

Lotem
Sensing

Powered by
top solutions
a top group company

Pulse to Action

סקרי חוויית עובד בעידן החדש | כנס למידה מבית לוטם סנסינג

יישום תהליך ניהול חוויית עובד בשופרסל:

שאלות ותשובות עם סמדר כדר חורש, מנהלת מחלקת פיתוח ארגוני והדרכה בשופרסל

Q: איך את מגדירה חוויית עובד? מה נכנס תחת ההגדרה הזו?

A: חוויית עובד ב"פשט" מתמקדת בתחושת עובד: עד כמה הוא מרגיש נח במקום העבודה, עד כמה הוא "מאושר", עד כמה הוא מרגיש שרואים אותו, שמתייחסים אליו בכבוד, שכייף לו בצוות, שהתפקיד משמעותי עבורו. המדד בעיני הוא איך הוא מרגיש במוצ"ש, אם מצב רוחו ירוד לעצם המחשבה שמחר הוא חוזר לעבודה – סימן שהוא לא מצוי בחוויה טובה. בגדול, מבחינתי, זה כל מה שעובדים חושבים ומרגישים בכל נקודת מגע שיש להם עם הארגון. תפקידה של חברה ושל המנהלים הוא לנהל את חוויית העובד כך שירגישו שהם בחוויה טובה.

Q: האם קבעתם את האג'נדה של חוויית עובד ביחד עם העובדים או רק ע"י ההנהלה?

A: לשופרסל יש תרבות ארגונית דומה לצבא: מטה חזק עם נהלים, בקרות, שגרות עבודה מוקפדות ומדידה. לאור זאת ולאור העובדה שהחברה מונה 18000 עובדים – מרבית ההחלטות מתקבלות ע"י המנהלים (מנהלי השטח מעורבים) מתוך אמונה ותקווה שהם מייצגים את עובדיהם.



Q : אילו שאלות הייתן שואלות במידה שהייתן רוצות לרתום את האנשים הזוטרים ביותר לתהליך?

A : מה היה גורם לך להרגיש טוב יותר במקום העבודה (שאינו קשור בשכר)?
אם הייתה לך אפשרות לעזוב למקום אחר – האם היית בוחר בה? ואם כן - למה?
האם היית ממליץ לחברים שלך לעבוד אצלנו?
האם במוצ"ש אתה מרגיש טוב עם העובדה שמחר מתחיל שבוע העבודה?
אם המנהל שלך עוזב למקום אחר – היית רוצה ללכת "אחריו"?

Q : האם הסקר נגע רק בחוויית עובד? האם הייתה אפשרות בסקר להעלות נקודות שלא נשאלו עליהם?

A : הסקר עסק רק בחוויית עובד אך הייתה אפשרות לתת תשובות פתוחות.

Q : אם בעקבות הסקר בוצעו שינויים ארגוניים? הוצפו בעיות רוחביות?

A : בוצעו שינויים שקשורים בחוויית העובד ומדידתה. כל מנהל קיבל אחריות על ניהול חוויית העובד אצלו בסניף. בוצעו שינויים שקשורים לקליטה מיטבית יותר של עובדים ועוד.

Q : באיזו פלטפורמות בניתם וניתחתם את הסקר?

A : הכל נוהל ותופעל במערכת של לוטם סנסינג: הפצת הסקר, דוחות האון ליין ומערכת ניהול חוויית עובד שבה מנהלי הסניפים קובעים יעדים ומדווחים סטטוס התקדמות.

Q : המנהלים באמת יישמו את הפעולות מהבנק פעילויות שהפצתם להם? בדרך כלל זה הדבר הראשון שמנהלים דוחקים הצידה.

A : ברגע שנותנים את הפוקוס + עובדים בזה + עושים בקרה + מערבים מנהל עקיף – זה קורה. בדוק!

Q : יש פלטפורמה שבה משתפים על רעיונות ויצירתיות מארגונים אחרים?

A : לא באופן מוגש למנהלים. אני מקפידה ללמוד ולהיות מעורה בכל מה שקורה בשוק ובוודאי אצל קבוצת השווים שלנו.

Q : האם המנהלים אכן ממלאים את דיווח ההתקדמות החודשי של תוכנית השיפור?

A : בהחלט. זו שגרה ניהולית והיא מבוקרת על ידנו.



Q : עד כמה התהליך הזה היה טיים קונסיומינג והאם נשאר לך זמן ופניות לעסוק בסוגיות ארגוניות אחרות?

A : כמנהלת מערך מאד גדול אני נעזרת בשותפים עסקיים מומחים. במקרה זה שותפתי לתהליך באופן מלא הייתה עינב שפירא מלוטם סנסינג. עינב הייתה בפרטים, בניהול התהליך, בכל מפגש עם מנהלים. אני הובלתי את התהליך והייתי מעורבת בהחלטות, בבחירות, בתהליך עצמו ופחות בתפעול השוטף.

Q : האם הממצאים הוצגו לעובדים? אם כן באיזו רמה ואילו נתונים?

A : הוצגו למנהלים באופן פרטני ותוקשרו לעובדים ברמת מקרו במסגרת פלטפורמות התקשור של החברה. דיווחנו על התהליך, על המטרה, על החלטת ההנהלה לתמוך בחוויית העובד ועל מה קורה ברמת חברה בשיח של חוויית עובד.

Q : אם יש עליית מדרגה בדרך שבה מנהלים פועלים מול ה action items שהוגדרו?

A : בהחלט וזה נמדד, מבוקר ומלווה על ידי יועצים.

Q : כל כמה זמן נשלח הסקר?

A : אחת לשנתיים סקר גדול ובין לבין – סקרי פולס קצרים יותר.

Q : כל כמה זמן פולס?

A : כל חצי שנה

Q : האם סקרי הפולס הופצו גם בקרב כלל העובדים? האם זה לא הפך להיות מעיק?

A : כשאומרים לעובדים שמטפלים בהם, שרואים אותם, שהם חשובים לנו והם רואים שזה אותנטי, הם מברכים על כך.

Q : מה שואלים בסקר הפולס שמגיע בהמשך לסקר הגדול?

A : הפולס הוא סקר קצר יותר. השאלות נסובות סביב החוויה האישית, הצוותית והארגונית שלהם. אנו מתמקדים במיוחד ביחס מנהל.

Q : האם היו מקומות שבהם חוויית העובד נמצאה כטובה אבל בשורת הביצועים הסניף דווקא פחות מצליח? משהו במתח שבין מכוונות לאנשים ומכוונות למשימה...

A : לא מדדנו את זה בצורה מבוקרת, אבל באופן בלתי פורמאלי מניסיוני אני יודעת לומר שישנו הקשר מובהק.

שאלות נוספות לסמדר ניתן להפנות אליה במייל: SmadarKa@shufersal.co.il