

# תמוז

## ידיעות אחרונות

קריירה « עמ' 14 צרכנות « עמ' 10 שוק ההון « עמ' 16

ידיעות אחרונות | יום שני, י"א בתמוז תשס"ח - 14.7.2008

יום שני, י"א בתמוז תשס"ח - 14.7.2008 | ידיעות אחרונות

# התחנפת כבר לעובדים שלך

הערכה, הכרה, מתן ביטוי עצמי וחיבור רגשי לתפקיד: אם תרצו שהעובדים שלכם יישארו נאמנים למקום העבודה, תצטרפו להשקיע בהם קצת יותר מכסף

מאת גאיה קורן

« מה ודפך אדם נאמן למקום עבודתו? האם זה השכר? התיאום? הבטחה? או זה בכלל שהבטחה מופרזת התשובה היא, כמובן, גם וגם. נוסף הנאמנות למקום העבודה הפך לעניין מרכזי בניהול, אומרת אפרת אגמון, פסיכולוגית העסקות ויועצת ארגונית במסון אדם מילא. "בעבר אדם היה בעשה חבד כאבר או כצעד שיהיה האחריות לכל אורך הקריירה, וזה הגריד עברו מי היו חבדו, מה יאכל לצדריים ובאיו שעה יגיע הכי תה. היום זה מתנהל אחרת וכל עוד יש מענה לצרכים של שני הצדדים, העסק עובד".

נאמנות למקום העבודה שונה בין גנים לגברים, סטודנטים מרואים שיעבר סדרד נאמנות על פי כמה פריטוריונים. "ראשית, בחון העובד אם מקום העי בורה מספק די הרמטיות להתקומות ולפיתוח קריירה", אומרת ר"ד רהמן מזה. "בסקים השני, כוחנים עד כמה מקום העבודה מתגמל מבחינה חומרית, כלומר מהו גובה השכר במקום השי ליישי נמצאים תנאי העבודה, ובעיקר שעות העבודה הנמישות. במקומות הבאים נמצא את הבטוחים והחשבות הכלליות".

אולם, גם כשהעסק מתקלק, צריך לקחת בחשבון שלא מדינה כשעון שחויבר. "לא ריאלי לצפות שאדם יהיה נאמן לארגון כל החיים", אומרת אגמון. "כיום יש לגיטימציה להכניח את העתיד ולחשוב מה יהיה לי הכי טוב. יש שני צידים שמשתנים כל הזמן:

הארגון, שמקצו, מתמוג, רוכש, והאדם - שמה שעבר עברו לפני 10 שנים לא עובר יותר האתגר הניהולי המ רכזי הוא להיות כל הזמן בקשב לשני הצדדים ולייצר התאמה ביניהם, גם אם היא זמנית".

### כסף זה לא הכל

טעות נפוצה היא לחשוב שכסף יהפוך עובד לנאמן יותר, אומרים המומחים. "בשוק האמריקאי רואים מקומות כמו וולטרס, בהם המספר רת נמוכה אך כמעט שאין תחלופת עובדים", אומר צחי רבאל, בעלים של חברת הייעוץ EXTRA BRAIN. "גם בישראל הכסף לא הכי קריטי".

**אפרת אגמון:  
"כסף מונע אי  
שביעות רצון, אבל  
לא מביא אותך  
לסיפוק ולאוושר. כסף  
מביא אותך  
למצב נייטרלי,  
שאתה לא  
מבואס"**

מנקודת מבטו של המעביד, זו האסטרטגיה הנרועה ביותר, כי אין לזה טוהף - העובד יעבור לכל מי שיציע לו יותר כסף. מבחינת העובד, כסף הוא 50% מהתצלחה, יש זכרים שחשובים לו לא פחות". אגמון מונה את הדברים החשובים: הערכה, הכרה, מקום לביטוי עצמי וחיבור רגשי למקום העבודה. "יש מאת מחקרים שאומרים שכסף מונע אי שביעות רצון, אבל לא מביא אתך לסיפוק ולאוושר", היא אומרת. "כסף מביא אותך למצב נייטרלי, שאתה לא מבואס. במרגל של מינוס אתר עד פלוס אתה, תגמולים חומריים מביאים אתך

ממינוס לאספ, אבל כשביל להגיע מאי ספ למלוס אתה צריך את אותם גורמים אישיים. כסף יכול לרחות עובד, אבל לא באמת גורם לשביעות רצון. אנשים קיפלו אוסציות, או להגיד לך שהם מרוצים הם מרגישים שהם בכלוב הזה".

### הגשמה עצמית

כסף, אם כן, לא עושה אותנו מאושרים יותר. הגשמה עצמית - כן. "העולם עובר היום שינוי ואנשים מחי פשים סיפוק ומשמעות בחיים", אומר רבאל. "אנשים מחפשים אושר בכל מקום, כולל מקום עבודה. העשיית ההייטק שינתה לגמרי את רמות השכר. זה היה מפתח, אבל אנשים גילו שזה לא מה שיעשה אותם מאושרים. יש הבנה שסיפוק והגשמה עצמית היא הרבה יותר חשובים מכסף. אהנו כדוד שמחפש משמעות לחיים. אהנו מבי לים לפחות שליש מהיממה במקום העבודה, וכשאנחנו לא מנשמים את עצמנו יש תחושות של חוסר שביעות רצון שמובלות להרהורים על עזיבה".

### קצת יחס אישי

מא השתכללות הטכנולוגיה הפך נהלים לא חייבים לראות את העובד רים שלהם. הם יכולים לטטר עובדים בהודעת אס.אמ.אס, לנהל איתם דיונים שלמים בוועידת ויראן, להתעניין ררד מיילים. זו בטח לא הדרך הנכונה להשאיר אותנו באיגונו. "אנחנו חיים בעולם של ניכוח, שבו נעלם בהדרגה המגע האישי הישיר", אומר רבאל. "פעם היו שיחות פנים אל פנים, היום יש הרבה פחות. אהנו יצורים רגשיים, ומי שיושב כל היום מול המחשב בלי לראות אנשים, הצרכים הרגשיים מאותתים לו שהוא לא מסופק, אדם מנצב רוב היום במקום מנוכח, ריי גיטלי, ללא מגע עם אנשים, נעשה מנותק. לאדם שנמצא זמן ממושך עם עצמו יש יותר זמן לחשוב על רברים. ואם רע לו במקום העבודה, באישהו



שלב ייפול האסטרטגיה והיא יושב סטום אנשי יחור".

### נורג במערכת

כולנו רוצים להרגיש חשובים, לרעת שמישהו לוקח אותנו ברצינות. "העובד צריך לרעת כל הזמן שמכבדים אותו ומעריכים אותו", אומר רבאל. "יש צרכים שלא נעלמים כמו מגע אישי, ואם זה לא קיים אהנו מרגישים חוסר מעבר להערכה של שיהיה פעם בחודש אהנו צריכים שיגידו לנו בוקר טוב במדרגות. צריך להגביר את האינטראקציה הבין-אישית. פעם בחברות היית ניגשת ואומרת את רענן, היום פולחים איימיל. צריך לומר שאנשים נטענים כשהם במחיצת אנשים אחרים".

היא ישראל עובדים 176,000 איש. עכשיו לבו תסכידו לכל אחד מהם שהוא לא עוד רכיב במסגרת. "האתי גי הוא גדול כי הנטייה של עובד היא להרגיש בורג קטן", מסכים רבאל. "אנחנו מנסים להגביר את החיבור וההכמה בחברה. אני מאמין שצריך לתת לעובדים חופש פעולה, חופש בהחלטות, כל החלטות אהנו מתקבלות ביהא. אני שומע את כולם ומנסה לייצג החלטות שיש בה קורטוב כמה שכל אחד מהם אנשים מודחים מאור עם מה שהם רוצים לארגון ומרגישים מחויבות. יש הרבה החלטות שמתקבלות בארגון, וההחכמה היא לתת לאנשים הרגשה ששמיני את רענן. אתה קונוה את העובד לא בכסף, אלא בכך שאתה מתקשר ביום הולדת ואומר מול טוב, שואל מה שלומו. אני מנור של מסדרונות - מרנר עם אנשים ולומר מהו הזמן על הבזונס".

### אחריות משותפת

פריים משותף את העובדים במצב החברה, מתוך מונה שכל יהיה להם אכפת ממנה יותר. "אני מאמין בשקיפות מלאה", הוא אומר. "אני משתף עובדים במצב, מספר מה השינויים שהחברה עוברת, איד הביצועים, חוה לא מוטטת אם זה עובר אומניסטריציה, שיוזת או ייצור, כלם צריכים לרעת מה קורה בחברה, את העובד באיגונו לאורך זמן".