

מאמר - חוזה פסיכולוגי כחלק מתהליך מיון וקליטה של עובד חדש

הסיטואציה הבאה, מוכרת לכל עובד ומנהל: עובד חדש נקלט בחברה לאחר שעבר רצף של מבחני התאמה, מרכזי הערכה וראיונות, מודיע לאחר פרק זמן קצר כי אינו מעוניין בתפקיד. מה בתהליך המיון, הגיוס והקליטה, עשוי היה להוביל לתוצאה לא רצויה זו?

כשאנשים מתחילים לעבוד בארגון, כל צד, הארגון והעובד, מביא איתו מערכת מורכבת של מטרות, ציפיות ואינטרסים. חלק מהמטרות והאינטרסים מקובצים אל תוך הסכם פורמאלי. אולם, עם הזמן



מתגלה כי ההסכם מכסה רק את קצה הקרחון של ציפיות כל אחד מהצדדים.

הגדרת מערכת הציפיות ההדדית אשר אינה מופיעה בהסכם הרשמי, קרויה "**החוזה הפסיכולוגי**". חוזה זה מגדיר מחד את כלל התפיסות והאמונות של העובד ביחס לזכויות ולחובות ההדדיות, ומאריך את ציפיות הארגון מהעובד.

סיטואציה זו, כפי שתוארה מעלה, עשויה לשקף תהליך גיוס וקליטה בו:

- לא נעשה בירור מספק של ציפיות המועמדים
- לא הובהרו באופן מספק ציפיות הארגון מהעובד.
- לא נערך לאחר בירור הציפיות, חוזה פסיכולוגי בין העובד והארגון.

במילים אחרות, אחד הגורמים לכשל בקליטה בשימור עובדים בארגון הוא אי ביצוע או בעיה בשמירה על חוזה פסיכולוגי בין העובד לחברה.

מה כולל החוזה הפסיכולוגי?

חוזה פסיכולוגי, נבנה על סמך ניסיונו של העובד בארגונים אחרים, ניסיון הארגון עם עובדיו, מצב הארגון והענף ועל סמך תקדימים שנקבעו לתפקיד זה בעבר.

חשוב:

1. מה עשויות להיות ציפיות העובד?¹
2. מה עשויות להיות ציפיות הארגון מהעובד?²

רבים מהמרכיבים של החוזה הפסיכולוגי, אינם יכולים להיכלל בחוזה רשמי בין הארגון לעובד. לדוגמה, לא ניתן לכפות בחוזה פורמאלי על עובד להיות יצירתי. הבעיה נוצרת כאשר סעיפים השייכים לחוזה הפסיכולוגי, לא רק שאינם נכתבים אלא אינם נידונים. ציפיות הצדדים קיימות, אך

¹ ראה דוגמאות לציפיות שני הצדדים בסוף המאמר
² כנ"ל



כאשר לא נערך דיון פתוח ולא נבנה חוזה פסיכולוגי לפיהן, הדבר עלול להוביל להתמרמרות ואף עלול ליצור משבר. אחד מהביטויים למשבר שתואר הוא עזיבת עובדים את הארגון. חוזה פסיכולוגי עשוי למנוע תחלופת עובדים גדולה וליצור בסיס רחב לעבודה משותפת בכל רמות הארגון.

בנית חוזה פסיכולוגי ושימורו

היעדר תאום ציפיות וחוזה פסיכולוגי או הפרה של חוזה שנבנה, עשויים להוביל לתגובות שונות בהתאם לאישיותו של העובד. **במקרה של הפרה**, העובד עשוי להתלונן על ההפרה, לשתוק, להתכנס בתוך עצמו, לעזוב ובמקרים קיצוניים אף לגרום לחבלה בארגון. **במקרה של היעדר חוזה פסיכולוגי**, נהיה עדים לתלונות, התכנסות, עזיבה או לקושי של העובד להשתלב בארגון. באמצעות בניה וניהול חוזה פסיכולוגי, ניתן לצמצם עד למינימום את המשברים העתידיים הנובעים מציפיות לא ממומשות. זאת ועוד, חוזה פסיכולוגי יתרום לתחושת השייכות של העובד לארגון, יצור מוטיבציה לעבוד ויעזור לו להתאקלם בארגון. נדגים זאת במספר דרכים :

1. בירור ציפיות העובד ומאפייני התפקיד בארגונים בהם עבד

ציפיות העובד מושפעות מניסיונו בביצוע תפקידים דומים בארגונים אחרים. בירור מעמיק של תפקודו של העובד בסביבות עבודה אחרות, עשוי להעלות ציפיות הקיימות אצל העובד ולאפשר לנציג הארגון להתייחס אליהן ולמקם אותן בהקשר של הארגון.

פתרון מוצע:

דיון פתוח על ציפיות הצדדים, עוד בשלב המיון וראיון העבודה, עשוי למנוע בחירה בעובד אשר לא מתאים לארגון, או אינו מודע לציפיות הארגון ממנו.

2. שקיפות ומסירת מידע

התפתחות היחסים בין עובד לארגון, דומה להתפתחות היחסים בין בני זוג: בתקופת החיזור לפני שמשתלבים בעבודה, הצדדים נוטים לא להראות את כל חסרונותיהם ולא לגלות את הקלפים. פערים במסירת מידע ובהבהרת ציפיות, מובילים למשברים בלתי נמנעים כמעט מרגע שמתחילה עבודתו של העובד בארגון.

פתרון מוצע:

ראיונות עבודה בהם הכול מונח על השולחן מונעים אכזבה ויוצרים תאום ציפיות בין הצדדים. רצוי לספק לעובד את כל המידע גם באמצעים נוספים כגון דפי מידע היוצרים תאום ציפיות שוטף בין הארגון לעובדיו.

3. אוריינטציה לתפקיד

כחלק מתהליך הקליטה של העובד בארגון, חשוב לבצע אוריינטציה אשר תחבר את העובד החדש לסביבת העבודה ולציפיות הארגון. האוריינטציה יכולה להיות אישית או קבוצתית



(למספר עובדים חדשים ,) אך חשוב לא להנחית עובד לתפקיד ללא היכרות מוקדמת עם הארגון.

מטרות האוריינטציה הן בין השאר:

א. לאפשר לעובד לראות את כלל הארגון, ולהבין את חשיבות תפקידו בארגון .

ב. ליצור הזדהות של העובד עם ערכי הארגון

על מנת להשיג זאת, ניתן ליצור פעילויות חווייתיות שונות אשר ישלבו היכרות עם הארגון, הבהרת ציפיות הארגון מהעובד באמצעות שיח עם המנהלים יצירת "גאוות יחידה" וחיזוק המוטיבציה להשקיע ולהשתלב.

פתרון מוצע:

כחלק מהאוריינטציה ניתן לגייס את החזון הארגוני לעזרת תיאום הציפיות. חזון ארגוני הכולל: הנעה, תגמול (מעבר למה שמוגדר בחוזה הפורמאלי ,) הערכה ומשוב עוזר לפתח את החוזה הפסיכולוגי בכיוון הרצוי לשני הצדדים.

4. תקשורת פנים ארגונית

מרגע שמתגלה פער בין ציפיות העובד לציפיות הארגון, לתגובת המנהל מיוחסת השפעה גדולה על תוצאות המשבר. ערוצי תקשורת מובנים ופתוחים יסייעו לאיתור הפערים בשלב מוקדם ולהתמודדות טובה. בהקשר של תהליכי קליטה, יש לזכור כי בסיס לתקשורת בין העובד לארגון נבנה בזמן הקליטה של עובד חדש. בנוסף, מנהלים בדרגי הביניים משמשים כמתווכי החוזה הפסיכולוגי בין הארגון לעובדים.

פתרון מוצע:

השתתפות ומעורבות של מנהלים ישירים בהכשרה ובתהליכי הקליטה מסייעת להעביר מסרים לבניה של חוזה פסיכולוגי ולביסוס ערוצי תקשורת בין העובד החדש לבין המנהל.

לסיכום

החוזה הפסיכולוגי בין העובד לארגון, הוא בעל חשיבות מכרעת לקליטה של עובדים חדשים ולביסוס יחסי עבודה בארגון. תאום ציפיות אשר לא מתבצע והפרה של החוזה הפסיכולוגי עלולים לגרום נזקים לשני הצדדים. העלאת המודעות לקיומו של החוזה הפסיכולוגי ולהשלכותיו, תסייע למנוע כשלים ולשפר תהליכי קליטה של עובדים חדשים בארגון .



מקורות :

- מ. אלון, "עם טיפ טיפה מזל", בגיליון 11, ירחון "מנהלים".

תשובות לשאלות שנשאלו בגוף המאמר:

1. מה עשויות להיות צפיות העובד?
יציבות, יכולת השפעה וקבלת החלטות, שקיפות מידע, עניין בעבודה, הערכה מעמיתים ומנהלים, סביבת עבודה שיתופית ומאפשרת, סודיות ואתיקה, ערוצי תקשורת פתוחים ועוד
2. מה עשויות להיות ציפיות הארגון מהעובד?
יעילות, אמינות, קבלת סמכות, ראש גדול, הזדהות עם ערכי הארגון, נאמנות, יצירתיות, בלעדיות ועוד.