

סקר עמדות עובדים

נתונים משנים מציאות

מנהלים ומנהלות נכבדים,

שלום רב

סקר עמדות עובדים 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 הארגוני ומתוך כך להפיק תובנות ולקבל החלטות בכל הנוגע לניהול ההון האנושי. בסקר נמדדים מגוון מדדים ובהם: **מחברות עובדים, שילוב בארגון, יחסי עבודה, עידוד מצוינות ועוד.**

הסקר מבוצע בשיתוף ה"למ"ס וממצאיו מועברים למנכ"לים ולסמנכ"לים במשרדים ובבתי החולים. 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 או בית החולים לנקוט על מנת לטפל בהם, וזאת בכדי שהעובדים ירגישו שהארגון מקשיב להם, דבר אשר יתרום להגברת תחושת המחברות שלהם ולנכונות שלהם להמשיך ולהשתתף בסקרי העמדות בשנים הבאות.

בכנס נציב שירות המדינה לסמנכ"לים למינהל ולמשאבי אנוש ולמנהלים האדמיניסטרטיביים שנערך בחודש יולי 2018, קיים אגף בכיר בקרת ניהול ההון האנושי סיעור מוחות סביב מספר סוגיות מרכזיות שעלו מסקר העמדות האחרון.

במסגרת שולחנות עגולים הוצגו לסמנכ"לים ולמנהלים האדמיניסטרטיביים נתונים מייצגים ונערך דיון בפערים המרכזיים ובגורמים להם, כמו גם בהצעות לכיווני פתרון לטיפול בהם.

במסמך שלפניכם מובאים עיקרי הדברים וההמלצות שתרמו מניסיונם הסמנכ"לים והמנהלים האדמיניסטרטיביים, אשר מתמודדים בחיי היום יום עם סוגיות אלו ואחרות במשרדים ובבתי החולים.

אנו רואים **מחויבות והזדמנות** לעשות שימוש בכלים אלו ואחרים ככל שתמצאו נכון על מנת להבטיח שיפור בניהול ההון האנושי במשרדי הממשלה ובמערכת הבריאות, כל משרד בהתאם לממצאים שהתקבלו בסקר העמדות שלו. תוצאות הממצאים שתשקיעו במתן מענה לפערים ישתקפו בשיפור הממצאים שיעלו מן הסקר הבא שיערך בשנת 2019.

בברכה,



מוטי אהרוני

סגן נציב שירות המדינה

שקיפות ארגונית



פערים מרכזיים

- ◇ חוסר אמון בהוגנות בתהליכים הארגוניים
- ◇ חוסר ידע של עובדים על המתרחש בארגון
- ◇ נתק בין הנהלה לשטח – חוסר בהעברת מסרים
- ◇ תרבות ארגונית של היעדר שקיפות



כיווני פעולה

- ⇐ חיזוק מנגנוני העברת המסרים אל העובדים באמצעות מנהלים בדרגי הביניים ובקרה על יעילות מנגנונים אלו
- ⇐ הצבת נושא השקיפות כאחד הערכים המובילים בארגון ועידוד תרבות ארגונית של שקיפות.
- ⇐ פיתוח וחיזוק מערך תקשורת פנים ארגונית.
- ⇐ חיזוק השקיפות בענייני משא"ן
כלים לדוגמא:
 - פרסום קריטריונים לחלוקת משאבים
 - פרסום החלטות ועדות
 - פרסום מכרזים (ומקרים של פטור ממכרז)
 - פרסום מידע אודות רכיבי שכר משתנים
- ⇐ שימוש במגוון כלים וערוצים להעברת מסרים ארגוניים והנגשת מידע מההנהלה לעובדים מתוך תפיסה של "רב ערוציות" ובדגש על ערוצים דיגיטליים
כלים לדוגמא:
 - פורטל ארגוני
 - מידעון חודשי / רבעוני
 - לוחות מודעות / מסכי פלזמה
- ⇐ הקפדה על העברת מסרים בצורה ברורה, ממוקדת ואף שיווקית. בדגש על מסרים בדבר ערכי הארגון ותחומי הפעילות ברמת המאקרו



תחושת שיתוף



פערים מרכזיים

- ◇ חוסר אמון בהוגנות בתהליכים הארגוניים
- ◇ תחושת נתק בין החלטות ההנהלה לנעשה בשטח
- ◇ תרבות ארגונית ריכוזית וממדרת



כיווני פעולה

- ← שיתוף דרג תיכון בתהליכי תכנון ובניית תכנית עבודה
- ← שיתוף מנעד רחב של עובדים בדרגים שונים בתכנון וביצוע של תהליכי רוחב ופרוייקטים מיוחדים בארגון
- ← מיסוד תהליכי שיתוף והיוועצות פנים ארגוניים.
 - כלים לדוגמא:
 - שולחנות עגולים
 - סקרים ארגוניים
 - תחרות רעיונות והצעות
- ← שימוש בכלים דיגיטליים להחלפת רעיונות בין כלל עובדי הארגון
 - כלים לדוגמא:
 - פתיחת נושא לדיון בפורום פנים ארגוני
 - שימוש ברשת חברתית פנים ארגונית
 - שימוש בפלטפורמת היוועצות מקוונת להעלאת נושאים להיוועצות מעת לעת
- ← מתן משוב על תוצאות תהליכי שיתוף ארגוניים והשפעתם על פעילות הארגון
 - כלים לדוגמא:
 - פרסום תוצאות סקר עמדות לכלל עובדי הארגון
 - מתן תעודות הוקרה לעובדים שהצעות ייעול שלהם ייושמו בהצלחה
 - פרסום סקירה רבעונית של תהליכי השיתוף המתקיימים בארגון והתוצרים שלהם
- ← חיזוק מערכת הקשרים ויחסי האמון בין הנהלת הארגון לוועד העובדים
- ← שילוב יחידות הארגון השונות בתכנון והפעלה של אירועים ארגוניים
 - כלים לדוגמא:
 - שילוב יחידות בארגון טקסים
 - מתן אחריות ליחידות על הדרכה או הפעלה במסגרת ימי השתלמות ארגוניים

זכויות עובדים



פערים מרכזיים

- ◆ הנגשה בלתי מספקת של הזכויות לעובדים
- ◆ אי מיצוי זכויות עובדים
- ◆ חוסר באופק קידום תעסוקתי והתפתחות אישית של עובדים
- ◆ חוסר מקצועיות ביחידות משא"ן



כיווני פעולה

← תחזוקה של פורטל ארגוני עדכני ונגיש הכולל מידע אודות זכויות העובדים ומתעדכן באופן שוטף ע"י יחידת המשא"ן

נושאים לדוגמא:

- מידע אודות רכיבי שכר משתנים
- סימולטור שכר
- נהלים וטפסים
- אפשרויות הדרכה

← שימוש במגוון כלים וערוצים להפצת מידע בדבר זכויות העובדים

כלים לדוגמא:

- פורטל ארגוני (ר' לעיל)
- תפוצת דוא"ל
- מסרונים
- לוחות מודעות / מסכי פלזמה

← ביצוע ימי אוריינטציה באופן עיתי לעובדים חדשים וותיקים

← מתן מגוון כלים והכשרות מקצועיות לעובדי הארגון

← גיבוש מערך פיתוח אישי לעובד בהיבטי העצמה ופיתוח יכולות אישיות

כלים לדוגמא:

- סדנאות פיתוח חשיבה יצירתית
- סדנאות ניהול זמן
- סדנאות שיפור עבודת צוות

← חיזוק ההכשרה המקצועית לאנשי יחידת המשא"ן

מנהיגות מנהלים



פערים מרכזיים

- ◆ פער משמעותי בין מידת ההערכה והאמון של העובדים במנהלים הישירים לבין ההערכה והאמון בהנהלה הבכירה
- ◆ תחושה של ניתוק בין העובדים לבין ההנהלה הבכירה
- ◆ חוסר אמון במהלכים שהנהלה מובילה ובכישורי המנהלים



כיווני פעולה

- ⇐ חיזוק והרחבת המודעות לערכי הארגון ומטרותיו בקרב כלל מנהלי הארגון בדרגים השונים
- ⇐ חיזוק מיומנויות מנהלים בדרגי הניהול השונים
כלים לדוגמא:
 - הכשרות מקצועיות וניהוליות
 - אימון אישי למנהלים
 - תהליכי למידת עמיתים פנים וחץ ארגונית
- ⇐ חיזוק דרג מנהלי הביניים ומיצובו כגורם המייצג את ההנהלה והארגון בפני העובדים
- ⇐ חיזוק מנגנוני העברת המסרים באמצעות מנהלי דרג הביניים ובקרה על יעילות מנגנונים אלו
- ⇐ חיזוק הקשר בין הנהלת הארגון לעובדים על ידי יצירת ממשקים ומפגשים יזומים בין מנהלים בכירים לבין עובדים
כלים לדוגמא:
 - קביעת מועדים עיתיים ל"דלת פתוחה" אצל בכירי הארגון
 - הפעלת שולחנות עגולים בנושאים ארגוניים בשיתוף כלל דרגי העובדים
 - שילוב מנהלים בכירים בהעברת הכשרות והשתלמויות לעובדי דרגי ביניים חוטר
- ⇐ שיפור ערוצי השקיפות הארגונית והשיתוף בהחלטות הארגוניות (ר' פירוט בסעיפי שקיפות ארגונית ותחושת שיתוף לעיל)

הוקרה והצטיינות



פערים מרכזיים

- ◆ תחושת חוסר תגמול לעובדים בעלי תפקוד מצויין
- ◆ חוסר טיפול בעובדים בעלי תפקוד נמוך
- ◆ חוסר אמון בקריטריונים על בסיסים ניתנת הצטיינות
- ◆ שימוש מועט בכלי תגמול והוקרה



כיווני פעולה

← הצבת ערך ההצטיינות כאחד הערכים המובילים בארגון

כלים לדוגמא:

- שילוב המצויינות בחזון ובערכי המשרד
- הצבת יעדים ארגוניים לשיפור המצויינות והחדשנות הארגונית ומדידת העמידה ביעדים אלו

← מיצוי השימוש בכלי ההוקרה הארגוניים (הצטיינות בהערכת עובד, פרסי מצטיינים, שוברי הוקרה) ושימוש בתהליכים נוספים כאמצעים להוקרה ותגמול

כלים לדוגמא:

- יציאה לקורסים והשתלמויות
- השתתפות בכנסים בינלאומיים בחו"ל
- שיתוף עובדים מצטיינים בתהליכי קבלת החלטות, והובלת פרויקטים רוחביים

← בניית "מפת הצטיינות" משרדית למיפוי ומעקב אחר ההטבות והתגמולים השונים אותם מקבלים העובדים בעלי הביצועים הטובים

← הרחבת השימוש בנתוני הערכות העובדים בעת קבלת החלטות ארגוניות

← הגברת השקיפות בבחירת עובדים מצטיינים לתהליכי ההוקרה השונים, וביצוע בקרה ניהולית ומקצועית על מהלך הבחירה על מנת למנוע זילות

← ציון והוקרה למצטיינים ברמה המחלקתית או ע"י המנהל הישיר, בנוסף לתהליכי הוקרה ארגוניים

כלים לדוגמא:

- פרסום חודשי של עובדים מצטיינים במחלקה
- שימוש בשוברי הוקרה

← הקצאת קשב ניהולי וארגוני למתן מילה טובה לעובדים טובים, ולא רק לשם טיפול בעובדים בעלי תפקוד נמוך

מבטיחים הצלחה

שלבי תהליך סקר עמדות להבטחת שיפור האקלים הארגוני

1

ביצוע הסקר

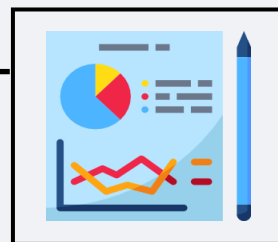


במהלך תקופת הסקר על ההנהלה להעביר לעובדים מסרים ברורים בדבר החשיבות שהיא מייחסת לסקר וכוונותיה לבצע פעולות של ממש לאור התוצאות שיתקבלו.

2

ניתוח התוצאות

קבלת תוצאות הסקר מנציבות שירות המדינה וניתוחם בחיתוכים שונים לפי מדדי התוכן, אוכלוסיות יעד במשרד, ועוד. הצגת הממצאים בפני המנכ"ל וההנהלה.



3

בניית תכנית פעולה



לאור ממצאי הסקר, בחירה של מספר תחומים בודדים להתערבות, מיפוי גורמי השורש והפערים בתחומים אלו, בחינת דרכי פעולה אפשריות (למשל: מתוך ההצעות המובאות במסמך זה), בניית תכנית עבודה לצמצום הפערים ואישורה על ידי ההנהלה תוך הגדרת יעדים ומדדי בקרה.

4

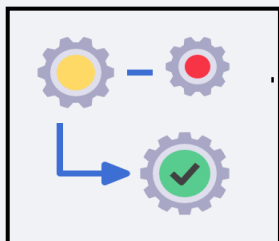
תקשור ופרסום לעובדים

פרסום עיקרי ממצאי הסקר ותכנית העבודה לטיפול בפערים לכלל עובדי הארגון, לשם חיזוק האמון בין העובדים לארגון, חיזוק המחברות ותחושת ההשפעה על עתיד הארגון בקרב העובדים ולהגברת המוטיבציה להשתתפות בסקרים הבאים



5

יישום תכנית הפעולה



ביצוע הפעולות שנקבעו בתכנית העבודה תוך בקרה שוטפת על התהליכים ומעקב אחר ההתקדמות אל עבר היעדים שהוגדרו.

6

חזרה על הסקר

ביצוע חוזר של הסקר למדידת השיפור בעמדות העובדים בנושאים שטופלו בעקבות הסקר הקודם.

