

## המתאם בין ניהול קריירה אישי לפיתוח ושימור כישרונות המפתח בארגון

בתיה גלס | מובילת תחום הערכת בכירים, AKT

זה לא חדש שפיתוח ושימור כישרונות המפתח בארגון הינו אחד האתגרים העסקיים המעסיקים הנהלות של ארגונים. מחקרים (Top Companies for Leaders 2007, Hewitt) מצביעים על כך שיש ערך מוסף משמעותי בבניית רוב השדרה הניהולית באמצעות קידומים מבית.

כיום, ישנה מודעות רבה לצורך בתהליכים חוצי ארגון לאיתור ובניית תוכניות הקריירה לאותה הקבוצה. הבנת הדינאמיקה התעסוקתית של כישרונות המפתח בארגון תקדם הנהלות של ארגונים בהשגת שלושה יעדי מפתח: התמדה, שביעות רצון והצלחה. אלו שלושה יעדים כמיתים הניתנים למדידה בקלות, כמו את מידת ההצלחה בתהליך של הערכת עובדים. העדר התובנה למשמעות של דינאמיקה זו, מותירה את הארגון בניהול לא שלם של תהליך ניהול כישרונות.

# המתאם בין ניהול קריירה אישי לפיתוח ושימור כישרונות המפתח בארגון

נתונים מחקרים (Interviews, McKinsey analysis, 2009) מצביעים על כך שתהליכי ניהול הכישרונות בארגון נכשלים לא פעם. הסיבות לכך הן מגוונות, החל מחוסר מחויבות של ההנהלה לתהליך, דרך חוסר הלימה לאסטרטגיה העסקית של הארגון וכלה בחוסר אינטגרציה והרמוניזציה בין מכלול המרכיבים את התהליך. כל אלו מהווים נדבכים בהיבט הארגוני. למול זאת, נראה כי לא ניתן מספיק דגש וחשיבות על נושא ניהול הקריירה בהיבט האישי. ניכר כי ההסתכלות המחקרית מתמקדת יותר בכשלי התהליך ברמת המאקרו ופחות ברמת המיקרו של האדם הבודד.

**מאמר זה** מזמין את הקוראים בו, להצצה קצרה ביחס לחשיבות של ניהול קריירה לכישרונות מפתח המאותרים, הערך המוסף שזה מספק לתהליך הכולל וכמה מילים על איך עושים את זה.

## מה המשמעות של ניהול קריירה?

ניהול קריירה יעיל חייב להיות מאופיין באקטיביות ויזמות, בצד נכונות להשקעת משאבים בתכנון העתידי. לא פעם אנשים חווים כי הגיעו לתפקיד זה או אחר במקרה, כך שלא הצליחו להכין א עצמם לרכוש את הכלים הנדרשים להצלחה מלאה בו, או שאינם מסופקים בעשייתו. נראה כי החכמה היא לקדם את יעדי הקריירה מתוך חשיבה וראייה ארוכת טווח, לגרום לדברים לקרות ולא להיות מובל על ידם. היכולת לעשות זאת מותנית בהבנת מרכיבי ומורכבות התהליך ופיתוח מודעות עצמית.

ניהול קריירה נכון בנוי על החיבור שבין הכרות מעמיקה של האדם עם עצמו והכרות מעמיקה שלו עם עולם המקצועות, או לחלופין עם ההזדמנויות המקצועיות בארגון. למשל, אם אדם מגיע לתובנה שהוא זקוק כל פעם לעניין חדש, גירויים מורכבים, ליצירה יש מאין, אזי עליו לבנות את מסלול הקריירה שלו בתור כזה שיספק לו צרכים אלו. הוא יפנה לסיבה תעסוקתית דינאמית, אולי פרויקטלית, שמציבה כל פעם אתגרים לא מוכרים וסוגיות למידה ופיצוח. במקביל, אם האדם למד על עצמו שהוא מונע מתוך צורך להוביל ולהשפיע בתוך הארגון בו נמצא, הוא צריך ללמוד על מסלול התפקידים שיוביל אותו בסופו של דבר לעמוד בראש הפירמידה. עליו למפות את צרכי הלמידה והפיתוח המרכיבים את הפער בין המקום ההתפתחותי בו נמצא למקום אותו סימן לעצמו כמטרה. על מנת לעשות את הבחירה הנכונה, על האדם להכיר את האפשרויות שיאפשרו לו ליישם את שלמד על עצמו. בדרך זו יוכל להבנות את שביל הקריירה שלו.

## ניהול קריירה כחלק מתהליך פיתוח

חלק מתהליך הפיתוח של כישרונות המפתח בארגון צריך לכלול רכישת כלים ומודעות אישית, שיאפשרו כל פרק זמן מסוים לערוך קבלת החלטות, ביחס למקום התעסוקתי בו האדם נמצא. ניהול קריירה הינו תהליך מתמשך ומוטנה בתהליכי השינוי שעולם העבודה עובר, כמו גם באדם עצמו הנמצא בתהליך התפתחותי מתמיד.

אמירה זו נכונה במיוחד ביחס לאנשים המאיישים תפקידים ניהוליים ו/או ייחודיים, בעלי מוטיבציה חזקה להוכיח את עצמם כל פעם מחדש והמונעים מתוך צורך באתגרים תמידיים. אנו חווים הרבה מקרים של כישרונות שהארגון מתקשה לשמר מכיוון שלא העניק להם את הניידות וההתפתחות להן הם זקוקים. למעשה לא פעם מתברר כי אותם אנשים אינם מעוניינים לשנות את הסביבה הארגונית, את ליבת עיסוקם ונאלצים לעזוב את הארגון כברירת מחדל. אם הארגון היה משכיל לזהות את מוקד הבעיה ולהתמודד איתה מבעוד מועד, נראה כי היה מצליח לשמר את אותם אנשים שיש להם פוטנציאל צמיחה ותרומה.

נראה כי רק הבנה מעמיקה שאדם כל פעם בוחר מחדש את מסלול הקריירה שלו ושמערך הצרכים והיכולות שלו משתנה באופן תמידי, תאפשר להנהלת הארגון להבנות תהליכים שיקדמו אותה בשימור אותם מנהלים שהיא חפצה בייקדם. אחת התפיסות השגויות עימה יש להתמודד ולשנות, הינה שאדם עושה בחירה מקצועית גרעינית אחת. נראה, כי לאורך זמן ארגונים יבחנו ביכולת ובהעזה שלהם לפתח את השיח הזה ללא פחד, מתוך הבנה שזה אחד הערוצים ההכרחיים בתהליך הכולל של שימור ופיתוח כישרונות בארגון.

## אבחון צרכים ונטיות מקצועיות

לא פעם ארגונים שוגים בניסיון שלהם לבחון התאמה של מועמד לתפקיד עתידי, מתוך הסתכלות בלעדית על מערך הכשירויות שלו. הטעות מקורה בצורך לבחון קודם כל את תחומי העניין של המועמד ומערך הצרכים שלו. ג'ון הולנד (1985) טען במחקריו שללא הלימה בין אלו לעיסוק, לא יתקיימו אותם יעדי מפתח של הצלחה, התמדה ושביעות רצון. לדוגמה, לא פעם אנו רואים אנשים אשר אותרו לעתודה ניהולית של הארגון, מושקעים בהם משאבים רבים בהכשרות מגוונות, אך הם אינם מעוניינים להתפתח לתפקידי אורך אלא לתפקידי רוחב. או לחילופין, אנשים המצליחים מאוד בתחום עיסוקם, המיועדים לקידום בתחום מומחיותם, אך למעשה שוקלים הסבה מקצועית מתוך עניין בתחום אחר. לעיתים אנו פוגשים מועמדים אשר מערך הצרכים שלהם השתנה ולכן עליהם לעשות במקביל שינוי גם בעולם העבודה שלהם.

תהליך עומק שכזה, ישלב בין איתור מאפייני הטיפוס האישיותי לבין צרכים קונקרטיים שמלווים אותו. כמו כן, התהליך יוכל לייצר עימות בין צרכים משלימים. למשל, טיפוס יזמי שמאופיין בצורך לקחת חלק בסביבה עסקית דינמית ולהשפיע על התוצאות של הארגון, ירגיש תסכול להישאר בתפקיד טכנולוגי מחקרי. או לחלופין, טיפוס בעל נטיות אומנותיות וצורך להיות במקום של היצירה, יתקשה להתמיד ולהצליח בתפקיד שדורש ממנו לעשות עוד מאותו דבר. במקביל, יש לעובד צרכים סותרים כגון צורך להשפיע ולהוביל, בצד צורך בשעות גמישות ואיזון בין חיים אישיים למקצועיים. רק תהליך עומק אמיתי, יכול להציף את כל אלו ולערוך את האינטגרציה הנכונה.

## החיבור בין העיסוק לעוגני הקריירה

כל החלטה לגבי יעוד תעסוקתי ובניית מסלול פיתוח עתידי לאותם אנשי מפתח בארגון, צריכה להיות מגובה במיפוי עוגני הקריירה שלהם (אתגר שיי). עוגנים אלו ימקדו את מקורות ההנעה שבהם, סדרי העדיפויות שלהם בעולם העבודה, שאיפותיהם התעסוקתיות ומקורות הדחף הפנימי שמאפיינים אותם. מכיוון שהדחף הפנימי הינו המוקד להצלחה יש משמעות קריטית לייצר אותו. מיפוי עוגני הקריירה יכול להעלות על סדר היום נושאים כגון הצורך של האדם בעצמאות, בניהול בכיר, במיצוב עצמי כמוביל מקצועי, באתגרים תמידיים, בעשייה עם ערך של תרומה ועוד.

כיום, ארגונים אינם מודעים מספיק לחשיבות של בניית תפקידים המותאמים לעוגנים התעסוקתיים של כישרונות מפתח. חוסר מודעות זו, מייצר פערים הפוגעים בסופו של דבר במיצוי הפוטנציאל של אותם עובדים עם יכולות גבוהות. אנשים אינם מצליחים בתפקידם לא רק בגלל העדר כישורים מתאימים, אלא גם בשל העדר מוטיבציה. למעשה, הטיעון הבסיסי בהגדרה מחדש של ניהול קריירת העובדים בארגון הינו שתהליך מסוג זה מהווה אינטרס של הארגון והעובד כאחד.

**ניהול קריירה נכון בנוי על חיבור שבין הכירות מעמיקה של האדם עם עצמו והכרות מעמיקה שלו עם עולם המקצועות, או לחילופין עם ההזדמנויות המקצועיות בארגון. עליו למפות את צרכי הלמידה והפיתוח המרכיבים את הפער בין המקום ההתפתחותי בו נמצא למקום אותו סימן לעצמו כמטרה. על מנת לעשות את הבחירה הנכונה, על האדם להכיר את האפשרויות יאפשרו לו ליישם את שלמד על עצמו. בדרך זו יוכל להבנות את שביל הקריירה שלו.**

## השלמת הפרופיל התעסוקתי

לאחר שלב מיקוד העוגנים והנטיות המקצועיות, קיימים עוד שני שלבים חשובים ליצירת הפרופיל התעסוקתי של האדם. הראשון, יש לבחון את מכלול יכולותיו של האדם, הן מול כישורי הליבה של הארגון והן אל מול מסלול עיסוקים אופציונאלי כחלק מהפיתוח העתידי שלו. לצורך כך, על הארגון לפתח מסלולי קריירה יעודיים לקבוצת כישרונות המפתח שאותה. כמו כן, על הארגון למפות את הכישורים הנדרשים לכל עיסוק, כגון יכולת לימוד של מידע מורכב, חשיבה אסטרטגית, ניהול משא ומתן, שליטה בשפה זרה, יכולת פרזנטציה מול קהל רחב וכו'.

בשלב השני, יש לבחון את מאפייני האישיות של האדם, למול מאפייני התרבות הארגונית ומדדי ההצלחה המוגדרים לאותם עיסוקים עתידיים. לדוגמא, יכולת התנהלות בסביבה פוליטית, יכולת ניהול ממשקית, ניהול בסביבה תחרותית ומשתנה וכו'. כמו כן יש לתת את הדעת, אילו מבין מאפיינים אלו הינם ברי פיתוח, ועד כמה אכן ניתן לנבא את פוטנציאל הפיתוח של האדם.

## תוצרי התהליך

שילוב של שלושת השלבים המפורטים לעיל, יאפשר לארגון תהליך אינטגרטיבי המשלב בין בחינת המוטיבציות של כישרונות המפתח שלו, פיתוח מסלולי תפקידים, ניהול סיכונים עתידי ומיפוי הפערים בין המקום ההתפתחותי שבו האדם נמצא לזה שלו הוא מיועד. תהליך עומק שכזה יאפשר בניית תוכניות פיתוח אישיות וקבוצתיות, בצד הכנת המגרש הארגוני ובנייה איתנה של העתודה הניהולית. למעשה נראה כי ללא התהליך המקדמי של איתור צרכי קריירה ובניית מסלול יעודי, כל שאר מרכיבי התהליך המקובלים בניהול כישרונות מפתח, יתקשו למקסם את עצמם.

## לסיכום

בניית תהליכים מקדימים המתמקדים בניהול הקריירה של אנשי המפתח בארגון, מעלה את פוטנציאל ההצלחה של התוכנית האינטגרטיבית העתידית לניהול הכישרונות ואנשי המפתח בארגון. תהליכים אלו משלבים בין צורכי הפרט והארגון, ומחזקים את העובדה שבסופו של דבר התהליך הכולל יימדד באחוז השימור של הכישרונות שאותו ובאחוז מאישי התפקידים העתידיים, מתוך אותו מאגר שהושקעו בו כל כך הרבה משאבים.

בתיה גלס ([batiag@akt.co.il](mailto:batiag@akt.co.il)), מובילה את תחום הערכת בכירים בחברת AKT. בהכשרתה בתיה היא פסיכולוגית תעסוקתית מומחית.

ב-20 השנים האחרונות התמחתה בתיה בהערכה ומיון בכלל ובהערכת בכירים בפרט, והיא מהווה כיום אחת מבכירות נשות ההערכה בשוק הישראלי. לאורך השנים ליוותה בתיה רבים מהארגונים המובילים במשק הישראלי ביישום תהליכי הערכה ומיון, זיהוי פוטנציאל וכישרונות מובילים בארגון, הערכת בכירים ומנהלים, נידים וקידומים ובניית תוכניות פיתוח אישיות ומסלולי קריירה.

בתיה מובילה בחברה את תחום ההערכה על מגוון הכלים והשירותים הכלולים בו והצטרפה לחברה על מנת להקים בה את הפעילות. בהובלתה גובשה הצעת הערך שלנו ללקוחותינו והוקם הצוות המקצועי העוסק בתחום. כיום מובילה בתיה צוות רחב בתחום הערכת הבכירים, ותחת הנחייתה המקצועית מתבצעים תהליכי הערכה שונים של מאות מנהלים ובכירים בכל שנה.

טרם הצטרפותה לחברה, ניהלה בתיה במשך 8 שנים את מחלקת ההערכה והייעוץ, לרבות יעוץ קריירה, בחברת "בגישה שונה".

בתיה בוגרת תואר ראשון בפסיכולוגיה ולימודים כלליים מאוניברסיטת תל אביב ותואר שני בפסיכולוגיה תעסוקתית-ארגונית מאוניברסיטת חיפה. מוכרת כפסיכולוגית תעסוקתית מומחית על-ידי הסתדרות הפסיכולוגים בישראל.

AKT הינה חברת הייעוץ למשאבי אנוש הגדולה בישראל. החברה מונה כ-100 יועצים ואנשי מקצוע ופועלים בה הצוותים המובילים בתחומם. אנו משרתים למעלה מ-100 לקוחות, מהארגונים הגדולים במשק, הרואים באנשיהם את המשאב המשפיע ביותר על תוצאותיהם העסקיות.

אנו עוסקים עבורם במחקר, מספקים את המתודולוגיות המתקדמות ביותר, נסמכים על בנצ'מרק בינלאומי ומציגים תוצאות עסקיות ברורות.

למעלה מ-90% מהלקוחות שלנו ממשיכים לעבוד אתנו משנה לשנה. לקוחות אלו מכירים במובילות המקצועית של החברה, בערך הנוצר בשל השילוב של תחומי המומחיות המגוונים הקיימים בה, וביכולת שלנו לבנות עימם שותפות דרך אמיתית וארוכת טווח.

חברות ברשת המשרדים הגלובלית של Aon-Hewitt חברת הייעוץ למשאבי אנוש הגדולה בעולם, מאפשרת לנו לספק ללקוחותינו מחקר ומתודולוגיה, שאין בדרך כלל לחברה בסדר גודל מקומי. עבור לקוחות בינלאומיים, שותפות זו מאפשרת לנו להקים צוותים חוצי-גבולות, כמעט בכל מדינה בעולם, על מנת לתמוך בצרכיהם.

חברת AKT הנה Gold Partner של SAP והיא פועלת הן בתחום ההפצה והן בתחום היישום וההטמעה של SuccessFactors, המערכת המובילה בעולם לניהול משאבי אנוש. בין לקוחותיה של SuccessFactors בישראל ניתן למצוא את השורה הראשונה של העסקים בשוק המקומי ועסקים בעלי מטה ישראלי הפועלים בשוק הגלובלי.

אנו פועלים ב-7 תחומי התמחות: Talent & Performance, מנהיגות, מצינויות תפעוליות וטכנולוגית במשאבי אנוש, למידה וניהול ידע, שכר והטבות, ניהול שינויים בארגון ו-Outplacement. ליווי תהליכי צמצומים ופרידה מעובדים. במקום בו אנו משלבים את תחומי המומחיות הללו יחד, לקוחותינו מקבלים את התוצאות הטובות ביותר.

למידע נוסף בקרו באתר שלנו: [www.akt.co.il](http://www.akt.co.il)



**AKT Human Capital Solutions**

מרכז עזריאלי חולון, בניין B, קומה 8  
הרוקמים 26, חולון  
טל: 03-6882332 | פקס: 036882331  
דוא"ל: [info@akt.co.il](mailto:info@akt.co.il)  
מידע נוסף ניתן למצוא בכתובת  
[www.akt.co.il](http://www.akt.co.il)