"דרך יעילה אחת שאנחנו ב-Lumesse מצאנו, היא לחלק פעמיים בשנה שאלונים בנוגע לדרגת שביעות הרצון בקרב העובדים, מתוך אמונה שיש קשר ישיר בין רמה גבוהה של שביעות רצון לשימור

אפריל 2011 ערכה חברת Lumesse, המציעה פיתרונות ניהול כישורים ועובדים ברחבי העולם, סקר בינלאומי של מקומות עבודה, שכלל קרוב ל-4,000 עובדים בחברות גדולות ב-14 מדינות, ואלה כמה מהממצאים העיקריים:

● 29% בלבד מהעובדים אמרו שהם גאים מאוד לומר

היכן הם עובדים.

● 20% בלבד אמרו שמקום העבודה שלהם חיובי ותומך.
● 17% בלבד חשבו שהחברה תמיד תתגמל אותם על מאמץ מיוחד.

● 24% בלבד אמרו שהם חשים שמאוד סומכים עליהם בעבודה.
● 19% בלבד אמרו שכישורנותיהם מנוצלים באופן מלא.
● 15% בלבד סבורים שתהליכי ההערכה שעברו מועילים.
● 31% בלבד חשים כי הם זוכים להכשרה הדרושה.

ברור, אם כן, שעובדים רבים חשים כי אינם זוכים להערכה מספקת, גם כשהם "משקיעים את הנשמה". בשנים האחרונות, במיוחד כשהתקשורת הבינאישית, זו המבוססת על פנים אל פנים נמצאת בידיה, חשוב מאוד שמנהלים יעשו מאמץ מרכזי כדי להראות לעובדים שהם מוערכים על עבודתם.

21.92x30.61	32	עמוד 38	סטטוס	01/02/2012	30666608-5
סינדרון פתרונות תוכנה לניהול משאבי אנו - 88215					



מתיו פרקר: "אנחנו ממליצים לחברות להחזיק בסיס נתונים אודות היכולות והכישורים של אנשיהן, ולהשתמש בו בזמן קבלת החלטות לגבי קידום מקצועי או ניווד פנימי, כי עדיף לקדם או לנייד עובד בחברה מאשר להביא אנשים מבחוץ. גישה כזו היא ללא ספק חסכונית יותר והיא מוכיחה מחויבות לפיתוח ההון האנושי בארגון"

צילום: דני קופפר

16.79x25.22	33	38	עמוד	סטטוס	01/02/2012	30666616-4
סינריון פתרונות תוכנה לניהול משאבי אנו - 88215						

משאבי אנוש

על מתיו פרקר, על לומיס ועל סינריון

מתיו פרקר, מנכ"ל Lumesse – חברה גלובלית המציעה פתרונות מובילים לניהול הכישרים בארגון (Talent Management), פיקח בשנת 2010 על הפרדת החברה מחברת האם Stepstone Solutions – מהלך שכלל רכישת הקרן HgCapital, ובעקבותיה מיתוג מחדש תחת השם Lumesse ב־2011.

פרקר הצטרף לחברה עם הקמתה ב־2003, והביא אותה למעמד של מובילה עולמית בתחום, עם פעילות ב־70 מדינות, ויותר מ־1,900 לקוחות. בעברו, 15 שנות ניסיון במכירות (בחברות TNT וקנון) וניהול בתחום ה־T, ולפני כן עבד בתחום גיוס עובדים באמצעות המדיה האלקטרונית, והיה אחראי למכירות באירופה. Lumesse, המיוצגת בישראל באופן בלעדי על ידי **סינריון (לביא טיימטק)** לשעבר, מסייעת ללקוחותיה ברחבי העולם ליישם יוזמות מוצלחות, המזהות, מטפחות ומפתחות את האנשים הנכונים, במקום הנכון ובזמן הנכון, מתוך הכרה שהמקור היחיד למחויבות, חדשנות וערך הוא אנשי הארגון.

אתר החברה: www.lumesse.com

כאמור, בישראל היא מיוצגת על ידי **סינריון** המשרתת יותר מ־5,500 ארגונים עם למעלה מארבעה מיליון עובדים בארץ ובעולם ומספקת פתרונות לניהול מערך העובדים. בין השאר, היא מייצרת מוצרי תוכנה לניהול משאבי אנוש, מוצריה קיבלו הכרה בינלאומית והם מיוצאים לאירופה, דרום אפריקה וצפון אמריקה. **סינריון** מעסיקה כ־160 עובדים בישראל – במטה ומרכז הפיתוח הראשי של החברה בתל אביב ו־25 בחברה הבת שלה בקנדה. בנוסף, היא פעילה ברחבי העולם באמצעות רשת של שותפים עסקיים.

אתר החברה: www.synerionhcm.com

עובדים. חשוב, כמובן, לשמור על אנונימיות מלאה של ממלאי השאלונים. לאחר מכן אנחנו עורכים ניתוח קפדני של התוצאות ולומדים מהן על הנקודות הבעייתיות הדורשות תיקון. למשל, בשנה שעברה ערכנו סקר עובדים ממנו למדנו כי העובדים חשים שהחברה אינה מקדישה די זמן להכשרה מקצועית. בתגובה, פיתחנו תוכנית הכשרה באמצעות האינטרנט, הפתוחה לכל העובדים. שאלה נוספת לעובדים שהוספנו לסקרים היא: באיזו מידה הם ממליצים לחבר לעבוד בחברה – אפשר ללמוד מכך הרבה מאוד."

מונצלים? מונצלים?

האם יכולות העובדים מנוצלות כראוי, והאם המצב בעניין זה שונה ממדינה למדינה?

פרקר: "העובדים שהשתתפו בסקר שלנו העניקו באופן עקבי ציונים נמוכים למידת ניצול כישוריהם, ולא מצאנו הברל משמעותי בין ארצות שונות. במבט עולמי, 19% בלבד מקרב העובדים אמרו שכישרוניהם מנוצלים במלואם. אנחנו ממליצים לחברות להחזיק בסיס נתונים אודות יכולות וכישורי אנשיהם, ולהשתמש בו בהחלטות הנוגעות לקידום או לניוד פנימי, כתחליף אפשרי להבאת אנשים מבחוץ. גישה כזו היא ללא ספק חסכונית יותר ומוכיחה מחויבות לפיתוח ההון האנושי."

כיצד נתפסות רמות השכר במדינות שונות בעולם?

"אין לנו נתונים רבים בנושא זה."

אילו כלים עומדים כיום לרשות מנהלים שנדרשים להתמודד עם רוד ה־Y?

"המחקר מראה כי, באופן מפתיע, הרעות הרווחות בין בני ה־30-18 דומות יותר לאלו של העובדים המבוגרים (55-65), מאשר לעמיתיהם באמצע הקריירה (45-35). הם מבקשים הזדמנויות לקידום הקריירה, עבודה עבור מותגים טובים והערכה על עבודתם. אנו ממליצים לחברות להתמקד בפיתוח המיתוג הארגוני שלהם כמעסיק טוב באמצעות שימוש באתרי קריירה ורשתות חברתיות, וביצירת תוכניות פיתוח איכותיות לעובדים הקיימים. עליהם להכיר בעובדה שלכל עובד, מבוגר או צעיר, יש יכולות ייחודיות, והדורות יכולים לעבוד יחד בצורה אפקטיבית."

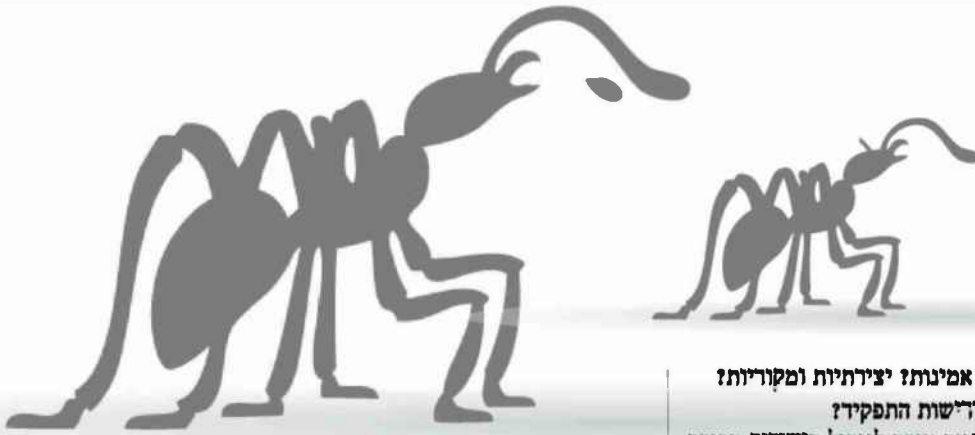
האם סין והודו מהוות איום על עובדים בעולם המערבי?

"עבודה בשכר נמוך תנודד תמיד לשווקים זולים יותר. אפילו סין חווה כיום הגירה מסוימת להודו ואינדונזיה, בעקבות הפריחה הכלכלית שגרמה לעלייה בשכר העובדים הסינים. התגובה הנכונה היא לזהות מהו הערך הגבוה ביותר שיכולה המדינה לספק ולהכשיר את העובדים בתחומים אלה. לגרמניה, למשל, יש כלכלה חזקה המבוססת על יכולות הנדסיות, והיא מייצאת לסין מוצרים רבים, כמו מכונות יקרה וציוד מכאני כבד."

מוכשרים ומתוגמלים

כיצד נוכל לזהות מיהם הטאלנטים שכראי להשקיע בהם?

18.02x23.59	34	עמוד 38	טטוט	01/02/2012	30666622-1
סינריון פתרונות תוכנה לניהול משאבי אנו - 88215					



ככנס משאבי אנוש שהרצאתי בו כאורח של **סינריון**, גילו מעורבות רבה – אנשים רצו לדבר ולהישמע. כשאני מרצה בארה"ב, או בכריטיניה, אני חש בהיעדר מחויבות. אני רואה שאנשים מאבדים ריכוז, מציצים בניירים שלהם, גולשים באינטרנט. אבל המנהלים הישראליים שפגשתי היו רציניים ורעבים. הרגשתי שהם באו ללמוד, להפנים ולהצליח."

איך העובדים הישראליים מוערכים היום בעולם?
"ישראל זוכה להכרה נרחבת כמדינה בעלת עובדים חרוצים ומיומנים, בתחומי טכנולוגיה, תוכנה, ביטחון, תעופה וחלל. Lumesse, כחברה בינלאומית, מנסה לעבוד עם לקוחותיה על בניית תוכניות ניהול כישורים המכירות בהבדלים בין ארצות, ואז מנצלות ומעודדות את הייחוד המקומי. המשמעות היא להבין, מצד אחד, במה אתה טוב, ומצד שני, מה עליך לשפר; ובנוסף, להתחייב כלפי עובדיך איך לנצל, לפתח ולתגמל את כישוריהם."

הסטריאוטיפים הבינלאומיים

מהם הצרכים המיוחדים של חברות גדולות, ויחסן לעובדיהן בכלל ולמצוינים בפרט? לדוגמה, בריטיש איירווייס, הבנק של סין, Deloitte, לופטהנזה, MTV?

"האתגר הגדול ביותר של חברות אלו מבחינת ניהול הכישורים, הוא לדעת היכן נמצאות היכולות. כולן היום גלובאליות, כך שההדור הבא של הכוכבים עשוי להתגלות בשנחאי, במומביי, בלונדון, או בתל אביב. אך לרבות מהן פשוט אין מידע על האנשים. הן אינן יודעות היכן הכוכבים שלהם מפוזרים גיאוגרפית, איך לתגמל אותם ואיך לקדם אותם. זו בעיה ענקית בכלכלה תחרותית. ניהול כישורים טוב צריך לפעול בכל רחבי החברה, לא רק במשרדיה הראשיים."

מה דעתך על הבדלי תרבות המשפיעים על היחס לעובדים ועל גישת העובדים עצמם במקומות שונים בעולם, כפי שבאו לידי ביטוי במחקר: "האמריקנים הכי נמרצים וחיוביים, הצרפתים אמנים מכולם, והסקנדינבים מאושרים יותר בעבודתם?" ומה מאפיין את הישראליים?

"קל לחשוב במונחים של סטריאוטיפים תרבותיים, אך לעתים קרובות הם שגויים. ב-Lumesse ניסינו לבנות תרבות מגוונת בכל רמות החברה, עד לצוות הניהול הבכיר. עובדים טובים הם עובדים טובים, בכל מקום. הסקר שלנו אולי הראה שהאמריקנים חיוביים והסקנדינבים מאושרים בעבודתם, אבל חשוב יותר שהמעסיקים זכרו להתייחס לכל עובד כאל אדם נפרד וייחודי."

ומהן התכונות החשובות ביותר: אמינות? יצירתיות ומקוריות?

תושייה? יכולת לפעול מעבר לרדישות התפקיד?
"כל אדם שונה ממשנהו, ואסטרטגיה טובה לניהול כישורים מכירה בכך ומתגמלת את העובד על הדבר שהוא מצטיין בו. לשם כך דרוש ניהול טוב ומחויבות אמיתית להכרה במגוון היכולות של העובדים. אם לחברה יש חזון ברור לגבי מטרותיה והיא מסוגלת לפרוט אותן לתפוקות ולתרומות הנדרשות מאנשים שונים, היא בדרך הנכונה להצלחה."

כאיזו מידה משפיע המיתון על נושא גיוס ושימור העובדים המוכשרים?

"חברות רבות סבורות שבימי מיתון אין צורך לדאוג לשימור עובדים. זו טעות גדולה. כל הנתונים שאספנו מראים שהעובדים המצטיינים, עליהם מסתמכת החברה, יהיו הראשונים שיעזבו, אם לא יטפחו. עובדים בעלי ביצועים חלשים הם אלה שנשארים. חשיבות משיכת המוכשרים וניהול הכישורים מוכפלת בעת מיתון, כי בכלכלה משגשגת, גם חברה חלשה יכולה להצליח."

מהן רדישותיהם של העובדים היום, ובאיזו מידה מושפעות הרדישות מהמצב הכלכלי והמחאה החברתית בכל העולם?

"התסיסה החברתית נובעת ברובה מתחושת אי צדק שיש אנשים המקבלים שכר גבוה מאוד רק מפני שהם נמצאים בתפקיד מסוים, ואין קשר בין הביצועים לתגמול. לרוב האנשים אין בעיה כשאדם שביצעו מעולים באמת – בתחומי הספורט, העסקים, או הבידור – מקבל שכר גבוה. אך הם סולדים משכר גבוה עבור ביצועים בינוניים ואף כישלונות, והבעיה הזאת תלך ותגדל."

הישראליים? דווקא חרוצים

"כשביקשנו לחדר לשוק הישראלי, קבענו לעצמנו מטרה: לעשות זאת באמצעות שותף בעל יכולות ומוניטין, שמסוגל להוות שותף אמיתי ומלא עבורנו", אומר פרקר. "המומחיות והניסיון של **סינריון** בתחום ניהול ההון האנושי משכו אותנו אליהם, ואנחנו שמחים מאוד על השותפות הזאת."

איך התרשמת מהישראליים שפגשת?

"פגשתי סמנכ"לים למשאבי אנוש מחברות גדולות בישראל, ביניהם נציגים של ריטליקס, נילית, הזרע ג'נטיקס, יוניליוור ישראל, ECI טלקום, מייקרוסופט, HP. אני משתתף במפגשים כאלה בכל העולם ואני מוצא שהאתגרים העומדים בפני המנהלים בישראל, בהיבט ניהול הכישורים, זהים לאלה של עמיתיהם בכל העולם: איך לאתר ולמשוך אנשים מצוינים, איך לשמר אותם, ואיך להתמודד עם קידום המחייב רילוקיישן כשהעובד לא מעוניין במעבר כזה, וכן כיצד לנהל עובדים מרוחק בארגונים בינלאומיים הפרוסים באתרים שונים. בנוסף, בישראל, כמו במקומות אחרים, כוח העבודה מזדקן והכלכלה משתנה ומנהלי משאבי אנוש נדרשים גם לסוגיות אלו."

"למנהלי משאבי אנוש בישראל יש תיאבון גדול ללמוד ולרכוש ידע. המפגש איתם היה חוויה מאירת עיניים עבורי. המנהלים במפגש וגם