



ManpowerGroup®

סקר מצוקת הכישוריות 2020

סגירת פער המיומנויות:

מה רוצים העובדים



תופעות חסרות תקדים הן מסימני הזמן. במבט כלל-עולמי, נרשמים ביקושים גבוהים בשוק העבודה. המחסור בטאלנטים שובר שיאים ואילו האבטלה בשפל שלא היה כמוהו עשרות שנים. קולו של הצרכן – כלומר של העובד והמועמד – חזק מאי-פעם וכיום יש המערערים על התפקיד המסורתי שממלאים ארגונים. למען עתיד העבודה ועתיד העובדים – דרושים לנו פתרונות חדשים.



יונאס פריסינג,
יו"ר ומנכ"ל
ManpowerGroup

יותר ממחצית החברות ברחבי העולם מתקשות באיתור המיומנויות הדרושות להן, קרוב לכלליים מאותו נתון לפני עשור. עם המשך ההאצה בקצב השיבושים כתוצאה מחידושים טכנולוגיים, דיגיטציה ואוטומציה, רוב המעסיקים בעולם דווקא מגדילים את מספר העובדים או שומרים על רמה יציבה ואינם נוטים לצמצם את מצבת כוח האדם בארגוניהם¹. ונוכח האצת השינויים במיומנויות הדרושות ובאופי התפקידים, נראה שהצורך במהפכת מיומנויות – שאנו חזינו אותה כבר לפני ארבע שנים – ממשיכה להיות 'האתגר המעצב' של תקופתנו. בעולם שבו ממלאת הטכנולוגיה תפקיד גובר והולך, יש ביקוש לעובדים מיומנים.

כדי לאתר, לטפח ולשמר את מיטב הטאלנטים, בו-בזמן שכל חברה אחרת עסוקה בדיוק באותו עניין, על החברות לדעת מה רוצים העובדים. עליהן לקרב את הביקושים שלהם בתחום כוח אדם לצרכים ולרצונות שמביעים הטאלנטים המבוקשים ולהרחיב את המאגר שממנו יוכלו לשאוב את הכישרונות הדרושים.

הארגונים חייבים לשנות את התנהלותם. היכולת ליצור ערך לבעלי המניות אפשרית רק אם מקפידים להתייחס היטב לעובדים, ללקוחות ולקהילות. בכלל זה, האחריות המוטלת על ארגונים לסייע לעובדים ברכישת מיומנויות חדשות ובהסתגלות לתפקידי העתיד והחתימה להפוך בעצמם ליוצרי טאלנטים.

מצוקת הכישרונות העולמית שוברת שיאים...



...לפי הנתונים, המצוקה החריפה כמעט כפליים בהשוואה לתקופה שלפני עשור

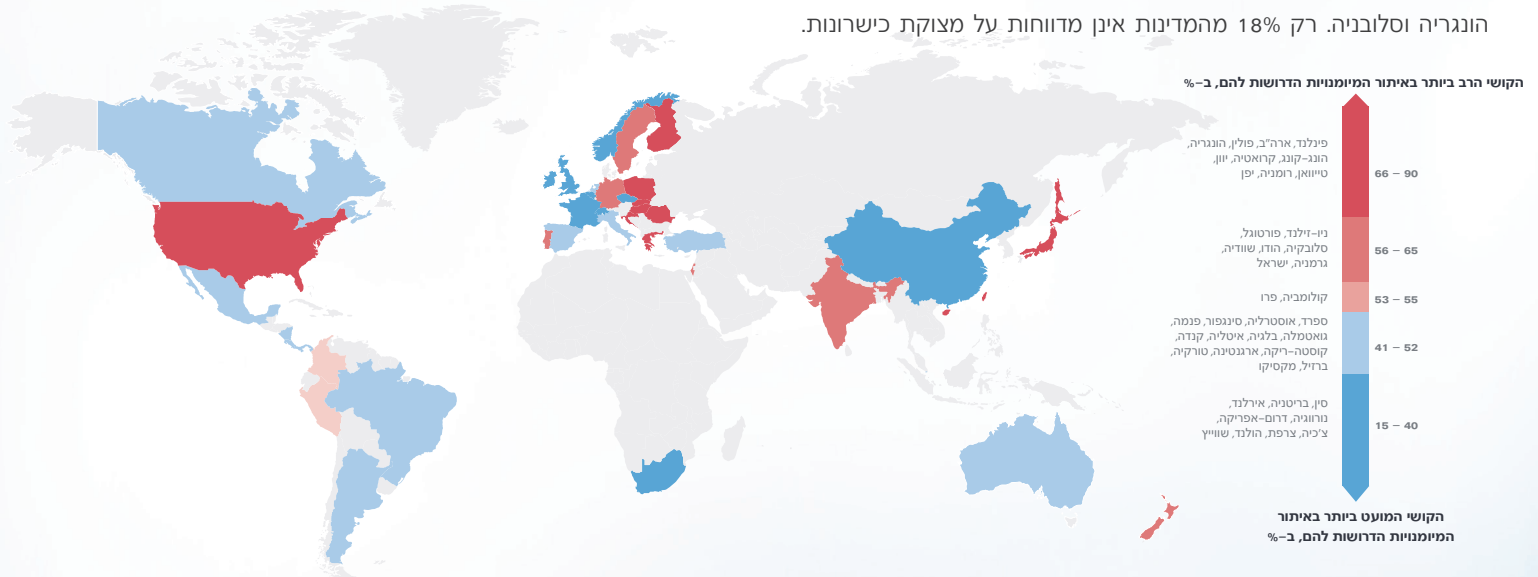
אודות דוח זה

כחברה המובילה לפתרונות כוח עבודה, ManpowerGroup מוצאת תעסוקה לאורך זמן לכ-3 מיליון עובדים ברחבי העולם – מדי שנה. הנוכחות העולמית שלנו בענף היא הגדולה ביותר ואנו משתפים פעולה עם כחצי מיליון חברות ביותר מ-80 מדינות וטריטוריות. כדי לברר 'מה רוצים העובדים', ערכנו סקר בהשתתפות 14,000 בני אדם ב-15 מדינות, במטרה להבין מה מושך אותם לארגון, מה יכול לגרום להם להישאר בו ובאיזו מידה משפיעים גורמים כמו אזור גיאוגרפי, מגדר ושילוב שונים בקריירה. דוח זה משלב בין התובנות הייחודיות שגיבשנו לבין נתונים מ-13 שנות סקר מצוקת הכישרונות הגלובלי שלנו – מחקר ההון האנושי הגדול ביותר מסוגו.

¹ Humans Wanted: Robots Need You, ManpowerGroup, 2019

גוברת מצוקת הכישרונות ברחבי העולם

המחסור בטאלנטים גובר ברחבי העולם: העלייה הגבוהה ביותר משנה לשנה נרשמת בארה"ב, שוודיה, פינלנד, הונגריה וסלובניה. רק 18% מהמדינות אינן מדווחות על מצוקת כישרונות.



מה נשתנה? המיומנויות הדרושות

עשרת התפקידים המבוקשים ביותר ב-2019 ממשיכים את המגמה של השנה שעברה: ב-80% מהם נרשם מחסור גם ב-2018. אנשי מקצוע בתחום שירותי הבריאות נכנסו לסקר הנוכחי לעשרת המקומות הראשונים, נתון המשקף את הזדקנות האוכלוסייה. במקביל, יצאו מהעשירייה הראשונה מנהלי משרדים, מוקדנים במרכזי פניות, מנהלי פרויקטים, עורכי דין וחוקרים - נתון המשקף את העלייה בהיקף האוטומציה של משימות שגרה.² ועם המשך השיבושים שגורמים חידושי הטכנולוגיה בעולם העבודה, התפקידים המבוקשים אולי נראים דומים אך המיומנויות הנדרשות ממשיכות להשתנות ללא הרף.



ספרו לנו מה אתם באמת-באמת רוצים

מה רוצים בישראל:

לאורך כל מסלול הקריירה

מסתבר שהרעיון "מתאים לכולם" לא באמת מתאים לעולם העבודה. הדברים שעובדים רוצים תלויים בגורמים כמו גיל, מגדר ואזור גיאוגרפי וכמובן - בשלב שבו נמצא כל אחד בקריירה שלו. כולם, באופן חד-משמעי, רוצים יותר שכר, גמישות ועבודה מאתגרת אך יש גם מנופים נוספים שיכולים לסייע למעסיקים במשיכה ובהישארות של טאלנטים מבוקשים מסוגים שונים.



פילוח התוצאות בשוק הישראלי

בני דור המילניום (25-34)

נושא הגמישות ממשיך להיות קריטי להן ו'נחמד אם יש' להם

בני דור המילניום רוצים אותו דבר, אבל שונה. הן נשים והן גברים מעוניינים בגמישות ובעבודה מאתגרת. הם מבינים שהקריירה שלפניהם היא אולטרה-מרתון ושואפים להגיע לאיזון בחיים לטווח הארוך.⁴ נושא השכר מהותי לבני שני המינים אך נשים מייחסות חשיבות רבה יותר לקירבה בין מקום מגוריהן למקום העבודה ולפיתוח מיומנותיהן האישיות, ושעות גמישות פחות מעסיקות אותן, בהשוואה לגברים.

גורם להישאר:

גברים	נשים	גברים	נשים
1. \$	1. \$	1. \$	1. \$
2. 👍	2. ⚙️	2. 👍	2. 👍
3. 📈	3. 👍	3. ⚙️	3. 🚗
4. ⌚	4. 📈	4. ⌚	4. ⚙️
5. 🚗	5. ⌚	5. 📈	5. 📈

מה שאני רוצה הוא יותר זמן ללמוד את התפקיד והנחיה בשאלות כמו מה ללמוד ואילו מיומנויות לפתח

בני דור ה-Z (גילאי 18-24)

הכי חשוב הכסף - בייחוד לנשים

בני דור ה-Z הם אנשים שאפתניים ותאבי כסף מזומן. כיום, אחרי עשרות שנים של שכר לא שוויוני, יותר נשים עם השכלה אקדמית מצטרפות לכוח העבודה מאשר גברים עם השכלה דומה ונשים יודעות את זכויותיהן ומבינות בענייני כספים.⁵ נשים נוטות להעדיף את השכר אף יותר מגברים, ומייחסות חשיבות רבה לפיתוח מיומנויות אישיות, כגורם מושך למקום עבודה וגם להחלטה אם להישאר לעבוד בו.

בני דור ה-X (גילאי 35-54)

לכל המעוניין: גמישות = רווחה אישית

ביגליאם אלה גוברת בהדרגה החתירה לאיזון. גברים ביגליאם האלה מדרגים גמישות ברמה שווה לנשים. הם מעוניינים בגמישות בשעות ההתחלה/סיום של יום העבודה, באפשרות לעבוד מהבית (מדי פעם) ולממש את חלקם בחופשת הלידה.⁶ נושא הגמישות הוא לא סתם קוסמטיקה - לבני שני המינים.

גורם להישאר:

גברים	נשים	גברים	נשים
1. \$	1. \$	1. \$	1. \$
2. 👍	2. ⌚	2. 👥	2. ⚙️
3. 🏆	3. ⚙️	3. ⚙️	3. 👍
4. ⭐	4. 👍	4. 👍	4. ⌚
5. ⚙️	5. 🏆	5. 🏆	5. 📈

בני דור הבייבי-בום (גילאי 55 ומעלה)

אוהבים – מנהיגים וצוותים מוצלחים; לא חייבים – ללמוד

בני דור הבייבי-בום מונעים, בין השאר, מחתירה לשכר גבוה, עבודה מאתגרת וגמישות. העובדים המבוגרים יותר (גילאי 65 ומעלה) רוצים 'להעביר את זה הלאה' והם העובדים מונעי-המטרה ביותר. הם מדווחים שפחות חשוב להם לרכוש מיומנויות חדשות: בני דור הבייבי-בום רוצים להתפתח כאנשים, לא רק כעובדים. ככל שהעובדים מזדקנים, כך יכולים המעסיקים לסמוך פחות על קידום או שכר כגורמי מוטיבציה. הם נדרשים לגוון ולפצל את אסטרטגיות הלמידה שלהם כדי למשוך את בני דור הבייבי-בום שנחשבים להמשך בחיי העבודה שלהם.

ותיקי דור הבייבי-בום (גילאי 65 ומעלה)

גורם להישאר:

גורם מושך:

גברים	נשים	גברים	נשים
🕒 .1	👍 .1	⚙️ .1	💰 .1
⚙️ .2	🕒 .2	🏢 .2	🚗 .2
🏢 .3	🏢 .3	🕒 .3	⚙️ .3
👥 .4	⚙️ .4	💰 .4	👍 .4
👍 .5	👥 .5	🚗 .5	🕒 .5

צעירי דור הבייבי-בום (גילאי 55-64)

גורם להישאר:

גורם מושך:

גברים	נשים	גברים	נשים
💰 .1	💰 .1	⚙️ .1	💰 .1
⚙️ .2	🕒 .2	💰 .2	⚙️ .2
👍 .3	🏢 .3	📈 .3	🕒 .3
🚗 .4	🛡️ .4	👍 .4	⚙️ .4
🏥 .5	🚗 .5	🚗 .5	🚗 .5

בגיל 65 פלוס, אני מחפש אתגרים מבחינה אישית כדי להמשיך להרגיש מוטיבציה, רלוונטיות וסקרנות ופחות להשקיע בהתפתחות מקצועית

אני רוצה לשפר את הביצועים הקיימים ולהשתכר יותר - היום. סיפוק מיידי? כנראה שכן!

לצד שכר גבוה, אני מחפשת אתגרים בעבודה

ותיקי בני דור ה-X (45-54)

גורם להישאר:

גורם מושך:

גברים	נשים	גברים	נשים
💰 .1	💰 .1	💰 .1	💰 .1
⚙️ .2	👍 .2	👥 .2	🚗 .2
💡 .3	🚗 .3	⚙️ .3	⚙️ .3
📈 .4	🕒 .4	⚙️ .4	🏢 .4
⚙️ .5	📈 .5	👍 .5	👍 .5

צעירי דור ה-X (35-44)

גורם להישאר:

גורם מושך:

גברים	נשים	גברים	נשים
💰 .1	💰 .1	💰 .1	💰 .1
🕒 .2	⚙️ .2	⚙️ .2	⚙️ .2
👍 .3	🕒 .3	👍 .3	🕒 .3
📈 .4	⚙️ .4	⚙️ .4	📈 .4
⚙️ .5	👍 .5	🕒 .5	🚗 .5

³ Graduation Rate, OECD, 2018

⁴ The Integration of work and home and the flexibility to manage that. #GigResponsibly, The Rise of NextGen Work, ManpowerGroup, 2018

⁵ Gender Equality, OECD, 2018

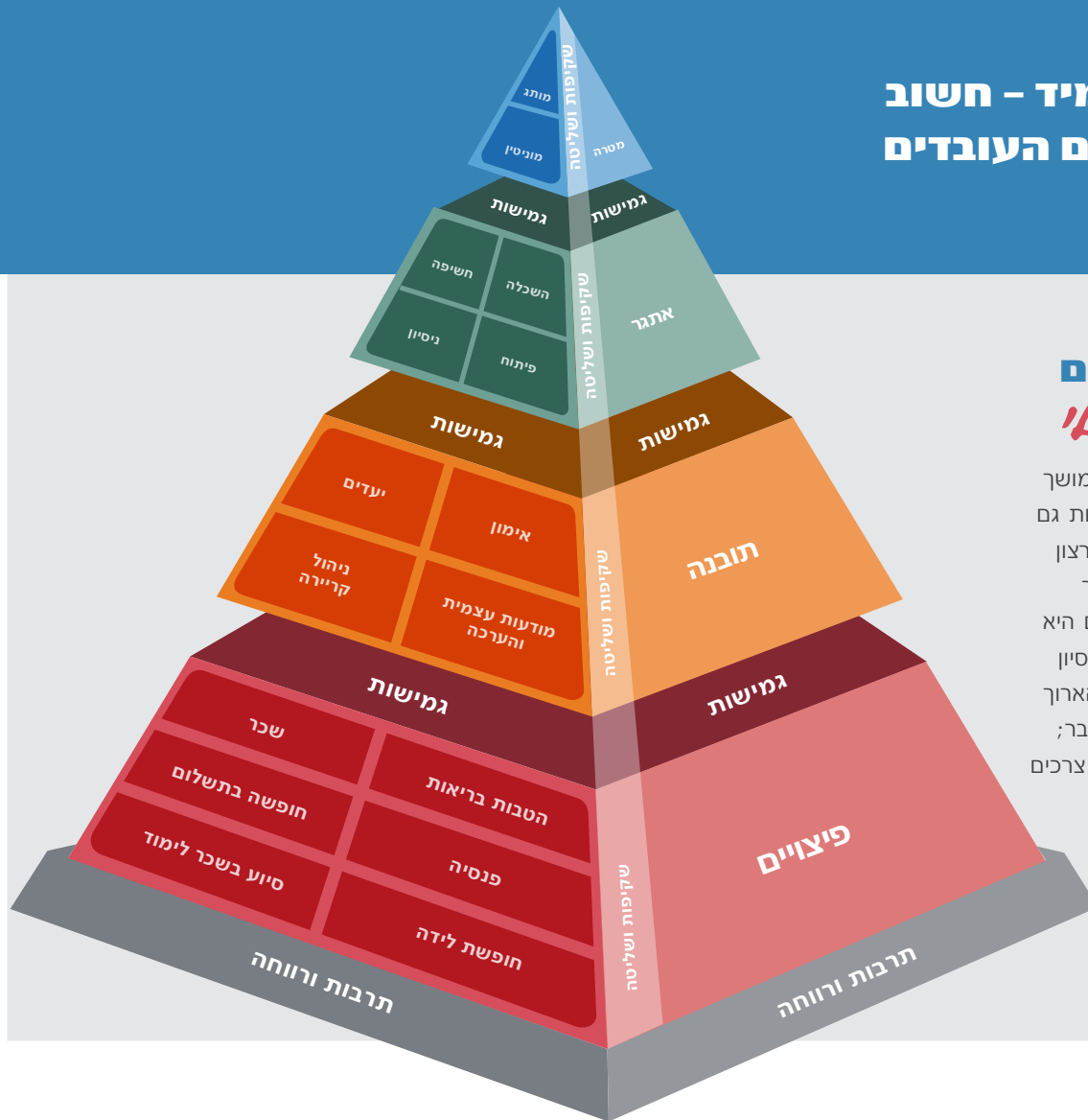
⁶ Well-being at Work, ManpowerGroup Research by Reputation Leaders, 2019

⁷ Your Company Needs a Better Retention Plan for Working Parents, Harvard Business Review, 2019

⁸ Households with Children in the EU, Eurostat, 2018

⁹ What Does the Future Hold for Senior Care, National Council for Aging Care, 2019

היום יותר מתמיד – חשוב לדעת מה רוצים העובדים



פירמידת הצרכים של מאסלו

להצליח בניסיון הראשון. מה שמושך עובדים לארגון מסוים עשוי להיות גם הגורם למעורבות מבחינתם, ולרצון להישאר במקום העבודה. כאשר התחרות על טאלנטים וכישורים היא כה חריפה, היכולת להצליח בניסיון הראשון יוצרת תשואה לטווח הארוך על ההשקעה. מאסלו – זמנך עבר; לעובדים של היום יש פירמידת צרכים משלהם...

1 אין צורך בהתראת ספוילר:

השכר תמיד חשוב – אבל האופן שבו הוא ניתן לעובד חשוב יותר

שכר הוא הגורם החשוב ביותר במשיכה ושימור של כל העובדים שגילם פחות מ-65, ללא קשר למגדר. עובדה. אך השכר עולה רק במחצית המהירות שבה עלה לפני 10 שנים, בייחוד בקרב בעלי ההכנסה הנמוכה.¹⁰ כמובן שראוי לציין שממוצעים יכולים להטעות. בכל הנוגע לעליית שכר, יש חשיבות לסוג המיומנות: עובדים עם מיומנויות מבוקשות, כמו אבטחת סייבר, מחשוב בענן, מפתחים למערכות קדמיות, בוני פתרונות, שירותי בריאות ועוד נהנו מעלייה של יותר מ-10% בשכרם בתקופה האמורה.¹¹ כדי ליצור בידול ולמשוך טאלנטים, החברות נדרשות ליצירתיות בתחום של שיפור השכר – מעבר לכסף. כאשר 89% מקרב העובדים שנשאלו בארה"ב מציינים שיעדיפו תוספת הטבות על פני העלאה בשכר, אין ספק שכוונתם אינה לפופקורן ושולחן פינג-פונג בחדר המנוחה.¹² אם ברצונכם לטפח עובדים שמעוניינים ברווחה אישית ושיפור בסגנון החיים, עדיף לחשוב בכיוון של התאמה אישית: עבודה אוטונומית וגמישות, חופשת לידה ומדיניות חופשה/התנתקות ללא הגבלת זמן. הוסיפו לכך תמריצים כספיים אטרקטיביים ומחווות של רצון טוב המתגמלות על נאמנות, למידה ומהלכי פיתוח, למשל, החזרי שכר לימוד והלוואות סטודנטים – ואז יהיה לכם יותר סיכוי למשוך ולשמר את מיטב הטאלנטים.¹³

מקרב הנשאלים בארה"ב, 89% מעריכים תוספת הטבות לא פחות מתוספת שכר¹²

¹⁰ Rising Employment Overshadowed by Unprecedented Wage Stagnation, OECD, 2018

¹¹ Friday's Jobs Report: Which Jobs are Seeing Wage Growth?, Glassdoor, 2016

¹² The Most Desirable Employee Benefits, Harvard Business Review, 2019

¹³ Student Loan Repayment is the Hottest Benefit of 2018, Forbes, 2018



העובדים מעוניינים בהתאמה אישית: הם אומרים שאסטרטגיה חייבת להיות הן מדע והן אמנות



בעולם מונחה נתונים במידה גוברת והולכת, עולם שבו אלגוריתמים במחשבי מקררים יודעים מה יש בפנים ואינטליגנציה מלאכותית מציעה לך לקנות דברים כאלה ואחרים, לעובדים יש נטייה לצפות לדברים דומים גם ממקום העבודה. מעניינות אותם משימות שמעמידות למבחן את היכולות שלהם, פרויקטים שדורשים מהם את המיטב והמלצות לגבי התפקיד הבא. הם רוצים תובנות וייעוץ שיתאימו להיום וכאלה שיתאימו לאפשרויות המחר.

וכאן נכנס לתמונה נושא ההערכה - גורם קריטי להבנה של פוטנציאל אנושי. הערכה מאפשרת למעסיקים לדייק יותר בהתאמה של עובדים לתפקידים באופן שייצור אצלם מוטיבציה ולסייע לכל עובד להכיר את עצמו עוד יותר טוב. הערכה יכולה להוציא מהתמונה הטיות והסתמכות-יתר על מערכות לאיתור מועמדים (ATS) שמסננות מועמדים באופן אוטומטי - לא תמיד את הנכונים. כך יכול המעסיק לחפש במאגר טאלנטים מגוון יותר ולבחור עובדים לאו דווקא על סמך ניסיון העבר אלא על בסיס פוטנציאל עתידי.

כמו כל צרכן, גם העובדים מעוניינים בחוויית משתמש מעולה. הם רוצים תובנות אישיות שיסייעו להם להבין את החוזקות והפוטנציאל שלהם, בהתאמה טובה לפחות כמו זו של אמזון פריים. לשם כך דרוש להם מנגנון הערכה שיהיה קצר, חביב ותקף מבחינה מדעית והם מצפים לקבל משהו בתמורה לנתונים שהם מוסרים. הם רוצים דיוני קריירה ואימון שיסייע להם לגבש יעדים, לנהל את מהלכי הפיתוח האישי ולשלוט במסלול הקריירה שלהם.

אך מכיוון שלפי הנתונים הקיימים רק 49% מכלל העובדים בעולם עברו הערכה, כנראה שצריך לתת לנתונים לדבר: 81% מהעובדים שעברו הערכה מדווחים על שביעות רצון גבוהה יותר בעבודה לעומת 65% מאלה שלא עברו הערכה.

רק 49% מהעובדים עברו הערכה ובכל זאת 71% מהם סבורים שהממונה עליהם מבין את המיומנויות שלהם. לך תבין (או סתם תנחש...)

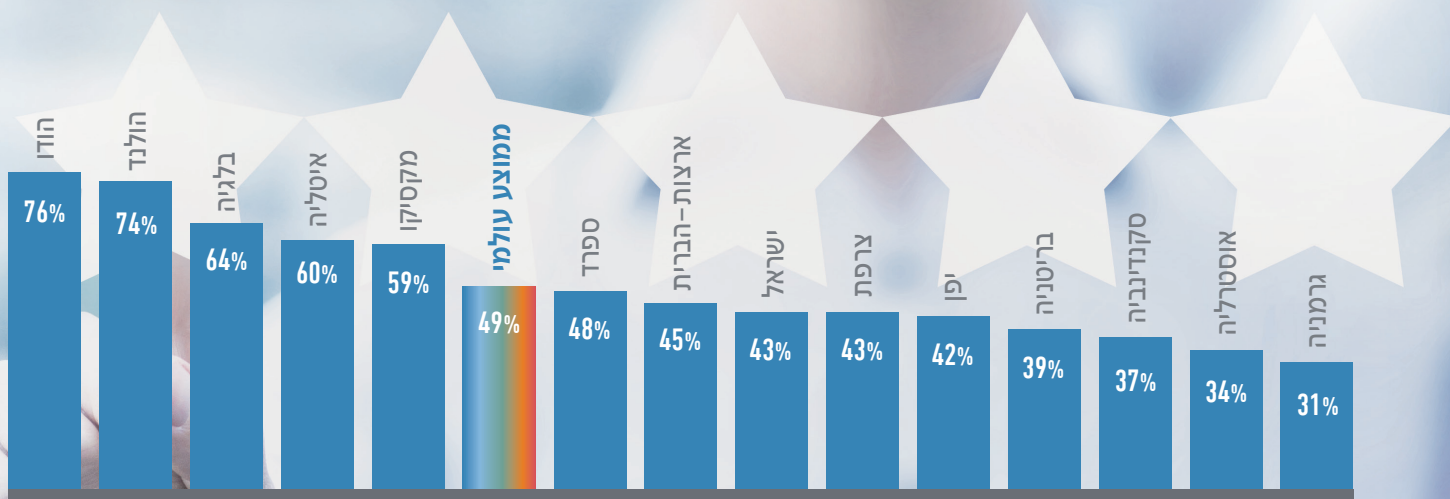
“הערכות מבוססות-מדע

הן הכלי המדויק והמהימן ביותר להצבה של האדם הנכון בתפקיד המתאים. אם נוסף לתמונה גם ראיון בנוי היטב, הדבר יגדיל את רמת הדיוק של הניבוי בכ-15% נוספים אך את רוב התכונות והאיכויות שמראיינים שואפים למצוא ניתן לאתר ביתר אפקטיביות בעזרת הערכות.¹⁴ מעבר לבדיקה של מיומנויות טכניות, הערכות מתייחסות לחוזקות אנושיות שנחשבות לגורמים מנבאים קריטיים של הצלחה, למשל, כמה נעימה ההתנהלות מול אדם מסוים, יכולתו לבצע את התפקיד ונכונותו להשקיע מאמץ רב בעבודה. זה החלק המדעי.”

ד"ר תומאס קאמורו-פרמוזיק
סמנכ"ל מדעי הטאלנטים
ManpowerGroup

“בראייה לאחר” איננה תובנה:

כמחצית מהמעסיקים משתמשים בנתוני הערכה לעומת תחושות בטן בניבוי ביצועים ופוטנציאל

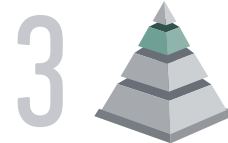


¹⁴ What if We Killed the Job Interview, Fast Company, 2018



רק 16% מהעובדים אומרים שהם מנהלים שיחות שוטפות על הקריירה שלהם עם המנהלים הממונים עליהם¹⁷

גיוון הוא המלח והפלפל של חיי העבודה: מה שהעובדים רוצים הוא השכלה, ניסיון וחשיפה



אתגר הוא בין חמשת סעיפי העדיפות העליונים של כל העובדים, בני כל הגילים ולמונח הזה יש אינספור משמעויות. השכלה והכשרה? כן, אבל הרבה יותר מזה: הזדמנויות להרחיב את גבולות המעטפת; מטלות בסבבים/רוטציה; הכשרה במסגרת העבודה והתלמדויות; פרויקטים מרתקים ועבודה גמישה במסגרת של מגוון צוותים ופונקציות; יישום של מיומנויות חדשות בתפקידים חדשים; יותר מאמץ חשיבתי; יותר תחושה של בדיקת היקף היכולות; התוויה של מסלול קריירה ברור העובר מתפקיד לתפקיד.¹⁵

העובדים מעוניינים בעבודה שתציע להם גיוון, תרחיב את אופקיהם ותבנה את הידע והמיומנויות שלהם. הם רוצים בהזדמנות להתפתח וללמוד עוד. הם מבינים שבעולם העבודה, שמציב לפניהם מרתון-קריירה ושינויים מהירים ובלתי פוסקים, מה שדרוש להם הוא 'חיי מדף' ארוכים.

כדי שמנהלים יוכלו לספק אתגרים והזדמנויות באופן שיגרום לעובדיהם להצליח ולרצות להישאר, עליהם להבין מיומנויות, פוטנציאל ומאויים. בעזרת הערכות, תובנות ותרבות המאמינה בלמידה, הם יכולים להנחות את העובד כפרט, כך שיוכל לשגשג בתוך סביבה תומכת. ללא תמיכה מתאימה, גישה של 'לזרוק למים העמוקים' עלולה להוליד שיתוק, דחינות או אפילו שחיקה מוחלטת. בעל התואר החדש והנלהב המבקש לבדוק את גבולות המעטפת שלו-עצמו יזדקק לתמיכה שונה מזו שיזדקק לה מנהל במגמת התפתחות שנמצא באמצע הקריירה שלו. המנהלים זקוקים למיומנויות אימון, כדי להנחות עובדים ולנצח על שיחות קריירה שיסייעו לעובדים לתזמן לעצמם נידות בקריירה, לקבל בברכה התנסויות חדשות וליהנות מחשיפה שיכולה לקדם הצלחה אישית ועסקית.

הסיכוי לשחיקה גמורה בקרב עובדים שהמנהליהם מקשיבים לבעיותיהם הקשורות בעבודה קטן ב-62%¹⁶

היכולת שלנו ללמוד ללא הרף היא המיומנות החשובה ביותר הנדרשת כדי להצליח בעבודה – בתפקידים של היום ובתפקידי המחר. כמנהלים, מתפקידנו לטפח תרבות של לימודיות, דבר המחייב כל מנהל להיות מאמן, להגביר ולהאיץ נידות בקריירה ולייצר מסלולי למידה רלוונטיים ומותאמים אישית. עליהם להקדיש זמן ללמידה, כדי שיוכלו למצות את הפוטנציאל שלהם בתפקידיהם הנוכחיים ולהצטייד במה שדרוש כדי להיות רלוונטיים בתפקידים עתידיים.

מישל נטלס, אחראית ראשית על עובדים ותרבות, ManpowerGroup



¹⁵ Your Workforce is More Adaptable Than You Think, Harvard Business Review, 2019

¹⁶ How Managers Can Help Employees Avoid Burnout, Fast Company, 2018

¹⁷ Talk the Talk: How Ongoing Career Conversations Drive Business Success, Right Management, ManpowerGroup, 2016

יצירת תרבות ארגונית של לימודיות

כיום, יותר מעסיקים מאי-פעם יודעים שמחובתם לשדרג מיומנויות ולהכשיר מחדש את כוח העבודה ורבים מהם מקבלים על עצמם את המשימה.¹⁸ אלא שאין די במודעות, כוונה או אפילו פורטלים ללמידה מקוונת. קרוב לשני שלישים מכל הארגונים מציעים הכשרה חנם אך העובדים אומרים שכדי להפיק מכך תועלת, הם זקוקים גם לזמן, לתמיכה ולהנחיה. מה שחברות צריכות לעשות הוא להציע תרבות של לימודיות כדי למשוך ולשמר טאלנטים מעולים וכדי לעודד את כל העובדים - ולא רק את אלה שממילא בעלי מוטיבציה לשדרוג מיומנויות - להתמודד עם למידה מתמדת. בנוסף, על המנהלים להבין את השוני במוטיבציות של עובדיהם ללמוד, בהתאם לשלב שבו הם נמצאים בקריירה שלהם ובהתחשב בתחומי אחריות הנוספים שלהם. מאחר שזמן, כסף והעדר תמיכה הם המכשלות הגדולות ביותר ללמידה, העובדים רוצים לקבל שעות למידה ייעודיות שיוקצו להם ולראות תוצאות מהירות ותשואה על השקעת הזמן שלהם.

**79% מהעובדים
שיכולים לקבל
הכשרה חנם
בעבודה, מרוצים
מתפקידם לעומת
61% בלבד מהעובדים
שמקום העבודה
שלם לא מציע להם
הכשרה**

1. להתחיל מלמעלה:

המנכ"ל אמור לשמש דוגמה ומופת: להיות 'הממונה הראשי על למידה'. גם המנהלים צריכים לממש את התשוקה שלהם ללמידה

2. דברו ברור והגבירו את המודעות:

סייעו לעובדים להבין את מנת המשכל הלימודית שלהם (Learnability Quotient™) ולברר איזה סוג של למידה מתאים להם¹⁹

3. הקצו זמן ללמידה:

זהו המחסום הגדול ביותר שניצב בין העובד לבין שדרוג מיומנויות

4. הקצו משאבים:

השקיעו בפלטפורמות למידה והציעו אפשרויות לפי דרישה ובמנות קטנות, שלבו למידה מקוונת ודיגיטלית עם למידה פרונטלית ולמידת עמיתים

5. תכננו מסלולי למידה רלוונטיים:

קשרו את הלמידה בכל הדרגים לתפקידים הנוכחיים והפוטנציאליים של העובדים ולמיומנויות הדרושות לחברה הן בהווה והן בעתיד

6. התעקשו לקיים 'שיחות קריירה':

למידה מתמדת מחייבת הנחיה סדירה וטיפול מעבר לסקירת הביצועים השנתית

¹⁸ Humans Wanted: Robots Need You, ManpowerGroup, 2019

¹⁹ The desire and ability to quickly grow and adapt one's skill set to remain employable throughout their working life. Check your LQ at: <https://www.learnabilityquotient.com/>



עובדים השולטים בלוח הזמנים שלהם מדווחים על יותר שביעות רצון בעבודה ופחות שחיקה ולחץ²⁴

4 לשילוב בין גמישות לרווחה אישית אין מחיר: פרודוקטיביות עדיפה על נוכחות

העובדים מציבים במקום הראשון איזון ויכולת בחירה - וזה חד-משמעי. הם רוצים לבחור היכן, מתי וכיצד יעבדו והכוונה היא לאו דווקא לבני דור המילניום שמתחברים לעבודה מבתי קפה. הם מעוניינים בהיבט החברתי של העבודה ובגמישות שתוכל לתת מענה לדרישות של 'חיים כוללים', שותפות בטיפול ובשאפה לשפר את הרווחה האישית.²⁰

העובדים רוצים גמישות - ומשמעות המונח רבגונית בקרב נשים וגברים, לכן המעסיקים נדרשים לגמישות מחשבתית. שעות עבודה שאינן בהכרח השעות המקובלות, עם גמישות במועד ההתחלה והסיום כדי להימנע ממצוקת שעות העומס ולצמצם נסיעות לעבודה וממנה.²¹ עבודה מהבית (WFH) ועבודה מאיפה-שלא-יהיה (WFW). זמן שיאפשר ליהנות מעיסוקים צדיים ומחלטורות, לטפח רוח יזמות ולתרום לרווחה בשנות הפרישה. שבועות עבודה של ארבעה ימים מרוכזים או ימי עבודה של חמש שעות שיוצרים שיאי פרודוקטיביות ומשאירים סוף שבוע חופשי וחופשת לידה/הורות לאיזון בין צרכים משפחתיים לחיי העבודה - כל אלה יכולים להיות שווים יותר משכר.²²

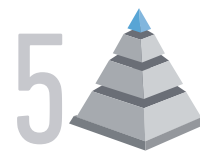
כדי לשאוב ממאגר הטאלנטים השלם ולשמר כוח עבודה מרוצה, על המעסיקים למצוא את מאזן הגמישות הנכון ולתגמל על פרודוקטיביות יותר מאשר על נוכחות. התרבות הארגונית היא זו שצריכה לקדם גישה כזאת והמנהיגים צריכים לשמש דוגמה ומופת. בהחלט ייתכן שכתוצאה מכך, יתהווה גם שוויון במקום העבודה. רמת שביעות הרצון בחיים האישיים יכולה להיות המפתח לשביעות רצון בעבודה.

בקרב העובדים בבריטניה, רק 6% מכלל כוח העבודה ממשיכים במתכונת של עבודה מ-9 עד 5²³



בהודו, אוסטרליה, מקסיקו, בריטניה וארה"ב כוח העבודה הוא המוכון ביותר על ידי מטרה ומונחה על ידי מותג ומוניטין

ספר לי על זה. כאן מדובר בנושאים כמו 'כלכלת מטרה' ו'הזכות להשוויץ'



העובדים רוצים להתגאות בעבודתם ובארגון שהם עובדים בו. מותגים חזקים, שם טוב, מקום עבודה טוב והזדמנות להשפיע - כל אלה הם בין עשר הסיבות המובילות לבחירה בארגון כזה או אחר. החיים בלינקדאין חשובים לא פחות מאשר איך שהם נראים באינסטגרם.

²⁰ #Gig Responsibly - The Rise of NextGen Work, ManpowerGroup, 2017

²¹ Finland is Taking a Radical New Approach to Flexible Working, World Economic Forum, 2019

²² It's Time to Switch to a Four-Day Working Week - Say These Two Davos Experts, World Economic Forum, 2019

²³ Over Nine in Ten Not Working the Usual 9-5 Week, YouGov, 2018

²⁴ Workplace Flexibility Benefits Employees, American Sociological Association, 2016

איך לתת לעובדים את מה שהם רוצים:

כיום, הטאלנטים יכולים להכתיב את התנאים והמעסיקים נדרשים לשנות את הביקושים שלהם באופן שיקרב אותם להיצע. כדי להיות מסוגלים למשוך, לסקרן ולשמר את מיטב הטאלנטים במצב שבו כל השאר מנסים לעשות בדיוק אותו דבר, עליהם להבין את הצרכים והמאווים של העובדים. היכולת להצליח בניסיון הראשון מניבה תשואה לטווח הארוך על ההשקעה בכך שהיא מאפשרת שימור ופיתוח של טאלנטים.

1 גלו יצירתיות בכל הנוגע לשכר והטבות - שכר אמנם חשוב אבל איכות חיים חשובה לא פחות. הקפידו לתגמל את העובדים היטב כדי לתת מענה על הצרכים שלהם, בכל שלבי מסע הקריירה שלהם

2 בדקו התאמה ופוטנציאל - ספקו לעובדים את התובנות הדרושות להם כדי לשגשג והתוצאה תהיה עובדים יותר מרוצים ובעלי מוטיבציה גבוהה יותר

3 בנו תרבות ארגונית המאמינה ותומכת בלמידה - תנו לעובדים את האתגר שהם כמהים לו ואת התמיכה שדרושה להם כדי לצמוח ולהצליח

4 יצרו גמישות שתאפשר 'חיים כוללים' - בכל נקודה שבה נמצאים העובדים במסלול הקריירה שלהם; כך תקדמו רווחה אישית וגם פרודוקטיביות

5 הקפידו על שקיפות יתרה ביחס לסיבות הקיום - נסחו באופן ברור ואותנטי את המטרה והמשמעות של החברה ומשימותיה והקפידו שהמנהיגים ישמשו דוגמה ומופת

בעידן המודרני של היפר-שקיפות, כולם רוצים לקנות מותגים שיש להם מטרה חברתית רחבה יותר שמתאימה לערכיהם. חשבו על מותגים כמו בן-אנד-ג'ריס, צ'ובאני ודאב, בומבאס, פטגוניה ו-TOMS. ולא פחות מכך, הם רוצים לעבוד בחברות כאלה.²⁵ חברות שיש להן מטרה ומחויבות כלפי עובדיהן, כלפי הקהילות שהן פועלות בתוכן וכלפי הסביבה הן מקומות עבודה מבוקשים. והשאיפה לעבודה משמעותית ולמטרה היא בשום פנים ואופן לא 'קטע' של צעירים בלבד - הנושאים האלה חשובים במיוחד לעובדים בני 65 ומעלה והם חשובים פחות מכל בעיני בני דור ה-Z.²⁶

חברות שהמטרה שלהן לא כל כך מוכרת והמותג שלהן לא מי-יודע-מה חזק יצטרכו להשקיע יותר מאמץ כדי לספר את הסיפור שלהן.²⁷ כיום, כאשר 45% מהאוכלוסייה העולמית פעילים ברשתות חברתיות, כל אחד יודע יותר מאי-פעם על הקריירות של חברים וגם של זרים גמורים.²⁸ מה שדרוש לחברות הוא תמיכה אותנטית מצד עובדיהן. אפילו על המותגים החזקים ביותר אפשר להשפיע לנקוט עמדה אם העובדים משמיעים את קולם: עובדי Google על הטרדות, עובדי פריים-דיי של אמזון על תנאי העבודה ועובדי טוויטר, מיקרוסופט וחברות רבות נוספות על פעולה למען האקלים. ביקורות באינטרנט ודירוג עמיתים מחליפים כיום את מה שהיה בעבר המלצות מפה-לאוזן. החברות נדרשות לבוא לקראת עובדי ההווה והעתיד ולעבוד קשה כדי לקבל להמלצות מ-Glassdoor, Net Promoter, תשבחות מ-Net Promoter ותמיכה אותנטית בערוצים שיכולים לתרום לבניית המותג ולחיצוק שמו הטוב. האופן שבו ארגון 'חי' את המותג שלו חשוב בתוכו-פנימה לא פחות מאשר מחוצה לו.

²⁵ Nine Reasons Why That High Paying Job is Making You Miserable, Fast Company, 2019

²⁶ Gen Z @ Work: How the Next Generation is Transforming the Workplace, David Stillman, 2017

²⁷ Start with Why, TED Talks, 2014

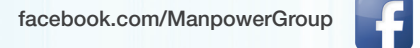
²⁸ Number of Social Network Users Worldwide from 2010-2021, Statista, 2019



אודות MANPOWERGROUP

ManpowerGroup® (זיהוי NYSE: MAN), מהחברות הגדולות בעולם לפתרונות כוח עבודה, מסייעת לארגונים לשנות כיוון בעולם העבודה המשתנה במהירות - באמצעות שירותים המאפשרים להם להצליח, כמו למשל מיקור, הערכה, פיתוח וניהול של טאלנטים. מדי שנה, אנו מפתחים פתרונות חדשניים למאות אלפי ארגונים, מספקים להם טאלנטים מיומנים ומסייעים למיליוני עובדים במגוון רחב של ענפי תעשייה וסוגי מיומנויות למצוא תעסוקה משמעותית לאורך זמן. משפחת המותגים המתמחים שלנו - Manpower®, Experis®, Right Management® ו-ManpowerGroup® Solutions - יוצרת ערך רב יותר למועמדים ולקוחות ב-80 מדינות וטריטוריות, ועושה זאת כבר יותר מ-70 שנים. ב-2019 זכתה ManpowerGroup בתואר אחת מהחברות המוערכות ביותר על פי דירוג Fortune, זו השנה השבע-עשרה, דבר שמחזק את מעמדנו כמותג האמין והמוערך ביותר בענף. גלו כיצד ManpowerGroup משפיעה על עתיד העבודה: www.manpowergroup.com.

הצטרפו לשיח המקוון



www.manpowergroup.com

אודות המחקר

ManpowerGroup הזמינה מחקר בשני חלקים במטרה להבין עמדות של יחידים לגבי עבודתם ואת אתגרי מצוקת הכישורונות בארגונים.

מובילי מוניטין קיימו סקר עולמי כמותני שכלל 14,091 עובדים, בחלוקה שווה בין המינים. הסקר התקיים ב-15 מדינות, בכל ענפי התעשייה. המשיבים היו גילאי 18-79 וכללו עובדים במשרה מלאה (78%), עובדים במשרה חלקית (13%) ועובדי Gig (12%) מארגונים בכל הגדלים ומכל דרגי הארגונים - החל מעובדים חדשים ועובדים בחוזה אישי וכלה במנהלים בכירים וסמנכ"לים. עבודת השטח התבצעה בדצמבר 2018 במדינות הבאות: אוסטרליה, בלגיה, צרפת, גרמניה, הודו, ישראל, איטליה, יפן, מקסיקו, הולנד, נורווגיה, ספרד, שוודיה, בריטניה וארה"ב.

חברת Infocorp ערכה מחקר כמותני, שבמסגרתו נסקרו 24,419 מעסיקים בשישה ענפי תעשייה ב-44 מדינות וטריטוריות: ארגנטינה, אוסטרליה, אוסטרליה, בלגיה, ברזיל, בולגריה, קנדה, סין, קולומביה, קוסטה ריקה, הרפובליקה הצ'כית, פינלנד, צרפת, גרמניה, יוון, גואטמלה, הונג קונג, הונגריה, הודו, אירלנד, ישראל, איטליה, יפן, מקסיקו, הולנד, ניו זילנד, נורווגיה, פנמה, פרו, פולין, פורטוגל, רומניה, סינגפור, סלובקיה, סלובניה, דרום אפריקה, ספרד, שוודיה, שווייץ, טיוואן, טורקיה, בריטניה וארה"ב.