

SouthHR

רשת מנהלי משאבי אנוש בדרום





מחוברות, מעורבות, חדשנות Employee Engagement והשפעותיו על פעילות הארגון

רונית מילר – צומת דרכים



נושאים מרכזיים:

- ✓ הגדרות למושג מחוברות.
- ✓ בחינת הקשר שבין מעורבות למחוברות.
- ✓ הבחנה בין מעורבות וורקהוליזם.
- ✓ הבחנה בין מחוברות ושחיקה.
- ✓ הקשר שבין מעורבות, מחוברות ומחויבות ארגונית.
- ✓ המשתנים המשפיעים על רמת המחוברות.
- ✓ קלסיפיקציה של מחויבות ארגונית.
- ✓ מאפייני העובדים המחברים והמשתנים המשפיעים על רמת המחוברות הארגונית.
- ✓ השלכות המחוברות הארגונית בדגש על היבט היצירתיות והחדשנות ותהליך עיצוב העיסוקים (Job Crafting).
- ✓ דרכים למדידת מחוברות עובדים.



מחוברות - הגדרות

Kahn, 1990:

"רתימת חברי הארגון לתפקידם הארגוני, כך שהם ישקיעו בו את מלוא המשאבים הפיזיים, הקוגניטיביים והרגשיים במטרה לספק את מלוא התועלת אפשרית".

השקעת משאבים ליצירת תועלת

Harter, 2002:

"מחוברות היא מעורבות, סיפוק, והתלהבות היחיד מעבודתו".

תחושה

Truss, 2006:

"מחוברות משמעותה הרגשתך החיובית מעבודתך" -

(Engagement means feeling positive about your job). **תחושה**

Macey, 2009:

"אנרגיה ממוקדת של היחיד כפי שנגלית לאחרים ובאה לביטוי בהצגת יוזמה אישית, יכולת הסתגלות, מאמץ ודבקות במטרות

הארגון". **ראייה אופרטיבית**



מחוברות - הגדרות

Alfess, 2010:

מתייחס לשלושה רכיבים מרכזיים במחוברות ארגונית:

הראשון, **מחויבות** היחיד לחשיבה עמוקה על **התפקיד** וכיצד לבצע אותו טוב יותר.

השני, **מחויבות רגשית**, כלומר לתחושה חיובית בעקבות ביצוע עבודה טובה.

השלישי, **מחויבות חברתית**, כלומר ניצול, באופן פעיל, כל הזדמנות לשוחח עם אחרים בעבודה, על שיפורים בביצוע בעבודה.



מחברות תעסוקתית

(Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

קליטה

- הטמעה בסביבת העבודה
- רמת מיקוד גבוהה
- קושי להתרחק מהעבודה

מסירות

- משמעות
- התלהבות
- גאווה
- השראה
- אתגר

מרץ

- חוסן מנטאלי
- אנרגיה
- נחישות לעמידה במטלות



על קו התפר בין מחוברות למעורבות



מעורבות עובדים



■ מעורבות בעבודה



■ מעורבות ארגונית



■ מעורבות מקצועית



■ מעורבות בעיסוק



מעורבות ארגונית

- המידה בה העובדים "אומרים" דברים חיוביים על הארגון.

- המידה בה העובדים מתכוונים להישאר בארגון לטווח ארוך (מיעוט בהתנהגויות נסיגה).

- המידה בה העובדים מוכנים להתאמץ ולפעול על מנת לתרום להצלחת הארגון.



תנודות ברמת המעורבות בעבודה

Sonnentag (2011)



- השפעת הקצב הסירקאדי על רמת המעורבות במהלך יום העבודה.
- קשר חזק בין מעורבות גבוהה בעבודה לבין היכולת למלא מצברים בשעות הפנאי (אם יש כזה...).
- קשר בין מעורבות בעבודה והשונות בביצוע.

בנוסף לשונות הבין-אישית



מעורבות עובדים



■ מעורבות בעבודה

■ מעורבות ארגונית ← מחוברות ← מחויבות

■ מעורבות מקצועית

■ מעורבות בעיסוק



מה בין מעורבות ומחברות

לוורקוהליזם?



מעורבות



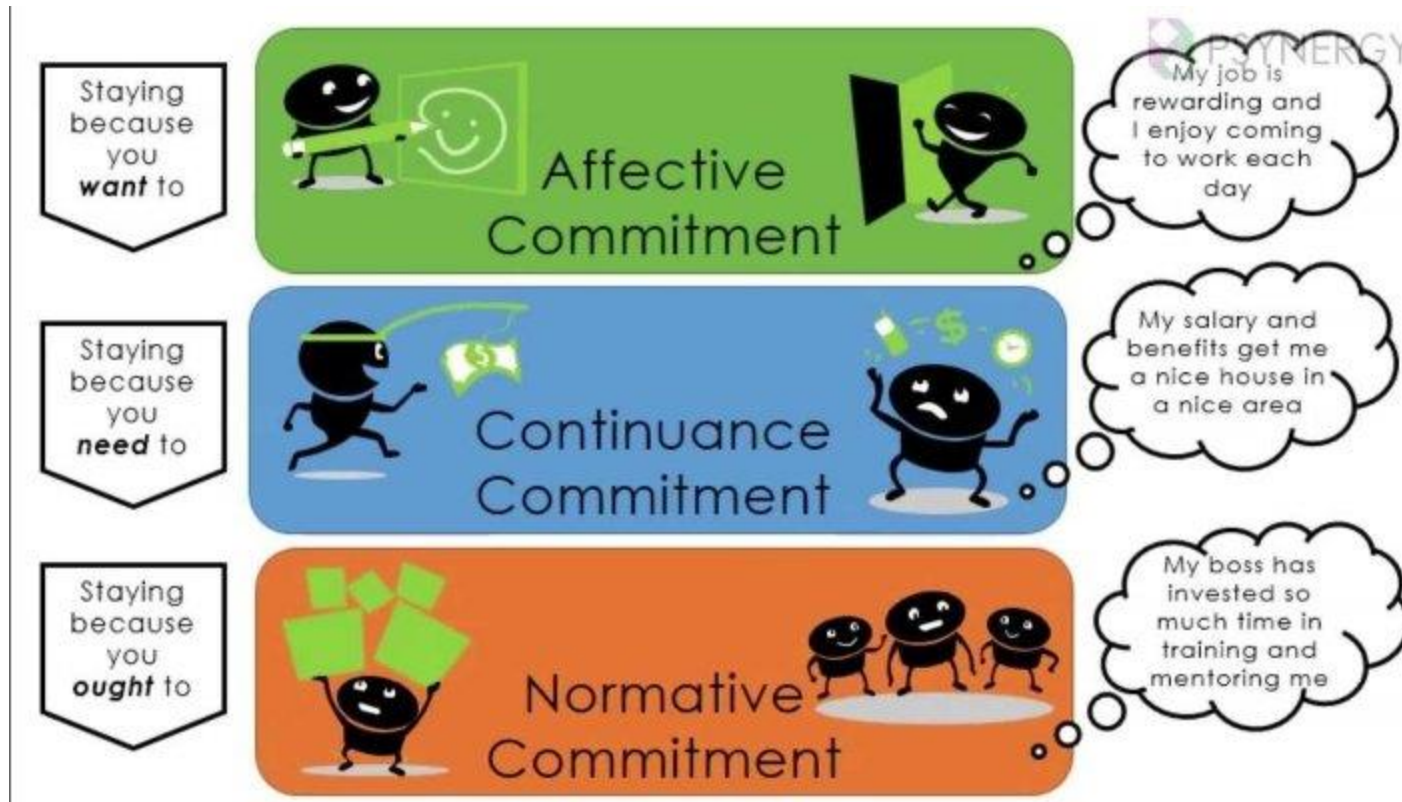
מחוברות



מחויבות



שלושה סוגים של מחויבות



מחברות – שחיקה (ניכור)

(Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001)



רמות גבוהות
של עשייה
והנאה



רמות נמוכות
של עשייה
והנאה



מאפייני העובדים המחוברים



בחינת רמת המחברות

תמהיל משתנים



פרקטיקות הניהול בחברה

קריירה



- תקשורת
- תרבות
- היחס ללקוחות
- גיוון (Diversity)
- תשתיות התומכות בביצוע המשימות
- ניהול המשאב האנושי ותהליכי האיוש בחברה

- ניהול הביצועים והערכות העובדים
- למידה והכשרה
- הזדמנויות קריירה
- תגמול והכרה בהצלחה



בחינת רמת המחברות

תמהיל משתנים

גורמים בסיסיים

העבודה עצמה



שכר

המשימות בתפקיד

הטבות

מידת ההעצמה והאוטונומיה

יציבות תעסוקתית

מידת קיומה של עבודת צוות

סביבת העבודה

מידת השיתוף הקיימת בין העובדים

אפשרות לאזן בין חיים אישיים לעבודה

בחינת רמת המחברות

תמהיל משתנים

מנהיגות

מותג המעסיק



- אופי המנהיגות בחברה
- מוניטין
- מנהיגות היחידה בה אני פועל/ת

- המותג והמוניטין של הארגון בשוק
- אחריות חברתית וערכים



משתנים המשפיעים על רמת המחברות

סביבת העבודה

- אירועים עסקיים
- מצב השוק והמתחרים
- שינויים בהנהלה
- הערכות תקופתיות
- דיוני שכר
- סבבי קידומים ומינויים
- פיטורים או גיוסים של עמיתים
- השקת מוצרים חדשים...

הרמה האישית

- דיון על קידום
- החלפת מנהל ישיר
- אירועים בצוות
- הערכת עובדים
- שחיקה אישית
- עומס עבודה
- שינויים במשימות...



השלכות המחברות הארגונית



השלכות המחברות הארגונית



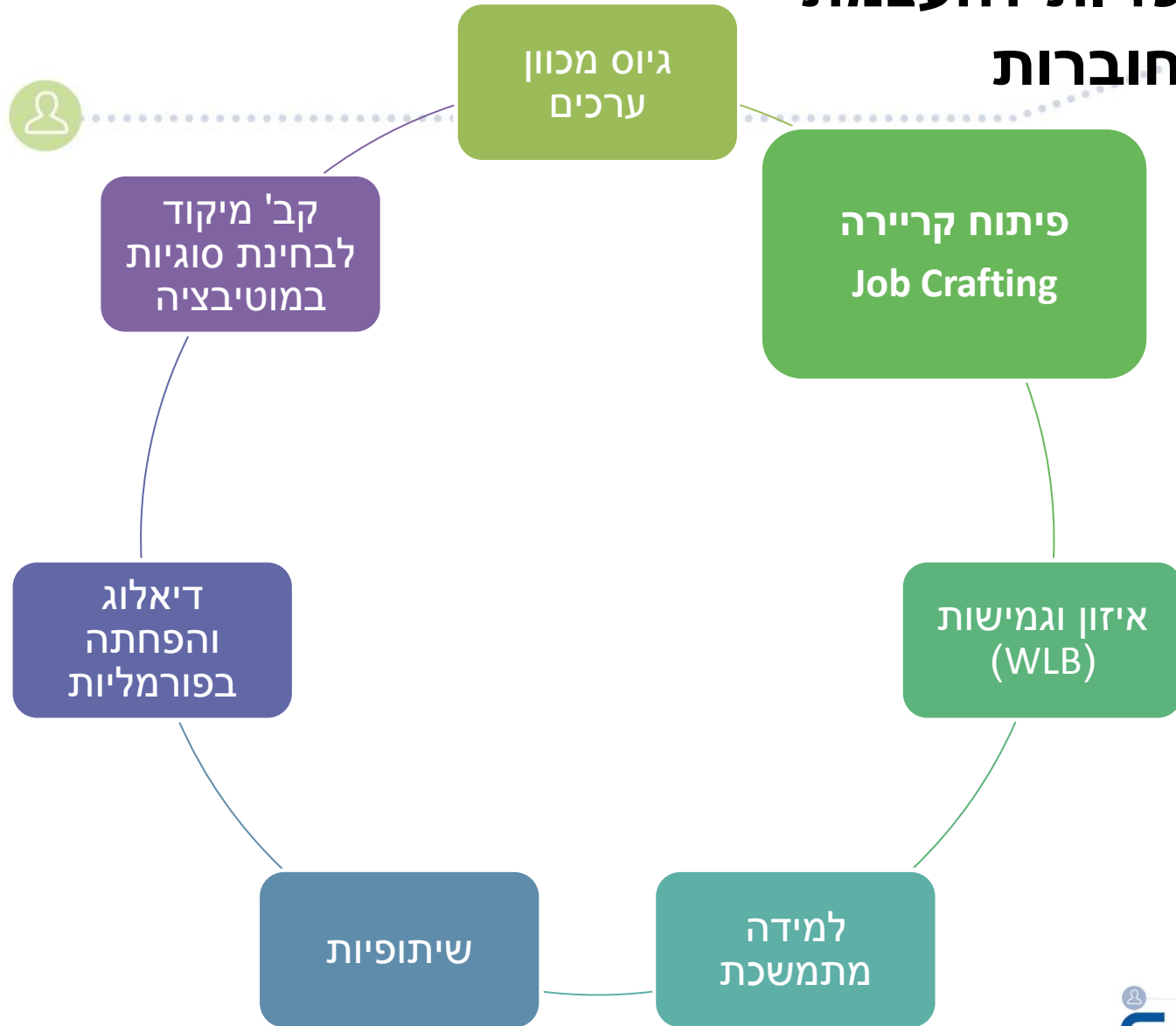
השלכות המחברות הארגונית

- ✓ מסירות
- ✓ עשייה
- ✓ השקעה
- ✓ רוח טובה
- ✓ אי רצון לעזוב את הארגון

יצירתיות וחדשנות



דרכים מרכזיות להעצמת המחברות



Job Crafting



כל תהליך שבו עובד מפתח, במידת האפשר, את העיסוק, כדי להגביר שביעות רצון, מעורבות ומחויבות לעבודה ולארגון, עמידות לשחיקה לאורך זמן, ותרומה לפריחה אישית ומקצועית בעבודתו.

- ✓ שינוי משימות: הוספת חדשות וצמצום/ביטול אחרות.
- ✓ שינוי ממשקי עבודה ואינטראקציות לגיוון, ריענון והרחבת עיסוקים במסגרת העבודה (עובד יוצר או עובד אחזקה מציעים עזרה זה לזה, הדרכת עמיתים, ביקורים אצל לקוחות/ספקים לצורך הרחבת מענה מקצועי..).



Job Crafting

העשרה ופיתוח הלכה למעשה

פיתוח מנהלים

Happy Hour

הדרכה /
חניכה

הכשרת
מפעילי מכונה
לטכנאים

פורומים
/ לחדשנות
יצירתיות

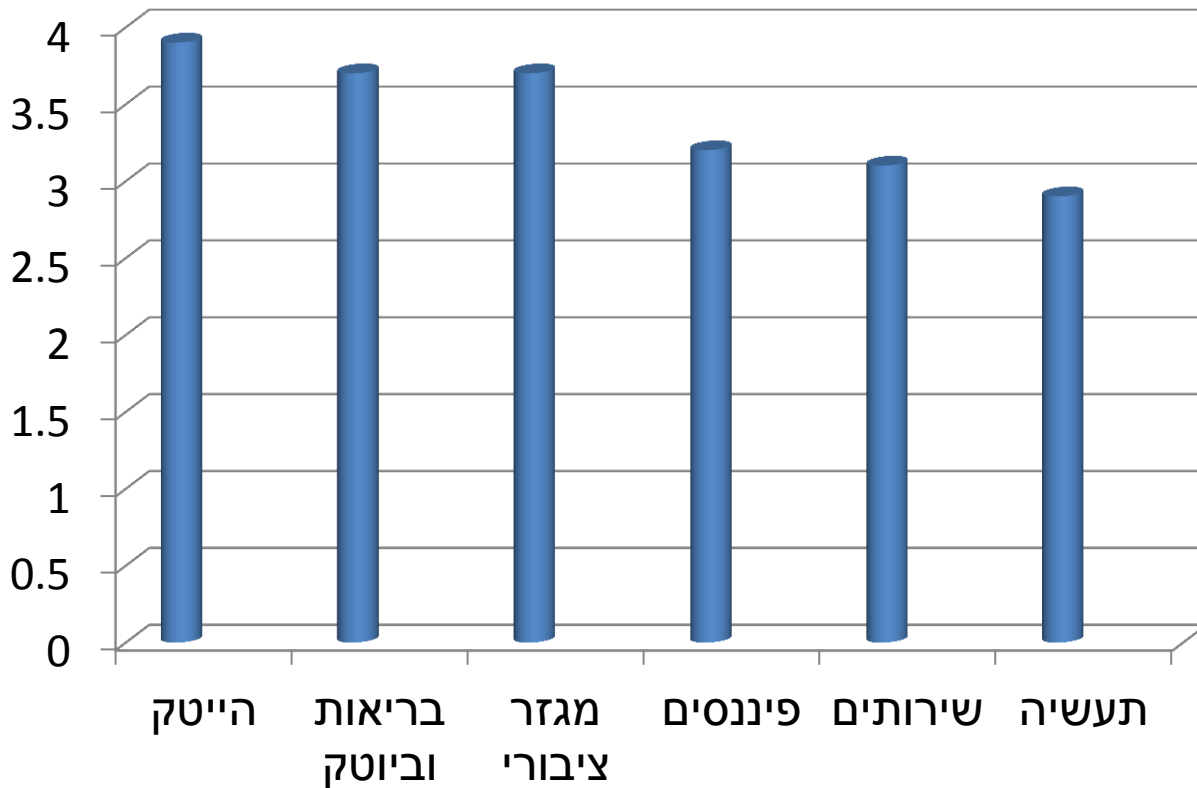




דרכים למדידת מחוברות עובדים



אלדור, ל. (2014), אונ' חיפה



הייטק - 3.9
מגזר ציבורי - 3.7
בריאות וביוטק - 3.7
פיננסים - 3.2
שירותים - 3.1
תעשייה - 2.9



Work & Well-being Survey (UWES)

Schaufeli & Bakker (2003)

1. _____ At my work, I feel bursting with energy
2. _____ I find the work that I do full of meaning and purpose
3. _____ Time flies when I'm working
4. _____ At my job, I feel strong and vigorous
5. _____ I am enthusiastic about my job
6. _____ When I am working, I forget everything else around me
7. _____ My job inspires me
8. _____ When I get up in the morning, I feel like going to work
9. _____ I feel happy when I am working intensely
10. _____ I am proud of the work that I do
11. _____ I am immersed in my work
12. _____ I can continue working for very long periods at a time
13. _____ To me, my job is challenging
14. _____ I get carried away when I'm working
15. _____ At my job, I am very resilient, mentally
16. _____ It is difficult to detach myself from my job
17. _____ At my work I always persevere, even when things do not go well



The Niko Calendar



שישי	חמישי	רביעי	שלישי	שני	ראשון	יום שם
						משה
						רינה
						תומר
						יעל

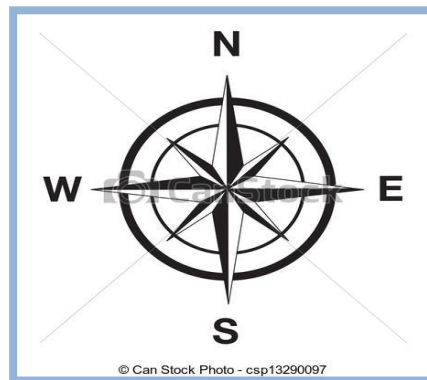


"דיאלוג שוטף" – Continuous Dialogue

ניהול אקטיבי של מחברות עובדים

מבוסס על:

- ✓ גמישות בתהליכי איסוף המידע בצורת סקרים קצרים.
- ✓ בירור עמדות העובדים נעשה באופן שוטף.
- ✓ קבלת מידע בזמן אמת.
- ✓ איסוף מידע מהעובדים בשלבים שונים במחזור החיים שלהם.
- ✓ שימוש בשאלון קצר באמצעות מכשיר הסלולאר.





**השוואה בין מערכות למדידת מחוברות
עובדים מהדור הקודם למערכות
Continuous Dialogue**



במבט על...

האפשרויות הגלומות במערכת Continuous Dialogue:

1. איסוף מידע ממועמדים לעבודה – קבלת תובנות באשר לחווית המועמדים ומהם השיקולים בקבה"ח שלהם.
2. לאחר כניסה לעבודה – תובנות לגבי תהליך ה-on-boarding והשפעתו על מחוברות עובדים.
3. שיחות ניהול ביצועים – האופן בו חווים העובדים את שיחות ניהול הביצועים התקופתיות.
4. דיוני שכר – כיצד חווים העובדים את השיחות התקופתיות.
5. אירועים בחיי הארגון- לדוג', השקת מוצר חדש, החלפת מנהל, פרסומים בעיתונות...

המערכת מונעת טעויות משני סוגים:

- המנהלים יודעים מה קורה בארגון...
- שואלים ולא מגיבים...



הדור החדש	הדור הקודם	
באופן שוטף	שנתית, במקרה הטוב	תכיפות איסוף המידע
פרצי שאלות קצרים	שאלון בינוני/ארוך	היקף
מענה מהנייד קצר, נוח ומושך, כמעט משחקי	אורך והיקף הסקר דורש ישיבה לא קצרה מול מסך המחשב	חווית המשתמש
אירועים בחיי העובד אירועים בחיי הארגון	המועד השנתי לביצוע הסקר / הערכת עובדים	טריגר לאיסוף מידע
סגמנטים רלוונטיים בכל פעם	כלל העובדים	קהל היעד
לכל פעולה מתקנת של הארגון יכול להתלוות איסוף מחודש של נתונים הבוחן את האפקט שהיה לאותה פעולה.	בעקבות הסקר התקופתי תפותח בארגון תכנית המתייחסת לשיפור הפעים שנתגלו בו. את התוצאות נוכל לבחון רק במחזור הסקר הבא.	משוב על תכנית שיפור



Bergeron, & Buckman, Rich, Crawford (2014), מרכיבים הקובעים ומשפיעים על קיום מחוברות ארגונית:



• **אתגרי התפקיד, אחריות, עומס בעבודה ורוחב התפקיד** יוצרים מחויבות לארגון עם העלייה בפוטנציאל להישגיות והתפתחות אישית.



• **אוטונומיה** בתפקיד, חופש ועצמאות יוצרים הרגשת שליטה ובקרה על תוצאות העבודה.

• **מגוון פעילויות** המאפשרות ביצוע, בחירה ושימוש במיומנויות שונות.

• מתן **משוב** ישיר וברור לעובדים על האפקטיביות של עבודתם.

• **הלימה בין העובד לסביבת הארגון** המאפשרת לעובד להתנהג בחופשיות ובהתאם לדרך בו העובד תופש את עצמו.

• הזדמנויות **לצמיחה והתפתחות אישית**.

• **תגמול** והכרה על התרומה הארגונית.



