

ינואר 2012

על שימור עובדים בארגון פעמונים- תיאור מקרה

כתבה: עדית שדה, יועצת ארגונית לניהול חברתי, צוות שיתופים.

תודה רבה לאוריאל לדברג, מנכ"ל פעמונים, על השיתוף בידע ועל שיתוף הפעולה.

במסגרת פורום מנכ"לים מחזור ד' בשיתופים, התקיים מפגש בנושא תפקיד המנכ"ל החברתי בניהול המשאב האנושי. הפורום אירח את אוריאל לדברג, מנכ"ל פעמונים, ששיתף מניסיונו בתהליך שימור עובדים שהתקיים בפעמונים. להלן תיאור מקרה אשר יכול להוות עבורך, המנכ"ל החברתי/ת, דוגמה לתפיסה ניהולית ולפעולות אפשריות בתחום שימור עובדים.

רקע- מהו שימור עובדים/ מתנדבים?

ניהול תהליכי שימור עובדים הם חלק מתפקיד המנכ"ל החברתי/ת בניהול ההון האנושי בארגון. שימור עובדים מסייע למנכ"ל להוביל את הארגון החברתי למימוש ייעודו, תוך הבטחת חיבור אנשי הארגון לחזון הארגון, מטרותיו ולפעילויות הנגזרות מהם. תהליכי שימור עובדים מתמשכים, המלווים עובדים/ות ומתנדבים/ות לאורך פעילותם בארגון מטפחים את אנשי הארגון ובכך שומרים על יציבות הארגון ומאפשרים עבודה אפקטיבית. בארגונים בהם לא מתקיימים תהליכי שימור עובדים אנו עדים לתחלופה גבוהה של עובדים/ות ומתנדבים/ות ובמקרים אלו עלול הארגון לסבול מחוסר יציבות ולא פחות מכך מפגיעה במוראל של חברי הצוות/ המתנדבים הנשארים. בנוסף, מחקרים מראים כי זמן הקליטה הממוצע של עובד/ת הוא שישה חודשים (מכניסה לארגון ועד לפעילות עצמאית בו) ובהקשר זה, תהליכי שימור עובדים מבטיחים חסכון במשאבים הרבים (זמן וכסף) הנדרשים בתהליכי איתור, גיוס וקליטה של עובדים חדשים.

מנהלים רבים מניחים כי העלאה בשכר היא פעולה מרכזית בשימור אנשי הארגון, אך למעשה מחקרים מצאו כי על אף החשיבות של ההעלאה בשכר **המפתח המרכזי בשימור עובדים הוא פיתוח אופק תעסוקתי וקידום**. מעבר לפיתוח אופק תעסוקתי ומסלולי קידום תהליכי שימור עובדים כוללים מגוון פעולות כדוגמת: פיתוח ושמירה על אקלים ארגוני נוח ונעים (החל מפינוי ישיבה ראויות במקום העבודה ועד לקיום ישיבות צוות קבועות המאפשרות, בין היתר, גם שיח פתוח), שיחות הערכה קבועות, השתתפות בפעילויות רחביות של הארגון (וועדות היגוי, צוותי תיקוף וכדו'), ימי צוות, ציון חגים ועוד.

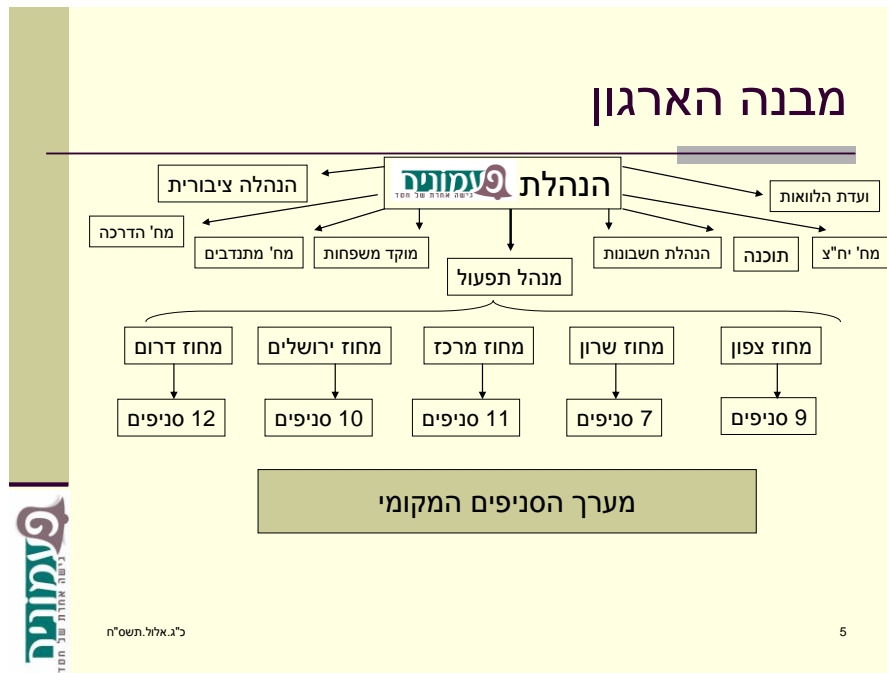
שימור עובדים בארגון פעמונים

ארגון פעמונים שואף למציאות שבה המשפחות בישראל מנהלות חיים כלכליים מאוזנים ואחראיים בדרך ישרה, מציאות שתסייע לבניית חוסן כלכלי וחברתי כללי.

הצגת הבעיה- תחלופה גבוהה של רכזי הסניפים של הארגון- כיצד משמרים את רכזי הסניפים?

רקע- הארגון פועל בפריסה ארצית רחבה, מפעיל אלפי מתנדבים ועשרות עובדים ולאור הצלחותיו בשטח מעוניין להמשיך ולהרחיב את פעילותו. במסגרת אבחון ארגוני שערך הארגון, נמצא כי רמת השירות בסניפי הארגון אינה אחידה וכי הסיבה המרכזית לכך היא תחלופה גבוהה של רכזי סניפים (עובדים).

תרשים מבנה הארגון בשנת 2007



תפקיד רכזי הסניפים הוא תפקיד מפתח בארגון. מדובר בתפקיד שטח רחב ומורכב אשר בהפעלתו התגלה פער מרכזי: **חוסר הקבלה בין תפיסת הארגון את תפקיד הרכז** (כתפקיד מרכזי, הדורש מגוון רחב של מיומנויות) **אל מול תנאי העבודה שהארגון מספק לרכזים** (הקצאת שליש משרה לרכז, חוסר בפעילות פנים ארגונית המשייכת את הרכז לארגון, חוסר בתהליכי הכשרה וחניכה וכדומה). הרכזים היו משמעותיים בארגון וקידמו את חזון פעמונים, כל אחד בסניפו. עם זאת, תנאי העבודה החלקיים שהארגון סיפק להם הביאו אותם לתפוס את תפקידם כזמני, כעבודה סטודנטיאלית, "בין לבין" ועל כן תחלופתם היתה גבוהה.

תהליך חשיבה פנים- ארגוני העלה מספר אפשרויות פעולה: גיוס עובדים נוספים בשליש משרה לתפקידי רכזי סניפים ובכך לחלק את נטל העבודה, שינוי מודל העבודה בסניפים לניהול סינרגטי- שני מנהלים לכל סניף וחלוקת אחריות ברורה ביניהם, הכשרה לרכזים הפועלים בשטח בכדי לסייע להם לבצע באופן אפקטיבי את תפקידם.

פתרון לבעיה- פיתוח תפיסת "אני מנהל/ת בפעמונים" – הוחלט לשנות תפיסה ניהולית ולהפוך את העבודה בפעמונים למקצוע- ליצור מקום עבודה קבוע ומשמעותי שעובדים ירצו להישאר בו לאורך זמן.

כיצד עשו זאת?

1. תהליך חשיבה אסטרטגי פנים ארגוני לחיזוק הדרג הניהולי בשטח, הכולל: הגדרת התפקיד הרצוי- תכולתו, בחינת והגדרת תחומי האחריות (בשונה מרשימת משימות הרכז), הגדרת הפרופיל הרצוי- את מי הארגון רוצה לראות בו לאורך שנים? – דיון על עבודה זמנית מול קבועה, על חלקיות של משרות וכדו' – דיונים אלו הביאו לתובנה כי בכדי לפתח תפיסה של "אני מנהל/ת בפעמונים" על הארגון להבנות תהליך כולל המתייחס לתפקיד באופן רחב ומקיף.

2. קבלת החלטות המבוססות על הדיונים התהליך הני"ל והוצאתן לפועל:

- צמצום מספר מנהלי המחוז (הדרג שמנהל את מנהלי הסניפים) והרחבת משרות הרכזים- כל שלוש משרות חלקיות הפכו למשרה מלאה.
- שינוי התפקיד למנהל אזור (במקום רכז סניף), הגדרת דרישות התפקיד בצורה ברורה.
- בניית תהליכי פיתוח לצוות- הכשרה מקצועית קבועה ומוסדרת.
- בניית אופק תעסוקתי- אפשרויות קידום למנהלי האזור.
- קביעת מדיניות שכר ברורה.
- פיתוח תהליכי הערכה ומשוב- עם מנהל ישיר (פעמיים בשנה) ועם מנכ"ל (פעם בשנה).
- פיתוח סביבת עבודה ראויה- משרד נעים, עמדות מסודרות, מחשבים וכדו'.

טיפים של פעמונים: איך משמרים עובדים בארגון?

- ליצור מסגרת ברורה לתפקיד- הגדרת תפקיד, מדיניות שכר, אופק תעסוקתי, פיתוח מקצועי.
- תנאים לעבודה- משרד נעים, חלונות, עציץ, פינת עבודה ראויה- מחשב, מטבחון וכדו'.
- שכר ותנאי עבודה הוגנים ומדיניות שכר ברורה.
- ליצור תחושת שייכות- לחבר את העובדים לכלל הפעילויות הארגון, להגדיר השתתפות בפעולות חוץ ארגון אשר מעבר לתחומי העיסוק היומיומיים.
- איתור צרכים מתמיד- לתת מקום למנהלים הפועלים בשטח להביע את עצמם בישיבות צוות ובמסגרות אחרות כדוגמת: שיחה שנתית ומתכננת מראש עם המנכ"ל וכדו'.

- משוב והערכה הדדים- בזמן ייעודי, בנפרד מפגישות שמתקיימות מדי שבוע/ שיחות מסדרון וכדומה.
- פרגון אמיתי- לפרגן לעובדים הראויים לכך בישיבות (ולא רק אחד על אחד), לחבר את העובדים בשטח לפעילות יח"צ של הארגון- ראיון במקומון (בדגש על מתן קרדיט לעובד), להזמין את העובדים לפגישות רלוונטיות עם המנכ"ל ולתת להם מקום בהן וכדו'.

לסיכום, תהליך שימור העובדים בפעמונים נבע מרצון הארגון להתרחב ומהקושי שנתקל בו- שירות שאינו אחיד ברמת מקצועיותו בסניפי הארגון. הארגון בחר לבחון מחדש את מודל עבודתו עם העובדים כאשר לאורך תהליך הבחינה והחשיבה היה פתוח וקשוב לצרכים שעלו מן השטח ובדרך זו ביסס פלטפורמה יציבה ומקצועית שאפשרה את המשך הצמיחה וההתפתחות של הארגון. בהשאלה של מושגיו של הפסיכולוג הנודע [קוהוט היינץ](#), לעולם העבודה, ניתן לומר כי על המנכ"ל החברתי למלא שלושה צרכים מרכזיים של עובדיו/ מתנדביו: **הצורך בנראות**- העובד צריך לדעת כי רואים אותו ושמים לב לתהליכי העבודה וההתמקצעות שלו **הצורך בהאדרה**- העובד צריך להעריך את המנהל שלו **והצורך בתאומות**- העובד צריך לדעת ולחוש שהוא חלק מקבוצה. מילוי של שלושת הצרכים הללו מספק לעובדי הארגון בטחון, תחושת שייכות, וודאות, רצון להתקדם ומשמר את כוחם בארגון.