

הנושא: 12 פרדיגמות בנושא סקרי עמדות ארגוניים

אכי ביטה

מאמר זה מציג את הפרדיגמות השכיחות המהוות חלק מהפולקלור בפרקטיקה של ביצוע סקרים ארגוניים. כותב מאמר זה, אשר בעצמו לא חף מפרדיגמות, סוקר את הפרדיגמות ומציע התוויות נגד במקומות בו הוא חושב שהן עלולות לפגוע במהימנות התוצאות. מאמר זה מבוסס על ניסיון אישי ומייצג את דעתו של הכותב בלבד.

סקרי עמדות ארגוניים נהפכו זה מכבר לפרקטיקה שכיחה מאוד, ואין כמעט ארגון גדול ואף בינוני אשר אינו מאמץ אותה במתכונת זו או אחרת.

באופן קצת תמוה, לא לוותה תפוצתו הרחבה של הנושא בהתפתחות מקבילה של מתודולוגיה ומודלים סדורים ומובנים יותר, ועדיין רוב העשייה בנושא מתבצעת AD-HOC עפ"י טעמיו וכישוריו של הגורם המלווה את הסקרים.

במצב זה, אין להתפלא שעם הזמן, נוצרו פרדיגמות (ואף מיתוסים) רבות סביב מהותם של סקרי עמדות. מתוך הניסיון הרב אשר צבר כותב מאמר זה, אשר בעצמו לא חף לבטח מאי אלו פרדיגמות, בחרתי להציג מספר פרדיגמות שכיחות ומשמעותיות, ופה ושם להציע אלטרנטיבות וכיווני פעולה.

ככלל, פרדיגמה אינה בהכרח דבר שלילי, אך חלק מהפרדיגמות המוצגות עלולות בסבירות גדולה לפגוע באופן בנייתו וניתוחו של הסקר או/ו באופן בו הוא מוטמע ומיושם בארגון ככלי בעל חשיבות אסטרטגית בניהול.

מודגש שוב שמדובר בעמדה אישית לחלוטין אשר אין כל ביטחון שתזכה להסכמה מצד הקורא. אך אני מאמין שעצם העלאתה על הכתב, עשוי ליצור מודעות ואולי לעורר דיון אשר יתרום לשיפור הבנייה, הניהול וההטמעה של סקרי העמדות ארגוניים.

ניתן באופן כללי לחלק את הפרדיגמות המוצגות במאמר זה ל-2 קבוצות :-

פרדיגמות בעלות אופי סטטיסטי

פרדיגמת הסולם זוגי

פרדיגמת רוחב הסולם

פרדיגמת המיצוע

פרדיגמת רמת המובהקות

פרדיגמת האחוזונים

פרדיגמת המדגם המקרי

פרדיגמות בעלות אופי מערכתי

פרדיגמת (חוסר) האסטרטגיה

"האובססיה" לתכנית פעולה

פרדיגמת חשיבותם של הממדים

פרדיגמת "חמשת הגדולים"

פרדיגמת האנונימיות

פרדיגמת ההערות המילוליות

פרדיגמות בעלות אופי מערכת

פרדיגמה 1: פרדיגמת (חוסר) האסטרטגיה

כשמגיע הרגע המיוחל בו מוצגות תוצאות הסקר בפעם הראשונה להנהלת הארגון, אני לא פעם נשאל בידי המנכ"ל מה אני ממליץ לארגון לעשות?

שאלה פשוטה ולכאורה לגיטימית זו, טומנת בתוכה משמעות מרחיקת לכת יותר: נראה שלארגון אין לא חזון ולא אסטרטגיה אמיתית בתחום משאבי אנוש. בעוד שניתן לצפות שהסקר ישמש ככלי לשיקוף הפער בין היעדים המוצהרים לבין המצב בפועל, מסתבר שההנהלה "תופסת טרמפ" על הסקר כדי להתמודד סוף סוף עם היבטים אסטרטגיים בתחום משאבי אנוש. זה כמו לצפות שמד החום יגיד לנו מה אמורה להיות הטמפרטורה האופטימאלית בגוף.

ברור שמדובר באנומליה שכיחה ומקובלת מאוד בארגונים רבים. המצב הנכון הוא שאסטרטגית משאבי אנוש צריכה להתקיים ללא קשר לסקר ואף בהיעדרו המוחלט. הסקר, כמו כלי מדידה אחרים, נועד להצביע במהותו על הפער בין המצב הרצוי למצוי.

אי לכך מצופה מבעלי תפקידי משאבי אנוש בארגון "להכריח" את ההנהלה לגבש את האני מאמין שלה בתחום המשאב האנושי, ורק אז להציג לה את תוצאות הסקר ע"מ לבחון את הפערים.

פרדיגמה 2: "האובססיה" לתכנית פעולה

בארגונים רבים קיימת נטייה להעריך את הצלחתו של הסקר עפ"י כמות השינויים והפעולות אשר התחוללו בעקבותיו. ומה לעשות, במקרים רבים, מדד זה אינו מצביע על הצלחה כבירה.

אין ספק שסקר בנוי ומנותח היטב, אמור להצביע על כיווני פעולה וצעדים להמשך. אך מכאן עד להפיכת "תכנית הפעולה" לחזות הכול, הדרך ארוכה.

חשוב לזכור שהסקר נועד יותר לשקף מצב אשר מרבית מאפייניו ידועים בלאו הכי. כוחו של סקר אינו בכמות ההפתעות והדרמות שהוא מגלה ומחולל, אלא יותר ביכולתו לשקף בצורה בהירה ומכומתת את עמדת האוכלוסייה הנסקרת ביחס לנושא הנסקר.

הסקר הנו מרכיב במדידה מעצבת והוא מסייע "לשים על המפה" של הארגון וההנהלה את הנושא הנסקר ואם הוא מצליח בכך, זה כבר הישג עצום הנרשם לזכותו.

אין להבין מהאמור לעיל שאנחנו נגד התוויית דרך פעולה בעקבות הסקר, אלא שיש להימנע מיצירת לחץ על היחידות השונות לגזור תכנית פעולה "בכל מחיר", ובמיוחד ללא ליווי מתאים של גוף משאבי אנוש או של הגוף הרלוונטי בארגון. חשוב בהקשר זה לזכור שמרבית הדפוסים עליהם מצביע הסקר נוגעים יותר לסוגיות חוצות ארגון ולא ליחידה זו או אחרת.

פרדיגמה 3: פרדיגמת חשיבותם של הממדים

אין ספק שאחת מהתוצאות המצופות מהסקר הנה להצביע על החשיבות של הממדים השונים בעיני העובדים/המנהלים, ככלי עזר ליצירת תיעודף בטיפול בנושאים בעקבות הסקר.

אחד הכלים בו משתמשות עדיין חברות רבות הנו שאלה ישירה בסקר לגבי מידת החשיבות אשר מייחס העונה לממד או נושא מסוים. הניסיון מראה שדרגות החשיבות המתקבלות בגישה כזו חסרות שונות לחלוטין ורובן מתרכזות סביב "חשוב מאוד". זה כמו לשאול ילד מה הוא מעדיף יותר, את אבא שלו או את אמא שלו?

רוב הנושאים עליו שואל הסקר חשובים בעיני העובד ואין לו שום אפשרות אמיתית לדרג אם הוא מעדיף יותר את "יחס המנהל הישיר" או את "רמת האוכל במסעדת החברה"...

לפתרון הנושא מומלץ דווקא כאן לנצל כלים סטטיסטיים יותר מתקדמים בעלי אופי הסקתי אשר מצליחים "לנחש" מתוך ים הנתונים את "המשקל" שיש לנושא מסוים על העמדה הכללית של האוכלוסייה הנסקרת (כגון "אחוז השונות המוסברת" או $Split^1 Index$).

חשוב לזכור ששימוש בכלים מסוג זה מחייבים זהירות רבה מאחר ובטעות עשויים לייחס משקל נמוך לנושאים בגלל השונות הנמוכה בציונים שהוענקו להם.

פרדיגמה 4: פרדיגמת האנונימיות

נושא רגיש בהחלט אשר עולה תמיד בשלב אפיון הסקר. החשש מפגיעה באנונימיות כ"כ גדול שלפעמים הוא עלול לחבל בעצם קיומו של הסקר.

אין כוונה לטעון שהחשש שהעונים יימנעו מלהשתתף בסקר או אף שיעוותו את התוצאות, אינו לגיטימי ואף מוצדק בחלקו. אך הרגשתי היא שהוא קצת "נופח" יתר על המידה ולפעמים ההרגשה שאנשים אוהבים "לפחד" מהנושא.

כעוסק וותיק בתחום, עוד לא נתקלתי בסקר בו חשש זה אומת בצורה זו או אחרת. אין אני כמובן יכול להיות בטוח בכך, אך הניסיון וניתוחים מיוחדים של הסקר מאפשרים לי די במהרה לזהות דפוסים ותוצאות בלתי הגיוניות.

יתירה מזו, יש בחשש זה הבעת חוסר אמון בעובד המצוי וראייתו כייצור חשדן ונרדף. גם אם קיימים פה ושם עובדים כאלה, מרבית העובדים מעוניינים להביע את דעתם ומשתפים פעולה ברצון עם הסקר.

חשוב כמובן להבטיח את האנונימיות ולשכנע שהבטחה זו תקוים בצורה בלתי מתפשרת.

גם אם פה ושם חלק מהתשובות מוטות מחשש לזיהוי העונה, האופי הסטטיסטי של ניתוח הסקר מאפשר לרוב לספוג עיוותים אלה ללא נזק ניכר לתמונה הכללית המתקבלת.

פרדיגמה 5: פרדיגמת "חמשת הגדולים"

כשהסקר מייצר מאות נתונים, טבעי שמחפשים דרך להציג את הנקודות העיקריות שלו. אחת הדרכים בה נוקטים ארגונים רבים, הנה הצגת חמשת הנושאים בעלי הציונים הגבוהים וחמשת הנושאים בעלי הציונים הנמוכים.

גישה כזו הנה נאיווית במקצת והניסיון מראה שיש סיכוי רב שתמיד יופיעו אותם נושאים ברשימה. זאת מאחר ולכל נושא יש את המאפיין הטבעי והמאוד יציב שלו מעבר לארגון בו הוא נסקר, ולכן צפוי שבמרבית הארגונים הוא יקבל דירוג דומה: תחום השכר יהיה תמיד נמוך ותחום המנהל הישיר (מפתיע, לא?) יהיה תמיד גבוה (ברור שהכוונה כאן לממוצע הציון ולא לציונים ביחידה זו או אחרת).

אי לכך, נחוצה בצורה קריטית גישה אשר ממקמת כל נושא בפרספקטיבה הנכונה שלו ובקבוצת ההתייחסות הטבעית שלו. הגישה המומלצת ביותר הנה Benchmarking מול ציוני סקרים בארגונים דומים.

פרדיגמה 6: פרדיגמת הערות המילוליות

¹ מתודולוגיה אשר פותחה ע"י כותב מאמר זה, ואשר נועדה להצביע על הנושאים אשר מסבירים את הפער בהערכה של נושא מסוים

07 נובמבר 2006

בצדק, נוטים לייחס חשיבות רבה להערות המילוליות הממולאות ע"י העונים בסקר מאחר והן אמורות להצביע על נושאים חשובים אשר הניתוח הסטטיסטי לא מצליח לשקף כנדרש.

אך כאן בדיוק טמונה הבעיה: הערות המילוליות מנותחות בפועל בצורה סטטיסטית ע"י קטגוריזציה כזו או אחרת שלהן, ובמקרה הטוב הניתוח יצביע בדיוק על אותם דפוסים אשר מימלא מופיעים בניתוח הסטטיסטי העיקרי.

אי-לכך מומלץ לגשת לניתוח ההערות הסטטיסטיות בגישה הרבה יותר "רכה" ורצוי באמצעים לא סטטיסטיים. אין שיטה עדיפה כזו או אחרת, אך להערכתנו היא חייבת להתבסס על קריאה של כל ההערות ועל ניסיון לדלות מהן בצורה בלתי אמצעית את אותן תחושות ואת האווירה אשר הניתוח הסטטיסטי עשוי לפספס.

פרדיגמות בעלות אופי סטטיסטי

■ פרדיגמה 7: פרדיגמת הסולם הזוגי

דילמה מסורתית בבניית שאלון הנה סביב אופי סולם התשובות: זוגי או אי-זוגי?

המצדדים בסולם הזוגי נוטים לטעון שהוא מונע מהעונה את האפשרות "לברוח לאמצע", כאילו שיש בכך משהו פסול. דעתנו שבחירת האמצע אינה מהווה בריחה אלא עמדה לגיטימית בעלת משמעות כמו כל בחירה אחרת. דווקא, העובדה שסולם זוגי "מכריח" להיות בעד או נגד, נראית לנו כמנוגדת למציאות בה ניתן בהחלט להיות לא בעד ולא נגד, אלא בין לבין.

מכיוון שכך, נראה שיש לסולם האי-זוגי יתרון בכך שהוא מאפשר לעונה לשקף בצורה יותר מהימנה וטבעית את קשת תחושותיו.

■ פרדיגמה 8: פרדיגמת רוחב הסולם

דילמה נוספת הקשורה לסולם התשובות, נוגעת למספר הדרגות שלו. עוסקים לא מעטים בתחום הסקרים נוטים להשתמש בסולם בין 10 דרגות מתוך כוונה שכנראה הוא יותר רגיש מסולם היותר מקובל בין 5 דרגות.

החיסרון הגדול הטמון בסולם בין 10 דרגות הוא בכך שלא ניתן לייחס מלל מפורש לכל דרגה בסולם, ולכן אין כל אפשרות להיות בטוח שמי שענה 7 אכן פחות מרוצה ממי שענה 8, דבר העשוי לפגוע באופן חמור במהימנות של התוצאות.

יתירה מזו, מרבית פרסומי ה-Benchmark בעולם הם על סולם בין 5 דרגות. סיבות אלה ואחרות (כגון הקושי בהצגת התפלגות בת 10 קטגוריות), מביאות אותנו להמליץ על סולם תשובות בין 5 דרגות על פני סולם בין 10 דרגות.

■ פרדיגמה 9: פרדיגמת המיצוע

שאלונים רבים בנויים מנושאים שונים כשכל נושא מכיל מספר שאלות. בשאלון אקלים ארגוני, נושא כזה עשוי להיות לדוגמא "סביבת העבודה" אשר יכול שאלות בתחום המיחשוב, האחזקה, נוחות מקום הישיבה ואולי גם רמת האוכל והיחס עם העמיתים לחדר.

נראה לכן די טבעי שבניתוח הסקר, ממצעים כל השאלות ויוצרים ציון ממוצע וכולל של "סביבת העבודה". נוהג כזה פסול לחלוטין מבחינה סטטיסטית מאחר והוא למעשה "מערבב תפוזים ועגבניות" ויוצר תוצאה מאוד לא מהימנה.

07 נובמבר 2006

לא ניתן כאן להסביר לעומק את הבעיה הטמונה בגישה הנ"ל, אך היא קשורה באופן כללי לכך שאסור למצע שאלות בעלות מתאם נמוך ביניהן, כלומר שאינן מייצגות את אותו עולם תוכן. ככלל, נדרש לעשות בדיקות מקדימות לפני שמחליטים לאגד מספר שאלות לממד אחד. הידועות ביניהן הן ניתוח גורמים או Cronbach alpha.

פרדיגמה 10: פרדיגמת רמת המובהקות

אחת הפרדיגמות החביבות עלי ביותר! כשאני מציג תוצאה בחתכים שונים (נניח לפי מין), תמיד מישהו בקהל ישאל באם ההבדל בתוצאה מובהק סטטיסטית? אכן משהו נשאר מהלימודים...

המלצתנו החד משמעית כאן היא להפסיק להיות טרוד בשאלה אקדמית זו, ולהפוך אותה לשאלה באם ההבדל הוא משמעותי מבחינה ניהולית. אין כאן המקום להסביר למה שאלת המובהקות אינה תמיד בעלת ערך מוסף בניתוח של סקר, אך הכלל הוא שהבדל משמעותי ניהולית הוא לרוב מובהק סטטיסטית, בעוד שהבדל מובהק סטטיסטית אינו בהכרח משמעותי ניהולית.

ישנם מקרים מיוחדים בהם שאלת המובהקות חשובה, אך לרוב מומלץ להתרכז בסוגיית המשמעות הניהולית.

גם הביקוש מצד הקהל להצגת סטייתתה תקן סובל מפרדיגמה דומה (על הנושא יוקדש פרוט יתר במאמר המשך)

פרדיגמה 11: פרדיגמת האחוזונים

בניתוח של סקר, יש להחליט על המדד המוביל בניתוח התשובות השונות. מדד מקובל מאוד הוא הממוצע (מתוך סולם של מספר דרגות) אך חברות רבות נוהגות להשתמש במדד "אחוז בעלי העמדה החיובית". לדוגמא, בניתוח שאלת שביעות הרצון הכללית, מדד הממוצע יראה ערך כמו 3.65 (בסולם בין חמש דרגות) בעוד שמדד האחוזונים יצביע על 72% (אחוז המרוצים או מאוד מרוצים).

שני המדדים לגיטימיים ובעלי משמעות למי שקורא אותם. הטענה שלנו נגד שימוש במדד האחוזונים נובעת מכך שהוא למעשה הופך סולם בין חמש דרגות לסולם בין 2 דרגות (זה כאילו שסולם התשובות היה 1-מרוצה, 0-אחר). פעולה זו בסטטיסטיקה כרוכה באיבוד מידע רב הטמון בסולם הרחב יותר ואש מייצג אותו בצורה מיטבית הממוצע. ניתן לטעון שהממוצע אנו מראה את הפיזור, אבל טענה זו תקפה גם למדד האחוזון.

מעניין שמדד האחוזונים נהוג דווקא יותר בארה"ב מאשר בארץ.

פרדיגמה 12: פרדיגמת המדגם המקרי

רוב סקרי העמדות הארגוניים מתבססים בצורה זו או אחרת על מדגם של האוכלוסייה, הן אם הדבר יזום מלכתחילה והן מאחר ואחוז ההיענות בפועל אינו מגיע מעולם ל-100%.

בהנחה שמדובר במדגם מקרי פשוט (לכל פרט באוכלוסייה יש אותו סיכוי להיכלל במדגם), חישוב המדדים ברמת החברה מתבצע ע"י מתוך הנחה (לא תמיד מודעת) שכל הקבוצות באוכלוסייה הנסקרת מיוצגות בצורה פרופורציונאלית במדגם.

הנחה זו יכולה להיות נכונה, אך במקרים רבים היא לא מתקיימת. לדוגמא, בארגון גלובאלי אשר יש בו חטיבה בהודו, אחוז ההיענות בחטיבה זו עשוי בגלל הבדלים תרבותיים, להיות גבוה בצורה משמעותית מאשר בשאר העולם ובארץ. היות וכך, חישוב פשטני אשר אינו לוקח בחשבון עובדה זו, עלול לתת משקל יתר לעמדת עובדי החטיבה מהודו בציון הכללי.

07 נובמבר 2006

ע"מ להתגבר על מכשול זה, חשוב מאוד לבחון את תקפותה של הנחת הייצוג הפרופורציונאלי, ואם היא לא מתקיימת, לערוך את החישובים עם שיקול מתאים של התוצאות.

לסיכום

מאמר זה הנו אישי מאוד ופרי ניסיון של מאות סקרים מסוגים שונים בקשת רחבה של ארגונים. הוא אינו מתיימר לייצג "אמת" אבסולוטית הנתמכת במחקרים מדעיים, אך נועד להציג את הנוהג הקיים בארגונים רבים ולהציע אלטרנטיבות לגישות קיימות ומושרשות היטב, אשר עשויות לפגוע ברמה זו או אחרת בתועלת הטמונה בסקרים ארגוניים. נושא הסקרים ככלל אנו זוכה להכרתנו לטיפול נרחב ומספיק מצד קהילת העוסקים בו. מקווה שמאמר זה יזכה לתגובות ולהמשך מצד עמיתים.