

אושר ארגוני כמנוע צמיחה ושיפור פרודוקטיביות ארגונית

— הדר נילנדר, יועצת ארגונית בחט' אסטרטגיה וייעוץ אירגוני —

"Close relationships among coworkers and with managers enhance communication flow and reduce workplace stress, resulting in 37% higher sales and 31% higher productivity"

"The Happiness Advantage" by Shawn Achor

שימור עובדים והקטנת אחוזי תחלופת העובדים הפכו לאתגר מרכזי ביותר עבור ארגונים בעולם העבודה המודרני. ארגונים מודעים לחשיבות של שמירה על כוח אדם מיומן שעבר הכשרה, מכיר לעומק את עולם התוכן המקצועי, משתלב ב-DNA של הארגון ותורם באופן עקבי לתפוקות. מחקרים מראים כי עלות החלפת עובד עשויה להגיע עד ל-200% משכרו השנתי.

מה חשוב לעובדים במקום העבודה ומה יגרום להם להישאר? בעידן שבו משכורות גבוהות והטבות נלוות אינם הגורמים העיקריים לשביעות הרצון ממקום העבודה, גורמים בעלי אופי פסיכולוגי וחברתי, כמו אתגר מקצועי ויחסי עבודה טובים, ממלאים תפקיד מכריע בשמירה על כוח העבודה.

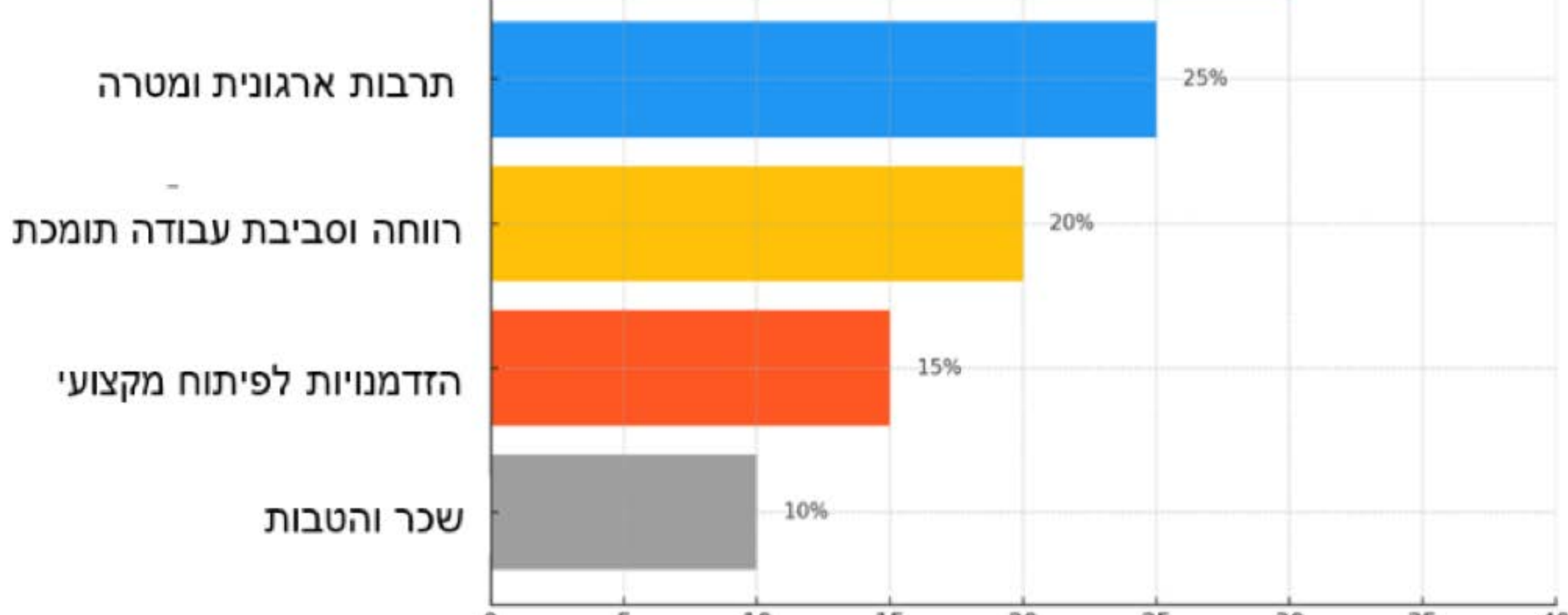


במציאות הישראלית הנוכחית, נוסף אתגר בהתמודדות עם שימור ההון האנושי בארגון, כאשר עובדים רבים נקראים לשירות מילואים, אזרחים מפונים מבתיהם וקיים צורך למתן מעגל תמיכה רחב מזה שהיה עד כה. מצב זה מחייב ארגונים לנקוט צעדים מיוחדים כדי לתמוך בעובדים.

גישת הפסיכולוגיה החיובית, העוסקת בחקר האושר האנושי, מציעה כלים יישומיים למנהלים לשיפור החוסן הארגוני ע"י ניהול מערכות יחסים בריאות, וטוענת כי מתן משמעות ואימוץ מאפייני קהילה תומכת בין העובדים, הם האמצעים לשימור עובדים ולשיפור הפרודוקטיביות בארגון בשגרה ובעיקר בזמני משבר.

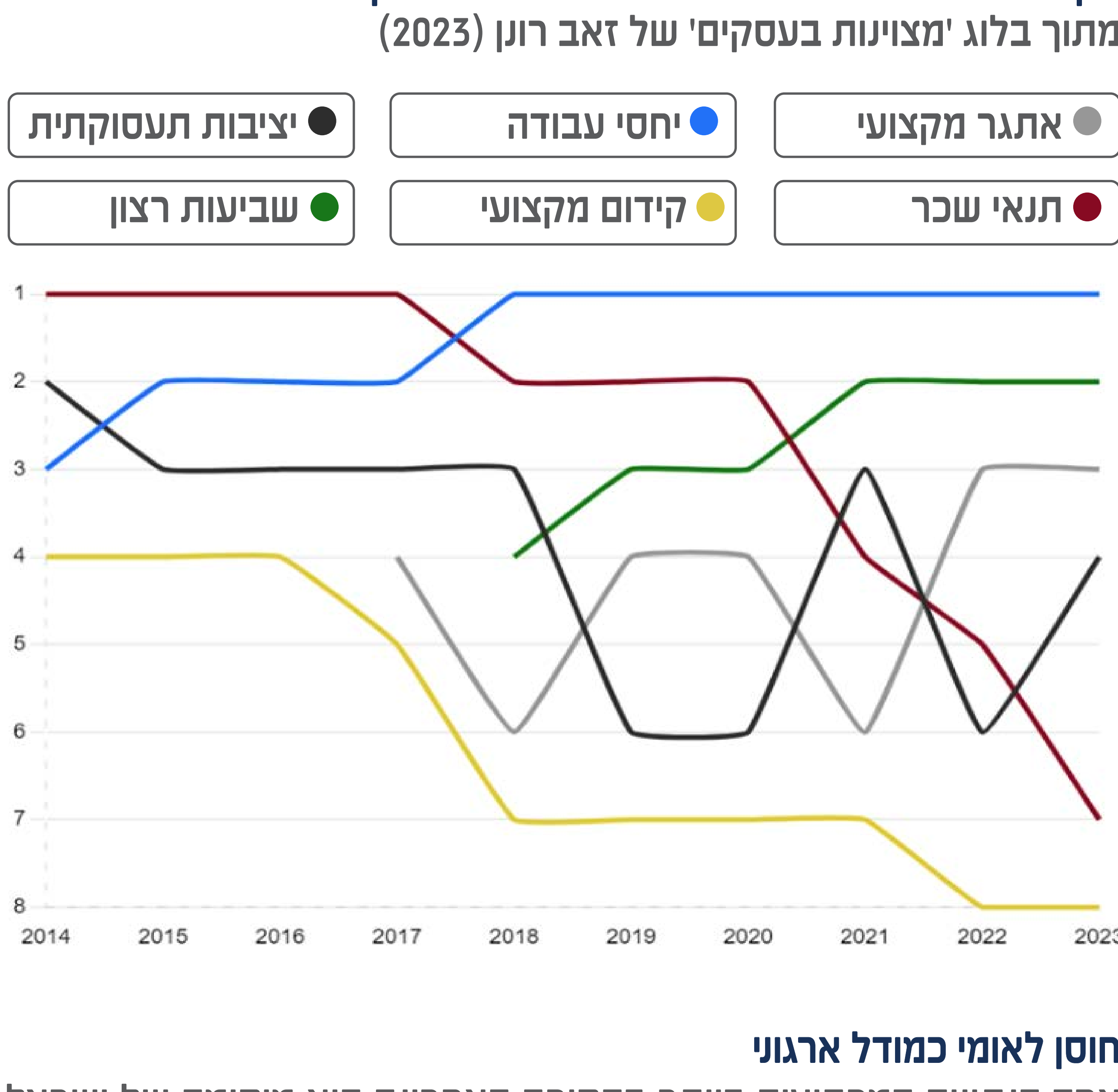
גרף התפלגות המדדים בחיפוש העבודה בשנת 2023

Gallup's State of the Global Workplace Report 2023



גרף השינויים במדדי חיפוש העבודה בעשור החולף

מתוך בלוג 'מצוינות בעסקים' של זאב רונן (2023)



חוסן לאומי כמודל ארגוני

אחד הנתונים המפתיעים ביותר בתקופה האחרונה הוא מיקומה של ישראל במקום החמישי במדד האושר העולמי (מרץ 2024), למרות המצב הביטחוני המורכב. הנתון מדגים את הכוח של החוסן הלאומי ושל הלכידות החברתית, וכפי שמציינים שאול זינגר ודן סינור בספרם "הגניוס הישראלי", החוזקות הבולטות ביותר שלנו הן הסולידריות והקהילתיות והן המפתח לחוסן הלאומי.

מאידך, ברחבי העולם ניתן לזהות מגמות סותרות, המתבטאות בעלייה באינדיווידואליזם ובהתרחבות תופעת הבדידות. במקביל להתפתחות הטכנולוגית המואצת ועליה ברמת החיים מתפתחות גם תופעות של אינדיווידואליזם, המובילות לתחושות של העדר משמעות, היעדר ייעוד ולבסוף בדידות. לפי נתוני ארגון הבריאות העולמי כ-5% מהאוכלוסייה הבוגרת בעולם סובלת מדיכאון, כאשר העלות הכלכלית הגלובלית היא של כטריליון דולר בשנה בשל אובדן הפרודוקטיביות. תחושות הבדידות מאיימות על הלכידות החברתית ועל החוסן האנושי לעמידה בפני אתגרים.



עליית שיעורי הדיכאון למרות העלייה ברמה הסוציו-אקונומית הוביל את הפסיכולוגיה החיובית לברר ולחקור מהם הגורמים לאושר ושביעות רצון בחיים. מחקר מקיף של אוניברסיטת הארוורד שהתפרסם על פני 75 שנה וכלל מאות נחקרים, מצא כי הגורם המרכזי לאושר ולשביעות רצון מהחיים הינו איכות הקשרים החברתיים.

ברמה הלאומית, תקופות של משבר מניעות אצלנו תנועה של חיבור, ואילו שותפות הגורל מייצרת חוסן לאומי המרים אותנו למעלה לציונים הגבוהים בסקאלת האושר העולמי. לאור זאת, ניכרת חשיבות רבה להשקעה ביחסים חברתיים משמעותיים וביצירת קשרים

איכותיים עם משפחה וחברים. גם ברמה הארגונית, קשרים איכותיים עם עמיתים בעבודה תורמים לרווחה נפשית ולתחושת שייכות והזדהות, ובעקבות כך לחיזוק החוסן הארגוני. אנשים המצויים במערכות יחסים חזקות חווים פחות בדידות, ולכן הינם בעלי יכולת התמודדות גבוהה יותר עם לחצים ומשברים.

אושר ארגוני וקהילתיות כמנועי צמיחה ושיפור ביצועים

אושר ארגוני הוא מושג המתייחס למידת הרווחה הנפשית, שביעות הרצון והאושר של העובדים במקום העבודה. והוא כולל:

1. תחושת משמעות ומטרה
2. יחסים חיוביים עם עמיתים ומנהלים
3. איזון בית-עבודה - WLB
4. הזדמנויות לצמיחה והתפתחות
5. תגמול הוגן DNA

מקום העבודה כבר מזמן אינו רק מקור פרנסה, אנשים יותר ויותר רואים את מקום העבודה כמקום למימוש הייעוד האישי ולהגשמה עצמית. הפסיכולוגיה החיובית, מציעה מגוון פרקטיקות לשיפור רווחת העובדים ולשמירתם, ע"י הפתקדות בחוזקות האישיות של כל עובד, במתן אפשרויות לממש את הפוטנציאל שלו ולהתפתח מקצועית. פיתוח אישי המותאם לצרכים ולמטרות האישיות מעניק תחושה של משמעות ומגביר את המוטיבציה ואת המסירות לארגון.

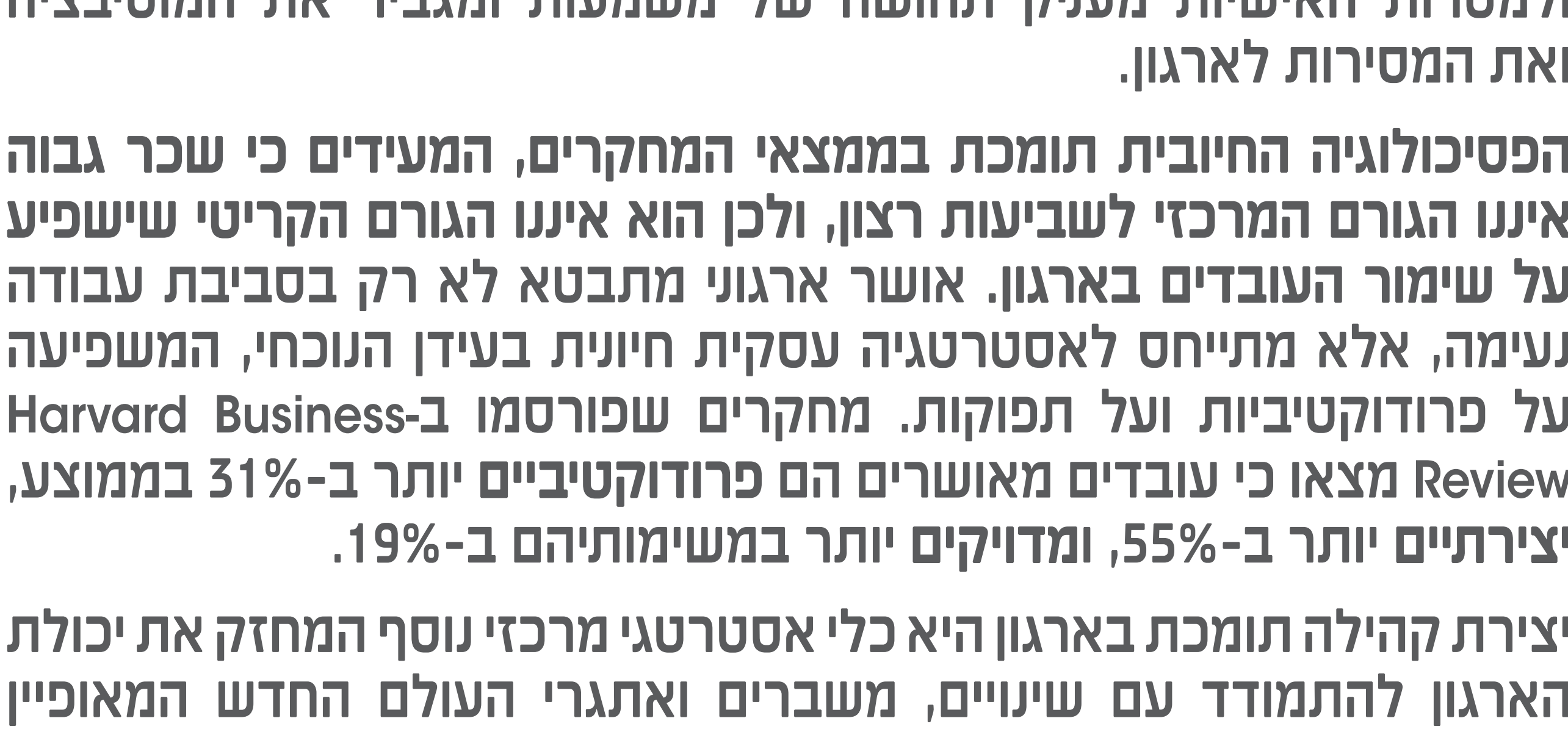
הפסיכולוגיה החיובית תומכת בממצאי המחקרים, המעידים כי שכר גבוה איננו הגורם המרכזי לשביעות רצון, ולכן הוא איננו הגורם הקריטי שישפיע על שימור העובדים בארגון. אושר ארגוני מתבטא לא רק בסביבת עבודה נעימה, אלא מתייחס לאסטרטגיה עסקית חיונית בעידן הנוכחי, המשפיעה על פרודוקטיביות ועל תפוקות. מחקרים שפורסמו ב-Harvard Business Review מצאו כי עובדים מאושרים הם פרודוקטיביים יותר ב-31% בממוצע, יצירתיים יותר ב-55%, ומדויקים יותר במשימותיהם ב-19%.

יצירת קהילה תומכת בארגון היא כלי אסטרטגי מרכזי נוסף המחזק את יכולת הארגון להתמודד עם שינויים, משברים ואתגרי העולם החדש המאופיין באי-ודאות ובשינויים תכופים. עובדים שחווים תחושת קהילתיות במקום העבודה הם בעלי מעורבות גבוהה ב-55% יותר וסבירות גבוהה ב-66% להישאר בארגון. ארגונים אשר ישכילו לטפח קהילה פנים ארגונית יחזקו את שיתוף הפעולה והסינרגיה בין הקבוצות והצוותים בארגון וישגו יתרון תחרותי בשימור עובדים.

מנהלים כסוכני השינוי

סוכני השינוי המרכזיים להנעת האושר הארגוני הם המנהלים, המהווים גורם מרכזי בעיצוב חוויית העובד. משימת המנהלים בארגונים כיום ובעיקר בזמני משבר היא לפעול להנעלת מדד האושר הארגוני ע"י יישום גישה חיובית:

1. לקיחת אחריות ומעורבות בעולם הרגשי של עובדיהם: מקצועיותו של המנהל מתבטאת ביכולתו לזהות ולהבין את צורכי העובדים, תוך מענה לסוגיות פרט ורווחה אינדיווידואליות.
2. אופטימיות: מנהלים נדרשים להאמין בהנחת יסוד כי קיים פוטנציאל שיפור אצל העובדים שלהם על מנת לחולל שינויים. מנהלים בעלי גישה פסימית של קבלת המצב הקיים לא יכולים לקדם תנועתיות.
3. אימוץ שיח של חוזקות אישיות: חיזוק החוזקות והתאמת המשימות לעובד. המנהל החדש מוביל דו-שיח מעצים, הוא מנטור ומהווה מודל לעובדים.



מה דרוש היום כדי לקדם תרבות קהילתית חיובית בארגון?

1. מחויבות הנהלה בכירה לתרבות ארגונית של הון אנושי במרכז: הקצאת משאבים ומתאימים, סבלנות לתהליך, גמישות והתאמה מתמדת.

2. קידום תרבות ארגונית פתוחה ומאפשרת: עידוד המנהלים לניהול שיחות פתוחות וכנות עם העובדים והתעניינות ברווחתם האישית כחלק משגרת העבודה ולא רק כחלק משיחות משוב, תוך התייחסות להשפעות הרגשיות והפסיכולוגיות של המצב על העובדים.

3. גמישות: יצירת מסגרות ומודלים שונים של עבודה שיתמכו בעובדים במילואים ובבני משפחתם, וכן גמישות בהתאמת התהליכים לאתגרים המשתנים.

4. בניית קהילות וקבוצות תמיכה: עידוד יצירת קהילות סביב תחומי עניין, בעיקר בעתות משבר, הכוללות מומחים בתחום הטראומה. בנוסף, יצירת פלטפורמות לשיתוף כגון פורומים וקבוצות דיון בהם עובדים יכולים לחלוק רעיונות ולקבל משוב.

5. הדרכות והכשרות מותאמות: הכשרות ייעודיות למנהלים שיש להם עובדים במילואים/בני זוג של מילואימניקים לצורך מתן כלים להתמודדות. וכן הכשרות ארגוניות בתחום שיפור התקשורת הבין-אישית.

6. הכרה וחיזוק: אימוץ שיח על חוזקות אישיות, הערכה של הישגים, חקר ולמידה מהצלחות.

7. ארגון פעילויות קהילתיות: התנדבות ועזרה לאחר. מוכח שהנתינה גורמת לתחושת משמעות.

8. עידוד עבודת צוות ושיתוף: שיתוף ומתן אוטונומיה ואחריות לעובדים, שיתוף עובדים בקבלת החלטות ויצירת מרחבים לאינטראקציה חברתית.

9. טיפוח גאווה יחידה: יצירת מחברות למטרות של הארגון, יחד עם יצירת מסורות ארגוניות.

10. התאמת תפקידים לחוזקות העובדים ויצירת מסלולי קריירה ומסלולי התפתחות אישיים, חיזוק החוסן התעסוקתי ע"י פיתוח כישורים חדשים אצל העובדים.

לסיכום:

שימור עובדים אפקטיבי מחייב גישה הוליסטית המשלבת בין חוסן ארגוני, רווחה אישית, פיתוח אישי וחיזוק הקהילתיות. הטמעת ערכים אלו דורשת בניית תהליך מדויק לתרבות הארגונית המשתנה מארגון אחד לאחר, ליווי הארגון ביצירת מחויבות לתהליך ורתימת המנהלים.

השקעה בתחומים אלו בארגון איננה רק הדבר הנכון לעשות אלא מהווה גם אסטרטגיה עסקית מחושבת המובילה לשימור כוח האדם האיכותי, לשיפור בתוצאות העסקיות, ולהצלחה ארגונית לטווח ארוך.

חטיבת אסטרטגיה וייעוץ בפירמת TEFEN מתמחה בהובלת תהליכי שינוי ארגוניים מורכבים, החטיבה מעניקה פתרונות מקיפים בעולם פיתוח ההון האנושי, תוך התמקדות בשיפור ביצועים ותוצאות לטווח הארוך.