

פיתוח עתודה ניהולית ומקצועית בארגון ללא כוונת רווח

אדלה חכמי - מנהלת משאבי אנוש, בית איזי שפירא
שוש קמינסקי - מנהלת משאבי ידע – בית איזי שפירא

2018

רקע

יכולתו של ארגון למשוך ולשמר עובדים מיומנים ומוכשרים הינה בעלת חשיבות מכרעת לעתידו ולהמשך התפתחותו. הפיתוח של עתודה ניהולית ומקצועית והשמירה על עובדים כישורניים נתפסים פעמים רבות כאתגר הגדול ביותר הניצב בפני ארגונים (Abraham & Newcorn, 2000). Beheshtifar, Nasab, and Moghadam (2012) הבהירו את החשיבות הרבה בניהול המשאב האנושי הקיים ובשימורו, וטענו כי ניהול כישורנות וטיפוחם הוא תהליך של "זיהוי, פיתוח, שימור ושיבוץ של אנשים בעלי פוטנציאל גבוה וערך מיוחד לארגון". תהליך זה כרוך במאמצים לפתח ולתחזק את ההון האנושי (Rothwell, 2012). עובדים כישורניים אפשר לטפח בתוך הארגון או לגייסם ממקורות חיצוניים.

הרעיון של המשכיות ארגונית באמצעות זיהוי שיטתי, הכשרה, הערכה והצמחה של מנהיגים פוטנציאליים מתוך הארגון זכה להכרה בעשרים השנים האחרונות, אך למרות המודעות הגוברת לתפקיד האסטרטגי החשוב של טיפוח דור המשך, רק ארגונים מעטים ללא כוונת רווח מקדישים תשומת לב מספקת לנושא זה או מעמידים אותו בראש סדר העדיפויות שלהם. יתר על כן, לעמותות ולארגונים רבים שמנהליהם הבכירים צפויים לפרוש לגמלאות אין תוכניות לזיהוי ולבחירה של יורשים פנימיים מתאימים ולהכשרתם למנהיגות ארגונית עתידית.

המחקר בנושא תכנון המשכיות של מנהיגות ארגונית התמקד באופן בלעדי ברצף מנכ"לים, או בחן נקודת מבט רחבה יותר המתנייחסת לכל הדרגים הניהוליים בארגון (Barnett & Davis, 2008). תהליכים מוצלחים של פיתוח המשכיות ארגונית כוללים במקרים רבים זיהוי של מנהיגים עתידיים, ביצוע הכנות לקראת פרישה לגמלאות של מנהלים, הוצאה לפועל של יוזמות לפיתוח מנהיגות, והערכה יסודית של יכולות וצרכים הקשורים למנהיגות הארגונית הקיימת ולמנהיגות שתידרש בעתיד (Bozer, Kuna, & Santora, 2015).

פיתוח מנהיגות ארגונית הוא בבסיסו תהליך הכרוך בהעצמת עובדים באמצעות טיפוח מיומנויות בין-אישיות, הגברת מודעות חברתית ופיתוח של יכולות הנהגה וניהול שיתרמו בסופו של דבר

להצלחה אישית ולהצלחה ארגונית (Bozer, Kuna, & Santora, 2015). תהליך זה, שיכול לסייע בטיפוח מנהיגים מוכשרים בתוך הארגון, מתמקד בפיתוח רב-שכבתי וארוך טווח (Day, 2000).

במאמר זה מוצגת תוכנית לפיתוח של עתודה ארגונית מקצועית וניהולית בבית איזי שפירא. מתוארים בו הרקע לפיתוח התוכנית, אופייה ושלביה. כמו כן, המאמר כולל דיון לגבי כמה אתגרים שעמם התמודדנו בבית איזי שפירא.

בית איזי שפירא

בית איזי שפירא הוא ארגון ותיק שנוסד לפני כמעט ארבעים שנה. ארגון אשר דרג הניהול הבכיר שלו מוביל אותו באופן דינמי, מעורב ומשפיע הן בתוכו והן מחוץ לו תוך התמקדות ביצירת הזדמנויות, פיתוח וניצולן. אף שחלו בשנים האחרונות שינויים בדרג הניהול הרחב של הארגון, שינויים שכללו עזיבה של מנהלים ותיקים והצטרפות של מנהלים חדשים, הרי שבדרג הניהול הבכיר התרחשו רק מעט שינויים פרסונאליים.

המנהלים בדרג הניהול הבכיר המוביל את בית איזי שפירא הם מבוגרים ו/או בעלי ותק רב. כיום בדרגים הכפופים לדרג זה, כמעט ואין אנשי מקצוע המשמשים חוד חנית מקצועי או שמגלים פוטנציאל ושאיפות ניהוליות מובהקות אנשי מקצוע שאפשר להצביע עליהם כממשיכים הטבעיים של המנהיגות הבכירה. נוסף לכך, ההיצע המצומצם יחסית של "תפקידי מעבר" שהארגון יכול להציע לעובדים המגלים עניין בהתפתחות ניהולית או מקצועית, אינו משמש תמריץ מספק לפיתוח מסלול של קריירה.

התפקיד של מחלקת משאבי אנוש בפיתוח מנהיגות ארגונית

מחלקת משאבי אנוש היא עמוד השדרה של כל ארגון, והמשאב האנושי הוא ללא ספק אחד המשאבים החשובים ביותר לקיימות של ארגונים ולחוסנם. ניהול משאבי האנוש בארגון מחייב ידע מקצועי בתחום המשאב האנושי, כמו גם נקיטת פעולות ארגוניות הנוגעות ליחסים שבין הפרט לארגון ואשר מכוונות להגברת היעילות הן של הארגון והן של העובד היחיד (Berman et al., 2011). לפיכך, האופן שבו הארגון מטפל בהון האנושי שלו משקף את תרבותו.

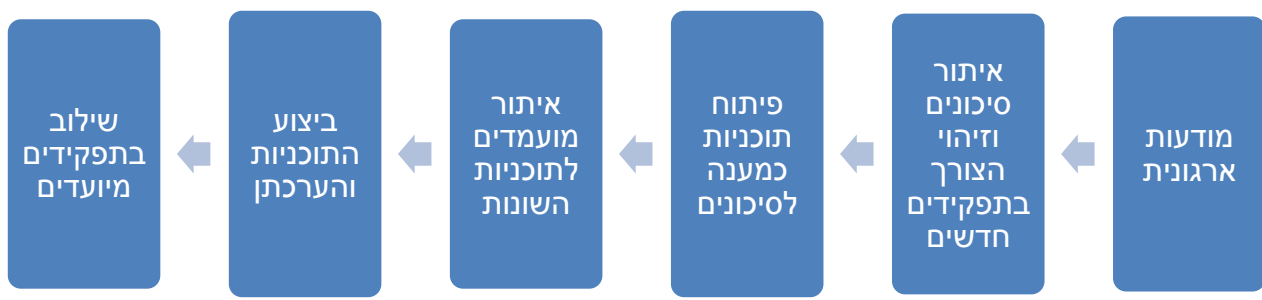
התפקיד של מחלקת משאבי האנוש בתהליך הפיתוח של עתודה ניהולית ומקצועית בארגון הוא להתריע בפני ההנהלה על הצורך לטפח דור המשך, לזהות את דור המשך, להכין תוכניות לטיפוח ולנהלן, ולהטמיע בארגון את ההבנה שטיפוח מוצלח של דור המשך צריך להתחיל בדרגים הנמוכים יותר בארגון.

תהליך פיתוח התוכניות ליצירת עתודה ארגונית מקצועית וניהולית

תהליך יצירת המשכיות בדרגים הניהוליים והמקצועיים מורכב מכמה שלבים:

- א. הבנת האסטרטגיה הארגונית;
- ב. עריכת מיפוי עומק ארגוני הכולל התייחסות לשלושה מרכיבים: סיכונים, זיהוי המאפיינים של תפקידים קיימים/חדשים שאין להם עתודה הולמת, ואיתור עובדים בעלי כישורים ויכולות;
- ג. הכנת תוכנית פעולה;
- ד. יישום התוכנית והערכה מעצבת שלה.

תהליך זה מחייב את מחלקת משאבי האנוש להתייחס למגוון המרכיבים התורמים להשגת התוצאות הרצויות:



להלן תיאור קצר של שלושת השלבים הראשונים בתהליך:

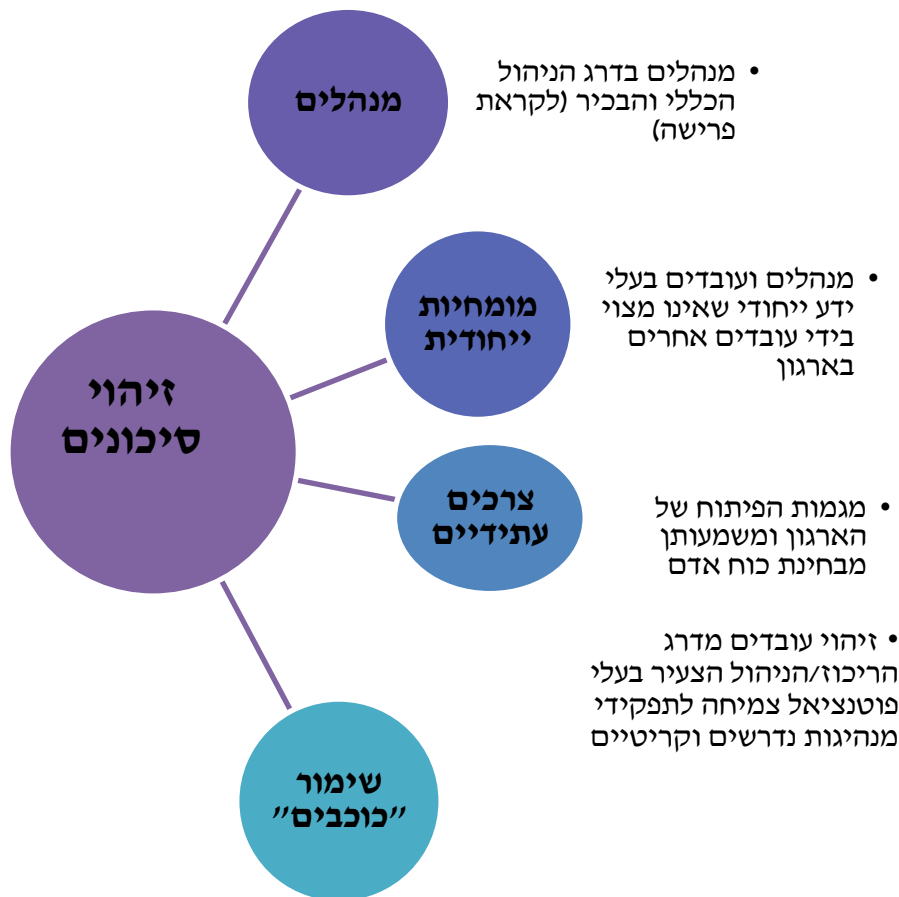
1. מודעות ארגונית: הכרה בצורך לפתח עתודה מקצועית וניהולית

בשנת 2006 עוצבה בבית איזי שפירא אסטרטגיה ארגונית אשר חידדה את חשיבות טיפוחו של ההון האנושי בארגון כמשאב קריטי לעתידו. בשנים הראשונות לאחר מכן, המשאבים שהוקצו היו בעיקר לצורך העמקת הידע של אנשי המקצוע השונים. במהלך שנים אלו וככל שהצוות הלך והתפתח, זיהתה מנהלת מחלקת משאבי האנוש הן את הצורך לשמר כישרונות שצומחים בארגון והן את הצורך לטפח דור המשך לתפקידים בכירים ולתפקידים מקצועיים מובילים, בשל הפרישה הצפויה לגמלאות של חלק ממובילי הארגון בשנים הקרובות. על רקע צרכים אלו, עלתה הנחיצות לאתר ולפתח עתודה ניהולית ומקצועית מובילה לארגון.

במחקר שנערך בישראל נמצא כי הנהלת ארגון המחויבת באופן מלא ליציבותו ולהבטחת המשכיותו בטווח הארוך, תפתח מדיניות של המשכיות ארגונית המצדדת בטיפוח מועמדים פנימיים כיורשים עתידיים של בעלי תפקידים בכירים בארגון (Bozer, Kuna, & Santora, 2015). לאור ממצאים אלה, הביאה מנהלת מחלקת משאבי אנוש בבית איזי שפירא את הסוגיה לידיעת ההנהלה וקיבלה את תמיכתה בהכנת תוכנית כוללת להתמודדות עם הנושא.

2. מיפוי סיכונים

כדי להגביר את יכולת הארגון להתמודד עם שינויים, במיוחד עם שינויים מהירים או בלתי צפויים, חשוב להעריך נכונה את צורכי כוח האדם הנוכחיים והצפויים ולהיערך בהתאם. משימה זו צריכה להיות אחת מפעילויות הליבה של מחלקת משאבי האנוש. בעקבות הגברת המודעות לנושא, החליטה הנהלת בית איזי שפירא לנקוט גישה פרואקטיבית לאיתור עובדים פוטנציאליים ולבנות מאגר שישמש עתודה מקצועית וניהולית של הארגון. כמובילת התהליך, ביצעה מחלקת משאבי האנוש בשנים 2015 ו-2016 פעולות מיפוי כדי ליצור בסיס לבניית תוכנית פיתוח בנושא:



3. תהליך פיתוח התוכנית לקידום של מנהיגות ארגונית מקצועית וניהולית

כדי להבטיח את הצלחת התהליך הותוו כמה עקרונות מנחים לפיתוח התוכנית:

עקרונות מנחים

- גיוס כל דרגי הניהול לגלות מעורבות ולתמוך בתהליך: לפי Beheshtifaret, Nasab, and Moghadam (2012), כדי להבטיח את הצלחת הארגון בתהליך על המנהלים בכל הדרגים להיות מעורבים ולתמוך ביישום החלטות אסטרטגיות הקשורות בניהול כישרונות ובטיפול דור המשך לארגון.

- בניית תוכניות המכוונות להכנת עתודה לכל דרגי הניהול ולכל התפקידים המקצועיים המובילים בארגון.
- טיפוח כישורי מנהיגות לצד פיתוח זהות אישית: תוכנית הפיתוח של מנהיגות מובילה בארגונים צריכה להתמקד הן בהגדלה של מאגר העובדים בעלי כישורי מנהיגות והן בפיתוח הזהות האישית של כל מנהיג פוטנציאלי (Lord & Hall, 2005).
- זיהוי דרכים ליצירת אפשרויות נידות שיסייעו לעובדים שנבחרו לעתודה להתקדם ולהתפתח.

שלב א'

בניית תוכנית פעולה

בתהליך המיפוי שערכנו בבית איזי שפירא זוהו שני מסלולי עתודה, ולכל אחד מהם נבנו תוכניות לשנים הקרובות:



כפי שאפשר לראות בתרשים, התוכניות חולקו לשני מסלולים עיקריים – פיתוח עתודה מקצועית (פן אישי) ופיתוח עתודה ניהולית (פן אישי וקבוצתי). כל מסלול התמקד בחלקים שונים של העשייה הארגונית:

1. שימוש בפורומים הארגוניים גם לצורך איתור, קידום או חיזוק של עובדים בעלי פוטנציאל התפתחות.
2. איתור תפקידי מומחיות המצויים בסיכון גבוה מבחינת היכולת לאיש אותם (למשל, אם יש רק חשבת שכר אחת בכל הארגון) ויישום תוכנית להקטנת הסיכון.
3. בחינה אקטיבית של העץ הארגוני ויצירת תוכנית קידום למנהלים בתוך המערכת.
4. הקמת קבוצת עמיתים למנהלים חדשים במערכת ובניית הקשר שלהם לארגון, למנכ"ל וזה לזה.
5. יצירת תוכנית פיתוח ללמידה אישית – תוכנית הדגל שלנו לשנה זו – לקבוצה נבחרת מתוך הארגון.

כל ההתערבויות היו מוצלחות והתאימו לשלב שבו היה מצוי הארגון. קיבלנו משוב מצוין בכל התוכניות וזיהינו שחלה התקדמות הן אישית והן ארגונית. ובכל זאת, חשבנו כי ראוי שנבדוק את עצמנו ונמשיך להרחיב את התוכנית.

העמקת התוכנית והרחבתה

במהלך היישום של מה שכיום אנו קוראים לו שלב א', הרחבנו ומיקדנו הן את תפיסתנו הארגונית הכוללת והן את תפיסתנו לגבי פיתוח ההמשכיות הארגונית. אף-על-פי שהגענו להישגים בפיתוח אישי של עובדים, בכל זאת הרגשנו כי חסרה תפיסה ארגונית כוללת לגבי נושא ההמשכיות, תפיסה שתוכל "להתכתב" גם עם תהליכים ארגוניים נוספים, כגון:

- פיתוח הגדרות התפקיד של המנהלים בארגון, תוך חידוד ההבדלים בין תחומי האחריות של מנהל, מנהל בכיר וחבר הנהלה;
- פיתוח של תוכניות עבודה ושל כלים להערכת מנהלים המושתתים על הגדרת התפקיד הניהולי;
- הגדרת יעדים ארגוניים שמהם נגזרים צרכים (כמו בנושא טכנולוגיה או בהגדרת "העובד הרצוי").

מתוך הבנה כי יש להרחיב את התוכנית הראשונית ולהעמיקה, גייסנו צוות חשיבה מגוון שנפגש כמה פעמים כדי לגבש תפיסה ארגונית ברורה שאפשר יהיה לגזור ממנה תוכנית עבודה המשכית לשנים הקרובות. המטרה שהגדיר הצוות הייתה לבנות תוכנית לחיזוק עמוד השדרה הארגוני כדי ליצור רצף של אנשי מקצוע ואנשי ניהול הנמצאים במגמת התקדמות מתמדת (כל אחד ממקומו). התוכנית הראשונה נבנתה מהפך האישי לפן הארגוני, אך הפעם הוחלט שהיא תיבנה מהזווית הארגונית הרחבה (החזון, הייעוד והאסטרטגיה, לרבות המטרות העל-ארגוניות) אל המחלקות והיחידות הספציפיות ועד לרמת הפרט.

שלב ב'

תוצרי העבודה של צוות החשיבה, והמשוב שקיבלנו מתוכניות הפיילוט שערכנו, שימשו בסיס לתוכנית הפעולה של שלב ב'. בדיוני הצוות נקבעו חמישה עקרונות מנחים מרכזיים לשלב זה:



1. עקרון הרצף: מילוי "הספסל הארגוני – יצירת רצף של אנשי מקצוע איכותיים בעלי פוטנציאל לאייש תפקידי ניהול או לשמש מובילי דרך מבחינה מקצועית (מומחים). ארגון חזק ומשמעותי אינו יכול להסתמך רק על חוד חנית צר. הוא זקוק למגוון אנשי מקצוע מכלל המקצועות ובכל הדרגים, אנשי מקצוע שגם אם אינם מעוניינים לשמש בתפקידי ניהול בכירים, יש להם יכולת ורצון להציג את הארגון לגורמי חוץ ולפתח אותו מבפנים.

נקודות שחשוב להתייחס אליהן ביישום עיקרון זה:

- זיהוי פערים: סריקת כל המחלקות והשירותים בארגון במטרה לזהות פערים ברצף אנשי המקצוע ולבדוק מה חסר כדי לאפשר צמיחה של הצוות ולצמצם את הפערים.
- בניית "מדרגות" או "מקפצות" של פיתוח והתפתחות.

2. עקרון המגוון: השדרה הארגונית בכלל והשדרה הניהולית בפרט (לא כל שכן ההנהלה הבכירה) צריכות להיות מגוונות הן מבחינה מקצועית והן מבחינת גיל, ותק וניסיון.

בעיקרון זה חשוב להתייחס לשאלות כגון:

- האם אפשר או רצוי להגדיר את היחס בין שכירת עובדים חיצוניים לבין צמיחה בתוך הארגון?
- לאן תופנה ההשקעה המרכזית?
- מה יוגדר כגיוון מקצועי (למשל אנשי ניהול לעומת אנשי מקצוע)?
- מה יהיו אפשרויות הגיוס? למשל, אדם חיצוני מתחום מקצועי כלשהו, אדם חיצוני שאינו מהתחום המקצועי, אדם מהארגון בעל מומחיות בתחום המקצועי או אדם מהארגון עם ניסיון ניהולי.

3. עקרון השקיפות: השקיפות בונה אמון ומגבירה את הדיאלוג בין העובד לארגון; היא משפיעה על המוטיבציה של העובדים ומאפשרת למשתתפים בתוכנית העבודה להבין מהן הציפיות מהם ומהם תהליכי ההתפתחות הזמינים עבורם.

נקודות שחשוב להתייחס אליהן ביישום עיקרון זה:

- לאחר הגדרתן, יש להבהיר לעובדים את אפשרויות הקידום הזמינות עבורם.
- יש להגדיר את הצרכים הארגוניים ולהסבירם בצורה ברורה ככל האפשר.
- יש לבנות מדרגות התפתחות ברורות בשני המסלולים: מומחיות מקצועית וניהול (לעתים המסלולים יפגשו ולעתים לא).
- יש לקיים ישיבות בהשתתפות אנשים מדרגים שונים בארגון.

4. עקרון התשתיות:

- גיבוש תהליכי הכשרה פנים-ארגוניים.
- פיתוח מומחיות מקצועית: תוספת שעות, מימון לימודים לתארים מתקדמים ויצירת אפשרויות תמיכה בהתפתחות מקצועית.

- פיתוח ניהולי: יצירת מסלול לקידום מקצועי וכלכלי (יצירת אופק), הגדרת תפקידי ניהול אפשריים ופרסום משרות.

5. עקרון התגמול וההכרה:

- זרקור על עובדים – מתן הכרה.
- יצירת הזדמנויות לחשיפה בתוך הארגון ומחוץ לו.
- מתן משוב והערכה לגבי הפוטנציאל והמוטיבציה של העובד.

התוכניות שנבנו

חמשת העקרונות הביאו לפיתוח חשיבה חדשה בנושא ולהבנה כי בעצם מדובר בהמשכיות ארגונית ולא רק ביצירה של דור המשך או עתודה. בתרגום העקרונות לתוכנית עבודה יצרנו שני אפיקים: תוכניות המשך ותוכניות חדשות, המכוונות ליצירת המשכיות ארגונית ולהטמעת הנושא בארגון.

1. תוכניות המשך

- א. המשך פיתוח של תוכניות עתודה מקצועית וניהולית – מסלול אישי:
 - פיתוח ויישום של מסלולי המשך להתפתחות אישית לבוגרי פל"א – תוכנית ייחודית של פיתוח ולמידה אישית לקבוצת עובדים בעלי פוטנציאל שאותרו בשלב הראשון של התוכנית הקודמת.
 - מיפוי עובדים נוספים שזוהו כבעלי כישרונות (מצטרפים).
- ב. איתור מועמדים חדשים לתוכניות המשך שונות:
 - השתתפות בפורומים ארגוניים. פורומים אלה שולבו כמעט בכל תחום ניהולי בשנים אלו, והם משמשים כלי חשוב ביותר בתהליך יצירת המשכיות ובאיתור של עתודה ושל עובדים בעלי כישורים.
 - שדרוג התהליכים לעידוד פוטנציאל של יזמות, חדשנות והובלה מקצועית. בית איזי שפירא הוא ארגון המבוסס על חדשנות ועל יזמות, ועידודן הוא חלק קריטי בטיפוח דור המשך.
 - הגברת האיתור באמצעות ביצוע הערכות שנתיות. תהליך שנתי זה שודרג לא רק לצורך מתן משוב תפקודי אלא גם לאיתור עובדים בעלי פוטנציאל התפתחות ורצון להתפתח.
- ג. הגברת השקיפות הארגונית:
 - מסירת מידע לכלל עובדי הארגון על משרות ותפקידים זמינים. במהלך דיוני הצוות התברר עד כמה חשוב שנהיה שקופים וברורים לגבי ההיצע והאפשרויות הזמינות ולגבי הרצון שלנו לקדם עובדים, אם איתרנו עובדים בעלי פוטנציאל. היעדר שקיפות ובהירות בנושאים אלה עלול להוביל בקלות לאיבוד עובדים מוכשרים שלא ידעו כי ראינו בהם מועמדים לתפקידי המשך.
 - שיפור התקשורת הפנים-ארגונית ומסירת מידע שוטף לצוות העובדים באמצעים שונים.
- ד. הכרה והוקרה – זרקור על עובדים מוכשרים: ציון פעילויות של אנשי מקצוע מובילים כדי לייצר נראות, הכרה, ניידות ושקיפות.
- ה. חיזוק הקשר הבין-דורי:
 - הכשרת מנהלים לתפקיד מנטורים.

- שילוב עובדים בפעילויות ארגוניות בראייה בין-דורית.
- 1. התאמת תוכניות ארגוניות לעובדים מדרגים ומדורות שונים:
 - בחינה של תוכניות הכשרה, פיתוח ורווחה תוך התייחסות למאפיינים דוריים.
 - בחינת תוכניות הכשרה המותאמות לדרגי הניהול השונים.
- 2. פיתוח תובנות: עריכת סקר לגבי הגורמים התורמים להתמדת עובדים בארגון.
- 3. הגברת המוטיבציה להצטרף לתוכנית העתודה הניהולית.

2. תכניות חדשות

- א. תכנון של מסלולי פיתוח נפרדים (מקצועי וניהולי), כל אחד עם מדרגות התפתחות משלו ועם תוכניות המותאמות לו. כל מדרגת התפתחות כזו תכלול "סל" מותאם של משאבים. זהו אחד החידושים הגדולים שעלו מתוך עבודת הצוות: הבנו שעלינו ליצור במודע גם מסלולי התפתחות שאינם ניהוליים אלא מקצועיים, או מסלולי התפתחות לתפקידי התמחות, ובכך לפתוח אפשרויות רבות ומגוונות יותר מאלו שמציע תחום הניהול ההיררכי.
- ב. מתן הכרה ויכולת השפעה גם למומחי תוכן שאינם מנהלים. בבית איזי שפירא, כמו בארגונים אחרים, עיקר ההכרה ויכולת ההשפעה ניתנות לדרגים הניהוליים. עם זאת, כדי לחזק את המסלול המקצועי ואת מסלול מומחי התוכן ולהפוך אותם למסלולי התפתחות נחשקים בעיני העובדים, עלינו לתת הכרה ויכולת השפעה גם לעובדים בתפקידי מפתח אלו.
- ג. תוכנית פעולה להרחבת הטווח הקיים, הן מבחינה ניהולית והן מבחינה מקצועית, והוספת תפקידים מקצועיים וניהוליים בדרגים בכירים שונים, כדי ליצור מדרג טוב יותר שייתן מענה על הפערים הגדולים יחסית שקיימים כיום בין הדרגים (בעיקר בחלק המקצועי).
- ד. בחינת האפשרות ליצור הזדמנויות "להתאמן" בניהול ולהתנסות במשימות ניהוליות.
- ה. תכנון תוכנית פל"א 2019. כפי שהוסבר לעיל, תוכנית פל"א היא תוכנית אקסקלוסיבית לפיתוח למידה אישית. היא כללה בשנה החולפת 12 משתתפות שאותרו מתוך הארגון. הרחבה לגבי תוכנית ייחודית זו תופיע במאמר נפרד.

אתגרים בתהליך הגיבוש של תוכנית כוללת לפיתוח עתודה ארגונית

1. היעדר תוכניות לפיתוח עתודה ניהולית ומקצועית לארגונים ללא כוונת רווח: בחיפוש מעמיק שערכנו לא איתרנו תוכניות מובנות לפיתוח של עתודה ניהולית ומנהיגות מקצועית המוצעות לארגונים ללא כוונת רווח. לכן נאלצנו "להמציא את הגלגל" וליצור תוכנית שתתאים בדיוק לצרכינו.
2. מימון – סדר עדיפות ארגוני של הקצאת משאבים: כל עמותה חווה בשלב כלשהו משבר בתחום הקצאת המשאבים. בראש ובראשונה, ולמרות ההכרה בחשיבות הנושא, קשה למצוא משאבים שיושקעו בתוכניות לפיתוח ארגוני.
3. מימוש ה"הבטחה" – ההמתנה לתפקידים בכירים: כפי שתואר בתחילת המאמר, תפקידים ניהוליים בכירים אינם מתפנים בקלות, וכמעט שלא הייתה תחלופה בתפקידים אלו בעשור האחרון.

סיכום

מהמחקר שערכו Santora, Sarros, & Esposito (2010) עלה כי עמותות שהיו מוכנות לספק לעובדיהן הזדמנות ללמוד ולפתח מיומנויות הנדרשות לתפקידים של מנהיגות ארגונית, נהנו מעובדים יעילים יותר בכל הדרגים. עובדים אלו התמודדו עם כמה אתגרים מרכזיים: (1) מחסור במימון לצורך פעילויות לפיתוח מנהיגות; (2) היעדר מחלקת משאבי אנוש שתוביל יוזמות לפיתוח מנהיגות; (3) חוסר מודעות לגבי הצורך לשלב יוזמות לפיתוח של מנהיגות עתידית כחלק מתוכנית אסטרטגית פורמלית; (4) חוסר ידע והיעדר כלים להכנת עובדים מתוך הארגון לתפקידי מנהיגות בעתיד; (5) חוסר זמינות של תוכניות לפיתוח מנהיגות עתידית בארגונים ללא כוונת רווח.

לתהליך הלמידה שערכנו השלכות מעשיות הן על פיתוח תוכניות להכשרת דור המשך בארגונים והן על המאפיינים הארגוניים המשפיעים על היערכות ארגונית כזו. אחת ההשלכות המרכזיות הללו היא הדגשת אחריות ההנהלה לבצע בדרך טובה יותר את תפקידה כגוף המנהל של הארגון. דירקטוריונים והנהלות צריכים לתת עדיפות ליוזמות ולפעילויות ארגוניות בתחום זה וליזום מהלכים שיבטיחו את ההמשכיות הניהולית ואת הבכירות המקצועית בארגון, לרבות הקצאת המשאבים הנדרשים.

יצירת המשכיות בארגון אינה מסתכמת בכתיבת תוכנית על נייר, ואף לא באיתור מועמדים לעתודה, אלא מצריכה חינוך מחדש ושינוי של תרבות ארגונית. יצירת המשכיות משקפת את ההבנה שכל עובד בכל תפקיד בארגון הוא בעצם זרוע של הארגון (ולכן הוא מייצג אותו כלפי פנים וכלפי חוץ) ושכל עובד צריך לקבל הזדמנות לצמוח ולהתפתח. בסופו של דבר, הבנה זו היא המאפשרת לנו להיות שותפים מועילים ותורמים בארגון שבו אנו עובדים.

מקורות

- Abraham, K., & Newcorn, C. (2000). Online recruiting – a powerful tool for small businesses. *The National Public Accountant*, 45 (6), 32-35.
- Barnett, R., & Davis, S. (2008). Creating greater success in succession planning. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 721–739.
doi:10.1177/1523422308322277
- Beheshtifar, M., Nasab, H. Y., & Moghadam, M.N. (2012). Effective talent management: A vital strategy to organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (12), 227-234.
- Berman, E., Bowman, J., West, J., & Van Wart, M. (2011). *HRM in public service*. Sage: Thousand Oaks.
- Bozer G., Kuna S., & Santora J.C. (2015). The role of leadership development in enhancing succession planning in the Israeli nonprofit sector. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(5), 492-508.

doi:10.1080/23303131.2015.1077180

- Day, D.V. (2000) Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- Lord, R.G., & Hall, R.J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591-615.
- Rothwell, W.J. (2012). Talent management: Aligning your organisation with the best practices in strategic and tactical talent management. *Training & Development*, 39(2), 12-14.
- Santora, J.C., Sarros, J.C., & Esposito, M. (2010). Small to mid-sized nonprofit leadership development initiatives: Organizational lessons learned. *Development and Learning in Organizations*, 24(6), 17-19. doi:[10.1108/14777281011084711](https://doi.org/10.1108/14777281011084711)