

# מפת המחבורות

מחקר מטה - אנליזה  
עדכני ל-2023



# תוכן עניינים

מפת המחברות 2022-2023 : מחברים את הנקודות

כל מה שרציתם לדעת על מחוברות עובדים וחוויית עובד, נתונים, תובנות, המלצות  
ובנצ'מארק על מחוברות עובדים

## Engagement זה לא רק טבעת

מהי מחוברות ארגונית ואיך היא תורמת להצלחת הארגון?  
ייחודיות המודל של AL Consultants

# 01

---

## בנצ'מארק מחוברות עובדים

מדדי AL למחוברות עובדים ולחוויית העובד במרחבי  
ההשפעה השונים

# 02

---

## מה העובדים של היום רוצים?

תובנות ומגמות מחוברות עובדים  
מתיאוריה לפרקטיקה - המלצות לפעולה

# 03

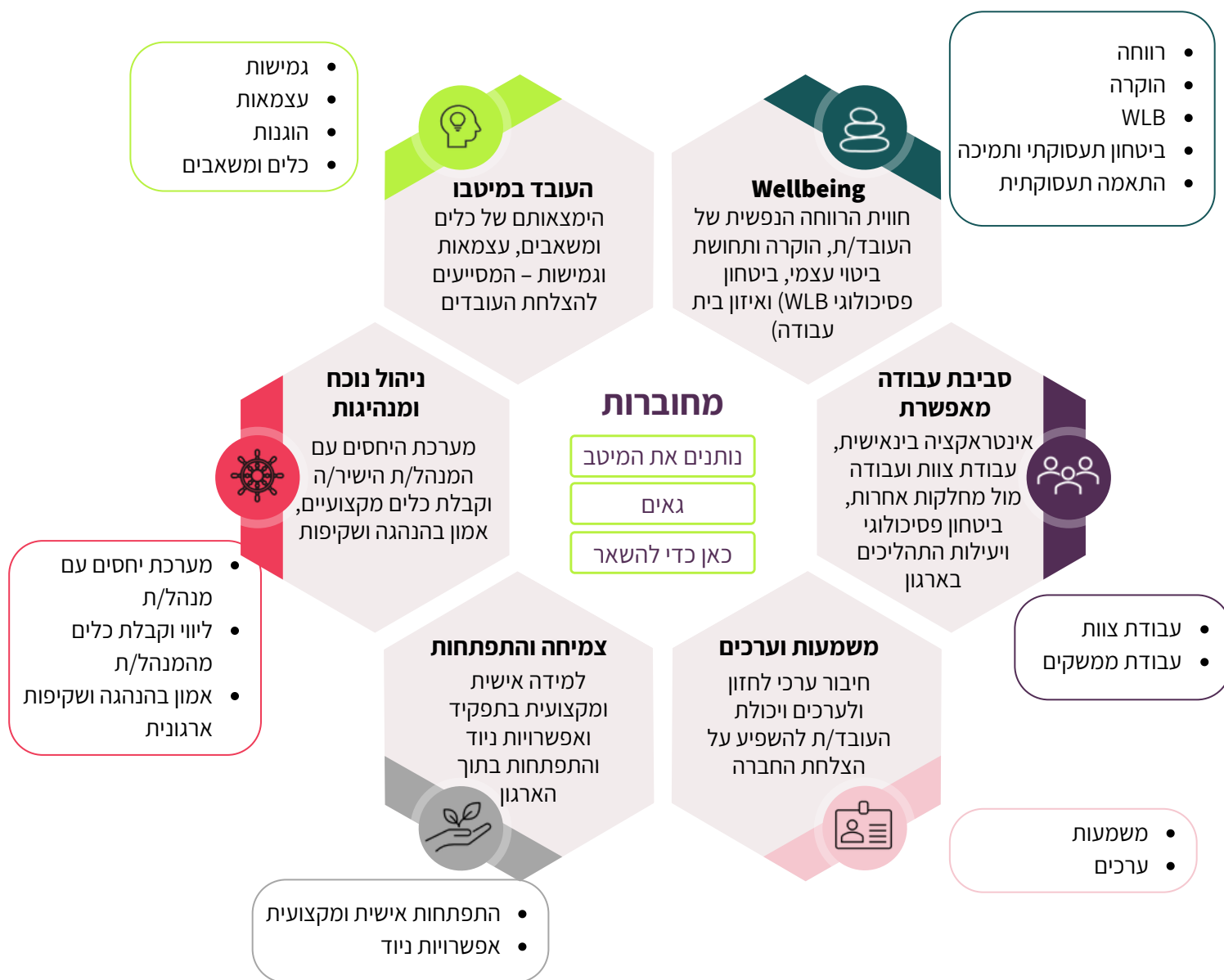


# אם אתם שואלים את עצמכם ואת המנהלים שלכם - מה העובדים רוצים? מה גורם להם להיות מחוברים לארגון? מה הייתם עונים ומה הם היו עונים?

רוב הסיכויים שהם היו שולפים תשובה מהבטן, מבלי לחשוב יותר מדי. סביר להניח שהיו מדברים על שکر, על תנאים ובנוסים ואולי גם על מערכת היחסים עם המנהל. ומה יעלה את מחוברות העובדים? כאן כנראה התשובה כבר מעט מורכבת יותר. לכן, הבאנו לפניכם נתונים שאספנו בשנה וחצי האחרונות מתוך סקרי מחוברות שביצענו ב-AL-Consultants. במחקר זה ביקשנו לזהות את הגורמים המשפיעים ביותר על מחוברות עובדים בישראל.

**סקרנים? בואו נתחיל!**

## מדד המחוברות של AL



# מדדי המחברות של AL Consultant יצאו לאור!

מטרתנו הייתה, בין היתר, להגדיר מדדי מחברות מהימנים, מתוקפים ומבוססי מחקר ודאטה – אותם תוכלו להכיר טוב יותר. בעזרת המדריך שלפניכם, תוכלו לגלות מה העובדים רוצים מהארגון ומה התמהיל המדויק- כדי לקחת את הארגון שלכם צעד אחד קדימה.

על מנת לייצר את בנצ'מארק חווית עובד במרחבי ההשפעה השונים, **בחנו 38 חברות** (מתוך היצע החברות שעשו סקר בשנת 2022 ורבעון ראשון של 2023) ומעל 5,000 עובדים.

חילקנו את החברות לפי שני סוגים:

1. חברות הייטק

2. חברות מסורתיות (תעשייתיות ופיננסים)

עבור כל סוג חברה **יצרנו שני מדדים מובילים**, המייצגים ממוצעים של פרמטרים שונים:

## 1 מדד AL למחברות ארגונית:

- מדד המעריך את רמת המחברות של העובדים. לשם כך, ביקשנו מהעובדים לסמן בסקאלה של 1-10 (1=נמוך, 10=גבוה) את מידת הסכמתם עם ההיגדים הבאים:
- אני מספר/ת בגאווה על החברה ועל העבודה שלי
  - החברה מעוררת בי השראה לבצע את עבודתי על הצד הטוב ביותר
  - נכון לעכשיו הייתי רוצה להישאר בחברה לפחות בטווח של שנתיים קדימה
  - הייתי מפנה חברה או בן/בת משפחה לעבוד בחברה ללא היסוס

## 2 מדד AL לחוית עובד:

מדד זה מתאר את חווית העובד על פני ששת מרחבי ההשפעה למחברות: העובד במיטבו, well-being, סביבת עבודה מאפשרת, משמעות וערכים, צמיחה והתפתחות, ניהול מוכח ומנהיגות. מרחב השפעה הינו אסופה של מספר פרמטרים, כך למשל, מרחב ההשפעה "עובד במיטבו" כולל בתוכו את הפרמטרים - כלים ומשאבים, גמישות, עצמאות והוגנות. ציון גבוה (9) משמעו ציונים גבוהים בפרמטרים של אותו מרחב ההשפעה. לעומת זאת, ציון נמוך (למשל 2), משמעו ציונים נמוכים בפרמטרים של אותו המרחב.

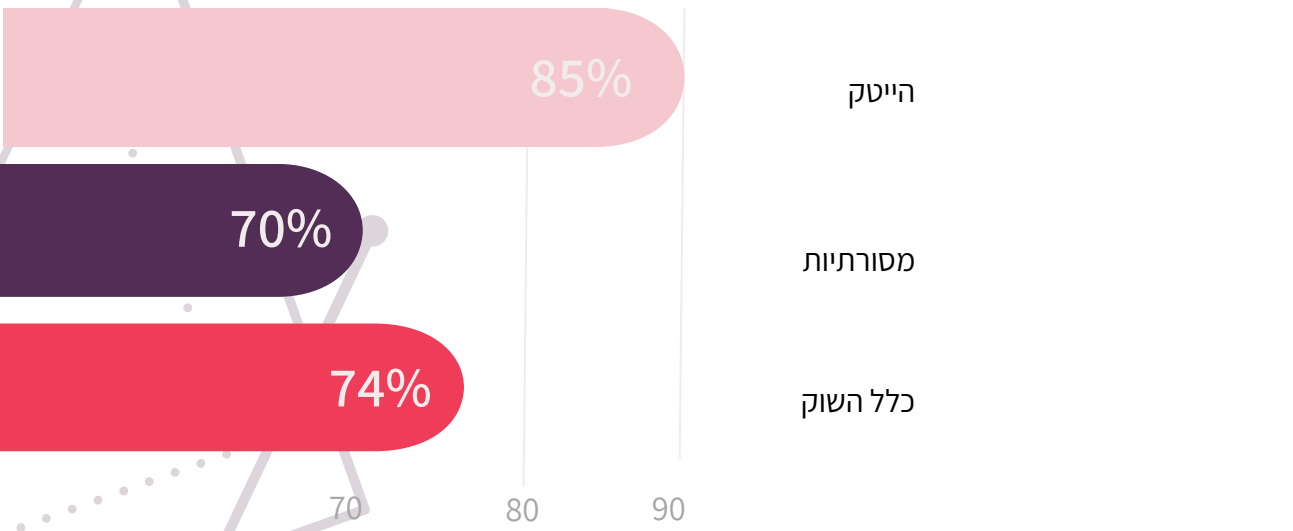
# אז מה

# עשינו?

## סקרנים? קדימה לתוצאות!

# מדד AL למחברות ארגונית

מדד מחברות (נטו) ארגונית בחברות הייטק - 85%  
מדד מחברות (נטו) ארגונית בחברות מסורתיות - 70%



תרשים 1. מדד מחברות בתעשיות השונות - מדד נטו = אחוז העובדים אשר נתנו מעל ציון 7 בשאלות המחברות

## מהי המשמעות?

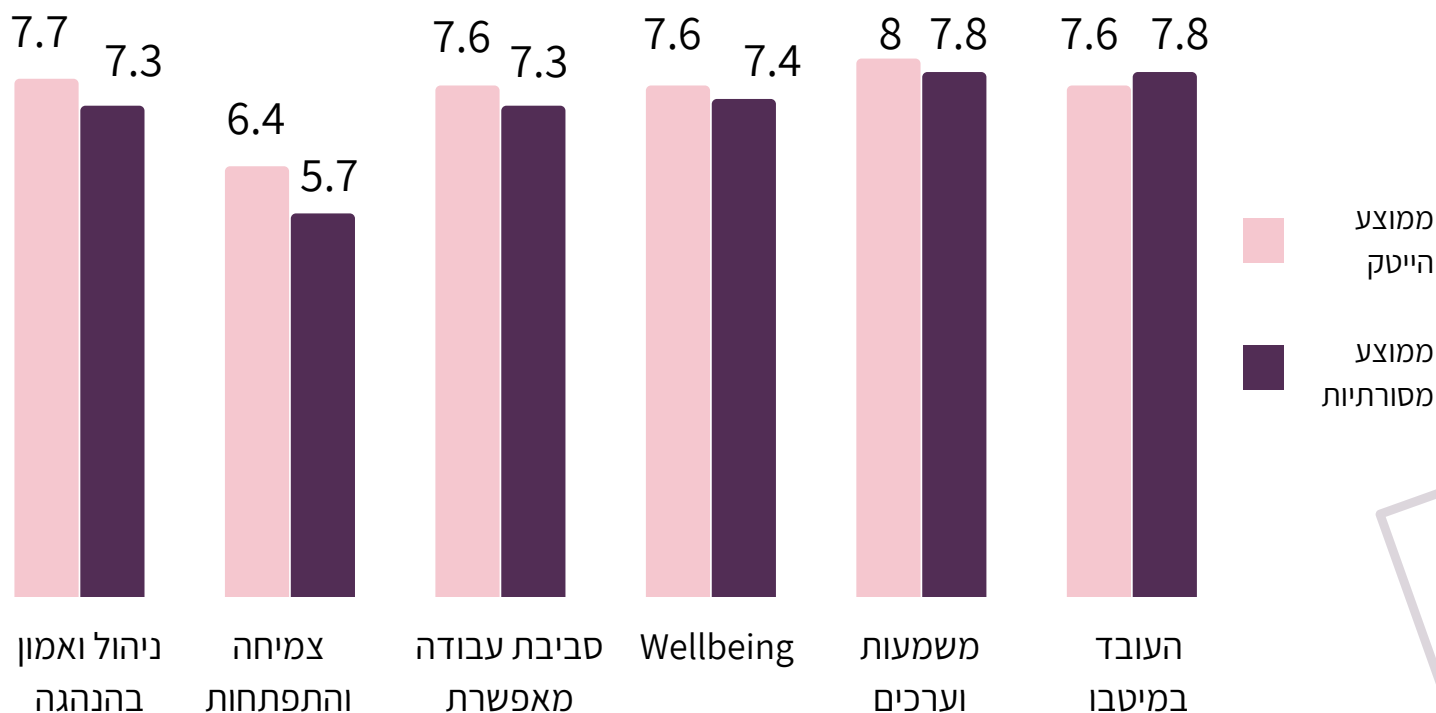


כאשר אנחנו מדברים על חווית עובד, אנחנו רוצים מחברות מצוינת ולכן חשוב להסתכל על הציונים הגבוהים - אלו העובדים 'המחוברים' ו'המחוברים מאוד'. זה מה שיבדיל בין מקום העבודה שלנו למקום עבודה אחר וזה מה שיעזור לארגון שלנו לשרוד משברים, חוסר וודאות מתמשך ו/או שינויים כאלו ואחרים. במדדים בינלאומיים (למשל Qualtrics), הבנצ'מארק מחושב גם כן לפי שני הציונים הגבוהים במדד. בהתאם ובהשוואה לכך, אנו רואים שציוני מחברות העובדים בארץ בכלל השוק נמצאו בטווח של המדד העולמי (65% מחברות עובדים ב- EMEA ו- 71% בארה"ב בשנת 2022). עם זאת, אנו רואים הבדלים משמעותיים במחברות העובדים בהייטק לעומת חברות מסורתיות: אחוזים גבוהים יותר של עובדים מחוברים נמצאו בחברות היי-טק.

**נראה שיש לנו עוד לאן להתקדם!** הציונים האלו מעידים על כך שעבודתנו לא תמה. אנחנו צריכים להמשיך להבין כיצד להעלות את רמת המחברות של העובדים ובכלל זה לזהות מה מייצר את אותה המחברות, על מנת שנוכל להשפיע לטובה על המדד.

# מדד AL לחיית עובד

במדד זה ניתן לראות את שביעות רצון העובדים בכל מרחבי ההשפעה



תרשים 2. ממוצעי מרחבי ההשפעה בהייטק ובחברות מסורתיות

## מה המשמעות?

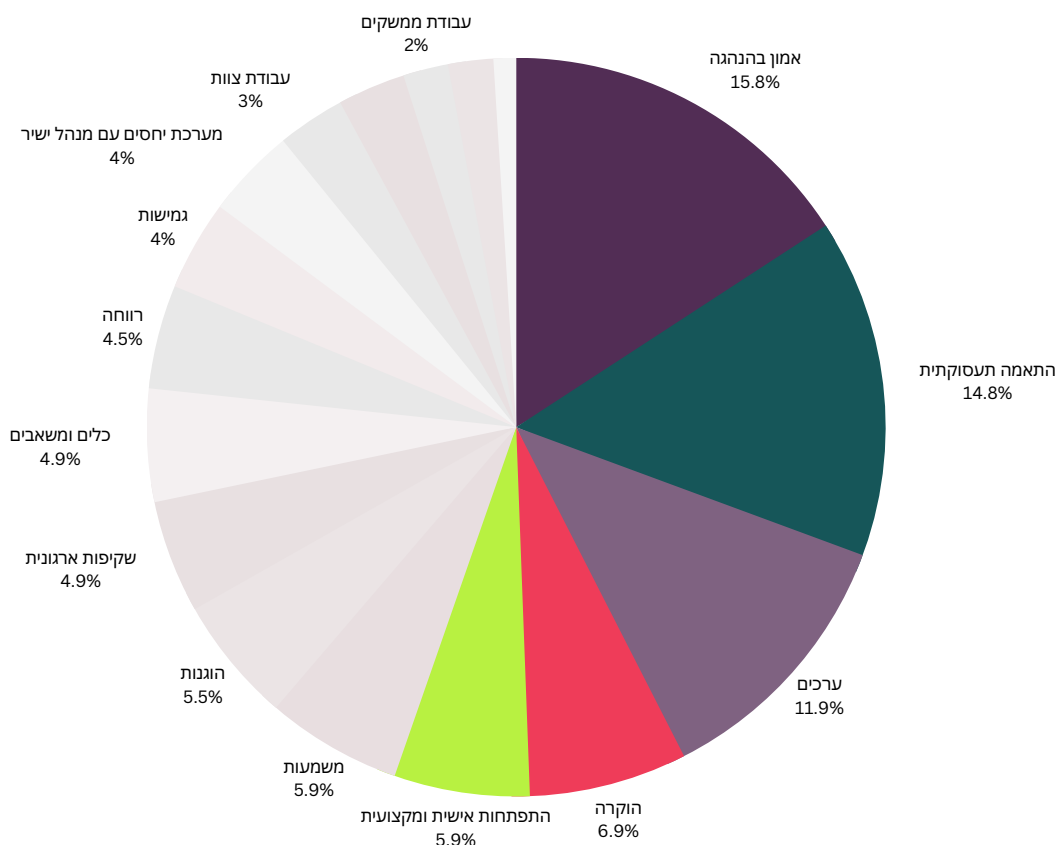
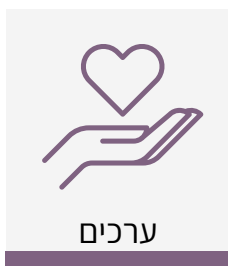
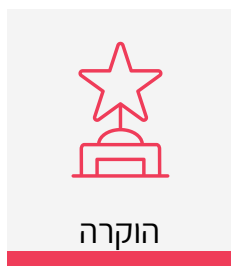
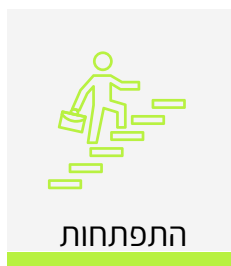


באופן כללי, ניתן לראות ציונים בינוניים הנעים סביב ציוני 7 - 8.0, כאשר הציונים הגבוהים ביותר התקבלו במרחב משמעות וערכים.

בחברות הייטק קיבלנו ציונים מעט יותר גבוהים בכל הפרמטרים. פערים בולטים יחסית בין סוגי החברות נמצאו במרכיבי צמיחה והתפתחות, WLB וכן בניהול ישיר ואמון בהנהגה. אז על מה מבוססים אותם פערים ואיך ניתן לשפר את הפרמטרים? סידרנו לכם המלצות בהמשך!

# חמשת הפרמטרים המובילים

חמשת הפרמטרים עם ההשפעה הרבה ביותר על מחברות עובדים;  
משותף לכלל החברות (חברות הייטק ומסורתיות)



## ומה קורה אצלכם בארגון?

חשוב לזכור – לכל ארגון תמהיל משלו ומטרציה ייחודית עבורו, אשר מבוססת על חווית העובד בארגון. על מנת להבין לעומק את התמהיל המדויק לארגון שלך – מומלץ מאד לבצע סקר מחברות ארגוני מותאם ולנתח את התוצאות של העובדים שלכם.

# 1. אמון בהנהגה הינו הפרמטר המשפיע ביותר על

## מחברות

29%

אמון בהנהגה

% מתייחס לחלק היחסי מתוך חמשת הפרמטרים המובילים  
7 8 9 10

### מה זה אומר אמון בהנהגה?

העובדים של היום רוצים לדעת ולהרגיש ביטחון שההגה נמצא בידיים הנכונות. הם רוצים שהנהלת החברה תשקף להם את ההחלטות, תסביר מדוע התקבלו ההחלטות שהתקבלו, שתפעל בצורה שקופה ואמיתית. הם רוצים הנהלה שניתן לסמוך עליה, שתדע לנווט את הספינה למקום הנכון ובמקביל תשתף את העובדים שלה באופן עקבי ואותנטי. אמון בהנהלה מעצב גם את החוסן הארגוני ובכך מאפשר לארגון לעמוד באתגרים ולצלוח משברים בדרך טובה יותר.

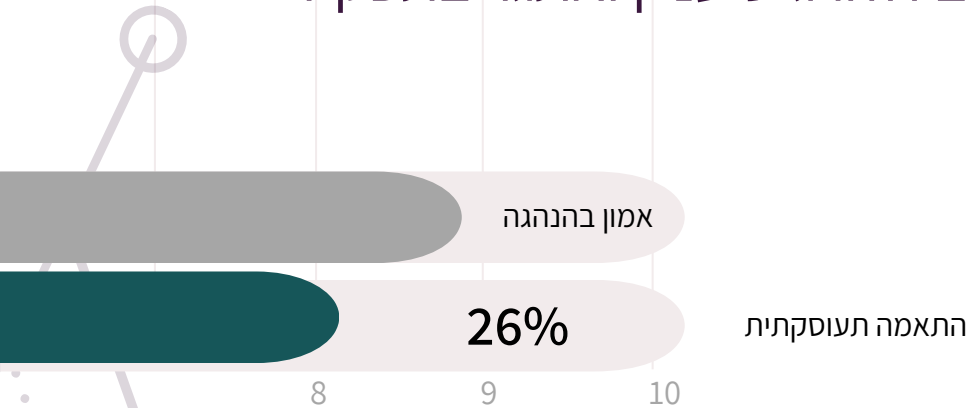
### מתיאוריה לפרקטיקה: איך נגביר אמון בארגון שלנו?

- שתפו את העובדים שלכם ותנו להם את ההקשר הרלוונטי. העובדים הם חלק בלתי נפרד מהארגון וככל שתתקשרו ותסבירו להם את ההחלטות שמתקבלות, כך רמת הפתיחות תעלה ובהתאם תחושת האמון תגדל.
- בחרו- באילו החלטות העובדים יכולים להיות מעורבים? שתפו אותם בכך.
- תקשרו מסרים ברורים וחדשים אשר מבוססים על ערכי הארגון ועל כנות.
- ערכו שיח ישיר בין מנהלים בכירים לעובדים – בעזרת ערוצי תקשורת פתוחים ושגרות קבועות. למשל, ארוחת בוקר עם המנכ"ל אחת לרבעון, בכל פעם עם קבוצה אחרת של עובדים, או עדכון שבועי של ההנהלה, בו יש מקום לשאילת שאלות ולהעלאת רעיונות מצד העובדים.



## 2. העובד הנכון במקום הנכון

העובדים היום רוצים להיות בתפקיד אשר מביא לידי ביטוי את הכישרונות שלהם ולהרגיש עניין ואתגר בתפקיד



### מה זה אומר התאמה תעסוקתית?

עובדים רוצים לממש את הפוטנציאל שלהם בתפקיד, להיות במקום בו רואים את היכולות שלהם ויש להם אתגר ועניין בו. הדיוק הזה הינו הכרחי ומשפיע, כמובן, על רמת המחברות של העובד. מבלי אופק והתאמה לתפקיד, העובד יישאר עם מוטיבציה ומחברות נמוכה לביצוע תפקידו, ומכאן גם עם פרודוקטיביות נמוכה ובהמשך סביר שייבחר לעזוב.

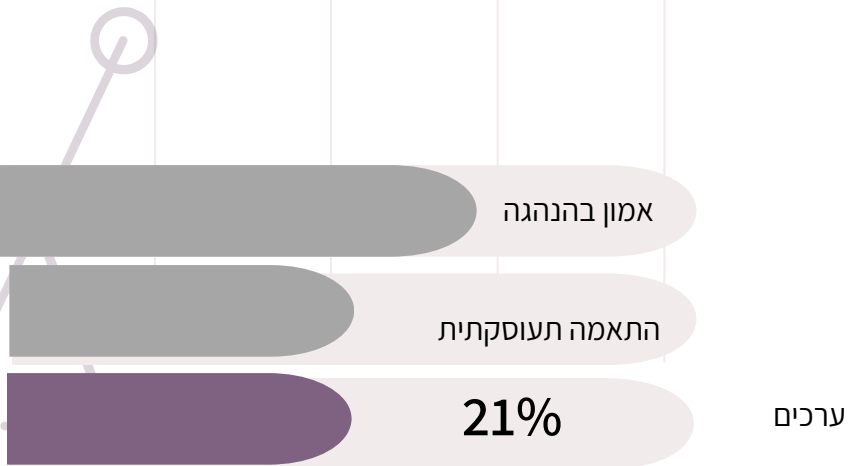
כיום יותר מתמיד, עובדים רוצים לעבוד בארגונים ששמים את ההתפתחות האישית של עובדיהם בראש סדר העדיפויות.

**"העובד המצוין יעיל פי 800% מהעובד הממוצע" (מקינזי)**

### מתיאוריה לפרקטיקה - המלצות לחיזוק הצמיחה והתפתחות בתוך התפקיד:

1. שאלו את העובדים במסגרת שיחות המשוב: מה מאתגר ומעניין אתכם? במה תרצו להעמיק במסגרת התפקיד? הזכירו להם כי המפתחות לאתגר נמצאים אצלם בידיים והפרואקטיביות שלהם הכרחית.
2. הכינו תשתית להתפתחות וצמיחה בתפקיד. שימו לב לשאול את עצמכם מי האחראי על הנושא (וועדת עובדים, איש צוות ב-HR או בהנהלה, מומחה OD), מהי מכסת השעות לעובד? כמה פעמים בחודש יוכל להקדיש לכך?
3. שבצו פורומים חדשים ללמידה. זה יכול להיות תכנית מנטורינג למנהיגים עתידיים, או פורום למידה בנושא מקצועי או טכני. זהו את ה"כוכבים" שלכם כמובילי הפורום.

### 3. ערכים יוצרים שפה ארגונית משותפת, תחושת חיבור ומחויבות למטרה



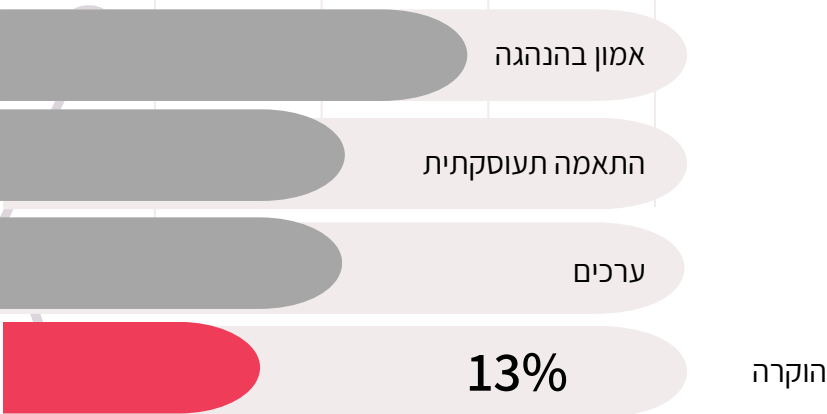
#### מה זה אומר חיבור לערכים?

קשה ואף בלתי אפשרי לעבוד לאורך זמן ללא מטרה משותפת ברורה. העובדים רוצים להכיר את הערכים של הארגון – על מה הם "נלחמים"? על מה הם משקיעים מזמנם ומהאנרגיה שלהם? הם רוצים להרגיש הזדהות עם חזון החברה ולראות את הארגון פועל לפיו. לפי הממצאים, ערכים מהווים רכיב בסיסי והם חשובים בחברה של 500 עובדים כפי שהם מהותיים בחברה בת 10 עובדים בלבד. עבודה מוכוונת ערכים מסייעת לארגונים לצלוח משברים וכן מאפשרת לעובדים להישאר עם מוטיבציה ועם חיבור לארגון, גם בתקופות מאתגרות.

#### מתיאוריה לפרקטיקה - תהליכי ערכים הם לא רק 'דיבורים'

1. תקשרו באופן ברור ועקבי את ערכי הארגון והבטיחו כי העובדים מבינים כיצד הערכים הללו מתורגמים לפעולות יומיומיות.
  2. ערבו את העובדים בתהליכי קבלת החלטות הקשורים לערכים. בדילמות- שימו את הערכים על השולחן וחפשו את הפידבק של העובדים, כדי שירגישו תחושת בעלות עליהם.
  3. בחנו את תכנית התגמול שלכם- האם היא מבוססת על הערכים הארגוניים?
- להרחבה בנושא של תהליכי ערכים, קראו את ה-CASE STUDY של [SECUIRITHINGS](#)

## 4. מעריכים אותי? העובדים שלכם מחפשים הוקרה!



### מה זה אומר הוקרה?

הוקרה היא התחושה הבסיסית שרואים אותנו, את ההשקעה ואת העבודה שלנו. זה הצורך הבסיסי לדעת ש'אם מחר אני לא פה, ירגישו בחסרוני'. אנחנו בוחרים להישאר במקום שמעריך ורואה אותנו. הוקרה מכוונת, על בסיס שוטף, מעלה את תחושת המחויבות והשייכות ובכך משאירה את העובד מרוצה ונאמן.

### מתיאוריה לפרקטיקה - איך אפשר להוקיר את העובדים שלנו?

1. חגגו הצלחות קטנות של העובדים שלכם (למשל - סיום פרויקט, שינוי חיובי שנעשה לטובה).
2. הכינו תשתית פשוטה עבור המנהלים להביע הוקרה ולקיים שיחות משוב שוטפות.
3. התחילו כבר מחר בבוקר! הודו לאנשי הקשר שלכם בארגון. זה מדבק.

## 5. התפתחות אישית ומקצועית היא חלק מהאחריות של הארגון כלפי העובדים



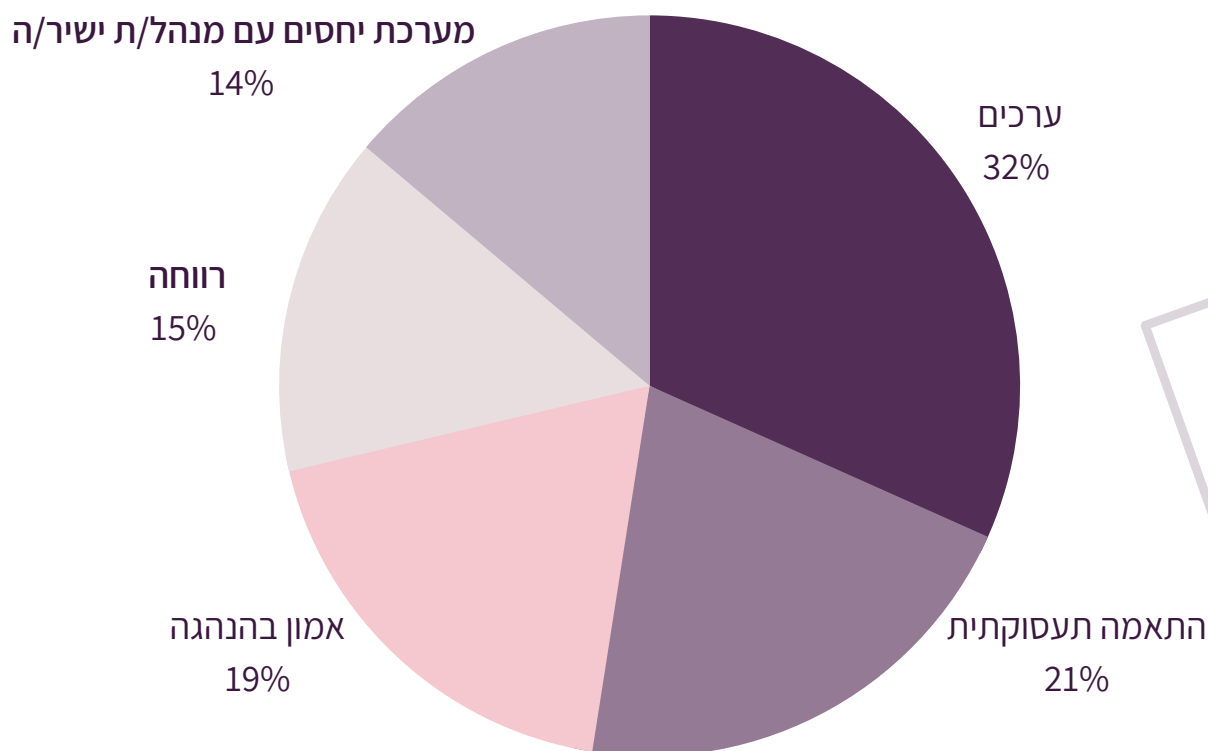
### מקום עבודה שמשאיר את העובד במקום - OUT מקום עבודה שנותן משוב איכותי וכלים להתפתחות אישית ומקצועית - IN

העובדים מחפשים להגשים את עצמם בדרכים מגוונות ולקבל כלים מקצועיים מהארגון, שיסייעו להם להתפתח, להשתפר, לגלות עוד מיומנויות ולהעצים את עצמם. עובדים שמקבלים את אלו, מרגישים שיש להם אופק ושמלבד עבודתם היומיומית, הם מקבלים ערך מוסף מהארגון. כל אלה מעלים את תחושת המסוגלות העצמית ואת תחושת המחברות הארגונית.

### מתיאוריה לפרקטיקה - איך אנחנו לוקחים אחריות על ההתפתחות האישית של העובדים שלנו?

1. תנו גב ותשתית לפידבק מתמשך מצד המנהלים, כזה המאפשר התפתחות בתפקיד.
2. "תבלו" את אירועי הרווחה והאירועים הקיימים בהיבטים מצמיחים ומלמדים, למשל הרצאות בסגנון TED מצד עובדים המתמחים בתחומים מסוימים בחברה- זה מצמיח גם אותם וגם את העובדים האחרים.
3. צרו פורומים ללמידה משותפת בנושאים מקצועיים שונים. בחרו עובדים שירצו להוביל פורומים כאלו בארגון.

## בחברות הייטק, מצאנו כי העובדים מחפשים גם את מערכת יחסים עם המנהל/ת ואת ההשקעה ברווחה



### מה המשמעות?

העובדים כיום נשארים בגלל מנהלים טובים! ולכן, שווה לשים את פיתוח המנהלים בפוקוס הארגוני. למנהלים במציאות של היום יש שלל אתגרים ותפקידים רבים, שלא כולם בתחום המקצועי נטו.

השקעה ברווחה ובחוויה היא כבר חלק בלתי נפרד מציפיות העובדים והפכה לחלק מתנאי הבסיס בעולמות הטק. נתון זה לא מפתיע אותנו, אך הוא לא עומד בפני עצמו. ארגון אכן צריך להמשיך להשקיע בבריאות הנפשית וברווחה של העובד, תוך הבנה וחקירה אמיתית באשר לבעיות השורש בארגון. ארגונים שישקעו רק או בעיקר בפן "הקוסמטי" (מסיבות/סוגי קורנפלקס וכו') יפספסו את התמונה הגדולה ואת הצרכים האמיתיים של העובדים.

# CONTACT US



## Phone Number

072-240-5043



## Email Address

office@ayalahmi.co.il



## Website

[www.ayalahmi.com](http://www.ayalahmi.com)

