

2013

חלק ד למכרז לעריכת סקרים ארגוניים



הבנק פונה בזאת לקבלת הצעות למתן שירות העברת סקר ארגוני שנתי בבנק וייעוץ בהטמעה ומתן משוב של הסקר והצעות לתכנית פעולה.

עמוד | 1

הסקר יועבר בכל יחידות הבנק, סה"כ כ-750 עובדים, מתוכם 86 מנהלים בדרגות שונות. הסקר יועבר בפעימה ראשונה כסקר כללי בבנק, שימש כסקר "קו 0". בהמשך, על פי דרישת הבנק, יורחב ויכלול פירוט ונושאים נוספים.

מטרת המכרז היא לבחור זוכה יחיד, אשר ידאג לבניית סקר ארגוני מתאים לבנק, יציע דרכים להטמעה וישתתף בהטמעתו, יפיק דו"חות מפורטים לפי חתך האוכלוסייה הרלוונטית, יספק המלצות לשיפור ויסייע במתן משוב.

השירותים הנדרשים

1. בניית סקר ארגוני כגון: עמדות, שביעות רצון, שירות וכד'. בשיתוף הנהלת משאבי אנוש, מנהלים ועובדים.
2. הטמעת הסקר בבנק – הצעה למודל הטמעה, יעוץ לדרכי הטמעה והשתתפות בפעילויות רלוונטיות.
3. העברת הסקר באופן מקוון וידני.
4. הפקת דו"חות ומצגות הכוללים המלצות, להלן דוגמא לממדי ביצוע/סיכום.
5. ייעוץ לחטיבת משאבי אנוש בהטמעת הסקר בבנק.
6. ייעוץ לחטיבת משאבי אנוש במתן משוב ויישום המלצות.
7. השתתפות במתן משוב למנהלים על פי החלטת חטיבת משאבי אנוש.
8. עדכון וכתובת הסקר בהתאם לצורך במהלך השנים הבאות.
9. סקר ייעודי על פי דרישת חטיבת משאבי אנוש במהלך השנה.

להלן, דוגמא לתפוקות במסגרת ממדי ביצוע / ממדי סיכום

1. שביעות רצון כוללת מהעבודה בבנק
2. מחויבות לעבודה בבנק
3. ש"ר הנהלה
4. איכות מקצועית כוללת של הבנק
5. תחושת הזדהות וגאווה עם הבנק
6. רמת ביצוע כוללת של הבנק

אוכלוסיית הבנק ברובה הגדול משכילה ביחס לארגונים דומים. הבנק מאופיין בתרבות ארגונית ייחודית ומגוונת הנובעת מאופי העבודה הנגזר מכל יחידה (אדמיניסטרטיבי, טכנולוגי, תפעולי, מחקרי, וכדומה). בבנק ישנו וועד עובדים נבחר, אשר מייצג את האינטרסים של העובדים מול הנהלת הבנק, ונדרש לשתפו בתהליך בניית הסקר.

מטרות הסקר

1. לספק תמונת מצב לגבי מחשבות ודעות המנהלים והעובדים בארגון, על הבנק, תהליכי עבודה, תרבות ארגונית והטיפול במשאב האנושי.
2. לשמש ככלי מרכזי לצורך הערכת מצב של המשאב האנושי בבנק.
3. לספק תובנות, כלים והצעות לשיפור עבודת הבנק ותהליכי העבודה בתחומים השונים הנסקרים.
4. לזהות מגמות בסביבה הפנים ארגונית והחברתית של הבנק (באמצעות סקרי עמדות ואקלים ארגוני) ולהמליץ על תוכנית רלוונטית.

שיטה

1. בפעימה ראשונה יועבר סקר כללי בבנק, אשר יספק תמונה כללית על הבנק ויהיה סקר "קו 0" לסקרים הבאים.
2. הסקר ילווה בפעילות הטמעה על ידי החברה ובשיתוף משאבי אנוש וגורמים קריטיים להטמעה.
3. לאחר העברת הסקר יופקו דו"חות ומצגות. ממצאי הסקר יוצגו להנהלת הבנק לצורך דיון והפקת לקחים.
4. בפעימה שניה ואילך, ועל פי דרישת משאבי אנוש, הסקר יורחב ויכלול גם מודולות נוספות.

בניית סקר

אבחון ארגוני לפני ההעברה

1. הבנק יספק לחברה חומרים ורקע מתאים על מנת לבנות את הסקר.
2. על הספק להציע מודלים אפשריים, עולמות תוכן ושאלות רצויות לבניית הסקר.
3. להשלמת התמונה ולצורך הבניה הספק יערוך אבחון קצר בבנק, בתיאום עם הנהלת משאבי אנוש. נושאי הסקר והשאלות יבנו יחד הנהלת ועובדי הבנק, ויאושרו על ידי הנהלת משאבי אנוש.

4. לאחר הפעימה הראשונה של העברת הסקר, ולאור מסקנות שיעלו מהעברה הספק יביא המלצות לדרכי העברה ונושאים חדשים נדרשים בסקר.
5. בסקרים העוקבים על הספק לעדכן את הסקר על פי בקשת חטיבת משאבי אנוש ובהתאם לאבחון הארגוני ואיכות הסקר שבוצע בשנה הקודמת.
6. במידת הצורך יערך אבחון נוסף על ידי חטיבת משאבי אנוש של הבנק, או הספק, וזאת לאור תיאום מוקדם.

הטמעת הסקר בבנק

1. על הזוכה ללוות את הטמעת הסקר בבנק בייעוץ, בהצגה וסיוע בפעילויות כפי שיציע להנהלת הבנק.
2. הפעילויות והדיונים עשויים לכלול בין היתר את הנושאים הבאים:
 - א. ייעוץ להנהלה, משאבי אנוש ופיתוח ארגוני לגבי השיטה ואופן הטמעת הסקר.
 - ב. השתתפות בצוות היגוי שיכלול עובדים מהחטיבות השונות לבניית הסקר.
 - ג. השתתפות בהצגת הסקר להנהלה בכירה.
 - ד. השתתפות בהצגת תוצאות הסקר להנהלה ועובדים בפעילויות השונות שיהיו לצורך קידום תהליכי שיפור.

עולמות תוכן לסקר

1. הנושאים והשאלות שיועברו בסקר יהיו על בסיס מודל מוכר מעולם משאבי האנוש ואבחון ארגוני שבוצע על ידי הבנק. במידה והזוכה אינו מסתמך על מודל מוכר, על הזוכה להציג מודל מארגן להעברת הסקר.
2. עולמות תוכן אפשריים יתואמו עם הזוכה.
3. על הזוכה להציג תוקף ומהימנות לשאלות ולנושאים השונים אותם הוא מתכוון להעביר.

הסקר יכיל 70-100 שאלות. שאלות דמוגרפיות ושאלות פילוח

1. השאלון יכלול פילוחים שונים על פי מאפיינים דמוגרפיים וארגוניים (עד כ-10 פילוחים שונים). על הזוכה להציג את תוצאות הסקר וניתוחים סטטיסטיים רלוונטיים בהתאם לפילוחים הרלוונטיים.

סולמות הערכה

1. סולם הערכה הרצוי יתואם עם הזוכה.
2. השאלון יכיל שאלות סגורות וכן שאלות פתוחות.
3. סקר ראשון יקבע את קו הבסיס להערכה בארגון (נורמת הערכה) לקראת הסקרים הבאים.

1. שיטת העברת הסקר תהיה משולבת מקוונת (אלקטרונית) עם אפשרות להעברה ידנית. העברת הסקר וכל הפעולות הכרוכות בכך, יהיו באחריות הזוכה.
2. ההעברה תיעשה תוך שמירה על אנונימיות וסודיות העונים (ראה פרק אבטחת מידע).
3. הנתונים הגולמיים לא יהיו חשופים לנציגי הבנק באופן שיאפשר זיהוי.
4. לצורך אפשרות המילוי ומעקב אחר אחוזי המילוי היחסיים, באחריות הבנק להעביר לספק רשימת עובדים בפורמט נדרש.
5. על הספק לדאוג שהיקף העונים על השאלון יעמוד על לפחות 80% בכל חטיבה ואגף הנמצאים בסקר.
6. הבנק יסייע לספק בהעברת השאלון ובמילוי הסקר.
7. לרשות הבנק יהיה עדכון יומי על אחוזי המילוי של השאלון.
8. על הספק לוודא שהמשיבים יענו על כל השאלות הרלוונטיות, ולספק מבחנים מספקים להטיות השונות באם התשובות אינן מקיפות.
9. משך זמן העברת הסקר לא יעבור פרק זמן של עד חודש וחצי.
10. על הספק לדאוג שהסקר יועבר בפרק זמן זה באמצעים השונים העומדים לרשותו ולעדכן את הנהלת הבנק על כל עיכוב בהעברת הסקר.

תדריך להעברה

1. העברת הסקר מחייבת תדריך לעונים על הסקר במטרות הסקר, אופן מילוי, הטיות בהערכה ועוד.
2. על הספק לדאוג שההדרכה או תדריך לסקר יועבר לכל העובדים בעת מילוי הסקר – מקוון או ידני.

העברה ידנית

1. העברה הידנית תתבצע בבנק ישראל באחת מהאפשרויות הבאות:
 - א. העברה קבוצתית בכיתה בבנק ישראל על ידי נציג הספק.
 - ב. הדפסת השאלון, מילוי ידני, הכנסת שאלון מלא למעטפה והעברה אישית לנציג החברה.
 - ג. דרך אחרת שיציע הספק ותהיה מקובלת על נציגי הבנק.
2. נציג הספק להעברת שאלון "נייר ועיפרון" חייב להיות בקיא ובעל ניסיון בהעברה והתמודדות עם התנגדויות.
3. על הספק לדאוג ולספק הוכחות לבדיקת אמינות הקלדת הנתונים.

4. ההעברה מקוונת תתבצע באמצעות הזדהות של עובד הבנק באתר הזוכה (ראה פרק אבטחת מידע ואנונימיות המשיבים בהמשך), במערכת ייעודית לנושא סקרים ארגוניים.

ניתוח נתונים ודו"חות

ניתוח נתונים

1. על הספק לדאוג לאיכות הסקר על ידי מבחני תוקף ומהימנות מתאימים, ולשנות ולעדכן את הסקר בהתאם לממצאים.
2. על הספק להשתמש רק בתוכנות סטטיסטיות המתאימות לניתוח הנתונים הנדרש כגון SAS, SPSS וכדומה.
3. על הספק לבצע ניתוח גורמים למציאת עולמות תוכן מתאימים ולצורך עדכון המודל המארגן שישמש להצגה בדו"חות ובמצגות להנהלת ועובדי הבנק.
4. בנוסף להצגת הממצאים הסטנדרטית, על הספק לבצע ניתוח נתונים מעמיק על הסקר בכדי למצוא קשרים סיבתיים (ניתוחי רגרסיה ומתאמים) ביחס למדדים מסכמים.
5. לצורך הבנת ההבדלים בין האוכלוסיות השונות המיוצגות בסקר והמאפיינים הייחודיים שלהם, הניתוחים השונים יבוצעו גם על ההתפלגויות השונות וכן כל ניתוח נוסף שיגדיר הבנק.
6. ניתוח הנתונים יתבצע על ידי מומחה בעל ניסיון בביצוע סקרים ארגוניים, ובעל ניסיון מוכח בניתוחים סטטיסטיים מורכבים ובניית מודלים מתאימים.
7. על המציע להציג דרכי ניתוח והצגה מתאימים, אשר יהוו יתרון בבחירתו.
8. על הספק להציע הצעות קונקרטיות והמלצות מעשיות לשיפור בבנק בנושאים השונים שעולים מהסקר.
9. ההמלצות צריכות להיתמך בממצאים ובניתוחים של הסקר ולבטא ראייה רחבה וניסיון בארגונים.
9. הדו"חות יאושרו על ידי נציגי הבנק לפני העברתם הסופית לנסקרים.
10. על הספק להיערך להפיק דו"חות בתוך פרק זמן של עד ארבעה שבועות מתום העברת הסקר בארגון ודו"חות ביניים בפרק זמן של שבועיים מתום העברת הסקר.

על הזוכה לספק לבנק את הדו"חות והמצגות בפורמט אלקטרוני מתאים, בהתאם לפורמט שיגובש עם הבנק. בין היתר, יכיל הדו"ח

1. פרק תאורי מפורט.

2. פרק סטטיסטי והיסקי – תוקף ומהימנות השאלות, קיבוץ לעולמות תוכן (factor analysis). ניתוח גורמים ומציאת קשרים בין משתנים על פי מודל / צרכי הבנק¹.

3. סיכום ומסקנות:

א. פרק סיכום כולל ניתוח אינטגרטיבי של כלל ממצאי הסקר מנקודת מבט מערכתית, פירוט הממצאים השונים, קשרים סיבתיים מרכזיים, מסקנות מרכזיות מהסקר ומסקנות קונקרטיות בנושאים שונים
ב. המלצות – המלצות להנהלת הבנק בהיבט מערכתי וקונקרטי ובהתאם לממצאי הסקר בתחומים השונים.

הערה: הפורמט יהיה בקובץ שניתן לעריכה ושינויים (word).

משוב

1. משוב יועבר על ידי גוף הפיתוח הארגוני לגופים השונים הנסקרים (מנכ"ל, נגיד, ראשי חטיבות, מנהלי האגפים).
2. על הספק להציג את הדו"ח המפורט הכולל לאגף לאנשי משאבי אנוש הרלוונטיים ולהסביר את הממצאים באופן מעמיק, כולל קשרים והיקשים העולים מהסקר המלצות מרכזיות, כיווני פעולה ופיתוח לפעמים הבאות.
3. על הספק להציג את הדו"חות של שאר החטיבות והאגפים לחטיבת משאבי אנוש ולספק המלצות לאופן המשוב המומלץ והנקודות הרלוונטיות.
4. במידת הצורך ולאור בקשת הבנק על הספק יהיה לעדכן ולשנות את דרכי הצגת הנתונים בדו"חות.
5. במידת הצורך הספק נדרש להיערך להציג ממצאים ולתת משוב למנהלים כסיוע לגוף הפיתוח ארגוני.

א. גורמים מזוהים לרמת מחויבות והזדהות עובדים
ב. גורמים מזוהים לשביעות רצון עובדים
ג. גורמים מזוהים לרמת ביצוע של חטיבה
ד. גורמים מזוהים לרמת ביצוע ושביעות רצון מהמנהלים.

בטחון ואבטחת נתונים

עמוד | 7

1. נתונים גולמיים של הסקר יהיו באתר החברה הזוכה.
2. אבטחת נתוני הסקר הגולמיים והמעובדים הם בעל חשיבות עליונה בעיני הבנק.
3. העבודה על הנתונים תהיה באתר הספק בלבד ובמחשבים המאובטחים בהתאמה.
4. הנתונים יהיו מסווגים וברמת אבטחה מתאימה - על הספק לדאוג לכך שהעבודה על הנתונים, ואפשרות הצפייה בהם תהיה רק לאנשים שמונו ואושרו לפרויקט.
5. על הספק להציג את רמת האבטחה של הנתונים באתרו בהתאם לדרישות מחלקת אבטחת מידע של בנק ישראל.
6. על הספק להמציא אישור בטחוני מתאים לאנשים שיעסקו בפרויקט.
7. תחקיר וחתימה על סודיות נדרשים כתנאי הכרחי לתחילת עבודה.
8. לספק אין אישור להשתמש בנתוני הסקרים הנערכים בבנק לכל שימוש אחר, אלא למטרת העברת הסקר בבנק ישראל בלבד.
9. על החברה הזוכה לשמור את אנונימיות הנתונים ותוצאות הסקר מפני חשיפה בכל אמצעי מדיה או פרסום כלשהו.
10. והיה אם הספק יפסיק את התקשרותו עם בנק ישראל, הנתונים יועברו לבנק ישראל ברמת אבטחה שתשמור את אנונימיות וסודיות העונים, והקובץ המקורי יימחק מאתרי החברה.
11. נתונים גולמיים (ניירות) יישמרו אצל הספק במקום מאובטח ויושמדו עם תום הקלדת הנתונים ובקרת הקלדה.
12. החברה תמחק נתונים פרטניים ומזהים של העובדים לאחר עיבוד המידע.
13. על הספק לספק מענה לכל שאלה שתעלה בנושא אבטחת מידע לבנק.

אנונימיות וסודיות העונים בהעברה ידנית ומקוונת

העברה ידנית

1. העברה ידנית תתבצע בדרך שתאפשר לעונים לענות באופן אנונימי וללא לחץ חברתי ישיר או עקיף על מתן התשובות, תוך הקפדה על תדריך מסודר בהעברה.
2. על הספק לדאוג לכך שהשאלונים לא יאפשרו זיהוי העונים.
3. השאלונים יאספו על ידי נציגי הספק בלבד למעטפות חתומות, או כל דרך אחרת שלא תאפשר תצפית על התשובות על ידי עובדים אחרים.

1. בכדי לתת תחושת בטחון ולשמור על אנונימיות של העונים על הסקר, על הספק לדאוג להקמת חשבון אישי לכל משתמש שיתחבר למערכת לראשונה.
2. סיסמת הזיהוי של העובד במערכת המקוונת, תהיה שונה ממספר ת.ז של העובד.
3. התקשורת של העונים על הסקר מול אתר החברה תהיה מוצפנת.