



סקר מחוברות עובדים בשירות המדינה לשנת 2022

תובנות, פערים והמלצות לפעולה



נציבות
שירות
המדינה
מייכס אוחר גבוה



מדינת ישראל
State of Israel



הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה
Central Bureau of Statistics
دائرة الإحصاء المركزية

מבוא

מנהלים ומנהלות נכבדים,
שלום רב

סקר מחוברות עובדים שבוצע השנה במשרדי הממשלה ובמערכת הביטחון והחוז נועד להעניק לעובדים בשירות המדינה הזדמנות להשמיע את דעתם על הארגון שבו הם עובדים ועל תחומים שונים בעבודתם, ומאפשר להנהלת הארגון לקבל תמונת מצב של האקלים והמחוברות הארגונית ומתוך כך להפיק תובנות ולקבל החלטות בכל הנוגע לניהול ההון האנושי. בסקר נמדדים מגוון תחומים ובהם: התפקיד שלי, המנהל שלי, הנהלת הארגון, הארגון שלי, מחוברות לארגון ומוטיבציה לשירות הציבורי.

הסקר בוצע באמצעות הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה וממצאיו הפרטניים הועברו בכל משרד למנכ"ל ולסמנכ"ל הון אנושי. עם קבלת הממצאים נדרשים המנהלים ללמוד אותם ולגבש בשיתוף ומעורבות של ההנהלה תכנית פעולה, שמטרתה לתת מענה לפערים העולים מן הסקר.

כמו כן ישנה חשיבות למתן משוב לכלל עובדי הארגון על ידי הצגת עיקרי הממצאים והצעדים בהם מתכוון המשרד לנקוט על מנת לטפל בהם, וזאת בכדי שהעובדים ירגישו שהארגון קשוב להם, דבר אשר יתרום להגברת תחושת המחוברות שלהם ולנכונותם להמשיך ולהשתתף בסקרי המחוברות בשנים הבאות.

במסגרת סיכום ממצאי סקר מחוברות עובדים במרבית משרדי הממשלה נמצאו שני פערים מרכזיים ברמת מחוברות העובדים **בתחום הנהלת ארגון והארגון שלי**.

במסמך שלפניכם מובאים עיקרי הפערים וההמלצות והצעות לכיווני פעולה להתמודדות עימם.

אנו רואים מחויבות והזדמנות לעשות שימוש בכיווני פעולה אלו ואחרים ככל שתמצאו נכון על מנת להבטיח שיפור ברמת המחוברות הארגונית של ההון האנושי במשרדי הממשלה. כל משרד בהתאם לממצאיו, תוצאות המאמצים שתשקיעו במתן מענה לפערים ישתקפו בשיפור הממצאים שיעלו מן הסקר הבא שיערך בשנת 2024.

בברכה,
מוטי אהרוני
סגן נציב שירות המדינה

כיווני פעולה אפשריים להנהלה מחוברת ומחברת

במסגרת הסקר עלה כי נמצאה רמת מחברות נמוכה של העובדים במרבית משרדי הממשלה בתחום הנהלת הארגון.

תחום זה בא לידי ביטוי בהיבטים הבאים:

- **חוסר מחברות להנהלה** - תחושת העובדים כי הנהלת הארגון אינה מחוברת ואינה מודעת למתרחש ביחידות
- **חוסר אמון בהנהלת הארגון** - תחושה של חוסר שקיפות בין ההנהלה לעובדים
- **נתק בין הנהלה ליחידות** - חוסר בהעברת מסרים ברורים בנוגע ליעדים ולתוצאות הרצויות

לאור זאת אנו ממליצים על מספר כיווני פעולה אפשריים:

חיזוק מנגנוני השיח בין הנהלת הארגון לעובדים



- "קפה מנכ"ל" - פגישות מנכ"ל עם עובדים / יחידות נבחרות
- מפגש מנכ"ל "בשידור חי" - אחת לחציון
- ביקורי הנהלה ביחידות - קיום מפגשי הנהלה בכל פעם ביחידה אחרת
- ביקורי משאבי אנוש ביחידות
- שיחות חתך עיתיות (מגוון חתכים בארגון)
- מפגשי מטה - שטח

חיזוק מנגנון התקשורת הפנים ארגונית:



- פורטל ארגוני
- פרסום אירועים משמעותיים בחיי הארגון
- פרסום אירועים משמעותיים בחיי הפרט/יחידה
- הנגשת מידע משמעותי מההנהלה לעובדים טרם פרסום באמצעי תקשורת

כיווני פעולה אפשריים להנהלה מחוברת ומחברת

חיזוק השיתוף



- שיתוף עובדים ומנהלים בתהליכי חוצי ארגון/פרויקטים מערכתיים/תהליכי תכנון
- שולחנות עגולים

חיזוק השקיפות בארגון



- פרסום מידע וקריטריונים בנושאים כגון: תנאי העסקה, רכיבי שכר, קורסים והשתלמויות, הצטיינות, זכויות וחובות העובד, נהלים, שינויים ארגוניים מתוכננים וכדומה

המנהל כמוביל התקשורת הפנים ארגונית



- על המנהלים לתקשר מידע לעובדיהם
- מתן כלים למנהלים לתקשור המידע לעובדים

כיווני פעולה אפשריים לארגון מחובר ומחבר

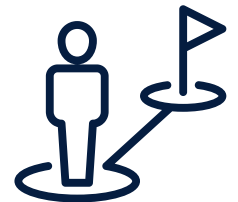
במסגרת הסקר עלה כי נמצאה רמת מחוברות נמוכה של העובדים במרבית משרדי הממשלה בתחום הארגון שלי.

תחום זה בא לידי ביטוי בהיבטים הבאים:

- **קידום ופיתוח** - תחושת העובדים כי אין בארגון אופק לקידום/פיתוח אישי ומקצועי
- **תהליכי עבודה** - אי בהירות וחוסר הסדרה בתהליכי העבודה הקיימים בארגון
- **שיתופי פעולה** - נתק בין היחידות וחוסר שיתוף פעולה בתוך הארגון
- **חדשנות** - תרבות שאיננה מעודדת ומתגמלת על פיתוח וחדשנות

לאור זאת אנו ממליצים על מספר כיווני פעולה אפשריים:

קידום ופיתוח אישי ומקצועי



- איתור צרכים ברמת הפרט/עיסוק/יחידה
- בניית תפישה מארגנת לניהול תהליכי פיתוח אישי ומקצועי בארגון (הכשרות, כנסים, חניכה אישית וכיוב')
- בחינת תהליכי הון אנושי התומכים ביצירת מסלולי פיתוח אישי ומקצועי לפרט (מסלולי קריירה)
- הפעלת תכניות פיתוח ולמידה ארגונית על בסיס תכנית רב שנתית

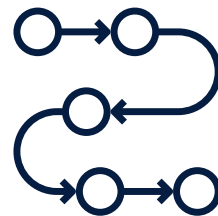
בנייה/חיזוק מנגנוני שת"פ בין יחידות



- שולחנות עגולים חוצי יחידות/תחומים/מטה-שטח
- ביקורים הדדיים ביחידות השונות
- יצירת פרויקטים חוצי יחידות – מינוי מוביל מאחת היחידות בשיתוף עם עובדים מיחידות אחרות
- הגדרת יעדים תפוקתיים לשת"פ בין יחידות ומדידה במסגרת תכנית העבודה
- פלטפורמות מקוונות לשיתוף בידע/איתור מומחים פנים ארגוניים/היוועצות

כיווני פעולה אפשריים לארגון מחובר ומחבר

שיפור וייעול תהליכי עבודה בארגון



- איתור ומיפוי פערים מרכזיים בארגון (תהליכים מסורבלים, צווארי בקבוק, חוסר יעילות) באמצעות סקר פנים ארגוני/קבוצות מיקוד וכיוצ'
- הטמעת מנגנון לאיתור שוטף של צרכים ופערים (פנימה והחוצה) הדורשים שינוי גישה/ שיפור תהליכים/ טכנולוגיה/ שינויים והתאמות מבניות וכיוצ'
- הגדרת תכנית מובנת לשיפור/טיוב תהליכי העבודה
- הטמעה כמרכיב קריטי בשיפור התהליכים
- מדידה עיתית של מגמות שיפור

עידוד החדשנות



- מיקוד ההנהלה והעברת מסר בדבר חשיבות החדשנות כמרכיב בקידום מטרות הארגון
- הטמעת תרבות ארגונית ומנגנונים התומכים, מעודדים ומוקירים חדשנות ופתיחות לשינויים
- הכשרת מנהלים להובלת חדשנות ושינויים נדרשים בתחומי אחריותם
- הטמעת מנגנון הוקרה ארגוני לנושא חדשנות