

אקלים ארגוני - מרכיביו

ומדידתו

ד"ר שלהבת צור

מרץ 2023

יום עיון בנושא: תפיסת איכות ומצינות בארגון – מתאוריה
למעשה

מהו אקלים ?

עמדות עובדי הארגון ביחידותיו השונות
בנוגע לחשיבות נושאים שונים
הקשורים לעבודתם וכלפי הממונים
שלהם

משקף, הלכה למעשה, מה שעובדים
חושבים בפועל

קיימים בארזון מספר אקלימים :

אקלים איכות, אקלים שירות, אקלים חדשנות, אקלים אתי
ועוד

קיימים מספר סוגי אקלים בו זמנית בארגון

מתי סוגי אקלים שונים נמצאים יחד בלי לגרום נזקים
לארגון ומתי עלול להגרם נזק?

מה אנו רואים בארגונים ?

סתירה בין מדיניות
מוצהרת של הארגון לבין
זו המיושמת בפועל

קושי להסביר השקעת
משאבים ללא תמורה
(אין אירועי איכות)

קיצוניות בביצועים במקרים
של לחצי זמן או תפוקה
(נטייה להזניח נושאי
איכות)

קיים קונפליקט בין אקלימים שונים

לדוגמה: הציות לנהלים והוראות עבודה לבין אספקטים
אחרים, כגון מהירות, יעילות, תפוקה, עמידה בל"ז

(Fahlbruch & Wilpert, 1999; Pate-Cornell, 1990; Wright, 1986; Schneider et al., 1997)

קיים "שביל הזהב" שבו שני האקלימים נמצאים

בהלימה ואינם מפריעים או סותרים זה את זה

מה אני כעובד, חושב שסדרי הקדימויות של הממונים שלי לתחום איכות המוצר או השירות לעומת חשיבות המענה על דרישות אחרות?

מה יותר חשוב - להקפיד על ביצוע על פי דרישות, נהלים, תקנים ומפרטים (גם כשאני עובד מרחוק) או לעמוד בזמנים ובדרישות מחמירות של לקוח (לחץ, איחורים, אי עמידה בלוחות זמנים, עצירת קווי יצור ועוד)?

בעת תקלות בעבודה או דרישות לתפוקה גבוהה ועמידה בלוח זמנים לחוץ, הנטייה הטבעית היא לטפל בבעיה ולזנוח את מנגנוני העזר והפיקוח הנלווים (נוחות, זמן, מאמץ)

על כן ניתן לראות מקרים רבים בהם:

➤ קיים חוסר אפקטיביות לתהליכי הדרכה שונים למרות שבארגונים אחרים זה מאד עזר... "אמה אצנו לא?"

➤ השקעת כסף רב ברכישת עזרים וטכנולוגיות אינו מביא לתוצאות הרצויות... "הרי רכשנו את המכונה המתקדמת ביותר לאיתור עצמים לריס במלון, אל מדוע לה לא עזר לנו למנוע הופעת שאריות מתכת בתוך המאכלים?"

➤ ארגונים משקיעים משאבים רבים להכנסת מערכות ניהוליות ותקנים אולם הפעולות אינן אפקטיביות... "יש לנו תקן חדש לניהול אבא אצנו לה רק אורט לבלאן ולא חוסק אפילו אי התאמה אחת!!!"

אקלים האיכות, מהו ?

עמדות עובדים לגבי החשיבות המוענקת במקום
העבודה לנושא המענה על דרישות לאיכות
מוצר /שירות

ממה מורכב אקלים ארגוני ?

➤ רמת החשיבות היחסית הנתמכת על ידי העובדים לנושא (תפיסות עובדים) נקרא "גובה אקלים"

עצם כמה אנחנו חושבים על נושא

➤ מידת ההסכמה הקיימת לגבי החשיבות או העדיפות לנושא הבטוחות (הונצנזוס). נקרא "חוזק

עצם כמה אנחנו חושבים על נושא

אקלים"

אילו מצבים ארגוניים קיימים בהקשר
לגובה וחזק אקלים?

נמוך וחלש ➤

נמוך וחזק ➤

גבוה וחלש ➤

גבוה וחזק ➤

כיצד מודדים אקלים?

כדי לפעול בארגונים על פי התכנית, צריך

קודם כל למדוד

כלי מדידה מתוקף ומהימן (שאלון)

יש למדוד גם גובה וגם חוזק אקלים (עובדים וממונים)
ניתן למדוד בכמה יחידות במקביל ובכמה נקודות זמן

איסוף "נתונים קשים" של ביצועי ארגון והצלבתם עם נתוני
האקלים

לדוגמא- נאספים אירועי איכות

נאספים נתונים על מידת שביעות רצון לקוח קשורים

איסוף נתונים על סטאטוס קיים של פעולות ארגוניות בתחום
(פרקטיקות)

אז מה עושים ?

בדיקת סטטוס מצב קיים – אקלים / אקלימים
(גובה וחוזק) וביצועים ארגוניים נבחרים

ניתוח סטטיסטי פשוט של הנתונים כולל מיון
הפרקטיקות הקיימות לפי יעילותן
ואפקטיביות שלהן

הפעלת תכניות התערבות בארגון הכוללים את
מגוון פרקטיקות שנבחנו ונבחרו כיעילות
ואפקטיביות ביותר מתוך מטרה לשנות את
האקלים ברמות הנהלה ועובדים

יתרונות הטיפול באקלים

➤ שיטה נוחה וידידותית שבה קיימת מידה נמוכה של התנגדות

➤ שיטה זולה. כמעט ללא עלויות נילוות (עלויות עיקריות נובעות משעות הביצוע של פעולות ארגוניות ואין צורך ברכישת ציוד או חומרים)

➤ ניתנת להשוואה בין יחידות ובין זמנים

➤ שיטת ניתוח נתונים פשוטה, נוחה ואינה מצריכה ידע נשגב. כל ראש יחידה יכול לבצע באופן פשוט ביחידתו

➤ בעלת "הוכחות" כמסייעת להשפעה על ביצועים ארגוניים שונים

תודה רבה

ד"ר שלהבת צור

יום עיון בנושא: תפיסת איכות ומצוינות בארגון – מתאוריה
למעשה