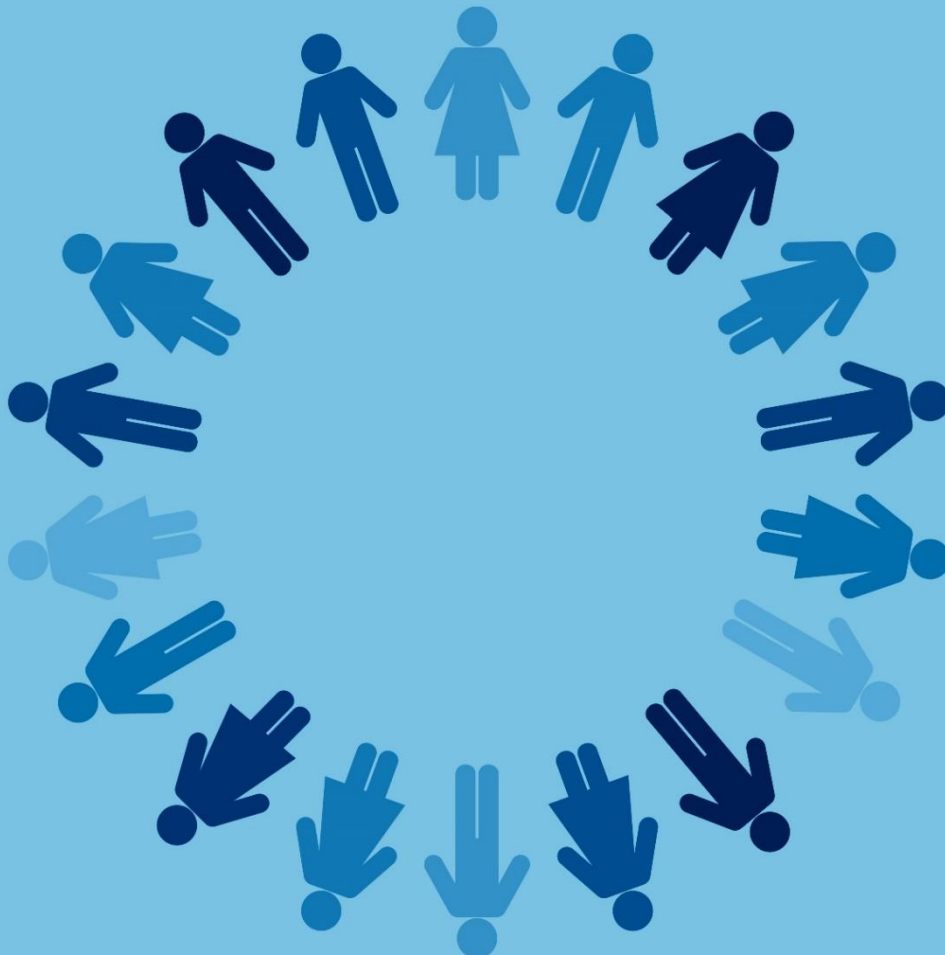


# הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

גיליון 1 (2) יולי 2016

The Study of Organizations  
and Human Resource Management Quarterly



## העורך

אריה רשף

## מנהלת עריכה

לליב אגוזי

## עורכת לשונית

ורד פטרר-אלון

## עיצוב גרפי

אורין קדרון

## חברי המערכת

יצחק סמואל אוניברסיטת חיפה	יוסי דקל <i>K.O. Dekel &amp; Co.</i>	יוחנן אלטמן <i>Middlesex University</i>
דני צבר <i>Drexel University</i>	יצחק הרפז אוניברסיטת חיפה	גיא אנוש אוניברסיטת חיפה
שי צפריר אוניברסיטת חיפה	אלי וייץ אוניברסיטת תל-אביב	מיכל בירון אוניברסיטת חיפה
דפנה רבן אוניברסיטת חיפה	יעקב ויסברג אוניברסיטת בר-אילן	אורנה בלומן אוניברסיטת חיפה
ארי רוזנטל פרטרום ישראל	אילן משולם אוניברסיטת חיפה	יהודה ברוך <i>University of Southampton</i>
דורית שחף יבמ, מעבדות מחקר חיפה	איתן נוה הטכניון-מכון טכנולוגי לישראל	שמעון דולן <i>ESADE, Barcelona</i>

## תוכן העניינים

עמוד	
4	<a href="#">דבר העורך - גיליון 1 (2) 2016</a>
	<b>מדור מאמרים</b>
6	<a href="#">תפקיד משאבי אנוש בהחדרת חדשנות לארגון</a> <a href="#">אילן משולם ונטע גרנות</a>
26	<a href="#">מוטיבציה לשירות ציבורי: מצב התיאוריה וכיווני התפתחות</a> <a href="#">רותם מור-אטיאס וערן גדות-ויגודה</a>
40	<a href="#">"יש לי כמה טריקים" – על המפגש בין נותני שירותים ולקוחות החיים בעוני</a> <a href="#">דלית יסעור-בורוכוביץ'</a>
56	<a href="#">A framework for understanding the consequences of value congruence and incongruence in organizations and a call to enhance value alignment</a> <i>Shimon L. dolan</i>
75	<a href="#">סביבת העבודה, אסטרטגיה ארגונית ומשאבי אנוש</a> <a href="#">אהובה גורן-ווינדזור</a>
	<b>מדור חוקרים בראשית דרכם</b>
89	<a href="#">הקשר בין השקעה ניכרת בעבודה לבין אושרם של עובדים</a> <a href="#">אורית שמאי</a>
	<b>מדורים - פרויקטים, ראיונות וניהול סיכונים והזדמנויות</b>
99	<a href="#">תפיסה מערכתית בין תרבותית להכשרה והשמת עובדי הי-טק בחברה הערבית</a> <a href="#">רותי זמיר ורנין סאלח</a>
105	<a href="#">ראיון עם יהודה פורת</a> <a href="#">ראיינו: אלי וייץ, שי צפרייר, ואריה רשף</a>
112	<a href="#">ניהול סיכונים פרישה לפרט – יחס תחלופה</a> <a href="#">גיל מזרחי</a>
117	<a href="#">אירועים עתידיים של המרכז לחקר ארגונים</a>
118	<a href="#">הנחיות לכותבים</a>



## דבר העורך - גיליון 1 (2) 2016

דר' אריה רשף

מערכת הרבעון לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי גאה להציג את גיליון מס' 2 של הרבעון. בגיליון זה אנו נאמנים לחזון שמנחה אותנו והוא עידוד שיתוף פעולה בין עולם המחקר לעולם המעשה וזאת, באמצעות יצירת במה לדיאלוג בין חוקרים לבין אנשי מקצוע. דיאלוג זה בא לידי ביטוי במגוון העשיר של המאמרים המופיעים בגיליון הנוכחי<sup>1</sup>.

את **מדור המחקרים** פותח מאמרם של אילן משולם ונטע גרנות "תפקיד משאבי אנוש בהחדרת חדשנות לארגון" העוסק בקשר שבין ניהול משאבי אנוש לחדשנות ארגונית. לטענת הכותבים, מעורבותה של מחלקת משאבי אנוש בפיתוח אסטרטגיית חדשנות ארגונית יכולה לתרום לשנוי מעמדה של מחלקת משאבי אנוש בארגון, ואף חשוב מזה, לקידום רמת המקצוע. רותם מילר-מור אטיאס וערן ויגודה-גדות עוסקים במאמרם במתן הסברים להתפתחות המוטיבציה בקרב עובדים במגזר הציבורי לשירות ציבורי ואת הקשר שלה לגורמים אישיים, אישיותיים, תעסוקתיים ואחרים. המוטיבציה לשירות הציבורי בעלת חשיבות רבה מכיוון שהבנת מאפייניה, גורמיה והשפעותיה יכולים לשפר משמעותית את יחס ההשקעה-תוצאה במערכות המנהל ציבורי. אטיאס וויגודה גדות מסיקים, כי אנשים עם מוטיבציה פנימית שירותית יגיעו למלא תפקידים כמשרתי ציבור. אנשים אלה יפגינו בין היתר חמלה - המכונה גם "פטריוטיזם של נדיבות לב" ומוגדרת כתחושת אהבה מקיפה כלפי כל האנשים בתוך המערכת הפוליטית ותחושת החובה להגן על הזכויות המוקנות להם. דלית יסעור-בורוכוביץ מתארת תופעה הפוכה מזו שתוארה ע"י אטיאס וויגודה-גדות. תופעה המאופיינת ע"י התעלמות והתנכרות של נותני שירות במגזר הציבורי הפרטי לצרכיהם האישיים של לקוחות עניים. יסעור-בורוכוביץ מתארת במאמרה דיווחים על מפגשים בין נותני שירות המספקים צרכים בסיסיים (תחבורה, מזון, בית ספר, בריאות, ושירותי בנקאות) לבין מקבלי שירות החיים בתנאי עוני. מממצאי המחקר עולה כי לארגונים בהם עובדים המרואיינים אין כל עניין להתייחס לאוכלוסייה החיה בעוני כאל אוכלוסייה של מקבלי שירות בעלי צרכים שעבורם הם חייבים למצוא פתרונות הולמים. עקב כך נשארים נותני השירות הנאבקים יום יום על מנת לשמר מידה כלשהי של הגינות וסולידריות לבדם אל מול לקוחות החיים בעוני כשהם נאלצים לאלתר פתרונות באופן אישי. החוקרת מסיקה כי רגישות בינאישית וגמישות פעולה יכולות לרכז את השחיקה הנובעת ממדיניות בירוקרטית בלתי הוגנת. טוב יעשו מנהלים של ארגוני שירות אם יאפשרו ויעודדו את נותני השירות לפעול בצורה רגישה ופתוחה, ויעודדו אותם למציאת פתרונות יצירתיים שיאפשרו נגישות רבה יותר לאנשים החיים בעוני לקבלת השירותים הנחוצים להם.

שמעון דולן מעלה במאמרו הרהורים על מנהיגות, אימון וערכים ומציג **מסגרת מושגית להבנת ההשלכות של הלימה ואי הלימה של ערכים בארגונים**. הכותב טוען כי השפעת ערכים הן על התנהגויות הפרט בארגון והן על תוצאות ארגוניות לא נחקרה באופן מספק והתחום חסר תמיכה אמפירית ומציע כיווני מחקר עתידיים. סוגר את מדור המחקרים, מאמר יישומי מאת אהובה גורן-ווינדזור הסוקר את

<sup>1</sup> למען הסר כל צל של ספק מאמרי הדעה הינם על אחריות הכותבים בלבד ואינם בהכרח עמדתו של המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי בנושא.

המחקרים הקיימים בנושא השפעת הסביבה הפיזית של הארגון על התנהגות ארגונית. המאמר מתאר את המגמות הנוכחיות בעיצוב סביבת העבודה הפיזית והקשר שלהן להתפתחויות בטכנולוגיות התקשורת ושינויים בעולם העבודה. הכותבת מציגה דרכים בהן יכולות מחלקות משאבי אנוש בארגונים להשפיע על עיצוב סביבת העבודה.

כיצד חשים "משקיעים כבדים" בעבודה? האם הם מאושרים יותר או לא? במדור **חוקרים בתחילת דרכם האקדמית** מציגה אורית שמאי את ממצאי עבודת הדוקטורט שלה העוסקת בקשר בין השקעה ניכרת בעבודה לבין אושרם של עובדים. ממצאי המחקר מצביעים כי "משקיעים כבדים", מבחירה ועניין, מאושרים יותר ושבעי רצון יותר מחייהם וכי הנאה בעבודה משפיעה על מידת האושר האישי. לעומת זאת השקעה בעבודה בשל דחף או בשל צורך כלכלי מנבאת רמות נמוכות יותר של אושר גלובלי ושל ממדי האושר - הממד הרגשי והממד הקוגניטיבי של אושרו של עובד.

**מדור פרויקטים** פותח לנו צוהר לפעילות ייחודית של ארגון "צופן". רותי זמיר ורנין סאלח מציגות פרויקט שמבוסס על תפיסה מערכתית בין תרבותית להכשרה והשמת עובדי הי-טק מהחברה הערבית בארגוני היי-טק וכיזמים פרטיים. המאמר מציג את מגוון הדרכים בהם משתמש הארגון להכשרה והשמת כ"א ועשוי לעניין כל איש משאבי אנוש.

במדור **ראיונות** אנו מביאים ראיון עם יהודה פורת סמנכ"ל משאבי אנוש של מוטורולה, לשעבר, שמילא תפקידי ניהול קוויים ותפקידים בניהול משאבי אנוש במהלך הקריירה ארוכת השנים שלו. יהודה פורת מציג בראיון דעות לא שגרתיות לגבי עתיד מקצוע ניהול משאבי האנוש.

**מדור ניהול סיכונים והזדמנויות** הוא מדור חדש שיופיע החל מהגיליון הנוכחי תחום הפנסיה (החיסכון ארוך הטווח) והביטוח נתפסים בדרך כלל בעיני הציבור כתחומים משמעותיים, אך מורכבים ולא מושגים, רחבי היקף, הטומנים בחובם אלמנט של אי וודאות רבה ולא בכדי. בשנים האחרונות במדינת ישראל, תחומים אלה בכלל ותחום הפנסיה בפרט, מאופיינים בדינמיקה רבה הנובעת ממצאות משתנה, רגולציה מרחיבה, תחיקה, פסיקה וכדומה. כאשר המציאות משתנה והאחריות הפנסיונית עוברת מהמדינה לאזרחים, תוך מתן חופש בחירה רחב לפרט בקשר לבחירת המוצר, היצרן וכו' ותוך הטלת אחריות רבה על המעסיק הכרוכה בין היתר בהשקעת משאבים, הפרט הבודד נדרש לקבל החלטות בתחום שרבים אינם מבינים בו מספיק כדי לקבל החלטות משמעותיות אלה. במקביל, עובדים רבים נוטים להדחיק את הלמידה ואת מעורבותם בתחום הפנסיוני האישי ובתחומי הביטוח השונים ודוחים פעולות אקטיביות בנושא. מאחר וחשיבותם של תחומי הפנסיה והביטוח בכללותם בעבור הפרט, רבה ומשמעותית, על הפרט לנהל את הסיכונים הביטוחיים ואת סיכוני הפרישה באופן אקטיבי, רציף ומיטבי ללא דיחוי. המעסיק, כגורם המשקיע משאבים בכל הקשור לתנאים הסוציאליים של עובדיו וכגורם שהוטלה עליו אחריות רבה שאיננה כתמול שלשום מזווית זו, מחויב בחשיבה, בשינוי גישה ובהתאמות על מנת לעמוד בדרישות החוק מחד ובדאגה לעובדיו מאידך. מציאות זו מהווה שיקול מרכזי במיסוד מדור אשר יעסוק בתחומי הפנסיה, הביטוח ונושאים רלוונטיים אחרים שבגינם לעובד ולמעסיק יש עניין רב.



## מדור מאמרים

### תפקיד משאבי אנוש בהחדרת חדשנות לארגון

אילן משולם ונטע גרנות<sup>2</sup>

#### תקציר

האצת שינויי הסביבה והתחרות העולמית הובילה להגברת הלחץ בארגונים רבים לעודד אסטרטגיה של חדשנות, הנחשבת אסטרטגיה המנבאת צמיחה ארגונית. מאמר זה דן בקשר שבין משאבי אנוש לחדשנות ובתהליכים התומכים בהחדרה ובעידוד אסטרטגיה זו.

המאמר מתמקד ב-5 תחומי פעילות של משאבי האנוש והשפעתם על החדרת החדשנות בארגונים: 1. תרבות ארגונית המטפחת ערכים התומכים בחדשנות, 2. מערך ניהול היכולות הארגוניות, ליצירת מבנה ארגוני שיתמוך באסטרטגיית החדשנות תוך שימוש בצוותים אוטונומיים, בעלי סמכות קבלת החלטות המכילים תמהיל אנושי מגוון, 3. הערכת ביצועים ותגמול באמצעות מערך תגמול הוליסטי שמכיל תמרוץ חומרי קבוצתי, יחד עם תמרוץ לא חומרי אישי המחזק את המוטיבציה הפנימית ליצור ולחדש, 4. פיתוח מערך שיתוף בידע שמשמעותו תמיכה בהעברת הידע המתאים, לאוכלוסייה המתאימה בעיתוי ובעלות המתאימה. כולל פעילויות לרכישת ידע לארגון, ו-5. טיפוח מחוברות העובדים באמצעות בניית תרבות תומכת מחוברות המורכבת מבניית תפקידים מאתגרים והזדמנויות לצמיחה, טיפוח ההישגיות וההתפתחות האישית, יצירת אוטונומיה, חופש וגיוון בתפקידים ומתן משווא ישר, תגמול והכרה על התרומה הארגונית.

תמיכת משאבי אנוש באסטרטגיית החדשנות הארגונית היא הזדמנות עצומה למשאבי האנוש לקחת חלק פעיל בקידום ממשי של יכולת הארגון להשיג יתרון תחרותי ולשמרו לאורך זמן.

#### מבוא

כתוצאה משינויי הסביבה המהירים, במרבית תחומי חיינו, ועמם התחרות העולמית ההולכת ומתעצמת נאלצים להתמודד ולהתאים עצמם למציאות הולכת ומשתנה. השינויים הטכנולוגיים הם אלו המאיצים את מרבית התהליכים, אך ארגונים חייבים גם להתמודד עם שינויים כלכליים, חברתיים, פוליטיים וגלובליים. לאחרונה תשומת לב רבה מופנית גם לשינויים הדמוגרפיים והשפעתם על חיינו וחיי הארגון העתידיים.

<sup>2</sup> פרופ' אמריטוס אילן משולם, אוניברסיטת חיפה הפקולטה לניהול [meshoulam.ilan@gmail.com](mailto:meshoulam.ilan@gmail.com)  
גב' נטע גרנות, לימודי מחקר משלים, אוניברסיטת חיפה הפקולטה לניהול [netta.granot.mvnm@gmail.com](mailto:netta.granot.mvnm@gmail.com)

על מנת לעמוד בתחרות העולמית ההולכת וגוברת חייבים הארגונים להגיב במהירות ובגמישות לדרישות וההזדמנויות החדשות שהסביבה יוצרת. חדשנות ארגונית הפכה בשני העשורים האחרונים לאסטרטגיה ארגונית מובילה, כדרך לשמר ולטפח את יכולת הארגון להתמודד על יתרונו התחרותי (Lyon & Ferrier, 2002). לא מפליא, איפה, כי בשנים האחרונות אנו עדים לעליה מתמדת בחקר נושאי חשיבות החדרת חדשנות לארגון, והתפקיד החשוב של מערך משאבי אנוש בהצלחת החדרת חדשנות זו.

מנהלים רבים רואים בחדשנות את המפתח להצלחת הארגון בשמירה על יתרונו התחרותי לאורך זמן. במחקר שנערך לאחרונה בין מנכ"לי ארגונים, הם הצביעו על חדשנות כעל אחד משלושת האתגרים העולמיים המרכזיים העומדים בפניהם (Conference Board, 2013). יותר מכך, מנהלים רבים רואים בחדשנות את המנבא החשוב ביותר לקביעת צמיחת הארגון (Economist Intelligence Unit, 2009). יכולת החדשנות של הארגון טמונה בראש ובראשונה באינטליגנציה, הדמיון והיצירתיות של עובדי הארגון (Obstfeld, 2005; Gupta & Singhal, 1993; Whelan, Parise, De Valk & Aalbers, 2011). מכאן, עולות מספר שאלות מרכזיות העומדת בפני הארגון, והן: כיצד ליצור ולטפח את האווירה הארגונית המתאימה לעידוד חדשנות ארגונית? כיצד להחדיר לארגון את התהליכים והכלים המתאימים לניהול העובדים כדי לעודד חדשנות? מהו הקשר המתאים בין חדשנות לניהול המשאב האנושי בארגון? וכיצד ישפיע קשר זה על ניהול חדשנות בארגון (Jimenez-Jimenez & Sanz - Valle, 2008)? אין היום ספק כי במרכז ההצלחה של אימוץ האסטרטגיה של חדשנות, עומד הגורם האנושי ועמו האסטרטגיה והמדיניות של מערך משאבי האנוש, אשר מטרתה לתמוך ביצירת יתרון תחרותי ארגוני. מחקרים רבים פורסמו על הקשר שבין חדשנות לפעילות משאבי אנוש בתחומים השונים (Jimenez- Foss & Laursen, 2005; Gupta et al. 1993; Jimenez- Jimenez & Sanz-Valle, 2005; Shipton, West, Dawson, Birdi, & Patterson, 2006; האסטרטגי של פעילויות אלו (Beugelsdijk, 2008; Chen & Huang, 2009). במאמר זה נעמוד על המשמעות של חדשנות ארגונית וההבדלים בינה לבין יצירתיות ארגונית. נעמוד גם על החשיבות בעידוד חדשנות, לאור שינויי הסביבה הארגונית המקבלים תאוצה בשנים האחרונות, והשפעתם על החשיבות באימוץ אסטרטגיה של חדשנות. במרכזו של המאמר נדון בחשיבות התנהלות מערך משאבי האנוש בהחדרת חדשנות ארגונית, בגישות, בתהליכים ובדרכים בהם הוא יכול לעודד חדשנות.

## חדשנות מהי?

ההתפתחות המואצת בעולם הטכנולוגי, לה אנו עדים בכל תחומי החינוך, הביאה עמה תמורות רבות המשנות את פני העולם מנקודות מבט רבות. מזווית הראיה הכלכלית התחרות הגלובלית הולכת ומתחזקת ומכריחה ארגונים להגיב במהירות ובגמישות לתחרות על מנת להבטיח את קיומם. התמודדות זו מעלה את הצורך הקיומי להרחיב את פעילות הארגון וסל מוצריו ולהבטיח התחדשות שוטפת (Chen et al. 2009). ארגונים תלויים ביכולתם להגיב במהירות ובגמישות לדרישות המשתנות של התחרות, היינו לייצר מוצרים חדשים וחדשניים, ליצור מערכות שיווק חדשות או מערכי בקרה והתייעלות שונים, כל זאת כדי לשמור על יתרונם התחרותי. פעילויות אלו תלויות ביכולת הארגון לעודד את עובדיו, שהם המקור המרכזי ליצירתיות וחדשנות (Mumford, 2000), להשקיע במיציאתם, ומכאן הצורך באימוץ אסטרטגיה של משאבי אנוש התומכת בחדשנות ויישומה. יש לזכור כי השנויים הטכנולוגיים הם רק גורם אחד ממאפייני השנוי בסביבה החיצונית. אליהם נלווים שנויים דמוגרפיים, (עליה עולמית באורך החיים מחד, וירידה בילודה מאידך) המוסיפים אתגרים רבים לארגון ומקשים על התמודדותו. בכך מהווים גם

הם סיבה נוספת לחיפוש יצירתיות וחדשנות לא רק במוצרים אלא בדרכי פעולות הארגון, שיטות ותהליכים, כלי הניהול ועוד. לכל זה מצטרפים לחצים נוספים כשינויים פוליטיים גלובליים, חוסר בהון אנושי, הקושי והעדר יכולת לנהל שנויים, התהוות כוח עבודה מורכב יותר בעל שונות קיצונית עם הבדלים תרבותיים, בין-דוריים ועוד. יצירתיות וחדשנות הן הדרכים הטבעיות הקיימות בארגון להתמודדות זו. הן הפכו לדרך חיים לא רק בארגונים עתירי ידע, אלא גם באלו, שאופי הארגון ( Jackson, Chuang, & Joseph, 2006) אינו מייצג באופן טבעי חדשנות ויצירתיות.

התייחסנו עד כה לשני המושגים חדשנות (Innovation) ויצירתיות (Creativity) כמקשה אחת, נטייה הקיימת רבות בכתיבה על הנושא. אך, ישנו הבדל מהותי ביניהם. בצורה פשטנית יצירתיות היא פיתוח רעיונות חדשים ואילו חדשנות היא יישום הרעיונות המתייחסים למוצרים, תהליכים ודרכי עבודה, אשר יתרמו להצלחתו של הארגון, הצוות והיחיד (Jiang, Wang & Zhao, 2012). אנו מייחסים ליצירתיות ערך של עניין בעבודה, עיסוק בדברים חדשים, מיוחדים ובלתי שגרתיים ושוברי מוסכמות. מאחר שהעובדים הם בעלי הרעיונות וההצעות לדרכי פיתוחם, הם אלו המהווים את הבסיס לחדשנות ארגונית. מאמר זה מתמקד בחדשנות ארגונית, אשר העניין בה, כאמור, הולך וגובר. ארגונים חייבים להתחדש על מנת לשמור על מעמדם בשוק ההולך ונעשה תחרותי יותר ויותר. "חדשנות נחשבת בידי רבים כדמיון של יכולת הארגון לחיות ולצמוח" (Zahra & Covin, 1994, pp. 180). חדשנות מתייחסת אפיה, לתהליך אשר באמצעותו מפתחים ומיישמים רעיונות חדשים (Van de Ven & Angle, 1989). יצירתיות ללא חדשנות היא בעלת ערך גבוה ליחיד אך נמוך לארגון. מכאן, תהליכים שונים משפיעים על יצירתיות (הנעה, אישיות, וניסיון), ואילו על חדשנות תשפיע סביבת הארגון, קצב השתנותה ותרבות הארגון. יצירתיות פועלת בעיקר ברמת היחיד והקבוצה ואילו החדשנות ברמת הקבוצה והארגון. חדשנות אינה רק נחלת ארגונים, ממשלות שונות כארה"ב ואנגליה עוסקות זה שנים בחדשנות מנקודת ראות בינלאומית וראות בחדשנות מפתח בקביעת מדיניות ותפישה אסטרטגית.<sup>3</sup>

אנו נאמץ, במאמר זה, את הגדרתו של דאמנפור (Damanpour, 1996, pp: 694) המצוטטת רבות בספרות "חדשנות נתפשת כדרך לשינוי הארגון, או כתגובה לשינויים בסביבה החיצונית או כפעולה יזומה להשפעה על הסביבה. מכאן, חדשנות הנה אימוץ של רעיון או התנהגות, בין שהם במערכת, במדיניות, בתכנית, במוצר או בשירות שהם חדשים לארגון."

ניתן לסווג חדשנות על פי קריטריונים שונים. לדוגמא: חדשנות רדיקאלית, המייצגת שינוי חדשני מהותי בהשוואה לפעילות הנוכחית של הארגון, לעומת חדשנות אינקרמנטלית, המהווה שינוי פחות קיצוני מול הפעילות הנוכחית של הארגון. או על פי אופי הפעילות, חדשנות טכנולוגית (הכוללת מוצרים חדשים, טכנולוגיה חדשה או שירותים חדשים) לעומת חדשנות אדמיניסטרטיבית (מתייחסת למדיניות חדשה, מבנה ארגוני חדש או תהליכים חדשים). חדשנות יכולה אם כן, להתבטא בכל פעילות ארגונית חדשה ומהווה את המפתח להצלחה ארגונית לאורך זמן, בעיקר בחברות בעלות סביבה חיצונית דינמית. חברות בעלות אסטרטגיה ויישום חדשנות תוכלנה להגיב טוב יותר לאתגרי הסביבה ולפתח משאבים ייחודיים (כולל המשאב האנושי) אשר קשה למצוא או לרכוש בשוק, או שלמתחרים יהיה קשה לחקות אותם, ובכך ליצור ייחודיות ארגונית ומכאן יתרון תחרותי (Brown & Eisenhardt, 1995).

<sup>3</sup> רבים הגדירו את המושג חדשנות, שהוא עיקר ענינו במאמר זה. נקודות המוצא של מגדירי החדשנות שונה בהתאם לדיסציפלינה אשר בה הם עסקו (כדוגמת: ניהול, ניהול משאבי אנוש, חקר ביצועים, יזמות, מחקר ופיתוח הנדסה שיווק ואסטרטגיה) ואותה חקרו. כל אחד מנקודת ראות הדיסציפלינה וההקשר לתהליך השנויים שלה. מכאן, כפי שמציינים חוקרים בתחום (Adams, Bessant, & Phelps, 2006) המושג חדשנות אינו ברור וכוללני וחסרה הגדרה אחת מקובלת.



## הקשר בין משאבי אנוש וחדשנות

במשך שנים רבות טענו חוקרים (Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996) כי יש קשר חיובי בין פעילות משאבי אנוש לביצועי הארגון (Organization Performance), ומכאן גזרו רבים את ההנחה גם על קשר חיובי לחדשנות. ב-1993 כתבו החוקרים גופתה וסינגהל (Gupta & Singhal., 1993, pp: 41) כי "אנשים ולא מוצרים הם הנכס המרכזי של החדשנות בארגון", וזיהו ארבעה שטחי פעולה אסטרטגיים בהם יש למשאבי אנוש יכולת השפעה על יצירתיות וחדשנות בארגון: 1. תכנון משאבי אנוש - הקמת ציוותי עבודה מתוכננים בעלי תמהיל אנושי מתאים. 2. הערכת ביצועים - עידוד עובדים לכיוון יצירתיות. 3. מערך התגמולים-עידוד חדשנות ולקיחת סיכון. 4. ניהול הקריירות - העצמת עובדים.

אך לא היה זה עד תחילת שנות האלפיים בהם החל שטף של מחקרים אמפיריים ומאמרים אשר ניסו להוכיח את הקשר בין פעילות משאבי אנוש לחדשנות. ריבוי המחקרים והשוני בניהם עדין לא מאפשר גיבוש תפישה או מודל אחיד מקובל. אנו נמצאים עדיין בעיצומו של גל מחקרים רחב ומבוזר, אשר מקשה על סקירתם בצורה שיטתית. נזכיר כאן רק כמה מהמחקרים הבולטים הבאים להוכיח את קיום הקשר בין פעילות משאבי אנוש לעידוד החדשנות בארגון.

ראשית, שיפטון ואחרים (Shipton, Fay, West, Patterson, & Birdi, 2005) הצביעו במחקר על הקשר בין גישות מתקדמות לאיתור עובדים, מיונם והכנתם (Induction) לעבודה, הערכתם והדרכתם, ליכולתם לנבא חדשנות ארגונית. כמו כן מצאו שאקלים ארגוני תומך למידה מנבא חדשנות ושתגמולים הקשורים ישירות למשוב מדכאים חדשנות בתהליכי ייצור. במחקרם הנוסף מ-2006, נוספו מנבאים נוספים לאלו והם עבודת צוות, פיתוח עובדים ומחויבות עובדים ללקוחות וספקים. חוקרים נוספים (Jimenez et al., 2005, 2007, 2008) מצאו אף הם קשר חיובי בין פעילות משאבי אנוש לחדשנות בתחומי: איתור וקליטת עובדים, בטחון תעסוקתי, הדרכה, שימוש בהגדרת תהליכי התקדמות בתוך המערכת, הערכת ביצוע, תגמול על בסיס עידוד ושיתוף עובדים. ביוגלסזייק (Beugelsdijk, 2008) מחזק חלק מהממצאים ומצא קשר חיובי נוסף, לעצמאות בביצוע משימות, הדרכה, רוטציה בתפקידים ושעות עבודה גמישות.

נציין כי תרבות הארגון הינה נושא נוסף הנתפש על ידי חוקרים ומנהלים רבים כמרכזי לעידוד חדשנות בארגון וכמעט ולא נחקר אמפירית. חשיבות הנושא באה לידי ביטוי בספרות, הדנה בקשר בין חדשנות לתרבות ארגונית, אשר מחזקת את הטיעון לחשיבותה של תרבות הארגון כדרך ליישום אסטרטגיית חדשנות בארגון (Lean, 2005; Martin, 2001; Lau & Ngo, 2004).

מתוך רצון להתמקד בעיקר, בחרנו להתרכז במאמר זה ב-5 תחומי פעילות של משאבי אנוש להם חשיבות ותרומה מרכזית בתמיכת משאבי אנוש באסטרטגיית החדשנות הארגונית. התחומים הם: (1) תרבות ארגונית (2) מערך ניהול היכולות (מתהליך קליטת העובד ועד למיצובו במערכת הארגונית) (3) הערכת ביצועים ותגמול (4) מערך השיתוף בידע (5) מחויבות ארגונית.

## אסטרטגיית משאבי אנוש לעידוד החדשנות

### תרבות ארגונית

יקשה ביותר על ארגון לבנות, לטפח וליישם אסטרטגיה של חדשנות ללא עיצוב ערכים ארגוניים בסיסיים של חדשנות וללא תמיכה התנהגותית של עובדיו בשמירה וקיום ערכים אלו. אולי ההוכחה הברורה ביותר

לכך הן תעשיות עתירות הידע, אשר חדשנות היא סם חייהן, דרישה קיומית בסיסית ליכולת התמודדותם בסביבה התחרותית. קל יהיה לזהות בארגונים אלו תרבות ארגונית חזקה התומכת בקיום חדשנות ועמה כלים ארגוניים רבים המטפחים קיומה של תרבות זו. דוגמא לכך הן חברות אי.בי.מ, אינטל, גוגל, מוטורולה, מיקרוסופט ועוד רבות אחרות. גם מחוץ לחברות אשר בהן חדשנות היא מובנת מאליה, נמצא חברות המאמצות אסטרטגיה של חדשנות כדרך ליצירת יתרון תחרותי ברמת שירות, באיכות המוצר, בתהליכים ארגוניים ועוד, כדוגמת מרכזי הבידור של דיסני או חברת הגלידות בן אנד ג'רי. תרבות הארגון היא "כלי מרכזי" להשגת יתרון תחרותי.

מה היא תרבות הארגון? ומה עושה אותה לגורם כה מרכזי בעידוד חדשנות בארגון?

המעניין הוא שכמו נושאים רבים הקשורים לחדשנות גם נושא זה נחקר מעט מאד אמפירית. רבות נכתב עליו, אך החקר האמפירי שלו הוא מורכב ומוגבל, ורובו מתרכז במאפיינים שונים של התרבות (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle, 2011). למרות זאת ניתן למצוא כמה מחקרים מעניינים השופכים אור על הקשר בין תרבות ואקלים לחדשנות, כפי שמסכם זאת מקלין (McLean, 2005) במאמרו.

תרבות הארגון הנה מערכת הערכים הבסיסית אשר על פיה פועל הארגון והמקובלת על ידי מרבית חבריה והמשפיעה על התנהגותם. ערכי היסוד תורמים לייחודיות החברתית ולאווירה ההתנהגותית של הארגון (Cameron & Quinn, 1999). תרבות הארגון מייצגת את סך הערכים, אמונות ועקרונות המשותפים לחברי הארגון והיא מושפעת מגורמים רבים כגון: היסטוריית הארגון, מוצרו ושיווקם, הטכנולוגיה והאסטרטגיה, מרקם העובדים, סגנון הניהול והתרבות הלאומית (Ravasi & Schultz, 2006; Needle, 2010). כמו כן, התרבות משפיעה על הדרך בה יחידים וקבוצות פועלות בקשר זה עם זה, עם לקוחות ובעלי עניין. התרבות גם קובעת את מידת הזדהותם של העובדים עם הארגון ודרכי פעולתו (Schrodt, 2002).<sup>4</sup> שייך (Schein, 1992), ממובילי חקר תרבות הארגון, טוען כי תרבות ארגונית היא ייחודית לכל ארגון וארגון והשינוי במערכת הערכים במקרה הצורך הוא קשה ביותר, כדוגמת שינוי אסטרטגי קיצוני, אשר דורש "חינוך" מחודש וטיפול הערכים החדשים הנדרשים.<sup>5</sup>

כאמור, אחד מהמשתנים אשר לו השפעה רבה על חדשנות הוא תרבות הארגון (Carmeli, 2005). נמצא כי לערך החדשנות יש השפעה חזקה על התנהגות עובדים ומכאן, עשוי להוביל אותם לעודד ולתמוך בחדשנות כערך מרכזי בארגון. כמו כן נמצא, כי הוא נותן לעובדים תחושה של מעורבות גדולה יותר בעשייה הארגונית (Hartmann, 2006). חוקרים רבים רואים בתרבות הארגון את אחד המרכיבים המרכזיים בעידוד העובדים להתנהגות של חדשנות (McLean, 2005; Mumford, 2000).

מחקרם של טסלוק ואחרים (Tesluk, Farr, & Klein, 1997) מזהה חמישה ממדים של תרבות/אקלים ארגוני המשפיעים על חדשנות: 1. המידה בה מטרות הארגון ליצירתיות וחדשנות והסטנדרטים להשגתם, מועברים ומיוזעים לחברי הארגון. מטרת המתקשרות היטב ועובדים הערים לחשיבות שהארגון מייחס

<sup>4</sup> אנו נמצא בספרות, לעיתים, עירוב בשימוש בין המונח תרבות ארגונית לאקלים ארגוני. תרבות היא הערכים, האמונות וההנחות הבסיסיות המובילות את הארגון, ואילו אקלים הם הגורמים וההתנהגויות אשר באמצעותם התרבות מיושמת. מאמר זה מתעלם מהדקויות בהבדלי ההגדרה בין שני המושגים ויתרכז במושג הכולל המקובל היום יותר, היינו תרבות הארגון (McLean, 2005).

<sup>5</sup> שייך ממשיך את מודל התרבות שלו למודל הקרוחן בו החלק הגדול אשר מתחת לפני המים מציין את הערכים, הפילוסופיה הארגונית אשר בה קשה להבחין מהצד ואילו החלק הקטן יותר שמעל פני המים הם הסממנים החיצוניים (Artifacts), הגלויים לכל, הבאים לביטוי בטקסים, בשפה ארגונית, בסיפורים מיתוסים ואגדות, בסמלים ארגוניים המאפיינים את הערכים והאמונות (Islam & Zyphur, 2009). מכאן, שניתן ללמוד על תרבות הארגון בבחינת הסממנים החיצוניים ופענוח משמעותם לגבי הערכים והפילוסופיה הארגונית.

להם, יגביר הסיכוי שהעובדים יהיו מעורבים יותר בחדשנות ויצירתיות. 2. המידה בה הגישות ופרוצדורות ליצירתיות וחדשנות מועברות לעובדים. באם המנהלים יכולים על ידי פעילותם ודבריהם להעביר לעובדים מסר כי הם מעריכים לקיחת סיכון, מדגישים את נכונותם להתמודד ולשנות נורמות קיימות ומעודדים פתיחות והחלפת דעות, הסיכוי יהיה גבוה יותר כי העובדים יאמצו התנהגויות אלו. 3. המידה בה תגמולים והערכה ניתנים על בסיס יצירתיות וחדשנות תגביר את המוטיבציה הפנימית של העובדים ליצירתיות וחדשנות. 4. המידה בה העובדים חשים ומאמינים כי הארגון תומך בהם במתן משאבים (זמן, כסף, ציוד, חומרי גלם ושירות) הנחוצים ליצירתיות או ליישום רעיונות, מוצרים או פתרונות חדשים, יעלה את הסיכוי כי הם יהיו נלהבים ונכונים יותר לעסוק ביצירתיות וחדשנות. 5. במידה והעובדים מאמינים כי הארגון וסביבתו מאפשרים תמיכה בין אישית הנחוצה לעובד להרגיש חופשי ליצור ולחדש, כאשר העובדים חשים שסביבת העבודה מאפשרת דיונים פתוחים, ויכוחים פתוחים וללא חשש, ההרגשה כי לארגון אכפת ודואג להם ומטפח אימון הדדי בניהם ובין ההנהלה, הם יחוו מוגנים יותר לקחת סיכון ולהעלות רעיונות יצירתיים שיובילו לחדשנות.

תרבות הארגון היא הדרך המתאימה והבדוקה ביותר להשיג מטרות אלו. ארגונים מצליחים השכילו לטפח ערכים של יצירתיות וחדשנות ולתמוך תרבות זו בכלים ודרכים המעודדים את הארגון לאימוץ הערכים כדרך טבעית להתנהגותם במערכת והזדהותם עם צפיות הארגון.

ניהול תרבות הארגון היא דוגמא לחשיבות שבשיתוף הפעולה בין הדרג הניהולי למערך משאבי האנוש. כל צד תלוי באחר לניהול המשימה. הדרג הניהולי הוא הגורם המוביל והאחראי לטיפוח המערך הערכי בארגון (Bartlett, & Ghoshal, 2002) ואילו מערך משאבי האנוש הוא הגוף המקצועי המאפשר לדרג הניהולי להוביל את השנוי ולקבוע אחר התפתחותו. תפקידו של מערך משאבי האנוש הוא לעודד שיח מתמיד על מהות המערכת הערכית בארגון, לקיים בקרה ערכית, לבנות כלים לטיפוח התרבות ולהדריך את הדרג הניהולי ואת העובדים בעניין החשיבות, המשמעות והקשר של תרבות לתכניות ניהול כוח העבודה בארגון (משולם והרפז, 2015).

כשותף מרכזי בזיהוי המערך הערכי בארגון, הנחלתו וטיפוחו, מוטלת על מערך משאבי האנוש משימה לא פשוטה. ראשית, קיום מערך ערכי בארגון מחייב תשתית מערכתית תומכת. תשתית לבחירת קיום הערכים, להדרכה והכשרה לערכים, לאבחון מועמדים בהסתכלות חודרת להבנת תפישתם הערכית ויכולתם להתאים עצמם לתרבות הארגון. מערכות אנושיות ארגוניות חייבות לעמוד בהלימה עם התרבות הארגונית כדי שיענו לציפיות. ראיה מערכתית משולבת זו היא ממטלותיו המרכזיות של מערך משאבי האנוש. משאבי אנוש מופקדים על בנייה ותחזוקת התשתית, כעזר למנהיגות הארגון בהחדרת ושימור התרבות.

**שנית**, משאבי אנוש מופקדים על בניית כלי עזר מתאימים להחדרה וטיפוח המערכת הערכית. המערכת הערכית חייבת לעמוד בהלימה עם כל מערכות משאבי האנוש. לדוגמא, אין לצפות כי מערכת אשר מדגישה את ערך החדשנות תאמץ מערכת ניהול, המדגישה קשיחות וחוסר גמישות במבנים הארגוניים והנהלים. מערכות אלו עומדות בניגוד גמור לתפישה ערכית של יזמות או חדשנות. כל כלי ניהולי חייב להבחין מול החלופות המתאימות להלימה עם התרבות. כך למשל, מערך הערכת הביצועים יראה שונה בתרבות המדגישה פתיחות, העצמה ושותפות עובדים, לעומת בתרבות המדגישה היררכיה ניהולית.

**שלישית**, מערך משאבי האנוש מופקד על הכשרת המנהלים והעובדים לנושא הערכי. חשיבות התרבות לארגון, הבהרת מושגי המערכת הערכית, דיונים פתוחים על המשמעויות הארגוניות הם חלק מפעילות

הדרכתית והכשרתית שעובדים צריכים לספוג מרגע כניסתם לארגון. כבר בתהליך הכניסה לארגון יש להעביר ולהבהיר לעובדים את המערכת הערכית ומשמעותה, עובדה אשר תקל עליהם את היקלטותם. חברות להם מערכת ערכית חזקה יתחילו תהליך זה כבר בשלבי קליטת המועמד. לא רק במאמץ לזיהוי המערכת הערכית אותה נושא המועמד, אלא גם בהבהרה למועמד מהי המערכת הערכית הארגונית ואיזה התנהגות מצופה מהמועמד עם הכניסה לארגון. בכך הארגון יאפשר למועמד/ת להתלבט בשאלה "האם במערכת ערכית זו אני מעוניין או מעוניינת להשתלב?".

**רביעית,** מערך משאבי האנוש מופקד על תקשורת פנים-ארגונית. יצירת מפגשים שמטרתם דיון בקיום המערכת הערכית ובשינויים והפרעות לשמירה על חיותה, הם מפגשים שהכרחיים לקיום המערכת הערכית. בכל מערכת ערכית קיימים מאבקים על בסיס אישי וקבוצתי, לעיתים קיימות התנגשויות בין תת תרבויות של קבוצות שונות, בארץ ובח"ל. קיומה של תרבות מותנה במאבק מתמיד מול פרדיגמות ישנות ולעיתים גם בהתנגשות עם הנטייה הטבעית של עובדים. לדוגמא, ארגון המצדד בערכי צניעות והפחתת סממני סטטוס חיצוניים, עשוי למצוא עצמו נאבק בנטייה הטבעית, של רבים, לסממני סטטוס. כל אלה מחייבים את המערכת לקיים רב שיח שוטף בנושא התרבות. סכסוכים טבעיים אלו חיוניים ובריאיים לכל מערכת בהתמודדות יומיומית ומחדדים את החשיבות של תרבות הארגון. תפקיד משאבי אנוש, בין השאר, הוא לדאוג לקיום ערוצי שיח, לאפשר דיון והחלטות בנושאים ערכיים אלו והקשר שלהם לתכניות הניהול הארגוניות.

**חמישית,** תפקידו של מערך משאבי האנוש לכלול את המערכת הערכית כחלק בלתי נפרד של כל תכניות מערך משאבי האנוש. עליו לעמוד על המשמר להבטיח שתכניות משאבי אנוש אינן עומדות בסתירה ותומכות במערך הערכי הארגוני. מערכות התגמולים, התקשורת, תנועת העובדים, קליטתם ועוד, קשורות קשר אמיץ לערכי הארגון. קיום קשר זה חייב להיות ברור, מוסבר ונתמך. הוא יהווה חיבור הגיוני ועקבי בין הפעילויות וכלי התמיכה הניהוליים שפותחו על ידי משאבי אנוש ויתרום למכלול מערכתי ושיטתי.

**שישית,** התייחסות רצינית לתרבות הארגון ככלי ניהולי מחייבת את הארגון לעקוב בדרך שיטתית אחר יישום ערכי הארגון ולזהות את חולשות תרבות הארגון ויישומה. מערך משאבי האנוש חייב לקיים באופן שיטתי וקבוע בקרה של התפישה והיישום של ערכי הארגון על ידי העובדים (דוגמא לבניית סקר בקרה על תרבות הארגון בחברת 'טקסס אינסטרומנט': Baum & Ratcliff, 1992).

וולקיס (Wilkins, 1983) מונה שלש בעיות עיקריות בהם יתקל הארגון בניסיון להתחקות אחר הערכים המשותפים בארגון. **ראשית,** עובדים אינם מדברים על הערכים באופן גלוי ופתוח אלא מרמזים על כך באמצעות התנהגותם. המשמעות היא שעל מנת לעמוד על הנחות הערכיות הבסיסיות אנו חייבים לנתח את הסממנים הערכיים (Artifacts) כשפה, מיתוסים, סיפורים וריטואלים הבאים לביטוי בארגון. לדוגמא, ערך משותף של "משפחתיות" בארגון יבוא לביטוי בפעילויות חברתיות משותפות, פגישות לאחר שעות העבודה, מסיבות לילדים מאורגנות על ידי הארגון, תמיכה מיוחדת של הארגון בעובד חולה ועוד. נדרשת עבודה מעמיקה והקדשת זמן ניהולי להבנת המשמעות האמתית של סממנים אלו, או שינוי בהם, לתפישה הערכית האמתית. **שנית,** קיימת בעיה כאשר חלק מהנחות יסוד של עובדים עומדות בהתנגשות עם הנורמות הארגוניות המוצהרות. לדוגמא, בארגון אשר מאמין ומשדר שוויוניות ומכאן, מקהה סממני הסטטוס, עובד המייחס חשיבות לסמני סטטוס, כחדר גדול, או השתייכות לקבוצה יוקרתית ינסה להסתיר את תפישותיו אלו, העומדות בניגוד לנורמות הארגון. גילוי פערי התפישה, בעוד מועד, אינו דבר

של מה בכך. **שלישית**, הבעיה של ארגונים גדולים בהם ישנה שונות רבה, מעלה את השאלה עד כמה מייצגים תוצאות סקרי בקרת התרבות את התרבות הארגונית בכללותה או את תת התרבויות, העומדות לעיתים בסתירה לתרבות הארגון.

שלוש בעיות אלו מחייבות את משאבי אנוש, בעת תכנון והפעלת סקר בקרה של תרבות הארגון להבטיח כי הסקרים חודרים לעומק וכוללים היבטים רוחביים של תרבות בארגון. כמו כן, שהם כוללים מדגם מייצג ורחב של תת-התרבויות השונות. למרות הקשיים המתודולוגיים הקיימים בבניית סקרי בקרה נמצא שימוש רחב בסקרים אלו ככלי להבנת יישום התרבות. ניתוח הסקרים והסקת מסקנות מהם מהווים בסיס לתכנית פעולה רצינית, ארוכת טווח לטיפול בבעיות שזוהו תוך הישענות על אותן נקודות החוזק שאותרו. סקר בקרת תרבות הארגון חייב להיות חלק בלתי נפרד מתהליך ניהול התרבות הארגונית. זהו הכלי המרכזי העומד בפני הארגון למדידת ההצלחה של יישום התרבות, התוויית דרכים לתחזוקתה ואיתור בעיות מוקדם ככל האפשר. ככל סקר הוא אינדיקציה המאפשרת השוואה לאורך זמן על השתפרות או נסיגת המערכת. הכנת הסקר, ניתוחו, הסקת המסקנות והדיונים הפנימיים על תוצאות הסקר ילוו על ידי מערך משאבי האנוש. הוא זה אשר מופקד על שיתוף העובדים בהכנת תכניות לטיפול בחולשות ובחזקות שעלו מתוך הסקר, על התקשורת הפנים-ארגונית אשר מתפקדה להפיץ את תוצאות הסקר ואת החלטות הגופים השונים, תוך יצירת שותפות ארגונית לפתרון הבעיות.

### מערך ניהול היכולות

מתוך ההבנה כי יכולת החדשנות של הארגון מתאפשרת בשל האינטליגנציה, הדמיון והיצירתיות של עובדי הארגון, על מערכת משאבי האנוש לבסס מבנה ארגוני ולאיישו, באופן שיתמוך ביכולות אלו ויעודד התנהגויות שמפתחות יצירתיות ומיישמות אותן לחדשנות (Jiménez-Jiménez et al. 2008).

נדרשת חשיבה להתאמת המבנה ארגוני באופן שיתמוך באסטרטגיית החדשנות שבמהותה פיתוח מוצרים, שירותים או תהליכים כדי לייצר דבר חדש ושונה. הספרות (West, 2002 ; Van de Ven, Polley) מדגישה את חשיבות השימוש בצוותים לקידום החדשנות, מתוך ההבנה כי פיתוח רעיונות חדשניים ויישומם הוא תהליך מורכב מדי לביצוע על-ידי אדם אחד וכן נמצא כי עבודת צוות מעודדת חשיבה משותפת ומקרינה רעיונות שונים בין חברי הצוות. בהתאם, יש לתכנן את המבנה הארגוני ולבססו על צוותי עבודה בעלי תמהיל אנושי מגוון, כלומר צוותים המורכבים מאנשים מתחומי עיסוק ומומחיות שונים שיכולים להפרות אחד את השני. התנהלות בצוותי עבודה מגוונים מורידה גם את רמת ההתנגדות לשינויים ותורמת לחדשנות הארגונית (Beugelsdijk, 2008). התמהיל האנושי בצוותים, מתבטא הן בגיוון בניסיון ותחומי התמחות מקצועיים, והן בגיוון בצורות חשיבה ואפיונים אישיותיים. אלו ואלו מאפשרים את החשיבה היצירתית האינטגרטיבית המקשרת בין תחומים שונים, את השיתוף בידע, ומובילים לרענון מקורות המידע החשובים בתהליכי חדשנות.

דגש נוסף בהקשר של מבנה ארגוני התומך בחדשנות, בעיקר בחדשנות טכנולוגית, הוא יצירת מבנה ארגוני מכוון לקוחות. גישת מיקוד בלקוחות, כלומר שדרישות הלקוחות, ציפיותיהם, ושיעור רצונם יהיו תשומות מהותיות לחשיבה הצוותית בשלבי הפיתוח, ואלו יובילו לבחירת רעיונות יצירתיים וחדשניים בעלי ישימות (Schuler & Jackson, 1987).

הספרות כותבת על הקשר שבין אוטונומיה וחדשנות. ברמה האינדיבידואלית אנשים הם יצירתיים כאשר ניתן להם החופש וההזדמנות לחתור אחרי רעיונותיהם ולממשם. לכן יש לתת דגש על תכנון עומס עבודה באופן שיספק לעובדים זמן פנוי במסגרת העבודה. חופש זה מעודד את המוטיבציה הפנימית, את הדחף

ויכולת ההנאה מהתמודדות עם האתגרים בעבודה ויהווה קרקע פורייה לחשיבה יצירתית (Jiang et al., 2012). בהתאם, מומלץ לייצר מבנה ארגוני אשר נותן לצוותי העבודה את האוטונומיה. על-ידי בניית צוותים מגוונים, אך קטנים יחסית, עם סמכות לקבלת החלטות או קרבה היררכית לבעל סמכות זאת תוך מעורבות בקבלת החלטות. תכנון הרכב מקצועי מגוון של צוותים, יאפשר אינטגרציה ויחסי עבודה הדוקים ומשלימים של חברי הצוות. תהליך החדשנות הכולל: העלאת רעיונות, מיון הרעיונות הנבחרים, בחירת הרעיונות ליישום ויישומם, יתאפשר באופן מהיר ושוטף כאשר לצוות יש את האוטונומיה והחופש לבצעו. אוטונומיה יכולה להתבטא גם בחופש של מנהלים בבחירת אנשים לפרויקט, וגמישות בהרכב אנושי הפרויקט כתלות בשלבי היישום השונים (Kanter, 1985).

מבנה ארגוני גמיש, מופחת ביורוקרטיות, מעודד פתיחות והתנסות בגישות חדשות. אלו, מאפשרים עצמאות ולקחת סיכונים, מעודדים תהליכי שיתוף בידע ובכך תומכים באסטרטגיית חדשנות (Styhre & Sundgren, 2005). תהליכי שיתוף מידע יתאפשרו באמצעות תקשורת רציפה עם מנהלים ועמיתים ומעורבות גבוהה של עובדים. בתהליך הגדרת המבנה הארגוני ותהליכי העבודה התומכים, יש לתת את הדעת לגמישות ולחופש של מנהלים בניהול המשאבים שבאחריותם, באופן שיאפשר להם לתמוך ולקדם את הרעיונות היצירתיים של צוותיהם (Amabile, 1997).

על מערכת משאבי אנוש בארגון, המעורבת בבחירת אסטרטגיית החדשנות, לוודא, שהגדרות התפקידים כוללות את מרכיב האוטונומיה החשוב ליצירתיות. אוטונומיה מתורגמת להגדרת תפקיד שמכיל עמימות ומרווחים. עומס העבודה, כפי שמתואר על-ידי הגדרת התפקיד, צריך לאפשר גם זמן מספק לחיפוש מידע, לניסוי וטעייה (Jiménez-Jiménez et al., 2008). יש לתת את הדעת לארגון בעל מבנה קשיח ופורמאלי, יתר על המידה, אשר עלול להפחית יצירתיות בארגון. כמו כן תהליכים ארגוניים הכוללים עודף בקרה של מנהלים על העובדים, בעיות פוליטיות, מלחמות ותחרות פנים ארגונית, מקטין את תחושת העצמאות והחופש של העובדים ועלול להפחית חדשנות ארגונית (Amabile, 1998).

תהליך איוש התפקידים בארגון הוא אחד מתהליכי המפתח של השותפות בין דרגי הניהול ומערך משאבי האנוש, ולו תרומה מהותית על האסטרטגיה החדשנית של הארגון. נדרש לאייש את הארגון בעובדים שיתמכו, יובילו וייצרו את החדשנות הנדרשת. לכן תהליך איתור וחיפוש עובדים חשוב שיתמקד במאפיינים החשובים ליצירתיות וחדשנות (Amabile, 1983). על מנת לאתר עובדים שייצרו את הגיוון האנושי בארגון, מומלץ להשתמש במקורות גיוס מרובים. הספרות מדברת על היתרון שיש לגיוס עובדים ממקורות חיצוניים, ולתרומתו לרענון מקורות הידע בארגון (Jiménez-Jiménez et al., 2005). במקביל יש לבצע, בשיתוף העובד ומנהליו, תהליך חשיבה מסודר של פיתוח התפתחות וקידום העובדים בתוך הארגון, ולתכנן רוטציה בתפקידים. אלו ואלו יעזרו בשמירה על העובדים בארגון לטווח זמן ארוך, ויאפשרו את הגיוון והעושר החשיבתי החשוב לתהליכי יצירתיות (Jiménez-Jiménez et al., 2008).

ישנה חשיבות גבוהה לאיתור וזיהוי עובדים בעלי יכולות יצירתיות. תהליכי מיון מועמדים הכוללים ראיונות מעמיקים ומבחני מיון, תוך מיקוד בכישורים היצירתיים, יאפשר איתור של עובדים עם מסוגלות גבוהה ליצירתיות. יצירתיות מתאפשרת כאשר יש חפיפה בין שלוש מיומנויות ומאפיינים אישיותיים (1) מומחיות מקצועית בתחום העיסוק הרלוונטי, (2) מוטיבציה פנימית ו (3) יכולות תומכות יצירתיות (Jiang et al., 2012).

## הערכת ביצועים ותגמול

אחד הסממנים המוחשיים ביותר לארגון, התומך בחדשנות, הוא תגמול לעובדיו על ניסיונות לשפר ולחדש. אך הערכה ותגמול על חדשנות ויצירתיות הוא עניין מורכב וטומן בתוכו סיכון פוטנציאלי, היות שיש סכנה שאם מערך התגמול אינו בנוי נכון, הוא יפגע ביצירתיות העובדים ויפגום באסטרטגיית החדשנות (West, Hirst, Richter, & Shipton, 2004).

הקרקע, שעליה צומחת פעילות יצירתית וחדשנית, מבוססת על מספר יסודות וביניהם: עבודת צוות, שיתוף בידע, סובלנות למצבי אי ודאות, מוטיבציה פנימית של יחידים לפתור בעיות מורכבות ומיקוד בטווח הרחוק. לכל אלו יש לתת את הדעת בבניית מנגנון הערכת ביצועים ומערך תגמול התומכים באסטרטגיית חדשנות.

### מנגנון הערכת ביצועים

רבות דובר על חשיבות עבודת הצוות להשגת חדשנות, מתוך ראייה כי חדשנות היא תוצר מורכב מכדי לבצעו על-ידי אדם אחד. בהתאם, על מנגנון הערכת הביצועים לכלול בתוכו הערכת ביצועים של צוותי העבודה ולא של היחיד בלבד. בדרך זו תתחזק תחושת ה"יחד" הצוותית, אשר הינה חיונית להצלחה. שימת דגש על יעדים צוותיים תגביר את המוטיבציה של חברי הצוות לשתף בידע (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2012) ותהווה תמריץ ליחיד לסקרנות והתעניינות גם בנושאים שאינם קשורים ישירות אליו (Lau et al., 2004).

למנגנון הערכת ביצועים ארגוני המבוסס על תוצאות, ישנה נטייה למיקוד בביצועים, שניתנים למדידה בטווח זמן קצר בהתאם לקריטריונים אובייקטיביים, למשל: החזר על השקעה, גמר ביצוע משימה, זמן תגובה מהיר וכדומה. מנגנון הערכת ביצועים שכזה, יכול להוות בעיה, כאשר האסטרטגיה שהארגון בחר היא אסטרטגיית חדשנות. חדשנות, בעיקר חדשנות טכנולוגית, מבוססת על פירוק, איחוד וסידור מחדש של מידע, במטרה לייצר רעיונות חדשים, ועוסקת באזורים בהם ישנה רמת אי-ודאות גבוהה (Li, Zhao, & Liu, 2006). אם רוב המנהלים והעובדים יהיו ממוקדים בחשש מעשיית טעויות או לקיחת סיכון, הם עלולים להזניח רעיונות וכיוונים חדשניים, שבהם יש סיכון גבוה. לפיכך, חשוב שמנגנון הערכת הביצועים יכלול לא רק את ההצלחה בחדשנות, אלא גם את המאמץ והניסיון לחדש. אחרת העובדים יעדיפו לדבוק בדרך המוכרת והבטוחה יותר במקום לחדש, וידבקו בפרדיגמות מוכרות במקום לחתור למקוריות (West et al., 2004).

מומלץ שמנגנון הערכת ביצועים יתמקד גם בטווח הארוך וידגיש תהליכים, אישיים, צוותיים וארגוניים, של איסוף ושיתוף בידע. זאת, על מנת לתמרץ הגדלת מאגר המידע הארגוני ולקדם שיתופי פעולה. בנוסף, חשוב שהערכת הביצועים תכלול דרך לזהות, להוקיר ולתגמל ניסיונות ומאמצים לחדש, גם במקרים של כישלון, וכשהחדשנות לא יצאה לפועל. בדרך זאת המוטיבציה הפנימית ליצירתיות וחתירה לחדשנות לא תיפגע מאי-הצלחות. את מנגנון הערכת הביצועים צריך לבנות באופן, שיעודד השתתפות עובדים בכל תהליך הגדרת היעדים והביצועים, ולוודא שמשופק להם משוב הולם על מצבם ביחס לציפיות מהם. את מנגנון הערכת הביצועים חשוב לתמוך במערך תגמול תואם.

### מערך התגמול

תגמול על חדשנות וביצועים חדשניים צריך להתבצע באופן זהיר, כדי שיתמוך במוטיבציה הפנימית של העובדים ליצירתיות וחדשנות ולא יפגע בה. לאנשים יצירתיים יש מוטיבציה פנימית המתבטאת, בין

היתר, בדבקות במשימות והתמודדות עם בעיות, בסקרנות ובהתלהבות מחידושים. חשוב שמערך התגמול הארגוני לא יפגע במוטיבציה פנימית זו, ולא יסיט את המיקוד מהמשימה עצמה אל התגמול (Amabile, 1983).

בהקשר זה יש להבחין בין תמריצים חומריים ותמריצים לא-חומריים. תמריץ חומרי מתייחס בעיקר לרווח כלכלי, כאשר תמריץ לא-חומרי מתייחס בעיקר להכרה חברתית (Li et al., 2006). לתמריץ חומרי יש יתרון בכך שהוא מהווה מוקד משיכה של עובדים מוכשרים לארגון. מספר מחקרים הראו על קשר חיובי בין חדשנות וגובה שכר העובדים (Jiménez-Jiménez et al., 2008). מאידך, נמצא במחקרים אחרים, כי תגמול חומרי, כגון: בונוס, העלאת שכר, פוגעים בחדשנות (Amabile, 1998). לאנשים יצירתיים ישנה מוטיבציה פנימית והתלהבות לרדוף אחרי הרעיונות וכיווני חשיבה ייחודיים משלהם. תמריץ חומרי יכול לגרום לדעיכת מוטיבציה זו. לעומתו, תמריץ לא חומרי יכול לעודד אותה ולחזק את הצורך למימוש עצמי (Li et al., 2006). דוגמאות לתמריצים לא-חומריים שמעודדים התנהגות יצירתית יכולות להיות: קבלת אוטונומיה מורחבת יותר בתפקיד או אפשרויות נוספות לצמיחה אישית או הכרה של חברי הצוות או הארגון בתרומתם. לפיכך, מומלץ לשלב בין שני סוגי התמריצים בהלימה עם מנגנון הערכת הביצועים. ראשית, לבסס את רמת השכר הארגוני, באופן שימשוך אנשים מוכשרים לארגון. שנית, לשלב בין תגמול לא-חומרי ברמה האישית, לתגמול חומרי ברמה הצוותית (Amabile, 1998). יש לוודא שהתגמול מבוסס על עידוד העקרונות המקדמים חדשנות ויצירתיות: יכולות אישיות, ביצועים צוותיים ויעדים תהליכיים ממוקדי טווח רחוק.

לסיכום, על מנת לתמוך באסטרטגיית חדשנות יש לוודא: א. שמנגנון הערכת הביצועים ממוקד ביעדים צוותיים ולא רק ביעדים אישיים, ב. שהוא מביא לידי ביטוי יעדים תהליכיים ארוכי טווח ולא רק תוצאתיים, ג. שהוא מזהה ומוקיר ניסיונות ומאמצים לחדשנות, גם כשהם לא צלחו, ד. שהמנגנון נתמך במערך תגמול הוליסטי שמכיל תמהיל של תמרוץ חומרי המתמקד בקבוצה עם תמרוץ לא חומרי שמחזק את המוטיבציה הפנימית לחדש. אלו ואלו, כאשר נמצאים בהלימה, יאפשרו שגשוג של המוטיבציה ליצירתיות של העובדים ויתמכו מאסטרטגיית החדשנות של הארגון.

### מערך השיתוף בידע (Knowledge Sharing) והלמידה

במרכז פעילות החדשנות בארגון עומדת יכולת היצירה הארגונית המבוססת על ידע בתחום העשייה. שיתוף בידע, החלפת דעות ורעיונות הנם בעלי חשיבות עליונה להצלחת יצירתיות המובילה, כאמור, לחדשנות ארגונית. כתמיכה בהליך נמצא (Martens, 2011) כי חייבת להיות תרבות ואווירה ארגונית אשר תומכות בהעלאת רעיונות חדשים והכוללת חופש עשייה בעבודה, יחסים פתוחים בין העובדים לעצמם ולניהול. שיתוף בידע דורש מהעובדים את נכונותם לשתף בידע ולהתגבר על הפחדים, ההשפעה והכוח הטמון בשמירת הידע לעצמם (Casimir, Lee, & Loon, 2012).

ניהול השיתוף בידע ופעילויות למידה והדרכה ארגונית קיבלו בשנים האחרונות ממדים חדשים. ניהול הידע (Knowledge Management) הוגדר כמגוון של פעילויות המובילות את הארגון לרכישת ידע ממקור פנימי או חיצוני לארגון. זוהי, פונקציה ניהולית הגדלה המהירות עם התפתחות האסטרטגיה של חדשנות, הכוללת את ניהול זרימת הידע בתוך הארגון והשימוש בידע בצורה יעילה ואפקטיבית לתועלת ורווחיות הארגון לזמן הארוך. מכאן, ניהול ידע אפקטיבי נחשב כפעילות ניהולית אשר מתמקדת בפיתוח ובשימוש של ידע כתמיכה בהשגת המטרות האסטרטגיות של הארגון (Darroch & McNaughton, 2002).



מחקרים שנעשו על פעילות משאבי אנוש מצאו קשר חיובי, בין פעילויות אלו, לשיתוף בידע וכנגזרת מכך לחדשנות ארגונית. קשר חזק נמצא בין השפעת תרבות הארגון על השיתוף בידע. תרבות המדגישה יחסי אמון בין העובדים, עידוד עבודה בצוותים ותקשורת פתוחה מעודדת שיתוף בידע (Casimir et al., 2012; Suppiah & Singh Sandhu, 2011). קשר נוסף וחיובי נמצא (Jiménez-Jiménez et al., 2013) בין תיכון התפקיד (Job Design) אשר כלל, עבודת צוות, מתן עצמאות בעבודה ותקשורת בין-אישית והנעת העובדים לשיתוף בידע. בנוסף נמצא כי גמישות במבנה הארגוני המלווה בהגדרת תפקידים רחבה עודדה התנהגות של שיתוף בידע. כמו כן מצאו החוקרים גם קשר חיובי בין שיתוף בידע לתגמולים, ובתנאי שאלה באים לביטוי בהערכת הביצוע המבטאת את עידוד העובדים לשיתוף בידע ולמידה.

פעילות משאבי אנוש בשכירת עובדים גם לה השפעה מכרעת על שיתוף בידע. ההכרעה בדילמה שבין שכירת עובדים מחוץ לארגון ובכך לייבא ידע, לעומת קידום ופיתוח עובדים מתוך המערכת ובכך לעודד יציבות ארגונית ועידוד תרבות של למידה, הנה החלטה אסטרטגית חשובה. להחלטה זו משמעות לטווח ארוך, מאחר ויציבות ומתן הזדמנויות פיתוח לעובדים מחזקת את מחויבות העובדים לארגון ומעודדת שיתוף ידע בארגון (Jiménez-Jiménez et al., 2013). לניהול הידע בארגון חשיבות רבה ותרומה ישירה ליכולת הארגון להתמודד מול התחרות. תרומת משאבי אנוש לניהול הידע הארגוני מחזקת את מטרותו המרכזית של ניהול משאבי אנוש, עידוד היכולת התחרותית של הארגון. שיתוף בידע הוא חלק בלתי נפרד מניהול הידע בארגון המחזק את ערך ההון האנושי ומגביר את יכולות היצירה והחדשנות. תפקיד משאבי אנוש הוא בתמיכה בהעברת הידע המתאים, לאוכלוסייה המתאימה בעיתוי ובעלות המתאימה. חלקו של ניהול משאבי אנוש ביצירת אווירה ותרבות של ארגון לומד הוא רב. בניית תהליכים ארגוניים לניהול הידע, זיהוי צרכי הידע של העובדים, מתן פתרונות של הדרכה העשרה ופיתוח העובדים הם כולם חלק מרכזי מהמצופה ממערך משאבי האנוש.

ארמסטרונג (Michael, 2006, pp: 181) מונה מספר פעילויות מרכזיות של מערך משאבי האנוש הבאות לתמוך במדיניות של בניית מערך שיתוף בידע והדרכה בארגון:

- תמיכה בטיפוח תרבות הארגון אשר קיים בה הדגש על פתיחות ושיתוף בידע.
- עידוד אווירה ארגונית של מחויבות ואמון הדדי.
- יעוץ, תיכון ופיתוח של ארגון, התומך בשיתוף בידע, באמצעות בניית מערך קשרים והקמת רשתות של עובדים אשר להם מכנה משותף בהתעניינות, בבעיות, בהחלפת רעיונות הקשורות לעיסוקם והקמת צוותי עבודה.
- יעוץ על גישות ודרכים להניע עובדים לשתף אחרים בידע ולתגמל את אלו הפעילים בשיתוף בידע.
- יעוץ ויישום מדיניות נהלים ושיטות אשר מעודדים ומאפשרים קליטה, משיכה ושימור עובדים היכולים לתרום ליצירת הידע ושיתופו.
- תמיכה בפיתוח בתהליך ניהולי של הערכת ביצועים אשר יתמקד, בין השאר, בפיתוח והערכת של שיתוף בידע.
- פיתוח תהליכי למידה ארגונית והדרכה אישית אשר יעזרו בהעברה ושילוב של ידע.
- בניית מערכי למידה, סמינרים וועידות אשר יאפשרו שיתוף בידע על בסיס אישי.
- עידוד וקידום חשיבות הסיבות לניהול ידע בין חברי סגל הניהול הבכיר בארגון, על מנת לעודד אותם לתפוש מנהיגות, לתמוך ביוזמות בניהול ועברת ידע.

ללא ספק פעילויות אלו נוגעות לרבות מפעילויות משאבי אנוש והן ממוקדות סביב חשיבות עידוד הארגון ללמידה, פיתוח והדרכת העובדים, תוך הדגשת החשיבות לשיתוף בידע, כחלק מהמאבק לקיום אסטרטגיית הארגון לחדשנות ומכאן, על שמירה על יתרונו התחרותי של הארגון.

### מחברות עובדים (Employee Engagement)

בעשרים השנה האחרונות הפך המושג מחוברות ארגונית למושג נפוץ ביותר בעולם הארגוני. אלפי מאמרים נתנו אף הם ביטוי להתעוררות זו כאשר רבים מהם מנסים להגדיר, בדרכם, את המושג. אין הסכמה על הגדרה מסוימת ההולמת ביותר את התחום. אנו ננסה כאן לפשט את הדיון על ידי השוואה של מספר מצומצם של הגדרות ואימוץ הגדרה העונה לתפישתנו. אך נראה כי עיקר תשומת הלב, בפרק זה, צריכה להינתן מחד, לקשר שבין מחוברות עובדים ולהשפעה על יצירתיות וחדשנות בארגון, ומאידך, לתפקידו של מערך משאבי אנוש בעידוד ויצירת מחוברות.

קאהן (Kahn, 1990, pp: 894) היה חלוץ המשתמשים במושג מחוברות ומגדיר אותו כרתימת חברי הארגון לתפקידים הארגוני, כך שהם ישקיעו בו את מלוא המשאבים הפיזיים, הקוגניטיביים והרגשיים במטרה לספק את מלוא התועלת אפשרית. הרטר ואחרים (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, pp: 269) קובעים כי מחוברות היא מעורבות, סיפוק, והתלהבות היחיד מעבודתו. מאסי ואחרים (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009, pp: 7) מגדירים מחוברות כאנרגיה ממוקדת של היחיד כפי שנגלית לאחרים ובאה לביטוי בהצגת יוזמה אישית, יכולת הסתגלות, מאמץ ודבקות במטרות הארגון. טראס ואחרים (Truss, Soane, & Edwards, Wisdom, Croll, & Burnett, 2006, pp: 1X) מגדירים זאת בצורה פשטנית וברורה "מחברות משמעותה הרגשה חיובית מעבודתך" (Engagement means feeling positive about your job).

אלפס ואחרים (Alfes, Truss, Soane, Rees, & Gatenby, 2010, pp: 5) מתייחסים לשלושה מרכיבים מרכזיים במחברות ארגונית: הראשון, מחויבות היחיד לחשיבה עמוקה על התפקיד וכיצד לבצע אותו טוב יותר. השני, מחויבות רגשית, כלומר לתחושה חיובית בעקבות ביצוע עבודה טובה. והשלישי, מחויבות חברתית, כלומר ניצול, באופן פעיל, כל הזדמנות לשוחח עם אחרים בעבודה, על שיפורים בביצוע בעבודה.

יצירת מחוברות ארגונית בארגון הנה משימה מורכבת ביותר ודורשת מנהיגות ארגונית ושיתוף פעולה בין דרגי הניהול למשאבי האנוש. זהו מאמץ מתמשך, אשר עשוי לקחת שנים רבות של השקעת מאמצים, כדי לבנות תרבות התומכת מחוברות, וארגון המסוגל לבנות את מערכותיו, כך שיספקו לעובדים תחושה של מחויבות, שביעות רצון, מעורבות ועוד. קרופורד ואחרים (Crawford, Rich, Buckman, & Bergeron, 2014, pp: 59-62) מונים מספר מרכיבים הקובעים ומשפיעים על קיום מחוברות ארגונית:

- אתגרי התפקיד, אחריות, עומס בעבודה ורוחב התפקיד. יוצרים מחויבות לארגון עם העלייה בפוטנציאל להישגיות וההתפתחות האישית.
- אוטונומיה בתפקיד, חופש ועצמאות יוצרים הרגשת שליטה ובקרה על תוצאות העבודה.
- מגוון פעילויות המאפשרות ביצוע, בחירה ושימוש במיומנויות שונות.
- מתן משוב ישיר וברור לעובדים על האפקטיביות של עבודתם.
- הלימה בין העובד לסביבת הארגון המאפשרת לעובד להתנהג בחופשיות ובהתאם לדרך בו העובד תופש את עצמו.
- הזדמנויות לצמיחה והתפתחות אישית.
- תגמול והכרה על התרומה הארגונית.

במחקרים שונים (Haid & Sims, 2009) אשר בוצעו בשנים האחרונות נמצאו הוכחות רבות לקשר חיובי בין מחוברות ארגונית לתוצאות ולהיבטים ארגוניים שונים. מכאן, ניתן להבין את ההתלהבות הגדולה של דרגי הניהול וניהול משאבי האנוש מחשיבות הנושא לקיומו של הארגון ולשיפור יכולת עמידתו בתנאי הסביבה המורכבים. לדוגמה, נמצא קשר חיובי לרווחיות הארגון, לעליה בפריון, לשביעות רצון הלקוחות,

ללקיחת יוזמה אישית, להנעה לפעול בסטנדרטים גבוהים, לירידה בתחלופת עובדים, לירידה בתאונות עבודה ועוד.

החשוב לענייננו כאן, הוא הקשר שנמצא בין מחוברות ארגונית ליצירתיות וחדשנות. נראה אך טבעי שהקשר החיובי בין מחוברות להתמסרות העובד לעבודה מתוך רצון ואהבה והקשר החיובי לארגון יצרו קשר ברור ליצירתיות וחדשנות. אך למרבה הפלא, נושא זה כמעט ולא נחקר. נמצאו מחקרים בודדים (Gichohi, 2014; McEwen, 2011) העוסקים ישירות בקשר בין מחוברות לחדשנות, ותוצאותיהם מראים על קשר חיובי בין השניים. אין לנו ספק כי מחוברות ארגונית תופסת מקום מרכזי בתרומתו של מערך משאבי אנוש ליכולת הארגון להתמודד עם סביבתו, גם באם ההשפעה על חדשנות אינה מוכחת עדיין מחקרית. כמו כן מחוברות ארגונית תקדם את הארגון ותיצור אווירה של מסירות לארגון, עשייה, השקעה בעבודה, רוח טובה, אי-רצון לעזוב את הארגון, יעילות, רווחיות ועוד. מרכיבים אשר כשלעצמם יעזרו לקידום יצירתיות וחדשנות, גם בדרך עקיפה בעזרה למערך משאבי אנוש בקידום מטרתו המרכזית, תמיכה ביצירת יתרון תחרותי לארגון.

רבות מהפעילויות הקשורות ליצירת מחוברות ארגונית וחיזוקה נמצאות בתחומי האחריות של מערך משאבי האנוש. אולי הבולטות ביותר הן, ראשית, יצירת וחיזוק השותפות בין משאבי אנוש והמנהיגות הניהולית של הארגון והניהול, ושנית, תמיכה בבנייה וטיפוח תרבות הארגון, כך שתכלול את מסד הערכים הבסיסי התומך ביצירת מחויבות חזקה לארגון. אין כמעט תחום במסגרת משאבי אנוש אשר אין בו אלמנטים המשפיעים על עשייה לקידום המחוברות. נקודת המוצא צריכה להוות החלטה אסטרטגית על כיוון הדרך, היינו, אימוץ מיקוד ומאמץ למחברות, ומכאן הגדרת ההדגשים שעל משאבי אנוש לקדם בארגון. לדוגמה, מודל הביצועים של גסט (Guest, 1977) מסביר כיצד פעילות משאבי אנוש בבחירה, הדרכה, הערכה, בתגמולים, בתיכון התפקידים ובמעורבות משפיעות על מאמץ העובדים, שיתוף הפעולה שלהם ומעורבותם, וכתוצאה עליה ברווחי הארגון והחזר על ההשקעה. ניתן גם לצפות, אם כי זה דורש הוכחה, גם לעליה ביצירתיות וחדשנות. אנו עדים בתקופתנו לשנויים מרחיקי לכת בניהול משאבי אנוש, בפרט עם ניהול כוח עבודה רב-דורי, המתבטא בכניסת דור חדש בעל ציפיות שונות, המגדילות את המיקוד במחברות עובדים. למרות שעובדים מחוברים, כאמור, הראו באופן עקבי תוצאות המקדמות את פירון הארגון, רווחיו, ירידה בתחלופה, מוערך כי רק 30% מכוח העבודה הבינלאומי מחובר לארגון. מתוך 16 ארצות בהן נערך המחקר (Shuck & Wollard, 2008) נמצא כי 60% מהעובדים אינם מעורבים או אי-אכפתיים לגבי עבודתם. למרות מספר העובדים המחוברים הנמוך, סיווג מנהלים בכירים את המחברות הארגונית כאחת מהעדיפויות המרכזיות של ארגונים (Ketter, 2008). יש להביא בחשבון כי תהליך המחברות הארגונית הוא תהליך מורכב וקשה, ולמעשה, כמו מאמצים רבים אחרים של מערך משאבי האנוש והניהול, אף פעם אינו מסתיים.

## סיכום

עם האצת שיווי הסביבה והתחרות העולמית הגוברת, הוגבר הלחץ בארגונים רבים לעודד אסטרטגיה של חדשנות, כפתרון אידיאלי ליכולתו של הארגון להתמודד בתחרות. תפקידו של מערך משאבי האנוש הוא לתמוך בשאיפת הארגון ולשמור על מאמצי הארגון להשיג יתרון תחרותי ולשמרו לאורך זמן. במאמר זה, לאחר שהגדרנו והסברנו את משמעותה של יצירתיות וחדשנות, עמדנו על שטחי העבודה המרכזיים בהם יש למשאבי אנוש תרומה בעלת עוצמה לתמיכה באסטרטגיית הארגון. כאמור, משאבי אנוש, המאמצים את התפישה האסטרטגית, יקבעו ויגדירו, בשלב ראשון, את האסטרטגיה של מערך משאבי

האנוש כנגזרת מאסטרטגיית החדשנות של הארגון. בהמשך תיערך תכנית עבודה מפורטת, אשר תקבע את סדר העבודה של משאבי אנוש והשותפות עם דרגי הניהול, לביצוע וקיום האסטרטגיה שנבחרה. הצענו ופרטנו משישה תחומים מרכזיים בהם באה לביטוי תרומת מערך משאבי אנוש לחדשנות ארגונית. אין לנו ספק כי לא ניתן לבצע את השינוי בכל חמשת התחומים שהעלנו בבת אחת. זהו תהליך ארוך טווח המחייב חשיבה, זהירות ומדידת תוצאות לאחר כל שלב ושלב. יש לזכור, כי פותחו לא מעט כלים למדידת מחוברות ארגונית, אשר על משאבי אנוש להחדיר למערכת ולעקוב אחריהם בדרך שיטתית, אך זהו נושא למאמר נוסף.

בחירת התחום הנכון לקיום האסטרטגיה, בין אם בפעולות ארוכות טווח, כגון, טיפוח תרבות ארגונית הולמת, מערך השיתוף בידע והלמידה או מחוברות ארגונית, ובין אם בפעולות ממוקדות, כמו מערך ניהול היכולות או הערכת הביצועים והתגמול, מחייבות העמקה, ראייה פרואקטיבית, סבלנות וסובלנות. בכל אחת מפעילויות אלו ניסינו, ראשית, להבהיר את מהותן וחשיבותן, ושנית, להדגיש את תרומתן של מערך משאבי האנוש להחדרתן, טיפוחן והצלחתן.

חשוב ביותר להדגיש כי תמיכת מערך משאבי אנוש באסטרטגיית החדשנות הארגונית היא הזדמנות עצומה לתחום ניהול משאבי אנוש לקחת חלק פעיל בתרומתו ליכולת הארגון להתמודד מול התחרות. בתקופה האחרונה עומד מקצוע משאבי אנוש בפני ביקורת קשה, ההולכת וגואה. רק ביולי אוגוסט 2015 יצא עיתון ההרווארד ביזנס רביו (*Harvard Business Review*) במאמר (*Rethinking Human Resources: It's time blow up HR and build something new*) הקורא לשינוי מהותי במקצוע, ומעבר לתפישה האסטרטגית, במקום התפישה האדמיניסטרטיבית ניהולית הקיימת עדיין בארגונים רבים. מעורבות מחלקת משאבי אנוש באסטרטגיית חדשנות יכולה, ללא ספק, לתרום לשנוי מעמדו של מערך ניהול משאבי אנוש בארגון, ואף חשוב מזה, לקידום רמת המקצוע, בעשייה התפוררה למטרתו המרכזית של התחום והיא התרומה לשותפות ביצירת יתרון תחרותי לארגון. ההתמודדות עם אסטרטגיית חדשנות מדגישה, לא רק את חשיבות ניהול האסטרטגיה עצמה, אלא גם את החשיבות של יצירת שותפות עם דרגי הניהול, התמודדות עם הכוונה לתרבות ארגון ייחודית וטיפוחה, ומעל הכול אינטגרציה של פעילויות מערך משאבי האנוש להשגת מטרה חשובה, קשה וארוכת טווח הניתנת למדידה ולבחינת תוצאותיה.

### ביבליוגרפיה:

משולם, א. והרפז, י. (2015). *ניהול משאבי אנוש: הגישה האסטרטגית*. חיפה, הוצאת ספרים אוניברסיטת חיפה וידיעות אחרונות. עמ' 8-187.

Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357

Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39-58.

Amabile, T.M. (1998). How to kill creativity. *Harvard business review*, 76, 5, pp: 77-87.

- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2010). Creating an Engaged Workforce: Findings from the Kingston Employee Engagement Consortium Project.[Online] CIPD Report.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan management review*, 43(2), 34.
- Baum, J., & Ratcliff, S. (1992). Culture Audit Helps Manage Diversity at TI. Society of Human Resource management. *HR News, December*, A10.
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29(6), 821-847.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of management review*, 20(2), 343-378.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Prentice Hall, , reprinted John Wiley & Sons, 2011
- Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior. *International Journal of Manpower*, 26(2), 177-195.
- Casimir, G., Lee, K., & Loon, M. (2012). Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 740-753.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.
- Conference Board, (2013). CEO Challenges.
- Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2014). The antecedents and drivers of employee engagement. *Employee engagement in theory and practice*, 57-81.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management science*, 42(5), 693-716.
- Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of intellectual capital*, 3(3), 210-222.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Economist Intelligence Unit. (2009) Fertile Ground Cultivating a Talent for Innovation, February.
- Foss, N. J., & Laursen, K. (2005). Performance pay, delegation and multitasking under uncertainty and innovativeness: An empirical investigation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(2), 246-276.

- Gichohi, P. M. (2014). The Role of Employee Engagement in Revitalizing Creativity and Innovation at the Workplace: A Survey of Selected Libraries in Meru County–Kenya.
- Gupta, A. K., & Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management, 36*(3), 41.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management, 8*(3), 263-276.
- Haid, M., & Sims, J. (2009). Employee engagement: Maximizing organizational performance. *Philadelphia: Right Management Inc: A Manpower Company.*
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology, 87*(2), 268.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction innovation, 6*(3), 159-172.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal, 38*(3), 635-672.
- Islam, G., & Zyphur, M. J. (2009). Rituals in Organizations A Review and Expansion of Current Theory. *Group & Organization Management, 34*(1), 114-139.
- Jackson, S. E., Chuang, C. H., Harden, E. E., Jiang, Y., & Joseph, J. M. (2006). Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork. *Research in personnel and human resources management, 25*(06), 27-70.
- Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(19), 4025-4047.
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: an empirical study. *International journal of Manpower, 26*(4), 364-381.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2007). Managing human resources in order to promote knowledge management and technical innovation. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 5*(2), 83-100.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation?. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(7), 1208-1221.
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2012). Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel Review, 42*(1), 28-49.

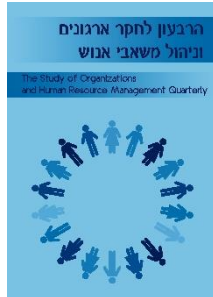
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kanter, R. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of business venturing*, 1(1), 47-60.
- Ketter, P. (2008). What's the big deal about employee engagement? Training and Development, pp: 44-49.
- Lau, C. M., & Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International business review*, 13(6), 685-703.
- Li, Y., Zhao, Y., & Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International journal of manpower*, 27(7), 679-697.
- Lyon, D. W., & Ferrier, W. J. (2002). Enhancing performance with product-market innovation: the influence of the top management team. *Journal of Managerial Issues*, 452-469.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & labor relations review*, 48(2), 197-221.
- Macey, W H, Schneider, B, Barbera, K M and Young, S A (2009) *Employee Engagement*, Malden, MA, Wiley-Blackwell.
- Martens, Y. (2011). Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity. *Facilities*, 29(1/2), 63-79.
- Martin, J. (2001). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage Publications.
- McEwen, D. (2011). Employee Engagement: A Systemic Approach to High Employee Engagement.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- Michael, A. (2006). A handbook of Human resource Management Practice. *Cambridge University Press, London*.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313-351.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72.
- Needle, D. (2010). *Business in context: An introduction to business and its environment*. Cengage Learning EMEA.

- Obstfeld, D. (2005). Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative science quarterly*, 50(1), 100-130.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of management journal*, 49(3), 433-458.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 207-219.
- Schrodt, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication Studies*, 53(2), 189-202.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human resource management journal*, 14(1), 3-27.
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M., & Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 118-128.
- Shuck, M. B., & Wollard, K. K. (2008). Employee Engagement: Motivating and Retaining Tomorrow's Workforce. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 22(1), 48-53.
- Styhre, A., & Sundgren, M. (2005). Managing creativity in organizations. *Critique and practices*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Suppiah, V., & Singh Sandhu, M. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of knowledge management*, 15(3), 462-477.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 27-41.
- Truss, K., Soane, E., Edwards, C. Y. L., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working life: employee attitudes and engagement 2006*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Van de Ven, A.H., and Angle, H.L., (1989) An Introduction to the Minnesota Innovation Research program. In Van de Ven, A.H., Angle, H.L., & Poole, M.S., (Eds.) *Research on the Management of Innovation*, pp: 3-30 New York: Harper and Row.
- Van de Ven, A.H., Polley, D.E., Garud, R., and Venkataraman, S. (1999), *The Innovation Journey*, New York: Oxford University Press.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.



- West, M. A., Hirst, G., Richter, A., & Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European journal of work and organizational psychology, 13*(2), 269-299.
- Whelan, E., Parise, S., De Valk, J., & Aalbers, R. (2011). Creating employee networks that deliver open innovation. *MIT Sloan Management Review, 53*(1), 37.
- Wilkins, A. L. (1983). The culture audit: A tool for understanding organizations. *Organizational dynamics, 12*(2), 24-38.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal, 39*(4), 836-866.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1994). The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. *The Journal of High Technology Management Research, 5*(2), 183-211.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



## מוטיבציה לשירות ציבורי: מצב התיאוריה וכיווני התפתחות

רותם מילר-מור אטיאס וערן ויגודה-גדות<sup>6</sup>

### תקציר

מי הם עובדי המגזר הציבורי ומה מניע ודוחף אותם להצטרף למערכות שירות לציבור, לתרום להן ולקדם את ביצועיהן? הנעה או מוטיבציה (Motivation) לשירות ציבורי הנה אחת הסוגיות התיאורטיות והמעשיות המרתקות ביותר בתחום המנהל והממשל במדינות מערביות מודרניות. מאמר קצר זה סוקר את תיחומה המושגי של תופעה ייחודית זו, את מרכיביה ואת הספרות הקיימת כיום בתחום. המאמר מנסה גם להציע מספר הסברים להתפתחות מוטיבציה לשירות ציבורי ואת הקשר שלה למספר גורמים אישיים, אישיותיים, תעסוקתיים ואחרים. המאמר מסכם בניסיון להעריך את כיווני המחקר העתידיים בתחום זה ואת תרומתם האפשרית לחקר המנהל הציבורי והתפתחות השירות הציבורי בחברה דמוקרטית ומתוקנת כמו ישראל, ומעבר לה.

### מבוא

מי הם עובדי המגזר הציבורי ומה מניע ודוחף אותם להצטרף למערכות שירות לציבור, לתרום להם ולקדם את ביצועיהם? הנעה או מוטיבציה (Motivation) לשירות ציבורי הנה אחת הסוגיות התיאורטיות והמעשיות המרתקות ביותר בתחום המנהל והממשל במדינות מערביות מודרניות. הקונצנזוס, באשר להיותו של המשאב האנושי קריטי להצלחת הארגון, לאיכות שירותיו ולביצועיו, מאפיין את התפישות הנוגעות למגזר הפרטי ולמגזר הציבורי כאחד (Baroukh and Kleiner, 2002). עם זאת קיימת חשיבות ציבורית, ניהולית ואזרחית לגיוסם של הטובים ביותר לשורות ארגוני המנהל הציבורי. התיאוריה של המנהל הציבורי ושל ניהול משאבי האנוש בו התפתחה מאד בעשורים האחרונים ואחד המושגים המרכזיים הנדונים בה הוא המוטיבציה לשירות ציבורי. מוטיבציה זו מבטאת את הרצון, השאיפה, ההתאמה והנכונות לבחור בשירות הציבורי לא רק כתחום עיסוק אלא כקריירה וכעבודה לחיים. חיבור קצר זה מבקש לעמוד על היסודות המושגיים, התיאורטיים והחשיבתיים שעליהם מושתת רעיון המוטיבציה לשירות ציבורי ולנתח את כיווני התפתחותו ותרומתו לעידוד איכותם של מערכות ציבוריות, בעולם בכלל ובישראל בפרט.

אחת הסיבות והמניעים העיקרים לעיסוק במוטיבציה לשירות ציבורי הוא תהליכי הרפורמה הניהולית המתחוללת במגזר זה במהלך יותר משלושה עשורים והמכונה "ניהול ציבורי חדש" (NPM-New Public Management). רפורמה זו מאופיינת באימוץ גובר והולך של עקרונות הניהול של השוק הפרטי ע"י הסקטור הציבורי יחד עם נדידת כלים ניהוליים מהמגזר הפרטי לציבורי והחלתם שם. אחד

<sup>6</sup> גבי רותם מילר-מור אטיאס היא דוקטורנטית במחלקה למנהל ומדיניות ציבורית, בית הספר למדעי המדינה, אוניברסיטת חיפה: [rotem.miller@gmail.com](mailto:rotem.miller@gmail.com)  
 פרופ' ערן ויגודה-גדות, המחלקה למנהל ומדיניות ציבורית, בית הספר למדעי המדינה, אוניברסיטת חיפה: [eranv@poli.haifa.ac.il](mailto:eranv@poli.haifa.ac.il)

העקרונות החשובים של רפורמות אלה הוא שיפור האיכויות והמקצועיות של עובדי ציבור ומשרתי ציבור (Civic Servants). הרצון לשפרם קשור ללחץ הגובר מצד הציבור ומצד פוליטיקאים, המייצגים ציבור, כלפי מקבלי החלטות בארגוני המגזר הציבורי. אלו מעלים ללא הרף תביעות לקבלת שירות טוב יותר ומבלי להגדיל את ההוצאה הציבורית. יישום ערכי ניהול המגזר הציבורי וארגוניו על פי עקרונות של שקיפות ואחריותיות (Transparency and Accountability) הגבירו את חשיפתם של סוכנויות ציבוריות לביקורת ציבורית. חלק ניכר מביקורת זו מכוון כלפי איכות ומיומנות כח האדם (Skills and Capacity) וחלק אחר מכוון כלפי הנכונות והרצון לשרת (Willingness and Motivation to serve). בעוד שעל החלק הראשון מופקדות מערכות החינוך וההכשרה האקדמית, הרי שתחום המוטיבציה והרצון לא מודרכים פורמאלית ונסמכים על הנטייה האישית של עובדים לחפש מקום עבודה "מתאים" לעצמם, לאישיותם, למשפחתם ולתנאי הרקע שלהם. מובן, שתחום המוטיבציה נחקר פחות מתחום היכולת,

בשל אופיו החמקמק והחשוף להטיות פסיכולוגיות, עמדתיות, אישיותיות וחברתיות שונות. יחד עם זאת אין ספק ביחס לחשיבותו לשיפור השירות ושיפור ביצועיהן של סוכנויות מנהל ומדיניות ציבורית (Coyle-Shapiro and Kessler, 2003). לכן, הצבת מרכיב הרצון והבחירה (הנעה/מוטיבציה) של המשאב האנושי במרכז ההתעניינות המחקרית והניהולית בתחום הציבורי, לצד יישומו של "הניהול הציבורי החדש" והעובדה שארגונים ציבוריים ומשרתיו מהווים מקור לעניין ציבורי ולביקורת גוברים- כל אלה יחדיו מעצימים את חשיבות הדיון במוטיבציה להצטרף לשירות הציבורי ולהישאר בו לאורך זמן.

## רקע מדעי

### מוטיבציה לשירות ציבורי- Public Service Motivation (PSM)

הדרישה המופנית כלפי ארגונים ציבוריים לפעול ברמות היעילות והפוריות הגבוהות ביותר מעמידה מזה כשלושה עשורים את העיסוק בנטיות ההנעה של עובדי המגזר הציבורי במרכז חקר הניהול הציבורי. הנחת המוצא של רוב המחקרים היא שמוטיבציה לשירות הנה כוח מפיח מרץ המנחה ומתחזק את מאמציהם של עובדי הארגונים לעמוד במשימותיהם החשובות (Bright, 2009). במסגרת זו הצביעו חוקרים על נטייתם המוקדמת של אנשים מסוימים להגיב למניעים המאפיינים באופן ייחודי את המוסדות והארגונים הציבוריים, נטייה אשר זכתה להגדרה "מוטיבציה לשירות ציבורי" (PSM-Public Service Motivation) (Perry & Wise, 1990: p.368; Perry, 2000). נושא המוטיבציה לשירות הציבורי עומד בלב חקר הניהול הציבורי מראשית שנות ה-90' וזוכה להתעניינות רבה, בעיקר על רקע התפתחות תפיסת הניהול הציבורי החדש (NPM). אבן הפינה לחקר PSM הונחה ע"י Perry and Wise (1990) אשר טענו כי אנשים מסוימים נמשכים באופן חזק יותר מאחרים לעבודה במגזר הציבורי. על הגדרה זו הוסיפו חוקרים נוספים את מימד הכוונות בסברם ש-PSM מבטא כוונות אלטרואיסטיות המניעות את הפרט לשרת את אינטרס הציבור, המדינה, האומה או כלל האנושות (Bright, 2009; Sangmook, 2009) בשונה מאינטרס אחר (חברתי מוגבל או אישי). הגדרה זו הורחבה על ידי הוספת מרכיב האמונה והאתוס העומדים מעבר לטובה האישית ולטובה הארגונית (Sangmook, 2009). הנחת היסוד של חוקרים אלה ואחרים היא שעובדי ציבור, בשירות המדינה, מאופיינים בערכים ובאתיקה לשירות הציבור, במחויבות לאינטרס הציבורי וברצון לשירות הזולת והשפעה על החברה (Vandenabeele, 2008).

מוטיבציה בכלל ומוטיבציה לשירות ציבורי בפרט זוכה לתשומת לב רבה מכיוון שהבנת מאפייניה, גורמיה והשפעותיה יכולים לשפר משמעותית את יחס ההשקעה-תוצאה במערכות מנהל ציבורי. עלויות

כח האדם הן העומס העיקרי על תקציב המדינה בתחומים כמו בטחון, חינוך, בריאות ורווחה. שיפור של אחוזים בודדים ביעילות כח האדם, בין אם על ידי שיפור יכולות או על ידי שיפור הרצון וההנעה, הוא בעל השלכות כלכליות ותקציביות עצומות. זהו הרציונאל העיקרי סביב הניסיון להבין טוב יותר תהליכים הקשורים לשיפור טיב כוח האדם הציבורי הקיים, וכן לשיפור הכלים לגיוס עתידי של כח אדם מתאים. חוקרים רבים סבורים כי אנשים בעלי רמת PSM גבוהה יתאפיינו ברמות גבוהות יותר של שביעות רצון מהעיסוק, בביצועים גבוהים יותר ובמחויבות רבה וארוכת טווח לארגונים ציבוריים ולאזרחים.

למרות שמחקרים רבים העמידו לבחינה מודלים אשר במרכזם PSM (ביניהם מודלים הקשורים לניבוי PSM ולהשפעותיו) רוב המחקרים נערכו בקרב עובדי ציבור בעת תפקידם ולא לפני ההחלטה להצטרף לשירות הציבורי (Camilleri, 2007; Bright, 2007; Bright 2005; Houston, 2000; Ritz, 2009; Sangmook, 2009; Vandenabeele, 2009). אין כמעט עדויות למחקרים שבחנו את הקשרים שבין ערכים ונטיות אישיות לבין רמת המוטיבציה לשירות ציבורי. כמו כן לא נעשו עד היום מחקרי אורך שבדקו התפתחות תעסוקתית והשתנות הבחירה התעסוקתית לאורך זמן עם כוונה להשתלבות (מוצלחת) בשירות המדינה.

השאלה העומדת בבסיס כלל התיאוריות העוסקות במוטיבציה לשירות ציבורי הנה: *מדוע אנשים מסוימים נמשכים לעבודה במגזר הציבורי יותר מאשר אחרים?* המענה לשאלה זו מושתת על ההנחה כי נטיותיהם, תכונותיהם וגורמי ההנעה של אנשים מורכבים. העבודה בשירות הציבורי עשויה לספק צרכים רבים ומגוונים, ביניהם: הרצון והדאגה לטובת הציבור, תחושת הצדק החברתי, החובה האזרחית והצורך בהקרבה עצמית (Perry and Wise, 1990; Bright, 2009). Perry and Wise (1990) חילקו את כלל גורמי ההנעה הרלוונטיים לשלוש קטגוריות: **רציונאלית**-לפיה משיכה לעבודה ציבורית מוסברת על ידי מניעים רציונאליים של אינטרסים אישיים, בחירה רציונאלית להשתתף בהתגבשות ציבורית, כגון תמיכה במדיניות ציבורית המקדמת אינטרס אישי כלשהו; **נורמטיבית**-לפיה אנשים עשויים להימשך לעבודה ציבורית מסיבות נורמטיביות, מתוך הגינות חברתית ורצון אלטרואיסטי לשרת את האינטרס הציבורי. קטגוריה זו מקורה בתחושת מוסריות, כגון נאמנות לממשל הכולל ושמירה על הצדק החברתי; **אפקטיבית**-לפיה משיכה לעבודה ציבורית נעשית בשל ההכרה האמיתית בחשיבות החברתית של תעסוקה זו. מניעים אלה נובעים מהזדהות אישית עם תכנית כלשהי, בקשר רגשי, ברצון לשרת את האחר, בפטריוטיזם שבבסיסו נדיבות או באלטרואיזם במסגרת ההכרה בחשיבותה של תכנית או שירות מסוים (Bright, 2009; Perry and Wise, 1990).

שלוש הקטגוריות הללו- הרציונאלית, הנורמטיבית והאפקטיבית- זוהו כבסיס גורמי ההנעה לעבודה בשירות הציבורי והן טומנות בחובן את התמריצים השונים לעבודה זו (Clerkin et al., 2009; Perry, 2000; Perry and Wise, 1990). בהגדרה התיאורטית של המושג PSM וכן ביצירת מדדים לבחינתו מתייחס Perry (1996) לקטגוריות אלה כאל גורמי הנעה במובן של צרכים פסיכולוגיים. הוא מחלק צרכים אלה לארבעה מימדים:

(1) משיכה לקביעת מדיניות - מניע רציונאלי היוצר בקרב האנשים משיכה לעבודה בשירות הציבורי כחלק מההזדמנות ליטול חלק בגיבושה של מדיניות ציבורית;

(2) מחויבות לאינטרס ציבורי - אחד מהיסודות הנורמטיביים המזוהים ביותר עם שירות ציבורי שמקורו בתחושת חובה אזרחית אלטרואיסטית.

(3) חמלה - מכונה גם "פטריוטיזם של נדיבות לב" ומוגדרת כתחושת אהבה מקיפה כלפי כל האנשים בתוך המערכת הפוליטית ותחושת החובה להגן על הזכויות המוקנות להם (Perry, 1996: 7).

(4) הקרבה עצמית - הרצון להעניק שירות לאחר תוך ויתור על תגמולים כספיים, לטובת תגמולים בלתי מוחשיים המתקבלים מעצם שירות הציבור (Perry, 1996: 7).

ארבעת מימדים אלה יחדיו משפרים את התוקף (Validity) של המושג ואת יציבותו האמפירית (Empirical stability). אלו צרכים של הפרט המתמלאים על ידי בחירה לעסוק בשירות הציבורי כמקצוע עיקרי (Perry, 1996). שלושת המימדים הראשונים עולים בקנה אחד עם שלוש הקטגוריות שזוהו בעבר: הרציונאלית, הנורמטיבית והאפקטיבית והם חופפים את תיאוריות המוטיבציה הרציונאליות הקלאסיות אשר מבוססות על צרכים פיסיים או צרכים חברתיים ונורמות (התיאוריות הקלאסיות של מסלאו, אלדרפר, מקלילנד ואחרים) המימד הרביעי, מימד ההקרבה העצמית, אינו קשור לקטגוריות אלה והוא ייחודי ומייצג את התפישה הנוגעת לתיאוריות מוטיבציה במנהל הציבורי בפרט (Camilleri, 2007). הקרבה עצמית מייצגת את התפישה ההיסטורית והנוסטלגית משהו של מדינאים, פוליטיקאים ואזרחים בנוגע למהות ייעודו של שירות ציבורי - - שליחות ותיקון חברתי.

מחקרים בחנו בעבר גורמים המסוגלים לנבא PSM. המחקרים עסקו בין היתר בקשר שבין PSM לבין מאפיינים אישיים כגון גיל, מגדר, רמת השכלה, וסטטוס משפחתי. התגלה קשר בין גיל, מגדר והשכלה לבין רמת ה-PSM. נשים, מבוגרים יותר ובעלי השכלה גבוהה יותר נמצאו כבעלי רמת PSM גבוהה יותר (Bright, 2009; Naff and Crum, 1999; Camilleri, 2007). גם לארגון מקום חשוב מאד בעיצוב רמת ה-PSM. ואכן משתנים ארגוניים שונים נמצאו כבעלי קשר חזק לרמת ה-PSM, ביניהם: יחסי עובד מנהל, היררכיית תפקיד, בהירות התפקיד, מאפייני עיסוק, תפיסת העובד את הארגון, אמון וביטחון בארגון ועוד (Camilleri, 2007; Gabris and Simo, 1995; Moynihan and Pandey, 2007). עובדים בעלי יחסים טובים עם הממונה, מאפייני עיסוק ותפיסה חיוביים של הארגון בו הם עובדים, ואמון וביטחון בארגון ובהנהלה נמצאו כבעלי רמות PSM גבוהות יותר. כמו כן נמצא כי מיקום גבוה בהיררכיית תפקיד גם הוא משפיע לחיוב על רמת ה-PSM, בעוד שחוסר בהירות בתפקיד נמצא כמשתנה בעל השפעה שלילית על רמת ה-PSM (Camilleri, 2007). ממחקרים עולה כי גורמים המניעים עובדים לשירות ציבורי ומשפיעים לחיוב על רמת ה-PSM שלהם קשורים לסיפוק צרכים רוחניים ואינטרינזיים הרבה יותר מאשר לצרכים חומריים ואקסטרינזיים של עובדים אלה (Bright, 2009; Forest, 2009; Buelens and Van den Broeck, 2007; Wright, 2003).

עם זאת חסרונם העיקרי של רוב המחקרים בכך שהתמקדו בעובדי המגזר הציבורי ולא השוו בינם ובין עובדים אחרים, ממגזרים עם כוונת רווח או אחרים. כדי להעמיק את הידע הקיים אודות מוטיבציה לשירות ציבורי חשוב להתמקד באלמנטים השוואתיים תוך כדי כך גם לחדד את ההבחנה שבין מאפייני העובדים במגזר הציבורי לבין מאפייני העובדים במגזר הפרטי (Ritz, 2009). ואכן נראה כי קיים הבדל מהותי בין גורמי ההנעה של עובדי הסקטור הפרטי לבין אלה של הסקטור הציבורי. הרצון לספק שירותים בעלי ערך לחברה והדחף לקדם את האינטרס הציבורי מצויים יותר בקרב עובדי המגזר הציבורי ומבחינים אותם מעובדי המגזר הפרטי (Buelens and Van den Broeck, 2007). אחת ממסקנות מחקר של Ritz (2009) הנה כי על מנת להגדיל ביצועים ויתר תפוקות חיוביות של עובדי ציבור יש לאמץ כלי ניהול מתאימים למגזר הציבורי ולרסן את השימוש בכלים ניהוליים המשמשים את המגזר הפרטי.

זרם אחר של מחקרים התמקד בהשלכות של PSM על ביצועי עובדי השירות הציבורי ועל תפוקות המגזר הזה (Bright, 2009). מחקרים אמפיריים גם מעידים על כך ש-PSM גבוהה הנו בעל השפעה חיובית על ההתנהגות של עובדי ציבור. מחקרים מצאו כי רמת PSM גבוהה משפיעה באופן חיובי על ביצועי העובדים ועל ביצועי הארגון (Vandenabeele, 2009; Naff and Crum, 1999; Bright, 2009). נמצא כי עובדים בעלי רמת PSM גבוהה הנם גם בעלי שביעות רצון גבוהה מהעבודה ונטיות העזיבה שלהם נמוכות יותר מעובדים בעלי PSM נמוך (Bright, 2009; Naff and Crum, 1999). קשר חזק נמצא גם בין המשתנה התאמת אדם-ארגון (POF) לבין PSM. ממצא זה מעניין מכיוון שמצביע על המרכיב של ציפיות והתאמה אישית וחברתית בין פרט ומערכת כגורם התורם לשיפור המגזר הציבורי ותפוקותיו. יחד עם זאת, אין עדיין מחקרים שבחנו את ההתאמה המקדמית הזו לפני בחירה להצטרף לארגון ציבורי ואחריה. כלומר, לא ברור מה המידה שהתאמה ראשונית בין פרט לארגון בציפיות, ערכים ונטיות התנהגות יכולה לנבא מוטיבציה ועל ידי כך בסופו של תהליך גם להשפיע על ביצועים. הקשר שהספרות מצביעה עליו הוא מתאמי בלבד ולא סיבתי או בעל כיוון ברור.

### ממצאי מחקרים קודמים

#### הקשר בין ערכים אינטרינזיים ומוטיבציה לשירות ציבורי

מחקרים מעידים על כך שעובדי ציבור מונעים בעיקר ע"י צרכים אינטרינזיים, במילים אחרות: עובדי ציבור מונעים בעיקר ע"י תוכן העבודה, האוטונומיה הניתנת להם, ההתפתחות האישית שלהם, ההכרה להם זוכים, מידת העניין שהם מגלים בעבודה ואפשרותם ללמוד דברים חדשים. עובדי ציבור אינם מחשיבים תגמולים כספיים ורווחים כלכליים ישירים כראשונים במעלה. רוב המחקרים מסכמים כי קיימים הבדלים מהותיים בצרכיהם של עובדי ציבור לעומת צרכיהם של עובדי המגזר הפרטי ובהתאם לכך ההזדמנויות אותן הם מחפשים והעדפותיהם: בעוד שעובדי ציבור מונעים כאמור אינטרינזית, עובדי המגזר הפרטי מונעים אקסטרניזית (Buelens and Van den Broeck, 2007; Cacioppe and Mock, 1984; Crewson, 1997; Forest, 2008; Wright and Pandey, 2008; Bright, 2009). יתרה מכך, מחקרים אמפיריים בנושא תשלום מבוסס-ביצועים בארגונים, אשר נערכו בקרב עובדי ציבור מגלים את השפעתו השלילית של מנגנון תשלום זה על ערכיהם האינטרינזיים ועל רמת המוטיבציה של עובדי ציבור (Forest, 2008).

PSM נמצא כקשור להעדפות אינטרינזיות על כלל מימדיהן. עובדים בעלי רמת PSM גבוהה מעריכים במידה רבה את המימדים וההזדמנויות האינטרינזיות של עבודתם. יתר על כן, נמצא כי קיים קשר שלילי בין רמת ה-PSM לבין העדפת תגמולים כספיים: ככל שרמת ה-PSM של הנבדק גבוהה יותר כך הוא פחות מעוניין בתגמולים כספיים (Bright, 2005; Bright 2009). המתאם שבין ערכים אינטרינזיים לבין PSM מקבל ביטוי כה בולט בספרות עד כדי כך שחוקרים שונים מרחיקים לכת ורואים בהם מימד אחד (Georgellis & Tabvuma, 2010). עם זאת רוב המחקרים עדיין לא קבעו סיבתיות בהקשר זה. טרם ניתן לקבוע האם PSM הוא המנבא את המידה שבה עובדי ציבור יעדיפו תגמולים אינטרינזיים/אקסטרניזיים או ש-PSM מושפע מתגמולים אלה.

#### הקשר בין ערכים אינדיבידואליסטיים או קולקטיביסטיים ומוטיבציה לשירות ציבורי

ההבחנה בין ערכים אינדיבידואליסטיים לבין ערכים קולקטיביסטיים נדונה בהקשר של הבדלים תרבותיים בכלל, והבדלים תרבותיים בין עובדים בארגונים בפרט. רמת האינדיבידואליזם או הקולקטיביזם המצויה בחברה מסוימת מאפיינת תרבות ומצביעה על טבע היחסים בין הפרט לאחרים

באותה חברה. מחקרים רבים ניסו לעמוד על השלכותיהם של הבדלים אלה. אינדיבידואליזם וקולקטיביזם נתפשים כאופן שבו הפרט בונה את המושג של עצמו ביחס לקבוצה חברתית, לקהילה, למדינה ואף לארגון ( Hofstede, 1980; Hofstede, 1981; Papamarcos, Latshaw and Watson, 2007; Street, 2009). Hofstede (1980) הגדיר אינדיבידואליזם כהעדפה למסגרת חברתית רופפת אשר בתוכה אנשים אמורים לדאוג לעצמם ולמשפחתם הקרובה בלבד. התנהגותם של אלה מווסתת על ידי ניתוחי עלות-תועלת והעדפות אישיות. בניגוד לכך קולקטיביזם מייצג העדפה למסגרת חברתית הדוקה אשר בתוכה פרטים מתחברים רגשית למשפחה מורחבת או לקבוצה אחרת אשר תגן עליהם תוך נאמנות הדדית בלתי מעורערת ( Hofstede, 1980; Probst and Lawler, 2006; Papamarcos, Latshaw and Watson, 2007). גורמי ההנעה של פרטים בעלי ערכים קולקטיביסטיים אלה, הנם בראש ובראשונה הנורמות והחובות המוגדרים על ידי הקולקטיב אליו הם מרגישים שייכות. יתר על כן הם מתאפיינים בנטייה לקונפורמיזם קבוצתי, לקבלה של דעות האחרים, לדחיקת האינטרסים האישיים לטובת האינטרסים הקבוצתיים ולשיתוף פעולה והרמוניה תוך קבוצתית (Triandis, 1995).

מערכת ערכים קולקטיביסטית או אינדיבידואליסטית בה מתאפיין עובד עשויה להיות מכריעה בנוגע לשאלה עד כמה צרכיו הארגוניים יסופקו, ובהתאם לכך באיזו מידה יהיה בעל מחויבות ארגונית. עובדים בעלי ערכים אינדיבידואליסטיים הנם בעלי נטייה עצמית ומעמידים במרכז את ה"אני". האינטרס האישי מהווה מניע עיקרי בקרב עובדים אלה והם מרגישים את הזכות לבקש את מה שהם היו רוצים כאינדיבידואלים. עובדים אלה אינם חשים תלות בארגון מחד ותופשים בהדגשה את ערך התרומה, ההישגים והזכויות הפרטיים מאידך. בנוסף, עובדים נעדרי ערכים קולקטיביסטיים מייחסים חשיבות רבה לתגמולים כספיים ולהצלחה כלכלית, ולכן הם שואפים לקבל תמריצים אישיים. בניגוד להם עובדים בעלי ערכים קולקטיביסטיים מעמידים במרכז את ה"אנחנו", ומייחסים חשיבות עליונה להרמוניה הקבוצתית ולקונצנזוס. בהתאם לזאת הם מאופיינים בתלות רגשית בארגון וברצון להשתייך אליו. הם נוטים להתמקד במטרות משותפות ומוכנים לוותר על רווחתם לטובת כלל הקבוצה (Willamson, Burnett and Bartol, 2009; Papamarcos, Latshaw and Waston, 2007).

לתרבות מקום חשוב ביותר בעיצוב גישות והעדפות תעסוקתיות של הפרט. השפעתם של תהליכי סוציאליזציה תרבותיים על עיצוב גישות מעין אלה נבדק ונמצא כרב משמעות גם בכל הקשור לבחירות וגישות הנוגעות למגזר הציבורי ולתעסוקה בו (Cohen, Zalamanovitch and Davidesko, 2006). בשנים האחרונות הספרות עוסקת רבות בשאלת הקשר שבין אינדיבידואליזם וקולקטיביזם כסט ערכים תרבותיים דומיננטיים לבין התנהגות ארגונית על גווניה השונים. ממחקרים אלה עולה כי עובדים אשר מקבלים תגמולים זהים, בכל זאת מגלים הבדלים ברמת המחויבות הארגונית שלהם. הבדלים אלה מתגלעים במידה רבה על רקע ערכים תרבותיים, ובין הבולטים שבהם, כאמור הערכים האינדיבידואליסטיים והקולקטיביסטיים. רמת המחויבות הארגונית נקבעת ומשתנה על רקע המידה שבה העדפותיהם של עובדים באות על סיפוקן. עובדים בעלי ערכים קולקטיביסטיים גבוהים אשר נוטים לקבל ולאמץ ערכים קבוצתיים הנם בעלי סיכוי רב להזדהות ולאמץ את מטרות הארגון, להרגיש כי העדפותיהם וצרכיהם החשובים מסופקים ע"י הארגון, וכתוצאה מכך להתאפיין ברמות גבוהות יותר של מחויבות ארגונית (Willamson, Burnett and Bartol, 2009).

### הקשר בין אטרקטיביות המעסיק ומוטיבציה לשירות ציבורי

"אטרקטיביות המעסיק" ו"אטרקטיביות ארגונית" (Employer Attractiveness and Organizational Attractiveness) מייצגים משתנים דומים מאד. ההבדל היחיד עליו ניתן להצביע הנו שאטרקטיביות המעסיק מאפשרת אבחנה בין מעסיקים שונים (למשל: מעסיק ציבורי לעומת פרטי), בעוד שאטרקטיביות ארגונית מייצגת בדרך כלל ארגון מסוים. כאמור, קיימת הלימה תיאורטית ואמפירית בכל הקשור להגדרות, למאפיינים ולגורמים הקשורים בשני מונחים אלה.

אטרקטיביות המעסיק מהווה גורם קריטי בהצלחת גיוס משאב אנושי באיכות גבוהה ובכך טמונה חשיבות העיסוק בנושא. אטרקטיביות המעסיק מוגדרת כרצון של המועמד לשאוף למשרה ולקבל משרה המוצעת בארגון מסוים או בסוג מסוים של ארגונים (Tsai and Yang, 2010). חוקרים נוספים פירשו מושג זה כגישה או עמדה כללית חיובית אותה מביע הפרט כלפי ארגון, על רקע תפישתו את הארגון כדבר רצוי אשר היה רוצה להיות חלק ממנו (Aiman-Smith, Bauer and Cable, 2001). לנטייה המוקדמת של העובד משקל מכריע בקביעת מידת האטרקטיביות של המעסיק עבורו ותפישתו את תנאי התעסוקה על כל משמעויותיהם. מכאן שמידת האטרקטיביות של מעסיק מבוססת במידה רבה על פרספקטיבה סובייקטיבית. ואכן נמצא כי עובדים נמשכים לארגונים על בסיס זהות נתפשת עם חברי הארגון במונחים של גישות, אישיות וערכים. יתר על כן, עובדים מחפשים לרוב חברות בארגונים בהם מערכת התגמולים מתאימה לגורמי ההנעה שלהם. לפיכך, אטרקטיביות המעסיק נקבעת עפ"י המידה שבה הציפיות וההעדפות של העובד עולות בקנה אחד עם מאפייני הארגון המעסיק (Vandenabeele, 2008; Walker, Field, Giles, Bernerth and Jones-Farmer, 2007; Vandenabeele, Hondeghem and Steen, 2004).

Perry and Wise (1990) הצביעו על הקשר שבין אטרקטיביות המעסיק לבין מוטיבציה לשירות ציבורי כבר עם הצעת המושג PSM. לטענתם ככל שה-PSM גבוה יותר, הסבירות שאדם יחפש תעסוקה בארגונים ציבוריים תהיה גבוהה יותר. Lewis and Frank (2002) אוששו את הטענה לפיה אנשים מעדיפים לעבוד במגזר המספק להם יותר מהתגמולים אותם הם תופשים כחשובים. הם מצאו כי אנשים הממקמים ערכי עזרה לזולת ויעילות חברתית כבעלי חשיבות גבוהה הנם בעלי סיכוי רב יותר לבחור בממשל ובמנהל הציבורי כמעסיק. יתר על כן ממצאי מחקרם העידו על כך שהסבירות לקבלת משרות ממשלתיות גבוהה באופן בולט בקרב אנשים בעלי רמת PSM גבוהה. גם תוצאות מחקרן של Vandenabeele (2008) מצביעות על כך שקיים מתאם חיובי בין PSM לבין אטרקטיביות המעסיק הציבורי: מחקרן מלמד כי כל ארבעת מימדי המשתנה PSM (אשר אוחדו במחקרן לכדי שלושה) הנם בעלי השפעה מובהקת על ההעדפה לממשל כמעסיק וכי אנשים בעלי רמת PSM גבוהה הנם בעלי סיכוי רב יותר לחפש תעסוקה ממשלתית. מחקרן מצא גם מתאם שלילי בין PSM לבין אטרקטיביות המעסיק הפרטי. ממחקר זה ניתן ללמוד על תפקידו החשוב של המשתנה PSM כמשפיע על מידת האטרקטיביות של המעסיק הציבורי. תוצאות המחקר, אשר נערך בקרב סטודנטים, מעידות על כך שמועסקים פוטנציאליים בעלי רמת PSM גבוהה הנם בעלי סבירות גבוהה יותר להעדיף תעסוקה עתידית במגזר הציבורי. ממצאים אלה ניתן ללמוד כי משיכה של עובד לתעסוקה ממשלתית והעדפתה על פני תעסוקה עסקית משקפת לא רק סדרי עדיפויות הקשורים בעבודה, אלא גם את תפישתו של העובד באשר לשאלה איזה מהסקטורים יענה על צרכים בסיסיים בצורה טובה יותר (Lewis and Frank, 2002). אטרקטיביות המעסיק מייצגת, אם כן, העדפה פרגמטית של עובד להצטרף לארגון מסוים. אטרקטיביות המעסיק הציבורי והרצון והבחירה לעבוד בארגון ממשלתי הנם האופן בו עובדים בעלי רמת PSM גבוהה נותנים ביטוי מעשי לנטייתיהם, לצרכיהם, לערכיהם ולתפיסת העולם שלהם.



### הקשר שבין מאפיינים אישיים לבין מוטיבציה לשירות ציבורי

Perry (2000) בחן את הקשר בין סדרה של מאפיינים אישיים ו-PSM. מחקרים מאוחרים יותר חזרו ובחנו קשרים אלה (Vandenabeele, 2006; DeHart-Davis, Marlowe and Pandey, 2006; Camilleri, 2007; Bright, 2005; Clerkin, Paynter and Taylor, 2009; 2008). בחלקים הבאים ננסה לסקור את הממצאים השונים שידועים לנו עד היום.

### הקשר בין מגדר ומוטיבציה לשירות ציבורי

מחקרים מראים כי יש שונות משמעותית בבחירות תעסוקתיות ובהתנהגות המקצועית של גברים ונשים (Agarwala, 2008; Fox and Schuhmann, 1999). בקרב סטודנטים נמצאו הבדלים בגורמים המשפיעים על הבחירות התעסוקתיות של נשים וגברים. גם בקרב עובדים נתגלתה שונות מגדרית: נשים וגברים מביאים עימם לתוך תפקידם המקצועי גישות ותפישות שונות של סדרי יום, של סדרי עדיפויות, של איכויות ניהול ושל שיטות לטיפול בנושאי מדיניות (Ibid).

Naff and Crum (1999) מצאו כי לנשים רמת PSM גבוהה מעט מזו של גברים. DeHart-Davis, Marlowe and Pandey (2006) מצאו כי מגדר העובד הינו מנבא משמעותי של שניים מתוך שלושת מימדי ה-PSM. רמת המשיכה לקביעת מדיניות ורמת החמלה גבוהות משמעותית בקרב נשים. Camilleri (2007) לעומת זאת מצא קשר בין מגדר לבין רמת ה-PSM על כל מימדיו למעט מימד החמלה. לטענתו נשים הן בעלות רמת PSM גבוהה יותר מזו של גברים. הבדלים בין המינים ניכרו גם במחקרו של Vandenabeele (2008) אשר מצא כי קיים קשר חיובי בין PSM והעדפת תעסוקה ממשלתית, והקשר חזק יותר עבור נשים. מחקר מצא כי PSM קשור באופן חיובי לנטייה לקחת חלק בפעילויות התנדבותיות ובמתן תרומות והקשר חזק יותר אצל נשים מאשר אצל גברים (Clerkin, Paynter and Taylor, 2009).

### הקשר בין תחום לימודים ומוטיבציה לשירות ציבורי

בחירה של תחום לימודים מייצגת במידה רבה את הגישה ואת סט הערכים של אדם. תחום לימודים מהווה אחד הגורמים המכריעים ביותר לבחירת מקצוע בהמשך. בחירת מסלול קריירה קשורה לידע הנרכש במסגרת תכנית השכלה פורמאלית וישנן גישות בין תחומיות רבות לניתוחו (Taylor, 2005). הספרות מוצאת כי גיוס עובדים מתאימים, בעלי נטייה חיובית מוקדמת לשרת במגזר הציבורי ובעלי רמת PSM גבוהה קשורים להצלחה גדולה יותר במהלך הקריירה והעבודה (Lewis and Frank, 2002). לכן, טוענים חוקרים כי גילוי מוקדם של ההעדפות הארגוניות ושל רמת ה-PSM בקרב מועמדים לשירות ציבורי, לצד ההבנה כיצד אלה מעוצבים לאורך זמן, חיוניים לעידוד מגזר ציבורי פרודוקטיבי ואיכותי (Taylor, 2005). למרות כל זאת, רוב המחקרים הרלוונטיים בתחום בחנו את הקשר שבין תחום לימודים לבין ערכים והעדפות תעסוקתיות ולא בדקו במישרין את הקשר שבין בחירת תחום לימודים לבין רמת PSM.

עם זאת, ממצאי מחקרים אשר נעשו בקרב סטודנטים מהווים עדות לחשיבותו של תחום הלימודים ולהשפעותיו. מחקר שבדק את גישות העבודה בקרב סטודנטים על רקע הבדלים ברקע הדיסציפלינארי וניסיון העבודה מצא הבדלים משמעותיים ורלוונטיים בין סטודנטים מדיסציפלינות לימוד שונות (Taylor, 2005; Vandenabeele, 2008). נמצאו הבדלים בכל הקשור לערכים ולתגמולים אותם תופשים הסטודנטים כראשונים במעלה וכן לשאיפות התעסוקתיות: סטודנטים לעסקים, למשפטים ולחינוך דרגו את ההיגד הנוגע לחשיבותה של ההכנסה בעבורם במקום הגבוה ביותר, לעומתם סטודנטים ממדעי

המדינה (בכלל זה מנהל ומדיניות ציבורית), אומנות, מדעי הרוח ומדעים מדויקים דרגו היגד זה כבעל חשיבות נמוכה יותר. בנוסף, בעוד שרוב הסטודנטים דרגו תגמולים אקסטרינזיים כרמי חשיבות עבורם, סטודנטים למדעי המדינה, לאומנות ולמדעים מדויקים גילו העדפה פחותה לתגמולים חומריים והעדפה יתרה לתגמולים אינטרינזיים. סטודנטים לעסקים, למשפטים, ולמדעים החשיבו את הסטטוס והיוקרה הנובעים מהעבודה כחשובים בהשוואה לסטודנטים למדעי המדינה ולחינוך; סטודנטים למדעי המדינה ולחינוך ציינו באופן בולט שהם מתייחסים לעבודה כאל דרך מועילה לשרת את הקהילה, בניגוד לסטודנטים מתחום עסקים ומשפטים שלא גילו הזדהות עם היגד זה; המשיבים מתחום מדעי המדינה נמצאו כמאופיינים באתיקה ציבורית גבוהה, אשר נעדרה מרוב המשיבים מהתחומים האחרים; השפעה משמעותית נוספת של תחום הלימודים הנה על הבחירה הארגונית: סטודנטים למדעי המדינה ולחינוך הראו העדפה חזקה להצטרף לארגונים ממשלתיים ולארגוני מלכ"ר, ובו בזמן-נכוונות קטנה ביותר להצטרף לארגונים פרטיים (Taylor, 2005).

מגמה דומה מסתמנת גם מניתוח נתוני מחקרו של Vandenaabeele (2008) אשר בדק את הגורמים המשפיעים על אטרקטיביות המעסיק בקרב סטודנטים למקצועות שונים בבלגיה. Vandenaabeele מצא כי סטודנטים למדעי ההתנהגות, למשפטים ולאומנות העדיפו את הממשל כמעסיק להבדיל מלומדי כלכלה ומנהל עסקים, אשר הראו העדפה פחותה לממשל כמעסיק. במילים אחרות, סטודנטים למדעי ההתנהגות, למשפטים ולביו-רפואה גילו משיכה נמוכה למעסיק פרטי בעוד לומדי כלכלה ומנהל עסקים נטו יותר לתעסוקה פרטית. משמעות אפשרית של ממצאים אלה הינה שמבנה השוק ומגוון התעסוקות המוצעות בו מכווון מראש את העוסקים בתחום אל עבר הסקטור הציבורי או הפרטי והמוטיבציה לשירות ציבורי נקבעת, לפחות במידה מסוימת על ידי בחירת תחום ההשכלה והלימודים בשלבים מוקדמים יותר של החלטה על קריירה.

### הקשר בין גיל ומוטיבציה לשירות ציבורי

שאיפות, עמדות וסדרי עדיפויות עשויים להשתנות בהתאם לגיל. Camilleri (2007) מצא כי ככל שעובדי ציבור התבגרו כך הם העדיפו את החיפוש העצמי על פני מטרות הקשורות באחרים, בעוד שמשרתי הציבור הצעירים גילו נטיות אלטרואיסטיות ומטרות זולתניות בולטות. מחקר אחר שבדק את הקשר בין PSM לבין התנהגות התנדבותית ומתן תרומות עסק בהבדלים שבין המניעים של צעירים לבין אלה של מבוגרים בנטילת חלק בפעולות התנדבות. המחקר העלה כי בעוד שצעירים מונעים להתנדב משום שהם רואים בכך הזדמנות לפיתוח קריירה או לקבלת תגמול כספי, מבוגרים נוטים לעשות זאת מתוך מניעים אלטרואיסטים ורצון "לשנות ולהשפיע" (Clerkin et al, 2009). אישוש לממצא זה ניתן גם במחקרו של Bright (2009). הוא מציג ראיות לכך שעובדי ציבור מבוגרים העריכו הזדמנויות שאינן כספיות, אינטרינזיות, בשיעור הגבוה באופן משמעותי מזה שנמצא בקרב עמיתיהם הצעירים. הבדלים אלה, עשויים להיגרם ממספר סיבות: ניסיון החיים השונה של עובדים מבוגרים לעומת צעירים, ההבדל באופן שבו הם מגדירים מציאות ומפרשים אותה, העדר התאמה באופן בו הם מתייחסים לאירועים שונים וכן הבדל באופן בו הם מנתחים הזדמנויות שונות הנקרות בדרכם.

**מוטיבציה לשירות ציבורי לאורך זמן והתאמה בין אדם לארגון: (POF) Person Organization-Fit**  
 כאמור, PSM מוגדר כנטייה מוקדמת של אנשים מסוימים להגיב למניעים המאפיינים והקיימים באופן ייחודי במוסדות ובארגונים ציבוריים. חוקרים מניחים, כי כוונות אלטרואיסטיות מניעות את הפרט לשרת את אינטרס הציבור מתוך אמונה ואתוס אשר עומדים מעבר לטובתו האישית והארגונית (Perry

and Wise, 1990; Bright, 2009; Sangmook, 2009). אנשים אשר מאופיינים בנטייה מוקדמת ובמניעים אלה הם, אם כן, אותם אנשים אשר יגלו רמות גבוהות של PSM. לפי פרספקטיבת האינטרקציה (Interactionist Perspective) גישת העובד והתנהגותו כלפי מקום העבודה נקבעות הן על ידי מאפיינים אישיותיים של העובד והן על ידי סביבת עבודתו. עובד הנכנס לארגון ציבורי אשר מאפייניו עולים בקנה אחד עם גישותיו המוקדמות ירגיש מסופק (Williamson, Burnett & Bartol, 2009). לפיכך ניתן לצפות שאנשים עם רמת PSM גבוהה בשלב טרם כניסתם לארגון הציבורי יחוו שמערכת הגישות והערכים שלהם מתאימים לארגון וימשיכו לקיים PSM גבוה לאורך זמן.

מאז שנות ה-90 אנו עדים להתעניינות גוברת בנושא של התאמת אדם-ארגון (Krotof, 1996) הגדירה התאמת אדם-ארגון כתאימות בין אנשים וארגונים המתרחשת כאשר: (א) לפחות אחד מהשניים מספק את מה שהשני זקוק לו, או (ב) כאשר השניים חולקים מאפיינים יסודיים דומים, או (ג) שניהם גם יחד מתאימים אחד לשני. התאמה שבין אדם לארגון יכולה להיות מושגת באחת מכמה דרכים, או בכולן גם יחד: באמצעות תאימות מוספת (Supplementary) אשר מופיעה כאשר אדם הנו בעל מאפיינים מוספים, מייפים או דומים לאלה של פרטים אחרים בסביבתו; באמצעות תאימות משלימה (Complementary) אשר מופיעה כאשר מאפייניו של אדם הופכים את סביבתו לשלמה או מוסיפים לה את מה שחסר בה; באמצעות תאימות של אספקה לעומת צרכים, אשר לפיה הארגון ממלא אחר צרכיו, רצונותיו והעדפותיו של הפרט; או באמצעות תאימות של דרישות-יכולות המתרחשת כאשר הפרט הנו בעל יכולות שיש בהן משום מתן מענה לדרישות הארגוניות (Kristof, 1996; Bright, 2007). כל אחת מארבע הדרכים הללו כשלעצמה וכולן גם יחד מספקות הסבר לתופעת ההתאמה שבין אדם לארגון.

מחקרים מצאו כי ככל שרמת המוטיבציה לשירות הציבורי גבוהה יותר כך גדלה גם מידת ההתאמה שבין האדם לארגון בו הוא עובד (Bright, 2007; Bradley and Pandey, 2008). מוטיבציה לשירות ציבורי, ובהתאם לכך גם העיסוק התיאורטי והאמפירי בה, נחלקת לשתי רמות: הראשונה נוגעת להנחה לפיה פרטים בעלי רמת PSM גבוהה הנם בעלי עמדה מוקדמת ונטייה מראש להגיב למניעים המצויים בעשייה הציבורית; השנייה נוגעת להבנה שבתוך עשייה זו, ככל שהפרט יחוש שמשימות הארגון, ערכיו ומטרותיו עולים בקנה אחד עם אלה שלו ותומכים ברצונותיו-כך רצונו להגיב למניעים אלה ילך ויגדל. כלומר, מוטיבציה לשירות ציבורי מושפעת הן מגורמים אישיים הקודמים לכניסתו של הפרט לארגון והן מגורמים ארגוניים המאפיינים את שירותו של הפרט בארגון, וביניהם המשתנה POF (Camilleri, 2007; ) (Gabis and Simo, 1995; Moynihan and Pandey, 2007; Bright, 2009; Naff and Crum, 1999).

### **Quo Vadis? שאלות מרכזיות שנותרות פתוחות וכיווני מחקר עתידיים**

כפי שניתן לראות, למרות ההתפתחות המואצת בהבנת המוטיבציה לשירות ציבורי עדיין ישנן שאלות רבות בהם הספרות לא דנה עד היום ובהם יצטרכו לעסוק מחקרים בעתיד. שאלה מרכזית וחשובה הינה כיצד משפיעה רמת המוטיבציה לשירות ציבורי על אטרקטיביות המעסיק ועל משיכת כח אדם מעולה לשירות המדינה בעתיד? בנוסף, מחקרים יבררו האם קיים קשר בין רמת המוטיבציה לשירות ציבורי, טרם כניסה לארגון, לבין רמות המוטיבציה לשירות הציבורי לאחר הצטרפות לשירות ציבורי. במילים אחרות, קיים עניין רב בחשיפת השתנותה של המוטיבציה לשירות ציבורי לאורך זמן. מעבר לכך ראוי שמחקרים יעסקו בשאלת השפעתם של משתנים אחרים על התפתחות המוטיבציה לשירות ציבורי לאורך השנים. כלומר, ראוי לבדוק האם קשר זה משתנה בהתערבות גורמים אחרים, כדוגמת מרכיבי ההתאמה שבין אדם וארגון/סביבה? גם בדיקה של מוטיבציה לשירות ציבורי בהקשרה התרבותי חשובה מאד.

האם יש הבדלים תרבותיים המבחינים בין מוטיבציה של עובדי שירות ציבורי בין מדינות וסביבות מנהלתיות שונות? כאמור, ברוב רובם של המחקרים שנעשו עד כה תפסו משתנים ארגוניים מקום חשוב מאד בניבוי רמת ה-PSM ובהסברה. ראוי שמחקר עתידי גם ידון במקומם של משתנים תרבותיים וערכיים לצד אלה הארגוניים והאישיותיים. ולבסוף, חשוב שמחקרים יבדקו האם ישנן גורמים אחרים על פיהם ניתן לנבא את רמת ה-PSM טרם כניסת העובד לארגון. תפקידם של מחקרים כאלה לחשוף כיצד מסוגלת תיאוריה מתחומים אחרים, (לדוגמה תיאוריות כלכליות, פסיכולוגיות, ואולי אף כאלה ממדעי החיים והטבע) לתרום להבנת מרכיב חשוב זה של עידוד מערכות מנהל ציבורי וממשל במדינות דמוקרטיות ומפותחות.

## מקורות

- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N. and Cable, D. M. (2001) Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study, *Journal of Business and Psychology*. 16: 2 pp219-237.
- Agarwala, T. (2008) Factors Influencing Career Choice of Management Students in India, *Career Development International*. 13: 4 pp362-376.
- Baroukh, N. and Kleiner, B. H. (2002) Recruitment and Training of Public Servants, *Management Research News*. 25: 3 pp28-42.
- Bradley, E. W. and Pandey, S. K. (2008) Public Service Motivation and the Assumption of Person Organization Fit: Testing the mediating Effect of Value Congruence, *Administration & Society*. 40: 5 pp502-521.
- Bright, L. (2009) Why Do Public Employees Desire Intrinsic Nonmonetary Opportunities?, *Public Personnel Management*. 38: 3 pp15-37
- Bright, L. (2007) Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees?, *Review of Public Personnel Administration*. 27: 4 pp361-379.
- Bright, L. (2005) Public Employees With High Levels of Public Service Motivation: Who Are They, and What do They Want?, *Review of Public Personnel Administration*. 25: 2 pp138-154.
- Buelens, M. and Van den Broeck, H. (2007) An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*. 67: 1pp 65-74.
- Cacioppe, R. and Mock, P. (1984) A Comparison of the Quality of Work Experience in Government and Private Organizations, *Human Relations*. 37: 11 pp923-940
- Camilleri, E. (2007) Antecedents Affecting Public Service Motivation, *Personnel Review*. 36: 3 pp356-377.
- Clerkin, R. M., Sharon, R. P. and Taylor, J. K. (2009) Public Service Motivation in Undergraduate Giving and Volunteering Decisions, *The American Review of Public Administration*. 39 pp675-698.

- Cohen, A., Zalamanovitch, Y. and Davidesko, H. (2006) The role of public sector image and personal characteristics in determining tendency to work in the public sector, *Public Administration Quarterly*. 29: 3 pp445-480.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. and Kessler, L. (2003) The Employment Relationship in the U.K. Public Sector: A Psychological Contract Perspective, *Journal of Public Administration Research and Theory*. 13: 2 pp213-230.
- Crewson, P. E. (1997) Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect, *Journal of Public Administration Research and Theory*. 7: 4 pp499-518.
- DeHart-Davis, L., Marlowe, J. and Pandey, S. K. (2006) Gender Dimensions of Public Service Motivation, *Public Administration Review*. 66: 6 pp873-887.
- Forest, V. (2008) Performance-Related Pay and Work Motivation: Theoretical and Empirical Perspectives For the French Civil Service, *International Review of administrative sciences*. 74 pp325-339.
- Fox, R. L. and Schuhmann, R. A. (1999) Gender and Local Government: A Comparison of Women and Men City Managers, *Public Administration Review*. 59: 3 pp231-242.
- Gabris, G. T. and Simo, G. (1995) Public Sector Motivation As an Independent Variable Affecting Career Decisions, *Public Personnel Management*. 24: 1 pp33-51.
- Georgellis, Y. and Tabvuma, V. (2010) Does Public Service Motivation Adapt?, *KYKLOS*. 63: 2 pp176-191.
- Hofstede, G. (1981) Culture and Organizations, *International Studies of Management & Organizations*. X: 4 pp14-41.
- Hofstede, G. H. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.
- Houston, D. J. (2000) Public Service Motivation: a Multivariate Test, *Journal of public administration research and Theory*. 10: 4 pp713-727.
- Kristof, A. L. (1996) Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications, *Personnel Psychology*. 49: 1 pp1-49.
- Lewis, G. B. and Frank, S. A. (2002) Who Wants to Work For Government?, *Public Administration Review*. 62: 4 pp395-404.
- Moynihan, D.P. and Pandey, S.K. (2007) The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation, *Public Administration Review*. 67 pp40-53.
- Naff, K. C. and Crum, J. (1999) Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?, *Review of Public Personnel Administration*. 19: 4 pp5-16.
- Papamarcos, S. D., Latshaw, C. and Watson, G. W. (2007) Individualism-Collectivism and Incentive System Design as Predictive of Productivity in a Simulated Cellular Manufacturing Environment, *International Journal of Cross Cultural Management*. 7: 2 pp253-265.

- Perry, J. L. (2000) Bringing Society In: Toward a Theory of Public Service Motivation, *Journal of Public Administration Research and Theory*. 10: 2 pp471-488.
- Perry, J. L. (1996) Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity, *Journal of Public Administration Research and Theory*. 6: 1 pp5-22.
- Perry, J. L. and Wise, L. R. (1990) The Motivational Bases of Public Service, *Public Administration Review*. 50: 3 pp367-373.
- Probst, T. M. and Lawler, J. (2006) Cultural Values as Moderators of Employee Reactions to Job Insecurity: The Role of Individualism and Collectivism, *Applied Psychology: An International Review*. 55: 2 pp234-254.
- Ritz, A. (2009) Public Service Motivation and Organizational Performance in Swiss Federal Government, *International Review of Administrative Sciences*. 75: 53 pp53-78.
- Sangmook, K. (2009) Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation, *The American Review of Public Administration*. 39: 2 pp149-163.
- Street, J. N. (2009) The Implications of the Cultural Values of Individualism and Collectivism in the Formation of the Psychological Contract and Employee Commitment, *Journal of Behavioral and Applied Management*. 10: 3 pp433-448.
- Taylor, J. (2005) Recruiting University Students for Public Sector: An Australian Case Study, *The International Journal of Public Sector Management*. 16: 6/7 pp514-533.
- Triandis, H. C. (1995) *Individualism and Collectivism*, Westview Press, Boulder.
- Tsai, W. and Yang W. F. (2010) Does Image Matter to Different Job Applicants? The Influences of Corporate Image and applicant Individual Differences on Organizational Attractiveness, *International journal of selection and assessment*. 18: 1 pp48-63.
- Vandenabeele, W. (2009) The Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Self-Reported Performance: More Robust Evidence of the PSM Performance Relationship, *International Review of Administrative Sciences*. 75: 1 pp10-34.
- Vandenabeele, W. (2008) Government Calling: Public Service Motivation as an Element in Selcting Government as an Employer of Choice, *Public Administration*. 86: 4 pp1089-1105.
- Vandenabeele, W, Hondeghem, A. and Steen, T. (2004) The Civil Service as an Employer of Choice in Belgium: How Work Orientations Influence the Attractiveness of Public Employment, *Review of Public Personnel Administration*. 24 pp319-333.
- Walker, H. J., Field, H. S., Giles, W. F., Bernerth, J. B. and Jones-Farmer, C. A. (2007) An Assessment of Attraction Toward Affirmative Action Organizations: Investigating the Role of Individual Differences, *Journal of Organizational Behavior*. 28 pp485-507.

- Williamson, I. O., Burnett, M. F. and Bartol, K. M. (2009) The Interactive Effect of Collectivism and Organizational Rewards on Effective Organizational Commitment, *Cross Cultural Management*. 16: 1 pp28-43.
- Wright, B. E. and Pandey, S. K. (2008) Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence, *Administration & Society*. 40: pp502-521.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



## ”יש לי כמה טריקים” – על המפגש בין נותני שירותים ולקוחות

החיים בעוני

דלית יסעור-בורוכוביץ<sup>7</sup>

### תקציר

מאמר זה מבוסס על מחקר העוסק במפגשים של נותני שירותים מספקים צרכים בסיסיים (תחבורה, מזון, בית ספר, בריאות ושירותי בנקאות) לבין מקבלי שירותים החיים בתנאי עוני.

המחקר נערך על פי המסורת האיכותנית ומבוסס על ראיונות עומק מובנים-למחצה עם חמישים נותני שירותים “מהשורה הראשונה”, כלומר מי שנמצאים במגע ישיר עם לקוחות מקבלי שירותים. ברצוני לתאר ולדון בשני נושאים מרכזיים שעלו בראיונות: (א) הקושי של נותני-שירותים לזהות מקבלי שירותים עניים הזקוקים לעזרה, (ב) הדרכים הלא-רשמיות שבעזרתן עוזרים נותני השירותים, לעתים תוך עקיפת המדיניות של הארגון, למקבלי שירותים עניים. הדיון יעסוק במקומם ותפקידם של ארגוני שירותים במאה ה-21 בהדרה והכלה של אנשים החיים בעוני.

(ריצ'רד טיטמוס) *“Services for the poor are poor services”*

### מבוא

המאמר הנוכחי מבקש להציג את המפגש בין נותני שירותים מהשורה הראשונה (כלומר, הנמצאים במגע ישיר עם לקוחות הארגון) ובין לקוחות החיים בעוני, וזאת מזווית ראייתם של נותני השירותים. מחקרים שונים עסקו בעשורים האחרונים בקשר הבעייתי שבין לקוחות החיים בעוני ובין רשויות הרווחה (לדוגמה – גל וייס וגל, 2009; דורון, 1989, 2003; פלג, 2013; קרומר-נבו וברק, 2006; קרומר-נבו, 2006, ועוד). בשונה ממחקרים חשובים אלו – במחקר הנוכחי בחרתי שלא לעסוק בארגוני הרווחה, אלא להתמקד בנותני שירותים העובדים בארגוני שירותים “יומיומיים”, הנותנים מענים לצרכים הבסיסיים של קיום והישרדות בחברה המתועשת (סופרמרקטים, רפואת משפחה, תחבורה ציבורית, בתי ספר יסודיים ושירותי בנקאות).

המאה העשרים ואחת מכונה “עידן השירותים”. למעשה, ניתן לומר כי את התפקיד המסורתי של המשפחה והקהילה כמטפלים בצורכי אנוש – לפחות בצרכים בסיסיים – תפסו מבנים חברתיים אחרים, קרי – ארגוני שירותים (Cook, Goh, and Chung, 1999; Woodside and McClam, 2009). מכיוון שכך קשה יותר להפריד בין הצורך של הפרט לקבל שירותים (במיוחד כשמדובר בשירותים מספקים צרכים בסיסיים) לבין האפשרות שלו לשרוד במדינה המודרנית. בתנאים אלה חשוב להכיר את **המהות הגנרית** של ארגוני השירותים, לפיה תפקידם הראשון במעלה של ארגוני שירותים – על המבנה, התהליכים והערכים שלהם – הוא להיענות לצרכי בני אדם ולספק אותם. טבע מהותי זה משותף לתופעות ארגוניות שונות, ללא קשר לסוגם (פרטי, ציבורי, או עמותה), גודלם (קטן או גדול), התחום בו הם עוסקים (תעסוקה, בריאות, תחבורה, חינוך), האוכלוסייה אותה הם משרתים (קשישים, ילדים, אוכלוסייה כללית, מהגרים, וכ"ו),

<sup>7</sup> פרופ' חבר דלית יסעור בורוכוביץ החוג לשירותים אנושי, מכללת עמק יזרעאל  
[dality@yvc.ac.il](mailto:dality@yvc.ac.il)



וההקשר החברתי בו הם פועלים ( Zins, Leonard and Yurchyshyna, 2010; Barnetz & Vardi, 2014; 2001).

רולס (יסעור, 2002; Rawls, 1999), שהתבסס בתיאוריה שלו על ההגדרה הפרדיגמטית של "צדק כהגינות" ("justice as fairness"), טען כי "צדק הוא המעלה הראשונה של ארגונים" (עמוד 3). ואולם צדק כעקרון מנחה בארגונים, שעל פיו יש לנהוג בבני אדם ובצרכיהם באופן הוגן, מעלה קושי בסיסי מכיוון שלא תמיד ניתן לזהות את הצרכים של בני אדם, ולעתים קרובות צרכים אלה אינם נכללים בתחום האינטרסים של הארגונים.

ההתמקדות במפגש בין נותני שירות ולקוחות החיים בעוני מבוססת על המודעות למרכזיותם של ארגוני השירות בחברה מצד אחד, ולמורכבות של המפגש בין נותני שירות<sup>8</sup> המייצגים מבנים ארגוניים בירוקרטיים לבין לקוחות החיים בעוני והצרכים האנושיים שלהם, מהצד האחר (פלג, 2013; קרומר-נבו, 2006; Sen, 1993; Lister, 2004; Podur, 2002). למעשה, המחקר שלהלן עוסק ברגישותם החברתית ודרכי התמודדותם של נותני שירותים בסיסיים כלפי לקוחותיהם החיים בעוני.

### לקוחות החיים בעוני

המוסד לביטוח לאומי (אנדבלד, ברקלי, גוטליב והלר, 2014) מדווח כי בתחילת המאה עשרים ואחת חיים בישראל כ- 1,838,600 בני אדם (המהווים כ-20% מאוכלוסיית המדינה) בתנאי עוני. העוני מוגדר רשמית כ"הכנסות שהן פחות מאשר מחצית החציון הלאומי" (אנדבלד ושות', 2014). מתוכם, כ-860,900 הם ילדים. ב-64.8% מהמשפחות העניות לפחות אחד מההורים עובד, ובשליש מהן יש שני מפרנסים. חרף זאת, בעשר השנים האחרונות הפכו המשפחות העניות לעניות עוד יותר (על פי מדדי עוני בינלאומיים) (אנדבלד ושות', 2014). נראה שנתונים אלה הם תוצאה של ארבעה גורמים: א) מדיניות ההפרטה המואצת של הממשלות העכשוויות (ב) המשבר הפיננסי והכלכלי הגלובלי (ב-2008). ג) הקיצוצים התכופים וצמצום המענקים הממשלתיים. ד) השינויים בשוק העבודה והיחלשות ארגוני העובדים. (פלג, 2013; Lister, 2004; ואחרים)

על פניו, אנשים החיים בעוני הם אזרחים בעלי זכויות שוות בחברה. מרביתם עושים את מירב המאמצים למצוא פרנסה, וכפי שצוין בדוח - מרבית הבוגרים בגיל העבודה (שאינם חולים או נכים) הם אנשים עובדים (אנדבלד ושות', 2014). בפועל מדובר באוכלוסייה שבאופן כללי זוכה מצד החברה להתעלמות מצרכיה, ובפרט להתעלמות מצד סוכנים חברתיים שונים (פלג, 2013) כגון עסקים וארגוני שירות (קרומר-נבו, 2006). וכך, לצד נתוני עוני גבוהים מאד בישראל אנו עדים לנתוני אי-שיוויון גבוהים לא פחות (סבירבקי, קונוור-אטיאס ואופיר, 2014), הנובעים בין היתר מתהליכי הדרה המתבססים על הקושי של האנשים החיים בעוני להשתמש בשירותים השונים הקיימים ולממש את הזכות החברתית הבסיסית של השתתפות בפעילות של החברה (דהאן, 2007; Sen, 1993).

היחס כלפי אנשים החיים בתנאי עוני כאל "אחרים" באופן כללי, וכאל "לקוחות מסוג אחר" בפרט, מקורו בדימויים משכבר הימים מחד, ובכלכלה הנאו-ליברלית המודרנית המהללת הצלחה כלכלית וצרכנות מואצת מאידך. בחברה העכשווית, נתפסים אלה החיים בתנאי עוני כאנשים שנשלחו "כ"אחרים" (דורון, 2008; קרומר-נבו, 2006; Lister, 2004). בתרבות המעודדת צרכנות מואצת והרואה בצבירת רכוש

ונכסים הוכחה להצלחה, נתפסים הלקוחות החיים בעוני כאנשים שאינם שותפים אמתיים ושווי ערך במערכות הסוציו-אקונומיות במדינת ישראל (דורון, 2008). ניתן לכנותם בשם "לקוחות שקופים" משום שלרוב הארגונים אין מדיניות טיפול ברורה בהם, וגם במחקרים הדנים ביחסים בין נותני שירות למקבלי שירות הם נזכרים לעתים רחוקות מאוד (Barnetz & Vardi, 2014; Barr, 2004; Farmer, 2003).

לאדם החי בתנאי עוני, כמו לשאר בני האדם, יש צרכים רבים ומגוונים, וכדי שניתן יהיה להיענות לצרכים אלה נדרשים שירותים מגוונים, שידם של הלקוחות העניים אינה משגת לשלם עבורם. סטריאר (2007) מתאר מצב תלות זה (על אף שהדגש שלו הוא על שירותי רווחה) כ"חיים מתוך פנייה", שכן האנשים החיים בעוני מתמודדים כל הזמן עם ארגונים ומוסדות שירות שונים כרצף של חיפוש עזרה. מכיוון שבמקרים רבים האוריינטציה הכלכלית והארגונית של שירותים שונים, ובודאי אלו שאינם שירותי רווחה, מתעלמת מאוכלוסיות שאינן מסוגלות לרכוש בכסף שירותים אלה, נוצרים תנאים שבהם במקרים רבים האנשים החיים בעוני אינם מסוגלים למצוא פתרונות לצרכיהם הבסיסיים ביותר.

כבר ב-1975, תיעד אנדרסן (Andreasen, 1993) את היחס המשפיל ואת חוסר ההתייחסות כלפי לקוחות עניים, כאשר הוא תיאר כיצד אוכלוסיות החיות בתנאי עוני שורדות בקושי בשוק הקפיטליסטי, שבמקרה הטוב מתעלם מהן, ובמקרה הרע מנצל אותן. כדוגמה לכך הוא מתאר את מה שהוא מכנה "מחסומים לעריכת קניות" (barriers to shopping), וטוען שהם נובעים מקשיי התניידות מחוץ לשכונת המגורים (כלומר - חוסר היכולת לרכוש כרטיס לאוטובוס), והעדר נגישות לשירותי בנק (בעיקר להמחאות ולכרטיסי אשראי) המהווים תנאי להשתתפות בחיים הכלכליים במדינות המערב. מחסומים אלה מאלצים פעמים רבות את האנשים החיים בעוני לסמוך על השירותים הניתנים במקום מגוריהם גם כאשר אלה נחותים ולקויים, ולקנות בתנאי אשראי ושיעורי ריבית גבוהים ונצלניים. הסיבה לכך נעוצה בהימנעותם של עסקים נורמטיביים גדולים לספק שירותים וסחורות במחירים רגילים או מוזלים באזורי מחיה עניים משום שהם נתפסים כ"לא רווחיים" (Hill, 2008). גם בישראל, כבר בשנות ה-80 של המאה שעברה, כתב דורון (1989) על מה שכינה "אפקט איסוף השמנת" (creaming) בהתייחסו לשירותי הרווחה. על פי תיאורו, אספקת השירותים המופרטים מתרכזת באוכלוסייה ש"שווה" לטפל בה מהבחינה הכלכלית, כי אלו הם הלקוחות שניתן לארגוני השירות להרוויח מהם. דורון אף מוסיף שמדובר במגמה מכוונת של הממסד הפוליטי-כלכלי הישראלי של ביסוס זכויות היתר של הקבוצות החזקות בחברה.

### שירותי אנוש

תחום שירותי אנוש, שהוא מקצוע חדש ומתפתח בישראל, מוגדר באופן רחב כמקצוע גנרי מובחן השואף לענות על צרכים אנושיים באמצעות בסיס ידע בין-תחומי. תחום שירותי אנוש מתמקד במניעה, כמו גם בצרכים ובעיות אנושיים שונים, תוך כדי התכוונות ורצון לשמור על המחויבות לשיפור איכות החיים הכוללת של אוכלוסיות השירות (Barnetz & Vardi, 2014; NOHSE, 2010; Leonard and Woodside and McClam, 2011; Yurchyshyna, 2010). מקצוע שירותי האנוש שואף לקדם מערכות מתן שירות משופרות על ידי התמקדות לא רק באיכות של השירותים הישירים אלא גם על ידי חתירה לשיפור נגישות, אחריות, ותיאום בין אנשי המקצוע, הארגונים והסוכנויות המספקים שירותים (Yagil, 2001; Zins, 2008).

חשוב לציין, שעל אף שלעתים קרובות המונח 'שירותי אנוש' מתייחס לשירותי טיפול ורווחה, הרי שבשנים האחרונות הוא קיבל משמעות רחבה יותר, מתוך ההבנה שלארגוני שירות יש משמעות רחבה של

איכות חיים, והוא כולל את כול הארגונים המספקים שירות (Leonard and Yurchyshyna, 2010 ; Mills and Margulies, 1980; Woodside, and McClam, 2011) וזאת מתוך ההכרה שמרבית הצרכים האנושיים בחברה המתועשת מסופקים באמצעות ארגוני שירות. במאמר זה כאשר אני מתייחסת לנותני שירות אני כוללת את כול העובדים המספקים צרכים אנושיים באמצעות ארגוני השירות בו הם עובדים. חלקם פרטיים ומסחריים (כגון מרכולים ובנקים), אחרים המשתייכים למגזר הציבורי (כגון בתי ספר ומרפאות), וחלקם מונופולים (כגון תחבורה ציבורית).

חרף העובדה שלנותני שירות כישורים רבים שהם משותפים, ההטרורגניות של המגזר מביאה לכך שנותני השירות הם לעתים קרובות בעלי רקע שונה, בעלי מגוון של כישורים שונים, ובעיקר, מקיימים אינטראקציות מקצועיות שונות עם מקבלי השירות, הלקוחות (Yagil, 2008). חוקרים שונים הגדירו נותני שירות באמצעות טיפולוגיות שונות על פי סוג ומורכבות האינטראקציה (Mills and Margulies, 1980; Yagil, 2008), על פי ההכשרה הנדרשת ומידת המקצועיות והניסיון (Macdonald and Sirianni, 1996), ועל פי סוג הארגון של נותני השירות (Mills and Margulies, 1980; Yagil, 2008). למרות השוני הרב, לכל נותני השירותים, ובודאי לאלו הנותנים שירותים העונים על צרכים בסיסיים, משותפת המטרה - לתת מענה לצרכי לקוחותיהם.

#### על שירותי אנוש, עוני והדרה

חשיבותם של ארגוני שירות ביחס ללקוחות החיים בעוני נעוץ בתפקידם המרכזי בתהליכי הכללה חברתית (social inclusion) מחד, ובתהליכי הדרה חברתית (social exclusion) מאידך (פלג, 2013; קרומר-נבו, 2006; Podur, 2002). במידה רבה ארגוני השירות הם מעין "מראה משקפת" של ערכי החברה בה הם מתקיימים (דורון, 1989, 2003; פלג, 2013; פז-פוקס, 2007; ואחרים).

במאמרו "מערכת הקאסטות הגזענית" (The racial caste system) מציג פודור (Podur, 2002) מערכת הדרה חברתית המתבססת על חמישה מנגנוני הדרה. הוא אמנם עסק בהדרה גזענית, אבל המודל שלו מתאים גם לתיאור מנגנוני ההדרה של קבוצות אחרות, ובמיוחד של אנשים החיים בעוני: (1) הדרה גיאוגרפית המפרידה ומבודדת את העניים באזורי מחיה ייחודיים להם. (2) הדרה כלכלית הדוחקת את העניים לתחתית המערכת הכלכלית ומשמרת אותם שם. (3) הדרה פוליטית הנעשית על ידי הדרה ממוקדי כוח והכרעות, כמו גם על ידי שימוש בכוח משטרתי ומשפטי לצורך השתקת מחאות. (4) הדרה תרבותית הנעשית על ידי הוצאת העניים ממערכות ייצור הידע (כולל על חייהם וקשייהם שלהם), ועל ידי יצירת שיח המכתיב את הדימויים החברתיים ואת הסטריאוטיפים ביחס לעוני, לאנשים החיים בעוני, והדרך "לטפל" בעיה. (5) הגדרת רעות (kinship) וסולידריות אנושית באופן שמקשה על יצירת קשרים אנושיים פשוטים וקרבה אנושית.

אם בוחנים את המודל שמציג פודור, קל לראות את מקומם ותפקידם (הן הקיים, והן האפשרי בחברה מתוקנת יותר) בתהליכי הדרה או הכלה של ארגוני שירות ונותני שירות. דוגמה הממחישה זאת היא הפער הקיים בין האופן בו ארגוני השירות תופסים את הבעיות של לקוחות החיים בעוני, לבין האופן בו תופסים אותן הלקוחות הללו. נותני השירות בדרך כלל מכוונים על ידי השיח התרבותי ההגמוני (הנאו-ליברלי), וכמובן על ידי הארגונים בהם הם עובדים, לראות בכל מי שאיננו מסוגל לשלם בתמורה לשירות "איום על קיומו הכלכלי של הארגון" ועל "הסדר הציבורי הטוב". מכאן הדרך קצרה לאיום על מקום העבודה, כלומר על פרנסתו האישית של נותן השירות. הלקוח החי בעוני - על פי תפיסה רווחת זו - "מסכן" את הארגון ואת עובדיו. מנגד - עבור הלקוח החי בעוני המשימה העיקרית היא להשיג את

השירות הנדרש לו לצורך קיומו ורצוי ללא אבדן כבודו העצמי, גם כאשר אין לו כסף לשלם בעבורו. האם ניתן לגשר על הפער הזה?

## שיטת המחקר

המחקר המתואר עשה שימוש בגישה האיכותנית בשיטת "תיאוריה מעוגנת בשדה" (grounded theory). המתודולוגיה בגישה זו מתחילה באיסוף נתונים בשדה הנחקר ובמיפויים לקטגוריות. לעתים קרובות מטרת המחקר על פי גישה זו, היא לחשוף בעיה מרכזית כלשהי של משתתפי המחקר ואת האמצעים בהם הם מתמודדים עמה. המטרה של השיטה של תיאוריה מעוגנת בשדה אינה "האמת" או השאיפה להגיע להכללות מרחיקות לכת, אלא היכולת להמשיג (to conceptualize) תופעה חברתית על ידי שימוש בנתונים אמפיריים (שקדי, 2003 ; Strauss & Corbin, 1990). התיאוריה המעוגנת בשדה נבחרה כשיטת המחקר המתאימה למחקר זה מכיוון שהמטרה הראשונית הייתה לזהות ולמפות את הבעיות והסוגיות בהן נתקלים נותני שירותים בסיסיים שונים במפגשם עם לקוחות החיים בעוני.

איסוף הנתונים התבסס על ראיונות עומק חצי מובנים עם חמישים נותני שירות: 10 נהגי אוטובוס ציבורי (שירות הנותן מענה לצורך בניידות), 10 קופאיות במרכזים (שירות הנותן מענה לצורך במזון ובתחזוקת בית), 10 מורות בבתי ספר יסודיים (שירות הנותן מענה לצורך בהשכלה ראשונית לילדים), 10 רופאי משפחה (שירות הנותן מענה לבעיות בריאות ראשוניות), ו-10 כספרים בבנק (שירות הנותן מענה לצורך בניהול פיננסי). למרות שנראה שנותני שירות אלה שונים זה מזה בכל מובן שהוא (סוג הארגון, רקע מקצועי, השכלה, כישורים וכ"ו), הם חולקים שני מאפיינים: א) כולם מספקים מענה שירותי **לצרכים בסיסיים**, ב) כולם "נותני שירות מהשורה הראשונה", כלומר – כולם **מעורבים באינטראקציות אישיות** ישירות עם הלקוחות. המשתתפים במחקר גויסו על ידי תלמידי סמינר המחקר שלי באמצעות הכרות אישית ושיטת "כדור שלגי".

במדרוך הראיונות נכללו שאלות שהתייחסו לזיהוי מקבלי שירות עניים ("כיצד אתה מזהה לקוח עני?"), קווי המדיניות של הארגון ("האם יש לכם קווים מנחים כיצד להתנהג במפגש עם מקבל שירות עני?"), ועל תחושותיו של נותן השירות ודרכי ההתמודדות שלו עם מקבל שירות עני ("כיצד אתה מרגישה וכיצד אתה מתנהגת כאשר אתה פוגשת במקבל שירות עני?"). אורך הראיונות היה בין עשרים דקות לשעה, והראיונות תומללו ועובדו לתמות מרכזיות ולקטגוריות.

ניתוח הנתונים נעשה באמצעות קידוד פתוח, שהוא תהליך של בדיקה, השוואה והמשגת נתונים (Strauss & Corbin, 1990; 1994). תהליך זה נעשה תחילה עבור כול ראיון בנפרד, ואחר כך עבור כל קבוצה של אנשי מקצוע (כלומר, נהגי אוטובוס, מורים, וכ"ו). התמות המרכזיות סווגו במשותף ואחר כך תויגו באמצעות ניתוח השוואתי של התופעה (Strauss & Corbin, 1994). במחקר הנוכחי אתמקד בשתי תמות עיקריות שעלו מהראיונות: א) "לאנשים עניים אין תנוי זיהוי" – הקושי בו נתקלים נותני שירות בניסיונם לזהות אדם עני הזקוק לעזרה, עניין שנותני השירות מזכירים שוב ושוב. והמהווה מחסום למתן עזרה. ב) "יש לי כמה טריקים" – אמצעים (בעיקר לא רשמיים) שנוקטים נותני שירותים כדי לעקוף את המדיניות של הארגון (שלהם אין מדיניות לטיפול במקבלי שירות עניים) על מנת לעזור למקבלי שירות עניים.

ברצוני להביא כמה דוגמאות לשתי התמות על ידי ציטוט מהראיונות עצמם, ולהעלות כמה שאלות אתיות הקשורות ליחס של ארגוני השירות אל "מקבלי שירות שקופים" (כלומר אנשים החיים בעוני) כשיקוף

של יחסה של החברה וכחלק ממנגנוני ההדרה שלה (פלג, 2013; דורון, 2008; Podur, 2002). חשוב לציין כי הציטוטים המובאים כאן הם דוגמאות בלבד, אך הם מייצגים סיפורים דומים, ועמדות שחזרו על עצמן בראיונות רבים בפרויקט מחקר זה.

## הממצאים

### "לאנשים עניים אין תווי זיהוי"

הקושי לזהות לקוח עני תואר על ידי רוב המרואיינים כמחסום ראשוני למתן שירות הולם. החשיבות של תמה זו, בנוסף על העובדה שהיא תוארה כמחסום ראשוני לשירות הולם על ידי רבים ממשתתפי המחקר, היא שהצעד הראשון למתן שירות הולם כרוך בזיהוי צרכיו וקשייו הייחודיים של מקבל השירות (Colgate & Danaher, 2000; Yagil, 2008). לדוגמה, דויד (כל השמות בדויים), נהג אוטובוס בקו עירוני, אומר:

*"ברור שיש לי נוסעים שהם עניים. במיוחד כשאני עובד על הקו לשוק החדש. הבעיה היא שאתה לא תמיד יודע אם למישהו יש בעיה... לאנשים עניים אין תווי זיהוי. היה אצלי נוסע, הוא היה עולה ואף פעם לא היה לו מספיק כסף לכרטיס, היו לו רק אגורות, והוא היה עומד שם חצי שעה וסופר, ומעכב את שאר הנוסעים... הייתי מתרגז עליו, ולפעמים אמרתי לו לרדת כי לא היה לו מספיק כסף לכרטיס. פעם אחת עלתה אחריו אישה אחרי שלא נתתי לו לעלות כי הוא לא שילם, והיא אמרה לי: 'קצת רחמים על האיש הזה, אין לו אגורה שחוקה, הוא נוסע לשוק כי יש שם מישהו שנותן לו מה שנשאר בסוף היום. יש לו ילדים קטנים...' והרגשתי ממש רע..."*

לא תמיד קל לזהות אנשים עניים, במיוחד משום שעוני נתפס בחברה שלנו ככישלון אישי וכבושה ואנשים החיים בעוני מנסים להסתירו (ברון, 1997; קרומר-נבו, 2006). הבושה הכרוכה בלהיות עני מתוארת במחקרים רבים ומגוונים (דו"ח העוני האלטרנטיבי שיצא לאור על ידי "לתת"; Ehrenreich, 2001; Wicks-Lim, 2012; Walker et al., 2013; Lohmann, 2009; Andreasen, 1993). כאשר מדובר בילדים ממשפחות עניות, הזיהוי עלול להיות קשה עוד יותר משום שתחושת הבושה על היות הילד "שונה" מאפילה לעתים קרובות אפילו על הרעב (ברון, 1997). דליה, מורה בכיתה ג' בצפון הארץ, מציגה את הדוגמה הבאה:

*"הדבר הראשון שמכאיב לי יותר מכול הוא לדעת שישנם ילדים שאני לא מצליחה לזהות (=שהם עניים). תראו, לא קל לזהות... ילדים שבאים ממשפחות עניות... אם את לא מכירה עוני אז לוקח הרבה זמן לזהות... מצד אחד ברור שזו לא אשמתם, זו לא אחריותם... מובן מאליו... מצד אחר... הם מנסים להסתיר את זה. הם מספקים תירוצים למה לא הביאו עפרונות צבעוניים לפעילות לקראת חנוכה. הם שכחו, השאירו בבית, דברים כאלה... מתקיים טיול בשטח והם צריכים להביא עשרים שקלים, אז הם 'חולים'... לעתים קרובות הם לא לובשים בגדים נקיים... אם אתה לא מכיר עוני לוקח הרבה זמן לזהות... לפעמים ילדים אחרים מתלוננים שהם מבקשים מהם, כאילו בבדיחה, כול מיני דברים, גם 'ביס' מהכריך. זה לוקח זמן, אתה חייב להכיר את הילד, לפעמים להיפגש עם ההורים כמה פעמים, עד שאתה מסוגל לזהות שזו לא הזנחה, לא*

*בעיה התנהגותית, ולא הורים שלא אכפת להם. לא. שהסיבה היא עוני. וכשאת לא מכירה ילד, ויש לך ארבעים ילדים בכיתה, זה לוקח זמן עד שאת יכולה לזהות אותם."*

התחושה שדליה מתארת היא של קושי בזיהוי מקור המצוקה של הילד. היא אומרת: "... אם את לא מכירה עוני לוקח הרבה זמן לזהות..." וכך ממחישה את הפער הגדול בין העניים לבין אלה שאינם עניים ואפילו אינם יודעים "איך נראה אדם עני או איך הוא מתנהג". ואולם, כאשר היא אומרת "מצד אחד ברור שאין זו אשמתם, זו לא אחריותם" היא למעשה מחזקת את התפיסה הרווחת בחברה המערבית שהעוני הוא אכן אשמתם, או לפחות בתחום אחריותם, של ההורים. כתוצאה מכך ילדים מסתירים את המצב הכלכלי הקשה בבית כדי לגונן על הוריהם מפני גינוי חברתי. מחיר ההסתרה הוא קושי בזיהוי מקור הבעיות, ועקב כך, התעלמות מהן.

הקושי בזיהוי לקוחות החיים בעוני היה אחת הסוגיות המרכזיות שהעלו המרואיינים במחקר. חוסר היכולת לזהות אוכלוסיות מובחנות ולספק להן פתרונות התואמים את יכולותיהן וצרכיהן הוא מכשול מרכזי ביכולת לתת שירות הולם. בה בעת, נראה שמקבלי שירות עניים מעדיפים שלא לחשוף את קשייהם הכספיים, גם אם התוצאה היא שהם אינם זוכים לקבל את פתרונות השירות ההולמים את צרכיהם הבסיסיים. בשל ההסתרה הנובעת מהגינוי החברתי הסמוי, כמו גם בשל אי רצונם של הארגונים לספק את העזרה היעודה (אם כי פעמים רבות לא רווחית). ההסתרה מתעצמת ומקשה על היכולת לספק שירות יעיל גם כאשר יש רצון או אפשרות לנותן השירות לעשות זאת (Farmer, 2003). לכאורה, מטרה מרכזית של ארגוני שירות בחברה הנאו-ליברלית המופרטת היא שיהיו להם מספר רב ככול האפשר של לקוחות (Prahalad & Hammond, 2002). למעשה הם מעדיפים רק לקוחות בעלי אמצעים, והצרכים של לקוחות עניים שאינם יכולים לשלם בעד השירותים אינם מזוהים וזוכים בעיקר להתעלמות (Farmer, 2003; Ehrenreich, 2001; Hill, 2008).

למרות הנאמר לעיל, אין כוונת מאמר זה להציע שעל הלקוחות העניים לשים על עצמם תוויות או להצהיר בפומבי על מצבם הסוציו-אקונומי, אלא להאיר את הקושי ולעודד ארגוני שירות ונותני שירות לפתח רגישות רבה יותר ופתרונות טובים יותר ללקוחות הפוטנציאליים של השירותים שלהם (Colgate and Danaher, 2000; Hasenfeld, 2010).

### **תמה שנייה: "יש לי כמה טריקים" – דרכים לא רשמיות לעזור ללקוחות עניים**

מה קורה כאשר נותן השירות מזהה כי האדם שלפניו הוא לקוח החי בעוני? כאשר ברור לנותן השירות כי האיש טרוד בבעיות כלכליות, האם אזי יכול נותן השירות להיענות ולהעניק לו שירות הולם? מרבית נותני השירות שהתראיינו במחקר הנוכחי דיברו על שתי רמות שונות של תשובה לשאלה זו: האחת, ברמת המאקרו, מתייחסת למדיניות הארגון (ובעיקר - היעדרה) כלפי מקבלי שירות עניים. השנייה, ברמת המיקרו, מתארת את האפשרויות והדרך של נותן השירות כאדם הנמצא במגע עם אדם אחר הנמצא במצוקה, לתת שירות שיהלום קצת יותר את מצבו של מקבל השירות העני.

ברצוני להביא שלוש דוגמאות להמחשת תמה זו: הראשונה, של מנהלת משמרת בסניף של אחת מרשתות המרכולים, השנייה של כספר בבנק, והשלישית של רופאת משפחה העובדת במרפאה ציבורית.

אורית, מנהלת משמרת באחד המרכולים, מספרת:

*"אנחנו עסק, והרשת מעוניינת ברווחים בלבד. תראו, גם הקופאיות מרוויחות גרושים, וחלקן די עניות, אם אחת מהן עושה שגיאה בקופה – מורידים את זה מהשכר שלה. הדבר*

היחיד שמעניין את הרשת הוא להרוויח כסף, והם אוהבים רק לקוחות "שמנים". אתן לך דוגמה למה שאני מתכוונת. נגיד שיש מבצע מיוחד על כול מיני סחורות במחיר של עשרה שקלים, או בשר שמוכרים בזול? אז אתה חושב, וואו, זה באמת התחשבות בעניים. מה, מי לא יכול להרשות לעצמו לקנות עוף שלם בתשע עשרה שקל? אבל העניין הוא זה - למי הם מתכוונים במבצעים המיוחדים האלה? כלומר, מי מרוויח מהם ומי יכול ליהנות מהם? ... תמיד יש את האותיות הקטנות - 'המבצע המיוחד נועד רק ללקוחות שקונים במאתיים שקל או יותר'. אתם מבינים? זה אומר שאם אין לך את הכסף לקנייה גדולה, אז תשכח מהמבצעים. זה כמו .... אתם מבינים? זה לתת בזול לא לאנשים שאין להם זקוקים לזה, אלא לאלה שיש. ככה זה תמיד : כסף נדבק לכסף..."

אורית עובדת במרכול כבר כמה שנים, ולאחרונה קודמה לתפקיד מנהלת משמרת. לפני כן הייתה קופאית, וגם חמותה עובדת שם כקופאית. ברור שלמרות שהיא קודמה לתפקיד מנהלי זוט, היא ביקורתית מאוד כלפי מדיניות הרשת, ורואה את מדיניותה כך: "הדבר היחיד שמעניין את הרשת הוא להרוויח כסף..."

בתשובה לשאלת המראיין לגבי מה היא עושה כאשר היא נפגשת עם מקבל שירות עני, היא משיבה :

"תראה, אני לא אומרת שהייתי מעיזה לומר זאת בישיבות שלנו עם מנהל הסניף או בכלל בעבודה. אבל כואב לי כשמישהי באה לקנות כמה פריטים עלובים ביום שישי, וזה חג חנוכה, והיא סופרת את השקלים אצל הקופאית ואין לה מספיק לשלם עבור סופגנייה שהילד שלה כבר התחיל לאכול... אתה רואה שזה משפיל אותה מול הילד...תאמיני לי, אפשר להעלים עין, הרשת לא תקרוס מזה..."

והיא מוסיפה :

" יש לי כמה 'טריקים'... אז למשל, יש כמה אנשים שבאים לסופרמרקט ואני כבר יודעת שאין להם, אז אני שומרת קופונים והנחות שמישהו אחר השאיר, ואני משתמשת בהם בחשבון שלהם...אני מכירה טוב את הקופה הרושמת, איך אפשר... את מבינה? (מהססת) ויש גם קונים רבים שכאילו אוכלים, כאילו רק טועמים, בשעה שהם קונים. אז עכשיו שאני מנהלת משמרת, אני מעודדת את מקדמות המוצרים שאם הן רואות מישהו.. שיציעו להם 'זו עוגה חדשה, את רוצה אולי לטעום?' בזמן הקניות. וגם מתעלמת מאנשים שאוכלים בסופרמרקט. כשמקבלים דוגמיות שיווק של כול מיני דברים חדשים, קורנפלקס, אבקות כביסה, כאלה מין? אני תמיד "מפלחת" בשביל הלקוחות שאני רואה שאין להם מספיק, כאילו, מתנה כזאת. תראי, זה לא הרבה, אי אפשר להאכיל מזה משפחה שאין לה... אבל זה... זה משהו שמפנק אותם במשהו נחמד, משהו שאף פעם לא היו קונים לעצמם... פינוק קטן..."

ממרבית הראיונות עולה בבירור תמונה הפוכה מתפיסת הדרוויניזם החברתי. אורית ומרואיינים רבים אחרים במחקר הנוכחי, מחפשים וחלקם גם מוצאים, דרכים משלהם כדי לעזור מעט למקבלי שירות עניים. נראה כי הנטייה האישית של נותני שירות רבים, ובעיקר אלה המספקים שירותים בסיסיים, היא לעזור. כפי שהוזכר בציטוט הקודם (בעמוד 9) רבים מנותני השירות הם "די עניים בעצמם", וכך גורלם לא שפר עליהם הרבה יותר מאשר אותם אנשים שהם משרתים. ואולם, כפי שאורית עצמה אומרת, "זה לא הרבה, אי אפשר להאכיל מזה משפחה שאין לה..."

דוגמה נוספת, מסוג שירות אחר, מוצגת על ידי אייל, כספר בבנק. ראוי לציין שבשונה מהמשתתפים האחרים במחקר הנוכחי, עובדי הבנק אינם מתקשים בזיהוי לקוחות עניים. ואולם, שירותי בנק נתפסים, ואולי יותר משירותים רבים אחרים, כמגזר עסקי כלכלי שאינו חייב להיענות לצרכי אנוש בסיסיים. אייל עובד בסניף קטן שבו, לפי דבריו, כול העובדים עושים את הכול. עקב כך הוא מתאר את עצמו כמי שנפגש עם לקוחות החיים בעוני כמעט מדי יום ביומו. לשאלת המראיין בנוגע למדיניות הארגון, הוא השיב:

*"תראה, עד כמה שהדבר נוגע למערכת. אדון X או אדון Y הם לא יותר מאשר מספר. היום יש גם את החוק החדש האוסר משיכות יתר, והחוקים נוקשים עוד יותר כלפי הבנק... אני, הכספר, רואה שאדון X או משפחת Y נמצאים במצוקה כספית. לעומתי, המערכת הבנקאית מכירה אותם רק כאחד מהלקוחות. ואני יכול להוסיף – הם לא סוג הלקוחות שהבנק מעוניין לעודד אותם להישאר... זה נשמע אכזרי, אבל ככה זה. או, למשל, חוק עמלת הבנקים שעבר לאחרונה – עכשיו אנשים משלמים עמלה כפולה והאנשים שנפגעים הכי קשה הם החלשים והקשישים..אתה יודע, כעובד בנק אני נקרע בין צרכי הבנק והנורמות המקובלות בו... וזה...בוא נגיד את האמת, אלה נורמות מנוכרות מאוד, לפעמים אפילו אכזריות... אבל לרוע המזל אני לא מסוגל לעשות הרבה. על פי כללי הבנק אסור לנו בשום פנים ואופן להוציא כסף מכיסנו ולתת אותו ללקוח... זה נחשב למעשה לא אתי, לא מקצועי...טיפול בעוני הוא אחריות הממשלה ולא של חברות כמו הבנק בו אני עובד... וזאת הסיבה שעד כמה שזה נוגע לבנק, עדיף אם העניים לא היו נמנים על שורות לקוחותינו (צוחק), היה עדיף לו היו עוברים לבנקים מתחרים".*

תיאורו של אייל את יחס הבנק כלפי לקוחות החיים בעוני דומה מאוד לתיאורים במחקרים שונים (מעטים מאוד יחסית!) הדנים בנושא (Andreasen, 1992; Colgate and Danaher, 2000). מחקרים אלה אכן מצאו כי הבנקים נוקטים באסטרטגיות שונות ביחס ובטיפול בלקוחות שונים, וכי לקוחות החיים בעוני אינם זוכים לאותו שירות כפי שזוכים לו לקוחות בעלי אמצעים. בראיון שלה אורטל, כספרית אחרת, אף הרחיקה לכת עוד יותר ואמרה שיעד לאחרונה המערכת באמת 'דפקה' את העניים. היא הפילה עליהם הלוואות בכול מחיר, זה היה... שיא הציניות. באמת."

אייל שם דגש על הקושי שחווים נותני השירות משום שהם נקרעים בין הרצון האנושי והטבעי להושיט יד לעזרה (Thalhammer et. al. 2007; Armaline, Glasberg & Purkayathsa, 2011), לבין קווי המדיניות של הבנק. בתשובה לשאלת המראיין מה הוא עושה כאשר הוא נפגש עם מקבל שירות עני, משיב אייל:

*"לרוב אני לא עושה יותר מדי...מקשיב בסבלנות. הייתה לי לקוחה אתיופית, אם חד-הורית עם שלושה ילדים, שאיכשהו מצאה את עצמה במצוקה כלכלית כי השכר שלה היה נמוך ושיפוץ קטן שעשתה בבית, והדברים הסתבכו... היא מצאה את עצמה במצב שבו נאלצה לעבוד בשתי משרות, וכשהרווחה גילו שרוב הזמן היא לא נמצאת בבית איימו להוציא את הילדים מהבית. כשהיא סיפרה לי אני הזדעזעתי... והבנק לא נתן לה להוציא אגורה. כאילו לטובתה שלא תסתבך יותר, אבל מה היא יכלה לעשות?!... אז בשני מקרים נתתי לה כסף מהכיס הפרטי שלי... אבל הפסקתי כי ברור שאי אפשר לעזור ככה לכול לקוחות הבנק העניים...אני חושב שבתי הבכורה נולדה בערך באותו זמן... לא יכולתי לסבול את המחשבה שבגלל מחסור בכסף יכולים לקחת ממנה את הילדים... אני*



*יודע שיש כאן כספרית אחת שיש לה שתי משפחות של לקוחות, שעבורם היא קונה מצרכים בחגים ומביאה להם לבית. היא פעם סיפרה לי על זה כי היא גם ניסתה להשיג להם אשראי גדול יותר, והמנהל לא אישר זאת. אבל אני כן יכול להגיד שכשאני עובד עם לקוח ענייני אני גמיש יותר בענייני משיכות יתר, ואני מנסה לפקח מקרוב ולעזור להם לשמור על החשבון... בכול מקרה, אני חושב שצריך לחשוב ולגרום לכך שהמערכת הבנקאית תעזור לעניינים, תעודד אותם ולא תידחק אותם לשוליים... הם בני אדם... זה יכול לקרות לכול אחד..."*

המערכת הבנקאית היא אחת המערכות הנוקשות ביותר ביחסה אל הלקוחות משום שבנוסף על "מדיניות הארגון" היא נשלטת במידה רבה על ידה חקיקה ורגולציה. ברמה של נותן השירות הנתקל בלקוחות החיים בעוני, הרגולציה והביורוקרטיה הנוקשות מהוות מחסום למתן סיוע. על פניו נראה שהעובדה שמערכת זו היא בעלת אוריינטציה של רווחיות בלבד מעצימה את תחושת חוסר האונים הן של הלקוחות העניינים והן של העומדים מולם – נותני השירות "בקו הראשון". חרף העובדה שעל פי הגדרה השירות הבנקאי אינו שירות ציבורי או חברתי שמטרתם לספק צרכים בסיסיים, בעולם המערבי המודרני שירותי אשראי, היכולת להשיג הלוואות ולהיכנס להתחייבויות ארוכות טווח, כמו גם להתפרנס ולא לשלם במזומן – כול אלה הם שירותים שבלעדיהם בלתי אפשרי כמעט לנהל חיי יומיום פשוטים (Barr, 2004). לפיכך, אי היכולת להשיג שירותים המותאמים ליכולות והצרכים הייחודיים של אדם החי בתנאי עוני הופכת לאבן נגף להישרדות.

הדוגמה האחרונה שאני רוצה להציג כאן היא של גליה, רופאת משפחה העובדת במרפאה ציבורית. בהיותה רופאת משפחה גליה מכירה חלק מהמשפחות, וגם יודעת שהם עניינים. היא אומרת:

*"אחת הבעיות עם אוכלוסיות עניות היא שאין להם את היכולת הכספית לרכוש תרופות, והם מוותרים על טיפול באופן כללי. הם לא מבקרים במרפאה אם זה מחייב קניית כרטיס אוטובוס... כבר ניסיתי לדבר בנושא עם (משרד) המחוז בשתי הזדמנויות, על כך שהמרפאה ממוקמת במקום שקשה להגיע אליו... זה "חור" וכמעט שאין תחבורה ציבורית שמגיעה למקום. אנשים שסובלים מקשיים כלכליים לא יבזבו זמן וכסף עבור כרטיס נסיעה באוטובוס כדי לבוא ולקבל מרשם עבור תרופה שהם בלאו הכי לא יכולים לקנות. בכלל, זה די אבסורד, משום שאם אין לך ביטוח (רפואי) משלים אז אתה משלם הרבה יותר עבור רוב התרופות והבדיקות. זה אבסורד כי למי אין ביטוח משלים? למי שלא מסוגל לעמוד בתשלומים! את מבינה את הפרדוקס?..."*

הביקורת של גליה על מדיניות הארגון (קופ"ח) כלפי העניינים היא שזהו שירות ציבורי שמטרתו להיענות לאחד הצרכים הבסיסיים והאלמנטאריים ביותר – בריאות. גליה מתארת את המדיניות הבסיסית של קופות החולים כ"זה די אבסורד" ו"כפרדוקס", ולמעשה מציירת תמונה דומה למדיניות של "המבצעים המיוחדים" הנהוגים ברשת המרכזים אותה תיארה אורית: ההנחות והמבצעים המיוחדים ניתנים לאנשים שכבר "השקיעו" בארגון, ולא דווקא לאלה שזקוקים להם ביותר והיו מפיקים מהם את התועלת הרבה ביותר.

כאשר המראיינת שאלה אותה מה היא עושה כאשר היא נפגשת על אנשים שאין ביכולתם לשלם עבור הטיפול או התרופה, היא השיבה:

"אין לי אפשרות לעשות הרבה כי התרופות עולות כסף בבתי המרקחת ואין לי את היכולת לתת להם תרופות חינם, או לתת להם הנחה. היו כמה מקרים שהוצאתי כסף ונתתי לחולה כדי לקנות תרופה... למשל, לפני איזה חודש באה אלי אישה יחד עם בן שסבל מחום גבוה ודלקת גרון. נתתי לה מרשם והיא יצאה וידעתי שהיא לא תקנה. היא מתגוררת כאן בשכונה ואני מכירה את המשפחה. אני יודעת שהם שקועים בקשיים כלכליים מאז שהאב לא עובד... הוא חולה ונכה. הוצאתי כסף ונתתי לה. אבל את מבינה שאני לא יכולה לנהוג כך תמיד... יש לי משפחה משלי שאני צריכה לפרנס. עוד דבר שאני מנסה לעשות, אנחנו משתתפים בכול מיני כנסים שמארגנות חברות תרופות ושם מחלקים דוגמיות של תרופות שונות. אני תמיד לוקחת את הדוגמיות שהם מחלקים בחינם וכאשר מגיעים אלי אנשים שאני יודעת שאין להם (את הכסף) או שאני חושדת שהם שרויים בקשיים כלכליים, אני נותנת להם. אבל שוב – ברור שזהו לא תחליף לתרופות ולטיפולים שהם היו צריכים לקבל חינם אין כסף."

כול הדוגמאות שהוצגו כאן, וציטוטים מייצגים רבים במחקר זה, משקפים סיטואציה דומה – לארגונים אין עניין להתייחס לאוכלוסייה ענייה כאל אוכלוסייה של מקבלי שירות בעלי צרכים שעבורם חייבים למצוא פתרונות הולמים. אין להם עניין, ועקב כך גם אין להם מדיניות ברורה לגבי מתן סיוע. נותני השירות נשארים לבדם, ללא פתרונות, מול לקוחות החיים עוני, ונאלצים לאלתר פתרונות באופן אישי.

## דיון

כאשר דנים בארגוני שירות נהוג לכלול שלושה "משתתפים" בתהליך השירות: מקבל השירות, נותן השירות, והארגון שבמסגרתו ניתן השירות (Yagil, 2008). ברצוני להוסיף משתתף מרכזי נוסף – החברה. בסופו של דבר, ארגונים אינם פועלים בריק. הם פועלים בתוך חברה שלה תרבות, ערכים, וסדרי עדיפויות המשקפים ומייצגים אותה. ארגוני השירות השונים, כחלק מהתרבות והמבנה הכלכלי הישראלי, משקפים פעמים רבות את ההדרה התרבותית שממנה סובלים האנשים החיים בעוני.

הסעיף הראשון בהכרזת האו"ם לכל באי עולם בדבר זכויות האדם משנת 1948 קובע כי "כל בני האדם נולדו בני חורין ושווים בערכם ובזכויותיהם". ואולם נראה כי התפיסה והפירוש המקובלים של אמירה זו אינם כוללים את החיים בעוני. בארצות המערב, וישראל ביניהן, מתייחסים אל אנשים החיים בתנאי עוני כ"אשמים" או לכול הפחות "אחראים" למצבם (פלג, 2013; Hill & Gaines, 2007; Lister, 2004). גישה מקובלת זו שוללת מהם את הזכות לקבל שירות שווה, משום שעל פי תפיסה זו עוני איננו בגדר של "נסיבות שמעבר לשליטתנו של היחיד", אלא הוא אחריותם של העניים ואשמתם (Handler & Hasenfeld, 2007; Zucker & Weiner, 1993).

הספרות העוסקת במשאבים כלכליים וחברתיים שונים ושיטת חלוקתם מדברת רבות על "שירותים" ונגישותם כמשאב מרכזי בחברה המודרנית. יש הטוענים כי בחברה המתועשת שירותים הם משאב לא פחות חשוב (ואולי גם חשוב יותר) מכסף (למשל, Thompson, 2000; Lipsky, 2010).

הנתונים במחקר זה מציגים את המפגש בין לקוחות עניים ונותני שירות מפרספקטיבת המיקרו של נותני שירות אינדיבידואלים הנאבקים יום יום על מנת לשמר מידה כלשהי של הגינות וסולידריות כשהם מתמודדים עם הצרכים הבסיסיים של לקוחות המתקשים לשלם, ועם חוסר העניין והעדר המדיניות של הארגונים השונים בהם הם עובדים. הקושי שלהם בזיהוי לקוח החי בעוני מהווה מחסום "טכני" למתן

שירות הולם (דורון, 2008), ואולם העדר העניין והיעדר מדיניות של הארגון ( Armaline, Glasberg & Purkayastha, 2011) הם המותירים את נותני השירות לבדם בניסיונם למצוא פתרון לבעיה (Hasenfeld, Lipsky, 2010). זוהי משימה קשה מדי עבור הפרט.

מצד אחד מנגנון ההדרה התרבותית ( Podur, 2002 ) משפיע על התפיסה של נותני השירות את הלקוחות העניים, ואת הגדרתם את הבעיות והמצבים החברתיים באינטראקציה ביניהם. כך, הם מכוונים ע"י התרבות הנאו-ליברלית (כמו גם מדיניות הארגונים בהם הם עובדים) לתפוס את כל מי שאיננו יכול לשלם כ"איום על קיומו הכלכלי של הארגון" ועל "הסדר הציבורי הטוב". הלקוח החי בעוני - על פי תפיסה רווחת זו - בעצם "מסכן" את הארגון ואת עובדיו. אולם מן הצד השני ממצאי מחקר זה מצביעים באופן ברור (גם בראיונות רבים שלא צוטטו כאן מפאת חוסר מקום) על רצונם של נותני השירות לעזור, "להעלים עין" בעת הצורך, "לאלתר" פתרונות ולעקוף את הבירוקרטיה והכללים של הארגונים בהם הם עובדים. במהלך מחקר זה מצאנו כי נותני שירות רבים אינם מוכנים לשתף פעולה עם מנגנוני ההדרה התרבותית והכלכלית, והם נוהגים בדרכים עוקפות (ולעתים אף חתרניות) מול הבירוקרטיה של הארגונים בהם הם עובדים. חתן פרס נובל לכלכלה, אמרטיה סן (Amartya Sen) מסביר ממצא זה בכך שאנשים רבים מונעים על ידי הרצון לעשות טוב לאחרים (Sen, 1993). אחת ממסקנותיו על כן היא שכלכלות מתפקדות חייבות לכלול שני מרכיבים: א) יחסי אמון בין אנשים. ב) משאבים משותפים ציבוריים ולא רק משאבים פרטיים ותחרות.

לפיכך, על החברה להכיר בכך ש"בעידן השירות" הזכות והיכולת לקבל שירות הנותן מענה לצורך בסיסי היא זכות בסיסית שניתן לתרגמה למונח "הזדמנות שווה". כזאת היא מהווה את מה שמכנה הפילוסוף ג'ון רולס (Rawls, 1999) "משאבים חברתיים ראשוניים", והוא מציע כי יש להחיל את עיקרון הצדק על חלקתם.

אחת המסקנות המשתמעות ממחקר זה, על אף שהוא התמקד ברמת המיקרו, במפגש בין נותני השירות והלקוחות העניים, היא שיש לתרגם את העיקרון התיאורטי של רולס לקווי מדיניות של ארגונים המספקים שירותים בסיסיים. כדוגמה חלקית קטנה, חלק מהמרוויינים במחקר זה סברו כי ניתן להציע הנחות מיוחדות והטבות לכולם, ולא רק כך שישמשו כתמריץ לקניות וצרכנות-יתר כפי שנעשה עכשיו. דוגמה נוספת היא הצעתה של אחת המורות שמשדד החינוך יקיים מדיניות של מתן ארוחות חינם לכל הילדים בבתי הספר וחלוקת ספרים וציוד לימודי אחד וספרי לימוד מושאלים בתמורה לפיקדון. חלק מנותני השירותים שהשתתפו במחקר זה תיארו פתרונות רבים, שונים ויצירתיים המעידים על סולידריות ורצון אנושי לקיים שירות הוגן. אולם רצון טוב אינו יכול להוות תחליף למערכת שירותים המחויבת על ידי החברה, ערכיה, חוקיה ונציגיה הנבחרים לספק שירותים לא רק למקבלי שירות בעלי אמצעים, אלא בראש וראשונה למקבלי השירות החלשים ביותר: לקוחות עניים. אין זה המצב הקיים היום (לא בישראל ונראה שגם לא במדינות מערב אחרות). לקוחות עניים אינם מקבלים מענה הולם לצרכיהם הבסיסיים משום שברשותם משאבים מעטים שבעזרתם הם מסוגלים לשלם עבור השירותים (דורון 2004; קרומר-נבו, 2006; Hill & Gaines, 2005). וכך, ארגוני השירות בחברה שלנו הפכו להיות חלק מהמנגנון המדיר את העניים, במקום להוות מכניזם של הכלה ושיתוף בחיים החברתיים (Lipsky, 2010).

העידן העכשווי, מכונה בפי אחדים גם "עידן תאוות הבצע" (the Age of Greed). ברובק ( Brobeck, 1991), כמו גם אחרים (לדוגמה - פלג, 2010; Lipsky, 2010; 2013) מצביע על הצורך בהתערבות ממשלתית ורגולציה רבה יותר בשוק השירותים, שחלקם כבר כפופים לפיקוח ממשלתי בצורה כזו או אחרת.

זאת על מנת להגן על מקבלי שירות בעלי הכנסה נמוכה. במלים אחרות, טוען מילר (Miller, 2004), עמוד 197, "החברה מסוגלת לתת לאנשים את מה שזכותם לקבל, אך לא פחות מכך - להפריש משאבים על מנת לספק צרכים. הקו המנחה בעניינים כלכליים ראוי שיהיה רק בחלקו שיקול של יעילות".

על אנשי שירות לשאוף לצמצום ממדי העוני, ולהתנגד להדרה החברתית הנובעת - בין היתר - מאי היכולת לקבל מענה שירותי לצרכים בסיסיים. מהותן של זכויות חברתיות ב"עידן השירות" מאתגרת את תרבות ה"ניהוליות" (managerialism) וה"רווח מעל הכול" שפשתה בארגונים בכלל, ובארגוני שירות בפרט (Ferguson, 2008; Fook, 1993).

ארגונים הם ישויות בירוקרטיות שפעמים רבות מנהלים מסתתרים מאחורי חוקים, כללים וטיעוני יעילות ורציונליות. לרוב הם אינם בוחנים את הקשרים האנושיים המתנהלים בהם ואת משקלם ומשמעותם בחיי נותני השירות ומקבליהם. אולם כפי שטען גופמן (1961) אנשים הם אף פעם לא רק אובייקטים פאסיביים של מי ששולט בהם, אלא הם תמיד גם משתתפים פעילים בעיצוב חייהם ותגובותיהם שלהם, כמו גם של אחרים. מנהלי שירות (כמו גם נותני שירות רבים) שבויים באידיאולוגיות הדומיננטיות המגדירות זכויות, הצלחה, עוני ואשמה. אידיאולוגיות אלו מייצגות ומשמרות סדר חברתי-כלכלי המתהדר בהוגנות ובשוויון הזדמנויות. כאשר למעשה מנגנונים מרכזיים בו אינם פועלים בהוגנות ואינם מאפשרים שוויון הזדמנויות אמתי. ניתן לראות במחקר זה שאנשי ה"קו הראשון" מתקשים להזדהות עם הארגונים שלהם ולפעול בשמם כאשר - במסווה של עקרונות רציונליים וכלכליים - דורשים מהם להיצמד לכללים וחוקים שאינם צודקים. בדומה למחקרים דומים בנושא (לדוג' - Margolis & Molinsky, 2008) נראה כי לפגיעה בלקוחות החיים בעוני יש מחיר שנותני השירות מתקשים לשלם. מרגוליס ומולינסקי (Margolis & Molinsky, 2008) מציעים שרגישות בינאישית וגמישות פעולה יכולות לרכז את השחיקה הנובעת ממדיניות בירוקרטית בלתי הוגנת. טוב יעשו מנהלים של ארגוני שירות אם יאפשרו ויעודדו את נותני השירות לפעול בצורה רגישה ופתוחה, הכוללת בשעת הצורך גם "ארוחות חיים" (Van Puijs, 2001) ופתרונות יצירתיים אחרים שיאפשרו נגישות רבה יותר לאנשים החיים בעוני לקבלת השירותים הנחוצים להם.

למחקר הנוכחי יש מגבלות שונות. חלקן מתודולוגיות (כגון גודל אוכלוסיית המחקר, מיעוט המחקר העוסק בנותני שירות ולקוחות עניים, ועוד) ואחרות מושגיות. יש שיתקשו לקבל את הכללת רופאי משפחה, מורות, קופאיות בסופרמרקט, כספרים בבנק ונהגי אוטובוס תחת אותה "כותרת" של נותני שירותים בסיסיים. אחרים יטענו כנגד הכללת צרכי בריאות תחת אותה "כותרת" כמו צרכי השכלה או קניות בסופרמרקט. אני מציעה כאן הסתכלות מושגית מעט שונה מהמקובל ביחס לארגוני שירות ומתן מענה לצרכים בסיסיים, ומקווה שקוראי המאמר הצליחו לצעוד עמי בשבילי. אני תקווה שלמרות מגבלותיו - המחקר הנוכחי יעורר מודעות ויתרום לשיפור המדיניות והיחס של ארגוני שירות כלפי לקוחות החיים בעוני, ועקב כך גם ישפיע על איכות חייהם. אני גם מקווה שהוא יעודד ויעצים את נותני השירות הנמצאים בקו הראשון של המפגש, במאבקהם היומיומיים לתת למשתמשי השירות העניים את השירותים שלהם הם ראויים.

## רשימת מקורות

אנדבלד, מ., ברקלי, נ. גוטליב, ד והלר, א. (201). דו"ח העוני והפערים החברתיים: דו"ח שנתי 2013. פרסומי בט"ל. הוצא באוגוסט 2015 מ -

[http://www.btl.gov.il/Publications/oni\\_report/Pages/oni2013.aspx](http://www.btl.gov.il/Publications/oni_report/Pages/oni2013.aspx)

- ארגון "לתת" (2010). דו"ח העוני האלטרנטיבי ל 2010. הוצא בדצמבר 2012 מ - <http://www.latet.org.il/Index.asp?ArticleID=641&CategoryID=219&Page=1>
- ברון, י. (1997). ילדים ממשפחות עניות. בתוך גי. גל (עורך). ילדים עניים בישראל: סקירה רב-תחומית. ירושלים: המועצה הלאומית לשלום הילד.
- גופמן, א. (2006). על מאפייני המוסדות הטוטליים. ת"א: רסלינג.
- גל-וייס, ע., וגל, גי. (2009). האם עובדים סוציאליים הם סוכנים להגברת מיצוי זכויות חברתיות? בתוך גי. גל ואייזנשטדט, מ. (עורכים). עגישות לצדק חברתי. הוצ' מרכז טאוב.
- דהאן, י. (2007). תיאוריות של צדק חברתי. ת"א: הוצ' משרד הביטחון.
- דורון, א. (1989). הפרטה של שירותי הרווחה – זירת המאבק החדשה על דמותה של החברה הישראלית. בטחון סוציאלי (34), 18 – 34.
- דורון, א. (2003). מדינת הרווחה בעידן של צמצומים: מבט מתחילת המאה ה-21. חברה ורווחה, כ"ג (3), 275 – 294.
- דורון, א. (2008). העניים כ"אחרים" – עוני בישראל במאה ה-21. בטחון סוציאלי (77), 9 – 28.
- יסעור, א. (2002). להתראות לך המאה העשרים. ת"א: הוצ' ירון גולן.
- סטריאר, ר. (2007). עוני כמציאות רבת פנים: תפיסות עוני של תושבים ועובדים סוציאליים על רקע מגדר, תרבות ותפקיד בירושלים. חברה ורווחה כז (1), 103 – 126.
- סבירסקי, ש., קונור-אטיאס, א. ואופיר, א. (2014). תמונת מצב חברתית 2013. מפרסומי מרכז אדווה.
- פז-פוקס, אמיר (2007). נגישות יתר ונגישות חסר לזכויות חברתיות וכלכליות. דין ודברים ה, 347 – 376.
- פלג, א. (2013). אתגר העוני של המשפט המנהלי. תל אביב: רסלינג.
- קרומר-נבו, מ. (2006). נשים בעוני: סיפורי חיים. ת"א: הוצ' הקיבוץ המאוחד.
- קרומר-נבו, מ. וברק, ע. (2006). מחקר פעולה משותף: מערכת הרווחה מנקודת מבטם של צרכני שירותי הרווחה. ביטחון סוציאלי (72), 11 – 38.
- שקדי, א. (2003). מילים שמנסות לגעת. ת"א: הוצ' רמות.
- Andreasen, A.R. (1993). Revisiting the Disadvantaged: Old Lessons and New Problems. *Journal of Public Policy & Marketing*, 12(2), 270-275.
- Armaline, W.T., Glasberg, D.S. & Purkayastha, B. (2011). (Eds.). *Human Rights in Our Own Backyard: Injustice and Resistance in the United States*. University of Pennsylvania Press.
- Barr, M.S. (2004). Banking the Poor. *Yale Journal on Regulation*, 21(1), 121-237.
- Barnetz, Z. & Vardi, S. (2014). Moving ahead, falling apart, losing power: Three narratives to the development of human services. *Journal of Progressive Human Services*, 25(2), 75-97.
- Brobeck, S. (1991). Economic Deregulation and the Least Affluent: Consumer Protection Strategies. *Journal of Social Issues*, 47(1), 169-191.
- Colgate, M.R. & Danaher, P.G. (2000). Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymmetric Impact of Poor versus Excellent Execution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 3, 375-386.
- Cook, D. P., Gogh, C-H, and Chung, C. H. (1999), Service typologies: A State of The Art Survey, *Production and Operations Management*, 8(3), pp. 318-338.

- Ehrenreich, B. (2001). *Nickel and dimed: On (not) getting by in America*. New York: Holt publication.
- Farmer, P. (2003). *Pathologies of Power: Health, Human Rights, and the New War on the Poor*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Ferguson, I. (2008). *Reclaiming Social Work: Challenging Neo-liberalism and Promoting Social Justice*. London: Sage.
- Fook, J. (1993) *Radical casework: a theory of practice*. Sydney, Australia: Allen & Unwin.
- Handler, J. & Hasenfeld, Y. (2007), *Blame Welfare, Ignore Poverty and Inequality*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Hasenfeld, Y. (2010). *Human services as complex organizations*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Hill, R.P. (2008). Disadvantaged Consumers: An Ethical Approach to Consumption by the Poor. *Journal of Business Ethics*, 80, 77-83. DOI 10/1007/s10551-007-9443-z.
- Hill, R.P. & Gainess, J. (2007). The consumer culture of poverty: Research findings from the consumer behavior field. *Journal of American Culture*, 30, 81-95.
- Kvale, S. (1996). *Interviews*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Leonard, M. & Yurchyshyna, A. (2011). Decision Constructing as Conceptualization of Service Innovation. Doi: 10/1109/IJCSS.2011.15
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell-Sage foundation.
- Lister. R. (2004). *Poverty*. Cambridge: Blackwell/Polity Press.
- Lohmann, H. (2009). Welfare state, labor market institutions and the working poor: A comparative analysis of 20 European countries. *European Sociological Review*, 25 (4), 489-504. Doi: 10.1093/esr/jcn064.
- Luck, P.A., Elifson, K.W & ,Sterk, C.E.(2004). Female drug users and the welfare system: A qualitative exploration. *Drugs: Education, Prevention and Policy*, 11(2), 113-128.
- Macdonald, C.L. & Sirianni, C. (1996). The Service Society and the Changing Experience of Work. In C.L. Macdonald & C. Sirianni (Eds.). *Working in the Service Society*. Philadelphia: Temple University Press.
- Margolis, J.D. & Molinsky, A. (2008). Navigating the binds of necessary evils: Psychological engagement and the production of interpersonally sensitive behavior. *Academy of Management Journal*, 51 (5), 847-872.
- Miller, D. (2004). The concept of desert. In M. Clayton & A. Williams (Eds.). *Social Justice* (pp.186-200). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Mills, P. & Margulies, N. (1980). Toward a Core Typology of Service Organizations. *Academy of Management Review*, 5, 255-265.
- NOHSE . Retrieved: December 2011 from [www.nohse.com](http://www.nohse.com)
- Podur, J. (2002). Znet Institutional Racism Instructional. Retrieved 25/8/2014 from [http://zcomm.org/wp-content/uploads/zinstructionals/htdocs/znet\\_race\\_instructional7.htm](http://zcomm.org/wp-content/uploads/zinstructionals/htdocs/znet_race_instructional7.htm)

- Prahalad, C.K. & Hammond, A. (2002) Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*. 80(9), 48-58.
- Rawls, J. (1999). *A Theory of Justice* (revised 2<sup>nd</sup> edition). Oxford: Oxford University Press.
- Sen, A. (1993). Does a business ethic make economic sense? *Business Ethics Quarterly*, 3(1), 45-54.
- Sierra, J.J. & McQuitty, S. (2005). Service providers and customers: Social exchange theory and service loyalty. *The Journal of Services Marketing*, 19, 392-400.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research – Grounded Theory procedures and techniques*. Newbury park, CA: Sage.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.). *Handbook of Qualitative Research* (pp.273-285). Thousand Oaks,, CA: Sage.
- Thalhammer, K.E., O'loughlin, P.L., Glazer, M.P., Glazer, P.M., McFarlan, S., Shepela, S.T. & Stotzfus, N. (2007). *Courageous resistance: The power of ordinary people*. New York: Palgrave Macmillan.
- Thompson, N. (2000). *Theory and Practice in Human Services*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Titmuss, R.M. (1974). *Social policy: An introduction*. London: Allen & Unwin.
- Van Parijs, P. (2001). *What's wrong with a free lunch?*. Boston: Beacon.
- Walker, R., Kyomuhendo, J., Chase, E., Choudhry, S., Gubrium E., Yongmie, J. Lodemel, I., Mathew. , M, Pellissery, S. and Ming, Y.(2013). Poverty in Global Perspective: Is Shame a Common Denominator? *Journal of Social Policy*, 42, 215-233. doi: 10.1017/S0047279412000979.
- Wicks-Lim, J. (2012). The working poor – a booming demographic. *New Labor Forum*, 21 (3).
- Woodside, M. & McClam, T. (2011). *An Introduction to Human Services* (7<sup>th</sup> edition). Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Yagil, D. (2008). *The Service Providers*. New York: Palgrave Macmillan.
- Zins, H. (2001). Defining human services. *Journal of Sociology & Social Welfare*, 28 (1). 3-21.
- Zucker, G. S. and Weiner, B. (1993), Conservatism and perceptions of poverty: An attributional analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 23. 925–943. doi: 10.1111/j.1559-1816.1993.tb01014.x



## Reflections on Leadership, Coaching and Values: A framework for understanding the consequences of value congruence and incongruence in organizations and a call to enhance value alignment<sup>10</sup>

הרהורים על מנהיגות, אימון וערכים: מסגרת מושגית להבנת השלכות של הלימה ואי הלימה של ערכים בארגונים וקריאה להגברת ההלימה

Simon L. Dolan<sup>11</sup>

### תקציר

תחילתו של המאמר הנוכחי בטיעון, הגורס, שהגורמים העיקריים להתנהגות במקום העבודה הם ערכי הליבה של העובדים. ערכים מסבירים את השונות בהתנהגויות עובדים במידה רבה יותר ממה שהיה מקובל לחשוב עד כה וזאת בהתייחס למגוון רחב של משתנים כצרכים או עמדות. למרות זאת, השפעת ערכים הן על התנהגויות הפרט בארגון והן על תוצאות ארגוניות לא נחקרה באופן מספק ולא נתמכה אמפירית. קיים צורך בהגדרת כלים מושגיים בהירים רלוונטיים ומתוקפים הן מבחינה מושגית הן מבחינה מתודולוגית בכדי לסייע למנהיגים המבקשים להגדיל באמצעות ערכים את התוצאות החיוביות בעולם העבודה. שפיכת אור רבה יותר על חשיבות ערכים בארגונים יכולה לסייע למנהיגים המחפשים תפיסות אסטרטגיות וכלים יישומיים לניהול אנשים באופן טוב יותר במאה ה-21

המאמר הנוכחי מתאר את התפתחות מושג הערכים ומציע מסגרת מושגית להבין אותו. מוצגים בו מדדים וכלים רלוונטיים למדידת ערכים, ומסקנות מפתח לגבי ההשפעה של התאמה (אי התאמה) של ערכים על אינדיקטורים כיצרנות וצמיחה הן ברמת הפרט והן ברמה הארגונית. במאמר מוצגת מסגרת אינטגרטיבית המתבססת על סקירת הגורמים העיקריים והשפעתם, דיון בפרספקטיבות התיאורטיות הבסיסיות והדגשת כיוונים עתידיים. לסיכום, נדונות השלכות של ערכים על מנהיגות אפקטיבית ומוצעים תכנית פעולה וכיווני מחקר עתידיים.

### Abstract

The paper begins with the argument that the principal determinant of behavior in the workplace is the core values of the employees. Values explain more variance than previously thought in a variety of consequences of constructs such as needs or attitudes. Nonetheless, the construct of values and their causal links with both individual and organizational consequences have been neither sufficiently studied nor empirically supported; clear, relevant and validated conceptual and methodological tools are missing in order to render the concept of values truly instrumental to leaders who wish to enhance positive work-related

<sup>10</sup> The author wishes to thank Yuanjie Bao, Shay S. Tzafirir and Arie Reshef for providing an important feedback on earlier version of this paper. This paper was partially supported by funding from the European Union's Seventh Framework Program for research, technological development and demonstration under grant agreement no 613194 (Eu-InnovatE).

<sup>11</sup> Future of Work Chair, ESADE Business School Ramon Llull University, Barcelona – Spain  
[Simon.Dolan@esade.edu](mailto:Simon.Dolan@esade.edu)



consequences. Shedding light on the latter can be of great help to leaders who are desperately looking for strategic concepts and tools to manage people better in the 21st century.

The paper traces the genesis of values, proposes a conceptual framework to understand them, offers new and innovative metrics and relevant tools to measure them, and provides several key conclusions in showing the impact of value congruence (and incongruence) on indicators of productivity and well-being at the individual and organizational levels. By reviewing related antecedents and outcomes, discussing underlying theoretical perspectives, and highlighting future directions, this paper integrates value congruence research into a comprehensive framework. Implications for effective leadership are discussed and an agenda for future action as well as research is proposed.

## **Introduction**

In today's increasingly globalized, chaotic, and changing world, the main role of a leader in an organization is to motivate and inspire people to create, innovate, and contribute their greatest potential to their work and respective organizations, as well as their respective selves. The best leaders know that achieving this requires more than developing strategies, performance objectives, or compensation plans—it requires developing organizational cultures based on shared values. Values represent the nucleus of an organization, the DNA of its culture, and they underlie individual, group, and organizational behavior (Dolan et al, 2006; Dolan, 2011). We argue that all meaning and behavior, therefore, orbit around values.

In the past, progress was primarily determined by the ability of a person, organization, or society to become bigger, richer, or faster, which translated into achieving economic values. This addiction to growth, however, has become unsustainable for many organizations. As organizations have grown, they have inevitably become more complex. The traditional response has been to put processes, rules, and structures in place to manage that complexity. The consequence has been a dehumanization of the organizational environment that has reduced employees from being trusted agents to automated units, limiting freedom to innovate and create and support positive change (Raich & Dolan, 2008; Raich, Eisler & Dolan, 2014).

In earlier writings, we have explained that harmonizing the beliefs and values of the owners, employees, and other stakeholders of a company is a vital source of competitive and cooperative advantage. We have recommended that leaders humanize their strategic vision, develop and implement “values-based cultures” and lead organizational cultural reengineering programs to create a shared culture of value creation that implicitly and explicitly guides the daily activities of employees at all levels and in all functions. To do this, we have argued that leaders need to develop core values that correspond to a tri-axial configuration depicted with three axes: the economic-pragmatic, the ethical-social, and the

emotional-developmental (Dolan, 2015a). The three axes represent a total sum of the values and are relatively orthogonal. This means that if one axis is dominant, others are by definition less dominant. The intersections between the axes represent concepts such as “survival”, “sensitivity” and “innovation”. Despite the asymmetric nature of this configuration in practice, it has often been suggested that if it is congruent or aligned with the organizational mission and vision it leads to many positive and sustainable organizational consequences (Brillo et al., 2015).

Cultural models and values are nothing new; they have been studied since the 1970s. Once considered “too soft” to be a leadership resource, values have now been accepted as the basis of organizational identity and a fundamental principle of an organization’s strategy. Although the perspective of a tri-axial model of values is fairly new, more and more companies are now using it to change or sustain their organizational culture (Dolan, 2011). The extent to which leaders are capable of applying this configuration of values in an organizational context is reflected in the effectiveness of their leadership (Dolan, 2015b). Their secret for cultural reengineering is to align the organization’s core values (as depicted in their own tri-axial model of values) with its vision and mission statement while also creating alignment in the purpose and behaviors of all its members and stakeholders. Such a cultural change process is very challenging and complex, demanding what in the past we would have called “transformational leaders”—meaning leaders who hold a noble ethos and lead from ethics and values, while also inspiring everyone in the organization to reach for this ethos (Burns, 1978). But, the key question remains, what is the alternative? What happens if values are misaligned or incongruent? How does it affect the productivity and well-being of all stakeholders including the leaders themselves, the followers and other employees in the organization? The remainder of this paper will focus on these key questions.

### **Value congruence and value incongruence revisited**

Hoffman & Woehr (2006) and Verquer et al. (2003) conclude that while value congruence is a prolific field of research and has been studied from various angles, all in all, it shows positive effects on employee attitudes and behaviors. Value congruence has been studied from angles such as staffing and socialization (e.g., Cable & Judge, 1997), job attitudes and performance (e.g., O’Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991), and leadership (e.g., Brown & Trevino, 2006). Despite the abundant findings reported in the literature, one has to admit that given the different methodological treatments and various theoretical perspectives, it is very difficult to both measure it and compare the results (Arthur, Bell, Villado, & Doverspike, 2006; Edwards, Cooper, & Robertson, 1991; Hoffman & Woehr, 2006; Kristof-Brown et al., 2005; Kristof, 1996; Meglino & Ravlin, 1998; Piasentin & Chapman, 2006; Verquer et al., 2003).

Nonetheless, extrapolating from previous published research (i.e. Ostroff et al., 2005; Piasentin & Chapman, 2006), some conclusions can be advanced:

- First, that value congruence can be viewed from a multi-type, multi-level, and multi-dimensional base.
- Second, many studies in the field of psychology and management have used value congruence as synonymous with the concept of value fit: “person-person and person-group or person-job/organization fit” (e.g., Arthur et al., 2006; Hoffman & Woehr, 2006; Kristof-Brown et al., 2005; Kristof, 1996; Verquer et al., 2003).
- Third, a host of studies connect values and especially the notion of value incongruence with the social-psychological construct of “dissonance” or more specifically “cognitive dissonance” (Festinger, 1957, 1959 & 1964). The latter refers to a situation involving conflicting attitudes, beliefs, values or behaviors. The theory proposes that this is not sustainable as it might produce abnormal behavior or even diseases and thus this feeling of discomfort eventually leads a person to alter some of his/her attitudes, beliefs or behaviors in order to restore balance.

In this paper we will review these concepts and propose an integrative framework. Perhaps the most significant contribution of this paper is the proposed typology, which shows a different angle from those of the many other previously published reviews.

### **Shedding light on the genesis of values**

Values are predispositions to our behavior; they are associated with beliefs and norms. Thus if we can understand our values, organize them in a coherent logic (a logic that makes sense to us), and align them with our goals (life, work, family, and so on), we can get closer to the state of utopia known as optimal well-being. To begin to create a model for this, let us briefly discuss the multi-dimensional core element that is represented in the construct of values.

A value is a belief, standard, mission, or principle that has worth and is useful. Values are deeply held beliefs regarding what is good, correct, and appropriate. They help us determine how we should be and act if we are to be of worth to ourselves and useful to society. Values can range from the commonplace, such as the belief in hard work and punctuality, to the more psychological, such as self-reliance, concern for others, and harmony of purpose. Once we identify the values that are meaningful to us, we can develop strategies for implementing them. But toward what ultimate goal? What exactly is “optimal well-being”? Of course it varies from person to person, organization to organization, and culture to culture. However, in order to create models flexible enough and sufficiently specific to help people attain the state as they see it, we need to get more clarity about its universal elements; we need to go beyond a general understanding of “well-being” and happiness by starting at the beginning.

Philosophers and social researchers have defined happiness and well-being in a variety of ways. The largest divide is between the hedonic view, which emphasizes pleasant feelings

and avoidance of pain, and the eudaimonic view, which emphasizes doing what is virtuous, morally right, true to one's self, meaningful, and growth-producing. The hedonic approach focuses on one's subjective well-being, which is usually seen as having two correlated components: a) one's judgment of life satisfaction—overall or in specific domains such as relationships, health, work, and leisure—and b) one's having a preponderance of positive feelings and relatively few negative feelings. In contrast, the eudaimonic approach focuses on self-validation and self-actualization and suggests that a happy or good life is doing what is right and virtuous, growing, pursuing important or self-concordant goals, and using and developing one's skills and talents, regardless of how one may actually *feel* at any point in time.<sup>12</sup>

Values are indeed manifold and countless, and values in an individual's life are interconnected. Values are strategic lessons learned and maintained. They remain relatively stable over time. These lessons teach us that one way of acting is better than its opposite if we are to achieve our desired outcome(s)—that is, our values and value systems guide our behavior toward that which we think will turn out well for us. Thus, to the extent that they constitute deliberate or preferentially strategic choices, in the medium to long term, for certain ways of behaving and against others, toward the survival or good life of a particular system, values form the nucleus, the DNA, of human liberty.

Achieving relative happiness and fulfillment requires aligning our values with our goals and then seeing how the systems in which we live and work are congruent (or not) with these. So, the key question becomes: how do you achieve value alignment? What is the role of a leader, a coach or a manager to help in the process? We argue that the 3Es tri-axial model (see Figure 1) has become a fundamental steppingstone in the process (Dolan, 2011).

Values are not only words. Values guide and direct our behavior and affect our daily experiences. But the words we use to identify our values and the definitions that we assign to them are particularly powerful; they give meaning to and direct the channeling of human efforts, both on the personal and organizational levels.

The term “axiology” refers to the study of values, and originates from the Greek *axios*, “valuable, estimable or worthy of being honored”. Significantly, it is also the root of the English word “axis”, the point around which the essential elements turn.

---

<sup>12</sup> For an excellent review on happiness at work, see: Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384–412. And for life happiness, I strongly recommend: Ben-Shahar, T. (2007). *Happier: Learn the Secrets to Daily Joy and Lasting Fulfillment*. McGraw-Hill.

**Figure 1: The 3Es tri-axial model of values**

Back in the 1970s Rokeach (1973) wrote an outstanding book on values that became an authoritative and pioneering in this field of study. He stated:

A value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence. A value system is an enduring organization of beliefs concerning preferable modes of conduct or end-states of existence along a continuum of relative importance. (*The Nature of Human Values*, p. 5)

In many Latin languages, the words *value* and *valor* (from the Latin *valēre*, “to be worthy; to be strong”) represent three different but complementary meanings that can be categorized in the following dimensions:

- **Axiological dimension:** In Greek, *axios* means “worthy” or “worthy of dignity”; it also signifies a focal point or center around which other elements turn.
- **Economic dimension:** In this sense, value is a criterion used to evaluate things in terms of costs, benefits and relative worth, as in today’s expression, the “added value” of a person to a firm.
- **Psychological dimension:** Equated with ethics, this dimension also includes the courage that moves companies and people forward in confronting new frontiers without fear.

Similarly, one can look at the definition of values through three perspectives that were used to develop the 3Es tri-axial model of values: the economic-pragmatic, the ethical-social, and the emotional-developmental.

### **On the hierarchy and relativity of values and connection with value alignment**

An underlying postulate in understanding the relationships between values, attitudes, beliefs and behavior is the notion of hierarchy and also the notion of relativity. Our *hierarchy of values* will determine what we do and how we live our life. It is almost impossible to align all our values at the same time with our goals. And the attempt to do so can be so overwhelming that we may give up. But we can make significant progress toward a healthier and more fulfilling life by identifying our core values, putting them in an order, and choosing a strategy for aligning those at the top of the list with our goals (Dolan, 2011). This synchronization of our values and goals will be effective as long as our value hierarchy does not change, but in reality the hierarchy is dynamic and may change.

Most will agree that we hold a set of principles to be important, that we value integrity, and accountability, freedom, and respect for others. Most organizations will describe their values as including care of the customer, safety of their employees, innovation, and performance. But it is idealistic to believe that every action can fulfill all of these, and the test of “walking the talk” has become a cliché. Most employees in the vast majority of organizations will say that what is written on the wall (or published on the company’s website) is far from reality. It is not that companies do not believe in these principles it is simply impossible to achieve them all. A company, like a person, has to choose, and in these choices reveals its true value hierarchy. A hierarchy of values is seen most clearly when there are limited resources and choices have to be made regarding how they will be applied. These choices become symbols of what is really valued. Creating a hierarchy of values is not a simple task. If you lack methodologies to do so, the likelihood of value incongruence is higher.

### **What is value congruence in a work setting?**

We define value congruence as the compatibility of work values between the focal person and other organizational entities such as supervisors, coworkers, work group, and the entire organization (Chatman, 1989; Edwards & Cable, 2009; Kristof, 1996). This definition differs in several ways from the person-organization fit (hereafter, P-O fit) (e.g., De Cooman et al., 2009). Firstly, value congruence can be the fit between personal work values and those at three different levels, namely those of other individuals, the group, and the organization, whereas P-O fit only refers to the organizational level. Secondly, value congruence only refers to value fit, whereas P-O fit can address other characteristics. And thirdly, value congruence is mainly treated as supplementary fit, whereas P-O fit can be supplementary, complementary or both (Kristof, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987).

Different methods of measurement have also yielded different types of value congruence in the literature. Direct and indirect methods have been used. Direct measurement, or perceived value congruence, examines to what extent the focal person thinks his or her personal values

and the other entity's values are congruent. In contrast, indirect measurement uses commensurate dimensions to measure the values of both, and then uses an algorithm to assess value congruence. Indirect measurement includes subjective and objective approaches. The difference is whether the other entity's values are measured from the focal person's perception or from that of other entities. Some researchers posit that objective value congruence is the real, "true score" of value congruence (Judge & Cable, 1997; Ravlin & Ritchie, 2006), while others claim that indirect value congruence is what really matters (Edwards & Cable, 2009; Finegan, 2000). All in all, one can see that different types of value congruence are offered (Dineen, Ash, & Noe, 2002; van Vuuren, Veldkamp, de Jong, & Seydel, 2007). Based on some meta-analyses, the conclusion is that perceived measurement explains outcome variance much better than other measures (Kristof-Brown et al., 2005; Kristof, 1996).

### **Value congruence and some key HR functions**

#### *Staffing*

The attraction-selection-attrition (hereafter ASA) model (Schneider, 1987; Schneider et al., 1995) posits that job applicants will be attracted to and selected by those organizations whose values are similar to their own; and that once they have joined the organization, those employees whose values do not fit with the organizational values will either leave voluntarily or be removed by the organization.<sup>13</sup> This is especially important for organizations who struggle to be homogeneous in terms of work values over time. The relative stability of personal values (Meglino & Ravlin, 1998) implies that staffing may be the best way to achieve value congruence.

#### *Socialization*

If values are difficult to detect through interviews, then socialization may be the means to achieve value congruence, assuming that work values can be changed. Theories of socialization tactics are referred to in this theme of research (Ashforth & Saks, 1996; Cable & Parsons, 2001; Grant & Bush, 1996). It is claimed that socialization tactics are used to assimilate employee values to organizational values and that it is only when individuals understand the underlying organizational values that they are fully socialized into the organization.

One study explored the impact of socialization tactics on the changes in newcomers' perceived and objective value congruence over time (Cooper-Thomas, van Vianen, & Anderson, 2004b). The authors found that socialization tactics (especially investiture tactics) were significantly related to PPO, job satisfaction, and organizational commitment after four

---

<sup>13</sup> A celebrated case, where people are removed even with financial incentives to look for another organization where they may have better value fit, is the case of Zappos. (see: [www.youtube.com/watch?v=AbFIPc34AJ8](http://www.youtube.com/watch?v=AbFIPc34AJ8))

months of socialization when controlling for pre-entry PPO and OPO. In attempting to integrate the functions of attrition and socialization, one study found that PPO increased in the socialization process (De Cooman et al., 2009), and that PPO measured retrospectively predicted retention status, indicating that attrition and socialization could function at the same time. Another study found that institutionalized socialization tactics led to perceived value congruence with the organization, and that this relationship was moderated by some proactive behaviors on the part of employees (Kim, Cable, & Kim, 2005), suggesting that the organization should pay attention to proactive behaviors capable of influencing the effects of socialization tactics.

These studies confirmed that some types of socialization tactics can actually increase value congruence, or at least perceived congruence, but it is still not clear how organizations should choose between staffing and socialization to achieve value congruence. Longitudinal studies integrating staffing and socialization would be useful to organizations by helping them to decide in which aspect they should invest their limited resources. Moreover, it is clear that the effects of staffing and socialization depend on several organizational and job market contexts, and our knowledge of these moderators is not systematic. While studies have shown that different socialization tactics have different influences, we need more evidence of how and why this is so.

### *Leadership*

Various leadership theories have recognized the importance of creating shared values (Dolan & Altman, 2012; Dolan, 2015a). By acting as role models, transformational and charismatic leaders assimilate subordinates' values and motivate them toward an organizational vision that goes beyond job duty (Conger, 1999; Howell & Avolio, 1993; Kuhnert & Lewis, 1987, Dolan & Altman, 2012). The self-concordance theory of transformational leadership (Bono & Judge, 2003; Shamir et al., 1993) suggests that, when a leader can instill values in subordinates, the latter will see the job as self-expressive and engage with it. Research has found that PPP with a leader mediates the effects of both transformational and transactional leadership on followers' performance (Jung & Avolio, 2000). When transformational leadership has a direct effect on performance not mediated by value congruence, transactional leadership only has an indirect effect, mediated by value congruence. SPP with supervisor was found to be related to job satisfaction, commitment, and a reduction in tardiness (Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989). PPP with leader induced leader support and fewer work-family conflicts (Thompson, Brough, & Schmidt, 2006).

The relationship between value congruence and leader-member exchange (hereafter, LMX) is still not clear. One study proposed that LMX leads to SPO (Steiner, 1988), while another study suggested that PPP with leader results in LMX (Liden, Wayne, & Stilwell, 1993). Ashkanasy and O'Connor (1997) examined the effect of SPP on LMX and found that the



exchange quality was higher when supervisors and subordinates shared achievement and obedience values. It was also proposed that LMX could be an alternative management tool to support subordinates when the perceived value congruence was low.

In summary, the above studies confirm that transformational and charismatic leadership has an effect through a value-assimilating process and that values are an important element in the LMX process. However, we still do not know how leaders are able to instill values, through what process, or what kinds of values are instilled. Dolan and Altman (2012) and Dolan (2015a) propose that a leader can empower followers by employing the three “spires” during the process of culture reengineering: Perspire, Aspire and Inspire. They warn against the common stereotype within management circles of considering the spiritual dimension of a leader as odd; actually, more and more writing argue that the leader’s spiritual dimension may become critical in sustaining value congruence (Barrett, 2013 and 2011).

### **Work incongruence and some outcomes**

There is ample research that shows the relationships between work incongruence, work stress and both organizational performance and poor health-related outcomes (i.e., Dolan, 2006). Because stress is generated when situations of value incongruence occurs, it is estimated that the linkage between the latter and a variety of negative consequences is moderated by the state of stress (Ting & Ling, 2013). Living according to one’s values in incongruence with work values leads to a variety of health-related problems. An Australian study reported a relationship between value incongruence and mental health, namely high rates of burnout (Veage et al, 2014), accident propensity and turnover and overall general state of poor health (Bao et al, 2013).

#### *Value congruence and job attitudes*

Treating job attitudes as outcomes of value congruence is the most prolific theme in the field. Several theoretical perspectives are referred to. Among them, fit theory such as interactional psychology (Terborg, 1981), P-E fit theory (Caplan, 1987), and especially P-O fit theory (Kristof-Brown et al., 2005; Kristof, 1996) are the most important. The basic premise of fit theory is that the joint effects of individual and environmental attributes determine individual and organizational outcomes. When individual and environmental attributes match each other, optimum outcomes will be produced beyond the singular or additional effects of individual or environmental attributes. According to fit theory, individuals prefer this fit condition and will have positive attitudes under such conditions. Similarly, cognitive dissonance theory also suggests that, when values are shared, employees feel their inner belief and outer environment are coordinated, thus experiencing a low level of cognitive dissonance (Elliot & Devine, 1994; Festinger, 1957) which leads to positive attitudes. Similarly to this approach, self-concept theory also proposes that individuals tend to maintain their self-

concept by expressing positive attitudes toward environments that are consistent with their values (Shamir, 1991; Shamir et al., 1993).

Another line of theory comes from the strong organizational culture perspective. Defining value as a predisposition of human behavior (Meglino & Ravlin, 1998; Rokeach, 1973; Dolan et al, 2006), these researchers claim that values are a fundamental cognitive mechanism underlying human cognition, decisions, and actions. Values determine how individuals perceive and process information and how they communicate and respond to stimuli. People who share similar values will have similar goals, similar information processing mechanisms, similar communication styles, and similar action orientations. Thus, value congruence will lead to better communication and cooperation among people and make others more predictable. In turn, ease of communication, improved cooperation, and enhanced predictability will lead to an easy working environment, making the work experience pleasant and satisfying.

Empirical research has confirmed that despite the fact that value congruence is a salient affective construct, it is positively correlated with positive job attitudes and negatively correlated with negative job attitudes across different settings. Similar findings have been reported in specific countries, including Turkey (Resick, Baltes, & Shantz, 2007), New Zealand (Cennamo & Gardner, 2008), Canada (Meyer, Hecht, Gill, & Toplonysky, 2010), Norway (Verplanken, 2004), and the US; as well as in various industrial and organizational contexts, such as financial services, consulting firms, hospitals, public agencies, schools, and restaurant chains.

In sum, there seems to be overwhelming evidence confirming the purported effects of value congruence on job attitudes from the perspectives of shared culture, the similarity-attraction paradigm, and cognitive dissonance theory.

The effect process of value congruence on various outcomes is largely a “black box”. That is, it is unclear why and through what process value congruence leads to positive job attitudes. To our knowledge, only two empirical studies have systematically investigated the effect process of value congruence and identified organizational-based self-esteem, trust and communication as important mediators of value congruence’s effect (Edwards & Cable, 2009; Naus, van Iterson, & Roe, 2007). In order to have more consistent scientific findings and rigorous theoretical reasoning, we should empirically test and confirm the mechanisms proposed by different theories. In addition, different explanations of the effect process will help us choose appropriate research outcomes in specific situations. For example, if the mediators are more interpersonal and psychologically oriented, then value congruence will be more proximal to attitudinal outcomes than to behavioral outcomes.

A relevant question to ask is whether positive attitudes are beneficial to the organization. Some researchers claim that, by trying to create a friendly working relationship, employees may actually sacrifice working time and hurt organizational effectiveness by socializing (Verplanken, 2004). Also, the actual purpose of studying job attitudes is that, by promoting positive job attitudes, value congruence will contribute to individual and organizational performance, yet this linkage needs significantly more empirical support.

#### *Value congruence and performance*

The theoretical perspectives linking value congruence to individual performance are similar to those referred to in the job attitude theme. Fit theory also suggests that the fit of personal and organizational values will lead to positive job behavior. Furthermore, when a strong culture is shared among an organization's employees, the latter will implicitly understand the fundamental norms within the organization (Schein, 1985, 1990), and act accordingly. Other than these two perspectives, another reason why value congruence should lead to better performance is through the aforementioned linkage of value congruence, job attitude, and performance. Research on the effects of value congruence on performance, whether in-role or contextual, is less frequent, less consistent, and smaller in terms of effect size than on job attitudes (Arthur et al., 2006). We partially attribute this to the inconsistent effects of positive attitudes on performance (Schleicher, Watt, & Greguras, 2004), and also propose that the relevance of value dimensions and research context has a significant impact on the results. One can observe that value congruence is related more to attitudinal outcomes than to behavioral outcomes and to contextual performance more than to in-role performance, and that there are systematic contextual moderators of the effect of value congruence on performance. Because the effect of value congruence on performance is complicated, we cannot confirm claims found in interactional psychology and organizational culture theory in this regard. As for the linkage between value congruence, job attitudes, and performance, empirical evidence enabling us to draw any conclusions is lacking. Thus, remaining questions on the effect of value congruence on performance may include: Does value congruence have any effect on job performance and organization citizenship behavior (OCB)? If it does, is there any mediator in this relationship? Are job attitudes mediators of this relationship? Is the effect of value congruence on job attitudes greater than its effects on performance? Is its effect on OCB greater than its effect on job performance? Finally, we should also systematically examine the possible moderators of these relationships.

#### *Values, new style of management and coaching: Some practical considerations*

Because the environment has changed so dramatically, managers have found it necessary to alter their practices in order to meet the needs of the times. In the early 20th century, "Management by Instruction" (MBI) was considered to be an appropriate and adequate way to run an organization. Change happened at a slower pace and therefore the way things were

done in the past worked well enough to pass on to others. By the 1960s, change was accelerating to the point where more flexibility of action was required by managers. Thus, the introduction of “Management by objectives” (MBO) enabled managers to agree on a direction and to choose their own strategy. As changes in the environment began to intensify (e.g., global competition, impact of technology, global economic crisis, etc.), MBO proved to be an insufficient strategy for managing in an interconnected and fast-paced world. In fact, organizations still relying on MBO often discover that their managers fail to meet their objectives. Frustration also increases when, in spite of their best efforts, they are unable to determine what went wrong. Often it is not that the goals were lofty or unrealistic; simply, many unforeseen changes occurred that were not and could not have been predicted. As a result of this growing complexity, scholars began to draw upon chaos and systems theories as a way to better understand organizational behavior (Dolan et al, 2003). Years of research have confirmed that the key to understanding the behavior of such systems is to understand the corresponding values of these living systems. Values systems are the motivators that drive the behavior of individuals, organizations and society, leading today to the emergence of management and coaching by values.

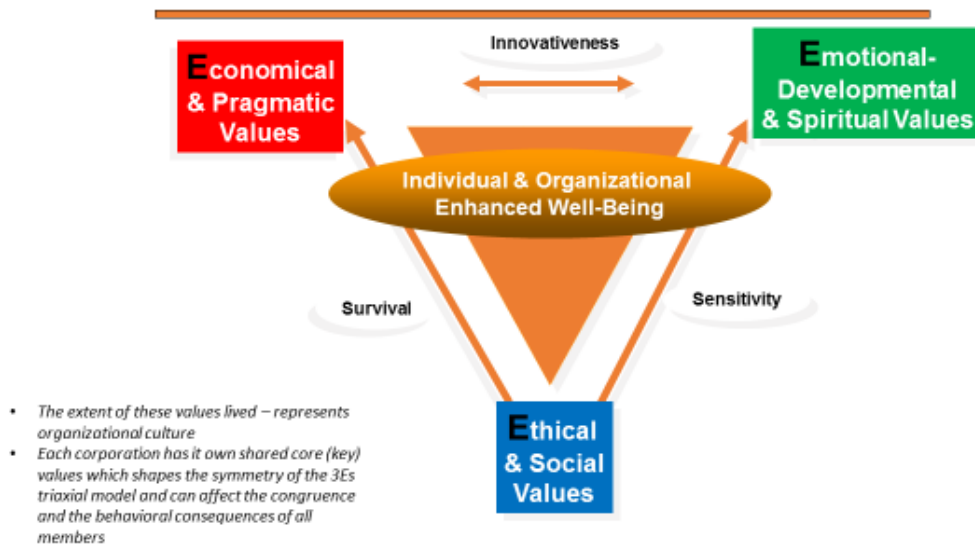
As depicted in Figure 1, we propose a method to understand organizational culture as a combination of three axes of an organization’s value system that affect general human behavior: 1) Economic-pragmatic values; 2) Ethical-social values and 3) Emotional-Developmental-spiritual values.

- Economic-pragmatic values are necessary to maintain and bring together various organizational sub-systems. They include values relating to efficiency, performance standards and discipline. These values guide such activities as planning, quality assurance and accounting.
- The way people behave in a group setting is guided by the ethical & social values the group’s members share. Ethical-social values emerge from beliefs held about how people should conduct themselves in public, at work and in relationships. They are associated with such values as honesty, congruence, respect, and loyalty, to name a few. A person’s ethical-social values are the rules to get to the end.
- Emotional-developmental (and perhaps spiritual) values are essential to create new opportunities for action. They are values related to intrinsic motivation, to what makes us excited and what makes us believe in a cause. Optimism, passion, energy, freedom and happiness are a few examples of such values. Without these values, people will not become creative or highly committed. Thus, it is essential to design a culture enabling people to do what they do best.

The instrumentality of such classifications has been demonstrated to explain excellence in various fields ranging from sport teams to traditional sectors and even to an entire country. Top executives should take a lesson, perhaps, from these experiences. It is evident that competencies alone do not lead to sustainable success; it takes also the conversion of collective passion into a team/organizational synergy to reach sustained excellence. Thus, it

is argued that the task of an effective leader in the 21st century is to build a culture that aligns the tri-axial values with the “corporate core” (key organizational values) to foster a climate of shared direction and passion (see Figure 2).

**Figure 2: The 3Es triaxial Value System bounded by Strategic Goals**



While the “Managing by Values” (MBV) system was introduced back in the 1990s (Garcia & Dolan, 1997), its application to the field of leadership and coaching has been developed more recently (Dolan, 2011 & 2015). Coaching in business is a growing phenomenon and many even claim that it is becoming “trendy”. Good coaching, nevertheless, like good parenting, is about demonstrating a way of being as well as a way of doing. This way of being is reflective of the way that our values drive our behaviors. Gandhi and Martin Luther King never took courses on “non-violence”, nor did Harry S. Truman on “straight talk”, Abraham Lincoln on “valuing diversity”, or Walter Cronkite on “integrity”. They trusted their values to guide them toward doing the right things. They were their values. Thus, the ultimate objective in the coaching by values process is to help people understand their values and behavior and help them strike a certain balance between the three axes specified above in the tri-axial model via a process of dialogue and consensus to get to the point of sharing these values.

Coaching by values includes the following simple steps:

- Identify a transformational leader who is willing to assume the role of a coach.
- Identify the current (real) core values of the members of the team and map them on the tri-axial template to identify the dominant culture. (Are they distributed evenly? Are the economic values dominating? Are there any values connected with enjoyment and playfulness?)

- Generate a dialogue amongst team member to question the validity and the meaning of the current culture (i.e., dominant values) and generate a dialogue around it. (What is the desired culture? Which values should change? What should be the shape of the tri-axial model of values?)
- Try and get consensus about the ideal tri-axial value culture. Then select the core values that fit the model and ensure alliance with the vision and mission of the company.
- Based on the above, develop action and transformational plans and make sure to follow them up.
- In the future, ensure to maintain harmony of values by selecting new employees who have a similar set of values or a willingness to embrace the shared values. Train employees for values and even compensate and reward people by the extent to which they adhere to the new set of values.
- Conduct periodic value audits to ensure that the new values (culture) are maintained. (For an online value audit see: [www.mbvsuite.com](http://www.mbvsuite.com))

### Conclusions

In highly successful organizations, each person is aware of their personal values and how these relate to the organization's value system. In this case, values are conscious motivators because there is congruence between the individual and the organization. Managing and coaching by values is the task of leaders in Tomorrowland; it provides an effective way for them to empower all employees and turn behavior and emotions into a genuine source of motivation throughout the organization.

Leaders who are still operating from the belief that people hold the same values they held in the 20th century will not be as effective at motivating a workforce. Studies and professional consulting experience show repeatedly that a great deal of leaders have great difficulty in “de-learning” and “re-learning” the required competencies associated with new or different values of their employees, colleagues and customers. Coaching by values can be used by any leader at any level; it can be used at the team level, at department level and throughout the entire organization.

In order to survive in the 21st century, companies will have to develop a new way to operate—a new culture. This paper shows the negative consequences of value incongruence and the positive consequences of value congruence. It argues that the values of the employees need to be aligned with the vision and the mission of the company. The paper explains the tri-axial model of measuring culture and advances the logic for its reengineering by transformational leaders using the proposed philosophy, methodology and tools. Simple tools such as card games ([www.learning-about-values.com](http://www.learning-about-values.com)) or more sophisticated online tools ([www.mbvsuite.com](http://www.mbvsuite.com)) can help leaders undertake a value audit, and from there a plan of change can be developed.

## References

- Arthur, W., Jr., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. 2006. The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4): 786-801.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. 1996. Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1): 149-178.
- Ashkanasy, N. M., & O'Connor, C. 1997. Value congruence in leader-member exchange. *Journal of Social Psychology*, 137(5): 647-662.
- Bao Y., Vedina R., Moodie S., Dolan S.L. 2013. The relationship between value incongruence and individual and organizational well-being outcomes: an exploratory study among Catalan nurses. *Journal of Advanced Nursing*. 69(3): 631-641
- Barrett R., 2013. Building a Values-Driven Organisation: Unleashing Human Potential for Performance and Profit. Routledge.
- Barrett R., 2011. The New Leadership Paradigm. Lulu.com
- Bono, J. E., & Judge, T. A. 2003. Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5): 554-571.
- Brillo J., Kawamura K., Dolan S.L., Fernandez-Marin X. 2015. Managing by Sustainable Innovational Values (MSIV): An Asymmetrical Culture Reengineering Model of Values Embedding User Innovators and User Entrepreneurs. *Journal of Management and Sustainability*. 5(3): 61-68  
<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/jms/article/view/52718>
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. 2006. Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups. *Journal of Applied Psychology*. 91(4): 954-962.
- Burns J.M., 1978. Leadership. Harper & Row: New York.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. 1996. Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 67(3), 294-311.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. 2001. Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1): 1-23.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. 1990. Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3): 245-261.
- Caplan, R. D. 1987. Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3): 248-267.
- Cennamo L, and Gardner, D., 2008. "Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organization Values Fit," *Journal of Managerial Psychology*. 23 (8) 891-906.
- Chatman, J. A. 1989. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3): 333-349.
- Conger, J. A. 1999. Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2): 145-179.
- Cooper-Thomas, H. D., van Vianen, A., & Anderson, N. 2004b. Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 13(1) 52- 78.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Hermans, S., Du Bois, C., Caers, R., & Jegers, M. 2009. Person-organization fit: Testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1) 102-107.

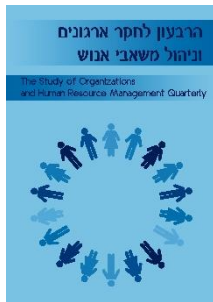
- Dineen, B. R., Ash, S. R., & Noe, R. A. 2002. A web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of Web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(4) 723-734.
- Dolan S.L. 2015a. Values, Spirituality & Organizational Culture. *Developing Leaders Quarterly, Issue 21: 22-27*
- Dolan S.L. 2015b. Liderazgo, direccion y coaching por valores. Madrid & Almeria, Spain. Circulo Rojo
- Dolan S.L. 2011. Coaching by Values. iUniverse. Indiana. USA.
- Dolan S.L., 2006. Stress, Self-Esteem, Health and Work. Palgrave -MacMillan .
- Dolan S., Garcia S., Auerbach A., 2003. Understanding and Managing Chaos in Organisations. *International Journal of Management. 20(1) 23.*
- Dolan S.L. Garcia S., Richley B., 2006. Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century. Palgrave MacMillan .
- Dolan S.L., Altman Y., 2012. Managing by values: The Leadership Spirituality Connection. *People and Strategy. 35(4) 20-26*
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. 2009. The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology, 94(3): 654-677.*
- Edwards, J. R., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. 1991. Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique, *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 6: 283-357. Oxford England: John Wiley & Sons.
- Elliot, A. J., Devine, P. G. 1994. On the motivational nature of cognitive dissonance: Dissonance as psychological discomfort. *Journal of Personality and Social Psychology. 67, 382-394*
- Festinger, L. 1957. A theory of cognitive dissonance. Stanford, Calif.: Stanford University Press .
- Festinger, L. (1959). Some attitudinal consequences of forced decisions. *Acta Psychologica, 15, 389-390.*
- Festinger, L. (Ed.). (1964). Conflict, decision, and dissonance (Vol. 3). Stanford University Press
- Finegan, J. E. 2000. The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 73(2) 149-169.*
- Garcia S., Dolan S.L., 1997. La direccion por valores. Madrid. McGraw Hill .
- Grant, E. S., & Bush, A. J. 1996. Salesforce socialization tactics: Building organizational value congruence. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 16(3) 17-32.*
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. 2006. A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 68(3) 389-399.*
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. 1993. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78(6) 891-902.*
- Judge, T. A., & Cable, D. M. 1997. Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology, 50(2) 359-394.*
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. 2000. Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior, 21(8): 949-964.*
- Kim, T.-Y., Cable, D. M., & Kim, S.-P. 2005. Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology, 90(2): 232-241.*



- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. 2005. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2): 281-342.
- Kristof, A. L. 1996. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1) 1-49.
- Kuhnert K.W, Lewis P. 1987. Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*. 12(4) 648-657.
- Liden R.C. Wayne, S.J., & Stilwell, D. 1993. A longitudinal study on the early development of leader member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, Vol 78: 662-674
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. 1998. Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3) 351-389.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. 1989. A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 74(3) 424-432.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., & Toplonysky, L. 2010. Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*. 76(3) 458-473.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. 1987. What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3): 268-277.
- Naus, F., van Iterson, A. & Roe, R.A. (2007). Value incongruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: A self-based perspective on organizational cynicism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 16(2) 195-219.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*. 34(3) 487-516.
- Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A. J. 2005. Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*. 26(6) 591-623.
- Piasentin, K. A., & Chapman, D. S. 2006. Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2): 202-221.
- Ravlin, E. C., & Ritchie, C. M. 2006. Perceived and actual organizational fit: Multiple influences on attitudes. *Journal of Managerial Issues*. 18(2) 175-192.
- Resick, C. J., Baltes, B. B., & Shantz, C. W. 2007. Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 92(5) 1446-1455.
- Rokeach, M. 1973. The nature of human values. New York: Free Press.
- Schein, E. H. 1985. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schleicher, D., Watt, J., & Greguras, G. (2004). Reexamining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes. *Journal of Applied Psychology*. 89(1) 165-177.
- Schneider, B. 1987. The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3) 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. 1995. The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4) 747-773.
- Shamir, B. 1991. Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12(3) 405-424.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. 1993. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4) 577-594.

- Steiner, D. D. 1988. Value perceptions in leader-member exchange. *The Journal of Social Psychology*, 128(5) 611-618.
- Terborg, J. R. 1981. Interactional psychology and research on human behavior in organizations. *Academy of Management Review*. 6(4) 569-576.
- Thompson, B. M., Brough, P. A., & Schmidt, H. 2006. Supervisor and subordinate work-family values: Does similarity make a difference? *International Journal of Stress Management*, 13(1) 45-63. N .
- Ting N., Ling Z., 2013 Relations between work value, work stress and employee performance: Moderating effect of perceived organizational support, *Management Science and Engineering (ICMSE)*, 1320-1324
- Van Vuuren, M., Veldkamp, B. P., de Jong, M. D. T., & Seydel, E. R. 2007. The congruence of actual and perceived person-organization fit. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10) 1736-1747.
- Veage, S., J Ciarrochi, FP Deane, R Andresen, 2014. Value congruence, importance and success in the workplace: links with well-being and burnout amongst mental health practitioners. *Journal of Contextual Behavioural Science*, 3(4) 258-264.
- Verplanken, B. 2004. Value congruence and job satisfaction among nurses: A human relations perspective. *International Journal of Nursing Studies*, 41(6) 599-605.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. 2003. A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3) 473-489.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



## סביבת העבודה, אסטרטגיה ארגונית ומשאבי אנוש

אהובה גורן-ווינדזור<sup>14</sup>

### תקציר

סביבת העבודה הפיזית של הארגון היא זירה לפעולות עבודה ולכן עליה להיות מעוצבת כך שתאפשר ותתמוך בפעולות אלה לצד מתן מענה לצורכי איכות החיים של העובדים. קשר זה בין הסביבה הפיזית לארגון מוכר כיום כחיוני על ידי חוקרים ותיאורטיקנים מתחומי ניהול ואדריכלות כאחד. האמירה כי שינוי ארגוני יצליח אם יהיה משולב בשינוי פיזי בסביבת העבודה מקובלת כיום בשני התחומים.

סביבת העבודה בארגונים רבים היא של חללי עבודה משותפים – Open Space; . מגמה זו מתבססת על ההנחה שעבודה בחלל משותף תעודד תקשורת לא פורמאלית בין העובדים ועבודת צוות שיקדמו יעילות ותחרותיות. ואולם ממצאי מחקרים מצביעים על רמה נמוכה של שביעות רצון בקרב עובדים מסביבת העבודה המשותפת עקב רעשים ואובדן פרטיות, שפוגעים בריכוז ובפרודוקטיביות. ממצאים אלה, המעידים על פגיעה ברווחת העובדים וביכולתם לבצע היטב את תפקידם, הם אחד הגורמים למעורבות גוברת של יחידות משאבי אנוש בעיצוב סביבת העבודה.

המאמר סוקר את הדרכים בהן מתבטא הקשר בין גורמים ארגוניים לבין העיצוב הפיזי של סביבת העבודה. כן נסקרות בו מגמות בעיצוב סביבת העבודה הפיזית הקשורות להתפתחויות טכנולוגיות תקשורת ושינויים בעולם העבודה. לבסוף מוצגות דרכים למעורבות יחידות משאבי אנוש בשיפור הקשר סביבת עבודה פיזית – איכות חיי העובדים בארגון והשגת מטרותיו.

### פתיחה

סביבת העבודה הפיזית היא הזירה לפעולות הארגון והעובדים. עליה להיות מעוצבת כך שתאפשר ותתמוך בביצוע כל הפעולות וההתליכים שמתרחשים במקום העבודה, תוך שמירה על איכות החיים של העובדים. אין היא קיימת לשם עצמה אלא כאמצעי להשגת מטרה זו, ומשכך, עליה להביא תועלת לארגון המשתמש בה (Vischer, 2007). לבנייני משרדים יש לעתים קרובות גם ערך אסתטי או היסטורי, אבל אלה אינם יכולים לתפוס את מקומו של הממד המעשי של השגת המטרה לשמה תוכננו והוקמו.

רוב המחקרים של סביבת העבודה, כפי שייסקרו להלן, בוחנים את איכות התוצר האדריכלי (הבניין או המשרד) מול הצרכים והמטרות של הארגון והעובדים. בדרך כלל מדובר בזיהוי קשר אפשרי בין מאפיינים אדריכליים לבין תוצרים ארגוניים, לדוגמה: בדיקת אופי הקשר, אם קיים, בין רעשים מסוגים שונים במשרד לבין שביעות רצון ופרודוקטיביות.

<sup>14</sup> דר' אהובה גורן-ווינדזור, פסיכולוגית סביבתית, יועצת לארגונים העוברים שינוי סביבת עבודה.

[Awindsor11@gmail.com](mailto:Awindsor11@gmail.com)

הידע הקיים היום לגבי סביבת העבודה העכשווית והגורמים הפועלים בה נוצר לא רק במחקרים שנערכים ע"י חוקרים מיומנים אלא גם מדיווחים ובלוגים של יועצים, חברות ייעוץ ומשרדי אדריכלות גדולים, שמפרסמים מאמרים ותובנות באינטרנט מתהליכים שהובילו בארגונים ומחקרים יישומיים שביצעו. המאמר שלהלן מבוסס גם על ידע ממקורות אלו, שמזין את הקמת המשרדים בשטח. הקצב המהיר של השינויים שעוברת סביבת העבודה בעשורים האחרונים במקביל להתפתחויות טכנולוגיות ולמגמות חדשניות בעולם העבודה, והצורך להפיק מהם לקחים בקצב מהיר יותר מזה שמתאפשר על ידי מחקר אקדמי, הם כנראה גורם מרכזי לריבוי מקורות הידע. כל המקורות מצביעים בבירור על קיום קשר בין סביבת העבודה הפיזית לבין ביצוע העבודה, איכות חיי העובדים, אופן התפקוד של הארגון והשגת מטרותיו (למשל, Gensler Workplace Surveys, 2005-6).

בספרם *Workplace by Design* מתמקדים בקר וסטיל (Becker & Steele, 1995) במרחב הפיזי של המשרד כמשאב בעל משמעות ארגונית. הכותבים בוחנים תופעות ותהליכים ארגוניים כסטאטוס, זהות והזדהות עם הארגון, ופרודוקטיביות, תוך שהם מצביעים על הדרך בה הסביבה הפיזית תומכת ומאפשרת השגת מטרות הארגון והעובדים בתחומים אלה. לדוגמא, סטאטוס העובד בארגונים היררכיים מתבטא לעתים קרובות באופי מרחב העבודה האישי (למשל, גודלו ומיקומו) וקידום העובד/ת מלווה לעתים קרובות בשינוי אופי המשרד על פי אמות מידה ברורות. בארגונים שמנסים לצמצם את ההיררכיה או להעלימה לגמרי מתבטל קשר זה בין מעמד בארגון למרחב העבודה האישי: שם מפעילים מדיניות מכוונת של מרחב עבודה אישי אחיד ללא קשר למעמד הפורמאלי, כמסר של העדר היררכיה בדרך כלל לשם עידוד תקשורת בין בעלי דרגים שונים ותמיכה בעבודת צוות. מסר וגישה זו מאפיינים ארגוני ידע, אך גם ארגונים מתחומים אחרים שמאמצים אסטרטגיות דומות (שגיא, 2002).

בארגונים רבים קיימת אסטרטגיית סביבת עבודה, כלומר מדיניות מובנית בה משולבת סביבת העבודה מחד ואסטרטגיה ניהולית ועסקית מאידך. מתוך אסטרטגיית סביבת העבודה יגזור העיצוב של הבניין ואזורי העבודה, וגם צורות העבודה ונהלים בתחומים שונים. לדוגמא, ארגון המעוניין לקדם עבודה בצוותים ייטה להושיב את עובדיו בחללי צוות ולספק שירותים ואמצעים לעבודת צוות שיתבטאו גם בנהלים כמו עידוד מפגשים לא פורמאליים בין עובדים, אספקת אבזרים לכתיבה לאורך פרוזדורים רחבים – שבתורם לא יעודדו בהכרח תנועה לאורכם אלא גם עמידה ודיון בקבוצות ועוד.

### **מקורות השפעה על עיצוב סביבת העבודה**

סביבת העבודה הפיזית העכשווית מבטאת במידה גוברת שילוב של מגמות בעולם העבודה, האדריכלות, וטכנולוגיות תקשורת ובינוי. תובנה זו הובילה למחקר רב לאומי של משרדים שפורסם באמצע שנות ה-90 ע"י צוות מחקר משותף של אדריכלים ואנשי מדעי החברה, וממצאיו מהווים בסיס לתכנון וחשיבה על סביבת העבודה המודרנית עד היום (Duffy, Laing & Crisp, 1995). ממצאי המחקר (שעודכנו בכל 5 שנים עד 2010) הצביעו על כך, שמתרבים התפקידים בהם נדרשים עובדים לבצע עבודה יחידנית ותוך ריכוז (כמו פיתוח רעיונות או פתרון בעיות) אך גם בעבודת צוות או בדרכים אחרות של בניית ידע במשותף עם עמיתיהם (כמו סיעור מוחות או הנחיית קבוצה). דרישות המטלות הן מנוגדות וכך גם תנאי הסביבה הנדרשים לכל סוג שהוזכר: בעוד שלמטלות מהסוג הראשון נדרש שקט וריכוז, אלה מהסוג השני דורשות (ומקבלות לכך עידוד מהארגון) עבודה משותפת, שיחות והתייעצויות. המעבר בין מטלות שדרישותיהן מנוגדות וכך גם צורכי הסביבה שלהן מתרחש במהלך יום העבודה ועל פני פרקי זמן קצרים. החוקרים הסיקו כי אופני העבודה שמשיאים את התיפקוד ואת התוצרים דורשים סביבת עבודה המעניקה מענה

סביבתי מגוון, שהמשרד הסגור, החדר היחיד, אינו יכול לספק (לעבודה יחידנית הדורשת ריכוז והעדר הפרעות, להתיעצות בין 2-3 עובדים, לישיבות גדולות וכד'). מסקנות המחקר הובילו להמלצות שמוצאות ביטוי גובר בתכנון ועיצוב אדריכלי של בנייני משרדים במה שמכונה "משרד פתוח". אמנם, סביבת עבודה פתוחה לסוגיה התקיימה במשרדים עשרות שנים קודם לכן, אבל אז היתה תוצר המהווה תשובה אדריכלית לדרישות עסקיות וניהוליות של הארגונים מבלי להתייחס לדרישות עבודה ולצורכי העובדים (Sundstrom, 1986).

המגמות המרכזיות שמזוהות כמשפיעות על אופי סביבת העבודה העכשווית הן (Chan et al, 2007): **ההתפתחות המהירה והחדירה של טכנולוגיית תקשורת** אל עולם העבודה והשינוי שגרמה בו. גרינבאום (Greenbaum, 2004) הצביעה על אחת ההשפעות – נטיית ארגונים לפירוק תפקידים ל"עבודת מוח" שנעשית במשרדי חזית (ובמדינות המערב) ול"עבודת ידיים" שנעשית במשרדים אחוריים, חלקם במדינות רחוקות ואינם נראים על ידי העובדים הלקוחות. טכנולוגיית התקשורת העכשווית, ובאופן ספציפי זמינות אינטרנט בפס רחב, שינתה את אופן ביצוע העבודה בעזרת גישה מהירה וקלה לאנשים ולמקורות מידע. הניידות שמתאפשרת עקב זמינות החיבור לאינטרנט והקטנת מידות המחשבים משמעה אפשרות לקיים פגישות עם עמיתים ברחבי הבניין ולא רק במשרד האישי (Harrison, 1998).

**עיון גובר שהוביל לעלייה בערכי הנדל"ן העירוני** וההכרה בו על ידי ארגונים כמשאב הדורש ניצול יעיל. מגמה זו הובילה בין השאר למאמצים להקטנת שטחי העבודה האישיים והאחרים במשרדים כדי להפחית עלויות, וגם מעבר למשרד פתוח שחסך בשטחים (גם אם לא בהכרח הוזיל את עלות הקמת המשרד) (Vischer, 2007). במקביל ישנה עלייה בשכיחות משרדים גמישים (Van der Voordt, 2004) – שימוש בעמדת עבודה על ידי עובדים שונים בזמנים שונים כך שתנוצל בכל זמן אפשרי (ולא רק במקומות עבודה כמו מוקדי שירות שפועלים במשמרות ובהם יש בהגדרה שימוש במתכונת "עמדה חמה"). ככל שגוברת השכיחות של עבודה מרחוק שמשמעה היעדרות של עובדים משולחנם, גם אופן שימוש כזה בסביבת העבודה הופך לשכיח. יישום מדיניות "שולחן חם" במשרד משנה את ראיית העמדה האישית מטריטוריה ששייכת בקביעות לאדם אחד, למשאב כללי שעומד לרשות הנזקקים לו.

גורם נוסף שנחקר בהשפעתו על עיצוב המשרד, לצד שתי המגמות המתמשכות שנדונו לעיל הוא ההקשר התרבותי (Van Meel, 2000). חקר מגמה זו נבע באירופה מהרצון לבחון היבטים של תרבות בכלל על הסיכוי להגיע לתרבות עבודה אחידה באיחוד האירופי, ובהמשך לכך על בנייני משרד עתידיים. נעשו גם השוואות בין בנייני משרדים באירופה, ארה"ב ודרום מזרח אסיה. ההבדלים הפיזיים בין משרדים בארה"ב ובריטניה ליבשת אירופה משקפים לדעת החוקרים הבדלי תרבות היסטוריים שבאו לביטוי באופי הבניה במרכזים הכלכליים העירוניים במדינות שונות, בהיבטים כלכליים שנוגעים לשוקי הנדל"ן, ובמידה מסויימת גם בהבדלים חברתיים הנוגעים לנומרות עבודה (שעות עבודה, הרגלי שיחה ותקשורת בין אישית, קיומה של מסורת של עבודה מאורגנת והבדלים בתפיסת המרחב האישי). חשוב לציין כי מאז עריכת המחקרים שנסקרו ובעקבות הגידול בתרבות התאגידית ובגלובליזציה, ההבדלים בין מדינות ותרבויות בעולם המערבי שנמצאו ונדונו במחקרים אלה היטשטשו וכך גם אופי בנייני המשרדים.

### שינוי פיזי מלווה שינוי ארגוני

מחקרים והתערבויות בתכנון סביבות עבודה לארגונים מתבססים על התובנה כי סביבת העבודה הפיזית צריכה להיות מותאמת לפעילות הארגון ולאסטרטגיה המנחה אותה. תובנה זו מקובלת כיום על חוקרים ואנשי מקצוע מתחומי הניהול, הפסיכולוגיה הארגונית והסביבתית, ואדריכלות משרדים (Vischer, 2007). יתרה מזו, לטענת חוקרים, נדרשת הלימה בין התנהגות העובדים, התנהלות הארגון, התרבות הארגונית, והסביבה הפיזית בה הם מתרחשים כדי ששינוי ארגוני יצליח (McElroy & Morrow, 2010).

גישה זו יושמה בכמה ארגונים גדולים, ביניהם קריות הממשלה החדשות שהוקמו בישראל בסוף שנות ה-90. כעשור לפני כן הוחלט על שינוי אסטרטגי בעבודת הממשלה, שעיקריו שיפור השירות ותדמית הממשלה ועובדיה בעיני הציבור, ייעול הניהול של בנייני הממשלה, ושדרוג המשרדים ומערכות הטכנולוגיה שבהם. לשם כך הוקמו 5 קריות ממשלה (בירושלים, תל אביב, רמלה, באר שבע וח'פה), כולן בניינים מודרניים ובהם משרדים שעיצובם מעודד שיתוף פעולה בין עובדים ובין משרדי ממשלה שונים וכן שיפור השירות לציבור. משרדי הממשלה עזבו בניינים שנשכרו אקראית וחלקם הגדול לא היה מותאם לתפקידו ולא אפשר שימוש בטכנולוגיות תקשורת חדשניות. בנייני הקריות הותאמו לטכנולוגיית משרד עכשווית והם כוללים מתקני תמך המעודדים עבודה בצוותים (חדרי ישיבות בגדלים שונים בפיזור נוח) ושקיפות בעבודה מול הציבור. שילוב השינוי האסטרטגי עם השינוי הפיזי משמעו תמיכה של המשרד במטרות האסטרטגיה המוצהרת (אופיר, ללא תאריך).

גישת שילוב שינוי פיזי ואסטרטגי מיושמת גם בארגונים פרטיים. חברת SOL הפינית (חברת שירותי ניהול מתקנים ואבטחה) ביצעה מהלך משולב של שינוי אסטרטגי ופיזי באמצע שנות ה-90. לאחר החלפת בעלים, החברה הרוכשת בנתה אסטרטגיה של חברה רעננה ויצירתית, המשתפת את עובדיה בהחלטות והובילה תכנון מחודש, בשיתוף העובדים, של סביבת העבודה. משרדי החברה שעברו למחסן גדול לשעבר בשולי הלסינקי משרדים חברה לא שגרתית, לא קופאת על שמריה (מקום הישיבה הקבוע היחיד באולם הוא של מזכירות הארגון; כל שאר העובדים יושבים בעמדות עבודה שונות בכל יום)<sup>15</sup>.

תרומתה של הסביבה הפיזית להטמעת השינוי בתרבות הארגונית הנובע מהאסטרטגיה החדשה הוא ישיר ועקיף כאחד, כמוצג באיור מס' 1. מחד, באמצעות המראה הצבעוני החריג הסביבה מפיצה מסרים המהווים תזכורת לשינוי שעבר הארגון ולציפיות מהעובדים. בנוסף, היא משפיעה על פעולות העבודה כך שהעיצוב למעשה כופה על העובדים את צורת השימוש הרצויה בסביבה הפיזית. למשל, מקבץ חדרי ישיבות ממוקם במרכז החלל המשותף והעובדים נדרשים להזמין חדרים אלה באמצעות מערכת הקוצבת את אורך הישיבות. דוגמא נוספת היא שידת איחסון המחולקת לתאים והמוצבת ברחבת הכניסה לחלל הגדול בחברת SOL (ר' איור מס' 1 להלן). גודל התאים מותאם לתיקי מסמכים אישיים. בסוף יום העבודה מאחסנים העובדים את תיקיהם ובהם מסמכי העבודה שלהם, בתאים אלה. השימוש בשידה זו משדר מדיניות של הפחתת שימוש בנייר, ניידות וגמישות.

<sup>15</sup> מתוך שיחה עם מנהלת ובעלי החברה בעת ביקור במשרדיה, הלסינקי, 2000.

**איור מס' 1 : משרדי חב' SOL בהלסינקי**

משמאל – חדרי ישיבות במרכז האולם

מימין – ארונית התיקיות בכניסה לאולם

גם בניין המשרדים הראשי של בנק ING ההולנדי מדגים שימוש בבניין להטמעת והפצת מסר אודות אסטרטגיית הארגון. העיצוב האדריכלי של הבניין (ר' איור מס' 2) נעשה על פי עקרונות הלקוחים מגישת האנתרופוסופיה, שמדגישה מקומיות וחדשנות, טבע, ואיכות חיים לעובדים. הבניין הנמצא בפאתי אמסטרדם נראה כתולעת מפותלת ובתוכו עבודות אמנות מקומיות וריבוי אלמנטים טבעיים. כאשר הבנק הפך לגלובאלי הוא אימץ גם בסניפיו בעולם את הגישה שהבניין עצמו מפיץ מסר לגבי אסטרטגיית הבנק וכך כל סניפיו מעוצבים בצורות חריגות וחדשניות.

**איור מס' 2: בניין משרדי המטה של בנק ING באמסטרדם.**



## סביבת העבודה המשרדית והעובדים

מאז העשורים הראשונים של המאה ה-20 נחקרו גורמים פיזיים וסביבתיים במשרד (בעיקר רעש ותאורה) בניסיון ללמוד את אופן השפעתם על העבודה והעובדים. החל משנות ה-70 סביבת העבודה נתפסת כמערכת שמרכיביה פועלים ומשפיעים במשולב אלה על אלה וגם על תוצרי העבודה ועל איכות חיי העובדים. ואכן, מחקרים מתקופה זו ואילך כוללים גם משתנים ארגוניים (כמו מעמד, תפקיד או המגזר בו פועל הארגון), חברתיים (מאפיינים דמוגרפיים) ואף פיזיים (אופי המרחב במשרד).

לאור התמורות שתוארו לעיל המונח "סביבת עבודה" מתייחס כיום יותר ויותר למשרד פתוח - חלל משותף לעובדים רבים. עפ"י חברת הייעוץ JLL, בחמש השנים האחרונות עברו יותר משליש מהחברות הנסקרות על ידה לעבודה בסביבה פתוחה או קבוצתית כדי לחסוך במרחב הפיזי ולקדם פרודוקטיביות (Roberts, 2014). מהלך זה של מעבר והשלכותיו הוא נושא מרכזי בחקר ותובנות על סביבת העבודה העכשווית ואיכות חיי העובדים בה. נחקר גם המעבר ממשרד פתוח רגיל (לכל עובד יש עמדת עבודה קבועה) למשרד גמיש, או "עמדות חמות".

להלן מספר דוגמאות למחקרים שבדקו השפעת גורמים פיזיים וסביבתיים על משתני תוצאה ארגוניים, בעיקר שביעות רצון ופרודוקטיביות וזאת ללא התייחסות לאופי הפיזי של המשרד בו נערכו.

גורם סביבתי שנבדק במספר מחקרים הוא הערכת עובדים את הרעש בסביבתם והשלכותיו. "מחקר Steelcase" (Louis Harris & Associates, Inc., 1978) מצא כי 41% מהעובדים ציינו רעש כגורם מפריע מאד בביצוע עבודתם. רעש במשרד נחקר גם במצבי מעבדה. השוואת הצלחה בביצוע מטלות הדורשות ריכוז, מדדים פיזיולוגיים ותפיסת לחץ במצבי עבודת משרד רועש ושקט העלתה השפעה שלילית למצבי הרעש על הביצוע ועל המדדים הפיזיולוגיים אך לא על תפיסת הלחץ ע"י הנבדקות (Evans & Johnson, 2000).

החשיבות של פרודוקטיביות לארגון היא ברורה ולכן מחקרים רבים ניסו לבחון השפעות עליה, למרות שבפועל המשתנה שנבדק ברוב המקרים היה תפיסת פרודוקטיביות ולא המשתנה עצמו. מחקר שנערך בהולנד (De Been & Beijer, 2014) בו נבדקו משתנים אלה בקרב 1,100 עובדים מארגונים שונים למול מספר סוגי סביבות עבודה (חדרים אישיים ומשותפים, משרדים פתוחים בעלי עמדות עבודה קבועות, ומשרדים גמישים בעלי עמדות "חמות") העלה קשר חזק בין הגורם הפיזי לארגוני. פרודוקטיביות נתפסה כגבוהה יותר בקרב עובדי חדרים סגורים מאשר אצל עובדי משרדים פתוחים לסוגיהם.

ארגונים הפועלים בסביבה תחרותית עימם נמנים כיום משרדי אדריכלות לצד חברות טכנולוגיה עלית, בנקים וחברות המציעות שירותים שונים שואפים ליצירתיות, (ר' דוגמת חברת SOL שהוצגה לעיל). יש ביניהן כאלה המחפשות מענה פיזי בסביבת העבודה שיתמוך ביצירתיות עובדיהן. במחקר שהתמקד בעידוד יצירתיות (Lichtenfeld et al, 2012) התשובה שניתנה הייתה צביעת קירות בירוק או חשיפת העובדים לנוף ירוק, מענה שיכול היה להינתן גם בתשובה לצורך ביצירת אווירה רגועה. ואכן מחקר העלה כי אווירה רגועה מעודדת יצירתיות נתפסת (Stokols et al, 2002) אך מחקר נוסף העלה ממצא סותר, על פיו יצירתיות נתפסת קשורה לסביבה רבגונית ועשירה בגירויים ובה מעט שימוש בצבעים רגועים (McCoy & Evans, 2002). תובנה אפשרית מהממצאים הסותרים היא שלא מדובר ביחסי סיבה-תוצאה ישירים בין גורם פיזי לתוצאה ארגונית, אלא בפעולה משותפת של כמה גורמים (שחלקם לא נבדקו כאן) או שקיימים משתנים מתווכים שגם הם לא נבדקו.



האם יש למשרד שבנוי לפי עקרונות בניה ירוקה השפעה מיטיבה על פרודוקטיביות העובדים? לארגונים יש שני שיקולים מרכזיים, ולשניהם משמעות כלכלית, בהחלטה על מעבר לבניין ירוק: האחד הוא משך הזמן שיידרש להחזר עלויות והשני – השלכות בריאותיות על העובדים וכתוצאה מהן היעדרויות וירידה בפרודוקטיביות (עקב "סינדרום הבניין החולה") (אפשטיין, 2008). דו"ח של חברת JLL מצביע על השפעות מיטיבות של בניה ירוקה על פרודוקטיביות. לפיו, מרכיבי המשרד הירוק עשויים להשפיע על פרודוקטיביות העובדים, באמצעות הפחתת תחלואה והיעדרויות בזכות איכות אוויר פנימי ותאורה משופרות, גישה לנוף טבעי ופתוח בחוץ, אקוסטיקה, כולם מאפיינים של משרד בבניה ירוקה.<sup>16</sup> סינג ואח' (Singh et al, 2010) בדקו במחקרם תפיסות עובדים שעברו לבניינים ירוקים לגבי היעדרות מעבודה עקב תחלואה ועל פרודוקטיביות ונמצא כי העובדים תפסו את המעבר כמיטיב בשני המובנים. החוקרים לי וגוארין (Lee & Guerin, 2009) בדקו בנייני משרדים שעמדו בתקן LEED (תקן ירוק גבוה בארה"ב) ומצאו כי הגורם המרכזי שהשפיע בהם על שביעות רצון העובדים ותפיסתם את הפרודוקטיביות שלהם היה איכות הריהוט ואיכות האוויר הפנימי. המסקנה מסדרת מחקרים אלה היא שלעבודה בבניין ירוק אכן יש השלכות חיוביות על העובדים והארגון.

להלן סקירה קצרה של סוגי סביבת עבודה נפוצים בישראל וממצאים לגביהם ברוח נושאי המאמר - משמעויות ארגוניות ותפקודיות של סביבה פיזית.

### המשרד הפתוח

המשרד הפתוח הוא מונח כולל המתייחס למגוון סוגים של חללי עבודה משותפים בבנייני משרדים. המטרה השכיחה המוצהרת במעבר של ארגונים מעבודה בחדרים סגורים לעבודה במשרד פתוח היא רצון לעודד תקשורת ומפגשים לא פורמאליים בין עובדים, מתוך הנחה שבכך יש עידוד של יצירתיות, שיתוף פעולה ועידוד עבודת צוותים (שגיא, 2002). בנוסף, המשרד הפתוח נתפס כמרחב שוויוני יותר ממרחב משרדי הבנוי מחדרים, גם כאשר הוא מכיל שילוב של עמדות פתוחות ומשרדים סגורים בהתאם למפתח מעמדי. ולמרות זאת בפועל נראה שקיים בו אי שוויון מובנה, בין בעלי-חוסרי כוח (למשל בכירים, הזוכים לחללים סגורים לעומת הזוטרים מהם שמקצים להם עמדות פתוחות) ועל פי מפתח מגדרי (Wasserman, 2012). נשים (כמו גם קבוצות מוחלשות אחרות במשרדים שיושבות בעמדות פתוחות) הן שקופות ונצפות יותר ולכן נתונות לפיקוח רב יותר מגברים.

העיצוב הפיזי של משרדים פתוחים אינו אחיד: בחלק מהמקרים יש מחיצות סביב עמדת העבודה האישית, ואלה מגיעות בגבהים ובסוגי חומרים שונים (גבס, שטיח, זכוכית וכד'). לעתים אין כלל מחיצות בין עמדות עבודה והעובדים יושבים לאורך שולחן ארוך משותף – מערך שכח במערכות עיתונים למשל, אך לאחרונה קיים גם ב"סקטור היצירתי" – משרדי אדריכלות ועיצוב, סוכנויות פרסום. מידת הסגירה של עמדת העבודה האישית במשרד הפתוח גם היא משתנה – לעתים קיימת דלתית בגובה המחיצה המפרידה בין עמדות ולעתים אין כלל אפשרות לסגירה.

בדיקת גישות עובדים לעבודה במשרדים פתוחים מעלה ממצאים לא חד משמעיים: מחד נמצא כי קירבה לעמדות של אחרים מעודדת בעיני העובדים שיתוף פעולה (Hua et al, 2011), אך במחקר אחר עובדים

<sup>16</sup> <http://www.gbcsa.org.za/wp-content/uploads/2013/06/NZGBC-Jones-Land-La-Salle-Green-Buildings-Driving-Employee-Productivity-September-2011.pdf>

טענו כי עבודה במשרד פתוח דווקא הקטינה שיתוף פעולה ביניהם בהשוואה לעבודה במשרדים סגורים (Lansdale et al, 2011).

תהליך ההסתגלות למעבר למשרדים פתוחים כשלעצמו הוא נושא למחקר. משרד ממשלתי ישראלי ערך סקר שביעות רצון 9 חודשים לאחר אכלוס בניין חדש בו הוקצו חדרים ועמדות פתוחות בהתאם לדרג (בכירים בחדרים, רוב העובדים בתאי עבודה אישיים המוקפים במחיצות) (Windsor, 2005). נמצא כי המעמד הפורמאלי (דרג) היווה משתנה מתווך: בעוד 89% מהעובדים בחדרים היו מרוצים, רק מחצית מהעובדים בעמדות הפתוחות היו שבעי רצון. הגורמים המרכזיים לאי שביעות הרצון היו אובדן פרטיות פיזית והפרעות תכופות כתוצאה מהצצת עמיתים לעמדות וחשיפה לשיחות בין עובדים במעבר שלאורך תאי העבודה. ממצאים דומים מדווחים גם זלסני ופאראס (Zalesny & Farace, 1987) שבדקו עובדי משרד ממשלתי לאחר מעבר למשרד פתוח. הדרג נמצא גורם מתווך, אך באופן שונה – כאן ההתייחסות הייתה בעיקר לאובדן המשמעות המעמדית של החדר הסגור אצל בכירים. מחקר אחר מצא שגיל משפיע על הסתגלות - עובדים צעירים הסתגלו מהר ובקלות רבה יותר ממבוגרים וותיקים לסביבת עבודה פתוחה וגמישה (Van der Voordt, 2004).

ברנאן ואחי' (Brennan et al, 2002) עקבו לאורך כשנה אחר קבוצת עובדים בארגון פרטי שעבר ממשרדים סגורים לסביבת עבודה פתוחה ואספו נתונים ב-4 נקודות זמן, לפני המעבר ובתקופת ההסתגלות שלאחריו. נבדקה השפעת המעבר על שביעות הרצון של העובדים מהמשרד, על איכות יחסיהם עם עמיתיהם, פרודוקטיביות נתפסת, ואיכות ביצוע העבודה. כל אלה הראו על ירידה לאחר המעבר למשרד פתוח. השוואה לממצאי שביעות רצון שפורסמו 20 שנה קודם לכן מורה על העדר שינוי – במחקרים המוקדמים והמאוחרים כאחד, העובדים אינם שבעי רצון מהמשרד הפתוח (Marans & Sprecklemeyer, 1980; Sundstrom et al, 1982). קשה לדעת למה ניתן לייחס את העדר השינוי, האם מקבלי ההחלטות בארגונים מתעלמים מממצאים קודמים, או שהמחקרים לא בודקים או לא מדווחים על משתנים ארגוניים שעשויים להסביר את הממצאים.

מקרה שבו נמצאה שביעות רצון ממשרד פתוח דווח על ידי וייץ' שבדקה את תגובת העובדים לשליטה על תאורה בעמדת העבודה האישית. במחקרה נמצאה שביעות רצון של העובדים מהשליטה ומהמשרד הפתוח בכלל (Veitch et al, 2011). לא ברור עד כמה ניתן להכליל מהמחקר לשביעות הרצון של עובדים מהמשרד הפתוח בכלל, אך יתכן ששליטה על גורם אישי שבדרך כלל אין עליו שליטה במשרד הפתוח (מערכת התאורה היא מרכזית), יכולה להסביר את הממצא השונה.

למרות ריבוי הנשים העובדות במשרדים מעט מחקרים התייחסו למשתנה המגדרי. יחסי הכוח הלא שוויוניים במשרד הפתוח נבדקו במשרד החוץ הישראלי לאחר שעבר למשרד פתוח (Wasserman, 2012). המחקר העלה שנשים נתונות לפיקוח רב יותר בישיבתן בחלל הפתוח מגברים וכוחן לשלוט על המרחב, בו הן יושבות, מצומצם. מחקר של האמיד ואמג'אד, חוקרות בפקיסטן, (Hameed & Amjad, 2009) העלה כי נשים נוטות יותר מגברים לשים לב לפרטי סביבת העבודה הפיזית.

כמעט בשום משתנה שנבדק ביחס למשרד הפתוח אין ממצאים חד משמעיים, החוצים סיטואציות פיזיות וארגוניות. זאת כנראה בגלל המורכבות הגדולה של המצבים והמקומות שנבדקו, שלא תמיד מפורטים בדיווחי המחקרים. כנאמר לעיל, מגוון צורות העיצוב הפיזי של משרדים פתוחים גדול מאד וזה כשלעצמו עשוי להוביל להבדל בממצאים גם כשנבדקו אותם משתנים ובאותם כלים. למשל, המרחק בין עמדות יכול להוות הבדל פיזי מכריע ביצירת תחושת פרטיות, כך גם גובה המחיצות בין העמדות ומידת האטימות הויזואלית שהן מציעות. אלה, בתורם, עשויים להשפיע על דיווחי שביעות רצון.

גם הרטוריקה שמלווה את המעבר למשרד פתוח, שעיקרה הוא רצון לשוויוניות ושקיפות בארגון, אינה מוצאת ביטוי אמיתי בעיצוב ובניהול בפועל של מרחבי העבודה החדשים. במקרים רבים הבכירים מקבלים משרדים סגורים בעוד מדרג מסויים ומטה ההקצאה היא של עמדות פתוחות ובהן העובדים סובלים מהפרעות – יותר מדי תקשורת ופחות מדי פרטיות ויכולת להתרכז ולמצות את הפוטנציאל האישי.

### משרדים גמישים לא טריטוריאליים

זהו שם כולל לאזורי עבודה שאינם משוייכים בקביעות לעובד/ת אחד/ת אלא מחליפים בעלים לפי הצורך, ובדרך כלל מדובר במשרדים פתוחים. שיעורם גדל בעשורים האחרונים, עם הגידול בשימוש בטכנולוגיה ניידת רבת עוצמה, באינטרנט, וכן לאור השפעות כמו גלובליזציה, תחרותיות, ועלייה חדה במחירי הנדל"ן באזורי ביקוש. ארגונים אימצו סוג של זה משרדים בעיקר כדרך לחסוך בעלויות החזקת משרדים, שניצבים ריקים ככל שגובר השימוש בטכנולוגיה ניידת ללא פגיעה ביעדי העבודה.

לשם הערכת צורת שימוש זו בסביבת העבודה בדקו זוג חוקרים בהולנד עד כמה הושגו המטרות המוצהרות - של הגברת התקשורת בין עובדים ותחרותיות הארגון למול חיסכון בעלויות. הם בדקו את שביעות הרצון והפרודוקטיביות הנתפסת של עובדים ומצאו כי בעוד שנמצאה עלייה בפרודוקטיביות לאחר המעבר לשיטה זו, הייתה ירידה בשביעות הרצון מהתפקיד וממקום העבודה. המחקר שגם עקב אחר תגובות העובדים למעבר הצביע על תופעות כגון הצבת ריהוט כמחסום פיזי וויזואלי, והגעה מוקדם בבוקר כדי להספיק ו"לתפוס" עמדת עבודה מסויימת וכך להפכה לסוג של טריטוריה (Volker & Van der Voordt, 2005). ממצא נוסף של חוקרים אלה עסק בהשפעות של מגדר - לנשים קל יותר מאשר לגברים להתחלק בעמדת העבודה כלומר ניכר פחות צורך בטריטוריה קבועה ויותר נכונות לטריטוריה זמנית ומתחלפת. נשים גם מסתפקות בשטח משרד קטן יותר מגברים.

ואכן, הביקורת על המשרד הלא טריטוריאלי היא שאמנם הוא מייעל את השימוש במשאב הנדל"ני, אך אינו מביא בחשבון את תגובות העובדים לאובדן הטריטוריה האישית, מקום קבוע שמוכר כשייך לאדם מסוים והוא/היא משתמשים בו לעבודה אך גם לביטוי אישי (תמונות הילדים, עציצים או פריטי קישוט אישיים שונים) (Vischer, 2007). אלסבך (Elsbach, 2003) שערכה מחקר איכותני במשרד לא טריטוריאלי גילתה תחושת אובדן קשה ואף איום על הזהות האישית של המרואיינים, בעיקר עקב חוסר היכולת להמשיך ולציין באמצעים פיזיים את ייחודם כבעלי הטריטוריה.

### משרדי צוות

חללים משותפים לעובדים המשתייכים ליחידה ארגונית או שעובדים ביחד על אותה משימה המעוצבים כך שיתמכו ככל האפשר בעבודת צוות ויאפשרו התייעצויות, פיתוח רעיונות ופתרונות משותפים לבעיות. לדוגמא, בנוסף לעמדות עבודה אישיות מצויינים חללי עבודת צוות בחלק מהארגונים גם בחדרי ישיבות משלהם בגדלים שונים ובמיכשור המיועד לשיחות וועידה ותצוגות שונות.

חללים לעבודת צוות מאפשרים בניית תרבות פנימית וגם תורמים ללכידות הצוות ולתחושת שייכות לארגון דרך השייכות לצוות (Lu, 2015; Vischer, 2007). כפי שהוזכר לעיל, ארגוני ידע נוהגים כיום להקים אזורי צוות (שגיא, 2002) אך גם גופים אחרים שמעוניינים לתמוך בעבודת צוות לשם פיתוח או שיפור שירות או מוצר קיים (כמו גופי ממשל ושירות) נוטים לספק אזורי עבודה כאלה.

## יחידת משאבי אנוש וצורכי העובדים מסביבת העבודה

הקשר ההדוק בין סביבת העבודה, ביצוע העבודה ואיכות חיי העובדים הוביל להכרה בחלק מהארגונים כי נדרשת מעורבות של יחידות משאבי אנוש בדיון על סביבת העבודה ועל שינוי בה. הדבר מתקיים כאמור רק בחלק מהארגונים. סיבה אפשרית למצב זה היא תפיסת נושא סביבת העבודה כלא רלבנטי ע"י יחידת משאבי אנוש או ע"י הנהלת הארגון. בניסיון לשנות מצב זה ולקדם תפיסת סביבת העבודה כמרכיב לגיטימי בעבודת יחידת משאבי אנוש, מוצגת להלן גישה שמדגישה את צורכי העובדים ואת הדרכים בהן סביבת העבודה יכולה לתת להם מענה.

הגישה הרואה בסביבה גורם המציע מענה לצרכים ורצונות של הנמצאים ופועלים בה היא אחת מכלל הגישות לניתוח וחקר של הסביבה הפיזית המעוצבת בידי אדם (Saegert & Winkel, 1990). גישה זו צריכה להיות (ובפועל כך גם קורה במקרים רבים) אחד העקרונות המנחים את העיצוב האדריכלי. לאור זאת, ניסוח צורכי המשתמשים בסביבת העבודה יכול להוות גורם מניע להגברת מעורבות יחידת משאבי אנוש בתהליך התכנון של סביבת העבודה בעיקר כשחלים בה שינויים בארגון קיים.

מקבצי הצרכים שלהלן מייצגים שני רבדים בסביבה הפיזית – המוחשי-פיזי והמרחבי-חברתי – שבהם קיימים צרכים של עובדים והסביבה הפיזית יכולה לענות עליהם.

### הרובד המוחשי-פיזי של סביבת העבודה והשלכותיו על העובדים

מענה לצרכים שלהלן הוא תנאי הכרחי – גם אם לא מספיק – לעצם ביצוע העבודה. למרות שלכאורה מענה להם הוא מובן מאליו, במקומות עבודה רבים נדרשת מהעובדים הסתגלות למצבים בהם רק חלק מהצרכים נענים (לדוגמא, העדר איחסון בטוח לחפצים, תאורה לא מתאימה, אוויר באיכות ירודה וכד').

- מרחב פיזי המתאים במידותיו לביצוע הפעולות הנדרשות לעבודה כולל מקום איחסון לחפצים אישיים ומקצועיים ללא חשש.
- תנאים סביבתיים מתאימים: תאורה, שקט, מניעת הפרעות לא רצויות.
- סביבה פיזית המעוצבת כך שלא תיגרם פגיעה או תחלואה לעובד/ת: עיצוב ארגונומי של מקום הישיבה, איכות אוויר פנימי ראוייה, העדר מכשולים פיזיים.
- גישה נוחה וזמינה למזון ושתיה וכן מקום נוח למנוחה ואכילה במשך יום העבודה,
- שירותים נוחים ונגישים המהווים גם מקום בטוח.
- עיצוב המשורה ביטחון אישי כולל באזורי תמך (כמו חניון, מחסנים וגנזך).

### הרובד המרחבי – חברתי:

הצרכים ברובד זה, והמענה להם, תלויים מחד בעיצוב וחלוקת המרחב ומאידך בנוחותם של אחרים. חוץ מפרטיות, העדר מענה לצרכים ברובד זה הוא שמנכיח אותם וגורם לאזכורם ע"י עובדים.

**פרטיות:** תחושת פרטיות היא תוצר משולב של גורמים פיזיים ונפשיים: מחד, נוכחות חסימה מוחשית המונעת חשיפה, ומאידך שליטה על מגע עם אחרים ועל מידע אישי (Vischer, 2008). בסביבת העבודה יושג המענה לצורך בפרטיות גם באמצעות נהלים ארגוניים ותרבות ארגונית (Sundstrom et al, 1980). פרטיות היא צורך שעובדים מודעים לו ומאפיינים בו את סביבת עבודתם גם מבלי שהתבקשו לכך. ממצאי מחקרים מורים על כך שהשגת תחושת פרטיות תורמת לשביעות רצון מהעבודה והתפקיד (O'Neill, 2006). אדריכלים, מנהלים בארגונים ועובדים נוטים לקשר פרטיות במשרד רק לסגירה הפיזית

של סביבת העבודה האישית וכן לחסימה של מעבר גירויים ומידע פנימה והחוצה ממנה, ואולם מחקרים בנושא מעלים כי שילוב של גורמים פיזיים, ארגוניים ותרבותיים הוא שמאפשר להשיג תחושת פרטיות גם בעמדת העבודה (Kupritz, 2000). במשרדים פתוחים מרחק בין עמדות עבודה, הטמעת תרבות של הימנעות מהפרעות ופלישות לעמדות עבודה פתוחות וכן זמינות של אזורים וחדרים לביצוע עבודה הדורשת ריכוז או סתם להסתגר לכמה שעות כדי להפחית תחושת חשיפה מתמדת והפרעות - כולם משיגים תחושת פרטיות או לפחות מונעים תלונות על היעדרה.

**טריטוריה:** טריטוריה של אדם היא מקום שמוכר על ידי הסובבים כשייך ל/ה; כבעלת המקום יש לאדם זה שליטה בגבולותיו ובנעשה בתוכו (Vischer, 2008). הטריטוריה המשרדית, כלומר החדר או לפחות עמדת העבודה הקבועה, משמשת לתפקידה המקורי כזירת פעילות וכאמצעי לפרסונליזציה (הצבת פריטים אישיים כתמונות משפחה או עציץ) והפצת מידע אודות בעליה (Wells & Thelen, 2002).

הצורך בטריטוריה משרדית אינו מובע ככזה על ידי עובדים שמרואיינים על תחושותיהם וצורכיהם, אבל בהעדרה היא הופכת לצורך נוכח מאד. המחקר על משרדים לא טריטוריאליים/משרדים גמישים בהם אין לעובדים טריטוריה קבועה מצביע על כך (Elsbach, 2003)<sup>17</sup>.

**השתייכות:** צורך חברתי של עובדים הוא השתייכות, וסביבת העבודה יכולה לסייע באמצעות יצירת מרחב שמחזק את הקשר לצוות ודרכו – לארגון. שייכות לארגון זוהתה כגורם חשוב בשימור עובדים ובתפוקתם, ממצא שנתמך על ידי ליו (Lu, 2015). גם וישה (Vischer, 2007) ואוניל (O'Neill, 2006), מציינים את החשיבות של סביבת עבודה התומכת ומבליטה את השייכות לארגון, שניתן להשיגה באמצעות אזורי עבודה יחידתיים או צוותיים.

ישיבה משותפת בחלל, שכל יושביו הם חברי הצוות, שעובדים ביחד, יכולה להעניק לעובדים בו תחושת שייכות ובכך להפחית תחושות שליליות שמעוררים משרדים פתוחים כפי שנסקרו לעיל. עובדים בסביבת עבודה צוותית נוטים לפתח תרבות משלהם הכוללת נורמות של תקשורת ושל שימוש במרחב (למשל, זמני רעש ושקט, אופני הזמנה ושימוש בחדרי ישיבות צוותיים וכד')<sup>18</sup>.

**שיתוף עובדים בקבלת החלטות:** כשעובדים הם שותפים להחלטות המרכזיות בעיצוב סביבת העבודה נוצרת תחושת שייכות לארגון ובעלות על העיצוב, גם אם אינו מועדף על כל המשתתפים בתהליך (Vischer, 2008). מדובר על ההחלטות המרכזיות, ובראשן האם סביבת העבודה העתידית בארגון תהיה פתוחה או בחדרים. נכונות הארגון למעורבות אמתית של העובדים בתהליך עשויה להוביל להפחתת מתחים בתקופת ההכנה למעבר וגם בהסתגלות לאחריו, שמשמעותה הארגונית והעסקית תיטיב עמו לאורך זמן. במקרה שתואר לעיל של חב' SOL הפינית בו היו העובדים שותפים בהחלטות על מבנה המשרד, הוצע לעובדים לעזוב (עם פיצוי) או להישאר ולקחת חלק בעיצוב החזון ותכנון סביבת העבודה. זוהי דוגמה מוצלחת להפחתת המתחים והגברת מעורבות העובדים.

לסיכום, ליחידת משאבי אנוש יכול להיות תפקיד חשוב כחלק מצוות הארגון העוסק בהחלטות על עיצוב סביבת העבודה שלו. תרומתה הסגולית של היחידה לצוות ששאר חבריו מייצגים תחומים פיזיים (הנדסה, טכנולוגיה, ניהול הבניין) או ניהוליים ועסקיים (הנהלת הארגון, כספים), היא בהיכרות המעמיקה שלה עם המשאב המרכזי של הארגון – העובדים.

<sup>17</sup> ר' סעיף "משרדים לא טריטוריאליים" לעיל

<sup>18</sup> ר' גם ממצאים בסעיף "משרדי צוות" לעיל.

## תובנות מסכמות

מאמר זה הציג את סביבת העבודה הפיזית כתוצר משולב של מגמות ארגוניות, מקצועיות, טכנולוגיות ואדריכליות. הסקירה כוונה להוביל לתובנה בסיסית, שעל סביבת העבודה לשרת את הארגון ומטרותיו ולכן עליה להיות מעוצבת בהתאמה לארגון ולא להיפך; במלים אחרות, הבחירה בגישה עיצובית וניהולית לסביבת העבודה מבלי לבחון האם ואיך היא משרתת את הארגון עלולה להוביל לאי שקט בו ולהפחית את התועלות שניתן יהיה להפיק ממנה.

מומלץ, שיחידות משאבי אנוש בארגון תהיינה חלק מתהליך התכנון והעיצוב של סביבת העבודה, כשמובילים אותן צורכי העובדים. בארגונים גדולים, ביניהם סניפים מקומיים של גופים בינלאומיים, תפקיד יחידת משאבי אנוש אכן כולל מעורבות בהחלטות עיצוב והסתגלות לסביבת העבודה החדשה, אך רק בחלק מהמקרים עובדים הם שותפים משפיעים על תהליך העיצוב.

ראוי כי גם ארגונים ישראלים יראו בסביבת העבודה כלי אסטרטגי ומקצועי ובהתאם לכך מחלקת משאבי אנוש תרחיב את תפקידה ותהפוך לחלק מהצוות המוביל והמחליט לגבי העיצוב הנבחר. אחת מהשיטות לכך צריכה להיות שיתוף העובדים או לפחות מעורבות והובלה על ידי מחלקת משאבי אנוש.

## רשימת מקורות

אופיר, י. (ללא תאריך). סיפור קריות הממשלה. פרסום פנימי של מינהלת קריות הממשלה, אגף החשב הכללי במשרד האוצר, ירושלים.

אפשטיין, י. (2008). תסמונת הבניין החולה. הרפואה, 147(7), 607-8.

שגיא, א. (2002). שיקולים בתכנון הסביבה הפיזית לעבודה בצוותים בחברות מבוססות ידע. עבודת מחקר לתואר מגיסטר למדעים בארכיטקטורה-בינוי ערים, הטכניון, חיפה.

Becker, F. & Steele, F. (1995). *Workplace by Design: Mapping the high performance workscape*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Brennan, A., Chugh, J.S. & Kline, T. (2002). Traditional versus open office design: A longitudinal field study. *Environment and Behavior*, 34(3), 279-299.

Chan, J.K., Beckman, S.L. & Lawrence, P.G. (2007). Workplace design: A new managerial imperative. *California Management Review*, 49(2), 6-22.

De Been, I. & Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157.

Duffy, F., Laing, A. & Crisp, V. (1995). *The Responsible Workplace: The redesign of work and offices*. Oxford, UK: Butterworth Architecture.

Elsbach, K.D. (2003). Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 622-654.

Evans, G. W. & Johnson, D. (2000). Stress and open office noise. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 779-783.

[WWW.GENSLER.COM](http://www.gensler.com/uploads/document/337/file/2013v_US_Workplace_Survey_07_15_2013.pdf) US Workplace Surveys [http://www.gensler.com/uploads/document/337/file/2013v\\_US\\_Workplace\\_Survey\\_07\\_15\\_2013.pdf](http://www.gensler.com/uploads/document/337/file/2013v_US_Workplace_Survey_07_15_2013.pdf)

- Greenbaum, J. (2004). *Windows on the Workplace: Technology, jobs, and the organization of office work* (2<sup>nd</sup> edition). NY: Monthly Review Press.
- Hameed, A. & Amjad, S. (2009). Impact of office design on employees' productivity: A case study in Banking organization in Pakistan. *Journal of Public Affairs, Administration and Management*. <http://www.scientificjournals.org/journals2009/articles/1460.pdf>
- Harrison, A. (1998) Converging technologies for virtual companies. In: J. Worthington (Ed.) *Reinventing the Workplace*. York, UK: Architectural Press and the University of York. Pp 86-95.
- Hua, Y., Loftness, V., Heerwagen, J.H. & Powell, K.M. (2011). Relationship between workplace spatial settings and occupant-perceived support for collaboration. *Environment and Behavior*, 43(6), 807–26.
- Kupritz, V.W. (2000). The dynamics of privacy regulation: A conceptual model for HRD and organizations. *Journal of Industrial Teacher Education*, 38(1), 29-59.
- Lansdale, M., Parkin, P., Austin, S. & Baguley, T. (2011). Designing for interaction in research environments: a case study. *Journal of Environmental Psychology*, 31(4), 407–20
- Lee, S. & Guerin, D. (2009). Indoor environmental quality related to occupant satisfaction and performance in LEED-certified buildings. *Indoor and Built Environment*, 18(4), 293-300.
- Lichtenfeld, S., Elliot, A.J., Maier, M.A., & Pekrun, R. (2012). Fertile green: Green facilitates creative performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(6), 784–97.
- Louis Harris & Associates, Inc. (1978). *The Steelcase National Study of Office Environments: Do they work?* Grand Rapids, MI: Steelcase Inc.
- Lu, J. (2015). *An Investigation of Workplace Characteristics Influencing Knowledge Worker's Sense of Belonging and Organizational Outcomes*. Doctoral Thesis (Engineering), Technische Universität Dresden. <http://d-nb.info/1070477052/34>
- Marans, R.W. & Spreckelmeyer, K.F. (1982). Evaluating open and conventional office design. *Environment and Behavior*, 14(3), 333–351.
- McCoy, J.M. & Evans, G.W. (2002). The potential role of the physical environment in fostering creativity. *Creativity Research Journal*, 14, 409–26.
- McElroy, J.C. & Morrow, P.C. (2010). Employee reactions to office redesign: A naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting. *Human Relations*, 63(5), 609–636.
- O'Neill, M.J. (2006). *Measuring Workplace Performance* (2<sup>nd</sup> edition). Boca Raton, FL: Taylor & Francis.
- Roberts, P. (2014). *Jones Lang LaSalle (JLL) Workspace Ethics Report*. <http://www.jll.com/Documents/csr/Workplace-design-and-practices-on-the-ethical-environment.pdf>
- Saegert, S. & Winkel, G. (1990). Environmental Psychology. *Annual Review of Psychology*, 41, 441-477.
- Singh, A., Syal, M., Grady, S.E. & Korkmaz, S. (2010), Effects of green buildings on employee health and productivity. *American Journal of Public Health*, 100(9), 1665-1668.

- Stokols, D., Clitheroe, C., & Zmuidzinas M. (2002). Qualities of work environments that promote perceived support for creativity. *Creativity Research Journal*, 14, 137–47.
- Sundstrom, E., Burt, R.E. & Kamp, D. (1980). Privacy at Work: Architectural correlates of job satisfaction and job performance. *Academy of Management Journal*, 23(1), 101-117.
- Sundstrom, E. (1986). *Work Places: The psychology of the physical environment in offices and factories*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Van Meel, J. (2000). *The European Office: Office design and national context*. Rotterdam, The Netherlands: 010 Publications.
- Van der Voordt, T. (2004) Productivity and employee satisfaction in flexible workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133 – 148.
- Veitch, J.A., Stokkermans, M.G.M, & Newsham, G.R. (2011). Linking lighting appraisals to work behaviors. *Environment and Behavior*, 45, 198–214.
- Vischer, J.C. (2007). The concept of workplace performance and its value to managers. *California Management Review*, 49(2), 62-79.
- Vischer, J.C. (2008). Towards an Environmental Psychology of workspace: How people are affected by environments for work. *Architectural Science Review*, 51(2), 97-108.
- Volker, L., & Van der Voordt, T. (2005), An integral tool for the diagnostic evaluation of non-territorial offices. In: B. Martens & A.G. Keul (Eds), *Designing Social Innovation. Planning, Building, Evaluating*. Göttingen: Hogrefe & Huber Publishers, pp. 241-250.
- Wasserman, V. (2012). Open spaces, closed boundaries – Transparent workspaces as clerical female ghettos. *International Journal of Work, Organization and Emotion* (Special issue on organizational space & embodiment), 5(2), 6-25.
- Wells, M. & Thelen, L. (2002). What does your workplace say about you? The influence of personality, status, and workspace on personalization. *Environment and Behavior*, 34(3), 300-321.
- Windsor, A. (2005). User satisfaction surveys in Israel. In: W.P.E. Preiser & J.C. Vischer (Eds.) *Assessing Building Performance*. Burlington, MA: Elsevier, pp. 140-147.
- Zalesny, M.D. & Farace, R.D. (1987). Traditional versus open offices: A comparison of socio-technical, social relations, and symbolic meaning perspectives. *The Academy of Management Journal*, 30(2), 240-259.

[חזרה לתוכן העניינים](#)





## מדור חוקרים בראשית דרכם

### הקשר בין השקעה ניכרת בעבודה לבין אושרם של עובדים

אורית שמאי<sup>19</sup>

#### תקציר

העבודה בימינו מהווה מרכיב חשוב בחייהם של אנשים וברוחותם. במחקר זה נעשה ניסיון להגדיר את הקשר בין המושגים המחקריים 'אושר' (Happiness as Subjective Well-Being- SWB) ו'השקעה ניכרת בעבודה' (HWI- Heavy Work Investment). המחקר בדק 404 עובדים בישראל. אושר גלובלי נמצא גבוה באופן מובהק בקרב משקיעים כבדים בעבודה מאשר בקרב עובדים רגילים, הן בהיבט הקוגניטיבי (שביעות רצון מהחיים) הן בהיבט הרגשי (רגשות חיוביים ושליילים). הנאה בעבודה נמצאה כמשתנה המנבא רמות גבוהות יותר של כל ההיבטים של אושרו האישי של עובד (הגלובלי, הרגשי והקוגניטיבי), ואילו דחף לעבודה נמצא כמשתנה המנבא רמות נמוכות יותר של כל ההיבטים של אושרו של עובד. יתר על כן, נמצא, כי השקעה של שעות נוספות בעבודה בשל צורך כלכלי מנבאת רמות נמוכות יותר של ההיבט הרגשי של אושרו של עובד, ואת אושרו הגלובלי.

#### סקירה תיאורטית

כיום מקום העבודה הוא אחד התחומים החשובים ביותר בחייהם של אנשים, ויחסי העבודה מהווים מרכיב חשוב באיכות חייהם וברוחותם. אנשים רבים עובדים באופן אינטנסיבי ומשקיעים שעות רבות מזמנם בתפקידם, תופעה הנקראת "השקעה ניכרת בעבודה" (Heavy Work Investment- HWI). Burke (2000) מצביע על היעדר קונצנזוס בהתייחס לאופי הקשר שבין השקעה ניכרת בעבודה לאושרם של עובדים, וכי אין הסכמה אם הקשר הוא חיובי או שלילי. מקוריותו של המחקר הנוכחי הינו בניסיון להגדיר את הקשר בין תופעת ההשקעה הניכרת בעבודה של עובדים לבין אושר, מושג המוזכר בד"כ בספרות כ'רווחה סובייקטיבית' (Subjective Well-Being (SWB)). רוב המחקרים העוסקים בהשקעה ניכרת בעבודה (HWI) מתייחסים לסוגים אחרים של רווחה (כגון: בריאות רגשית ופיזית) (Burke, 1999; Burke, 2000; Burke, Koyuncu & Fiksenbaum, 2007; Vodanovich, Piotrowski & Wallace, 2007). המחקר הנוכחי מבוסס על מודל HWI שהוצע ע"י Snir ו-Harpaz (2012), אשר נשען על תיאוריות מדעיות ידועות ונתמך על ידי נתונים אמפיריים רלוונטיים תוך הצגת המנבאים, המימדים, הסוגים והתוצאות של HWI.

<sup>19</sup>ד"ר אורית שמאי, Ph.D. בניהול, בית הספר לניהול, החוג למנהל עסקים, אוניברסיטת חיפה, [orit.shamai@gmail.com](mailto:orit.shamai@gmail.com) נכתב על בסיס עבודת הדוקטורט בהדרכת פרופ' יצחק הרפז, הפקולטה לניהול, דיקן לימודים מתקדמים, אוניברסיטת חיפה. עבודה זו זכתה בפרס גדי הראל – מקום ראשון – של האגודה הישראלית לחקר יחסי עבודה.

מטרת המחקר היא לבחון את המודל של HWI, ולחקור את רמת האושר של כל אחת מקבוצות המשקיעים הכבדים בעבודה: וורקהוליסטים, מסורים לעבודה, משקיעים כבדים ארגוניים ומשקיעים בעבודה מתוך אוריינטציה כלכלית. השאלה המרכזית במחקר זה היא: האם התופעה של HWI ואושרו של הפרט קשורים זה בזה?

מחקר חדשני זה, הראשון מסוגו, בודק מספר היבטים של האושר הגלובלי: הקוגניטיבי והרגשי בקרב עובדים רגילים בהשוואה למשקיעים כבדים בעבודה ולתתי הקבוצות שלהם: וורקהוליסטים, מסורים לעבודה, משקיעים כבדים ארגוניים ומשקיעים בעבודה מתוך אוריינטציה כלכלית. זהו ניסיון אשר טרם נעשה.

המחקר הנוכחי עשוי להוביל למסקנות פרקטיות בקרב אנשי משאבי אנוש ומנהלים למען שיפור רווחת העובדים וכן לבניית נהלים חדשים, אשר יותאמו לקבוצות העובדים, ישפיעו על אופן עבודתם של העובדים, ואף יוכלו להעלות את אושרם.

### השקעה ניכרת בעבודה (Heavy Work Investment- HWI)

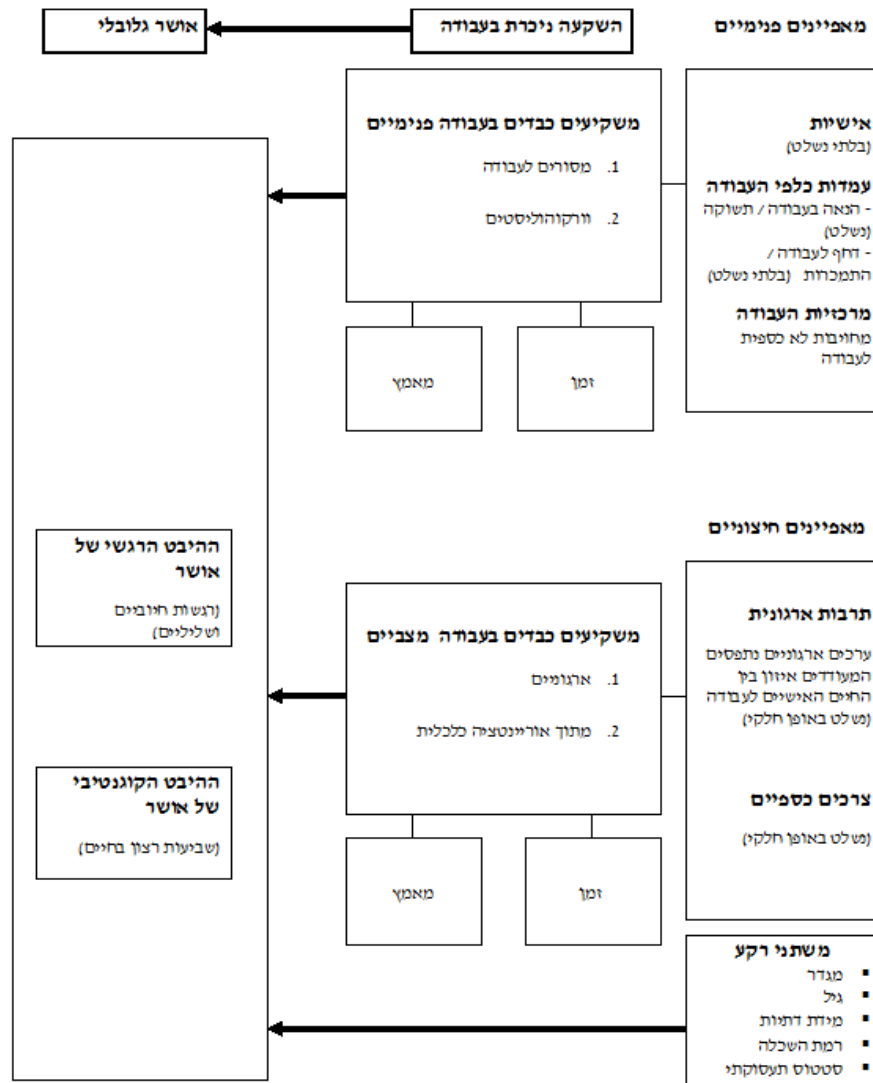
הדיון על השקעה ניכרת בעבודה (Heavy Work Investment- HWI) מתייחס בספרות לוורקהוליסטים. המחסור בהגדרה מקובלת בספרות ובכלי מדידה מתוקננים לתופעה זו הביא את Snir ו-Harpaz (2012) להגדיר את המושג 'השקעה הניכרת בעבודה' על ידי מחויבות לעבודה בזמן ובמאמץ, פסי או נפשי. בנוסף, בגישתם ההוליסטית, החוקרים הציגו מודל מקיף של השקעה ניכרת בעבודה, אשר מציג את המנבאים, המימדים, הסוגים והתוצאות של HWI. במודל זה וורקהוליסטים הוא רק אחד מארבעת הסוגים של HWI והוא משמש כבסיס תיאורטי-אמפירי למחקר הנוכחי כפי שמתואר בתרשים 1.

המודל מבחין בין עובדים רגילים למשקיעים כבדים לפי ההשקעה של זמן או מאמץ. בעוד שעובדים רגילים עובדים באופן נורמטיבי כ-40 שעות בשבוע, משקיעים כבדים בעבודה עובדים באופן מובהק יותר מהנורמה. 'מאמץ' מוגדר באמצעות כמות ואיכות ההשקעה בפעילויות פיסיות או במשימות קוגניטיביות מורכבות, אשר נדרשות בעבודה (Dwyer & Ganster, 1991; Gorman & Kmec, 2007).

בהתבסס על תיאוריית הייחוס של Weiner (1985), Snir ו-Harpaz (2012) סיווגו מנבאים אפשריים של HWI ע"פ שלוש קטגוריות, אשר מוצגות בתיאוריה: מיקוד סיבתי (האם הסיבה של HWI היא פנימית או חיצונית לאדם), שליטה (האם הסיבה של HWI היא נשלטת או בלתי נשלטת) ויציבות (האם הסיבה של HWI היא קבועה או משתנה מעת לעת). בהתייחסותם של Snir ו-Harpaz (2012) לתיאוריית הייחוס, מזהים החוקרים מאפיינים פנימיים כמנבאים רלוונטיים של קבוצת המשקיעים הכבדים הפנימיים (Dispositional HWI) שחלקם חיוביים (כגון: אהבה לעבודה, מעורבות בעבודה) וחלקם שליליים (כגון: מידת העדפה נמוכה לפנאי והתמכרות לעבודה). מנגד, החוקרים מזהים מאפיינים חיצוניים כמנבאים רלוונטיים של קבוצת המשקיעים הכבדים המצביים (Situational HWI).

תתי הסוגים של המשקיעים הכבדים הפנימיים (Dispositional HWI) הם: וורקהוליסטים ומסירות לעבודה. וורקהוליסטים הוא תת סוג המובחן על ידי מנבאים פנימיים שליליים, בלתי נשלטים ויציבים לאורך זמן. מסירות בעבודה, לעומת זאת, היא ביטוי של תשוקה לעבודה, שמתבטאת בהנאה המובחנת על ידי מנבאים פנימיים חיוביים, נשלטים ויציבים לאורך זמן (Snir & Harpaz, 2012). מחקרים עדכניים מעידים כי מחויבות לעבודה ואוריינטציה לעבודה נמצאו בקורלציה עם רמות של השקעה בעבודה (Burke & Fiksenbaum, 2009; Schaufeli, Taris & van Rhenen, 2008).

**תרשים מס 1: מודל המחקר**



המנבאים של המשקיעים הכבדים הפנימיים מזוהים לפי מאפיינים פנימיים וכוללים מאפייני אישיות, עמדות כלפי עבודה: הנאה בעבודה ודחף נשלט לעבודה וכן גם מרכיבות העבודה (Snir & Harpaz, 2012). תיאוריית התכונות ידועה כמסגרת המסבירה התנהגויות וורקהוליות (McMillan, Brady, O'Driscoll & Marsh, 2002). מספר חוקרים מייחסים התנהגויות אלו לאישיות מסוג A (Type A personality). המאפיינת על ידי שאפתנות, תחרותיות, דחק בזמן, חוסר סבלנות, תוקפנות או עוינות (Haynes, Legine, Scotch, Feinleib & Kannel, 1978). Robinson (1999) הוכיח, כי דפוס התנהגותי מסוג A הוא מנבא חזק של וורקהוליות, וכן Mudrack (2004) מצא קשר מובהק בין אישיות מסוג A לבין מעורבות בעבודה ונטייה להיות מעורב בעבודה שאינה נדרשת. לכן, במחקר זה וורקהוליסטים יובחנו מתתי קבוצות אחרות של משקיעים כבדים בעבודה גם על ידי אישיות מסוג A. הספרות מתייחסת גם למרכיבות העבודה כמנבא מובהק להשקעה בעבודה וורקהוליות (Harpaz & Snir, 2003).

תיאוריית הגומלין בין האדם לסיטואציה יכולה להסביר את האינטראקציה בין אנשים לסביבת העבודה שלהם, והיא שמשפיעה על השונות בין אנשים בזמן ובמאמץ שהם משקיעים במקום העבודה. במחקר זה, הסביבה מיוצגת על ידי תרבות ארגונית ואוריינטציה כלכלית. לפיכך, המנבאים של **המשקיעים הכבדים המצביים** (Situational HWI) המזוהים לפי מאפיינים חיצוניים הם: אוריינטציה כלכלית ותרבות ארגונית. בהתאם ל-Maume ו-Bellas (2001), המחקר הנוכחי מתייחס לתרבות ארגונית לגבי ערכים ארגוניים הנתפסים על ידי העובדים כמעודדים איזון בין החיים האישיים לעבודה (Perceived Organizational Family Support). ערכים ארגוניים אלו כוללים תפיסות לגבי תמיכה אינסטרומנטלית, אינפורמטיבית ורגשית הזמינה להם בארגון (Jahn, Thompson, & Kopelman, 2003), והם אשר מאפשרים לנו לזהות את העובדים הכבדים הארגוניים.

צרכים כלכליים של האינדיבידואל משפיעים גם הם על השקעה ניכרת בעבודה. בדומה ל-Snir ו-Harpaz (2003; 2012) אנו מתייחסים לצרכים כלכליים נתפסים כאל גורם, אשר מבחין בין קבוצות המשקיעים מתוך אוריינטציה כלכלית.

השפעותיה של השקעה ניכרת בעבודה על אושרם של עובדים אינן ידועות, ועד היום, לפי מיטב ידיעתי, אף מחקר לא בדק את הקשר בין שתי תופעות חשובות אלה.

### **אושר כרווחה סובייקטיבית (Happiness as Subjective Well-Being)**

המושג אושר ריתק חוקרים בתקופות שונות, אך רק בעשור האחרון הוא נחקר באופן שיטתי על ידי חוקרים מהפסיכולוגיה החיובית (Diener, Suh & Oishi, 1997). לפי הגדרתו המוסכמת של Seligman (2002), אושר כרווחה סובייקטיבית (Happiness as Subjective Well-Being) (ולחלף "אושר") מתבטא בשביעות רצון כוללת מהחיים או ברמות גבוהות מהמוצע של הנאה ורגשות חיוביים אחרים.

בהתבסס על הטרמינולוגיה של Warr (2007) ובדומה לחוקרים אחרים (Diener et al., 1997; Glenn & Weaver, 1979; 1981; Kahneman, Krueger, Schkade, Schwarz & Stone, 2006), המחקר הנוכחי מתייחס להיבט המקיף של אושר - "אושר גלובלי". לפי Diener ועמיתיו (Diener et al., 1997; Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999; Eid & Diener, 1998), אושר גלובלי כולל בתוכו את הערכתם של אנשים את חייהם בהיבט קוגניטיבי ובהיבט רגשי (Diener et al., 1997; Seligman, 2002). ההיבט הקוגניטיבי הינו שביעות רצון מהחיים, והוא משקף את השיפוט הכללי של אנשים והערכתם לגבי חייהם (Warr, 2007), בעוד שההיבט הרגשי משקף את השכיחות הגבוהה של רגשות חיוביים (כגון: שמחה, עניין, כבוד עצמי) לעומת שכיחות נמוכה (לא היעדר) של רגשות שליליים (כגון: עצב, חרדה וכעס) למשך זמן (Diener, Oishi & Lucas, 2003; Kahneman et al., 2006; Lyubomirsky, King & Diener, 2005).

תיאוריית הפעילות (Activity theory) ותיאוריית הזרימה (Flow theory) מקשרות בין פעילויות בעבודה לאושר. התיאוריה הראשונה מניחה כי פעילויות מעניינות בעבודה מספקות הנאה שמופקת מהנוחות הפיזית והרגשית של עובדים (Diener et al., 1997). התיאוריה השנייה מניחה, כי פעילויות מעניינות ומאתגרות שנמצאות בהלימה לכישוריו של אדם (Csikszentmihalyi, 1975, in Diener et al., 1997) ומתקיימות בריכוז מוחלט (Robbins, 2001) מובחנות כחוויות זרימה (Csikszentmihalyi, 1975; 1982) (in Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989). לפי תיאוריה זו, אושר מותנה במעורבות בפעילויות מעין אלו, בזמן שחוויות זרימה יכולות להתקיים במקום העבודה בהנחה שהעבודה תואמת לכישוריהם של עובדים. אכן LeFevre ו-Csikszentmihalyi (1989) מצאו שרוב חוויות זרימה מתקיימות בעבודה ולא בפנאי.

הרגשות הנלווים לכך הם: ערנות, ריכוז, שמחה, סיפוק ויצירתיות. Snir ו-Zohar (2008) מצאו כי בהשוואה לעובדים רגילים המשקיעים הכבדים בעבודה חוו יותר רגשות חיוביים בזמן העבודה מאשר בפנאי. מכאן ניתן להסיק, כי משקיעים כבדים בעבודה אשר מבליים זמן רב יותר במקום עבודתם יחוו יותר חוויות זרימה מאשר עובדים רגילים, ולכן ידווחו על רמה גבוהה יותר של רגשות חיוביים מאשר עובדים רגילים.

*השערה 1א: משקיעים כבדים בעבודה יחוו רמות גבוהות יותר של אושר רגשי מאשר עובדים רגילים.*

לפי תיאוריית מטה-מעלה (Bottom-Up theory) שביעות רצון מהחיים היא סכומן של הנאות קטנות. לפי השקפה זו, שביעות הרצון מהחיים היא תחשיב מנטאלי של סכום כל הנאות והכאב שחווה אדם (Diener, 1984). לפיכך, ניתן לצפות כי משקיעים כבדים בעבודה, אשר חווים יותר רגשות חיוביים מאשר עובדים רגילים, עשויים לדווח גם על רמות גבוהות יותר של שביעות רצון מהחיים.

*השערה 1ב: משקיעים כבדים בעבודה ידווחו על רמות גבוהות יותר של שביעות רצון מהחיים מאשר עובדים רגילים.*

היות שאושר גלובלי מכיל בתוכו את ההיבט הרגשי והקוגניטיבי, נצפה לרמות גבוהות יותר של אושר גלובלי בקרב המשקיעים הכבדים מאשר בקרב עובדים רגילים.

*השערה 1 (מסכמת): משקיעים כבדים בעבודה ידווחו על רמות גבוהות יותר של אושר גלובלי.*

בעוד שהמחקר מכיל 15 השערות, במאמר זה נציג את ההשערה המרכזית בלבד, יחד עם שתי תתי ההשערות שלה (כפי שהן מופיעות מעלה).

## שיטה

**פיילוט:** בוצע פיילוט לבדיקת תוקף ומהימנות סולמות המדידה אשר נבחרו למחקר זה. מדגם הפיילוט כלל 150 עובדים במשרה מלאה (50% גברים ו- 50% נשים), אשר היו גם סטודנטים באוניברסיטה. כלי המחקר נמצאו כמהימנים (כל מקדמי ה- $\alpha$  של קרונבך היו בטווח של 0.78 עד 0.92).

**התהליך והמדגם:** איסוף נתונים באמצעות שאלון אנונימי שנערך בארגונים במגזר הפרטי וגם הציבורי, ושאלונים הופצו בעיקר בקרב עובדים שהשקיעו יותר מ-50 שעות עבודה בשבוע. לפיכך המדגם כלל 404 עובדים, כשרובם משקיעים כבדים בעבודה (71% מהמדגם). השתתפותם של העובדים הרגילים אשר השתתפו במחקר (29% מהמדגם) אפשרה לערוך השוואה בין שתי קבוצות העובדים.

**כלי המחקר:** המחקר התבסס על כלים בעלי ביסוס מחקרי הכוללים השקעה ניכרת בעבודה: זמן ומאמץ, דפוס התנהגות מסוג A, הנאה בעבודה, דחף לעבודה, מרכזיות העבודה, תרבות ארגונית, צורך כלכלי, אושר רגשי (רגשות חיוביים ושלייליים), אושר קוגניטיבי (שביעות רצון מהחיים) ואושר גלובלי (האושר הרגשי והקוגניטיבי גם יחד). סולמות המדידה של המשתנים (מלבד השקעת זמן בעבודה ומרכזיות בעבודה) נעו בסולם ליקרט בעל 7 דרגות תשובה (החל מ-1 = "מאוד לא מסכים" ועד 7 = "מסכים מאוד"). כלי המחקר נמצאו כמהימנים (כל מקדמי ה- $\alpha$  של קרונבך היו בטווח של 0.71 עד 0.93).

## ממצאים

לוח מספר 1 מציג תוצאות של מבחני  $t$  בלתי תלויים לתיאור ההבדלים בין קבוצות עובדים בהיבטים של אושר: גלובלי, רגשי וקוגניטיבי. כפי ששיערנו, אושר גלובלי (המאגד את שלושת ממדי האושר: הקוגניטיבי-שביעות רצון מהחיים, הרגשי-חיובי והרגשי-שלילי) נמצא גבוה באופן מובהק בקרב משקיעים כבדים בעבודה ( $M=5.32$ ) מאשר בקרב עובדים רגילים ( $M=5.03$ ) [ $t_{(365,0.95)}=3.483, p<0.001$ ], וכך גם בהיבט הרגשי ( $M=5.47$  ו- $M=5.22$  בהתאמה) [ $t_{(368,0.95)}=2.885, p<0.001$ ], והקוגניטיבי ( $M=5.04$  ו- $M=4.71$  בהתאמה) [ $t_{(369,0.95)}=3.103, p<0.001$ ]. לפיכך, השערה מס' 1 יחד עם תתי השערותיה אוששה. יש לציין כי במחקר זה נבדקו 14 השערות נוספות, ו-13 מהן אוששו. מצורפים הממצאים העיקריים.

### לוח מס' 1: מבחן $t$ בלתי תלוי: הבדלים בהיבטים של אושר בין קבוצות עובדים

משתנה	N	Mean	SD	מבחן $t$
אושר גלובלי	181	5.32	.71	$t_{(365)}=3.483^{***}$
	197	5.03	.92	
אושר רגשי	181	5.47	.76	$t_{(368)}=2.885^{***}$
	197	5.22	.92	
שביעות רצון מהחיים	181	5.04	.92	$t_{(369)}=3.103^{***}$
	197	4.71	1.15	

\* $P<0.05$ , \*\* $P<0.01$ , \*\*\* $P<0.001$

לוח 2 מציג את תוצאות מבחן שונות חד-כיווני (One way ANOVA), אשר נערכו לו מבחני המשך-Post-hoc analysis Tukey HSD המצביעים על הממצאים הבאים: עובדים רגילים מדווחים על יותר רגשות שליליים ( $M=2.56$ ) בהשוואה למשקיעים כבדים מתוך אוריינטציה כלכלית ( $M=2.43$ ) באופן מובהק [ $t_{(210,0.95)}=3.031, p<0.01$ ]. לעומת זאת, המסורים לעבודתם מדווחים על רמות גבוהות יותר של רגשות חיוביים ( $M=5.68$ ) מעובדים רגילים ( $M=4.95$ ) באופן מובהק [ $t_{(95,0.95)}=5.354, p<0.001$ ], וכן על רמות נמוכות יותר של רגשות שליליים ( $M=2.08$ ) מעובדים רגילים ( $M=2.56$ ) [ $t_{(235,0.95)}=3.79, p<0.01$ ]. בנוסף לכך, המסורים לעבודה מדווחים גם על רמות גבוהות יותר של שביעות רצון מהיחיים ( $M=5.09$ ) בהשוואה לעובדים רגילים ( $M=4.71$ ) באופן מובהק [ $t_{(67.835,0.95)}=2.181, p<0.05$ ].

נמצא גם, כי המסורים לעבודה חווים יותר רגשות חיוביים ( $M=5.68$ ) מורקוהוליסטים ( $M=4.85$ ) באופן מובהק [ $t_{(75,0.95)}=4.288, p<0.001$ ], וכן יותר ממשקיעים כבדים מתוך אוריינטציה כלכלית ( $M=4.99$ ) [ $t_{(131,0.95)}=4.302, p<0.001$ ]. וורקוהוליסטים מדווחים על יותר רגשות שליליים ( $M=2.72$ ) מהמסורים לעבודה ( $M=2.08$ ) באופן מובהק [ $t_{(53,0.95)}=3.006, p<0.01$ ]. המסורים לעבודה נמצאו גבוהים יותר באושר גלובלי ( $M=5.56$ ) מעובדים רגילים ( $M=5.03$ ) באופן מובהק [ $t_{(89.112,0.95)}=4.66, p<0.001$ ], וכן גם מורקוהוליסטים ( $M=5.07$ ) [ $t_{(75,0.95)}=3.40, p<0.01$ ] וממשקיעים כבדים מתוך אוריינטציה כלכלית [ $t_{(131,0.95)}=2.17, p<0.05$ ] ( $M=5.28$ ).

**לוח מס' 2: מבחן שונות חד-כיווני של הבדלים בהיבטים של אושר בין תתי קבוצות עובדים**

משתנה	F	SD	Mean	N	
רגשות חיוביים	$F_{(4,370)}=5.454^{***}$	1.14	4.95	194	עובדים רגילים
		0.72	5.68	43	מסורים לעבודה
		0.98	4.85	34	וורקוהוליסטים
		0.96	5.46	14	משקיעים כבדים ארגוניים
		0.93	4.99	90	משקיעים מתוך אוריינטציה כלכלית
רגשות שליליים	$F_{(4,370)}=4.554^{**}$	1.02	2.56	194	עובדים רגילים
		0.69	2.08	43	מסורים לעבודה
		1.07	2.72	34	וורקוהוליסטים
		0.99	2.20	14	משקיעים כבדים ארגוניים
		0.83	2.43	90	משקיעים מתוך אוריינטציה כלכלית
שביעות רצון מהחיים	$F_{(4,373)}=2.418^*$	1.15	4.71	194	עובדים רגילים
		1.01	5.09	43	מסורים לעבודה
		0.81	5.02	34	וורקוהוליסטים
		0.94	5.13	14	משקיעים כבדים ארגוניים
		0.93	5.01	90	משקיעים מתוך אוריינטציה כלכלית
אושר גלובלי	$F_{(4,373)}=4.877^{**}$	0.92	5.03	194	עובדים רגילים
		0.61	5.56	43	מסורים לעבודה
		0.65	5.07	34	וורקוהוליסטים
		0.77	5.46	14	משקיעים כבדים ארגוניים
		0.73	5.28	90	משקיעים מתוך אוריינטציה כלכלית

\* $P<0.05$ , \*\* $P<0.01$ , \*\*\* $P<0.001$ 

נערכו מספר מבחני רגרסיה היררכית לניבוי כל אחד מממדי האושר וכן לניבוי אושר גלובלי (אחוז) השונות המוסברת נע בטווח בין 22-34 אחוז). תוצאות המבחנים הראו, כי המשתנים העיקריים בעלי יכולת החיזוי הגבוהה ביותר לאושר הגלובלי, הרגשי והקוגניטיבי, שנמצאו כתורמים המשמעותיים ביותר לשונות המוסברת הם: הנאה בעבודה, דחף לעבודה ועבודה בשל צורך כלכלי. הנאה בעבודה נמצאה כמשתנה המנבא רמות גבוהות יותר של אושר, ואילו דחף לעבודה נמצא כבעל יכולת חיזוי רמות נמוכות יותר של אושרם של עובדים (אושר גלובלי, רגשי וקוגניטיבי). בנוסף, נמצא, כי השקעה של שעות נוספות בעבודה בשל צורך כלכלי מנבאת רמות נמוכות יותר של ההיבט הרגשי של אושרו של העובד, ואת אושרו הגלובלי.

**דיון**

לפי הגישה ההדונית של שוק העבודה, עובדים ומעסקים בוררים זה את זה לפי שעות העבודה הנדרשות במקום העבודה והרצויות לעובד (Golden & Gebreselassie, 2007). המחקר הנוכחי הוא מחקר חלוץ, והוא הראשון שמציג תוקף אמפירי לקיומם של סוגים שונים של משקיעים כבדים בעבודה, כפי שהוצגו

לראשונה במודל תיאורטי על ידי Snir ו-Harpaz (2012). מחקר זה מציג קשר חיובי בין השקעה ניכרת בעבודה לאושרם הגלובלי, הקוגניטיבי והרגשי של עובדים. תוצאות המחקר מחזקות את הטענה, כי מקום עבודה מהווה מקום בעל משמעות מרכזית בחייהם של עובדים, ובייחוד של אלו המשקיעים שעות מרובות ומאמץ, שכן משקיעים כבדים בעבודה מדווחים על רמות גבוהות יותר של אושר לעומת עובדים רגילים העובדים עד 50 שעות בשבוע.

יתר על כן, תוצאות המחקר הנוכחי תומכות בתפיסה, כי מסירות לעבודה היא ההיבט החיובי של HWI, ואילו וורקהוליזם הוא ההיבט השלילי שלו. זאת לפי הממצאים, אשר מעידים, כי העובדים הכבדים המסורים לעבודתם, המשקיעים שעות רבות בעבודה ומאמץ רב מתוך הנאה ועניין בעיסוק גבוהים יותר באושר גלובלי מאשר עובדים רגילים, וורקהוליסטים, ומשקיעים כבדים מתוך אוריינטציה כלכלית. נמצא גם, כי המסורים לעבודה גבוהים יותר ברגשות חיוביים מעובדים רגילים, וכן גם רמת שביעות הרצון שלהם מהחיים הינה גבוהה יותר. בנוסף, המסורים לעבודה נמוכים יותר ברגשות שליליים מעובדים רגילים ומוורקהוליסטים. מבחני הרגרסיה מעידים, כי הנאה בעבודה נמצאה כמשתנה המנבא רמות גבוהות יותר של כל ההיבטים של אושר (גלובלי, רגשי וקוגניטיבי), בעוד שדחף לעבודה נמצא כמשתנה המנבא רמות נמוכות יותר של כל ההיבטים של אושר. נמצא גם, כי השקעה של שעות נוספות בעבודה בשל צורך כלכלי מפחיתה את ההיבט הרגשי של אושרו של העובד, וכן גם את אושרו הגלובלי.

היות והוכח קיומו של קשר חיובי מובהק בין אושרם של עובדים לבין ביצועיהם בעבודה (Brief & Wiess, 2002; Wright & Bonett, 1997; Wright, Bonett & Sweeney, 1993; Wright & Cropanzano, 2000), יש לממצאי מחקר זה השלכות חשובות על יעילותם של ארגונים. בדומה למחקרים אחרים (לדוגמה: Kossek & Ozeki, 1999) למחקר זה השלכה פרקטית לאפשרות בניית מדיניות תומכת בעובד מתוך דאגה לרווחתו ולאוסרו. על מחוקקים ומנהלים לשקול את סיווגו של העובד לפי הקבוצות השונות, ולדאוג לתנאים ייחודיים המותאמים לכל קבוצת עובדים. מדיניות התואמת את נטייתם של עובדים וכישוריהם תאפשר התאמה מרובה בין עובד לתפקיד, ועובדים יהיו מוכנים להשקיע בעבודתם מתוך עניין בעיסוק והנאה בעבודה, דבר אשר יעלה את רמת אושרם וכתוצאה ישפר את תפקודם ותרומתם לארגון. חשוב גם לטפל בדחף הבלתי נשלט של הוורקהוליסטים ולדאוג לוויסות של שעות העבודה בקרב עובדים אלו וכן של העובדים הכבדים מתוך אוריינטציה כלכלית.

## בביליוגרפיה

- Brief, A.P., & Wiess, H.M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Reviews Psychology, 53*, 279–307.
- Burke, R.J. (1999). Workaholism among women managers: Work and life satisfactions and psychological well-being. *Equal Opportunities International, 18*(7), 25-35.
- Burke, R.J. (2000). Workaholism in organizations: Concepts, results and future research directions. *International Journal of Management Reviews, 2*(1), 1-16.
- Burke, R.J., & Fiksenbaum, L. (2009). Work motivations, work outcomes, and health: Passion versus addiction. *Journal of Business Ethics, 84*(2), 257-263.



- Burke, R.J., Koyuncu, M., & Fiksenbaum, L. (2007). Career priority patterns among managerial and professional women in Turkey: Benefits of putting career first? *Women in Management*, 22(5), 405-417.
- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815-822.
- Diener, E., (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E., & Smith, H.L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302.
- Diener, E., Suh, E.M., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24(1), 25-41.
- Dwyer, D.J., & Ganster, D.C. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 12(7), 595-608.
- Eid, M., & Diener, E. (1998). *Global judgments of subjective well-being: Situational variability and long-term stability*. Unpublished manuscript, University of Illinois at Urbana–Champaign.
- Glenn, N.D., & Weaver, C.N. (1979). A note on family situation and global happiness. *Social Forces*, 57, 960–967.
- Glenn, N.D., & Weaver, C.N. (1981). The contributions of marital happiness to global happiness. *Journal of Marriage and the Family*, 43, 161–168.
- Golden, L., & Gebreselassie, T. (2007). Overemployment mismatches: The preference for fewer work hours. *Monthly Labor Review*, 4, 18–37.
- Gorman, E.H., & Kmec, J.A. (2007). We (have to) try harder: Gender and required work effort in Britain and the United States. *Gender and Society*, 21(6), 828-856.
- Harpaz, I., & Snir, R. (2003). Workaholism, its definition and nature. *Human Relations*, 56, 291-320.
- Haynes, S.G., Legine, S., Scotch, N., Feinleib, M., & Kannel, W.B. (1978). The relationship of psychological factors to coronary heart disease in the Framingham study: Methods and risk factors. *American Journal of Epidemiology*, 107(5), 362-383.
- Jahn, E.W., Thompson, C.A., & Kopelman, R.E. (2003). Rationale and construct validity evidence for a measure of perceived organizational family support (POFS): Because purported practices may not reflect reality. *Community, Work & Family*, 6(2), 123-140.
- Kahneman, D., Krueger, A.B., Schkade, D., Schwarz, N., & Stone, A.A. (2006). Would you be happier if you were richer? A focusing illusion. *Science*, 312, 1908-1910.
- Kossek, E. Ozeki, C. (1999). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- Maume, D., & Bellas, M. (2001). The overworked American or the time bind. *American Behavioral Scientist*, 44, 1137–1156.

- McMillan, L.H.W., Brady, E.C., O'Driscoll, M.P. & Marsh, N.V. (2002). A multifaceted study of Spence and Robbins' (1992) workaholism battery. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 357-368.
- Mudrack, P.E. (2004). Job involvement, obsessive-compulsive personality traits, and workaholic behavioral tendencies. *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 490-508.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational behavior* (10<sup>th</sup> edition). Upper Saddle River, NJ: San Diego State University.
- Robinson, B.E. (1999). The work addiction risk test: Development of a tentative measure of workaholism. *Perceptual and Motor Skills*, 88, 199-210.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173-203.
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.
- Snir, R., & Zohar, D. (2008). Workaholism as discretionary time investment at work: An experience-sampling study. *Applied Psychology: An International Review*, 57(1), 109-127.
- Snir, R., & Harpaz, I. (2012). Beyond workaholism: Towards a general model of heavy work investment. *Human Resource Management Review*, 22(3), 232-343.
- Vodanovich, S.J., Piotrowski, C., & Wallace, J.C. (2007). The relationship between workaholism and health: A report of negative findings. *Organization Development Journal*, 25(1), 70-75.
- Warr, P.B. (2007). *Work, Happiness and Unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92, 548-573.
- Wright, T.A., & Bonett, D.G. (1997). The role of pleasantness and activation-based well-being in performance prediction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 212-219.
- Wright, T.A., Bonett, D.G., & Sweeney, D.A. (1993). Mental health and work performance: Results of a longitudinal field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 277-284.
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *American Psychological Association Volume*, 5(1), 84-94.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



## מדור פרויקטים

### תפיסה מערכתית בין תרבותית להכשרה והשמת עובדי הי-טק בחברה הערבית

רותי זמיר<sup>20</sup> ורנין סאלח<sup>21</sup>

#### רקע

מתוך 120,000 המועסקים בהיי טק הישראלי, רק כ-3,000 משרות מאוישות על ידי ערבים וקרוב ל-50% מהבוגרים הערביים בתחומי המדעים וההנדסה לא מוצאים את עצמם בארגוני היי-טק. הנתון הזה, הנמוך עדיין, על אף גידול חד שחל בשנים האחרונות. בשנת 2007 היו רק 350 עובדים ערבים בהיי טק בישראל ובעיר נצרת, כמעט ולא ניתן היה, לפני חמש שנים, לראות חברת היי-טק אחת. תעשיית ההיי-טק נמצאת במחסור רציני של כ-5,000 מהנדסים בכל רגע נתון והשילוב של ערבים בוגרי מוסדות אקדמאיים בענף ההיי-טק הוא צורך לאומי שיש בו פוטנציאל רב לקידום ענף ההיי-טק בישראל המשווע לעובדים מוכשרים ולשמש גם כמודל לחיים ועבודה משותפים של ערבים ויהודים. הפיתוח והקידום הכלכלי של החברה הערבית דרך התעשייה הטכנולוגית המתקדמת, מהווה בסיס אסטרטגי לבניית חברת משותפת ושוויונית במדינת ישראל.

ארגון צופן נוסד בשנת 2008 על ידי שלושה יהודים וערבים סמדר נהב, סאמי סעדי ויוסי כותן במטרה לשלב אקדמאים ערבים בתעשיית ההיי טק הישראלי ולהביא חברות היי טק לערים ערביות, כאשר מוקדי פעילותו הינם העיר נצרת ואזור המשולש. הנחת היסוד של השלושה הייתה כי הבאת תעשיית ההיי טק לתוך הקהילה הערבית תאפשר שילוב ערבים בהיי טק ותעשה שימוש בהיי טק כמנוף לצמיחה ולהתפתחות כלכלית בחברה הערבית בישראל. מאז שהחלה צופן את פעילותה גדל מספרם של הערבים המועסקים בהיי-טק בעשרות אחוזים. כיום, מנכ"לי צופן במשותף הם סאמי סעדי ופז הירשמן, ויו"ר ההנהלה הוא ד"ר רמזי חלבי. לארגון שני משרדים הנמצאים בנצרת וכפר קאסם בהם מועסקים כ-20 עובדים. הארגון לא שוקט על שמריו. רק לאחרונה הושקה תכנית חדשה המנסה לשלב אקדמאים ערבים-ישראלים רבים יותר בתעשיית ההיי-טק ולפתח את דור העתיד של יזמי היי-טק ערבים, באמצעות הקמת מרכז היי-טק ויזמות בכפר קאסם באזור המשולש. התוכנית הינה פרי שיתוף בין [צופן](#), לבין פורום MIT ליזמות בישראל. בפברואר 2016 השיקו, ארגון צופן ושותפיהם – פורום MIT ליזמות בישראל ו-Middle East Partnership Initiative של ממשלת ארה"ב – TRI/O Tech – מרכז היי-טק ויזמות בכפר קאסם (אזה"ת לב הארץ) הכולל בית ספר ליזמות היי-טק ואקסלרטור מתקדם (LaunchPad), צעד משמעותי שנקטה ממשלת ישראל במטרה לקדם את תהליך החדרת תעשיית ההיי-טק לקהילה הערבית ולסייע

<sup>20</sup> - מנהלת תחום קשרי קהילה, השמות ותכנית המנטורים ב"צופן"

<sup>21</sup> - מ"מ מנהלת תחום גיוס והכשרות ב"צופן"

לסטארט-אפים של ערבים-ישראלים, הוא לאפשר להם לקבל מענקים מלשכת המדען הראשי, בהשקעות סיד (seed) של עד 2 מיליון שקלים. משרד המדען הראשי אמור לתת 85 אחוזים מהסכום לסטארט-אפ, שלפחות שליש ממייסדיו הם ערבים. זה יתרון משמעותי לעומת 50 האחוזים שמקבלת כל חברה אחרת. ההון הנוסף הזה רלוונטי גם לסטארט-אפים של אוכלוסיות מוחלשות אחרות כחרדים.

מטרות ארגון צופן :

קידום תעסוקת ערבים אקדמאים בהיי טק באמצעות תפיסה מערכתית הכוללת - הכשרות והשמות, הכוון תעסוקתי, מנטורינג, וחשיפה לתעשייה לבוגרי אוניברסיטאות.

קידום תעסוקת נשים - הכשרות, השמות ויצירת מרכזי תעסוקה באזורים ערביים על מנת לקדם תעסוקת נשים. בפעילות זו משתמשת צופן בהגדרה מרחיבה של תעסוקה בהיי-טק, אשר כוללת תואר שאינו בהכרח תואר במדעים מדויקים – ואשר צופה העסקה בתחומים הנושקים להיי טק כמו בקרת איכות או תמיכה טכנית.

ייזום הקמת מפעלי היי-טק בערים ערביות - הקמה טיפוח וביסוס של מרכזי היי-טק תוך גיוס תמיכת הממשלה, תמיכה בעיריות ומועצות מקומיות וחשיפת חברות היי-טק להזדמנויות שיש בהקמת מרכזי פיתוח בערים ערביות.

#### מודל הפיתוח הבין תרבותי של המשאב האנושי בצופן

ייחודה של תכנית ההשמה להיי-טק של הארגון הוא בכך שהיא מטפלת בתהליך בהיבט אסטרטגי מערכתי, שכולל ניהול ההיבטים השונים במסלול ההתפתחות של העובד הפוטנציאלי החל מהיותו סטודנט במוסד להשכלה גבוהה, דרך הכשרתו לאחר סיום לימודיו וליווי בהמשך דרכו בתעשייה. בתכנית ההכשרה מיושמים היבטים בין תרבותיים במטרה לגשר על הפערים התרבותיים והארגוניים המעכבים את שילוב המועמדים לתעסוקה בענף ההיי-טק. אחת ממטרות הארגון היא לסייע למועמד הערבי להתמודד עם שלושה חסמים :

- חסם תרבותי
- חסם של חוסר הכרות עם תעשייה שבה המודל השכיח לגיוס הוא חבר מביא חבר
- חוסר הכרות מספקת עם דפוסי עבודה מקובלים בתעשיית ההיי-טק

לדוגמא : ערבים ישראלים לא מצטיירים לרוב כמספיק אסרטיביים מול מעסיקים שמחפשים מועמדים חדורי מוטיבציה וזאת בשל הבדלים תרבותיים ולכן הם מגלים נחיתות בראיונות עבודה. בתכנית ההכשרה עובדים אנשי צופן עם המועמדים על שיפור הרושם שהם יוצרים בראיונות עבודה. צופן עובדת בשיתוף פעולה עם מנהלי משאבי האנוש והגיוס בחברות ההיי טק ומסייעת לחברות לזהות ולהעסיק עובדים ערביים שאחרת היו עוברים מתחת לרדאר שלהם. לצופן יש קשרים עם חברות היי-טק רבות ובכך עוזרים לשני הצדדים (המעסיקים והמועמדים) להבין יותר טוב אחד את השני ולגשר על הפערים, גם התרבותיים. מאפיין נוסף של הקהילה הערבית שהיא נמצאת בו בחסרון בכל הנוגע לנטוורקינג פנימי בכל מה שקשור לתעסוקה בהיי-טק, משום שגם חברים ומשפחה לרוב לא מדברים על נושאי עבודה בהיי-טק. לטענת אנשי צופן, אם היה מתקיים שיח ונטוורקינג בקהילה הערבית, היה זה כלי עוצמתי להגדלת

כמות המועסקים בשוק העבודה בהי-טק. באמצעות אירועים שיוזמת צופן מתקיימים מפגשים בין אקדמאים ערבים ונוצר תהליך נטוורקינג שישרת אותם בהמשך.

### **הכשרות מקצועיות – מסלול הכנה לתעשיית ההייטק**

גיוס אקדמאים ערבים בין סטודנטים לקראת סיום הלימודים או בוגרים טריים ושילובם במסלול הכנה לקראת עבודה בהייטק באמצעות הפעלת מערך הכשרה וחונכות מקצועית אינטנסיבית המקנה את הידע והמיומנויות המעשיות הנדרשות להשתלבות במקום עבודה תחרותי. מסלולי התעסוקה של צופן הם בהיקף של 400 עד 500 שעות לימוד שבמהלכם מקנים למועמדים הכשרה עדכנית ושדרוג הרמה הטכנולוגית כמו גם מיומנויות "רכות" הנדרשות כדי להכין את הסטודנטים לתרבות הארגונית של התעשייה. כל הכשרה של צופן מלווה על ידי חברת הייטק כגון Cisco, Galilsoftware, HPE, Intel ואחרות. עד היום צופן קיימה 28 קורסים מכווני הייטק בנצרת ובמשולש. כמו כן, במסגרת התוכנית, מקבלים הסטודנטים מפגשים להעצמה אישית והכנה לעבודה בתרבות הארגונית בהייטק. הכנה לתהליכי המיון והקבלה לעבודה, מרכזי הערכה, וכן מספר ראיונות של מתנדבים/מנטורים בכירים מתעשיית ההייטק, המלווים במתן פידבק אישי לשיפור מיומנות ראיון.

### **תכניות התמחות בתוך מוסדות הלימוד**

צופן, בשיתוף פעולה עם גופים שונים, התחילה בשנת 2015 לקיים הכשרות בפורמט של תכניות התמחות בתוך מוסדות הלימוד והאוניברסיטאות, על מנת להנגיש את המסלולים לסטודנטים שלקראת סיום לימודיהם ולשלב אותם בהכשרה, שתאפשר להם לצבור ניסיון מעשי, דבר אשר ישפר משמעותית את הסיכוי שלהם להשתלב במשרות בהייטק מהר ישירות אחרי סיום התואר.

בשנת 2015 התקיימה תכנית ההתמחות הראשונה בתוך האוניברסיטה העברית בירושלים בשיתוף פעולה ובליוי Intel ו-Cisco. לקיץ שנת 2016 מתוכננות שתי תכניות התמחות, הראשונה במכללת אורט בראודה בשיתוף פעולה עם חברת סטארט-אפ MyThings, והשנייה באוניברסיטת חיפה בליוי חברת Intel ובהכרה אקדמית מטעם החוג למדעי מחשב ומערכות מידע, אשר מקנה 3 נקודות זכות לסטודנטים המשלימים את כל דרישות ההכשרה.

### **היטק בקמפוס- תכניות סטודנטים**

תכנית "הי-טק בקמפוס" – הכוון תעסוקתי לסטודנטים ערבים במקצועות ההנדסה והמדעים המדויקים, מחברת בין האקדמיה לתעשייה ומספקת הזדמנות לסטודנטים לממש את התיאוריות שלמדו בצורה פרקטית על ידי סדרה של מפגשים המועברים על ידי נציגי חברות היי-טק ונציגי צופן. מטרת התוכנית בטווח הקצר היא חשיפת הסטודנטים לתעשיית ההיי-טק – הגדלת הרישות (Networking) של הסטודנטים. כאשר מטרת התכנית בטווח הארוך הן השמת סטודנטים ובוגרים ערבים בתעשיית ההייטק והפחתת אחוזי הנשירה של סטודנטים ערבים במקצועות ההייטק.

תיאור הפעילות:

תכנית הסטודנטים מספקת מעטפת של סדנאות להנגשת התעשייה לאקדמיה והכנת הסטודנטים הערבים להשתלבות בחברות הייטק ובתעשיות מתקדמות בתום לימודיהם וזאת באמצעות פעולה ב 3 מישורים:

### **1. חשיפה לתעשייה ומיומנויות רכות:**

תחום ההתמחויות בחברות ההייטק ובתעשיות המתקדמות הנו רחב כאשר קהל הסטודנטים מכיר חלק מצומצם מאוד ממגוון התפקידים המוצעים בשוק. מעבר לכך, ההשתלבות בשוק העבודה דורשת מיומנויות וכישרונות להתמודדות עם תהליכי המיון. בתוכנית זו, הסטודנטים ילמדו על ההבדלים בהתמחויות החברות השונות וירכשו ידע ומיומנויות להתמודדות בתהליכי מיון טכנולוגיים על ידי סימולציות מול מהנדסים.

### **2. ניסיון טכנולוגי מעשי:**

האקדמיה שמה דגש גדול על התיאוריה, דבר המספק בסיס ידע חיוני מאוד להשתלבות בתעשייה. יחד עם זאת הידע הפרקטי ביישום התיאוריות שנלמדו חשוב לא פחות. התוכנית מספקת התנסות מעשית בפרויקטים טכנולוגיים של חברות הייטק המותאמים לקהל הסטודנטים בליווי של מהנדסים מנוסים מהתעשייה. חלק זה של התוכנית מוסיף לקורות החיים של המשתתפים התנסות מעשית ומהווה יתרון בהתמודדות על משרות.

### **3. מנטורינג לסטודנטים בתוכנית:**

ליווי אישי על יד מנוסים מהתעשייה לסטודנטים עם יתרת לימוד של שנה וחצי עד שנתיים (בהתאם לדרישות משרות הסטודנט). התוכנית הינה תוכנית משותפת של צופן, סיסקו ומענטק (קואליציית המעסיקים מתחום ההייטק, בהובלת סיסקו והנשיא פרס).

### **הכשרות מעשיות לבוגרי אוניברסיטאות המתקיימות במרכז צופן בנצרת**

המועמד הערבי לא נחשף דיו לעולם ההי-טק ובמקרים רבים למרות שהוא יכול לסיים את ההכשרה האקדמית בהצטיינות הוא חסר מיומנויות לחיפוש עבודה. צופן מנסה להתגבר על הפער הזה באמצעות הכשרת בוגרי אוניברסיטאות למפגש התרבותי והמקצועי עם עולם העבודה האמיתי בארגוני הי-טק באמצעות מעין "טירונות" היי-טק.

אחת מהיוזמות החדשניות ביותר של צופן לשילוב אקדמאים ערבים בתעשיית ההיי-טק היא סדרת הכשרות וקורסים הנתמכים ע"י משרד הכלכלה ובגיבוי של התעשייה עצמה. מטרת ההכשרות היא לעזור לבוגרי אוניברסיטה ערבים במקצועות הרלוונטיים להיכנס לשוק העבודה. ההכשרות מתקיימות במשך ארבעה ימים בשבוע במהלך שלושה חודשים ומשתתפים בהן בוגרי הטכניון ואוניברסיטאות שממוינים ונבחרים ע"י הארגון. הקורסים מכינים את המשתתפים לכניסה לעולם העבודה הן באמצעות הכנה לתהליכי סוציאליזציה לתרבות הארגונית של ארגון היי-טק והן בהכשרת למיומנויות בתחומי תוכנה. תכנית ההכשרה מתמקדת בעיקר בפיתוח למובייל ולאיינטרנט במהלך הקורס, ארגון צופן עוזר למשתתפים לפתח את כישורי עבודת הצוות שלהם, מיומנות הכרחית בתעשיית ההיי-טק. המארגנים נותנים לסטודנטים משימה – פרוייקט אמיתי מחברה אמיתית – ומחלקים את הקבוצה לצוותי עבודה שונים עם מנהיגים כאשר כל צוות אחראי על חלק אחר של הפרוייקט, כמו במקום עבודה אמיתי. תהליך ההתמודדות של הצוותים עם סוגיות אמיתיות של חברות היי-טק, מאפשר למעסיקים פוטנציאליים הזדמנות להכיר את המהנדסים הערבים, דבר המספק להם חשיפה להון האנושי האיכותי הזה שבמקרה אחר אולי לא היה מזדמן להם לפגוש. התוצאה - בוגרים שנקלטים בעולם העבודה כשהם מוכנים יותר

מנטלית ומקצועית. צופן העבירה כבר 27 קורסים כאלו. התוצאות של המאמץ לא מאחרות לבוא, שיעור ההשמות מבין בוגרי ההכשרות של צופן עומד על כ- 85%, כאשר 25% מהמועסקים הן נשים.

### תכנית מנטורים- מהנדסים בעלי ניסיון שמלווים הסטודנט

תכנית המנטורינג שנעשית בשיתוף "Ma'antech" (בפרויקט Ma'antech לוקחות חלק מעורב ופעיל קבוצת חברות, מהגדולות ומהמובילות בתעשיית ההיי-טק הישראלית והעולמית, בהן CA, IBM, SAP, HP, מיקרוסופט, סיסקו, סאנדיסק, אינטל, אורקל, אמדוקס, צ'ק פוינט, ECI, TaKaDu, נייס, מלאנוקס, RSA, טאוור ו-LivePerson). פועלת בקרב סטודנטים בשנת לימודיהם האחרונה ומצמידה להם מהנדסים בכירים בבחברות מובילות בהי טק הישראלי.. לצופן יש מתנדבים, שמעוניינים לתרום מניסיונם ומזמנם, והיא מסתייעת בהם בליווי של סטודנטים ומהנדסים ערבים בתחילת דרכם. בצופן הלכו צעד אחד קדימה ביישום הרעיון של המנטורינג בכך שהפגישו שתי אוכלוסיות שונות מבחינה תרבותית (מנטורים ונחנכים) רוב הנחנכים הם סטודנטים או כאלו שסיימו את התואר, שמלווים ע"י מנטור שבא מחברות העילית בעולם ההיי-טק במקרים רבים נמשך הקשר בין המנטור/ית לנחנך/ת גם לאחר מציאת העבודה. למרבית הסטודנטים הערבים, אין את ההזדמנות לרכוש כלים רבים הקשורים לעולם העבודה, כמו הידע כיצד "לשווק" את עצמם. במהלך תהליך המנטורינג יש הקפדה על אופן הצגת הצדדים החיוביים שלהם, את הפרויקטים שעשו באוניברסיטה ואת הישגיהם בכלל. בנוסף מסייע המנטור למועמד להתמודד עם החשש, הקיים אצלו, מהראיונות ולהגיע לראיונות מוכן.. למנטורים תפקיד מכריע במתן חיזוקים, פירגון והעברת ידע מקצועי. בכך הם משפרים את סיכויי המועמד/ת להתקבל לעבודה. המנטורים מצדם מגייסים את כל הניסיון והידע שלהם ויוצאים מגדרם על מנת לעזור. הצלחה של המנטי (הנכח/ת) זו הצלחה שלהם". המנטורים הוא גם תחליף לרשת החברתית שאין לסטודנטים ולמועמדים בחברות ההיי-טק. המנטורים מתגייסים אחרי שעות העבודה או נפגשים עם המנטיס בימי שישי, שזה היום הפנוי שלהם, עורכים עבורם סימולציות של ראיונות ונותנים פידבק על אופן ניהול סימולציית הראיון. במקרים שיש צורך בהכנה מיידית לראיון עבודה, יש התגייסות פנטסטית מצדם.

התכנית הניסיונית הראשונה כללה 10 צמדים מתוך רצון ללמוד על הנושא. ההצלחה הייתה מדהימה – חוץ מקשרים נהדרים שנוצרו בין הזוגות הרי ששבעה נחנכים כבר עובדים בחברות שונות. במהלך השנים השתתפו בתכנית כ 170 מועמדים מתוכם 82 כבר מושמים בחברות ההיי-טק.

מתגובות המשתתפים עולה שהם מציינים את התמיכה הרגשית והמקצועית שקבלו בתהליך חיפוש העבודה והקבלה לארגון וכי המנטורים שרובם מהנדסים בעלי ניסיון ידעו כיצד לעודד אותם ולהעלות את המוטיבציה והביטחון ביכולם להשתלב בהצלחה בארגוני הי-טק ידועים ומוכרים.

### בית ספר ליזמות- TRI/O Tech

לקורס היזמות של TRI/O Tech. מגיעים משתתפים מכל רחבי הארץ, רובם עם רקע ו/או ניסיון בתעשיית ההיי-טק, בעיקר בחברות בינלאומיות גדולות כמו אפל, מיקרוסופט, אמדוקס, אינטל ואחרות, וכולם עם יוזמות היי-טק מעניינות. הקורס אורך כ-13 מפגשים שמטרתם לספק למשתתפים מיומנויות שיזדקקו להן על מנת לשרוד כיזמים בשוק הסטארט-אפים התחרותי ביותר. ההרצאות מכסות נושאים כמו: איך לתת pitch (שכנוע ברעיון/מוצר), ניהול משא ומתן, גיוסי הון, קניין רוחני ובניית תכנית עסקית.

קורס היזמות מהווה פלטפורמה שעליה נבנה את דור העתיד של היזמים הערבים. השותפות החזקה בין ארגון צופן ופורום MIT ליזמות מביאה לקורס היזמות ולאקסלרטור נכסים עוצמתיים - נסיון וידע, תוכן, כלים, מרצים, מנטורים, רשת קשרים ענפה עם יזמים מצליחים, חברות סטארט-אפ, משקיעים, בכירים בתעשייה ונציגי חברות היי-טק מהארץ ומחו"ל. מעבר לידע ולמיומנויות, שרוכשים המשתתפים, נוצר ביניהם תהליך נטוורקינג שישמש אותם בעתיד.

### **נטוורקינג**

#### **האקתון ומייקאתון נצרת**

ההאקתון (קיצור של מוסד ההאקר מרתון המוכר מעולם ההיי-טק) הוא מעין מירוץ של תכנות יצירתי. המשתתפים הם ברובם המכריע ערבים ישראלים בעלי מיומנויות מגוונות וחדוות יצירה המתקבצים ליומיים בנצרת ומתפצלים לקבוצות עבודה קטנות, שמתחרות זו בזו בפיתוח מוצר יש מאין. המייקאתון (Makeathon) מרתון דומה, השם דגש על בניית מוצרים טכנולוגיים מתחום החומרה (hardware). הקבוצה שמציגה את המוצר המעניין והבשל ביותר זוכה בפרס.

#### **Mobile Monday בנצרת**

אחת לחודש נערכים מפגשים חברתיים מקצועיים לצרכי רישות מקצועי וחשיפה לנושאים טכנולוגיים מתקדמים ע"י אנשי מקצוע מהשורה הראשונה. ארגון מוביל מנדיי נצרת הוקם ע"י הנס שקור בחסות צופן.

### **לסיכום**

העדרם של ערבים בכלכלת ההיי טק הישראלית הוא כשל שוק ממדרגה ראשונה. תעשיית ההיי טק הישראלית זקוקה לעוד מהנדסים. יש כיום אלפי בוגרי מדעים מדויקים ערבים, המועסקים שלא במקצועם והכלכלה הישראלית סובלת מחוסר ההשתתפות של האזרחים הערבים בשוק העבודה. הפרוייקטים, שמפעיל ארגון "צופן", מקדמים שילוב של ערבים אקדמאים ותורמים לקידום חברה שיוויונית בישראל ולחיים ועבודה משותפים של ערבים ויהודים.

[חזרה לתוכן העניינים](#)





## מדור ראיונות

### ראיון עם יהודה פורת

ראיינו: אלי וייץ, שי צפריר, ואריה רשף



**יהודה פורת ידוע כבעל דעות לא שגרתיות באשר לכיוון ההתפתחות הרצוי של מנהלי משאבי אנוש. פגשנו אותו לשיחה על דרכו הארוכה בעולם ניהול משאבי אנוש ועל מחשבותיו לגבי עתיד המקצוע**

יהודה פורת הוא אחד מוותיקי מנהלי משאבי אנוש בישראל. לפני פרישתו שימש בתפקיד סגן נשיא מוטורולה ישראל וחבר צוות ניהול משאבי אנוש של מוטורולה העולמית. ליהודה קריירה מרשימה המשלבת ניהול עסקי, ניהול משאבי אנוש לסירוגין ומעורבות עמוקה בנושאי חינוך וחברה.

לפני מינויו לתפקיד סגן נשיא למשאבי אנוש במוטורולה שילב יהודה בקריירה שלו תפקידי ניהול קווי לצד תפקידים כמנהל משאבי אנוש. ציוני דרך מקצועיים עיקריים:

צה"ל - תפקידי פיקוד, מטה, תכנון והדרכה; אלביט מערכות - מייסד ומנהל מפעל הטלוויזיות וסגן מנהל חטיבת מוצרי וידאו; אלסינט (הדמיה רפואית) - סגן נשיא עולמי למשאבי אנוש וניהול וחבר דירקטוריונים בחברות הבת ברחבי העולם; קוקה קולה - חבר הנהלת החברה ומנכ"ל מפעל הייצור בישראל וכן עבודה בחברה בארה"ב. בתפקידיו הציבוריים כיהן כיו"ר איגוד מנהלי משאבי אנוש בישראל, חבר ההנהלה הציבורית של המרכז הישראלי לניהול (המי"ל), חבר ההנהלה המצומצמת וחבר הנאמנים של המכללה האקדמית נתניה. כיום משמש כדירקטור בחברות שונות, מלווה חברות בתחומי ניהול עסקים בין תרבותיים ובינלאומיים, מיזוגים ורכישות וניהול המשאב האנושי בראייה עסקית ופעיל ציבורית והתנדבותית.

**ש: האם תוכל לספר לנו על ההתפתחות המקצועית שלך עד לתפקידך האחרון במוטורולה?**

המאפיין המרכזי בקריירה שלי הוא התנועה החוזרת ונשנית בין תפקידי ניהול קווים לבין תפקידים בתחום ניהול משאבי אנוש בחברות עסקיות. כשהשתחררתי מהצבא עבדתי בחברת קוקה קולה בארה"ב לשם נשלחתי ע"י החברה בישראל. לאחר חזרתי לארץ ניהלתי את מפעל הייצור של קוקה קולה בבני ברק. התפקיד כלל את כל המרכיבים של ניהול מפעל: ניהול המפעל והעובדים, ניהול הייצור וניהול השיווק. לאחר מספר שנים עברתי לאלסינט בחיפה, חברה שהייתה בזמנו אחת משתי ספינות הדגל של תעשיות ההיי-טק בישראל, חברה גלובלית בעלת סניפים בכל רחבי העולם ושם שמשתי, במשך 9 שנים סגן נשיא למשאבי אנוש. התפקיד כלל אחריות גלובלית, בתחום ההון האנושי, לכל סניפי החברה.

במסגרת זו עסקתי גם בניהול הנכסים ונושאים מנהליים נוספים. כשאלבטי רכשה את אלסינט הציע לי עוזיה גליל, נשיא אלבטי, להקים את מפעל הטלוויזיות שהקימה אלבטי במגדל העמק ולנהלו. עסקתי בהקמת המפעל והסתובבתי בעולם ללמוד את הנושא. קניתי קווי ייצור והקמתי קבוצות פיתוח ויצור. מבחינה שיווקית היה קשה לנו להתחרות באותה תקופה בטורקים ובסינים שהתחילו בייצור טלוויזיות ושברו את השוק והמפעל נסגר. עד היום יש לי טלוויזיה שיוצרה במפעל והיא עדיין מתפקדת. לאחר תקופה מסוימת נתמניתי לתפקיד סגן נשיא משאבי אנוש בחברת מוטורולה וחבר ההנהלה בה. באותה תקופה שימשתי, במקביל, כיו"ר ארגון מנהלי משאבי אנוש בישראל. במסגרת תפקידי במוטורולה הייתי חבר ועדת ניהול משאבי אנוש הן של מוטורולה העולמית והן של אזור אירופה ואפריקה. לפני כשנתיים פרשתי ומאז אני מכהן כיו"ר של חברה, דירקטור במספר חברות, מנטור למנכ"לים בסטרט-אפים ועוסק בפעילות ציבורית – חבר הנהלת המכללה האקדמית בנתניה, פעיל בשב"ל, בארגון יזמים צעירים ועוד.

**ש: מהמקום בו אתה נמצא כעת לאחר התנסות רבת שנים בניהול ובניהול משאבי אנוש מה דעתך על התפתחות התחום בארץ?**

יש כאן משהו מדהים. אחרי שנים ארוכות שעסקתי בניהול משאבי אנוש והכרות ארוכת שנים עם ניהול משאבי אנוש בשוק האמריקאי והישראלי אני מסתובב כיום בהרבה חברות עסקיות בישראל ואני בוש ונכלם ממה שאני רואה. בחברות רבות, המעמד של מנהלי משאבי אנוש ירוד ביותר. פשוט בושה. אתה מגיע לחברות שמגלגלות 500-600 מליון דולר בשנה שיש להן בין 200 ל-1000 עובדים ורואה שמחלקת משאבי אנוש ואנשיה נמצאים הרחק מאחור. אני מדבר לדוגמה על חברה מייצגת, שלא אנקוב בשמה מטעמים מובנים, בה מנהלת משאבי אנוש לא במעמד של סמנכ"ל, מדווחת לסמנכ"ל לכספים או לאחד הסמנכ"לים האחרים והיא לא בעלת אוטוריטה. זו/זהיכולים להיות מי שהוא בעל שלושה תארים אבל זה לא משנה. מעין yes man העוסק באדמיניסטרציה של הנושא ולא עוסק בנושאים של מנהיגות ואיננו מעורב במינויים משמעותיים של מנהלים בכירים. אני יכול לומר במלוא הענווה -- אני הייתי מס' 2 בחברה. שום שינוי או מהלך לא קרה בחברה ללא שיתוף משאבי אנוש.

**ש: האם זה קרה בגללך כפרסונה או בגלל התייחסות המנהלים לנושא משאבי אנוש?**

קשה להפריד בין השניים. בין האישיות והמקצוענות. אני לדוגמה הייתי חבר בצוות מיזוגים ורכישות של מוטורולה העולמית שעסקה ברכש של חברות במזרח הרחוק ובאירופה. לא קרה מקרה שמשאבי אנוש לא שותפו באופן פעיל ומכובד בתהליך.

**ש: אתה יכול לתאר את משמעות השותפות משאבי אנוש בתהליך המיזוגים והרכישות?**

אחד הדברים הכי בעייתיים זה נושא ההון האנושי. מי שעוסק בדרך כלל בתהליך המיזוג והרכישה הם המנהל העסקי, רואה החשבון ועורך דין. מיזוג בו רק בעלי תפקידים אלה מעורבים מתנהל באופן לא נכון היות ולא ניתן ייצוג הולם לתחום משאבי אנוש. אני מדבר בעיקר על ההיי-טק שאותו, מדרך הטבע, אני מכיר טוב יותר. בתהליך של מיזוג ורכישה מתעוררות תחושות של אי וודאות וחרדה בקרב העובדים. מתחילות שמועות, ובהמשך עשויה להיגרם בריחה של המוחות הטובים, היות שמטבע הדברים הם מוצאים מקומות חילופיים באופן המהיר ביותר. במצב זה, לפעמים, לאחר חצי שנה פתאום מתעוררת ההנהלה ונזעקת לטיפול בנושא המשאב האנושי. לפעמים מאוחר מדי.

### ש: האם תוכל לתת לנו דוגמא קונקרטית למעורבות משאבי אנוש בתהליך ?

מכרנו את מפעל הייצור של מוטורולה בערד לפלקטרוניקס, חברה בינלאומית שיושבת במגדל העמק. מוטורולה הגיעה למסקנה שהיא רוצה לעסוק בפיתוח ובקשר עם הלקוחות ולא בייצור. המעורבות שלנו הייתה מהשנייה הראשונה כולל השתתפות במו"מ העסקי. היו מספר פעמים שבעקבות לחצים שלי העסקה כמעט התפוצצה וזה בגלל בעיות של דאגה לזכויות העובדים. שמירת הזכויות של העובדים והבטחת אופק תעסוקתי היה חשוב משום שערד הייתה עיר מוכת אבטלה ואם אתה דואג לעובדים אתה דואג לעיר כולה. הקפדנו על הבטחת זכויות העובדים ושימור האנשים על פי הערכים של מוטורולה. מתוך 450 העובדים טפלתי אישית ב- 50 עובדי מפתח של המפעל ולאחר שהם נרגעו והבינו כי מקומם מובטח הם התגייסו לעניין ופעלו כסוכני שינוי לסייע להצלחת התהליך. מחלקת משאבי אנוש לא יכולה לטפל פיזית בכל העובדים עקב מספר העובדים המצומצם שלה ולכן העובדה שעובדי המפתח נרתמו לסייע לתהליך שינה את המצב ומהווה מכפיל כוח. התהליך עבר בצורה חלקה, לא היה אפילו יום אחד של שביתה, הבטחנו את ההמשכיות של המפעל והחברה הקונה המשיכה לייצר עבורנו. במספר משפטים תיארתי כאן תהליך שארך חמישה חדשים אך המשמעות ברורה.

### ש: מדוע יש התייחסות שונה למשאבי אנוש בארגונים רבים:

מנהלים רבים לא מבינים את החשיבות של ניהול המשאב האנושי. תמיד אמרו לי כשהצגתי את תפיסתי בהתייחס לניהול משאבי אנוש בארגונים שאני מטיף להתאבדות מקצועית. לדעתי מנהל משאבי אנוש אמור לייצר את הפלטפורמה התורתית ואת הכלים שצריך לספק למנהלים. אבל האחריות הניהולית היא של המנהלים. המנהלים הם מנהלי משאבי אנוש של העובדים שלהם. לצידם צריך אוטוריטה מקצועית שיש אליה הערכה והתייחסות רצינית שמבינים ומקבלים את דבריה וזה משאבי אנוש. למה זה קורה? אני רואה בין יתר הבעיות שתיים עיקריות: האחת, זוהי שאלה של הסביבה הארגונית איך ארגונים תופסים את נושא משאבי אנוש. בעיה נוספת, שאני דיברתי עליה בכל פורום אפשרי של משאבי אנוש היא שלחלק ממנהלי משאבי אנוש אין חשיבה וידע עסקי. הם לא מבינים את ה-business, לא יודעים לקרא מאזן ולא דו"ח רווח והפסד ולא מבינים את השיח הכלכלי המתנהל בהנהלה. כשאתה יושב בהנהלה כזו של ארגון עסקי ויושב שם מנהל משאבי אנוש וכאשר מדברים על דו"חות כספיים הוא מסמס בטלפון או בוחה באוויר אין אליו התייחסות רצינית. אותי אף אחד לא יכול היה לתפוס באי הבנת דו"חות כספיים או באי הבנת דו"ח הרווח וההפסד. התבטאתי בנושאים אלה בישיבות הנהלה וזה נתן לי מקום נכבד בקבוצה שמנהלת את ה-business הזה. אם מקומך לא שווה בקבוצת הניהול של העסק אתה לא מוערך.

### ש: שוב עולה השאלה מה עושה את זה האדם או המקצוע?

שניהם. ברור שלפעמים יש גם תפיסות עולם שליליות של מנהלים מסוימים ביחס למקצוע משאבי אנוש. אתה יכול לנסות להילחם בזה אבל לא תמיד זה עוזר. יש אנשים שחושבים שהמקצוע אינו חשוב. אבל ברגע שנותנים לזה הזדמנות ויש מולם אדם רציני, מבין, מקצועי, בעל ראייה עסקית כוללת, מהר מאד אותו ארגון מבין שבלעדיו הוא לא יכול לעבוד. לצערי אני רואה כיום עדיין חברות גדולות שלא מבינות את הנושא.

### ש: מי הלקוח של מנהל משאבי אנוש למי הוא מחוייב? להנהלה? לעובדים?

הדבר הראשון שמנהל משאבי אנוש צריך לעשות כשהוא נכנס לתפקידו זה לרכוש את האמון של העובדים. ברגע שהעובדים וגם המנהלים מבינים, ואין זה חשוב אם יש ועד או אין ועד בארגון, שיש להם עסק עם אדם רציני שמתייחס ברצינות לתפקידו, אדם המשמש כנציג ההנהלה כלפי העובדים ונציג העובדים כלפי ההנהלה, הם מתייחסים אליו בכבוד. יש פה דואליות שאי אפשר בלעדיה. אם פועלים נכון חלק מהמכשולים של תחילת הדרך נעלמים. לשאלה מי הלקוח של מנהל משאבי אנוש התשובה היא שהלקוחות הם המנהלים ולא העובדים. מי שחושב שהלקוחות של מנהל משאבי אנוש הם העובדים מחפש 'מש"ק ת"ש' ולא מנהל משאבי אנוש. תפקידו של מנהל משאבי אנוש לפתח עם המנהלים מערכת דואלית של קשר והבנה, לחנך ולייעץ להם בתחום כמו גם לתת להם כלים ניהוליים. ברגע שנוצרת סינרגיה מסוג זה עם המנהלים ונוצר אמון מצידם של העובדים הדרך להצלחה סלולה. אני ממליץ לכל מנהל משאבי אנוש להקדיש את הרבעון הראשון לכניסתו לארגון לשיחות ומפגשים אינטסיביים עם העובדים על מנת להבין לעומק את הצרכים שלהם. וזאת, לפני שמטיפים להם מה רצונות ההנהלה. כל זה מייצר סביבה שממנה אפשר לצאת לדרך.

### ש: אתה יכול לתת דוגמא לכלי שמספק מנהל משאבי אנוש למנהלים?

מנהלי מש"א בשיתוף עם המנהלים אמורים להביא לכך שיהיה בארגון מיפוי נכון של המשרות. כלומר, שבכל ארגון יש מגוון תפקידים ולכל אחד מהם דרישות שונות. לא כל משרה דורשת בוגר מצטיין ברמה של מצטיין נשיא. היכולת להתאים לכל משרה את העובד הנדרש, בזמן הנכון, היא המפתח לאיוש אופטימלי של המשרות מהמקורות המגוונים שקיימים כיום במשק.

### ש: מנהלים נדרשים לעמוד על עקרונותיהם גם במחיר קונפליקט עם הממונים. האם קרה לך מקרה בקריירה שלך שעמדת חזיתית מול מנכ"ל

לי היה קל משום שאני לא דיווחתי למנכ"ל מוטורולה ישראל אלא לאגף משאבי אנוש בארה"ב. יחד עם זאת הייתי סגן נשיא מוטורולה ישראל וישבתי בישיבות הנהלה. נכון שהמנכ"ל לא קבע את משכורתי אבל הוא היה יכול לפנות למשאבי אנוש של הנהלת התאגיד בארה"ב ולטרפד דברים ולנקוט בצעדים נגדי. הקפדתי תמיד על יושרה מקצועית. היה לי פעם אירוע מאד רציני שחשבתי שהחלטה שקיבל המנכ"ל יחד עם סמנכ"ל לכספים לא תאמה את האתיקה של ניהול עובדים בחברה. הודעתי למנכ"ל ש: "זה לא יקרה". "מה זה לא יקרה" הטיח בי המנכ"ל "נעשה זאת בלעדך". אמרתי למנכ"ל: "זה לא יעבור. אני רוצה לראות שתעשו את זה, אלא אם כן תלך לבוס שלי ותבקש שיפטר אותי". הודעתי למנכ"ל שבפעם הראשונה מזה עשר שנים שאני בארגון שאני אלך לדווח על המקרה להנהלת משאבי אנוש של התאגיד אם הוא לא יקבל את דעתי. בסוף הוא ויתר. אתה צריך לדעת לעמוד על שלך.

### ש: האם אפשר לדבר על אתיקה בניהול משאבי אנוש?

אין דבר כזה אתיקה בניהול משאבי אנוש יש אתיקה של ניהול עסקים. אני לא מפריד בין השניים. לא מקבל את ההפרדה שעשו בזמנו בצבא בין משמעת מבצעית ומשמעת מנהלתית. יש משמעת מסוג אחד שתקפה לכל הפעילויות. האתיקה של ניהול העסק, ניהול אנשים, וניהול כספים הם בעצם כלים שלובים שעובדים יחד מבלי יכולת להפריד. הכל מתחיל מלמעלה ואני לא מקבל את התפיסה שמנהל משאבי אנוש שומר הסף של המוסר והאתיקה בארגון. המנכ"ל וכל קבוצת הניהול של החברה הם המצפן והמצפון של הארגון. תפקידו של מנהל משאבי אנוש הוא רק לספק את הכלים.

### ש: איך אתה בודק אם ארגון מתנהל ברמה אתית ?

תן לי יומיים לבדוק את דו"חות ההוצאות האישיות של עובדי הארגון ומנהליו ואני אומר לך מידיית אם הארגון הוא אתי. אחד הלקחים משערוריות שונות בארץ ובעולם הוא שחייב להיות אימוץ והטמעת נורמות שקיפות ואתיקה עסקית באופן מלא. הקודים האתיים הגיעו אלינו מארצות הברית, שם הפכו זה מכבר לחלק בלתי נפרד מליבת העסקים בעקבות פרשות השחיתות בתאגידים דוגמת אנרון וורלדקום בתחילת שנות ה-2000 וביתר שאת בעקבות המשבר הפיננסי והשערוריות סביב התנהלותם של הבנקים להשקעות ב-2008. לפי חוק סרבנס-אוקסלי, שנחקק בארה"ב ב-2002, חברות ציבוריות אף נדרשות לגלות בדו"חותיהן האם אימצו קוד אתי, ובמידה שלא עשו כן – להסביר מדוע. חברות אמריקאיות רוב-לאומיות נוהגות גם להתייחס בקודים שלהן לנושאים של אחריות חברתית וסביבתית ולקחת על עצמן שורה של התחייבויות לגבי הקפדה על זכויות העובדים בשרשרת האספקה – מודל המחלחל בהדרגתיות גם לשוק הישראלי כחלק מאימוץ נורמות מתקדמות של אחריות תאגידית. עם זאת, על החברות לפעול ליישום מלא של נורמות אלו, על מנת שלא ישמשו כעלה תאנה בלבד. אין די לאמץ קוד אתי ולפרסמו באתר האינטרנט של החברה, אלא נדרש תהליך להטמעתו בקרב ההנהלה והעובדים באמצעות עריכת מפגשים, סדנאות, הפצת חומר כתוב, מינוי קצין אתיקה, וכיוצא באלה צעדים אופרטיביים המתבצעים כולם בהתאם לסטנדרטים מקצועיים המקובלים בתחום. רוב החברות הישראליות עדיין לא שם – אך מקרה אי.די.בי וחברות אחרות מלמד, כי הגיע הזמן שיעשו את הצעד הנוסף. בשנים האחרונות אימצו רבות מהחברות המובילות במשק קודים אתיים, המפרטים את ה"אני מאמין" הערכי של החברה לגבי המותר והאסור בהתנהלות העסקית ובהתנהלות האישית של מנהליה. בין היתר, הקודים קובעים את מדיניות החברה לגבי ניגודי עניינים אפשריים של דירקטורים ואיסור על ניצול מעמדם לרעה, הקפדה על שקיפות והגינות ביחס מול משקיעים וספקים, איסור גורף על מתן שוחד לפקדי ציבור, הבטחת סביבת עבודה שאיננה פוגענית, וציות להוראות החוק.

### ש: מהדברים שהצגת עד כה נראה שיש לך תפיסה סדורה של תפקוד משאבי אנוש. איך אתה מגדיר את ניהול משאבי אנוש ?

נתתי פעם הרצאה בארה"ב ב Kellogg (ביה"ס למנהל עסקים) ונשאלתי איך אני רואה את התחום בעוד 15 שנים. אמרתי להם שהתפתחות המקצוע תביא להיעלמותו כמות שהוא כיום. אם נבחן באנלוגיה את נושא ניהול האיכות בארגונים נוכל ללמוד על המגמה המסתמנת בניהול משאבי אנוש. לפני כשלושים שנה התחיל נושא ניהול האיכות בארגונים ואנשי האיכות היו מסתובבים עם סטופרים ומפקחים על כל דבר. תוך פרק זמן לא ארוך שנמשך כ-20 שנה נעלמו מנהלי האיכות. באף אחת מהחברות הגדולות בעולם אין מנהלי איכות. נותר גוף אחד של סמנכ"ל איכות שהוא גוף מטה מקצועי שבונה ומפתח את התורה ומכין כלים למנהלים. כיום כל מנהל ועובד בשטח הוא מנהל איכות של עצמו ושל הגוף שעליו הוא מופקד. אני רואה בעיני רוחי את סמנכ"ל משאבי אנוש כמופקד על גוף מטה מקצועי, בעל מספר מצומצם של אנשים, חבר בהנהלת הארגון. הוזה אומר, משאבי אנוש כגוף ארגוני שמפתח תורה וכלים מספק את המטריה המקצועית הנדרשת ומעביר את הידע והכלים למנהלים. לתפיסתי כל מנהל בשטח הוא מנהל משאבי אנוש של עצמו ושל היחידה שאותה הוא מנהל ואין בכל יחידה מנהל משאבי אנוש. אנחנו צריכים לפתח מנהלים קוויים בעלי בטחון עצמי שיודעים לדאוג לאנשיהם ולהגביר את שביעות רצונם. משום ששביעות הרצון של העובד היא הדבר החשוב ביותר ואם אתה לא מפתח את זה אתה פוגע בעסק. אין

לזה שורה ספציפית בדו"ח רווח והפסד ומנהלים לא רואים את זה. אני אומר לכל המנהלים שאני פוגש שאם יבינו זאת הם יוכלו לייצר רווח גדול יותר לארגון. רבים מעמיתי לא אוהבים את ההגדרה הזו והם מכנים אותי "מתאבד מקצועי". כאן יש לי ויכוח עם חלק ממנהלי משאבי אנוש בארץ ובכל מיני פורומים אני לא פופולארי. לטעמי מנהל משאבי אנוש הוא מחנך, מלמד, הוא בעצם מנהיג של מנהיגים וכמובן שותף עסקי. לדעתי המקצוע ילבש אופי אחר מקצועי יותר. יהיו יותר אנשים שיעסקו ב-Leadership training או בנושאים מקצועיים אחרים שמלווים את המערכת אבל לא יקראו להם מנהלי משאבי אנוש. לא יהיה מנהל משאבי אנוש של חטיבת הייצור או חטיבת הפתוח. המהלך הזה הוא כורח המציאות ואני מייחס לו חשיבות כי בסופו של דבר זה יביא לעוד דולרים למאזן הרווח וההפסד של החברה. הדרך לשם היא עדיין ארוכה ובשנים הבאות מוטל עלינו לדאוג לכך ששליחינו בתוך הגופים השונים לא יחששו למטה לחמם וישכילו לעבור לתפיסת עולם מקצועית שבמסגרתה ישקיעו בהדרכת מנהלים ויתמכו בארגון באמצעות בנייה נכונה של תהליכים וכלים. הארגונים יתפקדו בסופו של דבר בצורה שהיא self contained. זהו חזון אחרית הימים שלי.

### ש: איך אתה רואה את תהליך ההכשרה הרצוי לניהול משאבי אנוש?

צריך להיות פה שילוב של מספר מרכיבים. בארה"ב אתה לא יכול ללמוד לתואר M.B.A. ללא ניסיון תעסוקתי. לא תתקבל אם אין לך ניסיון של מספר שנות עבודה וניסיון עסקי. הלימודים של מנהלי משאבי אנוש חייבים לשלב בצורה מנדטורית נושאים עסקיים כמותיים. אני לא יכול לראות את הפנים הבהות שלהם כשמתנהל דיון עסקי בארגון. אני מאמין שמנהל/ת משאבי אנוש אינטליגנטים באותה מידה כמו שאר האוכלוסייה ואני לא מבין מה הבעיה ללמוד לקרוא דו"חות עסקיים. הרי אין כאן מתמטיקה גבוהה. יש כאן חשבון ברמה שלומדים בביה"ס היסודי מבחינת המתמטיקה. יש כאן עקרונות לוגיים בלבד.

### ש: מה היה תהליך ההכשרה שלך?

אני למדתי לתואר ראשון בכלכלה. אבל היה לי מזל גדול. השתתפתי כחניך בתכנית הכשרה בת שנה בארה"ב בחברת קוקה – קולה. זוהי תכנית שבה אתה מתנסה בכל התפקידים וסוגי העבודות המאפיינות את החברה. אתה עוסק בשיווק וביצור ובעוד נושאים. עבדתי פיזית בקו ייצור במשך שלושה חדשים כפועל מן המניין. נהגתי משאיות לכל מיני מקומות על מנת להביא את הסחורה וסדרתי אותה על המדפים בסופרמרקטים בשכונות עוני. בכל ערב אחרי שגמרתי יום עבודה שהתחיל ב-5 בבקר הייתי מצטרף לשיבת הנהלה. זה היה בית הספר הטוב ביותר שהיה לי בחיים. לאחר שסיימתי את התכנית, ניהלתי שם מפעל ולאחר מכן חזרתי לנהל את המפעל בארץ. אני חושב שהיה לי מזל שנעתי הלוך ושוב מייצור לתפעול למשאבי אנוש. כך שבכל שהייה שלי בכל אחד מהתחומים הנ"ל הסתייעתי בניסיון שצברתי בתחום האחר. המעברים הללו נתנו לי המון. לדוגמא: היום אני מנטור של מנכ"ל מסוים בנושא מנהיגות אך יכולתי לסייע לו להפתעתו גם בנושאי ייצור.

### ש: האם ניתן ליזום מסלול הכשרה שבו ישולבו התנסויות משלימות כפי שאתה מציען שעברת?

ניסיתי בזמנו ליזום מהלך שמשמעותו ביצוע שבתון של עובד בחברה אחרת. לדוגמא ראש צוות פיתוח במוטורולה או מנהל משאבי אנוש יעשה שבתון ב-HP או באינטל. הרעיון בא לי מהצבא שם נהוג שמסלול הקידום כולל ביצוע רוחבי של תפקיד פיקודי, תפקידי הדרכה ותפקידי מטה לסירוגין כך שהמפקד העתידי יחוה ויבין את כל נקודות המבט שקיימות בארגון. רעיון השבתון בחברה אחרת נתקל במלחמת עולם מצד מנהלים. בתחילה אמרו כולם שזה רעיון מבריק אבל כשזה בא לידי ביצוע לגבי האדם

הראשון שנבחר, המנהלים הרגו את הפרויקט. צריך לראות איך משלבים במסלול התנסות של אנשים המיועדים לניהול משאבי אנוש במספר תפקידים באגפים אחרים. אחת הסגולות שמנהל יכול לרכוש לעצמו בחיי התעסוקה שלו זה רב תחומיות. חשיבה והבנה רב תחומית היא שמאפשרת קפיצת מדרגה. לדוגמא: מנהל משאבי אנוש צריך לדעת כיצד לפתח אסטרטגיה ארגונית. הוא צריך להיות האסטרטג של הארגון וכזה שיודע להוליך את ההנהלה לכיוונים העתידיים. לדוגמא: נניח שהחברה מתכננת להיכנס לתחום עסקי חדש בצוות שמוקם כל אחד מומחה בתחומו הוא. איש השיווק מומחה בשיווק, ואיש הכספים בכספים. כל אחד מהם מתועל לתחומו. מי שצריך שתהיה לו ראייה תהליכית כוללת זה המנכ"ל. אבל מנהל הפרויקט ומי שמתכלל את הצוות בפן התהליכי צריך להיות מנהל משאבי אנוש. הוא המנהל של התהליך. לצורך כך צריך מנהל משאבי אנוש ללמוד ניהול פרויקטים. אני רוצה לתת לך דוגמא של חשיבה אסטרטגית שהייתי מעורב בה במוטורולה. בזמנו, מספר המהנדסים שסיימו את לימודיהם בארץ היה קטן ולא הספיק לצרכים. אלישע ינאי, מנכ"ל מוטורולה, ואנוכי היינו מעורבים בדחיפה של מוסדות להשכלה גבוהה להקמת פקולטות נוספות ועודדנו את הקמת התמחויות בתחום התוכנה במכללות. המספר של בוגרי הנדסה צמח בהדרגה. תכננו גם הסבות למהנדסי רכבות ומכרות שהגיעו בעליה מברית המועצות וב-4 מחזורים יצרנו 1000 מהנדסי תוכנה. כששואלים מדוע עשית את זה התשובה הייתה גם אנחנו במוטורולה נהנה מהפעילות. זו בעיני חשיבה אסטרטגית.

לסיכום: אין שום ספק שתפיסת התפקיד של מנהל משאבי אנוש ודרכי הכשרתו צריכים להשתנות באופן דרסטי ויפה שעה אחת קודם.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



## מדור ניהול סיכונים והזדמנויות

### ניהול סיכונים פרישה לפרט – יחס תחלופה

גיל מזרחי<sup>22</sup>

מדינות רבות עוסקות ביתר שאת בנושא הפנסיוני בכלל ובנושא תוחלת החיים בפרט, בשל החשיבות העצומה למדינה, לגופיה, לארגונים השונים ולעתיד הפרט הבודד. תוחלת החיים הינה מרכיב מרכזי בתחזיות דמוגרפיות שנעשות על ידי מדינות רבות לצרכי תכנון עתידן ועתיד אזרחיהן. הצורך במחקר, במדידה, בהגדרת מדדים, התווית מדיניות, בניית כלים וכדומה, מחויב המציאות ובפרט נכון הדבר בקרב המדינות המפותחות (בארה"ב, לדוגמה, מפורסם מדד שנקרא: "NATIONAL RETIREMENT RISK INDEX" - הממד הלאומי לסיכונים פרישה). ליישום מדיניות בתחום הפנסיה על ידי המדינה ובכלל זה תחיקה, רגולציה וכדומה, לה השפעה ישירה על הפרט הבודד, שכן עליו לפעול בהתאם ל"כללי המשחק" המותווים. לתחום הפנסיה בכללותו משמעות רבה ביותר מזווית הפרט הבודד, כאשר בשנים האחרונות בארץ אנו עדים לדינמיקה רבה ובפרט לשינוי קונספציה, שבה האחריות עוברת מהמדינה לאזרחיה, זאת בליווי שינויים משמעותיים ב"כללי המשחק". הרצון של הרגולטור לפעול לטובת הצרכן, העלייה בתוחלת החיים, סביבת הריבית האפסית ועוד, הביאו בין היתר לשינוי "כללי המשחק". מציאות זו הובילה את כל הגורמים המתממשקים לתחום הפנסיוני לשינויים ולעיתים אף לשינויים מרחיקי לכת, ובפרט נכון הדבר מזווית הפרט הבודד, עת עליו כעת לנהל את סיכונים פרישה ביתר שאת ולפעול אל מול המעסיק, היצרנים (חברות הביטוח, קרנות הפנסיה וכו') ושאר הגורמים באופן מושכל. במאמר זה נתמקד בניהול סיכונים פרישה מזווית הפרט הבודד, כאשר במאמרי ההמשך נמשיך לדון בתחום הפנסיה מזוויות שונות וכן נדון ונרחיב בתחומי הביטוח והפיננסים השונים.

מעט לעת מתפרסמים בתחום הפנסיה נתונים, מאמרים, מחקרים, שינויים רגולטוריים וכו', המביאים לשאלות ותהיות שונות בקרב הציבור, המעסיקים וגורמים אחרים. השוני בין בני האדם מזוויות רבות, כטעמים אישיים, תאבון סיכון, סיבולת סיכון, גיל, מין, מצב בריאותי, מקצוע, עיסוק וכדומה, לצד החוקים, התקנות ומורכבות החישובים הרוויים באי וודאות רבה, לא מאפשר מתן תשובות אחידות ו/או כללי החלטה אחידים וברורים לפרט כזה או אחר ובכלל זה מתן "נוסחת קסם".

מנקודת ראותו של הפרט הבודד, המעוניין שמקורותיו יספיקו לכסות את צרכיו עד ליום מותו ("לחיות בכבוד" בתקופת הפרישה), ניתן לתמצת את תכנון פרישתו בארבע שאלות עיקריות הקשורות זו בזו:

- מהי רמת החיים הרצויה עבורי בגיל הפרישה?
- מהי רמת החיים שאוכל לקיים בהתאם למקורותיי?

<sup>22</sup> גיל מזרחי אקטואר ומנהל סיכונים M.A. F.I.L.A.A.



- כמה שנים אוכל לקיים את רמת החיים הרצויה/אפשרית?
- באיזה גיל עליי לפרוש?

התשובות לשאלות אלה אינן טריוויאליות בלשון המעטה. הגיוני הוא, כי על שאלות אלה להישאל לאורך כל תקופת העבודה ולא רגע לפני פרישה, כאשר בכל נקודת זמן בתקופת העבודה יש להתייחס בנפרד למציאות הנוכחית עד לאותה נקודת הזמן ולמצב העתידי הצפוי החל מאותה נקודת זמן ועד היציאה לפרישה<sup>23</sup>.

פרסום שוטף של מדדים הקשורים בתכנון הפרישה, מסייעים בהבנה ובתכנון העתידי של האזרחים, זאת כמובן לצד "חינוך פיננסי", רגולציה תומכת וכדומה. ניתן להתייחס למדד "יחס התחלופה" ("Replacement Ratio") כמדד אינדיקטיבי מקובל (אך לא יחיד) לבחינת סיכוני פרישה. יחס התחלופה הוא היחס שבין ההכנסה של הפנסיונר לאחר הפרישה מעבודה לבין הכנסתו של הפנסיונר ערב פרישתו מעבודה. יחס זה מאפשר לקבל אינדיקציה על היכולת "לחיות בכבוד" לאחר עזיבת "תקופת העבודה" וכניסה ל"תקופת הפרישה". חישוב יחס התחלופה יכול להיעשות הן ברמת אוכלוסייה ספציפית והן ברמת העובד היחיד. ההבדל בין חישוב יחס תחלופה אישי (יחס המבוסס על נתונים אישיים כמותיים ואיכותיים של הפרט הבודד) לבין חישוב יחס תחלופה ברמה קבוצתית (ארגון, סקטור וכו') על בסיס מיצוע), עשוי/עלול להיות שונה עד מאוד, ועל כן מזווית הפרט הבודד ישנה חשיבות לבחינה אישית ולא קבוצתית. מקובל, כי יחס תחלופה סביר בקרב אוכלוסיות גדולות המאפשר "קיום בכבוד", עומד על כ-70%, אם כי "מבחן הסבירות" איננו קל להגדרה (לדוגמה: עת אנו מודדים אוכלוסיית קיצון כדוגמת האוכלוסייה המשתכרת ערב פרישתה בשכר מינימום, ניתן להניח כי יחס תחלופה של 70% איננו סביר ומספק, בלשון המעטה).

חשוב להדגיש, כי ההכנסה השוטפת בשנות הפרישה יכולה להיות מורכבת ממגוון מקורות הכנסה: קצבה מקרן פנסיה ו/או חברת בטוח (הכנסה שוטפת מקצבת פנסיה) בהתאם להסדר הפנסיוני הרלוונטי, קצבת זקנה מהביטוח הלאומי, אנונה (תשלום קבוע) ממקור אחר, הכנסה הונית (מירושה) המתורגמת לקצבה, הכנסה משכר דירה וכדומה. לצורך ההמחשה והדיון בשיעור זה, חשוב אף להגדיר את "יחס התחלופה נטו" כיחס בין ההכנסה מפנסיה בתוספת קצבת הזקנה של הביטוח הלאומי, לבין ההכנסה של הפנסיונר נטו לאחר מס ערב פרישתו מעבודה (ניתן ולעיתים אף רצוי להגדיר יחס זה שיכלול אף הכנסות אחרות לאחר מס באם רלוונטי הן במונה והן במכנה וזאת על מנת לקבל שיעור ריאליסטי יותר)<sup>24</sup>.

**הקצבה** מקרן פנסיה ו/או חברת ביטוח אותה מקבל פרט בודד מיום פרישתו וכל עוד הוא חי במסגרת תכנית הפנסיה שלו, הינה רכיב בולט ולעיתים קרובות הרכיב העיקרי בחישוב המדד. התלות של גובה הקצבה בנתוני הבסיס, בהנחות היסוד בהן משתמשים לצורך החישוב ובסוג התוכנית הפנסיונית, הינה גבוהה ביותר. זאת בנוסף, כמובן, לאי הוודאות הגלומה בהכנסה ממקורות אישיים אחרים. על מנת

<sup>23</sup> כאן יש לשלב, חשיבה, הערכות וכדומה שכן מדובר על אי וודאות רבה בהתייחס לתרחישים רבים אפשריים העשויים להתרחש לאורך השנים עד לפרישה.

<sup>24</sup> פראקטית לחישוב יחס התחלופה נטו יתרון רב יותר בעבור הפרט הבודד.

להתמודד עם תנאי אי הוודאות המרובים קיים צורך להניח **הנחות יסוד ריאליסטיות** (הנחות הקרובות למציאות ולנתונים האישיים של הפרט) ככל שניתן.

בעולם הפנסיה הצוברת, שבו הקצבה הפנסיונית משולמת על בסיס הסכום שנצבר על ידי החוסך בתוכניות הפנסיוניות לאורך תקופת העבודה (חלק ניכר מהציבור חוסך היום במתכונת זו), ישנם שני רכיבים מרכזיים המשפיעים על גובה הקצבה הפנסיונית: האחד הוא הסכום הצבור ואילו השני הוא תקופת משיכת הקצבה הפנסיונית. מכאן, שככל שנגיע לסכום צבור גבוה יותר ערב הפרישה מחד ונפרוש מאוחר יותר מאידך, כך נוכל לקבל קצבה גבוהה יותר.

ניתן לאתר מאמרים ומחקרים העוסקים ביחס התחלופה או נעזרים בו לצרכים שונים (בסוף המאמר מוצגת רשימת מקורות להרחבת הידע בנושא מזוויות שונות). לצורך המחשת יחס התחלופה ורגישותו, נציג דוגמה שהוצגה בכנס CFO ב 9/1/2014 על ידי ג. קריגר ממנורה מבטחים. בדוגמה זו נבחר פרופיל של מבוטח שעל בסיס נתוניו יוצר יחס התחלופה (הבנוי מהיחס שבין קצבת הפנסיה לבין השכר האחרון הצפוי בטרם הפרישה). הונחו נתוני הבסיס להלן: מבוטח בקרן פנסיה צוברת (בהתייחס לקרנות הפנסיה החדשות הצוברות המוצעות כיום) שגילו ביום ההצטרפות לקרן הפנסיה 28, **זכר**, שכר התחלתי 8,800 ש"ח, גיל הפרישה 67 (לאשה 62), התפתחות שכר ריאלית 2% לשנה, שיעור פרמיה משכר 19%, תשואה שנתית ריאלית ברוטו על החיסכון 4.26%, דמי ניהול (דמי ניהול מקסימליים: 6% מפרמיה ו-0.5% (שנתית) מצבירה), פנסיית זקנה ללא הבטחת פנסיה ופנסיית שאירי פנסיונר לאלמנה בשיעור של 60% מהפנסיה. סדר הגודל של יחס התחלופה על בסיס הנתונים הללו עומד על כ-54% (אילו היינו מניחים פרישה בגיל 60 (ולא גיל 67), יחס התחלופה היה יורד ועומד על שיעור של כ-37% בלבד - פער משמעותי. כמו כן, אילו היו נגבים דמי ניהול נמוכים יותר (4% מהפרמיה ו-0.25% מהצבירה) יחס התחלופה היה עומד על כ-60%. אילו דמי הגמולים המופרשים היו גדלים לשיעור של 22.83%, יחס התחלופה היה עומד על שיעור של כ-66%. אילו גם דמי הניהול הנגבים היו נמוכים יותר וגם ההפרשות השוטפות היו גבוהות יותר, כאמור לעיל, יחס התחלופה היה עומד על שיעור של כ-73%). **בעבור אשה** (בהנחת פרישה של גיל 62) יחס התחלופה החזוי היה עומד על כ-42% במקום 54% לגבר (ובהמשך לניתוח הרגישות שנעשה בעבור הזכר: פרישה בגיל 60 (ולא גיל 62) הייתה מייצרת יחס תחלופה של כ-38%, בגין דמי ניהול נמוכים מהמקסימום כ-46%, הפרשת דמי גמולים גבוהים יותר כ-51%, וכאשר הן דמי הניהול נמוכים יותר והן ההפרשות גבוהות יותר יחס התחלופה היה עומד על שיעור של כ-56%). הפערים בין גברים לנשים מזווית יחס התחלופה, עלולים לעיתים בתוכניות שונות (כביטוחי מנהלים) להגיע לפערים גבוהים מעבר למה שהוצג בדוגמה הנ"ל (גיל הפרישה המוקדם של הנשים ותוחלת החיים הגבוהה יותר של הנשים מזו של הגברים, הם בעיקר המקור לפערים).

יש להדגיש, כי על הפרט הבודד להישמר מהסקת מסקנות הנגזרות מחישובים מעין אלה, שכן מעבר לכך שהם משקפים סדר גודל בלבד ברמת הפרופיל התיאורטי, הם תלויים מאוד במוצר הרלוונטי ובהנחות יסוד, שחלקן אינן ריאליסטיות. לדוגמה, שיעור התשואה השנתית שהונחה בדוגמה לעיל (אנו חיים בעידן בו הריביות אפסיות כאשר האג"ח הייעודי הניתן על ידי הממשלה לקרנות הפנסיה מופעל על 30% בלבד מהסכומים הצבורים ומשום כך, סביר להניח כי התשואה בפועל תהא נמוכה יותר, מה שיפגע ביחס התחלופה, זאת לצד רכיב התשואה הדמוגרפית שעלול ל"ינגוס" בצבירה), רצף ההפרשות (אנו חיים בעידן בו לעיתים נכפות תקופות אבטלה או פרישה מוקדמת העוצרות את ההפרשות, מה שפוגע משמעותית ביחס התחלופה) וכדומה. עוד יש להדגיש, כי שיעורי התחלופה של הדורות הצעירים צפויים להיות

נמוכים יותר מאלה של הדור שפרש או שעתיד לפרוש בשנים הקרובות, בשל הפער בין "עולם חדש" ל"עולם ישן".

מחשובים שונים בהנחות שונות על בסיס קבוצתי "יבש", עולים הגורמים העיקריים המסבירים את יחס התחלופה. ניתן לומר כי על מנת להגדיל את יחס התחלופה, על הפרט הבודד ומעסיקו להפריש לחיסכון פנסיוני עד לתקרה המתאפשרת מיד עם כניסתו לתקופת העבודה (הפרשה שנים לפני תחילת גיל העבודה תשפר משמעותית את הסכומים הצבורים לאור אפקט הריבית דריבית) ובאופן רציף, לצמצם את דמי הניהול ככל שניתן הנגבים מהחיסכון (הסכום הצבור), להימנע מהוצאת כספי פיצויים עת מתקיימת עזיבת עבודה, לפרוש מאוחר יותר ככל שניתן, לעקוב באופן רציף אחר התפתחות החיסכון, לוודא כי התשואות שקרן הפנסיה מניבה בעבורו הינן סבירות ומעלה, וכן שהעלויות לכיסויים הביטוחיים אינן גבוהות ומתאימות לצרכיו.

אין זה סוד, כי הציבור נוטה עדיין לראות במדינה ובמעסיק כגורמים האחראים לתחום הפנסיה בעבורו, כאשר הציבור טרם הפנים את האחריות הרובצת עליו. כמו כן, המעסיקים עומדים לאחורונה בפני משימות ואתגרים הכוללים אחריות רבה וגידול בעלויות מצדם בכל הקשור לתחום זה. יחידת משאבי אנוש כגורם אקוטי בארגון, עשויה להפיק תועלת רבה בעבור הארגון, באם תעלה על סדר היום הארגוני אל מול העובדים את הנושא הפנסיוני ואת הדאגה של הארגון לעובדיו בתחום זה. ארגון שישקיע בתחום הפנסיוני אל מול עובדיו תוך הכוונה, מתן כלים לחישובים ולקבלת החלטות, ישתף את העובדים במורכבויות ובהקצאת המשאבים הרבה מצדו, ולצד זאת ידגיש את הדאגה שלו כארגון לעתיד הפנסיוני של עובדיו, בסיכוי גבוה יצליח להביא למחבורות ארגונית גבוהה.

#### חומרים מומלצים לקריאה:

1. דו"ח הצוות להגברת הוודאות בחיסכון הפנסיוני מיום 23/12/2015 מטעם משרד האוצר:  
[http://www.mof.gov.il/Committees/PensionSavingTeamCommittee/PensionSavingTeamCommittee\\_Report.pdf](http://www.mof.gov.il/Committees/PensionSavingTeamCommittee/PensionSavingTeamCommittee_Report.pdf)
2. "NATIONAL RETIREMENT RISK INDEX: HOW MUCH LONGER DO WE NEED TO WORK?"  
"By Alicia H. Munnell, Anthony Webb, Luke Delorme, and Francesca Golub-Sass, Published by Center For Retirement Research at Boston College
3. ההטבות לחיסכון הפנסיוני - בחינה מחדש - פורום קהלת, ד"ר שמואל אברמזון ד"ר מיכאל שראל - פברואר 2015.
4. מכון ון-ליר, <http://www.vanleer.org.il> : פרופ. אביה ספיבק, מערכת הפנסיה בישראל על שני רבדיה : מבט על רפורמות שהונהגו מהצד המוסדי והצד הכמותי - דו"ח סופי למוסד לביטוח לאומי, מכון ון-ליר, פברואר 2012.
5. מכון ון-ליר <http://www.vanleer.org.il> : כנס 23/12/2014, מחקר פרופ. אביה ספיבק שחר צמח - פנסיית החובה הקטינה את רמת האישוויון בין גמלאים. ריכוז ממצאים:  
<http://www.themarker.com/career/1.2519464>

6. מחקר: השפעת השינויים בתוחלת החיים על החיסכון הפנסיוני, ד"ר שאול יוטב \*וד"ר עדית סולברג\*\* - 8.11.2014.
7. מחקר שבוצע על ידי מכון מילקן אוקטובר 2012: מוצרי משיכה לשוק החיסכון הפנסיוני – מאיה הרן, עמיתת קורת – מכון מילקן.
8. בנק ישראל: ועדת גיל פרישה – דיון בהמשך לעבודת תת הוועדה בראשות ד"ר קרנית פלוג לנושא שוק העבודה 2011-5-16.
9. בנק ישראל: השפעת הסדרי החיסכון לגיל פרישה בישראל על התחלקות ההכנסות עדי ברנדר – אוקטובר 2009.
10. בנק ישראל: מחלקת המחקר של בנק ישראל מפברואר 2006: פרישה לפנסיה במגזר הציבורי בישראל מאז שנות השמונים ועד היום – יובל מזר.
11. מחקר שנערך על ידי הברוקר הבינלאומי AON משנת 2008: Replacement Ratio Study™ A Measurement Tool For Retirement Planning
12. מחקרים וממצאים מארגון ה OECD: <https://stats.oecd.org> - REPLACEMENT RATE.
13. באתרי חברות הביטוח כגון: "מנורה מבטחים", "הראל" וכדומה ניתן להקיש "מחשבון פנסיה" ולקבל אומדנים לפנסיית הזקנה הצפויה וכן לגובה הכיסוי הביטוחי הקיים בקרן הפנסיה הרלוונטית.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



## אירועים עתידיים

### קול קורא להצגת מאמרים במפגש הדוקטורנטים במסגרת הכנס ה- 18 של המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי, אשר יתקיים באוניברסיטת חיפה 14.3.17

הפקולטה לניהול באוניברסיטת חיפה והמרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי שמחים להזמין חוקרים צעירים (פוסט-דוקטורט, דוקטורט) להציג את מחקריהם במפגש בנושא ארגונים וניהול המשאב האנושי, אשר יתקיים במסגרת הכנס ה- 18 של המרכז, בתאריך 14 במרץ 2017.

מטרת המפגש היא לקדם את מחקריהם של חוקרים צעירים בישראל העוסקים בממשק בין סביבה, ארגונים וניהול המשאב האנושי. עיקר המפגש יוקדש לאפשרות של חוקרים צעירים להציג טיוטות מתקדמות של עבודתם ולקבל משוב מחברי סגל ומעמיתים.

מוזמנים להגיש מועמדות תלמידי תואר שלישי, הלומדים באחת מהאוניברסיטאות הבאות: תל-אביב, העברית, בר-אילן, אריאל, בן-גוריון, חיפה והטכניון ואשר נמצאים בתחילת דרכם והצעת המחקר שלהם אושרה ע"י הוועדה האוניברסיטאית לתלמידי תואר שלישי. על המחקרים לעסוק באחד מהתחומים הבאים:

Human Resources (HR)  
Organizational Behavior (OB)  
Industrial Relations (IR)

מתוך ההצעות שיוגשו תבחרנה שלוש ההצעות הטובות ביותר, הפרס לזוכה במקום הראשון הינו 1,500 ש"ח. החוקרים הזוכים יציגו את מחקרם במסגרת כנס הדוקטורנטים.

המעוניינים להגיש מועמדות, מוזמנים לשלוח תקצירים (בעברית או באנגלית) אשר כוללים את נושא המחקר; חשיבותו וחדשנותו, הרקע התיאורטי, מטרות והשערות המחקר, סקירת שיטת המחקר (אוכלוסית המחקר, משתנים, כלים והליך), ממצאים ומסקנות ראשוניות (במידה וישנן), בהיקף של עד 5 עמודים (גופן Times New Roman או David, גודל 12, רווח 1.5).

את התקצירים יש לשלוח לדוא"ל האלקטרוני של המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי:

[cohrm@univ.haifa.ac.il](mailto:cohrm@univ.haifa.ac.il) לא יאוחר מיום א', 29.01.2017.

התקצירים יבדקו ע"י חברי הוועדה המארגנת של הכנס במסגרת Blind peer review.

תשובות תתקבלנה עד ליום 19 פברואר 2017

## הנחיות להגשת מאמרים לרבעון

הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש מפרסם מאמרים העוסקים בתחומים של ניהול ארגונים וניהול המשאב האנושי בארגון: מאמרים מחקריים ותיאורטיים, תיאורי גישות, שיטות ופרויקטים מניסיונם של ארגונים. הרבעון נועד לקהל החוקרים ואנשי הניהול בארגונים, כמו גם ליועצים ארגוניים, ומטרתו לקדם את הקשר בין עולם הידע הנצבר בארגונים לעולם המחקר האקדמי. אנו רואים חשיבות גדולה בחיבור בין מחקרים ו/או פרויקטים עם עולם הארגונים, ומזמינים כותבים להדגיש איך המסקנות עשויות להשפיע על ניהול נכון יותר.

להלן תיאור אופן הגשת המאמרים לרבעון:

- ✓ יוגשו מאמרים שלא נמצאים בבדיקה לפרסום בכתב עת אחר.
  - ✓ המאמרים יוגשו בקובץ word במייל לכתובת: [cohrrm@univ.haifa.ac.il](mailto:cohrrm@univ.haifa.ac.il)
  - ✓ המאמרים יהיו כתובים בפונט דיוויד 12, רווח 1.5 בין השורות, שוליים 2.5 ס"מ מכל צד, ולא יעלו על 15 עמודים כולל רשימת מקורות. איורים וגרפים ישובצו במקום המיועד להם בטקסט. הרבעון אינו מודפס, ולכן ניתן לשבץ איורים בצבעים.
  - ✓ שפת הכתיבה עברית או אנגלית. למאמר המוגש באנגלית יצורף תרגום שם המאמר, כמו גם תקציר בעברית.
  - ✓ בראש המאמר יופיעו שמות הכותבים. בהערה בתחתית העמוד הראשון תצוין השתייכותם האקדמית או הארגונית וכתובת e-mail אליה יוכלו הקוראים לפנות.
  - ✓ הפניות למקורות המידע ייעשו לפי כללי רישום אקדמי. שימוש בידע כלשהו באופן כוזב, לא אתי או לא חוקי, הינו על אחריותם הבלעדית של הכותבים.
  - ✓ רשימת מקורות המידע בסוף המאמר תיכתב לפי כללי ה-APA.
- לדוגמא:

Nesterkin, D. A., & Ganster, D. C. (2015). The effects of nonresponse rates on group-level correlations. *Journal of management*, 41(3), 789-807.

נקודות נוספות:

- כל המאמרים ייבדקו על ידי שני קוראים.
- הודעה בדבר קבלת המאמר, דחייתו או בקשות לתיקון, תישלח עד חודשיים מיום ההגשה.
- הרבעון מפורסם בפורמט אלקטרוני בלבד, ויופץ ויוצג באתר המרכז לחקר ארגונים באוניברסיטת חיפה.

הרבעון לחקר הארגונים והמשאב האנושי מודה לכם על תרומתכם לקידום השיח הפורה בין עולמות הידע הרבים והגשתם לקוראים בשפה העברית.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

# הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

The Study of Organizations  
and Human Resource Management Quarterly

