

## האם ומדוע כדאי לקיים בארגון סקר שביעות רצון של עובדים ?

אדלה חכמי, מנהלת מחלקת משאבי אנוש, בית איזי שפירא

2018

במרבית הארגונים, מנהלים (אם הם מחוברים דיים לארגון) יאמרו, ששום סקר שביעות רצון של הצוות לא יפגיע אותם. שהם יכולים לחזות מראש מה תהיינה תוצאותיו, ולזהות בדיוק רב מה תהינה החולשות ומהן החוזקות וכיצד הן תתפלגנה במחלקות או באגפים השונים.

זדה נכון. לפחות ב 70-80%, זה נכון.

אבל החשובים ביותר לדעתי בסקר ארגוני, הם דווקא הקולות הבלתי צפויים, המפתיעים, ששיעורם עומד על 20% - 30%. אלו שזורקים אור גם אם קצת חלש, על תחומים ואזורים שלא ידענו עליהם.

בבית איזי שפירא קבלנו החלטה לפני מספר שנים לערוך סקרים ארגוניים של שביעות רצון ועמדות צוות העובדים ביחס לארגון ולתפקידים בו. הסיבה להחלטה הייתה - כי רצינו לדעת.

רצינו לדעת מה עמדתם של העובדים, עד כמה הם מעריכים את הארגון או את הנהלתו, עד כמה הם חושבים שתפקידם הוא משמעותי במערך הארגוני ומה מידת הביטחון שיש להם בהעסקתם.

רצינו לדעת, ללמוד, להבין ובמידת האפשר – לשנות.

### רקע

החלטה של ארגון לערוך סקר לבחינת עמדות ושביעות רצון העובדים אינה החלטה פשוטה. ארגון הלוקח על עצמו ניהול סקר כזה חייב להסתמך על שיתוף הפעולה של חברי הנהלה ומקבלי החלטות שונים הנדרשים להיות מעורבים הן בבחירת הנושאים שיבחנו בסקר והן בבחינה ובעיצוב מחדש של אסטרטגיות ניהול ההון האנושי בארגון, לאור ממצאי הסקר. כל ארגון מתמודד עם סוגיות ייחודיות האופייניות לו, וסקר שביעות רצון העובדים צריך להיות מותאם למאפייני הארגון ולנושאים המעסיקים אותו. כמו כן, חייב ארגון המנהל סקר לחשוב על הסקר כהליך ארוך טווח. עריכת סקר אחד בודד שאחריו משתררת דממה יכולה לגרום נזק רב יותר מאשר לא לערוך שום סקר כלל.

המונח "שביעות רצון העובדים" משמש בדרך כלל לתיאור האם העובדים מרוצים במקום העבודה וציפיותיהם מתקיימות. זה ידוע גם בשם שביעות רצון בעבודה, כלומר באיזו מידה עובדים מרוצים מהפעילויות שהם עושים בתפקידם (Minakshi & Pardeep, 2013). מחקרים שונים זיהו כי שביעות הרצון של עובדים משפיעה באופן חיובי על המוטיבציה של העובד ומסירותו ולכן על השגת יעדי הארגון. בדרך כלל אם סביבת העבודה היא חיובית, העובדים ישקיעו יותר בעבודתם בעוד שאם הסביבה נתפסת כשלילית העובדים ישקיעו מינימום הכרחי.

בנוסף, במחקר מקיף של Harter, Schmidt and Hayes (2002) נמצא קשר ישיר בין שביעות רצון עובדים במספר היבטים לבין משתנים כמו: נאמנות ושביעות רצון לקוחות, שימור עובדים ופרודוקטיביות של עובדים.

## מה משפיע על שביעות רצון עובדים?

סקר שביעות רצון העובדים הוא הסקר הנפוץ ביותר כמנגנון המאפשר להנהלת הארגון ולמנהלים בדרגים שונים להקשיב לקולם של העובדים וללמוד ממנו (Roy & Saamaddar, 2017). הוא נועד לשקף את רמת שביעות הרצון של העובדים בארגון ואת רמת הזדהותם עם הארגון, וממצאיו מאפשרים למקד את הפעילויות הנדרשות להגברת שביעות רצון העובדים ומחויבותם לארגון. בסקר זה שביעות רצון העובדים נבדקת בתחומים שונים כגון:

- (א) שכר והטבות כספיות
- (ב) תחושת הכרה, הוקרה ותגמול
- (ג) שוויון הזדמנויות
- (ד) תחושת השתייכות
- (ה) אפשרויות לצמיחת קריירה.
- (ו) הערכה כלפי מנהלים ומנהיגות ארגונית.

מכון גאלופ (Russell, 2016) מצא 12 מדדים החשובים ביותר לעובדים במקום עבודתם ומעודדים מחויבות לארגון ותפוקות איכותיות והם:

- העובד יודע מה מצופה ממנו בעבודתו
- יש לעובד כלים מספקים לביצוע העבודה
- העובד מרגיש שניתנת לו הזדמנות לעשות את מה שהוא עושה הכי טוב.
- העובד חש שהוא מקבל הכרה על עבודתו
- המנהל והארגון דואגים לו כאדם
- העובד מרגיש שלארגון יש עניין לעודד את התפתחותו המקצועית
- העובד מרגיש שיש משקל לדעותיו
- הייעוד ומטרות הארגון גורמות לעובד לחוש שעבודתו חשובה
- העובד מכיר בכך שעמיתיו לעבודה מחויבים לביצוע עבודה איכותית
- לעובד יש חברים טובים במקום העבודה
- יש עבורו אופק קידום מוצהר
- יש לו הזדמנות ללמוד דברים חדשים בעבודה ולהתפתח מקצועית

לאור כל אלו מוצע לארגונים לשתף עובדים בפיתוח חזון ותפיסת הארגון, בהעלאת נושאים ובמתן משב על חוויותיהם האישיות כעובדי הארגון וציפיותיהם מהארגון ומהנהלתו. בתוך כלל הכלים שיש בידי ארגון כדי להגביר את מחויבות העובד ולעמוד על שביעות רצונו, נמצא גם סקר שביעות הרצון הארגוני.

## תהליך ביצוע סקר שביעות רצון של עובדים בבית איזי שפירא

כיום, אנחנו כבר אחרי שלושה סקרים שבוצעו. מכל אחד למדנו ומכל תהליך הפקנו לקחים. מאמר זה מציג את התהליכים שעברנו בארגון ואת מסקנותינו.

ביצוע סקר שביעות רצון של עובדים הוא תהליך המורכב משלבים שונים:



## זיהוי הצורך

בית איזי שפירא הוא ארגון פתוח; ארגון שמבנה תהליכים, מעודד חשיבה משותפת ועבודת צוות, וחברי ההנהלה שלו מבקשים להיות מחוברים לשטח. הצורך לבצע סקר שביעות רצון עובדים עלה מהאמונה כי סקר כזה יאפשר להנהלת הארגון לקבל מידע שיטייב את הקשר הפנים ארגוני בין רובדי הארגון השונים וכן יאפשר לנו:

1. לדעת היכן נמצא המיעוט, לא רק היכן הרוב.
2. לתקף נושאים שהיו שאלות לגביהם כמו: עד כמה את/ה חושב/ת שהתגמול שאת/ה מקבל/ת הוגן? או באיזו מידה ברור לך מה מצופה ממך בתפקידך בארגון? שאלות שאחר כך מתבקש וקל לבנות תוכניות משלימות עבורן כמו הכשרות ממוקדות, פיתוח או אפילו נוהל שמסדיר את נושא כתיבת הגדרת תפקיד מסודרת לכל עובד.
3. להקשיב לקולם של העובדים ולאפשר להם לבטא את תחושותיהם כלפי עבודתם באופן אנונימי, בלתי אמצעי וחף משיקולים של מציאת חן או חשש, לבקש את דעות העובדים לנושאים מהותיים כמו: "באיזו מידה את/ה מעריך את יכולת הניהול וההובלה של הנהלה הבכירה?" "באיזו מידה את/ה חש כי תפקידך תורם לטובת הארגון?" או "באיזו מידה בית איזי שפירא פועל בצורה אתית ומוסרית?"

4. להגביר את המעורבות והשיתופיות בארגון: צוות העובדים צריך לדעת ששואלים לדעתם באופן כן ואמיתי, שדעתם נחשבת ו"נספרת" ושתכניות ממשיות מתהוות כהמשך לכך. כלומר, שיש להם השפעה ממשית.

5. לחזק את יחסי האמון בין צוות העובדים להנהלה. רוב העובדים לא יגידו לבוס שלהם כלפי חוץ, "אני לא מרוצה כאן". סקר ארגוני המאפשר הבעת דעה באופן אנונימי מאפשר למנהלים להיות מודעים לחוויותיהם של העובדים ולתחושותיהם כלפי מקום העבודה.

### **קבלת גיבוי ההנהלה**

לאחר שזוהה הצורך, השלב העוקב היה להציגו בהנהלה כדי לקבל את גיבויה לתהליך. ללא גיבוי ההנהלה, כלומר, המנהלים הבכירים ביותר בארגון, קשה מאוד להוציא סקר כזה אל הפועל. יש בהם צורך רב כדי להטמיע את התהליך כלפי מטה ולעזור למנהלים שתחתיהם להבין את התועלת הגדולה שבסקר כזה ועד כמה הוא גם עבורם – כלי ניהולי.

### **עיצוב השאלון**

סקר שביעות רצון כולל סדרה של שאלות שעובדים מתבקשים לענות עליהן כדי ליידע את ההנהלה על איך הם מרגישים ואיך הם חווים את סביבת העבודה והתרבות שלהם. בדרך כלל שאלון יכלול שני סוגי שאלות: שאלות סגורות המבקשות מהעובדים לדרג היבטים מסוימים של סביבת העבודה ושאלות פתוחות המאפשרות להם להביע דעות באופן חופשי.

שאלון כמובן אינו הדרך היחידה בה אפשר לסקור עובדים לשביעות רצונם. בשאלה על האופן בו נבצע אנחנו את הסקר שקלנו מספר אפשרויות. הזמינה והנוחה מכל הדרכים היא כמובן זו של שאלון. להלן מספר יתרונות וחסרונות של הפורמט.

### **יתרונות של שאלון**

- מתאים במיוחד כשמדובר במספר רב של עובדים.
- מאפשר תכנון מדויק ועיבוד נתונים ללא קשיים מרובים.
- שיטה זולה ומהירה באופן יחסי.
- מבטיח אנונימיות של המשיבים.

### **חסרונות של שאלון**

- עלול להגביל את הנבדק בהבעת דעותיו ובביטוי הערכותיו, אשר לעיתים חשובות לא פחות מהתשובה האינפורמטיבית על השאלה.
- העובד עלול להיתקל בקשיים טכניים במילוי השאלון כמו "קשיי שפה, הבנה לקויה של שאלה וכדומה.
- ממצאים עלולים להיות מוטעים ומוטעים אם הנבדקים לא התייחסו לשאלון ברצינות ולא השיבו עליו בכנות.

### **בהכנת השאלון יש להקפיד על מספר נקודות מפתח:**

- שאלון מרובה שאלות עלול לצרוך זמן רב מהעובדים. לכן יש להעדיף סקר עם שאלות פשוטות וממוקדות.
- סקרי עובדים יכולים להיות מתוכננים להיות אנונימיים לחלוטין. מטרת סקר העובדים היא לוודא שכולם מרגישים בטוחים במילויים. לשם כך, ניתן לנקוט צעדים מסוימים כדי לוודא שאין אפשרות לזהות עובדים באופן אישי.
- תכנון השאלון כולל תוכן ומבנה. השאלון אמור לשקף את הנושאים החשובים לעובדים, להנהלה ולארגון.

- השאלות חייבות להיות קצרות ומנוסחות בהירות, גם תוך מתן אפשרות למענה חופשי, ללא רמזים או מגבלות.

### **הטמעת חשיבות הסקר בקרב עובדי הארגון ומנהליו**

בכדי שסקר פנים ארגוני יוכל להצליח, מנהלים צריכים להיות שותפים מלאים בבניית האמון של עובדיהם בתהליך, ולוודא שתוצאות הסקר וכן השינויים שהנהלת הארגון מבצעת בעקבותיו יגיעו לידיעת כל אחד מהעובדים. ככל שיגבר האמון, יותר עובדים ישמיעו את דעותיהם באמצעות השאלון.

### **איסוף הנתונים**

- חשוב כי השאלון ימולא בזמן העבודה ועל חשבונה, ועד כמה שניתן תוך מתן הסברים ועזרה למילוי.
- איסוף הנתונים יבוצע במועד המרוחק ככל שניתן ממועד ביצוע הערכות שנתיות על מנת למנוע ככל האפשר השפעה הדדית בין הסקר ובין ההערכה התקופתית.
- במידת האפשר חשוב שאיסוף הנתונים יבוצע במועד שאינו סמוך מדי למועד בו התחלפו מנהלים ישירים או הנהלה בכירה.
- את תהליך העברת השאלונים ואיסופם יש להשלים בתוך זמן קצר – רצוי מספר ימים רצופים.

### **עיבוד הנתונים**

במקרה שלנו, עיבוד הנתונים נעשה על ידי מחלקת מחקר והערכה של בית איזי שפירא. היתרונות הם ברורים. מחלקת מחקר והערכה מומחית באיסוף נתונים ועיבודם. כמו כן, ברמה הארגונית היא נתפסת כחפה מאינטרסים ושעניינה מקצועי לגמרי ולכן לא מהווה איום של חשיפה במידה שמישהו הביע דעה שאינה חיובית.

### **הצגת הנתונים וקביעת יעדים לשינוי.**

לאחר עיבוד הנתונים וניתוחו על ידי מחלקת מחקר ומנהלת משאבי אנוש, עורכת הסקר, הנתונים והתוצאות מוצגים.

- שלב ראשון - רמת ההנהלה
- לאחר שנתוני הסקר עובדו והוכן מסמך המתאר את ממצאיו ותובנותיו יש להציגו בהנהלה. הדיון בהנהלה צריך להתמקד בזיהוי החוזקות המקדמות שביעות רצון בקרב עובדים כמו גם בזיהוי "דגלים אדומים" או תחומים שבהם יש לשקול שינויים ולהציע התערבויות מתאימות וברות ביצוע.

- שלב שני – מנהלי הארגון
- הצגת ממצאי הסקר למנהלי הארגון חשובה ביותר. המנהלים הם השותפים העיקריים בהטמעת המסרים הארגוניים ובתוך זה ממצאי הסקר, הפעולות שנעשות בעקבותיו והתוצאות המתקבלות. כמו כן, הם המחוברים והקרובים יותר "לשטח" ולכן שיתופם בתכנון המהלכים הנובעים מהממצאים מחזק את מקומם הניהולי וכן מאפשר חשיבה רחבה ומפרה הרבה יותר.

- שלב שלישי – עובדי הארגון
- למרות שהסקר וממצאיו הוצגו כבר בהנהלה ולאחר מכן למנהלים אין לוותר על השלב המשמעותי ביותר של חזרה לצוות הגדול והצגת הממצאים לפניו בשקיפות המירבית.

- שלב רביעי (לפחות בבית איזי שפירא) הצגת התוצאות גם לוועד המנהל. הוועד המנהל הארגוני חייב לדעת אף הוא את ממצאי הסקר, את הדברים הטובים כמו גם את האתגרים בפניהם ניצב צוות הניהול של הארגון.

## עיצוב ויישום תוכנית התערבות ארגונית

לאחר שהוצגו התוצאות ובחלק מהשלבים תוך כדי, באחריות מחלקת משאבי אנוש לבנות ולהציג תוכנית פעולה המתייחסת לממצאי הסקר. התוכנית מתורגמת לתכנית עבודה מפורטת (שנתית או תלת שנתית) ליישום השינויים וההתערבויות שהוצעו ולשבץן בל"ז.

## הערכת התוכנית

חשוב שכל תוכנית תלווה בהערכה מעצבת ותבחן המידה בה מתחולל שימור או שיפור מצופה כדי שניתן יהיה, במידת הצורך, לשדרגה במהלך ביצועה.

## הלמידה בארגון

כמנהלת מחלקת משאבי אנוש, העברתי סקר שביעות רצון שלוש פעמים במהלך שבע השנים האחרונות, והשאלה האם התהליך המורכב הזה כדאי או לא, או האם אני בעד סקרים או לא, נותרת עומדת בעינה.

מספר אתגרים מרכזיים עלו בתהליך ובמאמר זה אציין חלק מהם:

### א. האם ההשקעה מוכיחה עצמה.

#### • עלויות כספיות

סקרי משוב של עובדים יכולים לעלות כסף, במיוחד אם הם מתבצעים על ידי גורם חיצוני. לשמחתי בבית איזי שפירא קיימת מחלקת מחקר והערכה והסקר מתבצע כפעולה משותפת של שתי המחלקות: משאבי אנוש ומחקר והערכה. מעורבות מחלקת מחקר והערכה מבטיחה אמינות ומהימנות וכן מקצועיות גבוהה בבניית השאלונים ותיקופם ובבדיקת הנתונים וניתוחם. המחלקה עושה פעילות זאת כחלק מיעדיה. יתרון זה מקל על העלויות הכספיות הקיימות בלאו הכי אבל שיש לקחת אותן בחשבון בקיום סקר.

#### • זמן של עובדים ומנהלים

סקר טוב מצריך הרבה שעות עבודה והרבה מאוד שיתוף פעולה של המערכת והמנהלים. עובדה זו העלתה את השאלה האם השקעה בסקר מוכיחה את עצמה. לאור העובדה כי לחוסר שביעות רצון של עובדים עלולה להיות השפעה שלילית על הביצוע בארגון, ובמצבים קיצוניים אפילו לסכן את תפקודו ועתידו של הארגון. שינויים במאפייני עובדים ועמם שינויים בציפיותיהם ממקום העבודה (כמו דור ה-X לעומת דור ה-Y ודור ה-Z) מחייבים אותנו לראות את שביעות הרצון של העובדים כמושג דינאמי וכתהליך מתמיד; מה שסיפק אתמול, אינו מספק מחר – וחוזר חלילה. כלומר נדרש לקיים סקר כזה כל שנה או שנתיים כדי לעקוב אחר שביעות הרצון ובהתאמה לנקוט בצעדים מתאימים.

### ב. נכונות של עובדים לענות על השאלון

ההיענות של עובדים לקחת חלק ולענות על שאלון הסקר עמדה על כ-50%, גם לאחר שלאותם אנשי צוות שלהם אין מחשב במקום העבודה הועברו השאלונים ידנית או נשלחו למחשב הפרטי. נתון זה מטריד במיוחד לאור העובדה כי אחת ממטרות הסקר הייתה לשמוע גם את הקולות ה"שקטים" וה"חבויים" שבארגון. נכון, גם מתוך 50% אפשר להסיק מסקנות או לראות מגמות אבל "מה עם החצי השני"? השאלה מדוע עובדים בוחרים שלא לענות הטרידה אותנו מאד.

לאור זאת החלטנו השנה לעשות מהלך ולפגוש כל צוות וכל יחידה (הערכה על ההערכה) כדי לבדוק מה מידת ההיענות ומה הם חשבו בשאלות מפתח. תוצאות התהליך משליכות על הערכותינו לסקר הבא.

הפגישות עם הצוותים התקיימו ללא נוכחות נציגי הנהלה או מנהלים ישירים. שני ממצאים שעלו היו משמעותיים במיוחד:

- חשש מזיהוי אישי לעומת תועלת ארגונית: סקרים פותחים ערוץ תקשורת בין עובדים ומנהלים. כאשר הם נעשים באופן אנונימי, הם מצמצמים חשש של עובדים להביע דעתם ולבקר עשייה ארגונית.
- חוסר אמון במידה בה הארגון ינקוט בפעולות לשינוי המצב בהתאמה לתלונות או ציפיות העובדים בשדה. למדנו כי רוב העובדים אינם מודעים לפעולות בהן נקטה ההנהלה וכי הפצת מידע אודות ממצאי סקר והשינויים שמתחוללים בעקבותיו הם קריטיים ליצירת אמון בסקר ובכוונות ההנהלה.

נושאים אלו כמו נושאים אחרים שעלו במהלך אותן פגישות עם הצוותים נסקרו והוצגו הן בהנהלה והן למול המנהלים. את הסוגיות המרכזיות לקחנו כמשוב לקראת הסקר הבא, ולמשל בנושא האנונימיות החלטנו לצמצם עוד יותר כל שאלה שיכולה להסתמן כמזהה את העובד (למשל גיל, עיסוק או ותק). התהליך של ההערכה המשלימה תועד כולו וישמש ללמידה והפקת מסקנות לקראת הסקר הבא.

## לסיכום

האופן בו עובדים רואים את סביבת העבודה שלהם משתקפת בעבודתם; אם הסביבה היא חיובית, הם ישקיעו יותר בעבודתם. אם הסביבה נתפסת כשלילית העובדים ישקיעו מינימום הכרחי.

מה חשוב לזכור בסקר שביעות רצון?

- להבטיח אנונימיות.
- לבצע שינויים מיידית, ככל שניתן, ולהציג את השינויים בכל רובדי הארגון.
- ליצור הזדמנויות לשיח ארגוני על ממצאי הסקר, כולם או חלקם.
- לקיים סקרים באופן תקופתי (לא חד פעמי).
- להיזהר ממניפולציה של התוצאות.

## מהם הגורמים המקדמים סיכויי הצלחה?

- מחויבות ההנהלה הבכירה לפעול לשינויים בארגון בעקבות ממצאי הסקר.
- גיוס סגל המנהלים בכל הדרגים לתהליך הסקר וללמידה מתוצאותיו. המנהלים צריכים להיות מחויבים לבצע שינויים בהתנהלות המחלקה כולל בהתנהלות של עצמם לאור ממצאי הסקר.
- שיתוף העובדים: גיוס העובדים לענות לסקר תוך הבטחה כי הסקר אנונימי והתהליך הגון ומכבד; שיתוף העובדים בממצאי של הסקר ומתן הזדמנות לעובדים להגיב.
- עקביות - ביצוע סקר אחת לשנה או שנתיים כדי לבחון האם שינויים שבוצעו או מגמות חדשות המתפתחות בארגון השפיעו על שביעת הרצון.
- ביצוע הסקר באופן מקצועי על ידי מומחה בסקרים.

## האם אכן כדאי?

גם אחרי שלושה סקרים, אין ספק שיש עוד הרבה מה ללמוד והרבה לקחים להפיק. אז בעד? נגד? בשלב זה יותר בעד מאשר נגד אבל עם עיניים פקוחות לרווחה.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L. (2002) Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.

Minakshi Garg, and Pardeep Jain,(2013) Implications of Labour welfare measures on Job Satisfaction and productivity. *International Journal of Management & Information Technology* 5(2), 536-41

Roy, S. B., & Samaddar, S. (2017). *Employee Satisfaction and Work Environment- An Indian Senario*. Paper presented at the 2nd International conference on Quality of Life, Center for Quality, Faculty of Engineering, University of Kragujevac

Russell, R. S. (2016). *Getting In-depth with the Gallup Q12 Employee Surveys*. C.A. Short. Retrived June 14, 2018, from <https://www.cashort.com/blog/getting-in-depth-with-the-gallup-q12-employee-surveys>