

מובילים באקדמיה

הנעת עובדים

בסגל מנהלי



הטכניון
מכון טכנולוגי
לישראל

מרץ 2019

האתגר המרכזי של מנהלים במערכת ההשכלה הגבוהה

הנעת עובדים בקביעות לאורך שנים רבות וברמה גבוהה

מס' נתונים:

- ממוצע גילאים גבוה (54)
- ממוצע שנות העבודה באותו מוסד 35 שנים לרוב באותו תפקיד
- רמות שכר גבוהות

הקשיים

- שחיקה
- קביעות – חוסר כלים להנעה "מקל וגזר"
- חוסר ניווד
- תרבות ארגונית
- ארגוני עובדים
- ממונה על השכר ומבקר המדינה
- שינוי דורי / השפעות שלילות
- רמת המקצועיות משתנה ולא מותאמת לצרכים עדכניים

הבסיס להצלחת המנהל

- "עמוד שדרה" – חזון, אני מאמין, יעדים ומטרות, דוגמא אישית
- הגדרת תפקיד ברורה
- תיאום ציפיות
- תחזוקה מונעת
- תת"נ – תאום, תיעוד, נחישות
- **מחוברות ארגונית**

מהי מחוברות לארגון

רמת המחויבות של העובד למשימה בארגון – עובד מחובר הוא עובד נלהב, לומד, משתפר ומגיע להישגים גבוהים בעבודה.

- פחות חולים
- פחות היעדרויות
- פחות עזיבות מרצון
- יצרניים

מטרת המחברות

1. כלי פרקטי להנעת עובדים
2. טיפוח מוטיבציה וגאווה יחידה
3. מעודד מנהלים לחשיבה, ריכוז מאמץ לפתרון בעיות עובדים
4. כלי לבחינת מצב היחידה
5. הצפת בעיות רוחביות
6. כלי "הקשבה" לעובד
7. הובלת תהליכים משמעותיים ליחידה

מה הן ההשפעות על ביצועים גבוהים

- **יכולת** – ידע, כישורים, מיומנויות, משאבים
- **דימוי עצמי** – תפיסת העובד את היכולת והמסוגלות.
- **רצון** – שאיפה להפעלת היכולת בכיוון הרצוי לארגון.

מה יוצר מחוברות ארגונית ?

מנהלי יחידות שיצליחו לשים את האצבע על הדבר שיגרום לעובדים לבוא עם תשוקה לעבודה ולהשקיע מעבר לנדרש יביאו תרומה אדירה ליחידות שלהם.

פרמטרים למחobרות ארגונית

- **תחושת משמעות** - מקבל תמורה להשקעה, חש מוערך, נחוץ ובעל ערך לארגון.
- **השפעה** – תחושה שיש פתיחות ובטחון להביע עמדות, ליזום, מרגיש שמתייחסים לדעתו.
- **הזדמנויות צמיחה** - דגש על למידה, פיתוח טאלנטים, פיתוח הזדמנויות להתפתח עם השנים.
- **חיבור למנהל הישיר** - תחושה של חופש ליזום, להחליט לגבי צורת עבודה, פתרונות ייחודיים לנו.
- **שייכות לצוות וגאווה יחידה** - אוירה חיובית, חברים.
- **חיבור ערכי** - התאמה בין ערכים אישיים למטרות הארגון. אמונה שהארגון עושה משהו חשוב.

מנהלים בטוחים שהם יודעים

- אני מכיר את העובדים שלי
- אני יודע בדיוק מה הם צריכים
- סיפוק הצרכים שלהם לא תלוי בי
- מי שעובד טוב, זה האופי שלו!
- ומי שלא – לא יעזור כלום

חשיבות המדידה

- מסתבר שיש פערים
- מדידה מאפשרת לזהות את הפערים
- מדידה מאפשרת לעקוב אחר שיפור

שאלון Q12

- 1) אני יודע/ת מהן הציפיות ממני במקום העבודה.
- 2) עומדים לרשותי החומרים והציוד הדרושים לי, כדי לבצע את עבודתי כהלכה.
- 3) מקום העבודה נותן לי את האפשרות לעשות מדי יום את הדברים, שבהם אני מצטיין/ת.
- 4) במהלך החודש האחרון, קבלתי הכרה או שבח מהממונה עלי על כך שביצעתי את עבודתי היטב.
- 5) נראה לי, שהממונה עלי, או מישהו אחר במקום העבודה, מתעניין בי כאדם.
- 6) יש במקום העבודה מי שמעודד את התפתחותי האישית.
- 7) נראה לי, שבמקום העבודה יש משקל לדעותיי.
- 8) הייעוד/המטרה של הארגון, גורמים לי לחוש שעבודתי היא בעלת חשיבות.
- 9) עמיתי (חברי לעבודה) חשים מחויבות לביצוע העבודה.
- 10) יש לי חבר טוב מאוד במקום העבודה שלי.
- 11) במהלך השנה האחרונה, מישהו במקום העבודה שלי שוחח איתי בקשר להישגים שלי בעבודה? בעצם שיחת משוב על השיפור והתקדמות שלי, על כברת הדרך שעשיתי, על מה למדתי וכו'.
- 12) במהלך השנה האחרונה היו לי במקום העבודה הזדמנויות ללמוד דברים חדשים ולהתפתח.