

בעולם העבודה החדש, כל מנהל חייב להיות גם מנהל משאבי אנוש

בתקופה של עבודה מרחוק מנהלים ישירים משמשים כ'פנים' של הארגון; הם אחראים לשימור המוטיבציה ותחושת השייכות, על רווחת העובד, אפיקי הצמיחה ואף על עריכת שיחות אישיות להשגת המטרה

זיו אלרון 01.03.21 12:19

הקמת מחלקת משאבי אנוש היא אחד הנדבכים החשובים בחייה של כל חברה. מדובר במערך מרכזי – אחד מאלה שקרדינליים לצמיחה הבריאה והנכונה של הארגון – אך גם כזה שמקפיד על רווחת העובדים ועל הקניית מיומנויות חשובות למנהליו ולמנהלותיו.

קראו עוד בכלכליסט:

- "לפני שנה לא הייתי מאמינה שנגייס 50 עובדים בלי לראות אותם"
- מדוע מנהלים צריכים לפצח את הגנום הארגוני
- "קנינו בזום חברה ב-10 מיליארד דולר. מי חשב שזה בכלל אפשרי?"

אולם, משהמערך הזה הוקם והחל לפעול כסדרו, קיים סיכון שההנהלה הבכירה בארגון תראה בו את האחראי הבלעדי לשיפור תחושת הרווחה והמחבורות של העובדים, תוך התעלמות מחובתה של שדרת הניהול הבכירה לדעת לעשות זאת בעצמה.

משבר הקורונה הגלובלי הוא, בין השאר, בית ספר שמלמד ארגונים, כי כדי שהעובד יוכל להרגיש "הכי בבית בעולם" חייבת להיבנות סביבו מעטפת ניהולית הדוקה, שיוצרת לתת מענה לצרכיו - בעיקר בתקופות ממושכות של עבודה מרחוק. על כדי שהמעטפת הזו תהיה אפקטיבית, יש צורך במנהל ישיר שיהיה שם בשביל העובד, ידאג באמת לצרכיו ויוודא כי "להבת המחבורות הארגונית" שלו ממשיכה לבעור.

המנהל כגשר לעיצוב תפיסת הארגון של העובד מרחוק

בתקופה של עבודה מרחוק שכבת ההנהלה משמשת כ"פנים" של הארגון, בעיקר עבור עובדים חדשים, שטרם הספיקו לחוות את שגרת העבודה במתקני החברה, ליצור מערכות קשרים עם עמיתים ולגבש לעצמם תמונה על אופי הארגון ותרבותו. ולכן, מן הראוי שלכל מנהלת ומנהל בארגון תהיה המיומנות לעצב את תפיסת העולם של העובד לגבי מקום העבודה שלו, ובמקביל עליהם להיות אחראים, בלעדיים כמעט, לשימור המוטיבציה ותחושת השייכות שלו. תשתית ארגונית שנבנתה בדרך כזו תאפשר שיפור בביצועים, תפוקה בריאה ותחושת שייכות אמיתית – בעיקר בימי משבר ארוכים.

אז על מה אחראי מנהל ישיר, שמתפקד במקביל גם כמנהל משאבי אנוש של עובדיו?

על רווחת העובד: באחריות המנהל הישיר לוודא כי לעובד טוב ונעים בסביבת העבודה שלו. האם הוא מסתדר עם שאר חברי הצוות? האם משהו חוסם אותו בעבודתו? האם הוא עומד בהספקים הנדרשים ממנו גם בעבודה מהבית? בימים של סגר וריבוי עבודה מרחוק, באחריותו האישית של המנהל לדרוש תכופות בשלומו של העובד ולעשות ככל שניתן כדי לתת מענה למצוקותיו האישיות והמקצועיות – אם יש כאלה - וכדי להיות מסוגל להגיע למענה האידיאלי עבור העובד, יכול המנהל להיוועץ בגורמים המוסמכים לכך בתוך הארגון.



צילום: RF123

בתקופה של עבודה מהבית המנהל האישי אחראי גם על הקשר של העובד לארגון, על השייכות והמוטיבציה

על תהליכי ההשתפרות של העובד: מתפקידו של המנהל הישיר לבחון את נקודות החולשה והחוזקה של העובד ולבצע על בסיס קבוע תהליכי משוב שיתרמו לשיפורו. לאחר המשוב, אמור המנהל לנקוט הליכי בקרה, שתפקידם לוודא כי השינוי המיוחל מיושם בפועל. במקביל, המנהל יתרום לתהליך אם ישדר לעובד כי ביכולתו לקבל כל סיוע שיצטרך, על מנת להצליח ולהטמיע את תהליכי השיפור שלו - גם מרחוק.

על אפיקי הצמיחה של העובד: המנהל הישיר אמור לזהות את שאיפותיו של העובד ולבדוק כיצד אפשר לתת להם את המענה הארגוני הנכון. מחקרים מראים כי אחד ממניעי המוטיבציה החזקים בארגונים הוא משמעות בעבודה. ארגונים רבים מקדישים כיום מחשבה לאפיקי פיתוח עבור עובדיהם, וזאת במסגרת מערך שימורם בארגון. על המנהל הישיר לדעת מהם הדברים שבכוחם להעצים את תחושת המשמעות של העובד בארגון, ועליו להציף זאת מול הגורמים הרלבנטיים - אנשי משאבי האנוש, הנהלה בכירה וכו' - כדי שיוכלו להעניק את המענה הנדרש.

חשוב לזכור שלא כל תוכנית פיתוח היא לניהול היררכי. ישנם גם אפיקים מטריציוניים, הכוללים פיתוח מקצועי. לדוגמה, "מנהלי ידע", פיתוח אישי ועוד. הרעיון העיקרי הוא שתהליך ההתפתחות יתרום הן לעובד והן לארגון.

על שיחות אחד-על-אחד להשגת המטרה: דרך אפקטיבית לשימור הקשר הרציף עם העובד הוא עיגון שיחות אחד-על-אחד כחלק מהשגרה הניהולית. הנהגת שיחות כאלה במועדים קבועים - אחת לשבועיים לפחות - תעמיק אצל העובד את התחושה שהוא בסביבה בטוחה, שבה הוא יכול להביע את תחושותיו, רעיונותיו ורצונותיו. במהלך השיחות יוכל המנהל לחוש אם העובד אכן נמצא באקלים עבודה מיטבי. שיחות האחד-על-אחד הן גם פלטפורמה מצוינת להענקת משוב ולביצוע בקורות התקדמות של התהליכים השונים שהעובד עובר בארגון.

העבודה בתנאים החדשים והמאתגרים, שמכתיב כיום משבר הקורונה, מאלצת מנהלים לצאת מאזור הנוחות שלהם ו"להזיע", כדי לתת לעובדיהם תחושת סיפוק לגבי מקום העבודה שלהם. התעדכנות תכופה של המנהל במצב העובד תסייע לו לרתום אותו ביתר להיטות למשימות הארגון ולמטרותיו, ולשמר את רמות המוטיבציה הגבוהות שלו.

הכותב הוא פסיכולוג ושותף בחברת IM.Tec