



בכל דור ודור

ארגונים מתמודדים עם תופעה של עובדים השייכים לשלושה דורות, העובדים זה לצד זה במקומות העבודה ♦ על הפערים הבין דוריים בתהליכי הערכת עובדים

יותר מהתוצר. בנקודה זו הם מאוד שונים מדור ה-Y, שחושבים תוצאות ומחפשים ניהול לפי תוצאות ולא לפי שעות.

על רגל אחת... אז מה ניתן לעשות?

איתור צרכים - בני איזה דור משתתפים בתהליך? איזה דור ממשב את מי? מה חשוב לנו בתהליך הערכה? מי צריך עזרה? לבצע איתור צרכים, גם אם ההערכות הן קבועות אצלכם בארגון ולא פעם כבר עברתם הכנה וסדנאות.

- הציפו את הדילמות
- שיש לכם. למשל,
- האם העובדים
- מקבלים את הטופס
- מראש, משיבים
- עליו, ואחר-כך
- בשיחה עם המנהל
- מדברים יחדיו על
- הטופס?

הצפת דילמות - הציפו את הדילמות שיש לכם. למשל, האם העובדים מקבלים את הטופס מראש, משיבים עליו, ואחר-כך בשיחה עם המנהל מדברים יחדיו על הטופס? אם המנהלים שלכם והעובדים שלכם שניהם מדור ה-Y, זה יעבוד טוב, אבל עם דור הבייביבומרס זה יהיה לא פשוט, רובם תופסים את הסיטואציה כמאיימת ולכן יתנגדו.

הדרכות וכלים - לתת כלים למנהלים גם אם כבר נתתם. תתפלאו לגלות עד כמה המנהלים שלכם רוצים עוד למידה בנושא. סגנון הלמידה של דור הבייביבומרס הוא באמצעות הדרכות, וכך גם בני דור ה-X. הבייביבומרס הם שחקני צוות, אוהבים למידה בקבוצות, ומתודולוגיית הלמידה הטובה ביותר עבורם היא שיש משהו שמלמד אותם. הם מחפשים כלים, "תרשימי זרימה" ומקרים ותגובות. בני דור ה-Y מסורים לידע וללמידה. הם אוהבים ללמוד לבד, ואם אי אפשר לבד, אז בקבוצה קטנה, שם יש מקום לביטוי שלהם. לדבר על הקושי - מלבד התרגול בהדרכות, הכניסו גם את הסמוי, דברו על הקשיים, על הדאגות, על הדאגה מאיבוד השליטה, על מה שמטריד את המנהלים.

ליצור פרדיגמה חדשה - אנחנו לא עוסקים במתן ביקורת, או, אפילו בביקורת בונה. אנחנו עוסקים במקומות הצמיחה והגדילה של העובד. בתהליך הערכת עובדים ניתן משוב קונקרטי לעובד, המפרט את נקודות העוצמה שלו ותרומתו לארגון. את אלה צריך למקסם להגדלת האפקטיביות הארגונית. צאו לתהליך מהפרדיגמה החדשה.

* **נרית דביר, מנכ"לית Sight, חברה ליעוץ ארגוני ואימון, יועצת ארגונית בכירה, מאמנת בתוכנית להכשרת יועצים ארגוניים באורנים, ומרצה להתנהגות ארגונית במכללת רמת-גן**

ארגונים בכלל וארגוני היי-טק בפרט מתמודדים זו הפעם הראשונה עם עובדים השייכים לשלושה דורות, העובדים זה לצד זה במקומות העבודה. פערים בין דוריים משפיעים על כל הרבדים הארגוניים, על שיטות ודרכי הגיוס של הארגון, על בניית הצוותים, שיטות תגמול והנעת העובדים, על שעות העבודה, דרכי התקשורת וכן הלאה והלאה... וגם על האופן שבו אנו מנהלים ומבצעים תהליכי הערכת עובדים.

מנהלי דור הבייביבומרס מגיעים אל הערכת עובדים כאילו הרגע הודיעו להם שהוריהם הזמנו לשיחה אצל מנהל בית הספר כי תפסו אותם מעשנים בשיירותים... דור ה-Y מגיע לשיחת המשוב כאילו הרגע הודיעו להם שהם משתתפים בתוכנית the voice ללא כל קשר ליכולתם המוזיקלית, והם, כמובן, הכוכבים... דור ה-X מגיע לשיחה הזאת כי אין לו ברירה והוא חייב לשמוע, אבל לא להקשיב... חוץ מזה, בני דור ה-Y רוצים להגיד לכם משהו על ההערכות שנתתם להם, ומנהלי הבייביבומרס לא מעוניינים לשמוע, ודור ה-X: "נו, באמת, אתם והכללים שלכם. אני חושב ועושה מחוץ לקופסה-מה, אתם לא רואים?"

דור הבייביבומרס	דור ה-X	דור ה-Y	
נולדו בשנים	1965 - 1976	1977 - 1994 *	
מאפיינים בעבודה	נאמנים לקריירה, לויאלים לעצמם, אוהבים לעשות לא לפי הכללים.	טכנולוגיים, חסרי סבלנות, צריכים הגדרות ברורות, מביטים על התוצאות	
יחס למשוב	לא אוהבים משוב	מעריכים את הרעיון שמאחורי משוב	

* יש שמחלקים את הדור הזה בין השנים 1980 עד 2000

כל דור ודור... והדאגות שלו

בני דור הבייביבומרס לא אוהבים שיחות מנהלים ולא מעריכים שיחות מנהלים. "עזבו דיבורים... אצלנו זה מעשים..." הדאגה העיקרית שלהם היא פשוט שידברו איתם. הבייביבומרס גדלו בעולם של סמכות, עם סגנון ניהולי "קשוח", ובעולמם, "אם אתה לא משוחח איתי זה סימן שאני עובד טוב". הם לא מצליחים להבין את הדיאלוג שהדורות הצעירים יותר מחפשים, ותופסים זאת כחוצפה וערעור על סמכותם.

בני דור ה-Y, לעומתם, מחפשים פידבק כל הזמן, וככאלה, הם אוהבים משוב. בניגוד לדור הבייביבומרס שחושב ש"אם אתה לא משוחח איתי זה סימן שאני עובד טוב" חושבים, ש"אם אתה לא משוחח איתי זה סימן שאתה הולך לפטר אותי". בניגוד הזה הוא אחד הקשיים בתהליכי הערכת עובדים, בעיקר שהמנהל הוא בייביבומרס והעובד הוא דור ה-Y. בני דור ה-X הם אינדיווידואליסטים, סומכים על עצמם ומטילים ספק במנהלים שלהם ולכן סקפטיים במשוב. עבורם התהליך חשוב

