

העצמת עובדים – העלאת שביעות רצונם של עובדי הקרן Employee empowerment – the key to foundation staff satisfaction

במאמר זה נבדקה מידת שביעות רצונם של עובדי קרנות ואת הגורמים התורמים להעלאת מידת שביעות הרצון. זהו מאמר יחיד מסוגו מבחינת היקף המידע בנושא שכמעט ולא נחקר. במסגרת המאמר, שפורסם בשנת 2012, נערך סקר בקרב 31 עובדי קרנות ממגוון רחב של תפקידים ושנות ניסיון, ונאספו נתונים נוספים לגבי קרנות ומנכ"לי קרנות. המאמר מפרט שני ממצאים עיקריים שלפיהם ביצועיהם של עובדי הקרן ישתפרו אם הם ירגישו מועצמים, מפרט מהי העצמה במקום העבודה, ואת סביבת העבודה הנדרשת לשם כך. כמו כן במאמר מוצגות שאלות שיכולות לסייע בבחינת יישום רעיון העצמה בקרן. המאמר נכתב על ידי [The center for effective philanthropy](http://TheCenterforEffectivePhilanthropy.org), מרכז שמטרתו היא לספק מידע וליצור תובנות שיסייעו לתורמים לשפר את היעילות של תרומתם, ובכך להגדיל את ההשפעה שלהם.

הקדמה

המשרות בקרנות השונות הן מבין המשרות הנחשקות במגזר השלישי. נדמה כי לרשות עובדי הקרן עומדים משאבים משמעותיים, הם מתרועעים עם בעלי הדעות המובילים בתחום ובקהילה וזוכים להשפעה רבה. אולי משום כך לא נעשה עד כה ניסיון להבין את חוויית העבודה של עובדי הקרנות, כפי שנעשה בקרב עובדים בתחומים אחרים. למשל, מדדים כגון "החברות הטובות ביותר לעבוד בהן" או "העמותות הטובות ביותר לעבוד בהן" מתפרסמים באופן קבוע. עם זאת, **עובדי קרן בעלי שביעות רצון גבוהה מעבודתם יבצעו אותה טוב יותר, ויובילו את הקרן לקבלת תוצאות טובות יותר.** רמת שביעות הרצון במקום העבודה קשורה לתחומים רבים כגון רווחה רגשית. הגברת שביעות רצון העובד תשפר את חיי העובד, את ביצועיו בעבודה ואת התוצאות שמשיגה הקרן. עובדי הקרן אחראים לניהול נכסי צדקה בשווי מיליארדי דולרים. הם אחראים להחלטות גורליות לגבי השימוש בכספים אלה ולגבי האופן שבו יש לפתור את האתגרים המקומיים והגלובליים הדחופים ביותר – מרווחתם של ילדים ועד לשינויי אקלים. לכן שביעות רצונם חשובה לכולנו כחברה.

ממצאי הסקר העיקריים

בסקר נמצאו שני ממצאים עיקריים, המפורטים להלן.

ממצא מספר 1 – עובדי הקרן מרוצים יותר מכל מעבודתם כאשר הם מרגישים מועצמים בעבודתם היומיומית. תחושת העצמה חשובה לשביעות הרצון יותר משאר הגורמים, כגון שכר או עומס עבודה.

כאשר נשאלו עובדי הקרנות "עד כמה אתם מרוצים מעבודתכם?", הציון הממוצע שהתקבל היה 5.3 בסולם מ-1 (לא מרוצה כלל) עד 7 (מרוצה לחלוטין). זוהי רמת שביעות רצון דומה לרמה שנמצאה בקרב עובדים בארגונים בארה"ב. עובדי קרן מרוצים פירוטו ואמרו כי הם מרוצים משום שהם מקבלים תמיכה בעבודתם ולכן מרגישים מחויבים יותר, חולקים רעיונות, ידע וחווייות ומרגישים שהם מתפתחים. עובדים לא מרוצים מרגישים בלתי מתוגמלים, שאין להם מקום לצמיחה ולהתפתחות, שההנהלה לא תומכת בהם ולא מעודדת חשיבה עמצאית.

הגורם החשוב ביותר המשפיע על שביעות רצונם של העובדים הוא העצמה. הוא חשוב יותר מכל גורם אחר שנבדק בסקר, יותר משכר, תפקיד, קביעות ועוד. מהי למעשה העצמה? לא מדובר בחופש שניתן לעובד לעשות ככל העולה על רוחו, אלא במושג שסקר זה מגדיר באמצעות 14 גורמים – כל גורם מתייחס לפן אחר של העצמה. מגורמים אלה עולה כי העובד חש שהוא משלב בין סמכות ויצירתיות, משתמש בכישורים וביכולות הייחודיים לו, צומח ולומד, מרגיש שעבודתו מובילה לשינוי חיובי, מרגיש שניתן לו כבוד ושמצרכים בתרומתו, שהתקשורת עם המנהל הישיר שלו היא כנה ודו-כיוונית ושהוא נהנה בסביבת העבודה שלו.

להלן 14 הגורמים להעצמה במקום העבודה:

העצמה באמצעות תרבות הקרן	העצמה באמצעות ניהול	העצמה באמצעות ביצועי העובד
11. הקרן היא מקום עבודה שיתופי, הפועל באמצעות עידוד עבודת צוות	9. המנהל שלי נותן לי ביקורת בונה שמסייעת לי לשפר את איכות עבודתי	1. הקרן מעודדת אותי להשתמש ביצירתיות ובחדשנות בעבודתי
12. חברי הצוות האחרים מכבדים אותי	10. אני יכול לספר למנהל שלי את האמת ללא פחד	2. אני מבין את היקף תפקידי ואת תחומי האחריות שלי
13. אני מחבב את האנשים שאיתם אני עובד		3. יש בידי המשאבי הנחוצים לביצוע עבודתי
14. התרומה שלי במקום העבודה מוערכת		4. ניתנת לי סמכות המספיקה לקבלת החלטות המשפיעות באופן ישיר על עבודתי
		5. כישורי ויכולותיי תורמים לעבודתי
		6. אני מקבל תחושת הישג אישי מעבודתי
		7. אני נרגש מהאופן שבו עבודתי תורמת למטרות הקרן
		8. יש לי הזדמנויות בעבודה ללמוד ולהתפתח

ממצא מספר 2 – כדי שהעובדים ירגישו מועצמים הם צריכים להרגיש שהכיוון שבו בחרה ההנהלה הוא ברור, שהם עובדים בהתאם למטרות של המנכ"ל וחברי צוות ההנהלה, שהם חשופים לקרן ושתהליך הערכת הביצועים שלהם הוא תהליך הוגן ומועיל.

ישנם שלושה גורמים המשפיעים על האופן שבו מרגישים העובדים:

1. **כיוון פעולה ברור ומטרות אחידות – הגורם המשפיע יותר מכל על תחושת ההעצמה הוא האופן שבו העובדים חשים שחברי ההנהלה מתארים בבירור את הכיוון שאליו פונה הקרן.** כל העובדים שמים לב לכך האם הכיוון שאליו פונה הקרן הוא ברור או לא. עובדים שאמרו שלקרן שלהם יש כיוון ברור דיווח על מטרות ועל אסטרטגיית מימון ברורות, ובין השאר גם על דבקות במטרה. עובדים שמקבלים את הרושם כי הכיוון של הקרן אינו ברור מדברים על חוסר אמון במחויבות של ההנהלה למטרה או על חוסר יכולתה להשיג את המטרה, ועל חוסר ביטחון של העובדים לפעול ללא כיוון ברור.

גורם חשוב נוסף הוא המידה שבה מאמינים העובדים שהם פועלים להגשמת אותן המטרות כמו המנכ"ל וחברי הוועד המנהל. עובדים מרוצים מדווחים על שקיפות מידע בין ההנהלה לבין העובדים ועל מסרים עקביים בנוגע למטרות המתקבלים מחברי ההנהלה. כאשר העובדים לא מאמינים שמטרותיהם זהות לאלו של ההנהלה הם מסבירים זאת בכך שחברי ההנהלה אינם מוכוונים מטרה אלא מתעניינים יותר בגיוס כספים, ובכך שאין שקיפות וזרימת מידע תקינה. חוסר ההבנה של מטרות ההנהלה מקשה על העובדים לבצע את עבודתם, משום שהם לא יודעים על איזה מקבלי תרומה להמליץ, ואחרים חשים שיש עמימות לגבי תחומי האחריות שלהם.
2. **הקרן מסורה לעובדיה** – 67% מעובדי הקרנות שענו לסקר מאמינים שהקרן שבה הם עובדים מסורה לעובדיה. ככל שהעובדים מאמינים בכך יותר, הם מרגישים יותר מועצמים. עובדים שנתנו לקרן דירוג גבוה

אומרים שהקרן מספקת סביבת עבודה מצוינת, נראה שהיא מכבדת כל עובד ועובד ושבאמת איכפת לה מהם. הם מרגישים שמנהלי הקרן סומכים עליהם ונותנים להם מקום להתפתח. עובדים שנתנו ניקוד נמוך יחסית לקרן אומרים שהם מרגישים לא מוערכים, שלא מעריכים את הזמן שהם משקיעים בעבודתם ושלא מתחשבים בעומס העבודה שלהם. אווירת העבודה אינה חיובית, והם מרגישים שהמנכ"ל אינו מתעניין בעבודתם.

3. תהליך הערכת ביצועים מועיל – עובדים מרגישים מועצמים כשהם מאמינים שתהליך הערכת הביצועים שלהם משקף באמת את עבודתם ומסייע להם לשפר את ביצועיהם. 90% מהנסקרים אמרו שהם עברו הערכת ביצועים במהלך השנה שלפני הסקר, ומדד זה קיבל את הציון 5.4 מתוך 7 מבחינת שביעות רצון. רוב העובדים שענו לסקר מאמינים שתהליך הערכת הביצועים משקף באופן הוגן את ביצועיהם. לדעת חלקם תהליך הערכה טוב הוא כזה שמציין את הפעילות המוצלחת לצד הפעילות שאותה יש לשפר. חלק מהעונים לסקר הביעו תסכול וכעס משום שהם לא היו מרוצים מהתהליך, חושבים שהוא לא הוגן ולא משקף את ביצועיהם, ולא מבוסס על ההשפעה של עבודתם בשטח. למרות שרבים רואים בתהליך זה תהליך הוגן, הוא חושבים שהוא אינו מסייע להם לשפר את ביצועיהם. רק 6% מהמשיבים אמרו שתהליך ההערכה האחרון סייע להם מאוד לשפר את עבודתם.

ישנן שאלות רבות אותן יכולים חברי הנהלת הקרן לשאול על מנת לבחון האם הם מספקים לעובדיהם את הסביבה המתאימה שבה הם ירגישו מועצמים. להלן כמה מהן:

- ❖ כיצד מתקבלים רשמים מהעובדים על החוויות שלהם בקרן?
- ❖ באיזו מידה מבינים עובדי הקרן את הכיוון שאליו היא פונה?
- ❖ האם עובדי הקרן מודעים במלואם למטרות שנקבעו על ידי המנכ"ל וחברי ההנהלה?
- ❖ האם העובדים מאמינים שלקרן אכפת מעובדיה?
- ❖ האם תהליך הערכת העובדים נעשה באופן שטחי או שהוא משמש ככלי לשיפור ביצועי העובד?

סיכום

ההחלטות שמקבלים המנהלים בקרנות משפיעות על עובדי הקרן ועל ביצועיהם. אלה הן אינן החלטות הקשורות לשכר, לתפקיד או לעומס עבודה, אלא לחוויית העבודה של העובד, לאווירה ולתרבות במקום העבודה, ובאופן מדויק יותר – להעצמה. **המסקנה היא שאין צורך במימון רב כדי להגביר את שביעות הרצון של העובדים**, אלא רק שחברי ההנהלה יהיו מוכוונים יותר לעבר העובדים, ויפגינו כלפיהם מחויבות.

את המאמר המלא ניתן למצוא בקישור הבא:

<http://www.effectivephilanthropy.org/assets/pdfs/Key%20to%20Foundation%20Staff%20Satisfaction.pdf>

תקציר: פז רפפורט