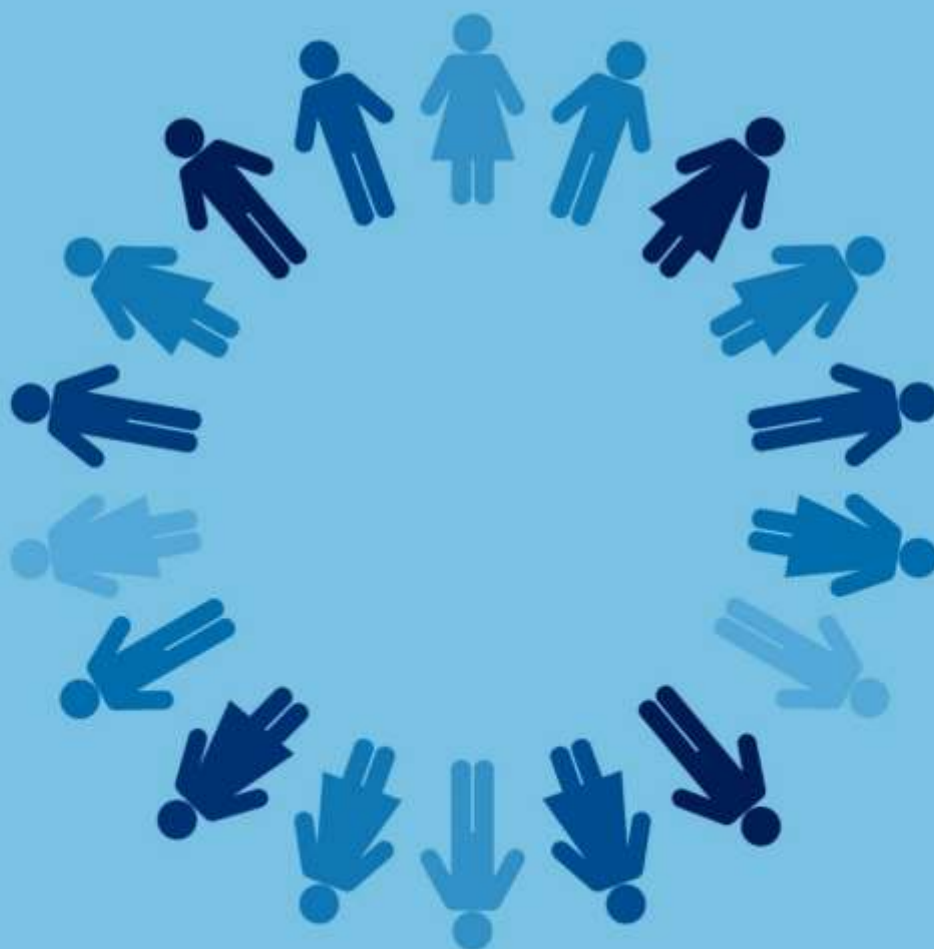


הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

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

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

תוכן העניינים

4	דבר העורך
מאמרים	
	ניהול מערך משאבי אנוש - האם שוב על פרשת דרכים? האם נצליח להתמודד עם דרישות תפישת השותפות?
6	אילן משולם
Work Engagement and Performance: Daily fluctuations	
18	Soares, C; Veloso, A.; Ferreira-Oliveira, A.T. & Silva, I
	השפעת התעמרות במקום העבודה על סולידריות אופקית ותחושת ביטחון תעסוקתי
28	סיביל היילברן ויריב איצקוביץ'
	"למה לי פוליטיקה עכשיו? - פוליטיקה בשלטון המקומי בתקופת טרום-בחירות
39	חדווה וינרסקי-פרץ ואביב קדרון
מדור פרויקטים	
	ניהול כשירויות בחברה המרכזית למשקאות כדרך לשיפור ההון האנושי
53	דן קליין ועידן טפירו
מדור ראיונות	
	Think global act local
58	ראיון עם ארי רוזנטל מנכ"ל פרטרום ישראל ושווקים מתפתחים
מדור ניהול סיכונים והזדמנויות	
	דמי ניהול - המשך ממאמר קודם (4)
65	גיל מזרחי
67	הנחיות להגשת מאמרים לרבעון

דבר העורך

עם תחילת שנת הלימודים תשע"ח אנו שמחים לפרסם את הגיליון הסוגר את שנת 2017.

במאמר הפותח את הגיליון, מציג אילן משולם את הסיבות לאכזבה הקיימת בקרב חוקרים ומנהלים מתפקוד פונקציית ניהול משאבי אנוש בארגונים ומטיל את האחריות לגורמי האכזבה הן על מנהלי משאבי אנוש, אך לא פחות מכך גם על דרג מנהלי הארגונים, שלטענתו אינם מבינים כיצד להסתייע במערך משאבי אנוש. הכותב קורא לחדד את הצורך בהבנה עמוקה יותר של מהות השותפות בין הדרג הניהולי לבין פונקציית משאבי אנוש אשר קובעת את יכולת הביצוע של משאבי אנוש והניהול וקורא למעורבות רבה יותר של הדרג הניהולי בניהול המשאב האנושי בארגון.



אנחנו מקפידים להקדיש בכל אחד מגיליונות הרבעון מקום למאמר שנכתב ע"י עמיתינו מחו"ל בשפה האנגלית. קבוצה של חוקרים מפורטוגל מציגה מחקר, שבוצע בקרב עובדי בית חולים באחת מערי פורטוגל. המחקר עוסק בניסיון לבחון האם קיימות תנודות במהלך יום העבודה במדדים שונים של מחוברות (engagement). מהממצאים עולה כי מחוברות העובדים לא השתנתה באופן כללי מהלך יום העבודה. יחד עם זאת, נמצא שמידת העוצמה של מרכיב ההישאבות (absorption), שהוא אחד משלושת מרכיבי המחוברות- הלכה ופחתה במהלך יום העבודה.

מעט מחקרים עוסקים בחקר השפעתה של התעמרות בעבודה על תחושות של חוסר ביטחון תעסוקתי. סיביל היילברן ויריב איצקוביץ' בודקים את הקשרים בין התעמרות במקום העבודה לבין שתי תוצאות אפשריות – תחושת חוסר ביטחון תעסוקתי, והיווצרות של סולידריות אופקית. תוצאות אלו נובעות בהתאמה משני מקורות שונים של התעמרות – מנהלים ועמיתים. החוקרים מצאו, שהתעמרות מייצרת תחושה של חוסר ביטחון תעסוקתי במקרים שבהם המתעמר הוא מנהל מקום העבודה. אולם כאשר יחס מתעמר מופנה על ידי עמית, ההתעמרות לא תגרום לתחושת פגיעות תעסוקתית. כן מצאו החוקרים, כי התעמרות מצדו של מנהל לא השפיעה על הסולידריות האופקית בין העמיתים אם עמיתו של הנפגע אינם חלק מיחסי הגומלין הפוגעניים.

הדגש של עורכי הרבעון לאפשר פרסום מאמרים מתחומי דעת רבים ככל האפשר. בהמשך למגמה זו אנחנו מפרסמים מחקר מתחום מדע המדינה. מחקרן של חדווה וינרסקי- פרץ ואביב קדרון ניסה לענות על שתי שאלות מרכזיות - כיצד מתורגמת הפוליטיקה במהלך הבחירות הכלליות לכנסת לפוליטיקה פנים ארגונית של הרשויות המקומיות. תחת שאלה זו ביקשו החוקרות לבחון האם העובדים קושרים בין הפוליטיקה ברמה הארצית לפוליטיקה הפנים ארגונית ברשות, זאת על מנת לאמוד את ממדי השפעתה של תקופת טרום בחירות. ממצאי המחקר ניתן ללמוד כי הפוליטיקה והאקלים הפוליטי מהווים גורמים מרכזיים בארגוני המגזר הציבורי ואינם בני הפרדה מההוויה והחווייה של הפרט הפועל במסגרתם.

לניהול כושל של כשירויות העובדים יש משמעות כספית עצומה. השכר שארגון משלם לעובדיו מבוסס על ההנחה שהעובדים מחזיקים בכל הכשירויות הנדרשות לביצוע תפקידיהם. כאשר הנחה זו אינה תקפה נגרמים לארגון נזקים. בפינת הפרויקטים מציגים דן קליין ועידן טפירו את התהליך שבאמצעותו מטפלת החברה המרכזית למשקאות בנושא ניהול כשירויות עובדיה ומדגימים כיצד ניהול שיטתי של כשירויות הוכיח עצמו כתורם משמעותי להשגת יעדי הארגון.

פרוטרום היא אחת מעשר החברות הגדולות בעולם בתחום פיתוח וייצור של טעמים וחומרי גלם לייצור מזון, משקאות, תמציות טעם וריח וכן מוצרי פארמה וקוסמטיקה. החברה נוקטת כבר שנים ארוכות באסטרטגיית צמיחה באמצעות רכישות. Think global act local מציע ארי רוזנטל מנכ"ל פרוטרום ישראל ושווקים מתפתחים לכל מנהל של חברה גלובלית. במדור הראיונות מתאר מר רוזנטל את הדרך בה מתנהלת חברה ישראלית שצמחה ממפעל אחד בישראל לתאגיד שיש לו כיום בעלות על 60 מפעלים בכל רחבי תבל. בנוסף, הוא מתאר כיצד אפשר לנהל ביעילות תאגיד שכזה, מציג את תפיסת הניהול שלו ומתאר את דמות המנהל שאותו מעדיף לגייס לארגון.

המאמר הנוכחי שמפורסם במדור ניהול סיכונים מהווה המשך של מאמר בנושא, שפורסם בגיליון הקודם ובו דן גיל מזרחי בנושא דמי הניהול בקרן פנסיה מקיפה (קרן פנסיה צוברת במסגרת קרנות הפנסיה החדשות הנמכרות בשנים האחרונות), זאת במסגרת ניהול סיכוני הפרישה לפרט. במאמר הנוכחי מנסה מר מזרחי להשלים את התמונה של דמי הניהול מזוויות נוספות.

אנו פונים לקהל הקוראים חוקרים ואנשי מעשה כאחד לשלוח מפרי עטם לגיליונות הבאים של הרבעון. נשמח לקבל הערות והארות

קריאה מהנה ופורה

אריה רשף



ניהול מערך משאבי אנוש - האם שוב על פרשת דרכים? האם נצליח להתמודד עם דרישות תפישת השותפות?

אילן משולם¹

תקציר

מאמר זה בא לעודד את הקוראים לחדד את הצורך בהבנה עמוקה יותר של מהות תפישת השותפות אשר קובעת את יכולת הביצוע של מחלקת משאבי אנוש ודרגי הניהול.

השינויים התכופים בסביבת הארגון החיצונית משפיעים על דרכי התמודדות הארגון וניהולו. שינויים אלו מחייבים את מערך משאבי אנוש להתאים עצמו לדרישות החדשות בכדי לענות על צרכי הארגון המשתנים. למרות המאמצים האדירים, שהוכנסו בארגונים על מנת לתת פתרונות לצרכים החדשים, קיימת ביקורת על פעילות מערך משאבי אנוש, ולאחרונה אף הגיעה לקיצוניות של שלילת הצורך בקיומו. מתוך מטרה להשיג שינוי מהותי בתפישת הניהול של משאבי אנוש והתוצאות הדלות שהושגו במימוש הגישות המסורתיות בניהול משאבי אנוש, העלו חוקרים את הגישה התופסת את מערך משאבי אנוש כ"שותף עסקי" בארגון. מאמר זה מדגיש את היעדר ההבנה של מנכ"לים לגבי התפוקות שהם יכולים לדרוש ממנהלי משאבי אנוש, ומציג את הצורך בפעילות אקטיבית ובמעורבות רבה יותר של המנהלים הבכירים בניהול משאבי אנוש. בסיום, מעלה המאמר את השאלה, מה צריך לצפות מנהל משאבי אנוש משותפיו - המנכ"ל והדרג הניהולי הבכיר.

האם מערך משאבי אנוש נותן מענה ארגוני לדרישות הסביבה המשתנה?

אין כלל ספק, כי השינויים התכופים בסביבת הארגון החיצונית משפיעים על דרכי התמודדות הארגון וניהולו. אנו עדים להתפתחות גישות, תפישות וכלים חדשים עליהם נשענים דרגי הניהול בכדי לשרוד ולעמוד מול התחרות הגוברת. נזכיר כאן רק כמה משינויי הסביבה הבסיסיים המשפיעים ומטלטלים את מערך הניהול הארגוני.

השינויים הדמוגרפיים בעולם המערבי מעלים שאלות ברמה הלאומית והארגונית כגון, אורך החיים המתארך, מספר הלידות המצטמצם, הכניסה המאוחרת יותר של צעירים למעגל החיים (נישואים) והעבודה. כל אלה מחייבים התייחסות לשאלות, כגון היציאה לגמלאות, מתי? באלו תנאים?, מהו השימוש הנכון בכוח העבודה ויכולות העובדים?, מהן השפעות השינויים במבנה המשפחה על כוח העבודה? ועוד.

השינויים הטכנולוגיים המהירים משפיעים על ההשקעה במשאב האנושי, וכן על סוג והרכב העיסוקים העתידיים. שינויים טכנולוגיים מכריחים ארגונים המבקשים לשרוד, לשמור על איכות בעלי המקצוע שברשותם ולמנוע את עזיבתם לארגונים מתחרים. מכאן, גבר הלחץ על ארגונים להשקיע בפיתוח עובדים, בניהול יכולות, במחויבות ארגונית ובחשיבה אסטרטגית בכל תחומי פעילות הארגון. התפתחות

¹ פרופ' (אמריטוס) אוניברסיטת חיפה ויו"ר העמותה לניהול, פיתוח וחקר משאבי אנוש.

הטכנולוגיה גם מעלה את החששות, ברמה הלאומית והגלובלית, בשל אובדן רב של מקומות עבודה כתוצאה מהעלייה בשימוש בבינה מלאכותית ורובוטיקה, אשר יעלימו מקצועות ועיסוקים רבים המקובלים כיום.

המשך צמיחת הגלובליזציה, מטילה על ארגונים רבים את הצורך לטפח ולפתח את יכולתם להתמודד עם הבדלי תרבויות, מרחק וזמן, ולהתאים את דרכי הניהול לאיזון בין התפישה הניהולית של חברת האם לתפישת הניהול המקומית.

כוח העבודה היום מגוון מאי פעם מבחינה חברתית, תרבותית ורב דורית. זו הפעם הראשונה בהיסטוריה שארגונים מתמודדים עם קיומם של חמישה דורות שונים של עובדים העשויים לעבוד במקביל באותו ארגון, ואף תחת סמכויותיו של אותו מנהל. לכל דור תפישות שונות לגבי העבודה, מהות חלקם בה, מערכת הערכים הבסיסית המניעה אותם, מידת מעורבותם בארגון, דרכי קבלת החלטות ועוד. רב דוריות זו דורשת לא רק את תשומת לבו של כל מנהל והשקעת מאמץ רב בניהול רב-גוניות, אלא גם את תשומת לב הארגון שאמור לקחת בחשבון מרכיב זה בעת קביעת האסטרטגיה העסקית ותכנון מיצוי כוח העבודה.

התמודדות עם שינויים. ארגונים חווים בעת הזו שינויים חיצוניים בסביבה הארגונית, שמחייבים את הארגון, הניהול והעובדים להתמודד עם הצורך להתאים את הארגון לשינויי הסביבה על מנת לשמור על איזון ולאפשר בכך שמירה על היתרון התחרותי של הארגון. שינויים אלה באים לביטוי בכל תחומי חיי הארגון, הכוללים שינויים במבנה הארגון, בדרכי העבודה, בחדשנות ויצירתיות, בניהול הדרישות המשתנות ליכולות העובדים, ובהתמודדות עם תוצאות שינויים אלו. מכך שניהול של שינויים הופך גם הוא לעבודה מרכזית בחיי הניהול בכללו, ודורש את הידע והמיומנות של ניהול משאבי אנוש על מנת להחדירו למערכת במינימום זעזועים והתנגדויות מצד עובדים.

שינויי הסביבה חייבו את מערך משאבי אנוש להתאים עצמו לדרישות החדשות בכדי לענות על צורכי הארגון המשתנים. חוסר גדל בכוח אדם המתאים לדרישות החדשות, חייב את מערך משאבי אנוש לבנות מערכות ניהול ממוקדות לאיתור, שמירה ופיתוח של יכולות ארגוניות. התחרות הגוברת אילצה את עובדי קהילת משאבי אנוש לתמוך בבניית מערכות למחבורות ארגוניות כדרך לעודד את קשר העובדים לארגונם, ובכך לסייע לעלייה בתפוקה, ברווחיות ובמניעת עזיבות. מערך משאבי אנוש החל להפנות יותר ויותר תשומת לב לשאלות של מדידת תוצאות השקעתם, להשפעת הגלובליזציה על הארגון ולתקשורת תוך ארגונית. כמו כן, נדרשו מנהלי משאבי אנוש להשקיע בבניית אסטרטגיה, ותוכנית פעולה הנגזרת ממנה, כמענה לדרישות האסטרטגיה העסקית. למרות שינויים אלו והמאמצים האדירים שהוכנסו בארגונים על מנת לתת פתרונות לצרכים החדשים, הביקורת על פעילות מערך משאבי אנוש לא פסקה ולאחרונה אף הגיעה לקיצוניות של שלילת הצורך בקיומו. לדוגמא, מאמרו של פיטר קאפלי (Cappelli, 2015) בכתב העת לעסקים של הרוורד, (HBR) המעלה תהייה בסיסית לגבי מידת חיוניותו של מערך משאבי אנוש בארגון ואף קורא לחשוב על חיסולו. לעומתו טוענים אחרים (Ulrich, 1998; Lawler & Boudreau, 2015), כי מזה עשרות בשנים מועלות טענות נגד מנהלי משאבי אנוש על היותם ממוקדים בדברים הלא נכונים ולא נחוצים בארגון, על היותם עסוקים בבירוקרטיה, על כי אינם מבינים את הפעילות העסקית ואינם מהווים עזרה ותמיכה אמיתית לניהול הארגון. אך כל זאת, הם טוענים, אינו מצדיק את חיסול מערך משאבי אנוש, אלא יוצר הזדמנות לשינוי משמעותי בתפישה הבסיסית למקצוע.

ההכרזה כי העובדים הנם "הנכס העיקרי של הארגון" חוזרת על עצמה ומצוטטת בדוחות השנתיים של רבים מהארגונים. אך לעיתים קרובות הכרזות אלו ריקות מכל תוכן. לדוגמא: במחקר שכלל

300 מנהלים בכירים, אמרו כ-90% מהמנהלים שרואיינו, כי העובדים הנם המשתנה החשוב ביותר להצלחת ארגונם. אך כאשר הם נדרשו לדרג על פי סדר העדיפות את החשיבות של המיקוד האסטרטגי בארגונם, ההשקעה בעובדים נתפשה ברמה נמוכה יותר מאשר שביעות רצון הלקוחות, הישגים כלכליים, תחרותיות ואיכות המוצרים והשירותים (Perrin, 1995).

מעמדו ועוצמתו הארגונית של מערך משאבי אנוש נתפס כנמוך ביותר בהשוואה לפונקציות הארגון האחרות, כולל גם בארגונים עתירי ידע, בהם לגורם האנושי משקל רב. במחקר אשר כלל 235 חברות ובו נטלו חלק מנכ"לים (57%) ומנהלים בכירים ביותר (43%), נמצאו תוצאות מעניינות, המדגישות את החשיבות שהניהול הבכיר מקנה למשאבי אנוש מחד, ואת הביקורת על פעילותו מאידך (Economist Intelligence Unit Report, 2012). ראשית, נמצא כי על מנת להפחית את הזמן המוקדש לאדמיניסטרציה, מעל 75% מהארגונים שהשתתפו במחקר העבירו את הפעילות האדמיניסטרטיבית למיקור חוץ. 55% טענו, כי היעדר יכולות מספיקות בארגון פוגעות ברווחיות הארגון, ו-43% טענו להיעדר יכולות מנהיגות. 41% טענו להיעדר תיאום בין מטרות היחיד לאלו של הארגון. חלקם (29%) אף טענו לשביעות רצון נמוכה בקרב העובדים. רק 55% מהמנכ"לים אישרו כי מערך משאבי אנוש הינו שחקן מרכזי בתכנון אסטרטגי, אך 70% היו רוצים שיהיה כזה. 41% חושבים שמערך משאבי אנוש מרוכז יותר מדי בתהליכים ובנהלים, ו-37% מהניהול הבכיר טוענים, כי מערך משאבי אנוש אינו מבין את מהות העסק לעומקו. למרות ההכרה בחשיבות לארגון, 39% מהמנהלים מקדישים פחות מ-5 שעות בחודש לשיחה עם מנהלי משאבי אנוש בפגישות 1/1 או בקבוצות.

גם מחקר זה מחזק את אותן טענות בסיסיות על מערך משאבי אנוש, טענות החוזרות על עצמן במהלך השנים האחרונות ואשר היוו את הבסיס לתמיכה בגישה שונה לחלוטין לניהול משאבי אנוש. מעניין לציין, כי לא מצאנו מחקר כלשהו הן בשאלה חשובה לא פחות אשר צריכה להיות מופנית אל המנהלים, מתוך כוונה להבין עד כמה הם מודעים ומבינים את משמעות מקצוע משאבי אנוש ומהי ההשקעה האישית הנדרשת מהם לניהול מוצלח של המשאב האנושי; מהן הציפיות שלהם מעצמם, לקידום תרומת משאבי אנוש; מהם התוצרים המצופים והאפשריים; האם הוצבו מטרות ברורות ונבחנה מידת העמידה בהן; האם הועלתה ונתמכה דרישה לתוכנית אסטרטגית למשאבי אנוש כנגזרת מאסטרטגיית הארגון; האם נערכת בקרה על התקדמות ומדידת ביצועי משאבי אנוש; האם נאסף ומנותח מידע שוטף הנדרש להבנת תרומת משאבי אנוש לקיום העסק, כגון עלות קליטה, תחלופה, עלות למידה וכו', כבסיס לדיון וחיפוש דרכים לשיפור.

מנייתוח הביקורת על משאבי אנוש, עולה כי הגישה הנוכחית של ניהול מערך משאבי אנוש גורסת ניהול מרוכז, נפרד ומרוחק מהניהול הארגוני, ובמידה מסוימת מהעובדים, ואינה תומכת בפתרון הבעיות המרכזיות הנדרשות על מנת לתרום ולהוות גורם תומך מרכזי בהצלחת הארגון. הניסיון להעלות מידי פעם תוכנית או מאמץ מרוכז במושג מסוים, כגון ניהול יכולות, מחוברות ארגונית, ניהול שינויים, ניהול גלובלי וכו' ולהקדיש לו מאמצים רבים, לא צלח ונתפש כמס שפתיים. בכל אלה חסרה תפישה ניהולית מרכזית אשר תוביל את משאבי אנוש ליצירת אינטגרציה מלאה ואמיתית עם לקוחותיו: הניהול, העובדים ובעלי המניות והעניין בקהילה.

תפישת השותף העסקי

מתוך מטרה להשיג שינוי מהותי בתפישת הניהול של משאבי אנוש והתוצאות הדלות שהושגו במימוש גישה זו, העלה איש האקדמיה והיועץ דוד אורליץ (Urlich, 1997) את הצעתו לתפישה שונה לחלוטין של ניהול משאבי אנוש, תפישה אשר מחד מסבירה את הסיבות לכישלון פעילות משאבי אנוש בארגון, ומאידך

מציעה פתרון הגיוני, לא פשוט, ליישום של ניהול הדורש שותפות מלאה של כל הצדדים, להם עניין והשפעה על ביצועי משאבי אנוש בארגון. גישה זו תופשת את מערך משאבי אנוש כ"שותף עסקי" (HR as a Business Partner). אורליץ מאמין, כי תפישת השותפות תגביר בעיקר את ההישגים והתוצרים הבאים: **ראשית**, שיפור וקידום של יישום האסטרטגיה הארגונית. השותפות עם דרגי הניהול תאפשר אינטגרציה עם הגורם שלו חלק מרכזי ביישום האסטרטגיה העסקית והניהולית. **שנית**, שיפור היעילות האדמיניסטרטיבית. **שלישית**, תפישת השותפות תשפר את יכולת ההתמודדות עם ניהול שינויים. **רביעית**, תגביר את תשומת הלב, ההקשבה והמענה לצורכי העובדים. מקור התקווה הוא, כי שינוי בתפישת יביא עמו שותפות אמיתית עם הניהול. לא רק מעורבות בקביעת דרכי התפתחות הארגון וקביעת האסטרטגיה, אלא אף תקרין על הקשר היומיומי בין הניהול למשאבי אנוש. כשותפים שווים לניהול, משאבי אנוש ייתפשו על ידי ההנהלה, הניהול והעובדים כמערך אינטגרלי ושווה בניהול הארגון.

מחקר שנערך מספר שנים לאחר פרסומו של אורליץ את תפישת משאבי אנוש כשותף עסקי, בוחן את התכונות הנדרשות מאנשי משאבי אנוש על מנת להיות שותפים בעלי סיכויי הצלחה גבוהים ביותר (Hills, 2004). מה נדרש מאיש משאבי אנוש כדי להיות בעל יכולת לתרום מעל ומעבר להצלחת השותפות העסקית? מהם המיומנות, הידע והתכונות של המצליחים ביותר? מהם הגורמים המבדילים בין המצטיינים לשאר? המחקר כלל מעל 100 אנשי משאבי אנוש מארצות הברית, אירופה והמזרח הרחוק אשר זוהו כמצטיינים בתפקידם. נמצאו במחקר מספר מאפיינים המייחדים עובדים אלו כבעלי הפוטנציאל הגבוה ביותר להצליח כשותפים לניהול משאבי אנוש.

1. **אמונה עצמית** - אמונה עמוקה בערך של ניהול משאבי אנוש וביכולתם האישית להשפיע על העסק.
2. **עצמאות** - הביטחון האישי להיות בעל דעה ולהחזיק בה, והאומץ לבטא אותה גם אם אינה פופולרית.
3. **ידע וניסיון** - בהתנהלות העסק ובאסטרטגיה הנחוצה, והיכולת לתקשר זאת בשפה עסקית ברורה.
4. **היכולת לבנות מערכות יחסים** - של אמון שניתן לסמוך עליהן עם לקוחותיהם וחבריהם למקצוע.
5. **מיקוד בהשגת תוצאות עסקיות** - תוך הכוונה ושימוש נכון במערכות ויכולות מערך משאבי אנוש. כמו כן, להוות מודל חיקוי מרכזי לצוות כולו ע"י שימוש במערכות התומכות בביצועים הארגוניים.

מחקר זה יכול בוודאי לשמש כלי עזר לאנשי משאבי אנוש המאמינים בתפישת השותפות ולהוות עבורם "מורה נבוכים" לבחינה עצמית של יכולתם ורצונם להתמודד על תפקידי ניהול משאבי אנוש, באותם ארגונים הדוגלים בתפישת השותפות. לממצאים בסיסיים אלו מוסיפים מנהלים וחוקרים תכונות חיוניות נוספות אשר יתמכו בהצלחת משאבי אנוש בתפקיד "השותף" הארגוני. לדוגמה, **טיפוח גישה פרואקטיבית** במקום ריאקטיבית לבחינת סוגיות הארגון (May, 1998). היינו, מבט בזמן מוקדם אל העתיד והבנת שינויי הסביבה והשלכותיהם על המערכת הארגונית. כתוצאה, הכנת מערך הארגון להתמודדות עם סוגיות עתידיות. גישה זו תומכת באופן טבעי בגישה האסטרטגית ולא בפתרונות אד הוק או בהתמקדות בשאלות אדמיניסטרטיביות. תכונה נוספת היא **אימוץ גמישות ויצירתיות**, המאפשרת למשאבי אנוש להגיב בצורה יצירתית ופתוחה לצורכי לקוחותיו הארגוניים, ולאפשר החדרת שינויים וטיפול בהם בצורה מקורית, בונה ועם מבט לעתיד, ולא באמצעות הישענות על העבר ועל מה שקיים.

כתוצאה, הניסיון לעמוד באתגרים החדשים הביא ארגונים רבים בעולם לעבור לתהליך של אימוץ גישת השותפות, המבוססת על תמיכה בחדשנות והתחדשות וניהול שינויים בניגוד לתמיכה אדמיניסטרטיבית. תחום משאבי אנוש פועל לבניית תדמית של פונקציה התומכת במערכת אינטגרטיבית בעלת מטרות ארגוניות משותפות, תוך שיתוף פעולה מלא ויצירת זהות תפישתית משותפת עם דרגי הניהול. מעבר תפישתי זה אינו קל, ומהווה את אחת הסיבות המרכזיות לקושי ביישום תפישת השותפות (Brockway, 2007).

יישום התפישה

מספר שנים לאחר שהעלה את רעיון התפישה הבסיסית, חוזר אורליץ ואחרים (Ulrich, Allen,) (Brockbank, Younger and Nyman, 2009) לחקור ולשפר את הגישה המקורית כמענה לשאלה, כיצד מנהלי משאבי אנוש צריכים להיות מאורגנים על מנת לתרום באופן יעיל להצלחת הארגון ולקדם את השותפות עם הניהול. הם מציעים שלושה מערכים עיקריים, אשר יחדיו יהוו את המערך המשותף של משאבי אנוש. **האחד**, הוא מרכז שירותים משותף (Shared Service Center) המספק לארגון שירותי משאבי אנוש אחידים. **השני**, הוא מרכז התמחות (Center of Expertise), פעילות ייעוץ פנים-ארגונית, **והשלישי** הוא שותפות משאבי אנוש בעסק, כאשר בגוף זה אנשי משאבי אנוש יעבדו צמוד לניהול הבכיר והניהול הקווי בפיתוח אסטרטגיית הארגון וניהול שינויים. למרות הניסיון להגדיר באופן מעשי וענייני את המושג שותפות, קיימת עדיין ביקורת, הן תיאורטית והן מעשית, על הבנת המושג והגדרתו ועל היכולת ליצור את השותפות וליישמה. במצב זה עולה התנגדות, הנובעת מקושי או מחשש מויתור על סמכויות וכוח ארגוני, הן מצד דרג הניהול הבכיר והן מצד משאבי אנוש (Francis & Keegan, 2006).

תשומת לב לא מעטה הופנתה על ידי דרגי הניהול והחוקרים לשם הבנת משמעות הקושי של התפקיד המשתנה של משאבי אנוש והתמודדותו מול מערכי הארגון השונים. מערך משאבי אנוש מוצא עצמו שותף מחד לאסטרטגיית הארגונית, ומצד שני עומד בתווך בין יחידות משאבי אנוש השונות והדרג הניהולי הבכיר, בהבטחת אחידות ואינטגרציה של הפעילות בהתאמה לאסטרטגיה, תוך מתן חופש ותמיכה לדרג הניהול לנהל את המשאב האנושי שבאחריותו על פי דרכו והבנתו. דבר זה מחייב את משאבי אנוש לתקשורת בונה ופתוחה עם הניהול ויחידות משאבי אנוש, תוך מציאת פתרונות, לא פשוטים לעתים, לסתירות ולאי הסכמות מחד, ומתן חופש ליצירה, חופש ביטוי ועשייה מאידך (Lambert, 2009). פתרון זה מחייב את שני הצדדים להשקיע רבות בבניית מערכת יחסים אשר אמון ניצב ביסודה. ללא אמון בשותף כאדם, כבעל מקצוע, כבעל יושרה אישית, ספק אם יש סיכוי לקיום שותפות אשר תוצאותיה יהיו חיוביות ובונות (Tzafir, 2005).

את רצון המנהלים הישירים למעורבות בפעילות משאבי אנוש, ניתן להסביר על בסיס רצונם לפתח את יכולות עובדיהם ולהביאם למימוש מרבי של הפוטנציאל הקיים בהם. בעבודה אשר נערכה מתוך מגמה לנסות ולהבין כיצד דרג הניהול הבכיר רואה את אחריותו כלפי המשאב האנושי, מצופה כי הצלחת ניהול המשאב האנושי תדרוש מעורבות פעילה של כל דרגי הניהול. היכולת והמוטיבציה של מנהל מקצועי חשובה ביותר לביצוע משימות הקשורות למשאב האנושי, כגון קליטה, פיתוח עובדים, הערכת ביצועים ועוד (Brand, Madsen & Madsen, 2009). מכאן, יש חשיבות רבה לכך שמערך משאבי האנוש יתמוך בדרגי הניהול ברכישה, בפיתוח ובטיפוח הידע והמיומנויות המתאימות, תוך כדי הנעתם לפתח גישה חיובית ובונה כלפי מערך משאבי אנוש.

פיתוח יחסים של שיתוף פעולה בין משאבי אנוש וניהול הקווי, נמצא כבסיס להבטחת ההצלחה של הפעילות היומיומית של משאבי אנוש. לניהול הקווי תפקיד מרכזי וחשוב באינטגרציה של אסטרטגיית משאבי אנוש בארגון. בשל אחריותם לביצוע תפקידי ניהול הכוללים בתוכם ניהול משאבי אנוש, מחויב הדרג הניהולי להיות בעל ידע בתחומי ניהול אלו, כמו גם בתחומי הניהול האחרים בהם הוא עוסק, כגון ייצור, שיווק, טכנולוגיה וכו'. ממצאים המבוססים בין השאר על ראיונות מנהלים, מראים כי אחריות למשאבי אנוש נחשבת חלק חשוב מעבודתם, בדיוק כמו שקבלת תמיכה ממשאבי אנוש לשם קבלת הידע, הבנת השימוש בו והשלכותיו, חשובה ביותר לקבלת תוצאות ניהוליות טובות יותר (Larsen & Brewster,) (2003). קיימת הסכמה די רחבה, כי לדרג הניהול הקווי ישנה אחריות לניהול משאבי אנוש בתחום

אחריותו, בעוד שאנשי משאבי אנוש המקצועיים אחראים לניהול משאבי אנוש ברמה הארגונית, הבנה אשר מקדמת את שיתוף הפעולה ביניהם, אך עשויה גם ליצור מתחים בתוך השותפות (Renwick, 2003). מערך יחסים טבעי זה מחייב את מנכ"ל הארגון להיות ער לתהליכים אלו ולהתערב בזמן המתאים ובעוצמה הנכונה על מנת לאפשר את המשך קיום השותפות לטובת הארגון. ראשית, היא מחייבת את שני הצדדים לחלוק ידע באופן פתוח וחופשי. ידע הוא ללא ספק כוח ארגוני, וחוסר שיתוף של ידע מקשה מאוד על השותפות ומדגיש מיידית את הכוונות בין הצדדים במקום שיתוף הפעולה. על הצדדים למצוא את הדרכים והכלים הארגוניים אשר יקלו עליהם בהעברת ידע ורעיונות אסטרטגיים, ולקיים עליהם דיון פתוח. מפגשי שיחה משותפים, פגישות 1/1, שולחן עגול ועוד, הם דרכים להפוך את השיח לכלי ארגוני בעל מסר חשוב לשני הצדדים. גישה זו מדגישה את החשיבות שמוקנית לשותפות, ותומכת בהפיכתו לערך החשוב לשני הצדדים. במחקרם של אורליץ וברוקבנק (Ulrich & Brockbank, 2005) על תרומת משאבי אנוש לערכי הארגון, הם טוענים כי אמון הדדי בין משאבי אנוש והניהול הקווי הוא תנאי הכרחי המושג על ידי קיום שיחות פורמליות ובלתי פורמליות בין הצדדים. הם מסבירים, כי מה שמביאים הצדדים תורם לשותפות, כך נוצר מצב שהשותפות הינה בעלת ערך גבוה הרבה יותר לארגון מאשר לכל צד בנפרד. שני הצדדים חייבים להבין עד כמה הערך המוסף שלהם תורם לשותפות ולהעלאת ההערכה האחד לשני. מה שנדרש בסופו של דבר, הוא קיום של איכויות מקצועיות בין חברי השותפות על מנת להבטיח שותפות יוצרת וחיובית המקדמת את כל אחד מהשותפים מחד ואת הארגון, על ידי שיפור איכות תוצאות השותפות, מאידך.

שינוי התפישה ללא ספק מעמיס דרישות שונות וקשות על השותפים לניהול משאבי אנוש. הצורך ביכולות לבניית מערך יחסים בונה ופתוח, יצירת אמון בין אנשי הקו, המנכ"ל ומשאבי אנוש, יצירת אווירה של הרמוניה ושותפות חיובית אמיתית, תקשורת בונה ופתוחה, אינם דברים של מה בכך. הם דורשים מאמץ משותף ומרוכז. האם דרישות אלו מעשיות? גם במודל זה הביקורות על משאבי אנוש הן רבות. הם "מואשמים" בחוסר הבנה עסקית, מאבקי כוח, חוסר שיתוף אמיתי כחלק מההנהלה בקביעת האסטרטגיה, תרומה שולית לניהול יכולות הארגון ועוד.

לאן מכאן?

השינויים הסביבתיים אשר הזכרנו בתחילת המאמר רק הולכים ומתעצמים. במחקר שנערך מידי שנה, נמצא לאחרונה (Global Investor Survey, 2017) בכ- 1400 ארגונים ב-60 מדינות שונות, כי 77% מהמנכ"לים חושבים כי שימור וקליטת יכולות הנדרשות לקידום ארגונם בתנאי התחרות העולמיים, הם הבעיה המרכזית איתה יצטרכו להתמודד. על מנת לתמוך בסיכונים הנובעים מהמחסור ביכולות, הם מעריכים כי יצטרכו לבצע השקעות גדולות מאוד, כגון רכישת ארגונים בעלי יכולות, כדי לעמוד בתחרות. בין 48%-51% מהם, תלוי בסוג התעשייה, טוענים שהמצב רק יילך ויחמיר, כאשר תעשיות התרופות, הטכנולוגיה והביטוח הן המובילות במידת הלחץ לחיפוש ולמציאת פתרונות ליכולות עובדים חסרות. התגברות התחרות הגלובלית מעלה את הדרישות להשקעה עמוקה עוד יותר בבנייה ויישום של האסטרטגיה לניהול יכולות, וכן מעלה את החשיבות שמקנים מנהלי הארגונים למדידת עלות המשאבים האנושיים והשימוש הנכון בהם. כתוצאה, 60% מהמנכ"לים טוענים כי הם חושבים מחדש על מהות מערך משאבי האנוש. טוען אחד מהמנכ"לים שרואיינו במחקר: "נראה כי למשאבי אנוש ישנה עדיין דרך ארוכה לעבור כדי לשכנע את מנהיגי העסקים שהם מסוגלים לעמוד מול האתגר, אשר אינו בהכרח מציאת דרכים חדשות ויצירתיות להעריך את שוק היכולות, אלא היכולת להשתמש בכלים המתאימים ובטווח המומחיות המלא של משאבי אנוש, לזיהוי פער המיומנויות, הפוטנציאל ולבניית כוח עבודה מתאים לעתיד".

המסקנה הראשונה המתבקשת היא כי בשלב זה, למרות כל הקשיים והביקורת של המנהלים על ביצועי משאבי אנוש, יש להמשיך ולהיאבק לחיזוק תפישת השותפות, מתוך מטרה להתקבל כשותף מלא לניהול הבכיר בארגון בהתוויית הדרכים לטיפול בבעיות המרכזיות. הלא הבעיות המרכזיות בניהול ארגונים כיום, כגון מיצוי יכולות הארגון, התמודדות עם הניהול הגלובלי על כל היבטיו, החדרת תרבות ארגונית מתאימה, ניהול נכון של שינויים וגמישות ארגונית, פיתוח עובדים והשפעה על חיזוק המחברות הארגונית, הן סוגיות של ניהול המשאב האנושי. כל העוסק במקצוע, יודע כי משימות אלו אינן פשוטות כלל ועיקר. ברור הוא כי כדי לבצען נכונה, חייבת להתקיים הדרישה לשיתוף ותמיכה מלאה של הניהול. ללא תמיכה והבנת הניהול בחשיבות הפעילות, אין להצלחתה כל סיכוי ממשי.

מכאן, מפליא ומוזר, כי כמעט ולא נמצא בכתובים ולא נמצאו מחקרים העוסקים בתפקידם ובאחריותם של המנכ"ל והמנהלים על שותפות זו. הרי בסופו של עניין, זהו המנכ"ל האחראי על קיומה ועידודה של השותפות בינו לבין הניהול הקווי ומשאבי אנוש. ללא הכוונתו ובהירות שאיפותיו לקיום שותפות זו, היא לעולם לא תצליח. הכיצד לא עולה שאלה זו במחקר? כיצד תופש המנכ"ל את תפקידו לעצם קיום השותפות, בשמירה על התנהלותה באופן שוטף, על רמת ודרכי מעורבותו בכדי לשמור על קיומה, על ציפיותיו מהשותפות, על הבנתו את מטרות משאבי אנוש ולקחת חלק פעיל באישורן ומתן משוב שוטף עליהן? כיצד תיראנה התוצאות הארגוניות במידה ומעורבותו חיובית ותומכת? האם קיים קשר בין תפישת המנכ"ל, דרך התנהלותו מול משאבי אנוש והשותפות ביניהם, לרמת התוצאות העסקיות המצופות?

נראה כי כל אלו המבקרים את משאבי אנוש, מפנים את ביקורתם בעיקר לאנשי משאבי אנוש. אך ידיהם של אנשי משאבי אנוש קשורות, בהשוואה לכוח הנמצא בידי מנכ"ל הארגון והניהול הבכיר, על מנת לקדם את השותפות ולשמור על התנהלותה. הרי המנכ"ל הוא חלק מרכזי בשותפות זו. ללא הסכמתו או תמיכתו, לא רק התיאורטית, אלא הפעילה, שותפות זו לעולם לא תתקיים. כל שותפות בנויה על מעורבות כל השותפים על מנת להבטיח את הצלחתה.

נשאלת השאלה, האם המנכ"לים והניהול הבכיר מבינים לעומק את מהות ניהול משאבי אנוש? הטענה המרכזית, אשר בוודאי מוצדקת, היא שמשאבי אנוש אינם מבינים דים את מהות העסק. עליהם להשקיע וללמוד אותו. האם לא ניתן היה לשאול את אותה השאלה לגבי השותף המרכזי של משאבי אנוש? האם הוא מבין לעומק את המשאב האנושי, דרכי התנהלותו וניהולו? לא נמצאו מחקרים, כאמור, לענות על שאלות אלו בבירור, אך הן מעוררות תהייה דווקא משום מורכבות הנושא וחשיבותו להצלחת הארגון. התהייה אף גוברת בשל העובדה, כי הוצאות הארגון על משאבי אנוש הן השקעה אדירה המהווה בין 33%-50% מהוצאות התפעול הארגוני (Annual Global CEO Survey, 2014). ולו רק מסיבה זו, מצופה כי הנהלות וחוקרים יעסקו בשאלה, מה נדרש מהמנכ"ל לשותפות מועילה עם מערך משאבי האנוש.

כאמור, קשה מאוד לאמץ מודל ניהולי אם לא קיימת הבנה עמוקה של מרכיבי המודל. מרכיב בולט במודל השותפות הוא, השותף המרכזי - המנכ"ל והניהול הבכיר, אשר עמדנו על החסר הקיים במחקר בביסוס המציאות להבנת ציפיותיהם והשפעה שלהם על תוצאות השותפות. מפתיעה לא פחות היא העובדה, שלא נערכה עבודה מעמיקה להבנת ציפיות הצד השני של השותפות, מערך משאבי אנוש. מה מצפים אנשי משאבי אנוש מהמנכ"ל והניהול? גם כאן חסר מחקר בסיסי העומד על זיהוי ציפיות אלו. אם אינני בטוח במה לצפות משותפיי לעסק, מה החשוב להם מכל, מה התמיכה הניתנת לכך, הרי כיצד ניתן להבטיח שותפות מלאה. רבים מהכותבים, הן מהעולם המעשי והן מאנשי האקדמיה, מציינים, ללא ביסוס מחקרי, מהם הנושאים המרכזיים בהם משאבי אנוש חייב לעסוק. האם העיסוק בהם יענה לדרישות

הניהול? האם בכך תיחלש הביקורת על המקצוע והשותפות? האם הגדרת ציפיות המנכ"ל והניהול אינן כלליות מידי ולא יורדות לעומק הנושאים? לדוגמא, בניהול יכולות - מהן הציפיות ממשאבי אנוש? מה חסר ומה לא נכון בכיוון שנלקח? איזו תמיכה נדרשת מהניהול? איזו תוכנית אסטרטגית מוסכמת קיימת בארגון לביצוע? ועוד. שאלות אלו ניתן לשאול בכל אחד מהתחומים אשר נמצאים בראש רשימת האתגרים כניהול שינויים, פיתוח, ניהול גמישות, ניהול גלובלי ועוד. יש להבטיח כי מערך משאבי אנוש יבין לעומק לא רק מה הניהול מצפה, אלא גם מה הוא מצפה מהניהול. תשובות לשאלות אלו יכולות להוות בסיס לדיון בין השותפים ול"כיוול הציפיות", אשר הבנתן והסכמה על דרכי הפעילות תשפרנה את תוצאות הביצועים, ותבאנה להפחתת הביקורת על פעילות משאבי אנוש, ותכוונה את משאבי אנוש להשקעת מאמצים לכיוון המוסכם והמותאם בין כל השותפים האחראים לתוצאות.

נראה כי השאלה מה מצפים דרגי הניהול והמנכ"ל ממערך משאבי אנוש, היא היותר פופולרית, אליה לרוב מתלווה גם ביקורת על אכזבת הניהול מציפיות אלו (Holley, 2014). לשאלה מה מצפה משאבי אנוש מהניהול, לא יכולנו למצוא תשובות ברורות ומבוססות.

סיכום

ובכל זאת, מה מצפה מנהל משאבי אנוש משותפיו - המנכ"ל ודרגי הניהול הבכיר?

נראה, כי דיסציפלינת משאבי אנוש נמצאת שוב (Baired & Meshulam, 1986) על פרשת דרכים. מחד, ההבנה של רבים את חשיבות קיום וניהול השותפות עם הניהול הבכיר של הארגון ומאידך, הקושי העצום בקיום השותפות כתוצאה מהיעדר הבנה מספקת של המנכ"ל והצוות הבכיר כיצד לקיים את השותפות, חוסר הידע והניסיון של אנשי משאבי אנוש בניהול משותף והמשמעויות שלו, והקושי הטבעי של ניהול שותפות בין "בעלי כוחות" לא שווים במערכת. ללא ספק, בגישת השותפות קיימות סתירות פנימיות המקשות על כל חברי השותפות להגיע לתוצאות הטובות ביותר. מתחים בין חברי הקבוצה, הקושי בפתיחות, הקושי בניהול קונפליקטים ועוד. ניהול השותפות הוא ללא ספק אתגר רציני העומד בפני מקצוע משאבי אנוש. הדבר הראשון והחשוב שיקרה על מנת לקדם את המקצוע, הוא לגרום להבנת כל הצדדים את חשיבות השותפות לארגון ותוצאות פעילותו. נקודת המוצא, לדעתי, היא עבודה עם ועל המנכ"לים שיבינו את מקומם ותפקידם המרכזי בהצלחת השותפות. זו איננה אחריות בלעדית של משאבי אנוש. עבור מנהלי משאבי אנוש, להערכתך, זהו הסיכוי היחיד לקדם את המקצוע.

בפני מנהלי משאבי אנוש עומדות מספר החלטות אסטרטגיות להן יש להתמסר, ולגביהן יש להחליט על סדר חשיבות פעילויות אלו לקיום אסטרטגיית הארגון ובהן להשקיע. בהיעדר מחקר המעלה את ציפיות הניהול ממשאבי אנוש, יכולתי רק לשער מהן ציפיות מנהלי משאבי אנוש מהניהול, המצפה לתמיכה ולהבנת הצוות המוביל להשקיע את מרכזי יכולותיו המקצועיות בנושאים הבאים:

מודעות ניהולית - נקודת המוצא היא שיפור מודעות הניהול - השקעה בהבנת הניהול את משמעות המקצוע והשפעתו על העסק לאורך זמן, והבנת הצוות המוביל מהם התוצרים המצופים. ציפיית משאבי אנוש הברורה והבולטת ביותר, היא להיות שותף פעיל ומרכזי בהנהלת החברה, כך שתתאפשר עריכת שיחות, דיונים ופורומים על נושאי הטיפול בהון האנושי ועל הדרכים המשותפות ליצירת שותפות מערכתית - כגון, תוכניות אופקים (דיונים על אופקי העובדים), דיוני הנהלה מכווני תרבות ארגון, סדר יום הנהלה בנושאי משאבי אנוש והקשר למועצת המנהלים. כחבר הנהלה, שיתופו וחיבורו של האחראי למשאבי אנוש לאסטרטגיית הארגונית היא ברורה וטבעית: הפיכתו שותף שווה לצמרת הניהולית הדנה ומחליטה על הכיוון האסטרטגי שעל החברה לאמץ ובאופן טבעי, בעזרת משאבי אנוש, על ההשלכות האנושיות של כיוון הדרך המומלצת.

הבנה עסקית ואסטרטגית - ניתוח והבנה לעומק של התרומה לאסטרטגיית הארגון: משאבי אנוש חייב לפתח ראייה רחבה והבנת העסקי ובכך יוכל לצפות להיות גורם מרכזי בתרומה לצמיחת הארגון, ולהיות חלק בולט מצוות השותפות המוביל. למרבית ההחלטות האסטרטגיות הארגוניות ישנה השפעה על הגורם האנושי. תרומת משאבי אנוש היא לראות מהי השפעה זו, כיצד ניתן לעודד או לדכא אותה, ולקבל הסכמה ושיתוף פעולה של חברים לשותפות לשם ביצוע.

תכנון וניהול פיתוח יכולות - מערך משאבי אנוש מצפה כי דרגי הניהול יראו בו את מתכנן כוח העבודה הנדרש, הן היום והן בעתיד. זאת באמצעות השמת כל כובד משקלו המקצועי על הנושא המרכזי, ניהול היכולות, המכביד על הניהול לקבלת תוצאות חיוביות מיידיות ובעתיד, כמו גם ניתוח והספקת מידע לשותפים על תוצאות פעילותם באמצעות מעקב, מדידה ודיווח על תחלופה, עלות הגיוס, קשיי הגיוס, תכנון יורשים וכו'.

סוכן שינוי – דרגי הניהול מצפים לראות את מנהל משאבי אנוש כסוכן שינויים וכיועץ לניהול בתכנון שינויים בכוח העבודה, שינויים במבנה, בתנועת עובדים (כגון, קידומים ופיטורין), זיהוי נקודות תורפה וזיהוי הזדמנויות הכוללות מתן ביטוי מרבי ליכולות העובדים. ממנהלי משאבי אנוש מצופה לדאוג, כי השינוי ייעשה רק לאחר שנערך דיון על התוצאות המצופות ממנו ולאחר שקיימות תוכנית לביצוע השינוי, כולל בניית קבוצות התמיכה בשינוי, תוכנית תקשורת ארגונית בהתאמה לעיתוי השינוי, ותוכנית לשיתוף העובדים בתהליך על מנת להפחית את התנגדותם לשינוי, וכן בניית צוותים לבקרה על תוצאות השינוי ויישומו.

בקרה ומדידה - איסוף נתונים רלוונטיים להחלטות ניהוליות ואסטרטגיות - בקרת מדידה ושיתוף השותפים בביצועי מערך משאבי אנוש והשפעתם על קידום האסטרטגיה. מתן מענה למנכ"ל ולשותפים במידע שוטף הנדרש לניהול העסק ולהבנת תרומת משאבי אנוש לקיומו (כגון: עלות קליטה, עלות תחלופה, עלות התגמול הישיר והעקיף, עלות אובדן ידע, עלות למידה וכו').

תרבות ארגונית - הבטחת קיומה של תרבות ארגונית מזוהה ומנוהלת. משאבי אנוש מצופה לעודד את הניהול לקחת חלק פעיל בטיפוח ערכי הארגון. אחריותו היא, בניית כלים ארגוניים מתאימים לטיפוח ולשמירת ערכי התרבות והחדרתם לעולם הארגוני המקומי והגלובלי. כמו כן, על משאבי אנוש לקחת אחריות לבקרה תרבותית בייזום מעקב תקופתי של תפישת עובדי החברה את תרבות הארגון, ודיווח על הסטיות ממנה והדרך לתקן.

תקשורת פנים-ארגונית - תרומה חשובה ויסודית של משאבי אנוש לארגון, אשר יש להניח כי הניהול היה מצפה לה בכליון עיניים, היא **ניהול מערך התקשורת הפנים-ארגונית**, אשר במרכזו יינתן הדגש על פיתוח כלים ארגוניים לעידוד תקשורת בין-אישית. כיצד לעודד פתיחות ארגונית? כיצד לעודד מחוברות ארגונית? מה תפקידם של דרגי הניהול? את מה להדגיש ואת מה לא? יצירת תפישת תקשורת ארגונית מלווה בדרכי תקשורת ומסרים מתאימים, עידוד יצירת פורומים לתקשורת, שולחנות עגולים בנושאים וברמות שונות, שילוב מערכות ממוחשבות ועוד. תרומת משאבי אנוש היא רחבה ומורכבת, וכוללת את הנושאים שיש להדגיש: כלי התקשורת, קביעת קהל היעד, העיתוי והתזמון. זהו חלק מרכזי בעבודת משאבי אנוש, המאפשר חיבור בין הארגון לניהול, לעובדים ולקהילה.

שותפות - במרכז הצלחת השותפות עומדת המשימה, כיצד יכול מנהל משאבי אנוש לפתח יחסי שותפות עם המנכ"ל? כיצד ניתן לבנות מעמד ארגוני של יועץ אישי למנכ"ל וכנגזרת ממנו, יועץ לכל הניהול הבכיר? כיצד ניתן להיות לעזר למנכ"ל וכפיפיו בפענוח, מעקב והבנת המפה האנושית? וכן לבנות את התפקיד המאוד חשוב והרגיש שהוא **להיות השותף למנכ"ל להכוונה נכונה של ההון האנושי** בחברה. כיצד מגיעים

לשימוש המרבי בפוטנציאל כוח העבודה? כיצד מזהים ויוצרים תרבות המתאימה לכך? כיצד שומרים ומטפחים את רוח החברה לעידוד תחושה חיובית של העובדים? יש לזכור, כי במקרים רבים המנכ"ל בודד מאוד בארגון. שותפות בינו לבין האחראי על משאבי אנוש יכולה להקל על בדידות זו על ידי יצירת יחסים המאפשרים שיתוף עם המנכ"ל בהתלבטויות, בהערכות ובמידע "מהרחוב הארגוני". כמו כן, שותפות מעין זו תאפשר מתן משוב למנכ"ל, הן אישי, והן בנוגע להיבטי ניהול משאבי אנוש - העמידה במטרות מערך משאבי אנוש, הצלחותיו וכישלונותיו והדרכים לשפרם. קיום מערך יחסים של שותפות אמתית מחייב את מנהל משאבי אנוש להשקיע זמן ומאמצים ביצירת ובטיפוח היחסים, ומחייב הבנת נקודות החוזק והחולשה של המנכ"ל. מן הראוי היה להבין לעומק את "מודל חמשת הגדולים" (The Big five model), מודל המתאר את חמש תכונות האישיות הבסיסיות של המנכ"ל המשפיעות על פעילות החברה כולה (Judge & Bono, 2000; Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999; Peterson, Smith, Martorana & Owens, 2003). הכרת תכונות אלו, תהווה מפתח לבניית מערך יחסים פורה.

מאמר זה בא לעודד קוראים לא רק להעמיק בבעייתיות של ניהול משאבי אנוש מול שינויי הסביבה המהירים, אלא לחדד את הצורך בהבנה עמוקה יותר של מהות השותפות אשר קובעת את יכולות הביצוע של מערך משאבי אנוש והדרג הניהולי. קיימת תלות מוחלטת בין מנהל משאבי אנוש לבין המנכ"ל ודרג הניהול הכללי. לדאבוננו, לא נמצא מחקר מקיף המצביע על הבנה וציפיות של המנכ"ל ממשאבי אנוש - עד כמה הקשר בין תפישת המנכ"ל ועובדיו הבכירים את משאבי אנוש ישפיע על הדגשי ניהול משאבי אנוש המיושמים בארגון והקשר של אלו לתוצאות העסקיות.

שינויי הסביבה פותחים גם הזדמנויות רבות בפני הארגון ומשאבי אנוש. זוהי הזדמנות ליצירת אסטרטגיה המעמידה את הארגון במקום המאפשר לו להתמודד בהצלחה בתחרות המואצת. זוהי גם הזדמנות למערך משאבי אנוש להשתלבות תורמת בהליך זה, הן בשותפות ליצירת האסטרטגיה כבסיס לעמידה מול התחרות, והן בתמיכה בבעיות המרכזיות של הארגונים כתגובה לשינויי הסביבה, כגון ניהול חדשנות, ניהול יכולות, ניהול גלובלי, ניהול שינויים וכדומה. עמדנו על הקושי בביקורת הקשה המופנית כלפי משאבי אנוש. נראה כי הדרך היחידה בשלב זה להתמודדות עם ביקורת זו, היא יצירת מודל אמיתי של שותפות שווה עם הניהול. לגישה זו כפי שראינו, יש עדיין מכשלות רבות להמשך קיומה, אך באם תבוצענה הפעילויות הנכונות, בעיקר של כיוול הציפיות והבנת חששות כל הצדדים, ניתן יהיה לחזק ולבנות שותפות אמיתית אשר תיתן תוצאות ממשיות ותאפשר למשאבי אנוש לקחת חלק מרכזי בתמיכה במנכ"ל ובדרגי הניהול במאמץ ליצירת יתרון תחרותי.

מקורות

- Baird, L. & Meshoulam, I. (1986). "A 2nd Chance for HR to Make the Grade", *Personnel*, 63(4) 45-48.
- Brand, J., Madsen, M.T. and Madsen, H. (2009). The perceived importance of HR duties to Danish line managers. *Human Resource Management Journal*, 19(2), Pp: 194-210
- Brockway, S. (2007). The Art if Business Partnering. *Strategic HR Review*, 6(6), Pp: 32-35.
- Francis, H. And Keegan, A. (2006). The Changing Role of HRM: In search of Balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3), Pp: 231-249

- Hills, J., Orion partners (2004). "High performing HR Business Partners: a global study." https://www.orion-partners.com/wp-content/uploads/R_High_Performing_HR_Business_Partners_2012_V3.pdf
- Holley, N. (2014) What CEOs want from HR: It's way more than HR, but above all it's integrity. University of Reading. http://www.danskhr.dk/media/1270/research-what_ceos_want_from_hr_sept_14_web.pdf
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751-765.;
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel psychology*, 52(3), 621-652;
- Lambert, A. (2009). The effective HR Business Partner. Work Group Report, November. Corporate Research Forum: London.
- Larsen, H. and Brewster, C. (2003). Line Management Responsibility for HRM: What is happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3), Pp: 228-244.
- Lawler III, E. E., & Boudreau, J. W. (2015). *Global trends in human resource management: A twenty-year analysis*. Stanford University Press.
- May, K.E. (1998). Work in the 21st Century: The Challenging Role of Human Resources. www.shop.org/tip/backissues/tipjan98/may.aspx
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 795-808.
- Renwick, D. (2003). Line Manager Involvement in HRM: An Inside View. *Employee Relations*, 25(3), Pp: 262-280
- Towers Perrin, (1995). The people strategy benchmark awareness and attitude study. New York, NY: Towers Perrin.
- Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA, Harvard Business School Press
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. and Nyman, M. (2009). *HR Transformation - Building Human Resources from the Outside In*. McGraw - Hill, New York.
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review* January-February Pp: 125-134

14th Annual Global CEO Survey <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/pdf/14th-annual-global-ceo-survey.pdf>

[2017 Global investor survey - 20th CEO survey: Pwc](http://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2017/gx/deep-dives/the-talent-challenge.html) Challenging times for HR
<http://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2017/gx/deep-dives/the-talent-challenge.html>

Economist Intelligence Unit 2. Economist Intelligence Unit report for KPMG (2012),
Rethinking Human Resources in a Changing World,
<https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/hr-transformations-survey/Documents/hr-transformations-survey-full-report.pdf>

[חזרה לתוכן העניינים](#)

Work Engagement and Performance: Daily fluctuations

Soares, C²; Veloso, A².; Ferreira-Oliveira, A.T.³⁴ & Silva, I².



מחבורות לעבודה וביצועי העובד : תנודות יומיות

מערכת היחסים שמקיימים עובדים עם מקום עבודתם נמצאת כל הזמן בתהליך התפתחות. הגישה של חוקרים ליחסים אלה גם היא השתנתה בשנים האחרונות. החוקרים פנו לחקר ההיבטים החיוביים ביחס לעבודה כמחבורות, מעורבות והשקעה ובחנו את השפעותיהם על ביצועי העובדים. עובדים מחוברים נהנים יותר מעבודתם ועקב כך משקיעים יותר בעבודתם, תוך גילוי מוטיבציה אינטרינזית כלפי המטלות שהם מבצעים. המטרה העיקרית של ניתוח האירוע המוצג במאמר הנוכחי לנתח את הקשר בין מחבורות העובדים לביצועיהם. 23 עובדי בית חולים השיבו לשאלון שהועבר להם פעמיים ביום במטרה להעריך את מידת המחבורות שלהם לעבודה (UWES-9) ואת ביצועיהם (באמצעות מדד ביצועי עובדים של גריפין ומייסון - Griffin and Mason). תוצאות המחקר מצביעות על קשר חיובי בין מידת המחבורות לביצועי העובדים. למרות שנמצא שמחבורות העובדים לא השתנתה במהלך יום העבודה מחברי המאמר מצאו שמידת ההישאבות (Absorption), שהיא אחד משלושת מרכיבי המחבורות- הלכה ופחתה במהלך יום העבודה.

ABSTRACT

The relationship that employees develop with their work is evolving one. Researchers approach to it has also been changing, currently exploring its positive aspects such as *engagement* and *flow* and its impact on employee performance. Engaged employees enjoy their work and because of that work more, revealing an intrinsic motivation towards their tasks.

The main purpose of this case study is to explore *work engagement*, specifically if there are any fluctuations of *work engagement* during one workday. We also analysed the relationship between work engagement and employee performance.

Twenty-three employees of a hospital answered a questionnaire twice a day with the purpose of evaluating their *work engagement* (UWES-9) and *performance* (Griffin and Mason performance scale).

The results indicate a positive relationship between *work engagement* and *performance*. Although employee work engagement had not changed during the day, we found

² University of Minho; Portucalense University, Portuga.

³ School of Economics and Management of the University of Porto, Porto.

⁴ Technology and Management School, Viana do Castelo Polytechnic Institute;

that *absorption*, one of the three dimensions of *work engagement*, had diminished during the day.

INTRODUCTION

The relationship that employees develop with their work is always evolving. Our approach to this relationship has also been evolving, currently exploring its positive aspects such as *engagement* and *flow*.

Engagement is an intense, positive and rewarding cognitive-affective state for the individual (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002), "characterized by energy, involvement and efficacy" (Schaufeli, 2012, p. 4) with the work they perform.

Initially researchers considered *engagement* to be opposite of *burnout*. The latter was characterized by "low levels of activation and pleasure" while *engagement* was characterized by "high levels of activation and pleasure" (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, p.417).

Currently, *work engagement* is considered to be composed of three different components: vigour, dedication and absorption. Vigour is associated with high levels of energy and mental resilience as well with the individual disposition to struggle and persist with the task at hand; dedication indicates a sense of meaningfulness, enthusiasm, pride, inspiration and challenge; absorption translates the immersion of the individual with the work itself, with the difficulties of being away from it, experiencing a high level of focus and the sense that time is running out (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

In this study, work engagement means "a positive and rewarding state of mind, related to work, which is characterized by vigour, dedication and absorption, and means a "persistent and incisive cognitive - affective state of mind" (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002, p. 74).

Work engagement and performance

Engaged employees enjoy their work and because of that work more, revealing an intrinsic motivation towards their tasks (Shimazu & Schaufeli, 2009; Beek, Hu, Schaufeli, Taris & Schreurs, 2012).

Several studies found positive relationships between work engagement and employee performance (Rich, Lepine, & Crawford, 2010; Shimazu & Schaufeli, 2009; Shimazu, Schaufeli, Kubota & Kawakami, 2012). Employees who are work engaged are more focused on their job tasks and involved with organizational issues (Rich, Lepine, & Crawford, 2010), present more pro-active behaviours (Salanova & Schaufeli, 2008) and are more efficient at performing their tasks (Christian, Garza & Slaughter, 2011).

Shimazu & Schaufeli (2009) point out four characteristics of *engaged* employees that explain their better performance: 1) engaged employees feel more often positive emotions; 2) present better health; 3) are able to develop their own personnel resources and 4) share their *engagement* with others.

For the purpose of this study, the concept of *performance* is based on the Griffin, Neal & Parker (2007) *model of positive work role behaviours*. This model classifies different dimensions of work role performance considering the level and type of behaviours that are presented, and the final impact on employee efficiency. According to the authors, there are three different levels of employee work role behaviours: individual, team and organization, expressed by three different types: Adaptivity, proactivity and proficiency. The latter, proficiency, refers to employee's ability to fulfil requirements of job tasks efficiently while adaptivity and proactivity are behaviours oriented toward change. Adaptivity is the ability to accommodate and respond to change and proactivity refers to the employee initiative to change himself or the environment (Griffin, Parker & Mason, 2010).

Work engagement fluctuations

Work engagement is a dynamic state and can change over time (Sonnentag, 2011). Several researchers analysed the period-of-time in which *work engagement* levels change. The variations can occur, for instance, in an intense period-of-time with an impact on work performance. It may be daily or weekly (Bakker & Bal, 2010). According to Sonnentag (2003), work engagement level is higher when employees feel they have fully recovered during their leisure time, with positive impact on proactivity behaviours. Recent studies also show day-to-day fluctuations in *work engagement* levels (Kuhnel, Sonnentag, & Bledow, 2011; Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti, & Schaufeli, 2008 cit. in Sonnentag, 2011). However, some authors suggest that *work engagement* can fluctuate during one single day, considering the circadian rhythm or diminishing as the working day ends and fatigue sets in. Others posit that the fluctuation can be from one moment to the next, similar to performance variation (Beal, Weiss, Barros & MacDermid, 2005).

In sum, it seems of importance to explore the relationships between *work engagement* and performance as well the possible fluctuations of engagement within a working day as these variables impact employees and organization's success. This study seeks to analyse *work engagement* and its fluctuations during a working day, adding some novelty: (1) a smaller time period of working engagement fluctuation analysis and (2) a broader concept of performance as includes proficiency, adaptability and proactivity.

OBJECTIVES

The main objective of this study is to determine if there are any variations on work engagement and employee performance levels during one working day. Also, we seek to analyse the relationship between work engagement and performance.

METHODOLOGY

The case study is exploratory in nature, as our intention is to explore and deepen the knowledge concerning work engagement fluctuations on a daily basis. Also, it is intended to determine if there is any relationship between performance and work engagement.

The case study was carried out in a state hospital with 1923 employees. The sample was recruited based on word of mouth, from one source to another – snowball effect. It included 23 employees, 21 (91,3%) of which were women. The average age was 43.39 years old (SD=8) varying between 29 and 59 years old; 52.2 per cent (n=12) held at least a college degree; 34.8 per cent (n=8) were employed at the hospital between 6 and 10 years, 26,1 per cent (n=6) more than 20 years, 21.7 per cent (n=5) between 11 and 20 years; 13 per cent (n=3) between 1 and 5 years and one at least, 1 year.

Procedure

We explained to each respondent the purpose of the study and guaranteed confidentiality. They were asked to sign an informed consent document and to fill out two paper-and-pencil questionnaires. The first questionnaire was to be answered in the beginning of the working day and the second one at the end of the day, just before leaving work. Altogether, the questionnaires demanded less than 20 minutes to be answered.

Instruments

Work Engagement. Work engagement was assessed with the reduced Portuguese version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9, Chambel & Farina, 2015) with 9 items. The UWES-9 included the three dimensions of work engagement: *Vigor* (e.g. At my work, I feel full of energy); *Dedication* (e.g. I am enthusiastic about my work) and *Absorption* (e.g. I am happy when I work intensely). All items were scored on a 7-point frequency rating scale from 0- Never to 6 - Every day. A total score was obtained for each subscale, *Vigor*, *Absorption* and *Dedication*, adding the answer of all subscale items and also a total score for *Work Engagement*.

Job Performance. Job Performance was assessed with the Portuguese version of Griffin, Parker and Mason Performance Scale (Marques-Quinteiro & Curral, 2012). This scale features 27 items that assess Proficiency (e.g. Performed well the key tasks of his/her job); adaptability (e.g. Adapted well to the changes of its job key tasks) and proactivity (e.g. Started to use better ways to perform his/her job key tasks.) All items were scored on a 5-point frequency rating scale from 1- Never to 5 - Always. A total score was obtained for each subscale, *Proficiency*, *Adaptability* and *Proactivity*.

RESULTS

Results are presented in three parts: the first refers to the descriptive analysis of data; the second part is dedicated to the correlations between work engagement and performance and the third part addresses the analysis of differences between the two temporal moments.

There were no questionnaires with more than 10% missing values of the responses, so all were included in the analysis. The missing values found were replaced by the means of the answer to the respective item.

Prior to the analysis of correlations and differences between the two temporal moments, an analysis to the normality of the sample distribution was made. The normality assumptions were not found. Also, given the size of the sample (N=23) it was decided to use non-parametric tests (Spearman Correlations and Wilcoxon Test).

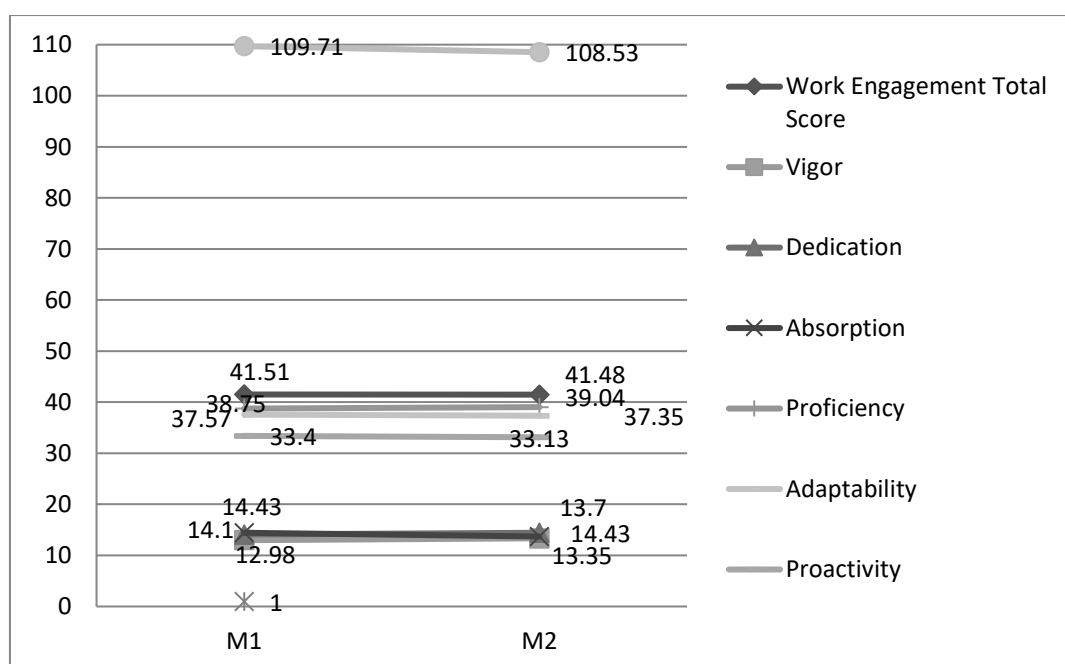
Table 1: Mean and standard deviation of the variables at the two temporal moments

	Moment 1 M (SD) n=23	Moment 2 M (SD) n=23
Work Engagement Total Score	41.51 (8.02)	41.48 (7.64)
Vigour	12.98 (3.80)	13.35 (3.33)
Dedication	14.10 (2.83)	14.43 (2.60)
Absorption	14.43 (2.24)	13.70 (2.70)
Performance Total Score	109.71 (10.32)	108.53 (11.63)
Proficiency	38.75 (3.15)	39.04 (3.66)
Adaptability	37.57 (4.63)	37.35 (5.09)
Proactivity	33.40 (4.04)	33.13 (5.09)

The total score of *work engagement* (see fig.1), indicates a slight decrease from moment one (M1) to moment two (M2). However, analysing the three different dimensions in particular, an increase of vigor and dedication from M1 to M2 and a decrease only at the level of absorption are observed, indicating a bigger change.

The total score of performance slightly decreases, like two of its dimensions (adaptability and proactivity), while the dimension proficiency slightly increases.

Figure 1: Fluctuation of the means of the variables, at M1 to M2



To explore the relations between the variables, we proceeded to the analysis of correlations through the Spearman Correlation Coefficient. The analysis showed that *work*

engagement total score is positively related with the total score of *performance*, in the two moments.

Table 2: Correlations at M1

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Work Engagement Total Score	-					.40 [†]	.45*	.43*
2. Vigor		-				.27	.45*	.47*
3. Dedication			-			.33	.35	.23
4. Absorption				-		.39 [†]	.36 [†]	.28
5. Performance Total Score	.53*	.48*	.37 [†]	.45*	-			
6. Proficiency	.40 [†]	.27	.33	.39 [†]		-		
7. Adaptability	.45*	.45*	.35	.36 [†]			-	
8. Proactivity	.43*	.47*	.23	.28				-

Notes. †p<.1; *p<.05

Work engagement and *performance* are positively related ($r_s=.53$, $p=.01$). *Work engagement* total score is positively related with adaptability ($r_s=.45$, $p=.03$) and with proactivity ($r_s=.43$, $p=.04$). There's also a positive correlation, marginally significant, with proficiency ($r_s=.40$, $p=.06$). Also, vigor was positively related to adaptability ($r_s=.45$, $p=.03$) and with proactivity ($r_s=.47$, $p=.02$). Absorption showed positive correlations, marginally significant, with proficiency ($r_s=.38$, $p=.07$) and adaptability ($r_s=.36$, $p=.09$). *Performance* total score is positively related to vigor ($r_s=.48$, $p=.02$) and with absorption ($r_s=.45$, $p=.03$), while the correlation with dedication is marginally significant ($r_s=.37$, $p=.08$).

Table 3: Correlations at M2

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Work Engagement Total Score	-					.41 [†]	.62**	.30
2. Vigor		-				.44**	.65**	.37 [†]
3. Dedication			-			.19	.42 [†]	-.004
4. Absorption				-		.38 [†]	.55**	.41 [†]
5. Performance Total Score	.57**	.63**	.23	.55**	-			
6. Proficiency	.41	.44**	.19	.38		-		
7. Adaptability	.62**	.65**	.42*	.55**			-	
8. Proactivity	.30	.37	-.004	.41				-

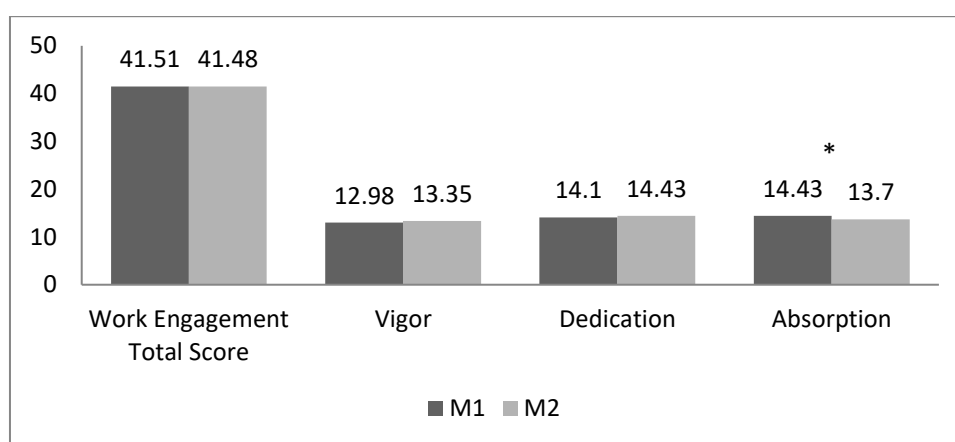
Notes. †p<.1; *p<.05; **p<.01

Work engagement total score and performance total score show to be positively related ($r_s=.57$, $p=.005$). *Work engagement* total score presents a positive correlation, marginally significant, with proficiency ($r_s=.41$, $p=.05$), and is also positively related with adaptability ($r_s=.62$, $p=.03$). Vigor showed to be positively related to proficiency ($r_s=.44$, $p=.04$), adaptability ($r_s=.65$, $p=.001$) and marginally significant correlated with proactivity ($r_s=.37$, $p=.08$). Dedication and adaptability related positively, with a marginally significance ($r_s=.42$, $p=.05$). Absorption is positively related to adaptability ($r_s=.55$, $p=.007$) and shows also positive

correlations, marginally significant, with proficiency ($r_s=.38$, $p=.08$) and proactivity ($r_s=.41$, $p=.05$). Performance total score presents positive relations with the two dimensions of work engagement, being positively related with vigor ($r_s=.63$, $p=.001$) and with absorption ($r_s=.55$, $p=.007$).

Our intention was to explore if there any fluctuations in work engagement and performance during the workday. We conducted an analysis of differences between M1 – the beginning of the day – and M2 – the end of the day – using the Wilcoxon Test. The analysis showed significant differences at the level of absorption and marginally significant differences at the level of proactivity.

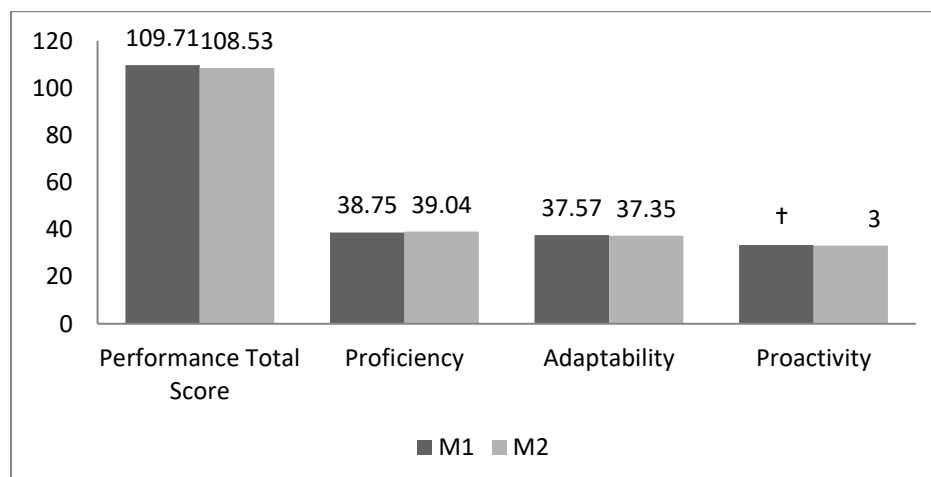
Figure 2: Comparison of the means of work engagement and its dimensions at the two temporal moments



Note. * $p<.05$

There are significant differences at the level of absorption, between M1 and M2, $Z = -2.330$, $p=.02$. The level of absorption significantly decreases from the beginning of the day to the end of the day.

Figure 3: Comparison of the means of the performance and its dimensions at the two temporal moments



Note. † $p<.1$

There are significant differences at the level of proactivity, between M1 to M2, $Z = -1.817$, $p = .069$. Proactivity is lower at the end of the day comparing to the beginning.

DISCUSSION AND CONCLUSION

This study's main objective is to evaluate if there are any variations on *work engagement* and employee *performance* levels, all through one working day. Also, it seeks to analyse the relationship between *work engagement* and *performance*.

The results of this study showed a positive relationship between *work engagement* (total score) and the three dimensions of performance, at moment one, as expected following the research results reported by Shimazu & Schaufeli (2009) and Shimazu, Schaufeli, Kubota & Kawakami (2012). This relationship occurs, according to Shimazu & Schaufeli (2009), because employees with higher work engagement feel positive emotions more often and are healthier. They also show better ability to use and develop their own resources and often share their engagement with others.

At time two, this relationship changes and the results show no relationship between work engagement and proactivity, a dimension of work performance. One possible reason for this is that employees at the end of a working day may feel too tired to be proactive or there is no need for it (proactivity).

At both times, there is a marginally significant relationship between *work engagement* and proficiency, another dimension of performance. One possible explanation for this result is, according to Griffin, Parker and Mason (2010), that engaged employees are more proficient performing their job tasks and therefore may feel no satisfaction with themselves because expecting high performance they continuously challenge themselves to reach higher levels of performance. This may explain a poor evaluation of themselves.

Analysing the differences between the two moments of the study, there is no variation of *work engagement* (total score) at the beginning and the end of the working day. Although, some variations had been found from one day to another (Kuhnel, Sonnentag, & Bledow, 2011; Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti, & Schaufeli, 2008 cit. in Sonnentag, 2011) and also weekly (Bakker e Bal 2010), there was no found significant variation considering the period of one working day, as Sonnentag (2011) had hypothesized.

We did not any variation on vigour considering the two moments of evaluation. This result can be explained since vigour is related to the individual and not time. Vigor can be expressed by high levels of energy and mental resilience as well with the individual disposition to persist and make an effort towards work (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Also, as the employee is performing his/her own task is feeling more energy by its results and contrary to what is expected, this experience feeds his/her own perceptions of vigour.

In much the same way, dedication had no significant change with time. Dedication, can be understood as a constant dimension, therefore, not changing during a workday, because, as Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2002) posit it is related to what work means to individuals and how they feel about it: significance; enthusiasm, inspiration, pride and challenge.

Absorption, on the other hand, revealed some variations during the working day. Employees found it more difficult to be focused and immersed in performing their tasks at the same level through an 8-hours workday. One can expect that the nature of tasks can be differentiated through time, implying different levels of absorption. However, this variation should be explored on future research: is individual's absorption diminishing because one anticipates the end of the workday and the return to their private life or because the content of the task is changing? Or are employees feeling physically or mentally tired?

The levels of proficiency had not changed significantly, during the workday, according to employees' perceptions. As this dimension intends to measure the processes that employees adopt to reach efficiency, it was expected that employees maintain the perception of their own proficiency during all day.

The comparison of adaptability and proactivity means at the two temporal moments showed the decreased of the level of these two dimensions of performance. One possible explanation for these results is related to the nature of the work and also to the context of this organization: a state hospital. Proactivity and adaptability are behaviours oriented to change (Griffin, Parker & Mason, 2010). Proactivity is the capability of the employee to act introducing changes in him/herself or on the environment. The latter refers to the employee capability to answer and integrates changes. In organizations, change is important but does not demand that employees constantly change their own behaviours. This is truer in organizations such as health services where employees have to follow rigid guidelines, which do not provide opportunities to change.

There are some limitations that should be controlled in future research. First, the sample involved only one organization with an important impact on the diversity of the sample. Future studies should include several and different organizations, increasing the sample dimension and the number of participants. Also, the time of the day when participants answer the questionnaire should be controlled. In this study, participants were asked to answer to the questionnaires on specific times during the workday, but there was no effective control by the researchers. In future studies, it is important to guarantee that all participants will answer the questionnaires at the same period of time.

Data were collected in two-time periods - the beginning and the end of a workday. However, it would also be interesting to analyse if there are any fluctuations of *work engagement* through the day: for instance, can the level of *work engagement* decrease in the middle of the day and return to high levels at the end? Are the fluctuations due to the nature of the task? Can the nature of the task that the employee is performing when he/she is asked to fill the inquiry influence the perceptions of work engagement? This variable should also be controlled in future research.

The results of this research contribute to the understanding how *work engagement* changes during small periods of time. Considering the importance of understanding how employees work and when are more productive for organizations, and the human resource management function, more research involving larger samples and different contexts, is needed.

REFERENCES

- Bakker, A. B. & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189–206.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros E. & MacDermid, S. M. (2005). An Episodic Process Model of Affective Influences on Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1054–1068.
- Beek, I. v., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, B. H. (2012). For Fun, Love, or Money: What Drives Workaholic, Engaged, and Burned-Out Employees at Work? *Applied Psychology*, 61 (1), 30-55.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617–635.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? . *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14, 3-10.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Rhenen, W. v. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being? *Applied Psychology*, 57 (2), 173-203.
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is Workaholism Good or Bad for Employee Well-Being? The Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement among Japanese Employees. *Industrial Health*, 47, 495-502.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., & Kawakami, N. (2012). Do Workaholism and Work Engagement Predict Employee Well-Being and Performance in Opposite Directions? *Industrial Health*, 50, 316-321.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1012–1024.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 518–528.
- Sonnentag, S. (2011). Research on work engagement is well and alive. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 29-38.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



השפעת התעמרות במקום העבודה על סולידריות אופקית ותחושת ביטחון תעסוקתי

סיביל היילברן⁵ יריב איצקוביץ⁶

תקציר

על בסיס מודל החליפין ותאוריית ההערכה הקוגניטיבית של לזרוס, אנו בודקים את הקשרים בין התעמרות במקום העבודה לבין שתי תוצאות אפשריות – תחושת חוסר ביטחון תעסוקתי, והיווצרות של סולידריות אופקית. תוצאות אלו נובעות בהתאמה משני מקורות שונים של התעמרות – מנהלים ועמיתים. בהשפעת תאוריית ההערכה הקוגניטיבית, ההשערה הראשונה גורסת שהתעמרות מייצרת תחושה של חוסר ביטחון תעסוקתי במקרים שבהם המתעמר הוא מנהל מקום העבודה. אולם כאשר יחס מתעמר מופנה על ידי עמית, ההתעמרות לא תגרום לתחושת פגיעות תעסוקתית משום שלעובד הנפגע יש כלים שבאמצעותם הוא יכול להתמודד עם מקרי ההתעמרות. לפי ההשערה השנייה התעמרות מצדו של מנהל לא תשפיע על הסולידריות האופקית בין העמיתים אם עמיתו של הנפגע אינם חלק מיחסי הגומלין הפוגעניים. אף על פי כן, לפי תאוריית יחסי הגומלין החברתיים התעמרות מטעם של עמיתים למקום העבודה פוגעת בסולידריות בין העובדים. הנתונים נאספו בישראל בשנת 2014. 684 תגובות תקפות התקבלו דרך שאלון מקוון. הנתונים נותחו באמצעות ניתוח משוואות מבניות (structural equational modeling). מדדי התאמת המודל נמצאו כמעידים על התאמה טובה מאוד של המודל שהוצע. מגבלות, השלכות ויישומים נידונים כחלק מהדיון.

הקדמה

בעשורים האחרונים, בעקבות תהליכי הגלובליזציה ותנאי התחרות הכלל-עולמיים, חלו שינויים מקיפים בשוק העבודה. ביטוי מרכזי של ההתפתחויות הללו הוא היווצרותו של 'מעמד בלתי-יציב' (precarious class) של עובדים (Standing, 2011). עלייתו של מעמד זה קשורה למספר גורמים כמו הופעתן של תצורות תעסוקה חדשות המגיבות להתפתחויות בתחום הטכנולוגיה (למשל מרכזי שירות טלפוניים), סוגים חדשים של מערכות ייצור (למשל ייצור רזה) ושינויים מבניים וארגוניים נוספים כמו צמצום, מיקור חוץ והפרטה של שירותים ציבוריים (Landsbergis, et.al, 2014). בנוסף במקביל לתמורות אלו, מספר העובדים החברים באיגודים מקצועיים הולך ופוחת (Kalleberg, 2009). בשל מורכבותם ההולכת וגוברת של יחסי העבודה – המתבטאת הן בשינויים בתנאי שוק העבודה והן בשינויים ארגוניים במקומות העבודה – יש לחקור התנהגויות ומאפיינים סביבתיים פנים ארגוניים כמו סולידריות בין עמיתים, ביטחון תעסוקתי והתעמרות. במאמר נחקרות שתי שאלות הקשורות זו בזו ונוגעות להשפעת התעמרות מצדם של מנהלים או עמיתים על תחושת ביטחון תעסוקתי ועל סולידריות אופקית.

5 פרופ' סיביל היילברן, המחלקה למדעי ההתנהגות, מכללת כנרת ואוניברסיטת חיפה sibylleh@kinneret.ac.il

6 דר' יריב איצקוביץ, המחלקה לניהול משאבי אנוש במכללת כנרת itzkovichyariv@gmail.com

מסגרת תאורטית

קורפנזנו ומיטשל סקרו מגוון דרכים ליישום תאוריות של חליפין חברתי (Social Exchange Theory) והסיקו שניתן להחיל נורמות של הדדיות, אשר בדרך כלל משמשות להסברת יחסים בין אישיים, גם על אינטראקציות חברתיות המתקיימות בין קבוצות של שחקנים ובין יחידים לארגונים (Corpanzano & Mitchell, 2005). הגישה המורחבת לחליפין של אינטראקציות בין אישיות אומצה לאחר מכן על ידי חוקרים, שהשתמשו בתאוריית החליפין החברתי כדי לבדוק את השפעת תפיסת הצדק של עובדים על ביצועיהם (Ayree, Walumbwa, Mondejar & Chu, 2013) ועל ידי חוקרים שבדקו האם תמיכה חברתית יכולה להשפיע על כוונותיהם של עובדים לעזוב את מקום העבודה (Paille, Grima & Dufour, 2012). נקודת מבט רחבה כמו זו, חסרה בחקר ההתעמרות שמתמקד בראש ובראשונה במערכות יחסים בין יחידים (Scilpzand et al., 2015). לפי העיקרון הבסיסי של תאוריית החליפין יחידים מעריכים באופן מתמיד את יחסי הגומלין הארגוניים. אם יחסי הגומלין נתפסים כבעלי ערך עבורם, במסגרת החליפין, היחידים יבחרו בדפוס פעולה שמועיל לארגון (Ayree et al., 2013; Paille et al., 2012) ואשר ניתן לראות בו חליפין חיובי. קו תאורטי זה פותח היטב בחקר ההתנהגות האזרחית הארגונית (Corpanzano & Mitchell, 2005; Paille et al., 2012). לחילופין אם אחד הצדדים חווה את האינטראקציה באופן שלילי, על רקע אותה נורמת חליפין שכעת נתפסת שלילית (Helm et al. 1972), הוא יגיב באופן שלילי התואם את דפוס החליפין (Corpanzano and Mitchell, 2005).

חוקרים מצאו, שחוויות תדירות של התעמרות בין עמיתים קשורות לעלייה ברגשות שליליים וירידה ברמת המאמץ של העובד (Sakurai & Jex, 2012). הממצאים הללו במידה רבה מבטאים את אותה הדדיות שלילית, אך גם מעידים על כך שהשפעת תמיכתם של עמיתים (או העדר תמיכה כזאת) חורגים מגבולותיה של אינטראקציה דיאדית ובכך תומכים בקביעתם של (Corpanzano and Mitchell 2005). מעבר לכך ניתן לראות בהם ביטויים של התעמרות.

התעמרות

ככלל התעמרות אינה מושג אקדמי. המושגים המגדירים את התופעה רבים. חלק מהגדרות מתייחסות באופן ברור למעמדו של התוקף בארגון ולפערי העוצמה בינו לבין קורבנו. בכך הן תוחמות את עולם התוכן של התנהגויות פוגעניות לסוג מאוד מובחן של תוקפים - כאלה הנמצאים בעמדת כוח כלפי קורבנותיהם. הגדרות אלו מתמקדות במצבים שבהם לתוקף סטטוס ארגוני גבוה מזה של קורבן ההתנהגות הפוגענית. לכאורה, הבחנה זו מצמצמת את היריעה, אך למעשה הגדרות אלו עדיין מצליחות, במידה רבה, לתאר את המציאות נאמנה, שכן רובן המכריע של ההתנהגויות הבין-אישיות הפוגעניות מתבצעות על ידי אלו שנמצאים במעמד גבוה יותר. מובן שיש מקרים של התנהגויות בין-אישיות פוגעניות שבהם התוקפים הם עמיתים, ואפילו קורה שהתנהגויות כאלו מגיעות מצדם של כפיפים, אך עיקר ההתנהגויות זורמות במורד ההיררכיה הארגונית.

במסגרת ההגדרות המתייחסות לעליונותו של התוקף בהשוואה לקורבן, ניתן למצוא את המושגים: עריצות בזעיר אנפין (Petty Tyranny) אשר נטבעה על ידי (Ashforth 1994, 1997), ניצול לרעה של סמכות (Abusive Supervision) אשר נטבע על ידי (Tepper 2000, 2007), מנהיגות רעילה (Toxic Leadership) מושג שנטבע על ידי (Lipman-Blumen 2006). ומנהיגות הרסנית (Destructive Leadership) מושג שנטבע על ידי (Einarsen et al. 2007). הגדרות אלו כולן מתמקדות ביחסים בין-אישיים פוגעניים, אולם הן מניחות פערי עוצמה בין הקורבן לתוקף. יחד עם זאת לאור העובדה שהתנהגויות פוגעניות קיימות גם בקרב עמיתים, ניתן למצוא בתאוריה מושגים נוספים העוסקים במגוון רחב של התנהגויות בין-אישיות פוגעניות ושאינם מחייבים פערי עוצמה בין התוקף לקורבן.

המונח הטרדה (Harassment) הוגדר על ידי אינרסן ו רקנס כמעשה החוזר על עצמו ומכוון להכאיב ולתסכל, או שזהו מעשה שאינו בהכרח חוזר על עצמו אך מכוון להכעיס, להפחיד, לאיים או ליצור אי-נוחות אצל עמית, מנהל או כפיף. בניגוד להגדרות הקודמות, הגדרה זו מניחה כי כל אדם בארגון מסוגל לזווג התנהגות פוגענית ולא רק בעלי העוצמה. יתר על כן, הטרדה היא הגדרה כה רחבה עד שנכללים במסגרתה גם מעשי הטרדה מינית (Einarsen and Raknes 1997).

הספרות התיאורטית מכירה גם בהתנהגות פוגענית שקבוצת אנשים מפנה כלפי היחיד (Mobbing). היינו ליימן כינה התנהגות זו בשם "טרור פסיכולוגי" (Psychological Terror). בדרך כלל התנהגויות אלו מתואמות על ידי קבוצה של פחות מארבעה אנשים שמטרתם המשותפת היא לפגוע ביחיד. ליימן מבחין בין המונח התעמרות קבוצתית (Mobbing) למונח בריונות (Bullying) וטוען שהתעמרות קבוצתית מתייחסת להתנהגויות יותר מתוחכמות ויותר עדינות בהשוואה לאלו של בריונות. הוא גם מבחין בין קונפליקט חד פעמי או נקודתי לבין התעמרות קבוצתית וטוען שהתופעה תיחשב התעמרות קבוצתית אם היא תתרחש לאורך פרק זמן ארוך (כשישה חודשים) ובתכיפות גבוהה (פעם בשבוע). ליימן אינו רק מגדיר מסגרת זמן אלא גם קובע שהתדירות אף היא משמעותית ולא דווקא הפעולות שנעשו. הוא מייחס חשיבות נמוכה לתוכן המעשים מכיוון שהמגוון הוא רחב ומכיוון שהגדרה מדויקת אינה תמיד אפשרית (Leymann 1990). ההגדרות התאורטיות לתופעה רבות. מאמר זה יעשה שימוש בהגדרתם של אנדרסון ופירסון (1999) להתעמרות.

אנדרסון ופירסון (Andersson & Pearson, 1999) הגדירו לראשונה את מושג ההתעמרות בתור "סטייה התנהגותית מתונה מתוך כוונה עמומה לפגוע באדם החווה התעמרות, תוך הפרה של נורמות הכבוד ההדדי" (p. 457). בעוד שאדיבות מתבטאת באינטראקציות בין-אישיות הולמות, התעמרות מתאפיינת במפגשים חברתיים בלתי הולמים ובעלי אופי עוין (Pearson & Porath, 2005). עוינות זו יכולה להיות אקטיבית כמו במקרים של ביקורת פומבית או פסיבית כמו במקרים של התעלמות מופגנת (Hershcovis, 2011). הגדרה זו נבדלת מסוגים אחרים של עוינות בין-אישית בשני קריטריון עיקריים: לפי הקריטריון האחד מדובר בהתנהגות בין אישית פוגענית בעצמות קלה או מתונה (Pearson & Porath, 1999; Anderson & Pearson, 2005). בהשוואה להתנהגות בין אישית פוגענית בעצמות גבוהה יותר, למשל בריונות או הפגנת אגרסיביות, פוגענות כפי שמוגדרת על ידי אנדרסון ופירסון (1999) מתייחסת לצורה עדינה יותר של עוינות בין-אישית (Cortina, Magley, Williams & Langhout, 2001; Pearson et al., 2000; Pearson, Andersson & Wegner, 2001). הקריטריון הנוסף להבחנת הגדרתן של החוקרות מהסוגים האחרים של עוינות בין-אישית אשר הוצגו לעיל, היא עמימות כוונותיו של המתעמר לפגוע באדם הסובל מהתעמרות (Silter & Jex, 2012; Trudel & Reio, 2011). לפי הגדרתן, התעמרות היא סובייקטיבית בטבעה ולכן כל אחד מהצדדים עלול לפרש את המציאות באופן שונה, מה שמוביל לשוני במטרות שכל צד מייחס למעשי הפגיעה. בעוד שחלק מאלו הסובלים מאותה התנהגות פוגענית רואים בה פעולה מכוונת, אחרים עלולים לפרשה באופן אחר (Gallus et al., 2014; Silter et al., 2012). כך או כך, ממחקרים שנעשו לאחרונה עולה שהתנהגות פוגענית שכזו היא גורם מייצר לחץ בחיי העבודה (job-stressor) (Kern & Grandy, 2009).

לפי תאוריית ההערכה של לזרוס ופולקמן (1984) יש שני סוגים של תגובה לגורמים מייצרי לחץ בעבודה – תגובות הממוקדות ברגשות ותגובות הממוקדות בבעיות. סוג התגובה תלוי בהערכת הסיטואציה בתור פוגענית, מאיימת או מאתגרת ובהערכת האמצעים להתמודדות עמה. תגובות המיועדות לפתרון הבעיה מבוססות על יכולת להתמודד עם סיטואציה מעוררת לחץ בהתאם להערכה חיובית של אמצעי התמודדות חיצוניים ופנימיים. תגובות רגשיות לעומת זאת, מבוססות על פסימיות הנוגעת לאפשרות

להתמודד עם הבעיה בהצלחה (Lazarus & Folkman, 2010; Folkman, 2010; Duke & Jimmieson, 2014; 1984).

תוצאה אפשרית של לחץ בעבודה היא תחושת חוסר ביטחון תעסוקתי (Brockner & Wiesenfeld, 1993; Jacobson, 1991). בעוד שביטחון תעסוקתי מעורר מוטיבציה ומאפשר לעובד להפיק סיפוק מעבודתו (Rosenblatt & Ruvio, 2000), חוסר ביטחון תעסוקתי עלול לעורר תחושות סוביקטיביות של חוסר סיפוק מרמת התפקוד המתבטאות גם בתחושות פיזיות כגון חולשה בריאותית כללית (Bernard Oettel, De Cuyper & De witt, 2011; Vander Elst, De Cuyper & D Witt, 2011; Vander Elst, De Witte & De Cuyper, 2014). כמו כן חוסר ביטחון תעסוקתי מנבא גישות והתנהגויות לא-תפקודיות ברמה הארגונית כמו ירידה במחויבות לארגון (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). חוקרים מגדירים חוסר ביטחון תעסוקתי בתור "אי-יכולת לשמר המשכיות רצויה במצב של עבודה הנמצאת תחת איום" (Greenhalgh and Rosenblatt, 1984, p. 438) או בתור "אי-התאמה בין רמת הביטחון שאדם חווה לבין רמת הביטחון הרצויה מבחינתו" (Jacobson and Hartley, 1991, p. 1431). הצעתם של גרינהל ורוזנבלט להגדיר חוסר-ביטחון תעסוקתי באמצעות הפער בין רמת הביטחון הרצויה לבין רמת הביטחון המורגשת, ביחס לעבודה בכללותה או ביחס למאפייניה, מעידה על גישה רב-ממדית לסוגיית חוסר הביטחון התעסוקתי. לפי גישה זו תופעת חוסר הביטחון התעסוקתי חורגת במשמעויותיה והשלכותיה מהיבטים דיכוטומיים של המשכיות או אי-המשכיות בחיי העבודה. חוסר ביטחון תעסוקתי עלול לנבוע ממגוון איומים על מאפיינים ותנאים של חיי העבודה (Rosenblatt, 2000), ומכאן ניתן להניח שגם התעמרות כמאפיין של יחסי העבודה, יכולה להוביל לתחושת חוסר ביטחון תעסוקתי.

בהמשך לתאוריה של לזרוס ופולקמן והגישה הרב-ממדית לחוסר ביטחון תעסוקתי אפשר להסיק שהתעמרות תעורר חוסר ביטחון תעסוקתי במצבים שבהם האדם החווה התעמרות, חש שאין בידי האמצעים להתמודד עם האיומים שמזמן מקום העבודה. לפיכך אפשר להניח שבמקרים שבהם המתעמר הוא המנהל של העובד, מעשה ההתעמרות יתפרש כחוסר ביטחון תעסוקתי. המנהל אחראי על מרבית המשאבים הסוציו-אקונומיים של העובדים. התעמרות מצדו עלולה להתפרש בתור אינדיקציה לאובדן עתידי של משאבים ומתוקף כך עלולה להוביל לאב"ת. לעומת זאת, כיוון שעמיתו של העובד אינם אחראים על משאבים ממשיים ופוטנציאליים של העובד, התעמרות מצדם לא תוביל לתחושות של חוסר ביטחון תעסוקתי. לפיכך אפשר להעלות את השערת המחקר הראשונה.

השערת מחקר 1: עובדים יחוו התעמרות בתור איום על תחושת הביטחון התעסוקתי במקרים שבהם האדם המתעמר הוא המנהל, בעוד שהתעמרות מצדם של עמיתים לא תוביל לתחושת חוסר ביטחון תעסוקתי.

למערכת היחסים המורכבת בין עובדים וארגונים יש גם ביטויים חיוביים. סולידריות היא מצב שבו רווחתו של אדם או קבוצה נקשרת באופן חיובי אל רווחתם של אחרים כך שמתקיימים יחסי תלות-הדדית (De Beer & Koster, 2009: 12). אפשר להגדיר התנהגות סולידרית באמצעות מספר פרמטרים: מידת הסיוע שמגישים מועסקים לקולגות (אופקי) או למנהל (אנכי) לצורך השלמת משימה; מידת הנכונות של מועסקים לתקן טעויות שנעשות במהלך העבודה; יכולתם של עובדים להתנצל על טעויותיהם; וחלוקה הוגנת של משימות (Koster & Sanders, 2006). סולידריות מתאפיינת בנכונות לפעול באופן עצמאי למען מטרות קולקטיביות מבלי לצפות לתמורה פיננסית. לכן, לפי קוסטר וסנדרס (Koster & Sanders, 2006), סולידריות אופקית קשורה בהתנהגות מוסכמת עם עמיתים גם במצב לא נוח או באופן לא מוצהר רשמית. הנכונות לעזור לאחרים היא במידה רבה מאפיין (חיובי) של מערכות היחסים בין אנשים (Eman & Koster, 2006).

2004) ומשום כך – בהתאם לעקרונות תאוריית החליפין החברתי – עובד עשוי לנהוג באופן סולידרי במערכת יחסים אחת אך לא באחרת (Sanders, 2005). חוויית ההתעמרות, במיוחד כאשר היא נבחנת תוך הדגשת זהותו של המתעמר, יכולה להסביר התנהגות סולידרית בין עמיתים. מתוך אותה מסגרת תאורטית של חליפין, אפשר לומר שהתעמרות בין מנהל למועסקים לא תשפיע על הסולידריות האופקית משום שמנהלים אינם חלק ממערכת היחסים האופקית. אולם כאשר עמיתים הם שמבצעים את מעשי ההתעמרות, אפשר לצפות להשלכות שליליות על הסולידריות האופקית.

השערה 2: התעמרות מצדם של מנהלים לא תשפיע על הסולידריות האופקית בעוד שהתעמרות מצדם של עמיתים תפגע בה.

מתודולוגיה

הנתונים נאספו בשנת 2014 על ידי סטודנטים של סמינרים בנושא התנהגות ארגונית שנערכו במכללות הממוקמות בצפונה, דרומה ומרכזה של ישראל. הסטודנטים ניגשו לחמישה עשר ארגונים וראיינו עובדים מבוגרים מתעשיות שונות ובמצב תעסוקתי שונה. לפי לים ולי (Leem & Lee, 2011) זוהי שיטת דגימה מקובלת. הסקר הונהג באמצעות קישור אינטרנטי שנשלח למשתתפים בצירוף מכתב שמדגיש את חשיבות המחקר, מעודד את המשתתפים למלא את הסקר באופן מהימן ומבטיח אנונימיות מוחלטת. לאחר ניכוי שאלונים שמולאו בהיקף של פחות מ-30%, המדגם הסופי כלל 684 שאלונים. 60% מהמשתתפים היו גברים ו-40% נשים בני ובנות 35 בממוצע ($SD=10.1$). בין 19% ל-70.84% מהמשתתפים היו מועסקים קבועים ו-16% מועסקים זמניים. מספר שנות ההעסקה הממוצע של המשתתפים הוא 6 ($SD=6.4$), והוא נע בין שנת העסקה אחת לבין 45 שנים.

על מנת להבטיח תוקף מבנה הפעלנו פרוצדורת ניתוח גורמים ראשיים (principle component analysis) ובדקנו את המהימנות של כל שלושת המשתנים.

התעמרות

השתמשנו בסולם ההתעמרות בעבודה (Work Incivility Scale, WIS) שפיתחו קורטינה ואחרים (Cortina et al., 2011) על מנת למדוד את תפיסת ההתעמרות. הסולם מורכב משבעה פריטים על סולם ליקרט בן חמש נקודות הנע בין 1 = "כמעט אף-פעם", לבין 5 = "ברוב הזמן". המשתתפים נשאלו "האם במהלך השנה האחרונה היית במצב שבו אחד המפקחים או העמיתים שלך: פריטים לדוגמה היו "התנשאו מעליך או גרמו לך לתחושת נחיתות?", "הקדישו מעט תשומת לב להצהרותיך או גילו עניין מועט בדעותיך". בדיקת המהימנות הצביעה על מהימנות מספקת ($Cronbach's\ Alpha=870$). **אי ביטחון**

תעסוקתי

על מנת לבחון אי ביטחון תעסוקתי השתמשנו בסולם של ונדר אלסט ואחרים (Vnder Elst et al., 2014). הסולם כולל ארבעה פריטים על סולם ליקרט בן חמש נקודות הנע בין 1 = לא מסכים בכלל, ל-5 = מסכים מאוד. פריטים לדוגמה היו "סביר להניח שבקרוב אאבד את עבודתי" ו-"אני בטוח שאני שאשאר בעבודתי". בדיקת המהימנות הצביעה על מהימנות מספקת ($Cronbach's\ Alpha=731$).

סולידריות אופקית

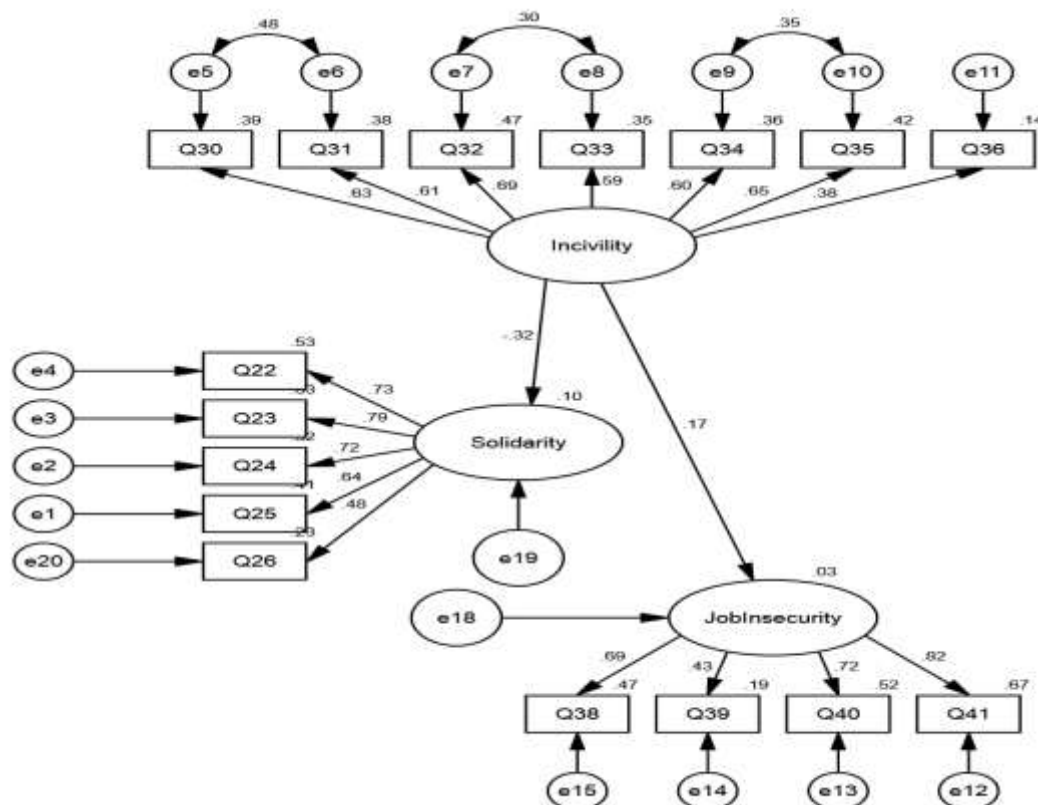
בהתבסס על קוסטר (Koster, 2005), השתמשנו בחמשת הפריטים הבאים על מנת למדוד סולידריות כלפי עמיתים: (1) "אני עוזר לעמיתים לעבודה להשלים משימות"; (2) "אני מוכן לעזור לעמיתים שלי כשעניינים מסתבכים באופן לא-צפוי"; (3) "אני מתנצל בפני עמיתים שלי אם אני עושה טעויות"; (4) "אני מנסה לחלק משימות נעימות ובלתי נעימות באופן שווה ביני ובין העמיתים שלי"; ו (5) "אני ממלא אחר הסכמים עם העמיתים שלי" (Koster, 2005: 127). מדד הקרונבך אלפא של אינדקס הסולידריות האופקית היה 0.815.

ממצאים

בחנו את השערת המחקר באמצעות ניתוח משוואות מבניות (Structural equation modeling, SEM). שלושה מדדי התאמה תוכנתו על מנת להעריך את התאמת המודל: $\chi^2(p > .05)$, $CFI (> 0.9)$, and $RMSEA (< .08)$. מודל המחקר כולל את הגורמים הבאים: סולם ההתעמרות בעבודה (WIS), משתנה לטנטי עם שבעה משתנים ניצפים; סולידריות אופקית, משתנה לטנטי עם חמישה משתנים ניצפים; וסולם חוסר ביטחון תעסוקתי (JIS) משתנה לטנטי המורכב מארבעה משתנים ניצפים.

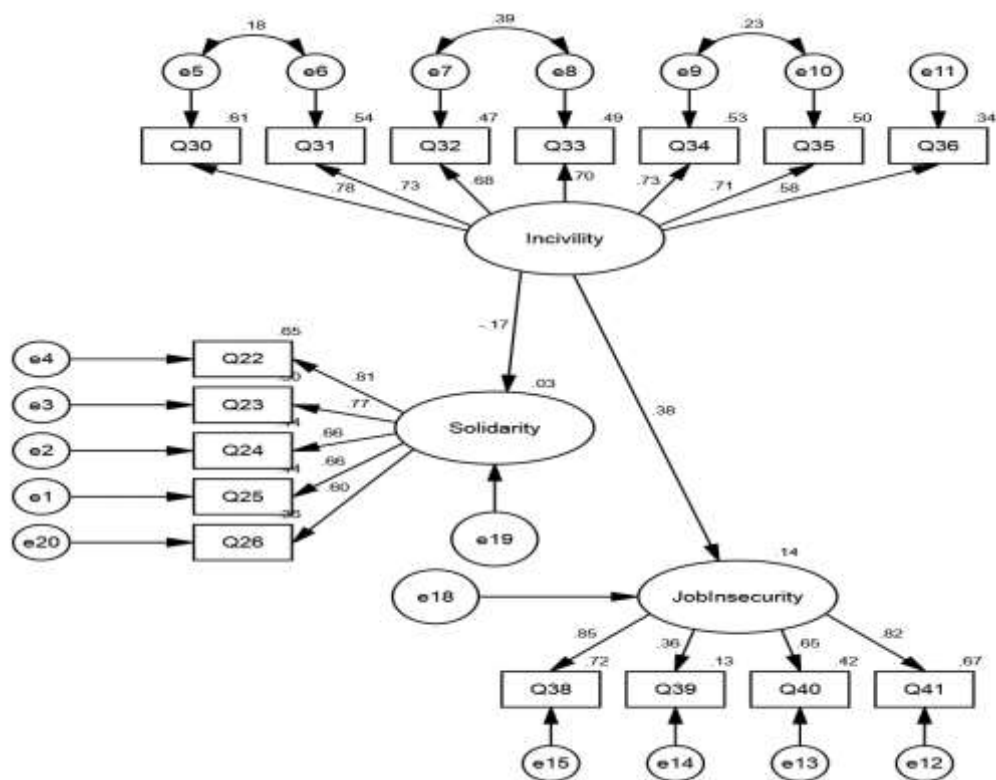
הנתיבים נבנו באופן הבא: נתיבים קשרו בין התעמרות, סולידריות אופקית וחוסר ביטחון תעסוקתי. בנוסף, המודל חולק לשתי קבוצות נפרדות שאופיינו באמצעות מעמדו של התוקפן. הקבוצה הראשונה (קבוצה 1) כללה את אלו שנפגעו מצד עמיתים והקבוצה השנייה (קבוצה 2) את אלו שנפגעו מצד המנהל הישיר שלהם. התאמת המודל לנתונים הצביעה על התאמה טובה של המודל⁷ ($\chi^2 = 438.219 [df = 198]$, $CFI = .940$; $RMSEA = .043$; $p = .000$). ספציפית, התוצאות של קבוצה 1 הראו מקדם משמעותי שלילי (מתון) בין WIS וסולידריות אופקית ($\beta = -.32, p < .001$). בקבוצה 2 התוצאות הראו קשר שלילי נמוך בין התעמרות לסולידריות אופקית ($\beta = -.17, p < .005$) וקשר חיובי מתון ($\beta = .38, p < .005$) התעמרות לבין חוסר ביטחון תעסוקתי. ככלל, בקבוצה 1, שבה המתעמרים היו עמיתים (תרשים 1), תפיסת ההתעמרות הסבירה 10% משונות הסולידריות האופקית, ובקבוצה 2 (תרשים 2) שבה המתעמרים היו המנהלים תפיסת ההתעמרות הסבירה 3% משונות הסולידריות האופקית ו-14% מהשונות בחוסר הביטחון התעסוקתי.

תרשים 1: מודל המשוואות המבניות עבור קבוצה 1 – המתעמרים עמיתים לעבודה



⁷ שני מדדי ההתאמה הראו התאמה טובה. מדד ה χ^2 היה מובהק בעוד שהוא מצביע על התאמה טובה של המודל כאשר אינו מובהק.

תרשים 2: מודל המשוואות המבניות עבור קבוצה 2 – המתעמרים הם המנהלים



דיון ומסקנות

על מנת להתמודד עם האופי המורכב של יחסי העבודה כפי שהתעצבו במסגרת השינויים בשוק עבודה ובארגונים המאמר חקר שתי שאלות מחקריות הנוגעות למידת ההשפעה של התעמרות מצדם של מנהלים או עמיתים על תחושות של חוסר ביטחון תעסוקתי וסולידריות אופקית.

ההשערה הספציפית שלנו הייתה שהתעמרות תוערך בתור איום על תחושת הביטחון התעסוקתי של העובד אם ההתעמרות בוצעה מצדו של מנהל, אך במקרים שבהם המתעמר הוא עמית ההנחה הייתה שההתעמרות לא תוביל לתחושת חוסר ביטחון תעסוקתי. בנוסף, ציפינו לכך שהתעמרות מצדם של מנהלים לא תשפיע על מישור הסולידריות האופקית בעוד שהתעמרות מצדם של עמיתים תפגע בסולידריות כזו.

בהתבסס על ניתוח הנתונים שתי ההשערות אוששו. בנוסף, מצאנו שהתעמרות מצדם של מנהלים גרמה להשפעה שלילית מעטה על הסולידריות האופקית. ייתכן שלהתעמרות יש יכולת להשפיע על תחושת ההדדיות באופן לא-ישיר וכך להפחית – גם אם במידה מועטה בלבד – את מידת שיתוף הפעולה בין חברים בארגון. בנוסף, מספר מחקרים מצאו שחשיפה להתעמרות משפיעה על רווחתם הפסיכולוגית והפיזית של מועסקים שחוו התעמרות (Hershcovitz, 2011; Miner & Eischeid, 2012; Gallus et al., 2014; Porath & Pearson, 2012) אשר בתורה משפיעה ככל הנראה גם על אינטראקציות חברתיות.

למיטב ידיעתנו יש מעט מחקרים שעוסקים בהשפעתה של התעמרות על תחושות של חוסר ביטחון תעסוקתי. רק מעט מאוד מחקרים מבחינים בין מקורות ההתעמרות ועוד פחות מכך מבחינים בין ההשלכות השונות שיש להתעמרות ממקורות שונים. (Schilpzand et al., 2015; Itzkovich, 2014).

המחקר שלנו לא רק התייחס למחסור הזה אלא גם עסק בהבדלים הנובעים מעמדותיהם של מתעמרים – מנהלים לעומת עמיתים – בהיררכיה הארגונית, ובכך תרם לחקר ההתעמרות והשלכותיה הארגוניות.

כמו כן, מחקר מועט בחן את מערכת היחסים בין התעמרות לבין סולידריות ארגונית (איצקוביץ והיילברון 2016) למרות ששיתוף פעולה בין עובדים הוא גורם קריטי בנוף המשתנה של שוק העבודה שעשוי לצמצם את תופעת ההתעמרות בארגונים. התייחסות למערכת היחסים בין הגורמים הללו תורמת גם היא למחקר שלנו.

המגבלה העיקרית של מחקר זה נובעת מטבעו המתאמי שמגביל את היכולת לנסח את היחס בין המשתנים באופן סיבתי. מחקר נוסף ראוי שיעסוק במגבלה הזו. אכן, רק פורט וארז (Porat & Erez, 2007;) (2009) השתמשו במערך מחקר ניסויי שעוסק במגבלה של המבנה המתאמי. מחקר עתידי נוסף ראוי שיבדוק סולידריות והתעמרות באמצעות הצבתם בשני קטביו של רצף ההתנהגות הארגונית במטרה לתרום לסדר היום התאורטי. ברמה הארגונית יש לייצר אפס סובלנות כלפי התופעה, לחוקק חקיקה תומכת ולרתום את ארגוני העובדים למאבק בה. רק שילוב כוחות שכזה יוביל לתמורה משמעותית אשר תוביל לעולם עבודה חיובי ונכון יותר. בעידן בו יש הכרח לרתום את העובדים מרצונם להצלחה הארגונית, יש הכרח לייצר עבורם סביבת עבודה תומכת, נקייה מהתעמרות, אשר תאפשר זאת.

References

- Andersson, L. M. and Pearson, C. M. (1999), "Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace", *The Academy of Management Review*, Vol.24 No. 3, pp. 452 - 471.
- Ashforth, Blake E. (1994). "Petty Tyranny in Organizations". *Human Relations*, 47: 755-779.
- Ashforth, Blake E. (1997). "Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences". *Canadian Journal of Administrative Science*, 14(2): 126-140.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R. and Chu, C. W. L. (2013), "Accounting for the influence of overall justice on job performance: Integrating self-determination and social exchange theories", *Journal of Management Studies*, Vol. 52 No. 2, pp. 231-252.
- Bernhard-Oettel, C., De Cuyper, N., Schreurs, B. and De Witte, H. (2011), "Linking job insecurity to well-being and organizational attitudes in Belgian workers: The role of security expectations and fairness", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No.9, pp. 1866–1886.
- Brockner, J and Wiesenfeld, B. (1993), "Living on the edge (of social and organizational psychology): The effects of job layoffs on those who remain", in Murnighan, J. K. (Ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 119–140.
- Brown, R., Duck, J. and Jimmieson, N. (2014), "E-mail in the workplace: The role of stress appraisals and normative response pressure in the relationship between e-mail stressors and employee strain", *International Journal of Stress Management*, Vol. 21 No.4, pp. 325–347.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H, and Langhout, R. D. (2001), " Incivility in the workplace: Incidence and impact", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 6 No. 1, pp. 64–80.

- Cropanzano, R. and Mitchel M.S. (2005), "Social exchange theory: An interdisciplinary review", *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, pp. 874–900.
- De Beer, P. and Koster, F. (2009), *Sticking together or falling apart? Solidarity in the era of individualization and globalization*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Einarsen, Stale and Raknes, Bjorn I. (1997). "Harassment in the Workplace and the Victimization of Men". *Violence and Victims*, 12(3): 247-263.
- Einarsen, Stale, Merethe, Aasland S. and Skogstad, Anders (2007). "Destructive Leadership Behavior: A Definition and Conceptual Model". *The Leadership Quarterly*, 18: 207-216.
- Folkman, S. (2010), "Stress, coping, and hope", *Psycho-Oncology*, Vol. 19, pp. 901-908.
- Gallus, J. A., Bunk, J. A., Matthews, R. A., Barnes-Farrell, J. L. and Magley, V. J. (2014), "An eye for an eye? Exploring the relationship between workplace incivility experiences and perpetration", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 19 No.2, pp. 143–54.
- Greenhalgh, L. and Rosenblatt, Z. (1984), "Job insecurity: Toward conceptual clarity", *Academy of Management Review*, Vol. 9 No. 3, pp. 438-448.
- Helm, B., Bonoma, T. V. and Tedeschi, J. T. (1972), "Reciprocity for harm done", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 87 No. 1, pp. 89–98.
- Hershcovis, M. S. (2011), "Incivility, social undermining, bullying...oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32, pp. 499–519.
- Iitzkovich, Y. (2014), "Incivility: The moderating effect of hierarchical status. Does a manager inflict more damage?", *Journal of Management Research*, Vol. 6 No. 3, pp. 86-98.
- Iitzkovich, Y., & Heilbrunn, S. (2016). The Role of Co-Workers' Solidarity as an Antecedent of Incivility and Deviant Behavior in Organizations. *Deviant Behavior*, 37(8), 861–876. <http://doi.org/10.1080/01639625.2016.1152865>
- Jacobson, D. (1991), "The conceptual approach to job insecurity". In J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans and T. van Vuuren (Eds.), *Job insecurity: Coping with jobs at risk* London, UK: Sage, pp. 23–39.
- Jacobson, D. and Hartley, J. (1991), "Mapping the context", in Hartley, D., Jacobson, J. D., Klandermans, B. and van Vuuren, T. (Eds.), *Job insecurity: Coping with jobs at risk*, London, UK: Sage, pp. 2- 22.
- Kalleberg, A. L. (2009), "Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition", *American Sociological Review*, Vol. 74 No.1, pp. 1-22.
- Kern, J. H. and Grandey, A. (2009), "Customer incivility as a social stressor: the role of race and racial identity for service employees", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 14 No. 1, pp. 46–57.
- Koster, F. and Sanders, K. (2006), "Organizational citizens or reciprocal relationships? An empirical comparison", *Personnel Review*, Vol. 35 No.5, pp. 519-537.
- Koster, F. (2005), [For the time being. Accounting for inconclusive findings concerning the effects of temporary employment relationships on solidary behavior of employees.](#) PhD Thesis Printed by Universal Press, Veenendaal
- Landsbergis, P. A., Grzywacz, J. G. and LaMontagne, A. D. (2014), "Work organization, job insecurity, and occupational health disparities", *American Journal of Industrial Medicine*, Vol. 57 No.5, pp. 495-515.
- Lazarus, R. S. and Folkman, S. (1984), *Stress appraisal and coping*. New York, NY: Springer.

- Leymann, Heinz (1990). "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces". *Violence and Victims*, 5(2): 119-125.
- Lim, S. and Lee, A. (2011), "Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help?", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 16 No.1, pp. 95–111.
- Lipman-Blumen, Jean (2006). "*The Allure of Toxic Leaders. Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians and How We Can Survive Them*". Oxford: Oxford University Press.
- Miner, K. N. and Eischeid, A. (2012), "Observing incivility toward coworkers and negative emotions: Do gender of the target and observer matter?", *Sex Roles*, Vol. 66, pp. 492–505.
- Paillé, P., Grima, F. and Dufour, M. È. (2012), "Contribution to social exchange in public organizations: examining how support, trust, satisfaction, commitment and work outcomes are related", *The International Journal of Human Resource Management*, (March 2015), pp. 1–27.
- Pearson, C. M. and Porath, C. L. (2005), "On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 19 No.1, pp. 7–18.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. and Porath, C. L. (2000), "Assessing and attacking workplace incivility", *Organizational Dynamics*, Vol. 29 No. 2, pp. 123-137.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. and Wegner, J. W. (2001), "When workers flout convention: A study of workplace incivility", *Human Relations*, Vol. 54, pp.1387–1419.
- Porath, C. L. and Erez, A. (2009), "Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 109, pp. 29-44.
- Porath, C. L. and Erez, A. (2007), "Does rudeness matter? The effects of rude behavior on task performance and helpfulness", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, pp. 1181–1197.
- Rosenblatt, Z. and Ruvio, A. (2000), "Job insecurity of Israeli secondary school teachers: A multidimensional approach", *Megamot*, Vol. 40 No. 3, pp. 486-511 (Hebrew).
- Sakurai, K. and Jex, S. M. (2012), "Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: The moderating role of supervisor social support", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 17 No.2, pp. 150–161.
- Sanders, K., Emans, B. and Koster, F. (2004), "Determinanten van Solidair Gedrag binnen Moderne Organisaties", *Gedrag & Organisatie*, Vol. 17 No. 2, pp.120-130 (in Dutch).
- Schilpzand P., De Pater, I. and Erez, A. (2015), "Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research", *Journal of Organizational Behavior*. Available online: [http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/\(ISSN\)1099-1379/earlyview](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/(ISSN)1099-1379/earlyview)
- Sliter, M., Sliter, K. and Jex, S. (2012), "The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33, pp. 121-139.
- Standing, G. (2011), *The precariat: The new dangerous class*. A&C Black.
- Tepper Bennett J. (2000). "Consequences of Abusive Supervision". *Academy of Management Journal*, 43(2): 178-190.
- Tepper Bennett J. (2007). "Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis and Research Agenda". *Journal of Management*, 33: 261-289.

- Trudel, J. and Reio, T. G. (2011), "Managing workplace incivility: The role of conflict management styles—antecedent or antidote?", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 22, pp. 395-423.
- Vander Elst, T., De Cuyper, N. and De Witte, H. (2011), "The role of perceived control in the relationship between job insecurity and psychosocial outcomes: Moderator or mediator?", *Stress and Health*, Vol. 27No. 3, pp.215–227.
- Vander Elst, T., De Witte, H. and De Cuyper, N. (2014), "The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 23No. 3, pp. 364–380.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



למה לי פוליטיקה עכשיו? - פוליטיקה בשלטון המקומי בתקופת טרום-בחירות⁸

חדווה וינרסקי-פרץ ואביב קדרון⁹

תקציר

המחקר מתמקד באקלים ארגוני פוליטי ומעורבות בהתנהגות פוליטית בקרב עובדי המגזר הציבורי בישראל בתקופת טרום בחירות ארציות. מחקר זה ניסה לענות על שתי שאלות מרכזיות: אחת, כיצד הפוליטיקה במהלך הבחירות לכנסת מתורגמת לפוליטיקה פנים-ארגונית של הרשויות המקומיות. תחת שאלה זו ביקשנו לבחון, האם העובדים קושרים בין הפוליטיקה ברמה הארצית לפוליטיקה הפנים-ארגונית ברשות, זאת על מנת לאמוד את ממדי השפעתה של תקופת טרום בחירות המאופיינת בדיון ציבורי ופוליטי נרחב, על תפיסת האקלים הפוליטי ארגוני. השנייה, כיצד תפיסת הפרט את האקלים הפנים-ארגוני כפוליטי מגבירה את מעורבותו בהתנהגויות פוליטיות בארגוני השלטון המקומי.

על פי מתודולוגיית המחקר איכותני, נערכו 14 ראיונות של מנהלים ועובדים ברשויות המקומיות בישראל סמוך למערכת הבחירות לכנסת ה-20 בשנת 2015. ניתוח הראיונות העלה - תחת שתי תמות מרכזיות - אקלים פוליטי בתקופת בחירות ומעורבות בהתנהגות פוליטית, תתי-תמות המסבירות את התופעה הנחקרת. הממצאים העלו, כי בתקופת טרום בחירות האקלים הפוליטי מתעצם, וכי העובדים קושרים בין הפוליטיקה הארצית לפוליטיקה הפנים-ארגונית ברשות המקומית. נמצא כי תפיסת אקלים ארגוני פוליטי: 1. מגבירה מעורבות במגוון התנהגויות פוליטיות בארגון; 2. קשורה לביצוע התפקיד הניהולי בארגון. עם זאת, נמצא שוני בפרשנות העובדים ביחס למשמעות הממד הפוליטי, כמו גם לנוכחותו בין כותלי הארגון.

מבוא

במארג הארגוני, התנהגות פוליטית ומיומנות פוליטית הן משאב חברתי ומקצועי של הפרט. כפי שהיטיב לתאר Pfeffer (1992:29): 'ארגונים מתנהלים כישויות פוליטיות ולפוליטיקה הארגונית תפקיד מרכזי. על מנת להבין ארגונים, יש להבין את הפוליטיקה הארגונית בהם'. בעשורים האחרונים, התפתח צבר מחקרי ואמפירי רב, שבחן פוליטיקה ארגונית בסביבת העבודה וביקש להבין את השפעותיה על הארגון ועובדיו ובכך תרם רבות להבנת מרכזיותה (Dipboye & Foster, 2002; Ferris & Treadway, 2012; Vigoda-Gadot, 2003). סמואל (2002), שסקר במחקרו את היקפה וגורמיה של תופעת הפוליטיקה הארגונית בסביבת העבודה וביקש להעריך את תוצאותיה במציאות הארגונית, טען כי היא נוכחת בארגון בשיעור משמעותי שאין להתעלם ממנו. לראיה, ממצאי סקר רחב שנערך בקרב מנהלים מלמד כי כ-20% מזמנם בארגון מוקדש לעיסוק בפוליטיקה פנימית והדבר שקול לזמן של יום עבודה אחד מתוך חמישה ימי עבודה (DuBrin, 2009).

במחקר זה אנו מניחות כי בארגוני הרשויות המקומיות קיימים יחסי גומלין בין הפוליטיקה הפנים-ארגונית והפוליטיקה ברמה הארצית. דפוסי הפעולה הפוליטיים של הממשל ומוסדותיו הטמיעו

⁸ המאמר הוא חלק מסדרת מאמרים בנושא זה שיתפרסמו בכתבי עת בינלאומיים.

⁹ חדווה וינרסקי-פרץ, hedvav@yvcac.il; אביב קדרון, avivb@yvc.ac.il, המכללה האקדמית עמק יזרעאל.

מאפיינים זהים בתרבות הארגונים שתחת חסותם. מכאן, החשיבה הפוליטית והפוליטיקה הארגונית מהוות יסוד בלתי נפרד מהתשתית החברתית-פסיכולוגית והמקצועית בסביבת העבודה של הרשויות המקומיות. ככלל, רמת הפוליטיקה הארגונית הנתפסת גבוהה יותר בקרב עובדי המגזר הציבורי בהשוואה למגזר הפרטי, כמו גם אימוץ כישורים פוליטיים ופיתוחם בסביבת העבודה (Vigoda-Gadot & Kapun, 2005). נמצא כי עובדים נוהגים לאמץ דפוסי פעולה פוליטיים בכדי לקדם, לשמר או להגן על האינטרס העצמי או הארגוני בסביבת העבודה (Perrewé, Rosen, & Maslach, 2012). מחקרים אחרונים מצביעים על מגוון סיבות מקצועיות וחברתיות ברמת הפרט להשתתפות עובדים או מנהלים בפוליטיקה הפנים-ארגונית (Ellen, Ferris, & Buckley, 2013; Kapoutsis, 2016; Landells & Albrecht, 2017). בהתבסס על תיאוריות ארגוניות, המדגישות את חשיבותם של הגורמים הקונטקסטואליים בסביבת הארגון והשפעתם על החוויה הסובייקטיבית של הפרט והתנהגותו בעבודה (Johns, 2006), ביקשנו ללמוד על הקשר שבין הקונטקסט הפוליטי הארגוני, בתקופת בחירות, לבין תפיסת הפוליטיקה הארגונית ומעורבותו של הפרט בדינמיקה הפוליטית-פנימית של ארגונו. עד כה, מאז מחקרו של Drory (1993) שבחן תפיסת אקלים פוליטי ועמדות הפרט ביחס לעבודתו, מחקרים מעטים חקרו את תפיסת האקלים הארגוני-פוליטי כתת אקלים ייחודי העומד בפני עצמו (Landells & Albrecht, 2013). כמו כן, מחקרים מעטים חקרו את האופן שבו תפיסת האקלים הארגוני הפוליטי משפיעה ומעודדת מעורבות בהתנהגות פוליטית של העובדים (Dipboye & Foster, 2002; Ferris et al., 2002; Liu, Liu, & Wu, 2010). לדידנו, בחינת רמת המיקרו ובעיקר החוויה הסובייקטיבית של הפרט והשלכותיה על מעורבותו הפעילה בהתנהגות פוליטית לא נחקרה דיה (Buchanan, 2008), ועל כן ביקשנו לשפוך אור על הנושא. שאלת המחקר ביקשה לבחון כיצד תפיסת האקלים הפוליטי בארגוני הרשויות המקומיות משפיעה על מעורבותם בהתנהגות פוליטית בסביבת העבודה בתקופת טרום בחירות ארציות. בבחינת הגורמים המעודדים מעורבות של הפרט בהתנהגות פוליטית התמקדנו בתפיסת אקלים ארגוני - פוליטי (*perceived organizational political climate*) על ידי הפרט ותוצאותיה בסביבת העבודה (Valle & Perrewé, 2000). באופן ספציפי, התרכזנו בגורמים המקדמים מעורבות בהתנהגות הפוליטית (*individual engagement in political behavior*) של הפרט בארגוני הרשויות המקומיות. נשענו על הרעיון כי הפוליטיקה הארגונית והפוליטיקה הארצית ברשויות המקומיות דרות בכפיפה אחת ויש ביניהן יחסי גומלין. קרי, בתקופת טרום בחירות הדיונים בהיבטים האלקטוראליים והמפלגתיים של הפוליטיקה הארצית, הנערכים גם במסגרת שעות הפעילות בארגון ובשגרת העבודה, מחלחלים לתפיסת הפוליטיקה הארגונית של הפרט גם ביחס לארגונו ולעמיתיו.

למחקר זה מספר תרומות מרכזיות: הראשונה, המחקר עונה לקריאת החוקרים הטוענים כי הגיעה העת לאמץ זווית מחקרית חדשה להבנת גורמים נוספים שמסבירים התנהגות פוליטית של הפרט בארגון ובעיקר להציע גישות ומתודולוגיות חדשות לבחינת הקונטקסט הפוליטי בסביבת העבודה (Ferris & Treadwey, 2012). תרומת המחקר השנייה עיקרה בהעלאת הדיון אודות הגורמים המעצבים את הפוליטיקה הארגונית בתקופת טרום בחירות בארגוני הרשויות המקומיות. תרומתו השלישית בהרחבת המחקר המתפתח העוסק בהבנת החוויה הסובייקטיבית החיובית של הפרט במהלך השתתפותו בפוליטיקה ארגונית בסביבת העבודה (Buchanan, 2008; Dubrin, 2009; Fedor, et al., 2008; Gostis, 2010; Hochwarter, 2012; and Kortezi, 2010), בלמידת המקורות המעצבים את תפיסתו והתנהגותו ותוצאותיהן ברמת הארגון. לבסוף, מחקר זה מוסיף, לצד ערך תיאורטי לספרות הקיימת, ערך מעשי

ויישומי למקבלי החלטות במגזר הציבורי. עד כה, הדיון בנושא פוליטיקה ארגונית בתקופת טרום בחירות חסר בספרות. לפיכך, מחקר זה הינו מקורי ובעל תרומה מובהקת לידע הקיים.

רקע תיאורטי

מעורבות בהתנהגות פוליטית

עניינה המרכזי של התנהגות פוליטית בסביבת הארגון היא לבחון התנהגויות ופעולות שונות, שהפרט בוחר לעשות בהן שימוש כדי לקדם, לשמר ולהגן על האינטרס העצמי שלו ולהשפיע על התוצאות הצפויות לטובתו או לטובת הארגון (Ashforth & Lee, 1990; Liu, et al., 2010; Mintzberg, 1983; Treadway, 2005; Adams, & Goodman, 2005). התנהגות פוליטית מתייחסת למגוון רחב של פרקטיקות המסייעות לפרט להוביל או להשיג משאבים מצטברים בסביבת העבודה (DuBrin, 2009). הגדרה קלאסית של Forman (1962) מתארת התנהגות פוליטית בארגון כהתנהגות שאינה נדרשת כחלק מהתפקיד בארגון אך יש בה כדי להשפיע, או לנסות ולהשפיע כדי להשיג יתרון. מרבית המחקרים רואים בהתנהגות זו אסטרטגיה מבוססת על דאגה עצמית המשמשת את הפרט כדי להשיג, לפתח ולהפעיל כוח או משאבים שברשותו ובכך להגיע לתוצאות הרצויות לו (Ashforth & Lee, 1990; Drory & Romm, 1990; Ferris & Kacmar, 1992). במחקר זה נשענו על ההגדרה לפיה התנהגות פוליטית כוללת השפעה טקטית של הפרט באמצעות אסטרטגיה מכוונת מטרה, רציונלית, מודעת ומכוונת להשגת אינטרס אישי, גם כאשר מחיר הפעולה כולל תמיכה באינטרסים של אחרים בארגון (Valle & Perrewée, 2000;361). התנהגות פוליטית שונה ממיומנות פוליטית (Social Skill), המתארת כיצד העובד משתמש ביכולותיו ובמשאבים הבינאישיים והחברתיים הקיימים בסביבת העבודה לפעול ולהשפיע למען השגת מטרותיו או מטרות הארגון (Blickle et al., 2011; Brouer, Harris, & Kacmar, 2011; Drory & Vigoda-Gadot, 2010). כדי להסביר מהם התנאים בסביבת הארגון המעודדים מעורבות בהתנהגות פוליטית בקרב עובדים, התבססנו על מחקרים קודמים שמצאו כי הפרט מונע להתנהג כך כאשר הוא מאמין שהדבר יסייע בידו להשיג יתרון או ניסיון ארגוני בעל ערך (Liu, et al., 2010; Mintzberg, 1983; Treadway et al., 2005). עם זאת, בחירה זו מושתתת על זיהוי סביבת העבודה כפוליטית וכמאפשרת לו לנהוג כך. בסביבת העבודה, הפרט מגבש תפיסה בהתאם לתוצאות התנסויותיו הקודמות באירועים שונים. תפיסת הפוליטיקה הארגונית שהעובד גיבש מבוססת על היקף הפעילות הפוליטית בארגון והתנסותם האישית בה (Ambrose, 2012). בהמשך נדון בתפיסת האקלים הפוליטי הארגוני כגורם קונטקסטואלי המגביר מעורבות של הפרט בהתנהגות פוליטית.

אקלים ארגוני פוליטי

אקלים ארגוני מוסבר כתפיסה משותפת, שהעובדים חולקים ביחס לארגונם, הכוללת תהליכים, נהלים פורמליים ולא פורמליים, מדיניות תגמול, התנהגויות של מנהלים ועובדים וציפיותיהם (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013, 232). האקלים הארגוני כולל את הקונטקסט החברתי הרחב ממנו העובדים שואבים את תפיסתם לגבי תפקידם, מעמדם וההווי הארגוני (Ostroff & Schulte, 2014). אקלים זה מהווה תשתית חברתית שעל בסיסה העובדים מנתחים את סביבת עבודתם. השפעתו של האקלים הארגוני על התנהגות הפרט בארגון נדונה בספרות בהקשרי עבודה מגוונים, כגון האופן שבו הוא מעודד התנהגות חדשנית, תוצרי עבודה, תקשורת מיטבית בצוותי עבודה, פתרון קונפליקטים ועוד (González-Romá & Hernández, 2014; Lindell & Brandt, 2000; Yu, Yu-Fang, 2000).

(Yu-Cheh, 2013). סקירה מקיפה ועדכנית של מחקרים המתמקדים באקלים ארגוני מלמדת, כי לרוב התפיסה הקולקטיבית של עובדים ופרשנותם ביחס לסביבת עבודתם המשותפת מתורגמים לטווח רחב של תוצרים ארגוניים מרכזיים (Schneider et al., 2016).

כנגזרת של האקלים הארגוני, החוקרים Landells & Albrecht (2013; 356) הגדירו אקלים פוליטי כתת-אקלים (*sub-climate*) הכולל תפיסה משותפת של העובדים לגבי אופן השימוש בעוצמה וכוח שיש בפרקטיקה הארגונית, במדיניות הנהוגה ובתהליכים הארגונים וההשפעה שיש לכך על קבלת החלטות, על חלוקת משאבים, על הישגי הפרט והצוות ועל המטרות הארגוניות. תפיסה זו מדגישה את האופן שבו הפרט חווה ומפרש את הכוח הקיים בידי מנהליו וחבריו לארגון בעת קבלת החלטות (Drory, 1993). קרי, הפרט בארגון מנתח את הבחירות ההתנהגותיות והאסטרטגיות שחבריו מאמצים הן כדי להשיג משאבים והן כבסיס לקבלת החלטות.

הרעיון כי לתפיסת הפוליטיקה הארגונית תפקיד משמעותי בעיצוב התנהגות העובדים הוצע בתיאוריה של Lewin (1936) לפיה, הפרט מגיב למצבים שונים בהתבסס על תפיסתו יותר מאשר על המציאות כשלעצמה (*Per se*) (Harrell-Cook, Ferris, & Dulebohn, 1999). קרי, תפיסת הפרט נשענת על התנסויות סובייקטיביות ופחות על מאפייני סביבת העבודה. עם זאת, חשוב להבחין בין הפרשנויות השונות שהעובדים מייחסים לאירועים, קולגות ומצבים ארגוניים (Perrewé, Rosen, & Maslach, 2012). לפיכך, Dipboye ו-Foster (2002) מסבירים כי לתפיסת המאפיינים הפוליטיים חשיבות רבה כאשר אנו מסבירים אקלים ארגוני. קיימת התאמה בין הרמה האובייקטיבית של הפעילות הפוליטית בסביבת הארגון לתפיסת הפוליטיקה של הפרט (Ambrose, 2012; Ferris & Kacmar, 1992). תפיסת הפרט את הארגון כפוליטי, מגבירה אסטרטגיות של התנהגות פוליטית בסביבת העבודה (Valle & Perrewé, 2000). החוקרים Perrewé, Rosen & Maslach (2012) תיארו זאת כהפריה הדדית שבה תפיסת האקלים כפוליטי מגבירה את המעורבות בהתנהגות הפוליטית, ויש לכך השפעה על תוצרי העבודה. לדידם, תהליך מעגלי זה, החוזר על עצמו, מרחיב את הקונטקסט הפוליטי בארגון ומעודד התנהגות פוליטית פרואקטיבית. בהתבסס על רעיון זה ומחקרים נוספים שבחנו את תפיסת האקלים הארגוני פוליטי האקלים הארגוני פוליטי בהמשך לארבעה סוגי התנסויות סובייקטיביות: הראשון, שימוש חבריו לארגון במשאבי כוח בקביעת מדיניות הארגון. השני, במהלך תהליכי קבלת החלטות בארגון. השלישי, דפוס הפעולה שבחרים חברי הארגון ומנהליו כדי להשיג מטרות אישיות וארגוניות. הרביעי, חלוקת משאבים ומתן תגמולים (Landells & Albrecht, 2013). בהתבסס על כך, העלינו שתי שאלות מחקר מרכזיות: הראשונה, כיצד הפוליטיקה במהלך הבחירות הכלליות לכנסת מתורגמת לפוליטיקה פנים-ארגונית של הרשויות המקומיות? השנייה, כיצד תפיסת הפרט את האקלים הפנים-ארגוני כפוליטי מגבירה את מעורבות הפרט בהתנהגויות פוליטיות ברשויות המקומיות?

שיטת המחקר

המחקר בוצע ברשויות מקומיות בישראל הנכללות בהגדרה הרחבה של המגזר הציבורי בהיותן מוסדות שלטוניים מקומיים (גל נור, 2010). הרשויות המקומיות בישראל שהן ביטוי לדמוקרטיה המקומית, כפופות למשרד הפנים. מנהל השלטון המקומי הוא הגורם המקצועי במשרד הפנים, המופקד על אופיו ופעולתו של השלטון המקומי בארץ. על פי פרסומי אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (הרשויות

המקומיות בישראל 2015, פרסום מספר 1683), מספר הרשויות לשנת 2015 הינו 255 וכולל כ-76 עיריות, 125 מועצות מקומיות ו-54 מועצות אזוריות.

המחקר התמקד בנקודת מבטם של המרואיינים ובהסבריהם לתופעה הנחקרת, ולכן 'תיאוריה מעוגנת בשדה' היא הגישה המתאימה. ההסברים של המרואיינים למה שהם עושים, מהווים את הבסיס לבניית התיאוריה (Ryan & Bernard, 2000). לפיכך, נערכו ראיונות חצי-מובנים, פנים-אל-פנים עם 14 מנהלים ועובדים ברשויות המקומיות והאזוריות במרכז ובצפון ישראל. הראיונות נערכו בישראל סמוך למערכת הבחירות לכנסת ה-20 בשנת 2015. רואיינו כ-8 נשים ו-6 גברים. הראיון נערך בארגונים במשך זמן של חצי שעה ועד כארבעים וחמש דקות. שבעה מרואיינים מועסקים בתפקידים מנהלתיים שונים, ותשעה מועסקים בתפקידי ניהול בכיר. גילם הממוצע כ-40. משך זמן הכהונה הממוצע בארגון הוא כ-9 שנים.

מדריך הראיון כלל שאלות שהתייחסו להשפעת הפוליטיקה בתקופת הבחירות על הפוליטיקה הארגונית (מה היה האקלים בארגון במהלך הבחירות האחרונות?); השוואה לתקופה לפני ואחרי הבחירות (האם יש הבדל בין תקופת הבחירות לתקופה לפני או אחריה?); ומעורבות בפעילות פוליטית (איך הפוליטיקה משפיעה על פעילות אנשים בארגון?). כל הראיונות תומללו, עובדו ונותחו במטרה לזהות בהם תמות מרכזיות.

קידוד הראיונות, המהווה את הלב ואת הנשמה של ניתוח כל-טקסט (Ryan & Bernard, 2000), בוצע על פי ההליך המוצע על ידי Miles ו- Huberman (1994): ראשית, הקידוד התחיל עם כמה תמות כלליות הנגזרות מהספרות, ועליהן נוספו תמות ותת-תמות הנובעות מהראיונות. שנית, כל ראיון קודד שוב לזיהוי ברור של התמות. בהמשך לכך, אירגנו את הנתונים לפי התמות. זה איפשר לנו להשוות בין ציטוטים שונים תחת כל תמה, כדי לוודא כי לכל הציטוטים יש משמעות זהה; שלישית, התמות הוגדרו וכונו בשם, כך שמשמעותן תהיה ברורה ותהווה בסיס למסגרת הקונספטואלית; לבסוף, קיבצנו את התת-תמות ליחידות רחבות יותר של ניתוח. על פי שיטת המחקר של תיאוריה מעוגנת בשדה, נשווה את ניתוח הראיונות עם הספרות (Charmaz, 1990).

ממצאים

פרק הממצאים יתמקד סביב שתי תמות מרכזיות: אקלים פוליטי בתקופת בחירות לכנסת, ומעורבות בהתנהגות פוליטית בארגון. בכל תמה נציג תתי תמות ומספר ציטוטים המהווים דוגמא להלך הרוח תחת אותה תמה.

אקלים פוליטי בתקופת בחירות (תמה I)

המונח 'אקלים ארגוני פוליטי' אינו זר לארגוני המגזר הציבורי בכלל, וארגוני שלטון המקומי בפרט. אקלים פוליטי זורם בנימי המגזר הציבורי ומלווה את העשייה היום-יומית. לא מן הנמנע, כי בתקופת בחירות האקלים הפוליטי מודגש ביתר שאת ומקבל גוונים עזים נוספים. אקלים פוליטי הוא תת אקלים ארגוני, שמעצב את החוויה הארגונית ומשפיע על תפיסות העובדים (Landells & Drory, 1993; Albrecht, 2013).

יש קשר הדוק בין פעילות הארגון לבחירות

תת-תמה ראשונה העולה מדבריהם של המרואיינים, היא ש"יש קשר הדוק בין פעילות הארגון לבחירות". בתקופת בחירות הדיון הציבורי ברמה הארצית הינו רחב, והעיסוק בו חודר גם לשעות הפעילות ברשויות המקומיות. לפיכך, למערכת בחירות אלקטוראליות ברמה הארצית שתקבע מחדש את הרכב הממשלה, ליחסי הכוחות קואליציה-אופוזיציה קשר הדוק עם הפעילות ברשויות המקומיות.

"העיסוק בפוליטיקה והנושא של איבוד הכיוון ימין-שמאל-מרכז היה רב. ימים שלמים הנושא היה בשיחות מסדרון, ואנשים באמת דאגו לעתיד הארגון ומה יקרה לאחר הבחירות. צריך לזכור, שיש קשר הדוק בין הבחירות ברשויות המקומיות לבחירות ברמה הארצית. השחקנים בשלטון המקומי מובילים את הקולות של הנבחרים והמפלגות בממשלה" (14)

עבור העובדים, קיים קשר הדוק בין הפוליטיקה ברמה הארצית לפוליטיקה ברשויות המקומיות גם כאשר המפה הפוליטית האלקטורלית שינתה פניה. קרי, דפוסי חשיבה פוליטית מפלגתית עדיין נלקחים בחשבון בניתוח, ותפיסת סביבת העבודה של המגזר הציבורי על ידם. לדידם, לעיתים לפוליטיקה הזו השפעה על מעמד ארגונים. ממצא זה מחזק את מחקרם של Kapun ו-Vigoda-Gadot (2005), לפיו רמת הפוליטיקה הארגונית הנתפסת גבוהה יותר בקרב עובדי המגזר הציבורי בהשוואה למגזר הפרטי, כמו גם אימוץ כישורים פוליטיים ופיתוחם בסביבת העבודה.

'קשרים לא כשרים'

אקלים ארגוני פוליטי מכתוב את הנורמות במגזר הציבורי, ומהווה תנאי מוקדם למערכות יחסים (Gould-Williams & Davies, 2005). לפיכך, אמון נחשב כמרכיב קריטי של האקלים פוליטי, במיוחד בארגוני המגזר הציבורי (Vigoda-Gadot, 2007). אמון בין עמיתים מבוסס על התנהגות הוגנת, מהימנה ואתית של האחר (Ferres, Connell, & Travaglione, 2004). אך, אקלים פוליטי סותר את אחת מהנחות היסוד של אמון: ציפייה לנדיבות והנכונות להיות חשוף לפגיעה (Rousseau et al., 1998). ערכים ארגוניים תחרותיים מעודדים הישגים אישיים של העובדים כפרטים, על חשבון אמון בעמיתים לעבודה (Hill et al., 2009). במצב זה, היכולת לתת אמון היא נמוכה, כפי שניתן לראות בדוגמה הבאה:

"סותמים את הפה מול הרבה אנשים. לא כולם מדברים מול כולם, [אלא] לפי גושים, לפי מפלגות, אינטרסים של בחירות קרובות. מי שהצליח לעשות דבר טוב לכפר, אז הצליח. אין הרבה שזה בסדר העדיפות שלהם... מי שנתן לך את המינוי, אתה לא יכול לקפוץ מהגוש שלו. זה תוקע את המערכת... הרבה דברים עושים כמה שיותר בסודיות, כי סגן יו"ר המועצה ועוד שני חברים יירצו לרשת את המועצה בקדנציה הקרובה, והם לא רוצים שהיו"ר עכשיו יצליח. עניין כזה מאט ואפילו הורג [לקדם פרויקטים]" (6)

האקלים הפוליטי משפיע לא רק על אמון בין עמיתים בארגון, אלא אף על אמון בין העובדים להנהלה. מידת האמון מושפעת לא מעט מאינטרסים פוליטיים מנוגדים המאפיינים את הארגון בכלל, ותקופת בחירות בפרט. כפי שניתן ללמוד במקרה הנכחי, העובדים מייחסים לאקלים הפוליטי משמעות רבה ביחס לדרך הפעולה שהם מגבשים בארגון.

"אלה שמזדהים עם ראש העיר והמפלגה שלו, האמון [שהם נותנים] בו גבוה יותר וירתמו מבחינת המערכת יותר. אם הוא ידרוש איזה פרויקט שקשור לרווחה, הם יעשו את המכסימום ממניעים פוליטיים ומחויבות. זה הולך ביחד. ואם זה הפוך, אז תלך לצד השני ותהיה פחות מעורב. ראיתי שבבחירות האחרונות, אלו שהזדהו עם הימין (ראש העיר הוא ממפלגת השמאל), היו יותר 'ראש קטן'. יש חוסר אמון מצד האופוזיציה" (10)

מבחינת העובדים, אנו נתקלים ב'אמון מחושב', שמשמעותו ציפייה לתגמולים בתמורה למתן אמון (Lewick & Bunker, 1996). כפי שמציינת מרואיינת מס' 10: "הם יעשו את המקסימום ממניעים

פוליטיים ומחויבות". שלושת המאפיינים המרכזיים של אמון: דאגה, מהימנות והרמוניה (Mishra, 1996; Tzafirir & Dolan, 2004) נפגעים באקלים פוליטי. הנטייה לדאגה, כלומר, שצד אחד מאמין שזה לא יילקח כיתרון לא הוגן על ידי אחר, כמעט שאינה קיימת. כמו כן, קשה לצפות למהימנות, כלומר לשיטתיות ועקביות בנהלים והתנהגויות, או להרמוניה בין רגשות, דעות, אמונות וערכים ביחסי העסקה.

'אפשר להתקדם אם יש לך פרוטקציה'

בראיונות רבים עולה, כי אקלים פוליטי משפיע על אופן ביצוע תפקיד זה. מרואיינים מתארים, כי קידום מתפקיד לתפקיד במגזר הציבורי תלוי רבות בקשרים עם בעלי תפקידים אשר בכוחם להשפיע בארגון, ולא בכישורי העובד, יכולותיו ותרומתו לארגון.

"היה לנו קורס מצוינות ארגונית. זה בדיחה... זה היה רק למנהלים. זה היה מזעזע. אין מצוינות... זה הכי רחוק מהעירייה. איך אפשר להיות מצוין במקום מושחת כל כך. לא משנה מה תעשי, זה לא יזיז אותך מילימטר, אם את לא מקושרת. גם אם תתאמצי, לא תקבלי מדליה. זה אפילו מזיק. כמו העיקרון הפיטרי. רוצים להעניף אנשים והם מקודמים. אני מדברת איתך על דברים לא רשמיים. זה מוכיח את אותה נקודה שרק כשמישהו רוצה משהו בשבילך ובטובתך, זה קורה. זו האמת היחידה בעירייה. הכול פוליטיקה. פה זה מאוד בולט. יש מלא אי סדרים. עוברים כל הזמן על חוקים ונהלים" (9)

בהמשך דבריה היא מחלקת את העובדים לשלושה סוגים, בהתאם לטכניקות שפיתחו כדי לפתח את אפשרויות הקידום שלהם:

"לי באופן אישי יש מוסר עבודה גבוה. במקום כמו העירייה זה אפילו לא טוב. בעירייה הכול הפוך. אם את חרוצה, רוב הסיכויים שלא יקדמו אותך. אולי אחרי 100 אלף שנה. מי מתקדם? רק אנשים מקושרים. אין לזה קשר ליכולות שלהם. אלו אנשים שיתקדמו בכל מקרה. שלב הבא, זה הנודניקים, שיושבים על האוזן של המנהל שלהם. אלו שעושים את העבודה שלהם טוב וחרוצים, יושבים ומחכים. בחוץ [מקומות עבודה קודמים] קיבלתי על זה בונוסים ושבתים. כאן כלום לא קורה. תמיד נטפלים לסוס שסותב. יש מחלקה ששניים עובדים ושמונה לא עושים כלום. אז, בלית ברירה, נטפלים לשניים שעושים משהו... מניסיון שלי הבנתי שאת עובדת טוב, זה לא נותן לך כלום בעירייה. זה יוצר אנטגוניזם מאלו שלא עושים כלום. למנהלים יש אנשים שצריך לקדם אותם. אין לי קשרים. שמי הטוב יגן עלי. זה, במידה מסוימת, יקדם אותי כי אין לי קשרים. במקום שלי עכשיו, זו הדרך שלי. זו דרך לא פשוטה. בחוץ הייתי מקבלת יותר ממה שאני מקבלת בעירייה".

מכאן, שניתן לזהות השלכות פוטנציאליות של אקלים פוליטי: מחד, למנהלים יש יכולת שליטה במשאבים ארגוניים והקצאתם במטרה למכסם טובות הנאה אישיות (Wang et al., 2012). מאידך, עובדים חווים את הארגון כמלחיץ, מעורפל ומתסכל (Ferris et al., 1989). אקלים פוליטי מניע מנהלים להשתמש בכוח זה כדי להשפיע על מטרות ומדיניות כגון, חלוקת משאבים או מדיניות לגיוס עובדים (Landells & Albrecht, 2013). לכן, עובדים חווים את המנהל כבעל כוח לקבלת החלטות המשפיעות עליהם (Drory, 1993) לאו דווקא בהוגנות.

מעורבות של הפרט בהתנהגות פוליטית בארגון (תמה II)

'פוליטיקה, חיים מזה'

האקלים הפוליטי שדנו בו עד כה, מכתוב לא מעט את נורמות ההתנהגות ברשויות המקומיות. כאשר עובדים מעריכים את האווירה בארגון כפוליטית, התנהגות פוליטית היא פועל יוצא של האקלים הפוליטי הפנים-ארגוני. ממרבית הראיונות עולה, כי קיימת מעורבות של העובדים בתקופת הבחירות, אם כי ניתן להתוות את רמת המעורבות על קו רצף - ממעורבות לגיטימית עד לא לגיטימית. Perrewé, Rosen, ו- Maslach (2012) טוענים, כי התנהגות פוליטית כוללת פעילויות לא פורמאליות שבהן העובדים מתמקדים בהגנה או בקידום של אינטרסים אישיים באמצעות מניפולציה על חשיבה, תפיסות או התנהגות של חברי ארגון אחרים. ברוח טענה זו, ניתן לראות כי עובדים עושים ניסיון להביע את עמדותיהם ולהשפיע על עמדות פוליטיות של עמיתים לעבודה. בתקופה הקודמת לבחירות, השיח הישראלי סובב רבות סביב הבחירות. בהיבט הלגיטימי, ההתנהגות כוללת שיחות ודיונים על הבחירות שמרואיינים תופסים כבלתי נמנעות וחלק מהמציאות הישראלית.

"יש אקלים פוליטי שבו העניין [הבחירות] תופס מקום מרכזי, אז העובדים מבינים שגם הם יכולים ובאופן יומי נשאבים למקום הפוליטי. כשיש פוליטיקה והיא פתוחה לכל וכולם יכולים להתבטא ולהביע דעה, זה קורא לכולם להשתתף. לאנשים יש רצון טבעי להביע עמדה, ואקלים פוליטי מאפשר זאת... אנשים מתייחסים בטבעיות לפוליטיקה והיא נראית להם שגרה. אני בתחילת העשור השלישי שלי בעירייה ותמיד הייתה כאן פוליטיקה" (13)

לעומת זאת, בקצה השני נמצא התנהגויות פוליטיות שאינן כשרות ומלוות באינטרסים של בעלי תפקידים שונים, בעיקר בעלי תפקידים בכירים. פעילויות אלו מאופיינות במניעים אישיים, באמצעותם עובדים מנסים לרכוש, לפתח ולהשתמש בעוצמה כדי להשיג תוצאות הרצויות להם (Drory & Romm, 1990). התנהגות זו היא לאו דווקא שלילית או הרסנית, אך תחת 'מטריית הבחירות' אנשים מזהים את הפוטנציאל להשפיע, ואפילו להשיג תועלת אישית. לשם כך, עובדים נעזרים בטקטיקות שונות כגון, אסרטיביות, התרפסות, רציונאליות, סנקציות, חליפין, חסימה ובניית קואליציה כדי להגיע לתוצאות מסוימות (Perrewé, Rosen, & Maslach, 2012), כפי שתעיד הדוגמא הבאה.

"יש מעורבות בבחירות הארציות, אבל זה מתנהל בסודיות. זה אסור, אבל יש כאלה, בעלי תפקידים בכירים בעירייה, שלוקחים אותנו בסודיות ואומרים במי לבחור. האינטרס שלהם שמפלגה מסוימת תעבור. אפילו ראש העיר היה מעורב בזה. לכל אחד יש את האנשים שלו שהוא יכול להשפיע עליהם. למרות שבעירייה מפיצים מיילים ומכתבים שאסור לעשות זאת... הסגנים באים בצחוק ואומרים בעקיפין- את בוחרת במפלגה שלנו? הם עושים את זה בצחוק כי אסור להם להגיד... הוא יכול להגיד תבחרי ואני יעזור לך. זה קורה. הם מבטיחים, תעזרי לי ואני אעזור לך". (8)

דיון

במחקר זה ביקשנו ללמוד על החוויה הסובייקטיבית של הפרט בקונטקסט הארגוני ובעיקר, כיצד תפיסת אקלים ארגוני פוליטי מגבירה את מעורבותו הפעילה בהתנהגות פוליטית בסביבת העבודה של הרשויות המקומיות בתקופת טרום מערכת הבחירות לכנסת ה-20 בשנת 2015. בחנו את הממצאים תחת שתי תמות מרכזיות: 1. אקלים ארגוני פוליטי בתקופת בחירות, ו- 2. מעורבות של הפרט בהתנהגות פוליטית בארגון.

הנחת היסוד בבסיס מחקר זה היא, כי הקשר בין הממשל הארצי לרשויות המקומיות תורם לתהליך מעגלי, שבו שינויים במערכות הפוליטיות ובמבנים הפוליטיים ברמה הארצית מזינים ומניעים גם אקלים פוליטי והתנהגות פוליטית של הפרט ברמה הארגונית-פנימית, וחוזר חלילה. קשר זה אינו נחקר רבות עד כה, ומחקר זה מניח אבני יסוד לדיון בנושא זה.

ממצאי מחקר זה עולים בקנה אחד עם מחקרם של Vigoda-Gadot ו-Kapun (2005), שהצביע על רמת פוליטיקה ארגונית נתפסת גבוהה בקרב עובדי המגזר הציבורי. בהקשר זה, על פי שאלת המחקר הראשונה שבחנה את הקשר בין פוליטיקה בתקופת בחירות ארציות לפוליטיקה פנים-ארגונית, נמצא כי העובדים קושרים בין הפוליטיקה ברמה הארצית לדפוסי הפוליטיקה הפנים-ארגונית ברשות. המרואיינים במחקר זה רואים בשיח ובעיסוק בפוליטיקה הארצית חלק אינהרנטי ובלתי נמנע במציאות הארגונית הישראלית, ובעיקר בתקופה הקודמת לבחירות לכנסת. הנחקרים התייחסו רבות לפן הפוליטי הקיים בארגון. לדידם, הפעילות הפוליטית בארגון מגוונת מטבעה, והם ציינו רמות שונות של פעילות והשתתפות פוליטית, החל מדיונים ועימותים על הבחירות ועד הניסיון להשפיע באמצעות מעורבות בתעמולה פוליטית. נמצא, כי עובדי הרשויות המקומיות שותפים מלאים ופעילים בסדר היום בשיח הישראלי, הכולל דיונים נרחבים על הפעילות הפוליטית ברמה הארצית, והם אף קושרים זאת לפעילות הארגונית ברשות המקומית. יתירה מכך, ביחס לדינמיקה הפנימית בארגונים, מרביתם הצביעו על ממדים פוליטיים רבים בשגרת עבודתם, והם רואים בפוליטיקה הארגונית פונקציה ארגונית אשר לה השלכות מעשיות על חיי היום יום בארגון. מבחינה זו ניתן ללמוד, כי לאקלים הפוליטי השפעה על דפוסי חשיבה פוליטית מפלגתית, רמת האמון בארגון, שהופך בעיקרו לאמון מחושב (Lewick & Bunker, 1996) לאור האינטרסים הפוליטיים, וניסיון למכסס טובות הנאה אישיות (Wang et al., 2012), לצד דאגה לקידום אינטרסים של הרשות המקומית (Landells & Albrecht, 2013). מכאן, הנחנו כי האקלים הארגוני ברשויות המקומיות כולל דפוסי התנהגות פוליטית המושפעים מגורמים אלקטורליים חוץ ארגוניים ומגורמים פוליטיים פנים ארגוניים. ממרבית הראיונות עולה, כי קיימת מעורבות של העובדים בתקופת הבחירות, אם כי ניתן לצייר את רמת המעורבות על קו רצף משתנה, הכולל מעורבות לגיטימית עד לא לגיטימית.

על פי שאלת המחקר השנייה, בחנו כיצד תפיסת אקלים ארגוני כפוליטי מעודדת מעורבות אקטיבית בהתנהגות פוליטית והאופן שבו העובדים מתרגמים זאת לכדי פעולה בעבודתם. קרי, קבלת החלטות העוסקות בחלוקת משאבים, מתן תגמולים, מינוי תפקידים ועוד. מבחינה זו, מצאנו כי הפוליטיקה הארצית והארגונית מכתיבות את נורמות ההתנהגות המקובלות ברשויות המקומיות, והתנהגות פוליטית היא פועל יוצא של האקלים הארגוני. כפי שהזכרנו, האקלים הארגוני כולל את הקונטקסט החברתי הרחב ממנו העובדים שואבים את תפיסתם לגבי תפקידם, מעמדם וההווי הארגוני (Ostroff & Schulte, 2014). משמע, התפיסה הקולקטיבית של עובדים ופרשנותם ביחס לסביבת עבודתם המשותפת, מתורגמים לטווח רחב של תוצרים ארגוניים מרכזיים (Schneider et al., 2016). המרואיינים במחקרנו אכן חיזקו רעיון זה ותיארו כיצד, הלכה למעשה, דפוסי הפוליטיקה השכיחים באקלים הארגוני, מכתיבים את הדרך שבה מתנהל הארגון ומשפיעים גם עליהם. כמעשה שח-מט, הם למדים מניסיונם לנתח את מפת האקלים הארגוני פוליטי, על כל שחקניו, ולכך השפעה מכרעת על התנהגותם, על נקיטת עמדה, או החלטות אישיות בסביבת העבודה.

לסיכום, תקופת טרום בחירות היא כר פורה לפעילות פוליטית ברשויות המקומיות, ובה מתעצבת דמותן של הדמוקרטיה הייצוגיות והמשילות המקומית. המחקר הצביע על התעצמות הדיונים סביב הממשקים שבין הדמוקרטיה המקומית, לפוליטיקה הארצית ולפוליטיקה המקומית בתקופת שקדמה לבחירות. היבט חשוב נוסף הוא, כי בתקופה בה בוצע המחקר לא ניתן להתעלם מהעובדה שהחלטה על

הבחירות שנערכו ב-2015 הגיעה במפתיע לאחר פיזור הכנסת והן הוקדמו בשנתיים ממועדן, מה שעורר את היצרנים הפוליטיים ביתר שאת. כאשר השלטון הארצי והשלטון המקומי קשורים בחבלי עבותות, הרי הפוליטיקה האלקטורלית מונחת על מפתן דלתן של הרשויות המקומיות (Johnston, 2010; Evans, 2010; Miller & McTavish, 2012). הנחיות היועץ המשפטי לממשלה בדבר פעילות מפלגתית של עובדי מדינה ועובדי רשויות מקומיות שניתנו ב-2003 (משפט מנהלי ובחירות, הנחייה מס' 1.1902) ונועדו להבהיר את המגבלות החלות בנושא פעילות מפלגתית של עובדי מדינה ועובדי רשויות מקומיות, מן הסתם ראו את הנולד. השאלה העומדת כאן על הפרק לאור ממצאי מחקר זה היא, 'האם ניתן ללמד את החתול לשמור על השמנת?!'. האקלים הפוליטי המאפיין את הרשויות המקומיות בימי שגרה, מתחזק ורבדיו העמוקים יותר נחשפים בימי טרום בחירות. באקלים זה שמאפיינו אינם פורמליים, עלות התנהגויות פוליטיות אשר חלקן לא עולה בקנה אחד עם דרישות המחוקק. מממצאי המחקר ניתן ללמוד, כי הפוליטיקה והאקלים הפוליטי מהווים גורמים מרכזיים בארגוני המגזר הציבורי, ואינם בני הפרדה מההוויה ומהחוויה של הפרט הפועל במסגרתם. עם זאת, חשוב לציין כי מעורבות העובדים בהתנהגות הפוליטית מופיעה בשיעורים שונים ומגוונים ותוצריה אמביוולנטיים.

מגבלות המחקר והמלצות למחקר עתידי

מחקר זה, על הייחודיות שבו, האיר תופעה ארגונית-חברתית בשלטון המקומי. יחד עם זאת, כמו בכל מחקר, גם מחקר זה נתון למספר מגבלות שיש לקחת בחשבון בעריכת מחקרים נוספים בתחום זה. ראשית, נתוני המחקר נאספו בנקודת זמן אחת כחלק משאלת המחקר שעמדה למבחן. איסוף מידע בשיטות מחקר איכותניות במספר נקודות זמן, עשוי להרחיב את היריעה ולאפשר מידע מקיף ורחב לגבי מאפייני האקלים הפוליטי וההתנהגות הפוליטית של הרשויות המקומיות. שנית, מחקר זה מבוסס על מערך מחקר איכותני ומאופיין במדגם קטן. איסוף מידע באמצעות סקר יאפשר להגיע למדגם גדול יותר, ואף לנסות להוכיח סטטיסטית את הקשר בין המשתנים הנחקרים. יתירה מכך, בסקר ניתן לכלול משתנים מתערבים נוספים ולבחון את השפעתם על הקשר בין אקלים פוליטי והתנהגות פוליטית ברשויות המקומיות. שלישית, המחקר מתמקד רק ברשויות המקומיות. באותו אופן, ראוי לחקור את האקלים הפוליטי וההתנהגות הפוליטית בתקופת טרום בחירות גם בארגוני ממשל נוספים וברמה הארצית, כך שניתן להשוות את מאפייני התופעה לרשויות המקומיות. לבסוף, רשויות מקומיות הן באופן מובהק ישויות פוליטיות, כך שאין זה מן הנמנע שהפוליטיזציה המאפיינת אותם היא מעין משתנה מתערב שלא ניתן להתעלם ממנו.

המלצות יישומיות

מחקר זה, כמו גם מחקרים קודמים, טוען כי עבור מנהלים מיפוי האקלים הארגוני ולמידותו היא מפתח ארגוני המסייע להבין, לצד כלים נוספים, את הגורמים המעצבים את התנהגויות הפרט בסביבת העבודה. סקירה רחבה שפורסמה לאחרונה, מייחסת למנהיגות הארגונית תפקיד מכריע בפיתוח והובלת אקלים ארגוני ייחודי התורם להתנהגויות עובדים ותוצרים ארגוניים (Schneider et al., 2016). כפי שתיארנו, במרחב הארגוני מתקיים תהליך מעגלי, בלתי נמנע, הכולל הפריה הדדית של אקלים פוליטי והתנהגות פוליטית. המגזר הציבורי בישראל כולל ארגונים בעל שוני רב, אשר המכנה המשותף שלהם הוא הימצאותם תחת מטריה רחבה של הממסד השלטוני המושתת ברובו על בחירות דמוקרטיות פוליטיות. יש לתת את הדעת לכך, שלכל ארגון במגזר זה מאפיינים הייחודיים לו מעצם ייעודו, מעמדו, הגדרות וזהותו וכמו כן, אקלים ארגוני שהתגבש במהלך פעילותו. יחד עם זאת, על מנהלים במגזר זה לקחת בחשבון לצד השוני הקיים בין ארגוני המגזר הציבורי ומוסדותיו, ארגונים מושפע רבות ממאפייני הפוליטיקה הארצית המכתיבים את פעילותו. לעיתים, פעילותה של הפוליטיקה הארצית זולגת פנימה לרשויות המקומיות

ומעצבת תפיסות והתנהגויות של העובד. הבנה זו תסייע למנהלים להבין את המקורות המזינים את פעילות הארגונית הפוליטית.

בנוסף, עבור מנהלים הבנת התנהגות העובדים היא כלי ניהולי קריטי. לאקלים הפוליטי המתהווה בארגון כתוצאה מגורמים שונים, השפעה על מעורבות בהתנהגות פוליטית של העובדים ברשויות המקומיות. מנהלים שישכילו ללמוד על מקורותיו החוץ ארגוניים והפנים ארגוניים של האקלים הארגוני הפוליטי, ובעיקר על האופן שבו הוא מעצב את ההתנהגות הפוליטית של הפרט בארגון, ייצאו מכך נשכרים. הכרת הגורמים המניעים את דפוסי הפעילות של העובדים, עמדותיהם ותפיסתם, תסייע בוויסות מעורבותם בהתנהגות פוליטית בארגון בעתות בהן השלכותיה לא רצויות. הלכה למעשה, ידע מסוג זה עשוי לסייע בידם בניתוב המעורבות הפוליטית לטובת עשייה ארגונית חיובית יותר, מאשר לנסות ולמנוע זאת.

מקורות:

- גל נור, י. (2010). *מנהל ציבורי בישראל: התפתחות, מבנה, תפקוד ורפורמות*. הוצאת אקדמון.
- סמואל, י. (2002). *המשחק הפוליטי: עוצמה והשפעה בארגונים*. הוצאת אוניברסיטת חיפה, זמורה-ביתן.
- Ambrose, M. L. (2012). It's fairly political around here: Relationship between perceptions of organizational politics and organizational justice. In G. R. Ferris, & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (pp. 133–160). New York, NY: Routledge/Taylor and Francis
- Ashforth, B. E., & Lee, R. T. (1990). Defensive behaviour in organizations: A preliminary model. *Human relations*, 43(7), 621-648.
- Blickle, G., Schneider, P. B., Liu, Y., & Ferris, G. R. (2011). A Predictive Investigation of Reputation as Mediator of the Political-Skill/Career-Success Relationship¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(12), 3026-3048.
- Brouer, R. L., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2011). The moderating effects of political skill on the perceived politics–outcome relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 869-885.
- Buchanan, D. A. (2008). You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political behaviour. *British Journal of Management*, 19(1), 49-64.
- Charmaz, K. (1990). 'Discovering' chronic illness: Using grounded theory. *Social science & medicine*, 30(11), 1161-1172.
- Dipboye, R. L., & Foster, J. B. (2002). Multi-level theorizing about perceptions of organizational politics. *Research in multi-level issues*, 1, 255-270.
- Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. *Organization studies*, 14(1), 59-71.
- Drory, A., & Romm, T. (1990). The definition of organizational politics: A review. *Human relations*, 43(11), 1133-1154.
- Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review*, 20(3), 194-202.

- DuBrin, A. J. (2009). *Political behaviour in organizations*. California: Sage Publications.
- Ellen, B. P., Ferris, G. R., & Buckley, M. R. (2013). Leader political support: Reconsidering leader political behavior. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 842-857.
- Evans, M. (2010). Electoral reform and political pluralism in local government. *Party politics*, 16(3), 394-413.
- Fedor, D., Maslyn, J., Farmer, S., & Bettenhausen, K. (2008). The contribution of positive politics to the prediction of employee reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(1), 76-96.
- Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622.
- Ferris, G. R., Russ, G.S. & Fandt, P.M. (1989). Politics in organizations. In R.A. Giacalone & P. Rosenfield (Eds.), *Impression management in the organization*. Hillsdale (pp. 143-70). NJ: Erlbaum.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of management*, 18(1), 93-116.
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. *Research in multi-level issues*, 1, 179-254.
- Ferris, G. R. & Treadway, C.D. (2012). *Politics in organizations: Theory and research considerations*. New York, NY: Routledge/Taylor and Francis.
- Forman, L. A. (1962). *People and politics*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall
- González-Romá, V., & Hernández, A. (2014). Climate uniformity: Its influence on team communication quality, task conflict, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1042.
- Gould-Williams, J. & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.
- Gotsis, G. N., & Kortezi, Z. (2010). Ethical considerations in organizational politics: Expanding the perspective. *Journal of Business Ethics*, 93(4), 497-517.
- Harrell-Cook, F., & Ferris, G. Dulebohn, J. H. (1999). Political Behaviours as Moderators of the Perceptions of Organizational Politics--Work Outcomes Relationships. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 1093-1105.
- Hill, N. S., Bartol, K. M., Tesluk, P. E., & Langa, G. A. (2009). Organizational context and face-to-face interaction: Influences on the development of trust and collaborative behaviours in computer-mediated groups. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 108(2), 187-201.
- Hochwarter, W. A. (2012). The positive side of organizational politics. In G. R. Ferris, & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (pp. 27-65). New York: Routledge/Taylor and Francis.

- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behaviour. *Academy of management review*, 31(2), 386-408.
- Johnston Miller, K., & McTavish, D. (2012). Electoral and political changes: the impact on political bureaucratic relationships in Scottish local government. *Local Government Studies*, 38(1), 113-129.
- Kapoutsis, I. (2016). Playing the political game at work: the roles of politics will, political prudence, and political skill. In E. Vigoda-Gadot, & A. Drory (Eds.), *Handbook of organizational politics: Looking back and to the future* (pp. 40e58). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Landells, E., & Albrecht, S. L. (2013). Organizational political climate: Shared perceptions about the building and use of power bases. *Human Resource Management Review*, 23(4), 357-365.
- Landells, E.M. and Albrecht, S.L. (2017). The positives and negatives of organizational politics: a qualitative study. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 41-58.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Lewick, R., & Bunker, B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 1, 114-139.
- Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 331.
- Liu, Y., Liu, J., & Wu, L. (2010). Are you willing and able? Roles of motivation, power, and politics in career growth. *Journal of Management*, 36(6), 1432-1460.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations* (Vol. 142). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 261-287). CA: Sage Publications.
- Ostroff, C., & Schulte, M. (2014). *A configural approach to the study of organizational culture and climate*. *Oxford Handbooks Online*.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891-912.
- Perrewé, P. L., Rosen, C. C., & Maslach, C. (2012). *Organizational Politics and Stress: The Development of a Process Model*. *Politics in organizations: Theory and research considerations*. New York: Routledge.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.

- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Introduction to Special Topic Forum: Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2000). Data management and analysis methods. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research* (pp. 769-802). USA: Sage Publications.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2016). Organizational climate and culture: reflections on the history of the constructs in Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, In Press.
- Treadway, D. C., Adams, G. L., & Goodman, J. M. (2005). The formation of political sub-climates: Predictions from social identity, structuration, and symbolic interaction. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 201-209.
- Tzafrir, S.S., & Dolan, S.L. (2004). Trust me: a scale for measuring manager-employee trust. *Management Research*, 2, 115-131.
- Valle, M., & Perrewé, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations*, 53(3), 359-386.
- Vigoda-Gadot, E. (2003). *Developments in organizational politics: How political dynamics affect employee performance in modern work sites*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Citizens' perceptions of politics and ethics in public administration: a five-year national study of their relationship to satisfaction with services, trust in governance, and voice orientations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17, 285-305.
- Vigoda, E., & Kapun, D. (2005). Perceptions of politics and perceived performance in public and private organizations: a test of one model across two sectors, *Policy & Politics*, 33(2), 251-76.
- Valle, M., & Perrewé, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded model. *Human Relations*, 53(3), 359-386.
- Wang, W., Liu, Y., Liao, Z., & Liu, J. (2012). Workplace Marginalization: In the Group but Out of the Loop. *Frontiers of Business Research in China*, 6(2), 245-261.
- Yu, C., Yu-Fang, T., & Yu-Cheh, C. (2013). Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: A cross-level analysis of effects. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(1), 143-156.

אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה – הרשויות המקומיות בישראל, 2015 פרסום מס' 1683
http://www.cbs.gov.il/webpub/pub/text_page.html?publ=58

הנחיות היועץ המשפטי לממשלה - פעילות מפלגתית של עובדי מדינה ועובדי רשויות מקומיות
<http://www.justice.gov.il/Units/YoezMespati/HanchayotNew/Seven/1.1902.pdf>

חוזר מנכ"ל מיוחד מס' 2/2013- הנחיות היועץ המשפטי לממשלה לקראת הבחירות לרשויות המקומיות
<http://www.moin.gov.il/ChozreiMancal/02-2013.pdf>

[חזרה לתוכן העניינים](#)



מדור פרויקטים

ניהול כשירויות בחברה המרכזית למשקאות כדרך לשיפור ההון האנושי

דן קליין, עידן טפירו¹⁰

כללי

מארק טוויין אמר פעם, כולם מדברים על מזג האוויר ואף אחד אינו עושה דבר בנדון. אמרה זו משקפת במידה רבה את יחס הארגונים בארץ לנושא ההון האנושי. על פי נווה, הכלכלן הראשי של משרד האוצר (ראו חרותי-סובר, 23.1.17), ניצול בעייתי של ההון האנושי הוא אחד הגורמים העיקריים לפריון הנמוך בישראל. מרבית הארגונים בארץ מודעים היטב לקשר בין הון האנושי לבין פריון, אך אינם עושים דבר בנדון כיוון שפשוט אינם יודעים אם ניתן לעשות זאת וכיצד. החברה המרכזית למשקאות החליטה להתמודד עם הנושא על ידי ניהול שיטתי של כשירויות העובדים.

כשירויות עובדים והון אנושי

כשירות היא הפוטנציאל המקצועי המאפשר לעובד לבצע את מטלות התפקיד בצורה עצמאית ובסטנדרט הנדרש. הקשר בין כשירויות עובדים לבין הון אנושי דומה במקצת לקשר בין אמצעי תשלום להון פיננסי - הון אנושי הוא למעשה מכלול הכשירויות (יכולות, ידע ומיומנויות) לו זקוקים העובדים לצורך השגת יעדי הארגון. טיב ההון האנושי הוא פועל יוצא של רמת הכשירות המקצועית של עובדיו. רמת כשירות גבוהה מאפשרת לארגון לתרגם ביעילות את זמן העבודה לתפוקות, או במילים אחרות, להשיג פריון עבודה גבוה. לעומת זאת, ניהול כושל של רמת הכשירות יגרום, בהכרח, לפגיעה באיכות ההון האנושי ולפגיעה בפריון העבודה.

לניהול כושל של כשירויות העובדים יש משמעות כספית עצומה. השכר שארגון משלם לעובדיו, מבוסס על ההנחה שהעובדים מחזיקים בכל הכשירויות הנדרשות לביצוע תפקידיהם. כאשר הנחה זו אינה תקפה נגרמים לארגון נזקים. נניח, לדוגמה, שרמת הכשירות הממוצעת בארגון היא 80%, משמעות הדבר היא ש-20% משכר העובדים יורד בוודאות לטמיון, זאת כיוון שאין שום אפשרות לתרגם אותו לתפוקה (בהגדרה, לא ניתן לבצע מטלה ללא הכשירות הנדרשת לביצועה). התוצאה היא בזבוז כספים וניפוח תקנים. הקורא יכול לעשות חשבון פשוט כמה כדאי לו להשקיע כדי לשפר, אפילו באחוז אחד, את רמת הכשירות בארגונו.

¹⁰ דר' דן קליין, טכנולוגיות למידה - מכון טכנולוגי חולון. Kleindr1@netvision.net.il. עידן טפירו, החברה המרכזית למשקאות. idant@cocacola.co.il

הנחת התשתית לניהול שיטתי של ההון האנושי

על פי התפיסה, שאמצה החברה המרכזית, ניהול שיטתי של כשירויות העובדים חייב להיות מושתת על נתונים. הנתונים הנאספים צריכים להיות כפופים לשתי הנחות עבודה מרכזיות:

- א. פונקציית משאבי האנוש פועלת כמערכת כוללת. בהתאם, נתוני הכשירות אמורים לתמוך בהחלטות הנוגעות למחזור החיים הכולל של העובדים: בתהליכי גיוס, הכנסה לעבודה, הדרכה, ניהול ביצועי העובד, פיתוח העובד ובתהליכי פרישה/פיטורים.
- ב. הנתונים חייבים להיות כמותיים, זמינים, מדויקים וניתנים לאיסוף לאורך זמן.

תנאי הכרחי לניהול שיטתי של ההון האנושי הוא מיפוי מדויק של העיסוקים בארגון. ללא מיפוי מסודר ארגונים מוצאים עצמם עם מספר הולך וגדל של עיסוקים. אחת הסיבות השכיחות לכך היא מתן שמות שונים לאותו עיסוק כדי ליצור קידום מלאכותי. לדוגמא, עובד שהיה "פקיד" הופך ל"מנהל לשכה" מבלי שחל שינוי משמעותי בעיסוקו. כאשר שם העיסוק אינו מייצג בצורה מדויקת את מהותו לא ניתן לקבל תמונה מדויקת על מצב הכשירויות בארגון. בהתאם, הפעולה הראשונה שנקטה בחברה המרכזית הייתה בניית קטלוג עיסוקים. הקטלוג מגדיר בצורה ברורה את אוסף העיסוקים הנדרש להשגת יעדי החברה המרכזית. בניית קטלוג העיסוקים של הארגון ארכה כשנה. תהליך הבניה היה רחב היקף ובעל השלכות פוליטיות שחייבו גיבוי של הדרגים הבכירים. בתום התהליך צומצמה כמות העיסוקים ממספר בן ארבע ספרות לכמה מאות בודדות. על בסיס קטלוג העיסוקים נבנה תיאור לכל אחד מהעיסוקים. כשירויות העיסוק תוארו בצורה ביצועית ומדידה וסווגו לרמות שונות בהתאם למודל הכשירויות (ראו איור 1). תיאור העיסוקים נמשך כשנה וחצי וחלקו נעשה במקביל לקטלוג העיסוקים. חשוב לציין שקטלוג ותיאור העיסוקים הן פעילויות שאינן מסתיימות לעולם. ארגון עסקי הוא גוף דינמי ומשתנה ודרש תחזוקה מתמדת (בהיקפים קטנים) של כשירויות העובדים.

איור 1. מודל כשירויות

[\(מבוסס על מודל הכשירויות של משרד העבודה האמריקאי\)¹¹](#)



¹¹ <https://www.careeronestop.org/CompetencyModel/CareerPathway/CPWGenInstructions.aspx>

חשיבותה של מערכת טכנולוגית

החלטה חשובה נוספת שהתקבלה על ידי החברה המרכזית היא שילוב נתוני הכשירות במערכת הטכנולוגית של משאבי אנוש. החלטה זו מהווה תנאי כמעט הכרחי לניהול שיטתי של הון אנושי. שילוב הנתונים במערכת הטכנולוגית "צורב" אותם לתוך תהליכי ההחלטות במשאבי האנוש; החל מגיוס, דרך הדרכה, תגמול, ניהול שוטף של ביצועים ועד לפרישה. לדוגמא, מקדם מכירות נדרש לכשירות כגון יכולת מכירה, שימוש באקסל או ניהול צוות. הכשירות הללו יבדקו בזמן הגיוס ויהיו בסיס להחלטות האם לשכור את האדם וכמה לשלם לו. לאחר מכן, הערכת ביצועים שוטפת של המנהל תספק נתונים לגבי החלטות לגבי כשירות לקווים של מקדם המכירות, ובהמשך, תשמש בסיס להחלטה אילו תכנים לכלול באירוע ההדרכה.

מערכת טכנולוגית מאפשרת פיזור נתונים מושכל בארגון. השימוש בטכנולוגיה מאפשר להציג את הנתונים לכל דרגי הארגון (מההנהלה הבכירה ועד לעובד). כל בעל ענין מקבל את הנתונים הרלוונטיים לו, כאשר הם מוצגים בצורה הנוחה ביותר לשימוש. יתרון נוסף של מערכת טכנולוגית הוא יכולתה לבקר ולשלוט על הכנסת נתוני כשירות חדשים או שינויים. אילו הם נתונים רגישים, הקשורים בהחלטות כספיות, ולכן רב הפיתוי "לשפר" אותם.

ניהול כשירות ואחריות המנהלים

מנהל יחידה הוא בעל התפקיד המשמעותי ביותר בניהול רמות הכשירות. משימת המנהל היא מקסום תפוקות יחידתו, והוא עושה זאת על ידי הפקת המרב מהמשאבים הניתנים לו על ידי ההנהלה. כדי להפיק את המרב מהמשאב האנושי חייב המנהל לתחזק את רמת הכשירות של הכפופים לו (בדיוק כפי שמנהל הרכב חייב לתחזק את רכבי החברה). הנהלת הארגון אמורה לפקח על האופן בו המנהלים מתחזקים את רמות הכשירות של עובדיהם. בפועל, הנהלות רבות מפקחות על התפוקות ועל ניצול התקציבים אך מזניחות לחלוטין את בקרת הכשירות. כאשר אין בקרת כשירות, הכשירות יכולה להיפגע ובעקבותיה גם התפוקה. אחד התירוצים השכיחים של מנהלי יחידות לגבי התפוקה הנמוכה של יחידתם, הוא מחסור בתקנים. כך לדוגמא, מנהל המכירות יתרץ את המכירות הנמוכות בכך שחסרים לו אנשים ולא בכך שלאנשי המכירות ביחידתו חסרות כשירות עבודה במדיה חברתית. כיוון שאין בקרה מסודרת של כשירות האנשים – ההנהלה תקבל את גרסתו ותגדיל תקנים. כלומר, חוסר בקרת כשירות מוביל, במקרים רבים, לניפוח מיותר של תקנים.

הנהלת החברה המרכזית מייחסת חשיבות רבה לנושא הכשירות. המנהלים מחוייבים לעמוד ביעדי כשירות מוגדרים וההנהלה מקבלת דיווחים שוטפים על כך. יותר מכך, הנהלת הארגון החליטה שעמידה ביעדי הכשירות היא אחד מהמרכיבים במפת המדדים של ה-BSC (Balanced Scorecard) זאת בדומה לעמידה ביעדי תפוקה. משמעות הדבר היא קשר בין ניהול הכשירות לתגמול המנהלים.

תפקיד ההדרכה

כאמור, בארגון עסקי נוצרים ללא הרף פערי כשירות הפוגעים בפריון. צמצום פערי הכשירות הוא הפעילות המשמעותית ביותר בניהול כשירות. הדרך היחידה להקנות כשירות לעובד היא על ידי למידה. הפונקציה המקצועית בארגון האחראית על ניהול תהליכי למידה היא הדרכה.

ניהול שיטתי ומסודר משמעותו קבלת החלטות על סמך נתונים. במילים אחרות, כדי לנהל כהלכה את תהליכי הלמידה חייב מנהל הדרכה ליצור מערכת מסודרת של מדידה והערכה. מערכת הערכה בנויה מכלים ושיטות לאיסוף וניתוח המבוססים על מסגרת מושגית. מסגרת הערכה המקובלת כיום בהדרכה היא [מודל קירקפטרניק](#) (Kirkpatrick, 1994). זוהי מסגרת הערכה ייחודית שנבנתה לצרכי למידה בארגון.

לדעת כותבי המאמר, מדובר במודל בעייתי ומטעה, המושתת על הנחות שגויות. מודל קירקפטריק, וכן הבנה לקויה של הקשר בין הדרכה לביצועי העובד, אחראים, במידה רבה, לבעיות הקיימות כיום בתחום ההדרכה (אך זהו נושא למאמר נפרד). האמת היא, שאין כל צורך ליצור לתחום ההדרכה מסגרת הערכה מיוחדת משלו. הערכת תהליכי הדרכה אינה שונה עקרונית מהערכת תהליכים אחרים בארגון והיא אמורה להתבסס על העיקרון הניהולי הפשוט של עלות-תועלת.

מסגרת הערכה אמורה להיות מושתתת על איסוף וניתוח מדדי אפקטיביות ומדדי עלות. לכל אחד משני הסוגים הבסיסיים הללו יש מדדי משנה. מדד המשנה של אפקטיביות הוא איכות אסטרטגיית ההדרכה ומדד המשנה של עלות הוא יעילות פעילויות ההדרכה. לכל אחד מארבעת הסוגים הללו (אפקטיביות, איכות, עלות ויעילות) יש מדדי ביצוע מרכזיים או KPI's (Key performance indicators), העוזרים למנהל להגדיר ולבקר את השגת המטרות וכן לזהות מגמות ולנהל טקטיקה ואסטרטגיה מתאימים.

המדד החשוב ביותר הוא אפקטיביות, כלומר מדידת תרומת ההדרכה לארגון. אין דרך למדוד אפקטיביות ללא הגדרה מדויקת של מטרת ההדרכה. על פי תפיסת ההון האנושי מטרת ההדרכה היא **הקניית כמות מרבית של כשירויות במינימום זמן**. הדרכה לא אפקטיבית פוגעת בארגון בשתי צורות עיקריות:

- א. זמן למידה על חשבון זמן עבודה. למידה (כמו כל פעילות) מחייבת השקעת זמן. הזמן המושקע בתהליך הלמידה נגרע מהזמן ליצירת תפוקה. תהליך למידה גורע זמן משני הגורמים העיקריים הלוקחים בו חלק, קרי, הלומדים ומומחי התוכן. גריעת זמן העבודה של מומחי תוכן מכאיבה לארגון במיוחד, בשל תרומתם הרבה לתפוקה.
- ב. הארכת זמן תפקוד לקוי. ככל שהכשירות הלקויה מתגלה מאוחר יותר, וככל שלוקח זמן רב יותר להקנות לעובד את הכשירות הנדרשת - כך מתארך הזמן בו העובד פועל בתפקוד לקוי, כלומר מבזבז את משאבי הארגון ופוגע בפרייון.

כפי שניתן לראות יש קשר חזק בין אפקטיביות ההדרכה לבין רמת הכשירויות של הארגון. קשר זה מקל מאד על הערכת אפקטיביות בגלל שתי סיבות: (א) קיים קשר חזק בין רמות הכשירות לבין מדדים כלכליים החשובים להנהלות ארגונים, כגון הפחתת הוצאות או פרייון, (Klein, 2016 ב) קיים קשר חזק בין הקניית כשירות לבין הדרכה. במילים אחרות, בתפיסה מסוג זה קל יחסית להראות את הקשר בין הדרכה לבין מדדים חשובים להנהלות הארגונים.

תוצאות

תהליך בניית מערכת הכשירויות בחברה המרכזית התבצע תוך מעורבות גבוהה של ההדרכה, הן ביזמה והן בפיתוח וההרצה. ניהול שיטתי של כשירויות הוכיח עצמו כתורם משמעותי להשגת יעדי הארגון. התוצאה המשמעותית ביותר הייתה מיקוד הקשב הניהולי בכשירות המקצועית של העובדים. בקרת ההנהלה על רמות הכשירות הביאה לכך שהמנהלים הם אלה היוזמים את פעילויות הלמידה לסגירת פערי כשירות. זהו שינוי מהותי בדינמיקה של היחסים בין ההדרכה למנהלים. במקום להיות שתדלני למידה המתזרים על פתחי המנהלים, אנשי ההדרכה הם אלה העוזרים למנהל לעמוד ביעדי הכשירות עליהם הוא מוערך. ניהול הכשירויות הוכיח עצמו גם בשורה של מדדים עסקיים כמו גידול במכירות לאחר תהליך של ניהול כשירויות במוקד השירות, קיצור זמני הסבה של מכוונות וכן שיפור כולל בביצועי העובדים.

מבחינת ההדרכה התוצאה החשובה ביותר של התהליך היא הבנה עמוקה יותר של מטרות ההדרכה ותרגום הבנה זו לתפיסה ברורה ולפעילות ממוקדת. אחד העקרונות החשובים בתפיסה זו הוא

מיקוד אחריות ההדרכה על תהליכי הלמידה ולא על ביצועי העובדים. שיפור ביצועי העובדים הוא באחריותו הבלעדית של המנהל. זהו תפקידו ועל כך הוא מתוגמל. נקודה משמעותית נוספת היא חשיבות עיתוי ההדרכה. הישגי ההדרכה, כמו גם כישלונותיה, תלויים בעיתוי ומשך זמן הלמידה. הארגון נפגע בכל פעם שיש דחיה בזיהוי פערי כשירות או הארכה של תהליכי הלמידה. המשמעות המעשית של תפיסה זו היא, פירוק תהליך ההדרכה למרכיביו, פיזור מושכל של האחריות על מרכיבים שונים בתהליך בין גורמים שונים (לומד, מנהל, מומחה תוכן ואיש הדרכה), וכן שימוש נרחב בתהליכי הדרכה לא-פורמליים.

מקורות

Kirkpatrick, D. (1994). Evaluating training programs: The four levels. San Francisco: Berrett-Koehler.

Klein, D. (2016). Competency based evaluation: a paradigm change. *Performance Improvement*. 55(2), 6-11

חרותי-סובר, ט. (2017), הכלכלן הראשי: הפיריון בישראל נמוך בגלל ניצול משאבים לקוי, *The Marker*

<https://www.themarker.com/career/1.3427100>

[חזרה לתוכן העניינים](#)

מדור ראיונות



Think global act local ראיון עם ארי רוזנטל מנכ"ל פרוטרום ישראל ושווקים מתפתחים



ראיינו : אריה רשף ושי צפריר

מהם ציוני הדרך בקריירה שלך?

אחרי סיום לימודי באוניברסיטה התחלתי לעבוד במרכז הישראלי לניהול. במסגרת תפקידי, עסקתי בארגון הדרכות כנסים וקורסים למנהלים. לאחר מכן, עברתי להתאחדות התעשיינים והייתי מספר שנים בשלוחה הצפונית של ההתאחדות. התחנה הבאה הייתה בחברת האחזקות של גד זאבי, עד לנפילתה. בשלב זה גויסתי לפרוטרום לתפקיד סגן נשיא גלובלי למשאבי אנוש. זו הייתה תחילת תקופת הרכישות, שהפכה את פרוטרום מחברה לוקאלית לחברה גלובלית. חברת פרוטרום, שהחלה את דרכה כחברה לוקאלית במאת האחוזים, הפכה כיום לחברה גלובלית. בתקופה שהגעתי לחברה, לא הייתה פונקציה ארגונית שתפקידה היה משאבי אנוש גלובלי. למרות שלא היה לי שום רקע פורמלי ומעשי בתחום משאבי אנוש, נתבקשתי להקים את הפונקציה הזו. בניתי את התפקיד במשך כחמש שנים. במהלך הדרך, בניתי תהליכים ונהלים, כמו פיתוח עבודה ניהולית, ותהליכים נוספים המקובלים בתחום ניהול משאבי אנוש, שישמו בחברות שרכשנו בחו"ל. בתום חמש שנים, עברתי לערוץ המסחרי - תחילה, כמנכ"ל המסחרי של פרוטרום ישראל, ובשנים האחרונות אני משמש כמנכ"ל פרוטרום ישראל והשווקים המתפתחים. היום, עיקר הזמן שלי מוקדש לפעילות התאגיד בחו"ל, ואין כמעט שבוע שאני לא מבקר באחד מבין האתרים שלנו בחו"ל.

איך בנויה החברה?

החברה בנויה משלושה גופי ניהול גיאוגרפיים (טריטוריה): ישראל ושווקים מתעוררים, מערב אירופה, וארה"ב, וממספר גופי ניהול מתמחים (כגון, מוצרי בריאות או ארומה כימיקלים), כשמעל כולם נמצא נשיא פרוטרום. לכל גוף ניהול שכזה יש את כל מערך התפעול, הרכש, המו"פ והמכירות עד הלקוח. מוטת השליטה שלנו בעולם גדולה. יש לנו מפעלים ב-60 מדינות, ובעוד 100 יש רק משרדי שיווק ללא ייצור. אנחנו מייצרים חומרי גלם לתעשיית המזון. כל מה שקשור בטעם מעניין אותנו, בעיקר במוצרי מזון. החברה התחילה כתעשיית המשך לפרי הדר. מהיקף מכירות של 4 מיליון דולר בעבר, הגענו בשנת 2017 לקצב מכירות של 1.3 מיליארד דולר בשנה, ואנחנו מתכננים להגיע בשנת 2020 להיקף מכירות של 2 ביליון דולר. את עיקר הקפיצה עשינו באמצעות רכישות של חברות בחו"ל. ב-15 השנים האחרונות רכשנו בין 6 ל-8 חברות בשנה. החברה הפכה לחברה גלובלית שרוב פעילותה בחו"ל. יש לנו 60 אתרי ייצור בחו"ל ו-100 משרדי שיווק ופיתוח. סה"כ עובדים בתאגיד 5,400 עובדים, 6% מהם בישראל. 75% מהמוצרים הם מוצרים טבעיים, שזה האתגר הגדול כיום.

מהי תפיסת הניהול שלך?

בעיניי, ניהול זה לא מדע, זו אמנות. היכולת של האדם הנמצא בתפקיד ניהולי להוביל אנשים ותהליכים, לנהל מידע ולהשתמש באופן נכון ויעיל במדדים. בכוונה שמתי דגש על אמנות ולא על מדע. אין לי רשימת תיוג שאומרת אם תעשה את מה שכתוב בה, תהיה מנכ"ל מצוין.

אפשר ללמד אנשים כיצד לנהל?

אתה יכול ללמד את הכלים אבל את ה-DNA הניהולי קשה מאוד ללמד. זו יכולת שאו שיש לאנשים, או שאין להם. כשאני בוחן את הצלחת האנשים שגייסנו על פי ביצועי העבר שלהם לפני שהתראיינו אצלנו, אני מוצא שמאוד קשה לנבא את היכולת שלהם להצליח. קשה לנבא את העתיד על סמך מיומנויות שרכשו. אתה לוקח אנשים שאתה חושב שיש להם ניסיון רלוונטי, כושר ניהול, EQ גבוה, וכל מיני פרמטרים נוספים שאתה חושב שהם רלוונטיים להצלחה כמנהל, אבל בסופו של יום זאת תחושת הבטן שלך, ואני יכול להגיד שאנחנו נכשלים בסביבות 30%-40% ביכולת ניבוי ההצלחה של אותו מועמד בארגון שלנו. לפעמים זה לא באשמתו של אותו מועמד, וזה קשור בפונקציה של התפקוד בארגון שלנו. בארגון אחר הוא יכול להיות מנהל מעולה ויכול להיות שזה באשמתנו, אבל הוא לא מתאים ל-DNA הספציפי של החברה, ואת זה קשה לנבא.

האם יש דמיון בין תכונות לכישורי המנהל בתחומים שונים?

בניהול עסקי בניגוד לניהול של תחומים אחרים, צריך אוריינטציה מסחרית. מישהו שהוא סוג של Trader בנשמה, שיש לו את האוריינטציה והיכולת לבחון מתי יש סיכוי להרוויח ומתי יש סיכוי להפסיד, איך בונים קשר לטווח ארוך עם לקוח ועוד.

איך אתה מתייחס לנושא ניהול משאבי אנוש בארגון?

ניהול משאבי אנוש הוא מקצוע שהוא חלק מהאחריות של המנהל. זה לא תחום נפרד ושייך רק למנהל משאבי אנוש. אתה לא אומר לעובד שיש לו בעיה, "לך למנהל משאבי אנוש, שם יטפלו בך". אתה חייב לטפל בעובדים שלך. אני רואה בניהול אנשים חלק מהיכולות, מתפקידיו וממשימותיו של כל מנהל, לא משנה אם הוא מנהל יחידה עסקית גדולה או קטנה.

מהו התפקיד של מנהל משאבי אנוש בעיניך?

לתת למנהל את הליווי המקצועי, כמו גם לתת לו כלים לבצע את הצד הטכני. יש בניהול משאבי אנוש המון עבודה פרוצדורלית טכנית. אני יודע שזה מייצר הפחתת ערך של הדימוי של המקצוע, אבל זה חלק בלתי נפרד מהתפקיד.

מה המשמעות של HR partner ?

אני מסתכל גם על חברות אחרות שעבדתי בהן. המצב האידיאלי הוא, שיש מישהו או מישהי בתפקיד HR שיש להם אוריינטציה עסקית, ושיכולים להתפתח במשך הזמן גם בכיוון של ניהול יחידה עסקית. זה מאוד לא מקובל המסלול שאני עשיתי. אדם שהוא HR נטו ללא יכולת עסקית הופך להיות מלווה ויועץ, וזה בעיניי הרבה פחות ממה שאפשר לנצל בתפקיד כזה. מבחינת הדרישות שלי למנהל שאני מראיין לתפקיד של מנהל יחידה עסקית, אני שם דגש על את היכולת ה"משאבי אנושית" שלו, גם אם אין לו שום השכלה פורמלית בנושא. בעיניי זה מרכיב חשוב ביותר בהגדרת האחריות של המנהל.

ההמלצה למנהל משאבי אנוש מבחינת ידע שאני יכול לתת, קשורה במגוון היכולות שלו. אחד הדברים שנתקלתי בהם לאורך השנים הוא, שאנשים שבאו מתחום משאבי אנוש, משום מה, ברחו מהנושאים הכמותיים, כמו ניתוח דוחות כספיים והבנה של מאזנים. כשמישהו כזה בא לעולם העסקי והוא לא מבין בנושאים הכמותיים שנראים בעיניו כמו סינית - זו בעיה.

איך זה בא לידי ביטוי בעבודה?

החל ממיפוי אנשים, דרך פיתוח כל הפונקציות הקלאסיות של משאבי אנוש. אני חושב שזה חלק מכל סל המטלות של המנהל. מנכ"ל שלא עושה את זה, שזה לא חלק ממנו, שלא יודע למפות אנשים או לפתח מנהלים או עתודה ניהולית, לסמן מספרי 2 ולהכין אותם, להשתמש בתהליכי הערכה באופן מושכל, לא יכול להיות מנהל. חלק מהדברים האלו אולי הם טריוויאליים, אבל אם זה לא נעשה מהמקום של מספר 1 בארגון, זה לא נכון. האדם, בעיניי, הוא המשאב החשוב ביותר מבין המשאבים האחרים העומדים לרשות המנהל. אם אנחנו עוסקים ברכישות, ועשינו המון כאלה, הדבר החשוב ביותר הוא לשמר את אנשי המפתח בארגון שרכשנו. לדוגמא, אם במחצית השנה הראשונה לרכישה או מיזוג שעשינו, לא איבדנו אף עובד מפתח, אנחנו יודעים שיש לנו סיכוי סביר לצלוח את הרכישה או את המיזוג בהצלחה.

איך עושים את זה?

תכנון טוב וביצוע תואם. מדובר בתהליך ארוך שמצריך, בין השאר, למפות את האנשים, לדבר איתם, לתאם ציפיות לגבי ההמשך, לחבר אותם לתרבות הארגונית שאנחנו רוצים ללכת בה. אני יכול להראות לך איך בונים את התהליך הזה ברזולוציה של דקות מרגע ההכרזה. מהם המסרים שאנחנו מעבירים, ועד לשיחות עם אנשי המפתח, מה אנחנו אומרים ומה לא אומרים. יש לנו תהליך ממש מובנה ושיטתי, ואני יודע אחרי חצי שנה אם הצלחנו לשמר אותם. בדרך כלל, יש לנו מנכ"ל מקומי, שמקבל על תוצאות התהליך תמריץ כספי. חלק ממדדי הצלחה שלו זה שימור עובדים, ובמיוחד שימור אנשי המפתח במשרות קריטיות. אחד הדברים המאפיינים את הרכישות, זה שפתאום האדמה זזה עבור האנשים המעורבים. הזיזו להם את הגבינה. יש הבדל בין התרבויות השונות, בין אם זה גרמני או סיני, ובעיניי התרבות המקומית הקיימת היא אחד הפרמטרים הקריטיים להתייחסות. זה נכון בגיוס אנשים, בתגמול שלהם ובתיאום הציפיות שלהם.

האם אתה יכול לתת דוגמאות מהשטח לנושא ההבדלים בין תרבויות שונות?

אני חי את זה יום יום. זה מתחיל מהמוצרים. לדוגמא, באפריקה ראיתי שכל המוצרים צבועים בצבע זרחני חזק ומשופעים בכמויות סוכר מדהימות. ניסיתי להבין מה הסיפור, משום שבאנו אליהם עם תפיסות של מוצרים שיש בהם פחות סוכר. אחד העובדים המקומיים הסביר לי, שסוכר בעיני המקומיים זה כוח-אנרגיה. אם המוצר לא מתוק ברמות מטורפות, זה לא מתאים להם. צבע זרחני זה גם חלק מהתרבות המקומית. בכל מדינה אתה יכול לראות את השוני בהרגלי הצריכה.

האם יש שוני בדרכי הניהול בעידן הגלובלי?

מיומנויות הניהול הנדרשות היום שונות ממה שנדרש בעידן הקודם. בעידן של הגלובליות, לדעתי, תפיסת הניהול כאמנות הרבה יותר מכוונת לניהול גלובליות. זהו עידן שבו ניתן להזיז את הכל- ציוד, טכנולוגיה, אנשים- בכמעט אפס מגבלות.

מבחינתי המשפט - Think global act local - ממצה את העובדה, שיש להבין שונות בין המדינות וצריך לעשות את ההתאמה המקומית לטעמים ולתרבויות. יש שונות, לדוגמא, בערכי הסוכר, ברמת המליחות ועוד, בתרבויות השונות לפיכך, נדרשת התאמה של הפורמולה הבסיסית למיקום. אותו עקרון בא לידי ביטוי גם בתחומים אחרים, כמו ניהול אנשים.

כיום, לא ניתן לדבר על תרבות ארגונית אחת או על תהליכי ניהול טוטאליים, מבלי להתחשב ברגישויות השונות של כל מקום/אזור. ישנה חשיבות מהותית ליכולת שלך לרוץ אחרי השינוי. העובדה שיש לך זרועות במדינות השונות, בשווקים השונים ובטכנולוגיות השונות, היא משמעותית, אחרת אתה עלול לאבד את הרכבת. יש רגולציות שונות ותקנים שונים בכל אחת מהמדינות, ואתה לא יכול להחליט שהתווית שמודבקת על המוצר בישראל תהיה דומה בכל העולם. בכל מדינה יש להדגיש רכיבים שונים, וכמובן זה בא לידי ביטוי באופן שבו אתה מגייס אנשים, מתגמל אנשים. כל תהליך הניהול הוא לוקאלי, תחת איזושהי מסגרת גלובלית. ברור לי היום, שאי אפשר לדבר על תרבות ארגונית אחת, אי אפשר לדבר על תהליכי ניהול אחידים - בסגנון של חברות אמריקאיות שבאות יום אחרי הרכישה עם ספר כזה של נהלים, שמות לך על השולחן ואומרות לך "ממחר בבוקר, ראה וקדש", ומשנים הכל, כולל הלוגו. אנחנו דוגלים בגישה אחרת, שמשמעותה הליכה לתהליכים יותר רכים, מתוך הבנה של הרגישויות השונות, הצרכים, הציפיות והערכים של התרבות המקומית. אנחנו לא באים מתוך עמדה של "כובש נאור". אנחנו לא מפגינים אגרסיביות בתהליך הרכישה וההשתלטות. ברוב החברות שרכשנו, לא מיהרנו להחליף את הלוגו או דברים אחרים, שהם מאוד סמליים בראייה של האנשים.

הססמה הינה "תהיה גלובלי או שתהיה מת". השוק הישראלי קטן. חברה שרוצה לצמוח, חייבת לצאת החוצה. קצב השינויים היום הוא כל כך מהיר, שאם אתה לא עם היד על הדופק בכל אחת מזירות הפעולה הגלובליות, מהר מאוד תפסיד את המערכה. יש סינרגיות טכנולוגיות, יש סינרגיות ברכש וגם סינרגיות מבחינת אנשים ובהעברתם ממקום למקום. אתה לא יכול להשוות סגנון ניהול ברוסיה לסגנון ניהול בשוויץ או בגרמניה. בשוויץ המושג של burnout בעל משמעות מהותית ורגולטורית עבור מעסיק. זו מדינה עם אפס אבטלה, ואדם שנשחק יכול ללכת לרופא ולקבל חופשה של חצי שנה בגלל שהוא עבד בעומס מוגבר, והוא יכול חצי שנה לנוח בבית ומשלמים לו משכורת. זה חלק מחוקי העבודה שלהם. דוגמא נוספת: בשוויץ העובד מסיים עבודתו בשעה 5, והוא לא נשאר אפילו דקה אחרי במקום העבודה. עובד לא יענה לך לטלפון בסוף שבוע. היו לנו שרתים שהתקלקלו בסוף שבוע באחד האתרים. בשוויץ, עובדים לא יבואו לתקן את השרתים בסוף שבוע. ברוסיה, לדוגמא, ההתנהלות מול עובדים מאוד מאתגרת. זו מדינה שחלק ממנה לא השתחרר עדיין מהעולם הסובייטי. המנכ"ל המקומי שלי אומר, שחלק מהעובדים אומרים שעצם העובדה שהגיעו לעבודה, מזכה אותם בשכר. כל דבר שהם "משקיעים" בו, נדרש עבורו תשלום נוסף - "אקסטרה". התוצאה היא, שיש הבדל עצום בין התרבויות השונות בדרכי ניהול מו"מ והגעה להסכמה בין הצדדים. זה בעיקר נובע מהתהליכים התרבותיים שמאפיינים את כל אחת מהמדינות. יש מדינות, כמו במזרח, שצריך לעבור תהליך הפשרה, כמו לשתות עם האנשים לפעמים עד כדי שיכרון של ממש ולבנות איתם מערכת יחסים, כי בלי זה המו"מ לא יתקדם. יש מדינות שהתהליך בהן הוא הרבה יותר פורמלי, למשל גרמניה ואנגליה. אתה נכנס לחדר, כולם עם חליפות ועניבות, והתהליך הרבה יותר סגור והרבה פחות בין-אישי. בכל מדינה שונה אתה רואה איך אנשים נכנסים למשא ומתן ואיך הם מתקדמים. לפעמים, כשסיני אומר לך "כן", הוא לא מתכוון ל"כן" כהסכמה, הוא אומר בעצם "בוא נמשיך". אתה בטוח שה"כן" הזה הוא לסגור עסקה, אבל התהליך הזה עוד ארוך. כל זה דורש גמישות רבה והבנה של הגלובליות. התוצאה היא, שהמורכבות העסקית והצורך להסתגלות הובילו לכך שאנחנו מחפשים "אנשים גלובליים", ישראלים שמסוגלים לעלות למטוס ולתפקד ללא בעיה באופן מיידי ובמקומות שונים בעולם.

אני יודע שזה נשמע מאוד פשטני מה שאני אומר. אנחנו צריכים אנשים שיהיו מסוגלים לעבוד בתרבויות שונות עם אנשים שונים, במסגרת של חוקים, מטבעות ותקנות שונים. זה משהו ב-DNA שהוא אחר. אדם שעובד אצלנו, צריך כלים שמאפשרים לו להשתלב בעולם הגלובלי. הטיפ הכי גדול שאני יכול לתת, זה לא לחשוב שאנחנו יודעים הכול, לא לחשוב שאנחנו המצאנו את העולם ואנחנו גאוני העולם. צריך להבין את התרבות והמסורת, צריך סובלנות ולהבין שהאחר מסתכל על הדברים בצורה שונה.

טעויות שעושים ישראלים?

זה מתחיל כבר בלבוש. לקחתי מנכ"ל של חברה קיבוצית לסין, ואני רואה אותו בשדה התעופה עם סנדלים. ברור לי באותו רגע שחבל על הזמן - אי אפשר לעשות עסקים. על מנת להצליח בעסקים, צריך לשים לב היטב לאופן בו אתה מתלבש, לאופן בו אתה מגיש כרטיס ביקור, לאופן בו אתה אוכל ושותה. כל הדברים הללו בסופו של דבר, הם חלק מהמיומנות הנדרשות לשם הצלחה. אפשר לתת טיפים לגבי כל אחת מהמדינות.

איך אתם משתלטים על כל כך הרבה שלוחות?

אני מאמין בתפיסה, שאם אתה רוצה לנהל משהו, תמדוד אותו. אין לך דרך אחרת. אנחנו מיישמים את תפיסת ה-KPI (Key Performance Indicator). חלק מהיכולת שלנו לשלוט בכל מה שקורה במפעלים שלנו, זאת מערכת ניהול מידע. אני יכול לראות באמצעות הלפטופ שלי במהלך 24 שעות, שבעה ימים בשבוע, כל לקוח, כל מוצר, מה מצב הרווחיות ובאיזה מטבע מתנהלות הפעילויות. אנחנו קוראים למערכת הזו קוקפיט - תא טייס. יש לנו מדדים תפעוליים בכל תחומי הפעילות הניהוליים, כולל ניהול משאבי אנוש. אני יכול להיכנס במערכת הממוחשבת עד לרמה של חשבונית בכל מקום בעולם. אנחנו מגדירים מדדים שיהיו מאוד ברורים, בהירים וקריאים, המדדים העיקריים לניהול העסק. כל מנכ"ל מקומי בכל אחת מהמדינות בעולם יודע מראש מהם המדדים שלאורם הוא יתנהל. אנחנו נמנעים ממצב בו אנחנו רואים מדדים שהמנכ"ל המקומי לא רואה. זאת הופכת להיות השיחה ו"התנ"ך" הארגוני. כשאני מגיע מחר בבוקר למוסקבה, השיחה הראשונה היא על המצגת של המנכ"ל המקומי על הביצועים שלו. זה מאפשר לי מצד אחד כתאגיד, שקיפות ושליטה, ומצד שני שפה משותפת, שלא משנה באיזה אתר בעולם אתה נמצא, אתה מדבר באותם המדדים. ברגע שיש לי את המדדים הללו, קל לי מאוד להשוות ואז ללכת לבחון נקודות קיצון. 80% מהמדדים הם קשיחים, ו-20% מהמדדים הם לוקליים. כל אחד ממנכ"לי המדינות יכול לראות את המדדים של המקבילים שלו. יש כאן הנחה סמויה של תחרות פנימית, שממריצה ברגע שאנשים רואים את המדדים של מקביליהם. מזה אפשר לגזור מערכות של תגמול. אני רואה את הנתונים בשלושה צבעים - אדום, צהוב, ירוק - כשאדום הוא אזור הבעיות. אין לי שום הפתעות בסוף רבעון או בסוף שנה. כל רבעון אנחנו מעבירים דו"ח לבורסה, אז ממילא אני צריך את התהליך הזה. גם תהליכים רכים אפשר למדוד, לדוגמא שביעות רצון של עובדים היא חלק מהמדדים.

האם אתם מרגישים מגמה המתייחסת לשינוי מקצועות עתידיים בעולם הניהול והטכנולוגיה?

אנחנו לא מרגישים את נושא המקצועות החדשים. אנחנו משקיעים המון במחקר ובפיתוח חומרי גלם. ניהול זה ניהול, והוא פחות קשור לרקע הטכנולוגי. אני לא רואה בעולם סט של מיומנויות אחרות או מקצועות חדשים. אני מאמין שבעתיד תהיה יותר אוטומציה בייצור. אנשים יהיו ממוקדים יותר בעבודה מול מחשבים. במקצועות של פיתוח ושיווק, אני לא חושב שיש עולם הולך ונעלם. יש מעבר מכימיה סינטטית וכימיה אורגנית לביוטכנולוגיה. יותר מוצרים טבעיים, כי זו מגמה עולמית, אבל אלו מקצועות

שקיימים בשוק גם היום. אנחנו נכנסים לתחום של "ביופוד" הן באופן ישיר, והן באמצעות רכישה של סטארטאפים שעוסקים בתחומים הללו.

האם ארגון עסקי יכול להתנהג באופן אתי?

אני חושב שבשיקולים העסקיים שלך כן צריך לקחת בחשבון גורמים אתיים. יש trade off מסוים בין להיות אתי לבין ההגדרה של אתי מהו. אני חושב שבשיקולים העסקיים כן צריך לקחת בחשבון גורמים כמו השפעה על הקהילה, השפעה על האנשים והשפעה על הסביבה. יש פרמטרים שהם חלק מהאחריות התאגידית. אנחנו מתייחסים לזה בתהליך הרכישה. לא נרכוש חברה באיזושהו מקום בעולם, אם לא נראה טיפול בסביבה וטיפול בקהילה. אלו חלק מהפרמטרים שאנחנו מתייחסים אליהם בהערכת שווי או בתהליך הרכישה של חברה. גם משום שהרגולציה כיום היא יותר אגרסיבית. אין לנו עניין לקנות חברה ואח"כ להסתבך עם חצי עולם, על שקנינו משהו שפוגע בסביבה או מנצל בצורה בוטה את עובדיו. בדרום אפריקה ביצענו שתי רכישות. יש שם חוקים מאוד דרקוניים לגבי שילובם של שחורים במגזר העסקי. השילוב אמור לייצג את חלקם של כל הגזעים באוכלוסייה, ולא רק במקצועות או בתפקידים זוטרים בחברה. הממשל התחיל להפעיל סנקציות. הוא דורש אחוזי ייצוג גם בתפקידי ניהול. וברור שאנחנו לא יכולים להתעלם מתהליך כזה. אנחנו עושים זאת בצורה מדורגת, שדורשת פיתוח וקידום של עובדים גם על רקע תהליכים של "העדפה מתקנת".

האם אתם משקיעים בהדרכה?

אנחנו משקיעים בהדרכה לא מעט. יש לנו עתודה ניהולית והכשרות מנהלים מקומיות. ברוסיה עשינו עכשיו מיני MBA ל-30 איש. יש תוכניות שהן חלק מהתקציב הלוקלי בכל אחת מהמדינות, כאשר המנכ"ל המקומי מנהל את זה במשאבים העומדים לרשותו. זה חלק מהתקציב שלו ויש פעילויות שאנחנו עושים גלובלית, כמו עתודה ניהולית. אנחנו לוקחים, לדוגמה, אנשי פיתוח מכל העולם ומביאים אותם לארץ או למקום אחר, ומבצעים כמה ימים של הדרכות בפיתוח אישי, עבודת צוות, חדשנות טכנולוגית, או מביאים מנהלי כספים כשהמרכז זה ישראל.

האם אתם מתעניינים בנושא מחוברות עובדים?

יש לנו מדד של מחוברות עובדים, ואנחנו בודקים פרמטרים שונים, כמו שביעות רצון, מוניטין של החברה, תפיסת ההוגנות וכדומה. אנחנו עושים זאת גם ברמה העולמית. זה לא כל כך פשוט בחברה גלובלית. זה מחייב לנסח את השאלות באופן שונה במדינות שונות. אנחנו משתמשים בכלים האלה כדי לדעת, האם והיכן יש לנו בעיה. המדידה נעשית בצורה מרוכזת. חלק מהמדדים שאותו מנהל מקומי נמדד עליהם, זה לא רק המדדים הכספיים, אלא גם מדדי HR: שיעור תחלופה של עובדים ורמת מעורבות.

איזה מסר יש לך לסטודנטים שמתעתדים להיות מנהלים?

ברמה הטכנית: ידע באנגלית. כל מי שרוצה לעבוד בחברה שיש לה קשרים עם חו"ל, חייב לדעת אנגלית היטב. ללא אנגלית אי אפשר להסתדר. גם שליטה מעולה במערכות מידע. ברמה "הרכה" אנחנו מחפשים עובדים, ובוודאי מנהלים, שהם גלובליים ב-DNA שלהם, שיכולים לרדת ממטוס ולהתאים את עצמם למקום, בעלי יכולת ניהול בשלט רחוק, זאת לאור העובדה שנושא מערכות מידע הופך להיות קריטי בכל אחת מהחברות הגלובליות. נדרש אדם בעל יכולת להבין שיש אנשים אחרים ותרבויות אחרות, עולמות אחרים, התנהגות אחרת וניהול מו"מ אחר. לא עם הקיבעון הישראלי, שגורס "אנחנו יודעים הכול". כדי

להמשיך בקידום נדרש מהאדם להציג בקורות חייו גם הצלחה בקריירה גלובלית – עבודה למשך תקופה במדינות אחרות שהחברה עובדת בהן. לא מקדמים אנשים היום אם הם לא עשו תפקידים במדינות שונות.

נדרשת מהמנהל יכולת ניהול צוותים בינלאומיים. איך אתה מושיב צוות של אנשים מול משימה אחת, כשכל אחד מהם בא ממדינה אחרת, עם תרבות אחרת, עם קצב חשיבה אחר, עם מערכת ציפיות אחרות, עם תפיסה שונה של היררכיה. אתה חייב המון סבלנות וסובלנות למישהו אחר שחושב אחרת ממך. לדעת לסבול בשקט, זה חלק מניהול גלובלי, זה חלק מבשלות ניהולית. ככל שאתה בוגר יותר מבחינה ניהולית, אתה מבין שלסבול זה חלק מהמקצוע.

צריך יכולת לעבוד ברמת אי-ודאות גדולה. בתהליך הגלובלי רמת אי-הוודאות עצומה ומורכבת. לדוגמא: עבודה עם סוגי מטבעות שונים שמשפיעה על הדרך בה מתמחרים מוצרים, היכרות עם דיני עבודה וסוגי רגולציות במדינות השונות ועוד. בעולם הגלובלי הכול משתנה במהירות, וקל מאוד לאבד את הכיוון.

מה לדעתך סוד ההצלחה של פרוטרום?

שילוב של: חזון גלובאלי לטווח ארוך, יכולת ליטול סיכונים מעבר לתחום הנוחות האישי והארגוני, מנהיגות שלא נחה על זרי הדפנה, צוות ניהול בכיר מעולה ותהליכי מדידה והשוואה בכל תהליך אפשרי. זה נשמע מאוד "פשוט וטריוויאלי" – אבל זו משימה סזיפית, ומאוד מאוד מאתגרת 24/7.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



מדור ניהול סיכונים והזדמנויות

דמי ניהול - המשך ממאמר קודם (4)

גיל מזרחי¹²

במאמר הקודם, דנו בנושא דמי הניהול בקרן פנסיה מקיפה (קרן פנסיה צוברת במסגרת קרנות הפנסיה החדשות הנמכרות בשנים האחרונות), זאת במסגרת ניהול סיכונים הפרישה לפרט. בהמשך לכך ועל מנת להשלים את התמונה ממספר זוויות נוספות, נציין במאמר זה מספר הארות בהקשר לדמי הניהול.

ראשית, המודעות והאקטיביות הנדרשות מהפרט הבודד בנושא דמי הניהול, רלוונטיות לא רק למוצר קרן הפנסיה, אלא גם למוצרים אחרים כגון: קופות גמל, קרנות השתלמות, ביטוחי מנהלים, ניהול תיק השקעות בבנק או באמצעות ברוקרים, ניהול קרנות נאמנות וכו'. מידע נגיש וזמין מאפשר כיום יותר מתמיד לקבל החלטות מושכלות על סמך נתונים ולא רק על סמך אינטואיציה. לאור זאת יש לטפל בכך מוקדם ככל שניתן.

שנית, נחזור ונתמקד במוצר הפנסיוני ונציין, כי במקרים רבים מוענקת לעמיתים הנחה בדמי הניהול לתקופה קצובה, אם לצורך מכירת מוצר ו/או לצורך שימור מוצר. הנחות אלה לתקופות קצובות מסייעות לעמית הבודד לחסוך בעלויות, אולם המוטיבציה של העמית הינה לקבל הטבה לכל אורך חיי המוצר. לא מיותר לציין, כי במקרים רבים מנגנון עדכון דמי הניהול מביא להקפצת דמי הניהול באופן משמעותי ולתקופה ארוכה (מיד עם סיום תקופת ההנחה), זאת על אף משלוח הודעה לעמית בדבר העלאת דמי הניהול, שלעיתים קרובות לא מטופלת על ידו. מציאות זו מצריכה ערנות מצד העמית ובמקרה בו יש הסכם בין מעסיק לגוף פנסיוני, אזי הערנות נדרשת גם מהמעסיק.

לאחרונה, רשות שוק ההון ביטוח וחיסכון העבירה חוזר מחייב לגופים המוסדיים, בהתייחס לנושא ההנחות בדמי הניהול (תחולה מאפריל 2018). בחוזר זה גלומות הנחיות המיטיבות עם העמיתים בכל הקשור לנושא ההנחות בדמי הניהול. להלן מקבץ הנחיות מהחוזר:

- התקופה המינימלית למתן הנחה בדמי הניהול תוארך משנתיים לחמש שנים לפחות, זאת כל עוד העמית לא הפסיק להפקיד למעלה מחצי שנה (כי אז ותאפשר העלאת דמי הניהול) – מצב שמשפר משמעותית את מצבו של העמית. בכל מקרה תישלח לעמית הודעה על כך בנוסחים שהוגדרו בחוזר.
- במקרה של עזיבת מקום העבודה ומעבר ממעסיק למעסיק, לא תבוטל הטבה/הנחה בדמי הניהול לעמית (ככל שהיא קיימת), במסגרת הסכם קיים בין הגוף המוסדי והמעסיק כתוצאה ממעבר זה.
- במקרה של עזיבת מקום העבודה ומעבר ממעסיק למעסיק, כאשר קיים הסכם מיטיב בין גוף פנסיוני מסוים לשני המעסיקים, יחול הסדר דמי הניהול המיטיב יותר עם העמית עד תום תקופת ההנחה שבהסכם (בכל מקרה ההחלטה בידי העמית).
- במקרה שיש לעמית מספר חשבונות, שיעור דמי הניהול המינימליים מצבירה מבין החשבונות, יחול על כל הצבירה באותו גוף.
- בהתייחס להודעות לעמית בקשר עם דמי הניהול, הגופים נדרשים במתן מידע ובאיתותים על שינויים בלוח זמנים סביר, באופן ברור ושקוף תוך שימוש באמצעים אלקטרוניים. לדוגמא, עדכון העמית במתן

¹² אקטואר ומנהל סיכונים M.A. F.I.L.A.A.

ההנחות על דמי הניהול בסמוך למועד מתן ההטבה או הודעה על הכוונה להעלות את דמי הניהול (הודעה מבעוד מועד: חודשיים עד ארבעה חודשים לפני הביצוע).

נושא נוסף הקשור לנושא דמי הניהול בעקיפין, הוא נושא ניווד החסכוניות הפנסיונים מגוף מוסדי אחד לאחר, לבקשת העמית. הסיבות להעברת כספים מגוף פנסיוני אחד לשני מגוונות וביניהן, איחוד חשבונות לא פעילים לנושא נוחיות, דמי ניהול, מתן שירות, פערים בתשואות וכו'. מאחר ובדמי ניהול עסקינן, יש לציין כי עת מחליטים לעבור מגוף אחד לשני, בשל פערים בדמי הניהול לדוגמא, יש לשקלל מספר אלמנטים כך שהעמית לא ייזק כתוצאה מהמהלך של הניוד. לדוגמא, מאחר ועם העלייה בגיל מתקיימת הרעה טבעית במצב הבריאותי של בני האדם ומאחר והמוצר בבסיסו כולל הן כיסוי למקרה מוות (פנסיית שארים) והן כיסוי למקרה נכות (אובדן כושר עבודה), קיימת מגבלת גמישות. מגבלת הגמישות נובעת מכך שגוף פנסיוני, על אף העובדה כי מעוניין לצרף אליו עמיתים חדשים, לא ימהר לתת כיסוי ביטוחי לעמית אשר מצבו החיתומי (מצב בריאותי כדוגמא) איננו טוב, זאת גם במחיר של ויתור על העברת כספי החיסכון הצבורים לניהולו ותחילת קבלת הפקדות שוטפות מהעמית. דוגמא נוספת, מתייחסת לפוליסות ישנות של חברות הביטוח, שבהן גלומים יתרונו בקשר עם הבטחת תשואה ותוחלת חיים, או הבטחת תוחלת חיים בלבד. בגין פוליסות ביטוח מעין אלה, יש לפחות לעת עתה, לראות את דמי הניהול הנגבים כ"מחיר" שיש לשלם על ההטבות הגלומות בפוליסות אלה. רשות שוק ההון ביטוח וחסכון מנסה לאפשר גמישות בניוד גם למבוטחים שבאמתחתם פוליסות ישנות, אולם עד אשר לא יטופלו כנדרש הרכיבים העלולים לגרום לנזק למבוטחים, מומלץ לא להתפתות ולנייד פוליסות ישנות שבהן קיימים מקדמי קצבה מובטחים.

היבט נוסף, מתייחס להעברת כספים ערב פרישה מגוף פנסיוני אחד לאחר לשם קבלת קצבה פנסיונית מהגוף המקבל. גם כאן, יש לזכור כי לגופים המנהלים אינטרסים כאלה ואחרים ועל כן יתכן ותהיינה מגבלות ו/או חשיפה לנזק כזה או אחר לעמית עם ביצוע המהלך.

בהתייחס לדמי ניהול הנגבים בעת קרות אירוע ביטוחי, יש לציין כי גם מזווית זו מתבקשת ערנות אל מול גופי הפנסיה, אם כי לא תמיד ניתן להזיל עלויות אלה. לדוגמא, קרן פנסיה כוללת כיסוי קצבתי למקרה של אובדן כושר עבודה במקרה של נכות. כאשר עמית בקרן הפנסיה איבד את כושר עבודתו ועמד בכללי הקרן לזכאות לקצבת נכות, בנוסף לזכאותו לקצבת הנכות, הוא זכאי לקבל את הרכיב שהוגדר כ"שחרור מדמי גמולים". דמי הגמולים, אלו הם הסכומים המופרשים לקרן הפנסיה במצב של עמית פעיל (טרם כניסתו למצב נכות). בפועל, קרן הפנסיה מעבירה סכום זה לחשבונו של העמית בקרן (קרי, ליתרתו הצבורה בקרן). סכום זה, בא במקום התשלום החודשי שהעמית היה מעביר באופן שוטף לקרן הפנסיה עת היה בריא. האבסורד המתקיים הוא, שמהסכומים שהקרן מעבירה ליתרתו הצבורה של העמית במקרה של קבלת קצבת נכות, מנוכים דמי ניהול מקסימליים מההפקדות. המשמעות של גביית 6% (השיעור המקסימלי שניתן לגבות מההפקדות) מהסכומים השוטפים הללו במקום (3% או 2% וכו'), הינה דרמטית מזווית העמית ובפרט עת עמית נכנס למצב של נכות לתקופה ארוכה בשיעור גבוה בגיל צעיר. זהו נושא המחייב טיפול של רשות שוק ההון ביטוח וחסכון. ברור, כי חוסר ידע מביא לאי טיפול ואי טיפול מביא לפגיעה בקצבה הפנסיונית העתידית. כמו כן, כאשר מדובר על הסדר בין גוף פנסיה למעסיק, ניתן לדרוש ובמקרים מסוימים לקבל, הטבות בדמי הניהול גם במקרה של אירוע כנ"ל ולא רק במקרה שבו העובד והמעסיק מפרישים סכומים לקרן הפנסיה. כאשר מדובר על עמית במצב נכות, הפועל לבדו אל מול גוף פנסיוני, סביר להניח כי ייגבו ממנו "דמי הניהול הרעיוניים" המקסימליים, עד אשר תחול אסדרה מהרגולטור (רשות שוק ההון ביטוח וחסכון).

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 הידע בעולם 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: cohrm@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.
- ✓ למאמר יצורף תקציר (כ-200 מילים) הכולל את הכותרות: מטרת המחקר, שיטה ומשתתפים, ממצאים, תרומה להבנת ארגונים וניהולם.
- ✓ 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 הרישום 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 וניהול משאבי אנוש 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

