



סקר Cranet - ישראל

לשנת 2009

דו"ח מסכם

פרופ' אמנון כספי – אוניברסיטת בר אילן ד"ר הילה פרץ- המכללה להנדסה אורט בראודה

מבוא

רשת Cranet הינה רשת בינלאומית, מיסודו של בית הספר למנהל עסקים באוניברסיטת Cranfield באנגליה. רשת זו, שנוסדה בשנת 1989, מקיפה כ- 40 ארצות ברחבי העולם, ואוספת מידע באמצעות שאלון אחיד לגבי תחומי ניהול משאבי אנוש ויחסי עבודה. בשנת 1999 הצטרפה ישראל לרשת Cranet.

מטרות הסקר השנתי הנערך ע"י Cranet הינן קבלת תמונת מצב עדכנית של תחום ניהול משאבי אנוש בכל מדינה, בצורה שתאפשר השוואה בין המדינות השונות, זיהוי מגמות עולמיות, וקידום תחום משאבי אנוש

בישראל, מנוהל פרויקט Cranet על ידי המעבדה למידע ומשאבי אנוש, בבית הספר למנהל עסקים באוניברסיטת בר אילן וע"י המחלקה להנדסת תעשייה וניהול במכללה האקדמית להנדסה אורט בראודה, באחריותם המדעית של פרופ' אמנון כספי וד"ר הילה פרץ.

בדו"ח זה יפורטו ממצאי הסקר החמישי שנערך בישראל. הנתונים נאספו בין החודשים נובמבר לאפריל 2009

בחלקו הראשון של דו"ח זה מוצגים להלן :

- הארגונים שהשתתפו בסקר
- העובדים בארגונים אלו
- המשיבים לסקר

בחלקו השני של הדו"ח יתוארו תחומי משאבי אנוש השונים כלהלן :

- פונקציות משאבי אנוש
- תהליכי איוש בארגונים
- הדרכה ופיתוח עובדים
- הערכת עובדים ותגמול
- איגוד מקצועי ותקשורת

1. תיאור הארגונים המשתתפים

1.1 המדגם

114 ארגונים מכל תחומי הפעילות במשק ענו לשאלון. 78.4% מהסקטור הפרטי, 11.8% מהסקטור הציבורי ו 9.8% ארגוני מלכ"ר. הגיל הממוצע של הארגונים הינו 30. 33.3% מהארגונים פועלים בתחום התעשייה והייצור. ההנהלה הראשית של מרבית הארגונים במדגם (95%) נמצאת בישראל. עלות העבודה מהווה 41% בממוצע מתוך העלות התפעולית הכוללת.

1.2 השוק בו פועלים הארגונים

מבין כלל הארגונים 26.1% פועלים בשוק הבינלאומי. 18.4% מהארגונים הם בבעלות או נשלטים ע"י משפחה אחת. 16.3% מהארגונים התנסו במיזוג עם ארגון אחר, על 26.8% מהארגונים השתלט ארגון אחר

1.3 הערכות הארגון את עצמם

מרבית הארגונים הצהירו על עצמם כארגונים רווחיים (26.5% רווחיות קטנה, 47.1% רווחיות גבוהה) 11.8% מהארגונים הצהירו על עצמם כנמצאים בהפסדים, והיתר במצב מאוזן. 66.7% מבין הארגונים העריכו עצמם כנותני שירות ברמה גבוהה. 52.2% העידו על עצמם כבעלי רמה גבוהה של חדשנות. מבחינת ביצועים בבורסה לגבי הארגונים הרלוונטיים, 25% העידו על עצמם כבעלי ביצועים נמוכים בבורסה, ו-32% העידו על עצמם כבעלי ביצועים טובים בבורסה. היתר העידו על ביצועים בינוניים.

1.4 על עובדי הארגונים שהשתתפו בסקר

חציון מספר העובדים בארגונים שהשתתפו בסקר הינו 153 עובדים, מתוכם 45% נשים. 26% מהעובדים הינם בני 45 ומעלה. חלוקת עובדים על פי קבוצות העיסוק מצביע על חלקם הגדול של "עובדי כפיים" (38%) ועובדים מקצועיים (36.5%) 17.5% מכוח העבודה בארגון הינו בדרג הניהולי ו-22% הינם עובדים פקידותיים. 57% מהעובדים במדגם הינם בעלי השכלה גבוהה. משך ההיעדרויות השנתי הממוצע של העובדים בארגון הוערך בכ- 9.62 ימים.

1.5 המשיבים לסקר

68% מבין העונים לסקר הינם הבכירים ביותר בארגונם בתחום משאבי אנוש. 56% מהעונים לסקר הינם נשים, התפלגות זו שונה מהתפלגות המנהלים בשוק העבודה

בישראל אשר היא כ-80% גברים לעומת 20% נשים. ממוצע שנות עבודתם של המשיבים בתחום משאבי אנוש הוא 13.5 שנים. גברים מנהלי משאבי אנוש בארגונים אשר ענו לסקר הינם ותיקים בארגון יותר מאשר הנשים המנהלות. 96% מבין המשיבים הינם בעלי תואר אקדמי, מתוכם 62% בתחום מדעי החברה ו-23% בתחום מנהל עסקים.

2.1 פונקציות משאבי אנוש בארגונים

2.1.1 גודל מחלקת משאבי אנוש ומין עובדיה

מחלקות משאבי אנוש בישראל על פי סקר Cranet קטנות בממוצע מגודל המחלקה בשאר מדינות Cranet (11.6 עובדים בממוצע בישראל לעומת 25.3 עובדים בממוצע בעולם). בדיקת התפלגות המינים מאמתת את התפיסה שזהו תחום נשי (7.4 מתוך 11.6 עובדים הן נשים).

2.1.2 מעמד פונקציות משאבי אנוש

ל 67% מבין הארגונים יש להם מחלקת משאבי אנוש עצמאית. 71% ממנהלי משאבי אנוש הבכירים חברים בדירקטוריון או בצוות דומה של הנהלה בכירה. ל-40% מהארגונים יש אסטרטגיית ניהול משאבי אנוש מוצהרת כתובה ול-31% יש אסטרטגיית ניהול משאבי אנוש מוצהרת בע"פ. חלה עלייה בביסוס תחום משאבי האנוש בארגונים. מרבית (84%) ממנהלי משאבי האנוש הבכירים שותפים ברמה זו או אחרת באסטרטגיית העסקית של הארגונים: מבין הארגונים להם יש אסטרטגיית עסקית מוצהרת (68% בכתב ו-27% בע"פ), 32% ממנהלי משאבי האנוש הבכירים מעורבים בפיתוח האסטרטגיית החל משלב היסוד, 24% משלב גיבוש האסטרטגיית, ו-28% בשלב היישום. רוב החלטות הנוגעות לשכר והטבות, גיוס ומיון, הדרכה ופיתוח, וצמצומים נעשים באמצעות התייעצות של מנהלים ישירים ומנהלי משאבי אנוש (53% בממוצע). אצל 25% בממוצע נעשות החלטות אלו רק ע"י המנהל הישיר ואילו אצל 22% בממוצע נעשות החלטות אלו אך ורק ע"י מחלקת משאבי אנוש. ביצועי מחלקת משאבי אנוש מוערכים במרבית הארגונים (95%) כאשר ב-50% מהם באופן שיטתי.

2.1.3 ספקים חיצוניים

נעשה שימוש של כ-40% בממוצע בשירותי ספקים חיצוניים (בעיקר בתחום גיוס, פנסיה, הדרכה)

2.1.4 מערכת המידע לניהול משאבי אנוש

ל-39.5% מהארגונים אין מערכת ממוחשבת לניהול משאבי אנוש. ל-23.3% מהארגונים יש מספר כלי משאבי אנוש נפרדים ובלתי תלויים (למשל, מערכת גיוס אלקטרונית, כלי ניהול ביצועים) ל-19.8% מהארגונים יש מערכת משאבי אנוש שמתממשת/משתלבת במערכת מידע ניהולי רחבה יותר ולשאר יש מערכת משאבי אנוש אחת עצמאית בעיקרה. מבין הארגונים להם יש מערכת ממוחשבת לניהול משאבי אנוש אצל 30.8% המערכת כוללת שירות עצמי למנהלים (כלים מקוונים המסייעים למנהלים להשלים תהליכי מ"א) ואצל 15.4% המערכת כוללת שירות עצמי לעובדים (כלים מקוונים המסייעים לעובדים לקבל מידע אישי ולבצע מטלות מ"א פשוטות כמו ניהול נתונים אישיים). השימוש המרכזי במערכת ניהול משאבי אנוש ממוחשבת הינו בתחומים הפצת מידע ונהלים, וגיוס.

2.2 איוש בארגונים

2.2.1 תחלופת עובדים

בקרוב 28% מהארגונים חלה עלייה במספר העובדים בשלוש השנים האחרונות (בקרוב 6% מהארגונים עלייה עד 9% מכלל העובדים ובקרוב 8% מהארגונים עלייה מעל 50%) בקרוב 53% מהארגונים חלה ירידה במספר העובדים בשלוש השנים האחרונות בשיעור שבין 1%-49% מכלל העובדים בארגון (אצל 28% מהארגונים ירידה עד 9% מכלל העובדים ואצל 21% מהארגונים ירידה בשיעור של 10-49% מכלל העובדים). מבין הארגונים שצמצמו את עובדיהם, השיטות המקובלות ביותר לצמצום מספר העובדים הינן פרישה מרצון, הקפאת גיוס ופיטורין. מבין הארגונים בהשתמשו במיקור חוץ כדי לצמצם את מספר העובדים בשלוש השנים האחרונות, אצל כולם (100%) צמצם מיקור החוץ את כוח העבודה בשיעור של 9% ומטה.

2.2.2 אמצעים לגיוס ומיון עובדים

שיטות הגיוס המקובלות ביותר הינן גיוס פנימי וגיוס ע"י חברות מתמחות (בעיקר למנהלים – 74% ועובדים מקצועיים- 85%). שיטות נוספות מקובלות ע"י הארגונים לגיוס פקידים ו"עובדי כפיים" הינן אתר אינטרנט ייעודי ולשכות תעסוקה, וכן גיוס ישירות ממוסדות להשכלה גבוהה לעובדים מקצועיים (45%). השיטות המקובלות למיון

מנהלים הינן פאנל מראיינים (76%), ראיון אישי (98%), והמלצות (89%). השיטות המקובלות למיון עובדים מקצועיים הינן ראיון אישי (100%), מבחנים טכניים (58%), מבחנים פסיכוטכניים (53%) והמלצות (92%). השיטות הפחות מקובלות הינן מבחנים גרפולוגיים (25%) ושאלונים (32%).

2.2.3 העדפה מתקנת

לכ- 40.5% מהארגונים יש תוכניות פעולה המסייעות לקבוצות מיעוט להשתלב בארגון, לכ- 39% יש תוכניות מסייעות לנשים, לכ- 28% ישנן תוכניות מסייעות לאנשים בעלי מוגבלויות ולכ- 36% מהארגונים יש תוכניות מסייעות לעובדים בני חמישים ומעלה.

2.2.4 הסדרי עבודה גמישים

בדומה למגמה העולמית לאפשר לעובדים הסדרי עבודה גמישים כגון עבודה מהבית, שבוע עבודה דחוס, משרה משותפת וכדומה, גם בישראל תחום זה מתחיל להתפתח. 15% מבין הארגונים העידו על עצמם כמאפשרים משרה משותפת ברמה זו או אחרת (פיצול משרה לשני עובדים או יותר). 23% מבין הארגונים העידו על עצמם כמאפשרים עבודה ממרחק (בעזרת טכנולוגיה המאפשרת חיבור אלקטרוני קבוע למקום העבודה), ו-13% מבין הארגונים העידו על עצמם כמאפשרים שבוע עבודה דחוס (עובדים ששבוע העבודה שלהם כולל מספר שעות רגיל אך במספר משמרות מצומצם).

2.3 פיתוח עובדים

2.3.1 הערכת עובדים

מרבית הארגונים מערכים את עובדיהם באופן שיטתי (שיעורי מוערכים: 68% מכלל המנהלים, 74% מקרב העובדים המקצועיים, 66% מקרב הפקידים ו-53% מקרב "עובדי הכפיים"). לרוב (91%) המנהל הישיר מספק את הנתונים לתהליך ההערכה. ברוב הארגונים הנתונים לתהליך ההערכה מתקבלים ממספר מקורות (הערכת 360°), כאשר בקרב עובדים מקצועיים אצל 86% מהארגונים ההערכה נעשית על ידי שלוש מקורות ויותר (ממונה ישיר, ממונה עקיף, עמיתים, כפיפים, לקוחות). בקרב פקידים, אצל 75% מהארגונים נעשית הערכת 360° ובקרב עובדי כפיים, אצל 50% מהארגונים נעשית הערכת 360°. בנוסף, בקרב מנהלים, 44% מוערכים גם ע"י כפיפיהם. אצל עובדים מקצועיים,

32% מוערכים ע"י כפיפיהם. נתוני ההערכה משמשים לקביעת החלטות בתחום שכר (68%), הכשרה ופיתוח עובדים (92%), פיתוח קריירה (86%), ותכנון כוח עבודה (84%)

2.3.2 הדרכה ופיתוח

בקירוב, עלויות ההדרכה הינן 3.5% מסה"כ עלויות השכר לשנה. יחסית לשנים קודמות חלה עלייה במספר הממוצע של ימי ההדרכה לשנה, אולם מרבית מאמצי ההדרכה מתרכזים בעיקר במנהלים ועובדים מקצועיים. בממוצע מנהלים זוכים לכ-7.7 ימי הדרכה בשנה, עובדים מקצועיים- 5.7 ימי הדרכה, וזאת לעומת פקידים הזוכים ל-4 ימי הדרכה, ועובדי כפיים הזוכים בממוצע ל-1.7 ימי הדרכה שנתיים בלבד. 55.5% מהארגונים מעריכים באופן שיטתי את אפקטיביות ההדרכה שלהם. מרבית הארגונים אשר מבצעים הערכה לתוכניות ההדרכה עושים זאת מיד עם תום ההדרכה ואינם בודקים את השלכותיה לאורך זמן. אפקטיביות ההדרכה נמדדת הן באמצעים בלתי פורמאליים כגון משוב לא פורמאלי ממנהלים ישירים (66.7%) ותגובות העובדים לאחר ההדרכה (87%) אך בצורה משמעותית, חלה עלייה בבדיקת אפקטיביות ההדרכה גם באמצעים פורמאליים כגון בדיקת עמידה ביעדים שנקבעו בתכנית ההדרכה (72%) ובדיקת ההחזר הכספי של ההשקעה (85%). מבחינת פיתוח קריירה, השיטות המקובלות ביותר הן חונכות, אימון אישי ומעורבות במשימות חוצות ארגון / דיסציפלינה. על אף המגמה העולמית, השיטות הפחות מקובלות בישראל לפיתוח קריירה הן מרכזי פיתוח ותוכניות פורמאליות לזיהוי והכשרת מחליף למנהל.

2.4 שכר והטבות

2.4.1 שכר בסיסי והסדרי תמריצים

ב- 86% מהארגונים שהשתתפו בסקר, נקבע השכר הבסיסי של המנהלים על פי הסכם אישי. ב-14% הארגונים האחרים נקבע שכר המנהלים על פי הסכמים קיבוציים. עיקר ההסכמים הקיבוציים חלים על עובדי כפיים (40.7%). מצטיירת עלייה במרכיב השכר המשתנה המושפע מביצועי העובדים והארגון. 85% מהארגונים שהשתתפו בסקר מציעים למנהלים בונוסים מבוססי יעדים אישיים. 60% מציעים למנהלים בונוסים מבוססי יעדים

צוותיים, 38% מהארגונים מציעים למנהלים שיתוף ברווחי החברה (בארגונים הרלוונטיים), 27% מבין הארגונים הרלוונטיים מציעים למנהלים חלוקת מניות. לגבי עובדי מקצועיים, 76.3% מהארגונים מציעים בונוסים מבוססי יעדים אישיים, 54.5% מציעים בונוסים מבוססי יעדים צוותיים ו-25.7% מבין הארגונים הרלוונטיים מציעים לעובדים המקצועיים שיתוף ברווחי החברה.

2.4.2 הטבות נוספות

מעבר לדרישות הקבועות בחוק, רק בקרב 9.8% מהארגונים קיים מעון יום במקום העבודה, 12.2% מהארגונים מציעים לעובדיהם קצבאות ילדים, 44.2% מהארגונים מאפשרים חופשה לצורך רכישת השכלה, 45.5% מהארגונים מציעים תוכניות פרטיות לטיפול רפואי ו-65% מהארגונים מציעים תוכניות פנסיה מעבר לדרישות הקבועות בחוק.

2.5 יחסי עבודה ותקשורת עם העובדים

2.5.1 איגודים מקצועיים

למרות עוצמתם החזקה בעבר של האיגודים המקצועיים בישראל, ניכרת כיום מגמה ברורה של ירידה בעצמת האיגוד המקצועי. 54% מקרב הארגונים במדגם העידו כי אף עובד מקרב המועסקים בארגונם חבר באיגוד מקצועי. רק 22% מהארגונים העידו כי מרבית המועסקים בארגונם (76%-100%) חברים באיגוד מקצועי. 66% מהארגונים העידו כי האיגודים המקצועיים כלל לא משפיעים על ארגונם ו-14% העידו כי השפעת האיגודים על ארגונם רבה מאוד. 12.1% מהארגונים העידו כי השפעת האיגודים המקצועיים בשלושת השנים האחרונות ירדה ו-18.2% העידו שההשפעה עלתה (אצל היתר ההשפעה נשארה זהה). 17.1% מהארגונים העידו כי הינם מכירים באיגודים מקצועיים לצורך משא ומתן קיבוצי. 27.7% מהארגונים חברים בארגון מעסיקים, ביניהם 36.4% העידו כי השירותים המסופקים ע"י ארגון המעסיקים מספקים את צרכיהם באופן מלא, ו-18.2% העידו כי ארגון המעסיקים כלל לא מספק את צרכיהם.

2.5.2 תקשורת ארגונית: מהנהלה לעובדים

התקשורת הארגונית התרחבה וחלה עליה בהיקף העברת המסרים מן ההנהלה לעובדים. 80% מן הארגונים משתמשים בתקשורת אלקטרונית כדי ליידע את עובדיהם בנושאים

חשובים. 83% משתמשים בתדריכים צוותיים, 96% משתמשים בתקשורת כתובה במישרין לעובדים. 82.1% מהארגונים מיידעים את העובדים המקצועיים בנושאי ארגון העבודה ו-67.5% מהארגונים מיידעים את העובדים המקצועיים בנושאי ביצועים פיננסיים. יחד עם זאת, קיימים תחומים בהם התקשורת הארגונית חלשה יותר. רק 12.3% מהארגונים מיידעים את העובדים המקצועיים בנושאי אסטרטגיה עסקית, ומרביתם מעדיפים ליידע בנושאי אסטרטגיה את השכבה הניהולית בלבד.

2.5.3 תקשורת ארגונית: מהעובדים להנהלה

חלה עלייה בתקשורת "מלמטה למעלה" (מן העובדים להנהלה), בעיקר בשיטות מסורתיות: 95% מן העובדים בארגונים הנדגמים מביעים את עמדותיהם להנהלה באמצעות המנהל הישיר, ו-80% במישרין למנהל הבכיר. נעשה גם שימוש בשיטות בהם נעשה שימוש קטן יחסית בעבר: 71% מן העובדים בארגונים הנדגמים מביעים את עמדותיהם להנהלה באמצעות תדריכים צוותיים, ו-41% באמצעות הדואר האלקטרוני. בניגוד לעלייה זו, חלה ירידה בפניות להנהלה באמצעות מועצות עובדים (רק 3% מן העובדים הנדגמים במדגם) ובאמצעות נציגי איגודים מקצועיים (11%). מגמת ירידה זו מחזקת את נתוני ירידת עוצמת האיגודים המקצועיים בישראל ומעידה על צמצום בתפקודם.