

TALENT 2020

ניהול הכישורים והמוכשרים במפגש עם צרכי הארגון העתידי

המציאות העכשווית של ארגונים נשענת על המבנה ההיררכי - פירמידלי הטיפוסי, שמקורו ביתרו ובמשה ובתפיסת שרי העשרות, שרי המאות ושרי האלפים. למערכת היה מנהיג אחד וחצר עם יועצים שעל-פיהם יישק דבר.

ההיסטוריה המודרנית של העולם הניהולי מתחילה עם פורד, GE, IBM ופיטר דרוקר אשר סללו את הדרך ולאילו שהמשיגו החל בשנות ה-50, את עיקרי הניהול המודרני.

במרבית החברות, שלטת התפיסה שהארגון הינו הישות החזקה והפרט מצווה לנהוג על פי צרכי המערכת בלבד. על בסיס תפיסה זו נעשה פיתוח קריירה לעובדי הארגון.

ולמרות שכבר כעשור אנו מדברים על ניתוק החוזה הפסיכולוגי שבין העובד לארגון, עדיין הציפייה של מרבית העובדים היא שהארגון ידאג לפיתוח הקריירה שלהם. במידה ודבר זה לא נעשה בקצב העונה לציפיותיהם ולהזדמנויות הצמיחה, הם יבחרו להמשיך את התהליך בארגון אחר.

המציאות אליה אנו פוסעים בצעדי ענק תפגיש את המנהלים המוכשרים מחד ואת הארגונים תאבי ה- TALENTS מאידך, בפני עובדות חדשות והתנהלות שונה.

גורמי ההשפעה על השינוי מקורם בנתונים הדמוגרפיים הגלובליים:

- בכל מדינות המערב אנו עדים לתופעה של דמוגרפיה נסוגה, וצופים פרישה מאסיבית של בני דור ה-BABY BOOMERS (יילידי שנות ה-50) במהלך 8 השנים הקרובות.
- אל מול נתון זה נמצא הנתון של מספר האנשים הנכנסים למעגל העבודה והוא קטן משמעותית מכמות הפורשים (1 נרתם לכוח העבודה לעומת 4 שפורשים)
- נתון זה מצטרף לנתון המדבר על כך ש- 60% מהתפקידים יהיו תפקידים חדשים מבוססי ידע והמענה לצרכים אלו יהיה קיים רק אצל 20% מהעובדים (דו"ח של מקינזי משנת 2011)*

הפער בין ההיצע לביקוש עומד להיות הגדול ביותר מאלו שידע עולם התעסוקה ומעביר את הכח מיד הארגונים לידי עובדים ומנהלים מוכשרים.

כיוון שאלו יהיו הנתונים, לא תיוותר בידי הארגונים ברירה והם יאלצו להמשיך להעסיק את אלו שהגיעו לגיל פרישה ועוד כוחם במותניהם. הללו ייענו ברצון להמשיך תעסוקה חלקי או מלא מ 2 סיבות:

1. הם למדו לקבל ערך באמצעות מתן ערך, ויציאה לגמלאות על כיסא הנדנדה אינה אופציה עבורם – הם רוצים להמשיך להיות רלוונטיים.
2. שחיקת הפנסיות תחייב אותם להמשיך ולהתפרנס על מנת לשמר את רמת החיים לה היו מורגלים.

לסטנולוגיה השפעה דרמטית על עולם הקריירות העתידי. חלק ניכר מעובדי הידע יודעים לתרום את תרומתם לארגון מבלי שיהיו נוכחים פיזית במשרד ובשעות העבודה המקובלות. סגנון העבודה של אלו שיכנסו לעולם התעסוקתי בשנים הקרובות יהיה שונה לחלוטין וידרוש מהארגון הערכות למבנים שטוחים המתקשרים מרחוק אך שומרים על קירבה וטיפול. בזכות הטכנולוגיה יוכלו עובדי העתיד לגור בענן ולהשכיר שעות לארגון על פי סדרי העדיפויות שקבעו לעצמם. עובדי העתיד לא יגדירו את עצמם באמצעות הזהות התעסוקתית ויפזרו את הביצים שלהם במספר סלים.

המוכשרים בארגון העתידי יהיו קבוצות אנשים שונות מאוד ומגוונות מאוד, החל מאוכלוסיות צעירות שנולדו לתוך הרשת והמשך באוכלוסיות מבוגרות יותר בנות הגיל הרביעי (75 ומעלה) שנולדו טרום עידן הפקס. אנו נפגוש ארגונים הרבה יותר גלובליים ובעלי שונות צרכים גבוהה ולכן פיתוח כל אחת מהאוכלוסיות השונות ידרוש חשיבה אחרת וגמישה.

המוכשרים המכוונים לפיתוח קריירה, ידרשו לפעול באופן אקטיבי ולייצר לעצמם מיתוג מקצועי שייצור בחלקו הגדול ברשת. מידת ההשפעה וההשתתפות בפורומים מקצועיים והמעמד בקהילה המקצועית הווירטואלית, יהיה פונקציה מרכזית של ערך המותג של עובד.

את פעולת ההתארגנות המשמעותית יצטרכו לעשות הארגונים. התרבות שמתוכה צמחו, שבה הכוח הארגוני מאפשר ליצור פעולות באמצעות הוראה, לא יהיה דרך ההפעלה המרכזית. ארגונים ידרשו לגמישות רבה בהתייחסות לכל אחת מהאוכלוסיות שברצונם לפתח. כל אחת מקבוצות הייחוד בארגון- הן הקבוצות הדוריות, הן הקבוצות הגיאוגרפיות והן קבוצות המקצועות השונים- יושבת על מערכות הנעה שונות. על הארגון יהיה לייצר פלטפורמות שונות ומסלולי פיתוח שיענו למוטיבציות השונות של האוכלוסיות השונות. מרבית תהליכי הפיתוח של המוכשרים יצטרכו להיעשות במתודולוגיות שונות מאלו המקובלות היום, וחלקן יבנה עבור המוכשרים עם המוכשרים ויאופיין בחלוקת ידע שיהיה אצלם ולא אצל הארגון.

הארגון ידרש לתפיסה קהילתית- מקצועית יותר, ולא יוכל לתבוע, אלא יידרש להניע, לעודד ולרתום את העובדים. הם יהיו בעלי הכוח לבחור מהיכן הם רוצים לקבל את זרם ההכנסות והיכן הם יתרמו מזמנם כי "מתאים להם" להתנדב. הבחירה של עובדי העתיד תהיה בחירה במוטג ארגוני מבוסס ערכים (דורות שגדלו על מותגים וצרכיתם). ונתון זה מעלה את הצורך המשמעותי של ארגונים להציג את חזונם וערכיהם כך שיהיו אטרקטיביים לאוכלוסיות היעד אליהם הם פונים. עובדי העתיד יהפכו ללקוחות, ומערך המכירות של תפקידים, מיקומים ומסלולי התפתחות יהיה אחד ממוקדי העשייה המרכזיים של הנהלת הארגון, באמצעות מערכי משאבי אנוש.

לסיכום, אנשים בעלי ידע ומוטיבציה לקריירה יזדקקו למוטג קריירה ברור וחד. בנייתו של המוטג תתבסס על היכולות המקצועיות הייחודיות ותידרש חשיבת קריירה וחשיבה עסקית לביסוסו. אנשים מוכשרים אלו יזדקקו לתכנון של דרכי השיווק שלו וידרשו לחשיבה מעמיקה על חלוקת זמנם כך שיוכלו להשתכר באופן הולם בד בבד עם צורך ההתפתחות, לעבר חזונם האישי.

ארגונים ידרשו להיערך ולבנות פתרונות לרב- דוריות שתגיע בשיאה להפרשי גילאים של 55 שנה, לגמישות ארגונית שתאפשר אופני העסקה שונים גם בגיאוגרפיות חדשות – ברזיל, מקסיקו ובענן. בנוסף לזאת, ארגונים ידרשו לבניית מנגנונים חכמים לניתור והעברה של ידע במהירויות גדולות לעובדים שבאו לפרקי זמן קצרים ולמערכות הנעה ניהוליות שונות מאלו הנהוגות כיום ושבבסיסם שיתוף ושקיפות.

כותבת שורות אלו הינה הגב' נורית ברמן, מנכ"ל ויו"ר חברת עמדה.

עמדה פועלת למעלה מ- 22 שנה בליווי ארגונים רבים במשק הישראלי בבניית ההנהלה הבכירה שלהן.

* את נתוני הדו"ח של חברת מקינזי ניתן למצוא באתר החברה בכתובת:

http://www.mckinsey.com/Features/big_data.aspx