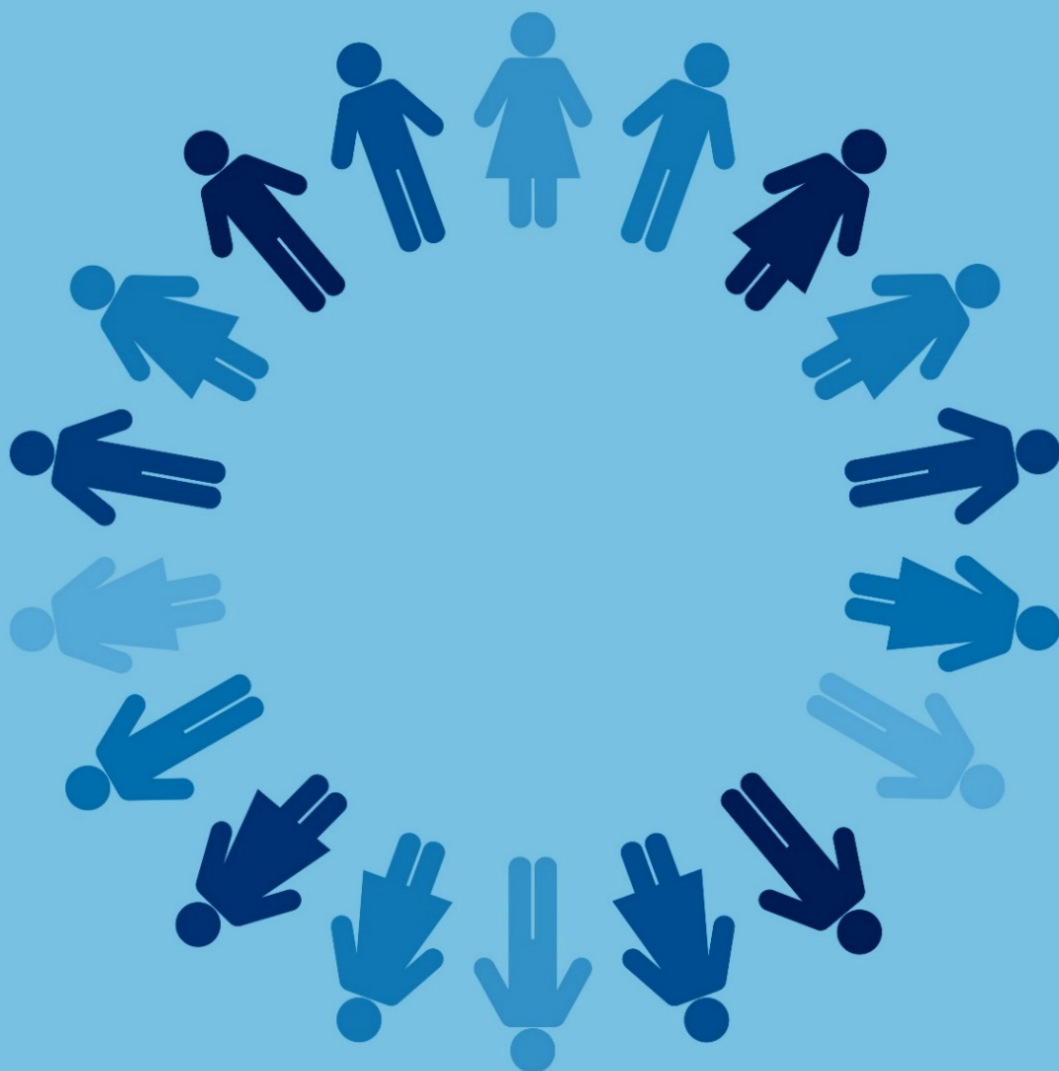


הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

The Study of Organizations
and Human Resource Management Quarterly



העורכת

קרן תורג'מן לופו

עורך לשוני

מיכאל מלר גליצר

עיצוב גרפי

אורין קדרון

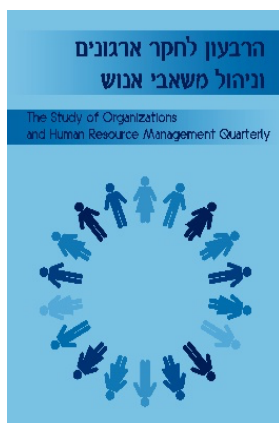
חברי המערכת

יואב ורדי אוניברסיטת תל אביב	דני צבר <i>Drexel University</i>	יצחק הרפז המכללה האקדמית עמק יזרעאל אוניברסיטת חיפה	יוחנן אלטמן <i>WU Vienna University</i>
	שי צפריר אוניברסיטת חיפה	אלי וייץ המכללה האקדמית רמת גן אוניברסיטת תל-אביב	גיא אנוש אוניברסיטת חיפה
	דפנה רבן אוניברסיטת חיפה	יעקב ויסברג אוניברסיטת בר-אילן	מיכל בירון אוניברסיטת חיפה
	ארי רוזנטל פרוטרם ישראל	דלית יסעור-בורוכוביץ 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>
	לליב אגוזי המרכז לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי	יצחק סמואל אוניברסיטת חיפה	יוסי דקל <i>K.O. Dekel & Co.</i>
	קלרה ריספלר המכללה האקדמית עמק יזרעאל	אריה רשף המכללה האקדמית גליל מערבי	נעמה בר-און שמילוביץ אוניברסיטת חיפה המכללה האקדמית עמק יזרעאל

תוכן העניינים

4		דבר הערכת קרן תורג'מן לופו
6		סוגיות אתיות בעבודת הייעוץ הארגוני עמית בנקל ודלית יסעור בורוכוביץ
21		"אל תסתכל בקנקן" - השתלבות חברתית של עובדים עם מוגבלויות פיזיות גלויות אורית שמיר בלדרמן ואורי שלמון
44		מצוקה מוסרית כמשתנה מתווך בין תמיכת מנהל נתפסת וכוונת עזיבה ובין אקלים ארגוני אתי וכוונת עזיבה, בקרב פיזיותרפיסטים העובדים במגזר הציבורי בישראל אביגיל פורת, אביב קדרון ושירן בורד
60		עמדות מנהלים ועובדים כלפי עבודה היברידית בארגון עתיר ידע קלרה ריספלר, אביטל סלע דותן, מיכל משיח איזנברג ואורנה זייד דומיניק
78		מדור: "זרקור על מנהיגות" ריאיון עם הלן דותן גלסברג - סמנכ"לית משאבי אנוש בשמיר אופטיקה מראיינות: קרן תורג'מן לופו וקלרה ריספלר
82		קול קורא להגשת מאמרים
83		הנחיות להגשת מאמרים לרבעון

דבר העורכת



אנו מתכבדים.ות להוציא את הגיליון הראשון של "הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש" לשנת 2025, שהינו הגיליון ה- 17 של הרבעון.

הגיליון כולל מקבץ מאמרים המציגים זוויות שונות של מתחים ערכיים ומורכבות ניהולית המאפיינים את המציאות הארגונית הנוכחית, תוך התייחסות למגוון סוגיות החל מהתמודדות עם דילמות אתיות ביעוץ ארגוני, דרך שילוב עובדים עם מוגבלויות בשוק העבודה ובחינת הקשר בין מצוקה מוסרית לכוונות עזיבה של פיזיותרפיסטים.ות, ועד לניתוח תפיסות עובדים.ות ומנהלים.ות כלפי עבודה היברידית. יחד, מאמרים אלה מציעים תובנות רלוונטיות להתמודדות עם האתגרים בשדה הארגוני.

בפתח הגיליון, עמית בנקל ודלית יסעור בורוכוביץ מציגות במאמרחן "סוגיות אתיות בעבודת הייעוץ הארגוני" מיפוי שיטתי של דילמות אתיות שהתגלו מתוך ראיונות עם 20 יועצים.ות ארגוניים.ות. ממצאי המחקר מציגים שלוש קבוצות מרכזיות של אתגרים: המתח בין שמירה על מקצועיות לבין דרישות לתועלת כלכלית; היעדר הגדרה ברורה של מי מוסמך לעסוק ביעוץ ארגוני והמיקום המורכב של היועצים.ות כשעומדים.ות בין ההנהלה, העובדים.ות וצרכי הארגון. בהתאם לכך, המחברות מפנות זרקור לסוגיות השונות שיועצים.ות ארגוניים.ות עשויים.ות להתקל בהן בעבודתם.ן, ובכך להקל על המצוקה המוסרית באמצעות למידת הסוגיות והכנה מקדימה להן.

בהמשך, במאמרחן של אורית שמיר בלדרמן ואורי שלמון: "אל תסתכל בקנקן" – השתלבות חברתית של עובדים עם מוגבלויות פיזיות גלויות", מוצג מחקר במסגרתו נבחנה חוויית ההשתלבות החברתית של עובדים.ות עם מוגבלויות המועסקים.ות כשכירים.ות בארגונים שונים, וזאת באמצעות ראיונות עומק עם 19 עובדים ועובדות. ממצאי המחקר מאירים את תרומתם המשמעותית של תנאי נגישות פיזית, איכות מערכת היחסים עם הממונה הישיר ותרבות ארגונית של עבודת צוות – כמרכיבים חשובים להצלחת תהליכי ההשתלבות החברתית של עובדים.ות עם מוגבלויות בשוק העבודה.

על רקע מגמה מדאיגה מהשנים האחרונות של נטישת מקומות עבודה בקרב מטפלים במקצועות הבריאות, ובפרט פיזיותרפיסטים ופיזיותרפיסטיות, מאמרחן של אביגיל פורת, אביב קדרון ושירן בורד, "מצוקה מוסרית כמשתנה מתווך בין תמיכת מנהל נתפסת וכוונות עזיבה ובין אקלים ארגוני אתי וכוונות עזיבה, בקרב פיזיותרפיסטים העובדים במגזר הציבורי בישראל", מציג מחקר שמתמקד בתופעה זו. במסגרת המחקר נאספו נתונים מ-226 פיזיותרפיסטים באמצעות שאלונים מקוונים. ממצאי המחקר מצביעים על קשר בין מצוקה מוסרית לבין כוונות עזיבה. כמו כן, נמצא כי תמיכת מנהל.ת ותפיסת אקלים ארגוני אתי עשויות להפחית רמות של מצוקה מוסרית, וכי מצוקה מוסרית מתווכת באופן חלקי בין תמיכת מנהל ואקלים ארגוני אתי לבין כוונות עזיבה. בהתאם לכך, המחברות מציעות כי תוכניות התערבות עתידיות המיועדות להתמודד עם מגמת העזיבה יתמקדו, בין היתר, בחיזוק האקלים הארגוני האתי ובתמיכה הניהולית כמנגנונים שעשויים לסייע בהפחתת מצוקה מוסרית וכוונות עזיבה.

במאמרו של קלרה ריספלר, אביטל סלע דותן, מיכל משיח איזנברג ואורנה זייד דומיניק, "עמדות מנהלים.ות ועובדים.ות כלפי עבודה היברידית בארגון עתיר ידע", מוצגים ממצאי סקר פנים-ארגוני בו השתתפו 408 עובדים.ות ומנהלים.ות. ניתוח הממצאים העלה כי הן העובדים.ות והן המנהלים.ות רואים.ות בעבודה היברידית הזדמנות לאיזון בין עבודה לחיים פרטיים ולגמישות בזמנים. עם זאת, העובדים.ות מדווחים על רמת שביעות רצון גבוהה יותר מאשר המנהלים.ות בנושאים כמו אפקטיביות העבודה מהבית, זמינות כלים טכנולוגיים והפחתת זמני נסיעה לעבודה. בעוד שהמנהלים.ות מדגישים.ות את האטרקטיביות של הארגון כמעסיק כיתרון בולט של מתכונת העבודה ההיברידית. מבחינת אתגרים, גם העובדים.ות וגם המנהלים.ות מציינים.ות מגבלות אבטחת מידע וקשיי תשתיות טכנולוגיות כנקודות תורפה משמעותיות. בהתאם לכך, המחברות מציעות המלצות מעשיות להתמודדות עם האתגרים במטרה לשפר את יעילות מודל העבודה ההיברידית.

במדור "זרקור על מנהיגות" אשר חותם את הגיליון, בחרנו לראיין את גב' הלן דותן גלסברג, סמנכ"לית משאבי אנוש בשמיר אופטיקה. דותן גלסברג שיתפה אותנו בגישתה הניהולית ובאופן התמודדותה עם שלושה אירועים משמעותיים שהתרחשו בארבע השנים האחרונות: מגפת הקורונה, מלחמת חרבות ברזל, ורכישת החברה על ידי תאגיד גדול – נסיבות שהציבו אתגרים ייחודיים והובילו לתובנות מעשיות בניהול עובדים.ות במציאות מורכבת.

קריאה מהנה,

קרן תורג'מן לופו



סוגיות אתיות בעבודת הייעוץ הארגוני

עמית בנקל¹ ודלית יסעור בורוכוביץ²

תקציר

המחקר הנוכחי הינו מחקר גישוש המבקש לייצר מיפוי שיטתי לסוגיות אתיות בעבודת היועצות והיועצים הארגוניים. בשונה ממחקרים רבים בעולם העבודה, מחקר זה מתמקד בסוגיות אתיות של יועצים עצמם הנותנים שירות לקוחות ולנועצים. במסגרת המחקר נערכו ראיונות עומק, מובנים למחצה, עם 20 יועצים ארגוניים. מן הממצאים עלו שלוש תמות, אשר דרכן ניתן ללמוד על הסוגיות האתיות בעבודת היועצים הארגוניים: (1) דילמות הקשורות לצורך תועלתני בפרנסה. דילמות אלו משקפות את המתח המבני בין שאיפה לספק שירות מקצועי לבין ריצוי של הלקוחות. (2) דילמות הקשורות לפרופסיה. היעדר הגדרה ברורה מי רשאי/ת לעסוק בייעוץ ארגוני, דבר המשפיע על השוונות בעבודה והתפיסה של דילמות אתיות או בכלל מביא לחוסר יכולת לזהות דילמות אלו (עיוורון אתי). (3) דילמות מבניות. הסוגייה הבסיסית היא מיקומם של היועצות והיועצים הארגוניים כדרך קבע בין ההנהלה לעובדים וצרכי הארגון. דבר המעלה סוגיות אתיות מורכבות מעצם כניסתם של יועצים ארגוניים בכל נושא שהוא. המאמר מספק מידע על הסוגיות השונות שיועצים ארגוניים עשויים להיתקל בהן בעבודתם, ובכך להקל על המצוקה המוסרית באמצעות למידת הסוגיות והכנה מקדימה להן.

מבוא

העוסקים בייעוץ ארגוני מצויים במתח מובנה בין יצירת קשר עם לקוחות וקבלת עבודות מחד, לבין שמירה על יושרה מקצועית ומתן שירות בלתי תלוי מאידך (Clifton & Harter, 2019). בעבודתם נתקלים היועצים בערכים ובעקרונות מוסריים מנוגדים המשפיעים על התנהלותם המקצועית, היועצים עצמם מכירים בכך שהם יכולים להשפיע בדרכים שליליות על הארגון בכדי לעמוד בדרישות הלקוחות והשוק (Lefkowitz, 2021; Linovski, 2024). ונדרשים לקבלת החלטות אתיות הנמצאות מחוץ לטווח השכלתם הפורמאלית, הכשרתם או הניסיון המקצועי שלהם (Suarez et al., 2022). על כן, נראה כי ישנו צורך בתהליכי הכשרה, פיתוח מקצועי והבנת הגבולות האתים בתחום (זילברברג ואחרים, 2016).

בשנים האחרונות חלה עליה משמעותית בשימוש בייעוץ ארגוני בשוק העבודה (Kirkpatrick et al., 2023; Linovski, 2024), אך במקביל נמצאה בקרב מנהלים תופעה גוברת של הטלת ספק ביעילותם (Lefkowitz, 2021). נמצא כי אתיקה מקצועית התפתחה ותפסה מקום משמעותי בתחומי דעת המשיקים לעולם הייעוץ הארגוני לאחר שהוטלו סנקציות משמעותיות בעקבות מקרי רשלנות מקצועית על אנשי מקצוע (Barsky, 2015). עולה צורך ביצירת נקודת מבט רחבה יותר על סוגיות מקצועיות-אתיות כדי להעצים את המעמד

¹ עמית בנקל, יועצת ארגונית עצמאית, benkelamit@gmail.com

² פרופ' דלית יסעור-בורוכוביץ, ראשת החוג לעבודה סוציאלית, המכללה האקדמית עמק יזרעאל dality@yvc.ac.il

הפרופסיונאלי של המקצוע. למרות חשיבותו, תחום זה נחקר בצורה מועטה בשנים האחרונות והמחקרים שכן בוצעו, עוסקים ברובם באוכלוסיית המנהלים ואנשי משאבי אנוש בארגונים, ולא ביועצים ארגוניים עצמאיים כפי שעוסק מחקר זה (Dražek et al., 2021). נראה כי הקושי המרכזי עבור היועצים הוא זיהוי סוגיות אתיות בעבודתם (Palazzo et al., 2012). עבודה זו מציעה מיפוי סוגיות אתיות מרכזיות, וכך יכולה לסייע ליועצים לזהות מוקשים אתיים בעבודתם.

סקירת ספרות

ייעוץ ארגוני ודילמות אתיות

ייעוץ ארגוני הוא שם כולל המתייחס לטווח רחב ומגוון של שירותים ופעילויות לשיפור הפעילות הארגונית ברמת הפרט, הצוות והארגון (French et al., 2005). ניתן לראות בעבודתם של היועצים הארגוניים כנותני שירות ללקוחות בתחום שיפור תהליכים ארגוניים והובלת תהליכי שינוי על סמך תיאוריות במדעי ההתנהגות ומנהל עסקים (Church, 2001; Spears, 2010). בנוסף לכך, תחום הייעוץ הארגוני הוא דינמי – משתנה, מתפתח ומתעצב תוך כדי התהליך ובהתאם לצרכי השוק. כתוצאה מכך, קיים שוני רב בפעילות היועצות והיועצים ומתפתחות אסכולות שונות בתוך התחום, גם בהתאם לדרישת העולות מהשטח (Bauman, 2009; Linovski, 2024). זאת מכיוון שהלקוחות משחקים תפקיד מהותי בעבודת היועצים עד כי קיימת תלות משמעותית של היועצים בלקוחותיהם, דבר אשר עשוי לאתגר את האוטונומיה המקצועית של היועצים. כמו כן, העוסקים בייעוץ ארגוני מגיעים מדיסציפלינות שונות כגון פסיכולוגיה, מנהל עסקים, מדעי החברה, כספים, טכנולוגיה ועוד, דבר המשפיע גם הוא על השונות בעבודתם (Cross & Swart, 2021). ההגדרות הרבות והשונות של תחום הייעוץ הארגוני מעידות על מורכבותו ועושרו של התחום, אך גם על היותו בעל מאפיינים שעדיין אינם לגמרי מגובשים. שונות זו מהווה מקור לאתגרים עבור היועצים עצמם, הלקוחות והחוקרים של התחום (קונה, 2014; Shimoni, 2019).

פרופסיה הינה תחום עיסוק הדורש התמחות והכשרה אקדמית רשמית. עם כללי כניסה מוגדרים, גוף ידע מתפתח, והנחיות אתיות מחייבות לחבריו (כ"ץ, 2016; Abbott & Meerabeau, 2020). יועצים ארגוניים הפועלים ללא כללים וגבולות של פרופסיה עלולים להיות חסרי ידע מספק להתמודדות עם מצבים מורכבים ודילמות בתפקידם. בהינתן כי הייעוץ עשוי להשפיע על מספר רב של עובדים, מצב זה עשוי לגרום לנזק ממשי הן לארגון מקבל השירות והן לפרקטיקת הייעוץ הארגוני, מה שעשוי להוביל לצמצום העסקתם של יועצים בארגונים בשל חוסר שביעות רצון בטווח הארוך מהתהליך הייעוצי. יועצים עלולים להבטיח הבטחות שאינן ניתנות למימוש רק כדי לספק את הלקוח, מה שעשוי להסב נזק ישיר לארגון בטווח הארוך וכך לגרום לארגונים להימנע מהסתייעות ביועצים ארגוניים בעתיד. היעדר דרישות סף ברורות עלול להוביל לירידה במעמד המקצועי של התחום, שכן כל אדם יכול להציג עצמו כיועץ ארגוני (כ"ץ, 2016; קונה, 2014).

דילמות אתיות בייעוץ ארגוני

דילמה אתית מוגדרת כמצב בו מתקיימת התנגשות בין ערכים ראויים, קרי מצבים בהם מילוי חובה אתית אחת עשויה להוביל להפרה של חובה אתית אחרת (פא"י, 2024). דילמה אתית כוללת פיתוי, הרהור או נקיטת פעולה מעשית לתועלת עצמית או להגשמת שאיפה אישית, ואף עלולה להיות לא צודקת או לגרום נזק לאחרים באופן מודע ולהתבטא בביצוע פעולה לא מקצועית, בניגוד לכללים המקובלים. הדילמה עשויה להביא לקונפליקט תפקידים, או לאי קיום התחייבות או אחריות לגיטימיות (Lefkowitz, 2021). במקרים כאלו, כדי לסייע ליועצים לזהות מהו הדבר הראוי לעשות, קיים צורך בעקרונות אתיים אשר יסייעו ליועצים לעצב קודים מוסריים משלהם ולהרחיב את האפשרויות על מנת להכריע בין הערכים השונים (Shapiro &)

(Stefkovich, 2016). ערכי ליבה משמשים מצפן מוסרי ומאפשרים להתמודד עם אתגרים אתיים שונים. ניתן להתאים ולשנות ערכים אלו לאורך זמן, בהתבסס על הרהור על השפעות וחוויות החיים (רשף, 2008; Jamieson & Gellermann, 2014). נראה כי השונות הרבה בין העוסקים בייעוץ ארגוני קשורה בין היתר לערכים אתיים שונים הנובעים מגורמים אישיים, מקצועיים ותרבותיים, כמו גם מהכשרה מקצועית בדיסציפלינות שונות (Davison et al., 2022).

למעשה קיים מחקר מועט בסוגיות אתיות בייעוץ ארגוני (Lefkowitz, 2021; Jamieson & Gellermann, 2014). דילמות אתיות הן אתגר מורכב בקבלת החלטות עבור יועצים ארגוניים, תחום שבו דרכי פעולה מרובות זמינות, שלכל אחת יש השלכות אתיות משלה. דילמות אתיות מתעוררות לעתים קרובות כאשר יועצים מתמודדים עם אינטרסים מתחרים, נאמנויות סותרות או סטנדרטים אתיים מעורפלים (Lefkowitz, 2021). בפועל, יועצת או יועץ ארגוני עצמאיים נתקלים בשגרת העבודה היום יומית שלהם בתרחישים שונים המייצרים התנגשות בין ערכים שונים. מצבים מוסריים רבים עשויים להיות עמומים ואינם נתפסים מיד כדילמה אתית. מובן כי ההחלטה לנהוג באופן מוסרי בסיטואציה נתונה מחייבת תחילה את מקבל ההחלטה לזהות כי מדובר בסוגיה אתית (רשף, 2008).

מצוקה מוסרית (Moral distress)

מצוקה מוסרית תוארה לראשונה על ידי ג'מטון ב-1984, והוגדרה בצורה מצומצמת בעבודת הסיעוד כמצוקה המתרחשת כאשר "אדם יודע מה הדבר הנכון לעשות אך אילוץ מערכתיים הופכים את זה לכמעט בלתי אפשרי לבחור בדרך הפעולה הנכונה" (Jameton, 1984, p. 6). מודלים עדכניים טוענים כי ההגדרה המקורית של מושג זה אינה מספקת ויש לבחון את התופעה בצורה רחבה והוליסטית יותר (Morley et al., 2021). מחקרים עדכניים מצביעים על כך שיש לבחון את התופעה באופן רחב יותר, תוך התחשבות בהקשרים חברתיים, פוליטיים וארגוניים, המעוצבים על ידי יחסי כוחות, המשפיעים על ההחלטות המוסריות כיום. זאת בניגוד לתיאוריית המוסר המסורתית, בה האדם המוסרי נתפס כשחקן אוטונומי, המתלבט באופן רציונלי מתוך עקרונות אוניברסליים ומופשטים לגבי הדבר ה'נכון' לעשות (Morley et al., 2021; Walker, 2007). ההתייחסות למצוקה מוסרית היום היא כתחושה של הפרט כי מה שקורה לא צריך להיות ויש רצון לפעול אחרת, בזמן המקרה או בדיעבד (Jones-Bonofiglio, 2020).

מצוקה מוסרית מורכבת משניים: (1) אירוע מוסרי, שיכול לבוא לידי ביטוי בדרכים הבאות: מתח מוסרי, קונפליקט מוסרי, דילמה מוסרית, אי ודאות מוסרית או אילוץ מוסרי. יחד עם (2) חוויה של מצוקה פסיכולוגית – מושג גג המאגד מגוון של רגשות שליליים שונים, העשויים לבוא לידי ביטוי באופן שונה בין אנשים שונים, אך הרגשות העיקריים הם: כעס, תסכול, אשמה, חרטה, עצב, עצבנות, חוסר אונים וסימפטומים הקשורים למתח. יש צורך בקשר סיבתי ישיר בין החוויה של האירוע המוסרי והמצוקה הפסיכולוגית (Morley et al., 2021).

נראה אם כן כי היועצים מצויים כדרך קבע במתח בין יצירת קשר עם לקוחות וקבלת עבודות מחד, לבין יצירה מקצועית ומתן שירות אמין ובלתי תלוי לנועצים מאידך (Clifton & Harter, 2019). יועצים ארגוניים הפועלים ללא כללים וגבולות של פרופסיה עשויים להיות חסרי ידע מספק להתמודדות עם מצבים מורכבים ודילמות אתיות המהווים חלק מובנה מעבודתם היום יומית. מצב זה עשוי לגרום למצוקה מוסרית בקרב היועץ וכן לנזק ממשי לארגון מקבל השירות ולתחום היעוץ בכלל וזאת בשל חוסר שביעות רצון בטווח הארוך מהתהליך הייעוצי, מה שעשוי בתורו להביא לירידה במעמדו של התחום (כ"ץ 2016; קונה 2014). יתרה מכך היועץ עשוי להיות במצב של עיוורון אתי ולהתנהג באופן לא אתי מבלי להיות מודע לכך (Palazzo et al., 2019).

(2012). בכדי למנוע מצב זה, ראוי לשלב ייעוץ אתי- ארגוני ולהפוך את האתיקה לכלי שיכול לתרום להגברת איכות העבודה, תקשורת טובה יותר וחיזוק היחסים המקצועיים עם הלקוחות בעבודה היום-יומית של היועצים הארגוניים (Frunză et al., 2019).

לאור המוצג עד כאן, ניתן לסכם כי תחום הייעוץ הארגוני נמצא עדיין בתהליך התהוות פרופסיונאלי, אשר כולל הטמעת ערכים של אתיקה מקצועית שיהוו את "האופי" (האתוס) של המקצוע ויצמצמו את השונות הגדולה בין העוסקים בפיתוח וייעוץ ארגוני. בעשור האחרון אומנם עלה היקף השימוש ביועצים ארגוניים בשוק העבודה, אך עם זאת נמצא גם כי בקרב מנהלים הטלת ספק ביעילותם גוברת (זילברברג ואחרים, 2016). נמצא כי קיים פער משמעותי במחקר בנושא האתיקה של יועצים ארגוניים לעומת המקצועות המשיקים לו, אשר בהם אתיקה מקצועית התפתחה ומוסדה, לאחר שהוטלו סנקציות משמעותיות בעקבות מקרי רשלנות מקצועית (Barsky, 2015). על כן נראה כי יש צורך ממשי בתהליכי הכשרה, פיתוח מקצועי והבנת הגבולות האתיים של היעוץ בעבודתו. המחקר הנוכחי בא לנסות לתרום לצמצום פער זה על ידי מיפוי סוגי הדילמות השונים מולם ניצבים יועצים ארגוניים בעבודתם ובכך לסייע לעוסקים ביעוץ ארגוני להכיר את הסוגיות ולהתכונן אליהן.

שיטה

בעוד שמחקרים רבים בעולם העבודה מתמקדים בסוגיות אתיות הנוגעות לעובדים בארגון (Drašček et al., 2021), מחקר זה מתמקד בסוגיות אתיות הנוגעות ליועצים הנותנים את השירות ללקוחות ולנועצים. המחקר הנוכחי הינו מחקר איכותני על פי גישת "תיאוריה מעוגנת בשדה" ("Grounded theory"). זאת לאור התאמתה למחקר העוסק בנקודת מבטם ופרשנותם של פרטים, מתוך ההקשר התרבותי בו מתרחשות הסיטואציות, וכדי להמחיש דרכם תופעות חברתיות רחבות יותר (קונה, 2014; שקדי, 2003; Glaser & Strauss, 1967). מחקר זה בוחן תפיסות עולם ועמדות של יועצים ארגוניים ואת המשמעות שהם מעניקים לדילמות אתיות בעבודתם השוטפת (שקדי, 2003). בסיס הגישה האיכותנית הוא פיתוח תיאוריה על פי הממצאים והקולות העולים מהשדה, כאשר תפקיד החוקרים הוא לפתח מנגנונים המבטיחים כי ההגדרות והמושגים תואמים את הממצאים ולאחר מכן לאתר תמות החוזרות על עצמן. לצורך זה בוצעו במחקר הנוכחי ראיונות עומק חצי מובנים (Corbin, & Strauss, 1994; Haq Et al., 2023).

מדגם ומעריך המחקר

במחקר הנוכחי השתתפו 20 יועצים ויועצות ארגוניים (13 נשים, 7 גברים) עצמאיים או כאלו העובדים בחברות ייעוץ כשכירים או פריילנסרים. המשתתפים כולם יהודים, בעלי הכשרה אקדמאית וניתן לחלק אותם לשלוש קבוצות עיקריות על פי ותק במקצוע: 12 יועצים ותיקים (מעל 15 שנות ותק), 5 יועצים בעלי ותק בינוני (7-15 שנים), ו-3 יועצים צעירים בעלי ותק של פחות משלוש שנים במקצוע. איתור המרואיינים נעשה בעזרת פרסום מודעה בפורומים שונים ברשתות החברתיות של יועצים ארגוניים. כמו כן, נעשה שימוש בשיטת "כדור שלג" (Snow ball) שהיא אחת משיטות הדגימה המקובלות במחקר איכותני, והמאפיין המרכזי שלה הוא התבססות על רישות עסקי-חברתי והפניה של המשתתפים (Parker, 2019). כדי להגן על פרטיות המשתתפים וכן לעמוד בעקרונות האתיקה המחקרית³, כל מידע מזהה שלהם הפך לקודים וכל

³ המחקר קיבל את אישור ועדת האתיקה של המכללה האקדמית עמק יזרעאל, מספר אישור: YVC EMEK 2023-54

הנתונים נשמרו אך ורק ברשומות צוות המחקר. למשתתפים הוצע לקבל את סיכום הממצאים בסיום ניתוח הנתונים.

כלי המחקר

במחקר הנוכחי, נעשה שימוש בראיון עומק חצי מובנה. בכדי לאפשר למרואיינים לשתף בדילמות המלוות את עבודתם כיועצים ארגוניים ולהציג את נקודת המבט הסובייקטיבית שלהם על התופעה הנחקרת תוך בחינה של השפעת ההקשר התרבותי (milieu) (שקדי, 2003). לצורך הראיונות נכתב מדריך ראיון ובו שאלות פתוחות המאפשרות למשתתפי המחקר לשתף את חוויותיהם הסובייקטיביות. השאלות במדריך הראיון קשורות לשאלת המחקר על מנת להבטיח כי כל שדות התוכן של המחקר ייכללו בראיונות. כמו כן, כמקובל, נשאלו שאלות נוספות במהלך הראיונות במידת הצורך.

ניתוח הנתונים

קטגוריות הניתוח לא הוגדרו מראש אלא עלו מתוך הממצאים שנאספו בעזרת הראיונות והם הוקלטו ותומללו מילה במילה. ניתוח הנתונים כלל שמיעה וקריאה חוזרת של הראיונות, קידוד כל ראיון לקטגוריות נפרדות של שתי כותבות המאמר ולאחר קריאה נוספת בוצע דיוק וחיזור הקטגוריות השונות מהראיונות לכדי תמות ותתי תמות על מנת שניתן יהיה לקבל תמונה רחבה יותר במטרה לבנות טיפולוגיה (שקדי, 2003; Haq et al., 2023). במחקר האיכותני לחוקר יש השפעה בלתי נמנעת בשל נקודות מבטו, אמונותיו ושאיפותיו, אשר משפיעים על מהלך המחקר והניתוח. תפיסת התפקיד וערכי החוקר מהווים חלק בלתי נפרד מהמחקר ומהדיאלוג שנוצר. במיוחד כאשר החוקר משמש כלי מרכזי לאיסוף הנתונים, כמו במקרה של ייעוץ ארגוני עצמאי (שקדי, 2003). מתוך הבנה זו, במחקר זה נעשה שימוש בקריטריונים ובאסטרטגיות לשיפור מהימנותו וצימצום הטיות (Enworo, 2023). ניתוח הראיונות התבצע בנפרד על ידי שתי החוקרות, שאחת מהן אינה יועצת ארגונית. החוקרות קראו קריאה נפרדת של הראיונות ונערכו דיונים רבים בין כותבות המאמר ביחס לתמות שעלו. כאשר לא הושגה הסכמה על תמה מסוימת לא נעשה בה שימוש (Kakar et al., 2023). בנוסף – נעשה שימוש רב בציטוטים ישירים כדי לבסס את התמות שתוארו.

ממצאים

בבואנו לנתח את הממצאים נבקש תחילה להגדיר מספר מושגי יסוד שחזרו בדברי משתתפי המחקר. ניתן לזהות שלוש רמות ארגוניות שמולן עובדים היועצים, ועם כל אחת ישנה מערכת יחסים שונה: לקוחות, נועצים מרכזיים ואינפורמנטים. הבנת מורכבות היחסים בין שלוש רמות אלו היא חלק מהבנת המורכבות והדילמות האתיות. הרמה הראשונה היא "הנועץ המרכזי". האדם מולו נעשה התהליך הייעוצי, כאשר לעיתים יכולים להיות מספר נועצים במקביל באותו ארגון. העבודה עם הנועץ המרכזי עשויה להיות מאוד אישית. לכן, על מנת לבצע תהליך התערבות משמעותי נדרש היועץ לפתח מערכת יחסים המושתתת על אמון ופתיחות עם הנועץ. הרמה השנייה היא מול מזמין או מממן העבודה, המכונה "לקוח". ברמה זו ציינו המרואיינים את היחסים מול מנהל הארגון ומנהלי משאבי אנוש (HR) אשר הזמינו את עבודת היועץ, שהם אחראים על התשלום וקובעים גם האם היועץ יקבל פרויקטים נוספים בארגון. הרמה השלישית היא "האינפורמנטים" (ספקי מידע). עובדים בארגון, ספקים, חברי דירקטוריון ועוד אשר מספקים מידע המשמש לביצוע אבחון או התערבות. גם מול עובדים אלו נדרש היועץ ליצור מרחב בטוח של אמון ופתיחות שכן עובדים אלו מסתכנים בהעברת מידע או ביקורת על הארגון או על מנהל לו הם כפופים. מספר סוגיות זוהו כמרכזיות יותר במסגרת הראיונות והן נידונות להלן.

סוגיית הנאמנות

סוגיית זו עלתה באופן חוזר כסוגיה אתית מורכבת הנוכחת באופן מבני בעבודת היועץ ועל כן נפרט מספר דוגמאות המציגות זוויות שונות של תמה זו. אנשי מקצוע מוצאים עצמם לא פעם מנווטים ברשת מורכבת של מערכות יחסים היררכיות. המשתתפים דנו במקרים שבהם היה עליהם לנווט בין מספר נאמנויות שלעיתים סותרות זו את זו, בין נועצים ולקוחות ובין ערכיהם האישיים והמקצועיים של היועצים עצמם. השאלה המרכזית שעלתה בהקשר זה הייתה "בשירות מי אני עובד": מצד אחד, הכירו היועצים בצורך לתמוך ביעדי הארגון, ומאידך עולה בו זמנית הצורך להימנע מחשיפה ולשמור על אמון ונאמנות כלפי הנועצים המרכזיים שלהם. כל המרואיינים תארו מקרים בהם הייתה התנגשות בין צרכי הלקוח לבין הנועץ. אירה תארה זאת כך:

"מה קורה כשיש ניגוד אינטרסים בין האדם שהכניס אותי לפרויקט - המממן שלי, ובין מה שאני מזהה שהמערכת או הנועץ שאני מלווה באופן אישי זקוקים לו? למי אני מחויבת? הרגשתי שלכל צד יש ציפיות שונות ממני"

היועצת מתארת קונפליקט שהיא חוותה בין ערך המקצועיות לבין הצורך להתפרנס כיועצת כאשר עולה השאלה למי עליה להיות נאמנה – לגורם המממן את עבודתה וסביר להניח גם יכריע אם תקבל פרויקטים עתידיים; או שעליה לשמור אמונים לערך המקצועיות, לצרכים שהיא מזהה שהמערכת או הנועץ המרכזי זקוקים להם. בהמשך לדבריה של אירה, שמעון מציג תמונה מורכבת ומעט שונה המעלה את הקושי הרגשי בסוגיית הנאמנות:

"ליוויי סדרה שלמה של מפעלים וחוויתי את התסכול והכאב של העובדים, במיוחד כשעשינו הטמעה של תהליך שאמור בפועל לקחת את הכוח המקצועי מידי העובדים. שזה מעולה לטובת הארגון... אבל הולך לפגוע בעובדים עצמם! אתה נקרע בין המקום של לגלות אמפתיה ואנושיות לבין לקדם את התהליך של ההנהלה."

שמעון מבטא את הכאב הרגשי שחוה כאיש מקצוע בעת יישום תהליך הכרוך בנטילת חלק משמעותי מהכוח של עובדים מדרג זוט. אמנם תהליך ההתערבות הועיל לארגון ולמטרותיו העסקיות, אך שמעון חש קושי מבני בשל תחושת הנאמנות הכפולה שלו. מצד אחד הוא מתאר את תפקידו כשליח של הנהלת הארגון, אך מהצד השני הוא עובד עם העובדים ויודע כי השינויים שאליהם הוא מוביל יפגעו בהם. מדבריו של היועץ ניתן ללמוד על הקושי הרגשי בתוך קונפליקט הנאמנויות, מעבר לחששות כלכליים בלבד. ממד רגשי זה מוסיף עוד רובד שבו היועץ תוהה עבור מי הוא עובד, מה שהופך אותו למאתגר עוד יותר לניווט בתוכו.

מיכל מתארת מקרה דומה על התערבות שהוגדרה כתהליך יעוץ אישי במטרה לעזור לנועץ בעבודתו, אולם לאחר סיום התהליך היועצת התבקשה למסור מידע מתוך התהליך הייעוצי כדי לחזק את הרצון של המנהלים לפטר אותו:

"ליוויי מנהל מחלקה בבית חולים. לא ידענו שהליווי היה תרגיל ושהוא מועמד לפיטורים. יום אחד נקראנו למשרדו של מנהל בית החולים כדי, בעצם, להוסיף לו עוד חומרים לשימוע ומן הסתם עם כזה דבר את לא רוצה לשתף פעולה - עבדתי עם אדם, נתן בך אמון, ואז הסמנכ"ל פשוט אמר בצורה הכי ישירה בעולם: "אבל את יודעת מי הביא אותך לכאן, ומי משלם לך? אם לא תשתפי פעולה לא תעבדי איתנו יותר!"

המחויבות של היועצת לשמירה על חיסיון הנועץ התנגשה עם ציפיות הלקוחות עד כדי אמירה של הלקוח "תזכרי מי משלם לך". מצב זה עורר אצל היועצת שאלות לגבי נאמנות, יושרה מקצועית ומחויבות היועץ לבעלי עניין עם אינטרסים מנוגדים. במידה והיועצת הייתה יודעת מראש כי המשך העסקתו של הנועץ מוטלת בספק היא הייתה יכולה לפעול אחרת בתוך התהליך הייעוצי. אך כאשר הלקוחות חשפו אותה רק בסיום ההתערבות לכוונתם האמיתית היא נמצאה בסיטואציה מורכבת בה מספר ערכים מתנגשים: נאמנות לנועץ, תועלת עצמית ודאגה להמשך העסקתה בארגון.

דוגמא נוספת לאתגר בשאלת הנאמנות בעבודת הייעוץ הארגוני באופן מבני מוצגת על ידי מיטל, המתארת מצב שבו היועץ פועל במספר מישורים באותו ארגון, עם מספר חוזים שונים. למשל כאשר הוא מבצע עבודה ברמת הארגון וגם מבצע ייעוץ אישי למנהלים ספציפיים. מיטל מתארת מצב בו מצופה ממנה לשמור על חסיון הנועצים: "זה נשאר בחדר הזה", אל מול ציפיות הלקוח לקבל תמונה כוללת על הנעשה בארגון. עוד מוסיפה מיטל:

"יש את החוזה הפסיכולוגי - מה שנאמר פה נשאר פה ואני כאן עבורך. מצד שני, הרבה פעמים את יועצת גם של הארגון וגם מספקת ייעוץ אישי למנהל. הציפייה ממני היא להביא גם את התמונה המערכתית. ממש צריך להיזהר... המנהל שואל: "תגידי לי מי אמר, תני לי דוגמה". צריכים להיות זהירים במעברים בין התמונה המערכתית לבין הייעוץ האישי".

מיטל מדגישה את המתח בין יצירת אמון עם נועצים לבין מתן אבחון ותמונה רחבה למנהלים. פעמים רבות ליועץ תפקיד כפול גם ברמה המערכתית וגם עבודה פרטנית עם מנהלים בארגון. מיטל הביעה את הצורך להיות זהירה במעבר בין נקודת מבט מערכתית לאישית ואת האתגר של מתן תמונה ארגונית מדויקת מבלי לחשוף אנשים ספציפיים או להתפשר על האמון שלהם.

סוגיית הנאמנות היא מורכבת ורבת רבדים. הממצאים מלמדים כי הנאמנויות הסותרות שהיועץ מחויב אליהן הן: לנועץ, ללקוחות המממנים את עבודתו, לארגון כישות ולערכיו של היועץ עצמו. היועצים נמצאים במצב שבו עליהם לאזן בין ציפיות של בעלי עניין שונים תוך שמירה על אמון וסודיות עם הנועצים שלהם. במקרים רבים מי ששוכר את שירותיהם של היועצים ומממן את עבודתם הוא אינו הנועץ המרכזי וכך נוצר מצב של ניגוד עניינים מובנה אשר מביא עמו לחצים המופעלים על ידי הגורם המממן בכדי להשיג מידע אודות התהליך הייעוצי.

"שאלת המאפיה": עם מי לעבוד ועם מי לא – תועלת עצמית אל מול מקצועיות

הראיונות שנערכו שופכים אור על הדילמות המתעוררות עקב קונפליקטים פנימיים בין ערכים אישיים של היועצים לבין התרבות הארגונית או רצונות המנהלים והעובדים בארגון. אירה תארה זאת כך: "אם המאפיה תבקש לקבל יעוץ - האם תלכי לזה? המאפיה זה גם ארגון הרי". תמה זו מציגה את יחסי הגומלין המורכבים בין תועלת עצמית של היועץ לבין קבלת החלטות אתיות ויושרה מקצועית. הצורך בפרנסה והשאירה לבסס מוניטין כיועץ מצליח עשויים לעיתים להתנגש עם הערכים והשיקולים האתיים של יועץ.

מדבריו של היועץ דן ניתן ללמוד על הגורמים להצלחה של היועץ, דן מתאר מהו בעיניו הדבר החשוב ביותר ליועץ כדי להצליח:

"אתה חייב כל הזמן להיות על הגלגל עם פרויקטים פעילים. אתה חייב להראות שאתה יועץ עסוק ומבוקש. שיש לך ממליצים, שאתה עובד עם החברות הנחשבות בתחומים: ההייטק, מערכת הביטחון... בסוף להיות עצמאי זה לא יציב כמו להיות שכיר וצריך פרנסה"

דן מסביר את הצורך להיות כל הזמן מועסק כדי לזכות בעבודות עתידיות ולהתפרנס. בנוסף, היועץ מתאר את המתח הכלכלי המופעל על יועצים עצמאיים אשר חייבים לקבל פרויקטים לפרנסתם ועל כן אפשרות הבחירה מצטמצמת כאשר הוא עומד בפני דילמה בין ביצוע עבודה לבין ערכיו האישיים.

מיטל מתארת רובד נוסף בשאלת המאפיה ושואלת "איפה עובר הגבול". היא מתארת מקרה בו חברת הייעוץ בה היא עובדת קיבלה הזמנה לבצע תהליך שינוי ארגוני נרחב בעבור עמותה גדולה. העמותה עצמה תורמת לחברה ובעלת שם טוב וחיובי. אך עם זאת, ישנו עובד בכיר אשר נותן ייעוץ בנושאים בריאותיים ללא הסמכה מקצועית לכך:

"רצו לעשות סדר במבנה הארגוני... עמותה שעושה באמת דברים טובים לחברה, אבל יש שם מישהו שממליץ על טיפולים ללא הכשרה לכך. זה לא חוקי! ואז אנחנו שאלנו: 'רגע מה זה אומר שאנחנו מייצעים להם על המבנה הארגוני?' ממש בדילמה- אם לקום ולעזוב... אנחנו יועצים ארגוניים, מי שם אותנו לסמכות השופט? תחשבי שמנהל אומר לך: 'נסעתי על 145 קמ"ש'. את מדווחת על זה לרשויות? לא תעבדי אתו כי הוא נוסע מהר? הוא גם מסכן ככה חיי אדם... אולי אם ניקח את הפרויקט נוכל להסביר לעמותה כמה זה פסול או איך אפשר לעשות את זה בצורה מוסדרת וכך לא לאפשר למצב להימשך".

היועצת מתארת מצב בו פנו אליה מעמותה גדולה במטרה לבצע שינוי ארגוני מערכתי. היא מזדהה עם ערכיו של הארגון, אך גילתה כי פרקטיקות וסטנדרטים אתיים של עובד בכיר בארגון היו מפוקפקים. היא מתארת את ההתלבטות בין ויתור על פרויקט גדול ואתגר מקצועי לצד תועלת כלכלית משמעותית, כאשר מנגד, כניסה לפרויקט תאלץ אותה להתפשר על ערכיה. סוגיה המחזירה אותנו לשאלת המאפיה ומוסיפה עוד רובד. מיטל ציינה בנוסף כי יש להכניס למשוואה היבט נוסף – לדבריה, אי כניסה שלהם לארגון למעשה מאפשרת למצב הלא תקין להמשיך ולהתקיים ולא ליצור שינוי.

חופית משתפת בדילמה המבטאת היבט אחר של התנגשות בין תועלת עצמית ומקצועיות בעבודת היועצים. היועצת משתפת על תהליך עבודה עם צוות לאורך תקופה ארוכה עד שהיא חשה חיבור רגשי והפכה לחלק מהקבוצה, מה שהביא את הקבוצה לפתח תלות ביועצת. לבסוף, היא נאלצה לעזוב:

"היה צוות אחד שליוויתי ואהבתי אותם מאוד. ממש פינק אותי בכל הרמות, הן היו מפותחות ועמוקות, עפתי על הקבוצה! ליוויתי את הצוות במשך 4 שנים בכל יום חמישי. ואז מהמנהלת עזבה. הבאנו מנהלת חדשה, הייתי צריכה לסגת כדי לאפשר לה להיכנס. נוצרה דינמיקה לא טובה ואני הייתי מבולבלת. זה פעל בלא מודע... יועץ שהוא חיצוני הוא הולך בעולם כמו זאב בודד. הוא בודד! עכשיו את רואה שם שייכות... לכל אדם יש רצון לשייכות. וגם, תראי זה היה פרויקט קבוע כל שבוע עבדתי איתן במשך שנים, זאת גם ודאות כלכלית עבורי"

חופית מתארת דילמה בעבודתה המתמקדת בין הצורך בתחושת שייכות מצד אחד, ובין הרצון לשמור על יושרה מקצועית מצד שני. ההתנגשות הפנימית פה היא בין רגשות היועצת לבין הבנה מקצועית כיצד ראוי לפעול. היועצת נמצאת במצב בו היה לה קשה לסיים את עבודתה עם צוות שהיא ליוותה במשך שנים, כאשר יש לה תחושת שייכות והכרה אישית עם צוות זה. זהו דילמה שמתרכזת בהתמודדות עם השאלה האם להעדיף את התועלת האישית והרגשית, או להתמודד עם האתגר האתי שבסיום המשימה ובשמירה על היושרה המקצועית.

"התחפשות להתערבות" – המניע הנסתר של הלקוח בתהליך הייעוצי

בראיונות מתוארים מצבים בהם יועצים ארגוניים חשו כי הלקוחות לא באמת שאפו לקבל ייעוץ ולבצע שינוי אלא להוות גורם חיצוני שכלפיו יוכלו להפנות את האשמה אל מול העובדים. התמה "התחפשות להתערבות" עוסקת בדילמות אתיות שעומדות בפני יועצים ארגוניים בעבודתם בהבנה מהי השאיפה האמיתית של הלקוחות מתהליך ההתערבות. מהראיונות ניתן ללמוד על מצבים בהם היועצים נדרשים לבחור או לאזן בין המטרה של הלקוחות, שיכולה להיות קשורה בשימוש ביועץ לטובת צרכים של פוליטיקה ארגונית.

דבריה של היועצת יונית מחזקים את טענת ההתחפשות: "מנהלים מזמינים יועץ ארגוני כשהם רוצים להיפטר ממישהו. ואז הם רוצים לבנות איזה תחפושית מאוד יפה של תהליך ארגוני כזה או אחר כדי לפטר אותו". יונית מתארת מצב של "תחפושית" של התערבות ולא רצון לתהליך אבחוני מקצועי ואמיתי. תחילה, על היועצים לזהות שזהו המקרה, ושנית הדילמה המרכזית היא כיצד לשמור על המקצועיות והאמינות של היועץ, תוך שמירה על יחסים טובים עם הלקוחות. בהמשך לדברי יונית, היועץ אבי מתאר מצב בו מנהל בכיר פונה אליו בבקשה לבצע אבחון ארגוני. אבי מזהה, בין השורות, תחושה כי המטרה האמיתית של המנהל היא לא ביצוע אבחון ארגוני אלא לקבל אישור חיצוני מהיועץ לפטר עובד מסוים:

"אני יושב עם מנכ"ל והוא אמר לי: 'תשמע יש בעיה במחלקת התפעול ואני רוצה שתעשה שם אבחון ותיכנס פנימה' והוא מספר לי על הבעיה של מחלקת ה IT, ואני שומע שהוא אומר: 'ההוא מנהל על הפנים'! אני מדבר עם המנכ"ל ושואל אותו ישירות: בעצם אתה רוצה שאני יעשה איזשהו סוג של אבחון ואני אגיש לך את הממצאים כדי שתהיה לך איזשהו פתק לבורר כדי לפטר אותו? כשאני שם את זה על השולחן פעמים רבות הם אומרים לי: 'כן אני רוצה תמיכה כי אני חושב לפטר אותו אבל אני צריך איזושהי תמיכה... תן לי אישור שמה שאני מרגיש הוא נכון'"

סוגיה אתית זו מתמקדת בקונפליקט בין הנאמנות והאמינות שעל היועץ להפגין, לבין ערכיו האישיים והמקצועיים כיועץ. לכאורה, המנהל הבכיר מבקש את השירותים המקצועיים של היועץ, אך בעצם הוא מחפש אישור מגורם חיצוני מסוים ויקבל החלטה עבורו, ולא במילוי המשימה המקצועית עצמה.

קולגות

הדילמה בפרק זה עוסקת בשני ערכים: קולגיאליות ומקצועיות. מחד הצד הקולגיאלי, בו ישנה תחושת חברות ושותפות עם יועצים אחרים באותו הארגון. מאידך, היועץ מרגיש את הצורך להיות מקצועי, לעבוד בצורה אתית ואמפתית כלפי לקוחותיו ולשמור על רמות היושרה והמוסריות שבעבודתו.

ניכר מהראיונות כי מספר יועצים, בעיקר בתחילת דרכם, לא חשים חלק מגילדה מסוימת ולא מחויבים לקולגות אחרים בתחום הייעוץ הארגוני. יפעת למשל תיארה זאת כך:

"אני לא מרגישה שאני חלק ממשוה גדול של אנשי מקצוע מסוים. יש לי את המקום האישי שלי. אני לא חלק מקהילה של ייעוץ ארגוני ולא מרגישה שאני צריכה להיות מחויבת לכללים כאלו ואחרים [...] אני אדון לעצמי יש לי דרך והערכים שמובילים אותי".

נראה כי יועצים שונים, מערערים על הצורך להיות חלק מגוף מקצועי מאוגד ולשתף פעולה עם יועצים אחרים כחלק מגילדה מקצועית מוגדרת. דילמת הקולגיאליות מתנקזת לשאלה האם להצטרף לקהילה מסוימת של יועצים ארגוניים והאם זה ישפיע על התנהגותם ויחסם אל מול יועצים אחרים. יפעת מתארת כי היא לא רואה עצמה חלק מגילדה, דבר העשוי להשפיע על התנהגותה האתית ויחסה כלפי יועצים אחרים. במבט רחב

יותר, היבט זה של קולגיאליזם, בהקשר האתי, משפיע על הפרופסיה כולה. נושא זה אף מודגש ע"י כך שחלקם אינם מכירים או משתייכים לאיגוד היועצים הישראלי (פ.א.י.), ואינם יודעים כלל על הקוד האתי של הארגון כפי שהיועצת הבכירה שגם עוסקת בלימוד באקדמיה מתארת זאת בדבריה: "אני לא נחשפת היא מעולם לקוד אתי, לא בהכשרה שלי ולא בשיחות בנינו כיועצים. זאת אומרת הנושא הערכי מדובר, אבל לא כאיזושהו קוד רשמי".

דיון

מחקר זה מציע מיפוי שיטתי של סוגיות אתיות מרכזיות בעבודת הייעוץ הארגוני, במטרה לחשוף את העוסקים בתחום למוקשים אתיים בעבודתם ולסייע להם להתמודד באופן מדויק וראוי יותר אל מול דילמות אתיות. הדילמות שעלו במיפוי הן: סוגיית הנאמנות העוסקת בדילמה המבנית של היועצים בין הלקוחות, הנועצים וערכיהם האישיים; תועלת עצמית אל מול מקצועיות - "שאלת המאפיה", הדילמות המתעוררות עקב קונפליקטים פנימיים בין הערכים האישיים של היועצים לבין התרבות הארגונית או רצונות המנהלים והעובדים בארגון והצורך להתפרנס ולקדם את הקריירה של היועץ; "התחפשות להתערבות" - כאשר היועצים מתבקשים לתת יעוץ אך למעשה הם מגלים בדיעבד כי היעוץ נועד בכדי לשרת מטרות בפוליטיקה הפנים ארגונית של הלקוחות ולא דווקא לטובת הארגון; וסוגיית הקולגות העוסקת בכך שישנם יועצים שאינם מגדירים עצמם חלק מגילדה מסוימת ואינם מכפיפים עצמם לכללי אתיקה שונים דבר המשפיע במבט רחב יותר על הפרופסיה כולה ויחס הלקוחות ליעילות המקצוע.

ניתן לחלק דילמות אלו לשלוש קטגוריות על: (1) דילמות הקשורות לצורך תועלתני בפרנסה – דילמות אלו משקפות את המתח המבני בין שאיפה לספק שירות מקצועי לבין רצוי של הלקוחות בכדי לזכות בפרויקטים עתידיים. דילמות אלו שכיחות לכל אדם אשר מתפרנס בדגש על מקצועות נותני שירותים.

(2) דילמות הקשורות לפרופסיה – העוסקים בייעוץ ארגוני מגיעים מרקעים ודיסציפלינות שונים ומגוונים, הם בעלי רקע אקדמי, אם בכלל, אחר. דבר המשפיע על השונות בעבודתם ותפיסתם של דילמות אתיות. קבלת החלטות אתיות, דורשת תשומת לב ויחס אקטיבי לנושאים ולתוצאות כאשר נוצרת דילמה, ולכן, תחילה יש לזהות כי נמצאים בסיטואציה כזאת (Clifton & Harter, 2019; Yoon et al., 2021). בראיונות עלה כי אחד הקשיים הוא שיועצים אינם ערים לסוגיות אתיות בעבודתם היום יומית וכן כי ישנו שימוש ביועצים ארגוניים לקידום מטרות פוליטיות ארגוניות (Kirkpatrick et al., 2023). ראוי כי הפרופסיונליות תמצא במקום מרכזי ומשמעותי בשדה הייעוץ הארגוני. זאת משום שהמונח פרופסיונליות כולל בתוכו גם אתיקה ותקנות מקצועיות בתחום הייעוץ (כ"ץ, 2016; קונה, 2014). יועצים אשר פועלים ללא גבולות ברורים, אינם מכפיפים עצמם לקוד האתי ושאר כללי הגילדה מעצימים את העיוורון האתי. זהו מצב בו יש חוסר יכולת זמנית של היועץ לזהות את הממד האתי של החלטה, ולהתנהגות באופן לא אתי מבלי להיות מודע לכך (Palazzo et al., 2012).

קבלת החלטות לא אתיות עשויה לגרום לנזק ממשי הן לארגון מקבל השירות והן לפרקטיקת הייעוץ ואף לגרום לצמצום העסקתם של יועצים בארגונים בשל חוסר שביעות רצון מהתהליך הייעוצי בטווח הארוך. עבודה א-פרופסיונלית של יועצים מתירה להם לפעול בהתאם לצרכים של הלקוח, מתוך שאיפה לרצות אותו, כאשר היועצים עלולים להבטיח הבטחות ללא כיסוי וללא יכולת לעמוד בכללים מקצועיים ודרישות אתיות לתפקיד. מה שעלול להסב נזק ישיר לארגון בטווח הארוך ולגרום ללקוחות לא לעבוד עם יועצים אחרים בעתיד (כ"ץ, 2016; קונה, 2014; Kirkpatrick et al., 2023).

(3) דילמות מבניות – דילמות הקשורות למקום של היועץ או היועצת. היועצים ממוקמים כדרך קבע בין ההנהלה לעובדים וצרכי הארגון, דבר המעלה סוגיות אתיות מורכבות מעצם כניסתו של יועץ ארגוני לעבודה בכל נושא שהוא (Clifton & Harter, 2019).

מחקר זה עוסק בדילמות אתיות בעבודת הייעוץ הארגוני החודרות לחיים המקצועיים של היועצים באופן יום יומי, סוגיות אתיות כמו: הסתרת מידע, ניגוד עניינים, גבולות החיסיון, נושאים הנוגעים בשאלות כמה על מה חלה חובה לדווח ללקוחות ושאלות נוספות שאין להן תשובה חד משמעית של נכון או לא נכון. סוגיות אלו עשויות להביא למצוקה המוסרית בקרב אנשי המקצוע (Issac et al., 2023; Perry, 2011). הממצאים מראים כי היועצים הכירו בצורך לשמור על מטרות הארגון או הלקוחות, אך תיארו את הקושי והרצון לשמור גם על צרכי הנועצים והאינפורמנטים איתם הם עובדים תוך התחשבות בסולם הערכים האישי של היועץ עצמו. הקושי בניווט בין הציפיות השונות שיש לכל צד בתהליך הייעוץ הארגוני עשוי לגרום לתחושות קשות ואף למצוקה מוסרית בקרב היועצים, ולהשפיע על החששות האתיים. למצוקה יש השפעה משמעותית על חוסנו של היועץ. ישנן מיומנויות שונות אשר יכולות להקל על התחושות הקשות שהמצוקה המוסרית עשויה להביא עימה, ונובעת ממקומו של היועץ בתוך התחום. למעשה על היועץ להשתמש באתיקה כמצפן המסייע לו לנווט בתוך המורכבות של הדילמות האתיות בעבודתו (Jones-Bonofiglio, 2020).

מגבלות המחקר

יש לבחון את ממצאי מחקר זה לאור מספר מגבלות. הראשונה נעוצה באופי המחקר. מחקר זה הינו מחקר גישוש איכותני, הוא אינו מתיימר להכללה מכל סוג וזאת בשל אוכלוסיית מחקר שאינה הסתברותית ומספר משתתפים נמוך (שקדי, 2003).

הטיה נוספת נעוצה בהנחה כי ייתכן שיועצים אשר הסכימו להשתתף במחקר בנושא אתיקה, מודעים יותר לחשיבות הנושא וההשלכות התנהגות לא אתית בעבודתם. כמו כן, הטיה נוספת הקשורה לאוכלוסיית המחקר נעוצה בעובדה שכל משתתפי המחקר, למעט אחד, הינם בעלי תואר שני או שלישי בתחום הייעוץ הארגוני. וזאת על אף כי בפועל ידוע שאוכלוסיית היועצים הארגוניים בישראל מורכבת מיועצים בעלי רקע אקדמי שונה, או ללא כל הכשרה אקדמית לתחום כגון: יועצים בוגרי קורסים מקוצרים של תעודת מקצוע, יועצים עסקיים, יועצים אסטרטגים ועוד. ייתכן כי עמדותיהם בנושא סוגיות אתיות יהיו שונות. עם זאת, בחרנו לראיין למחקר יועצים ארגוניים בעלי השכלה אקדמית רלבנטית בלבד, וזאת מהסיבה האתית-מקצועית של כבוד למקצוע מתפתח. בנוסף, כלל היועצים שרואיינו הינם יהודים בלבד. מגבלה נוספת קשורה להליך המחקר ונעוצה בעובדה שאחת החוקרות הינה יועצת ארגונית עצמאית. מחקר זה נולד בעקבות התמודדות אישית עם דילמות אתיות בדיוק כפי שתיארו חלק מהיועצים בראיונות. בראיונות לעיתים הייתה תחושת הזדהות עם המשתתפים ובמקרים אחרים אכזבה מהתנהגותם של היועצים.

השלכות הממצאים על תחום הייעוץ הארגוני

ראשית ניתן להיערך מראש להתמודדות עם סוגיות אתיות בעבודת הייעוץ, ובכך להתמודד עמן בצורה מקצועית ואתית יותר, תוך מתן פתרונות איכותיים בזמן אמת. המודעות לדילמות האופייניות למקצוע תאפשר לכל יועץ או יועצת להגדיר את הערכים, הגבולות ונקודות העיוורון האתיות האפשריות שלהם, ובכך להפחית את המצוקה האתית הנלווית. יתרה מזאת, הכרה מוקדמת בסוגיות האתיות תאפשר כבר בשלב ניסוח החוזה ליצור תיאום ציפיות שאינו רק מקצועי, אלא גם ערכי ומוסרי.

לסיכום, ניתן לומר כי הדילמות האתיות בעבודת הייעוץ הארגוני אינן מוגדרות באופן חד משמעי עבור העוסקים בתחום. כאשר הסוגייה אינה מוגדרת בבירור, הפתרון המוצע לה עלול להיות בלתי מדויק. מחקר

גישוש זה מצביע על כך שיועצים שונים מתמודדים עם דילמות דומות המופיעות בהקשרים ודוגמאות מגוונים. מחקר זה שואף למלא את הפער בתחום הייחודי של ייעוץ ארגוני, באמצעות יצירת מיפוי שיטתי של הסוגיות האתיות בעבודת הייעוץ. בדומה לקוד האתי של יועצים ארגוניים (פ.א.י., 2024), אשר אינו מציע פתרון ישיר לכל דילמה אתית בעבודת הייעוץ, גם מחקר זה מציע מיפוי הסוגיות האתיות והצגת הערכים במתנגשים בכל דילמה, בכדי להקל על המצוקה המוסרית, לאפשר למידה מוקדמת של הסוגיות, ולהציע הכנה ודרכי התמודדות מובנות עמן. על העוסקים בייעוץ ארגוני לעצב סולם ערכים משלהם בכדי להתמודד עם דילמות שונות בעבודתם (Shapiro & Stefkovich, 2016).

רשימת מקורות

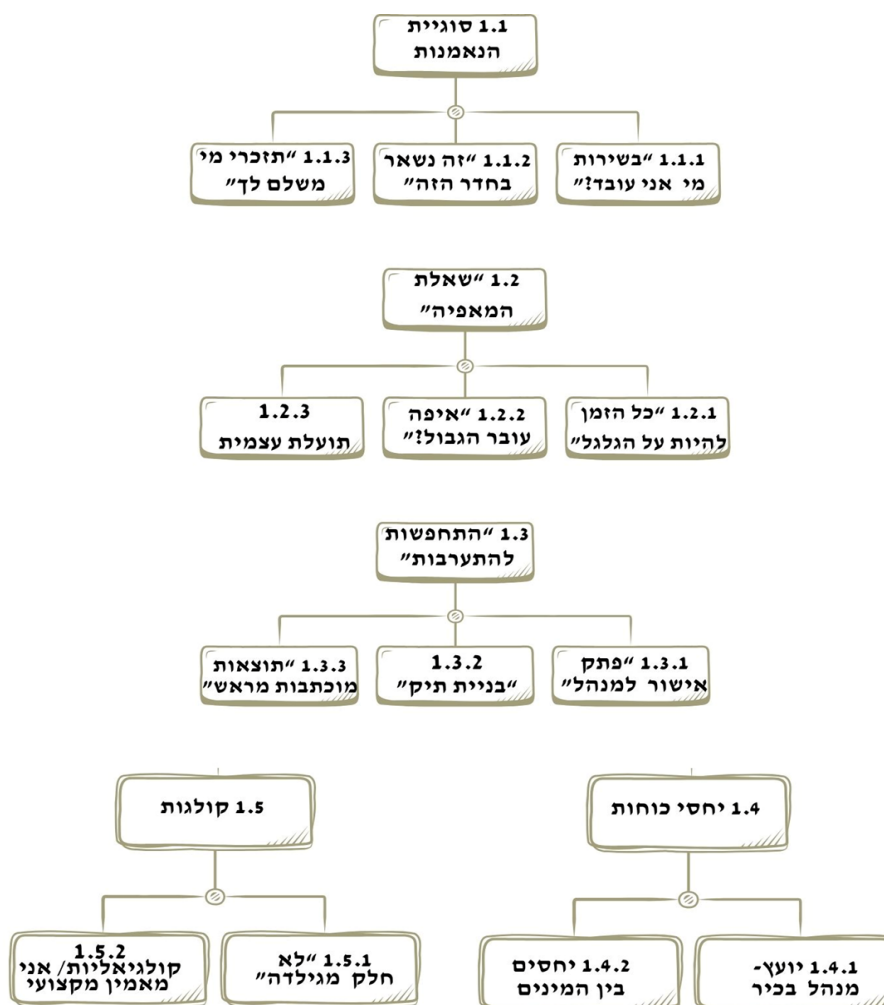
- זילברברג, ו', קונה, ש' וקורץ, ר'. (2016). כשאת אומרת ייעוץ ארגוני למה את מתכוונת? אנליזה ארגונית, 7-36, 22.
- כץ, י. (2016). פרופסיה נולדת – על התגבשותו של הייעוץ הארגוני בישראל. בתוך י. כץ (עורך), *פרופסיה בדרך: על התהוות הייעוץ הארגוני בישראל* (עמ' 9-30). רסלינג.
- קונה, ש'. (2014). *מקצועיות נזילה: ייעוץ ארגוני במבט ביקורתי*. תל אביב: רסלינג.
- רשף, א' (2008). זיהוי סוגיות מוסריות בסביבה מורכבת [עבודה לשם קבלת תואר מוסמך, האוניברסיטה העברית בירושלים].
- שקדי, א'. (2003). *מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני – תיאוריה ויישום*. תל אביב: הוצאת רמות.
- Abbott, A.P., & Meerabeau, L. (2020). Professionals, professionalization and the caring professions. In *The sociology of the caring professions* (pp. 1-19). Routledge.
- Abbott, P. & Meerabeau, L. (2020). Professionals, professionalization and the caring professions. In *The sociology of the caring professions* (pp. 1-19). Routledge.
- Bauman, Z. (2009). Education in the liquid-modern setting. *Power and Education*, 1(2), 157-166.
- Barsky, A. E. (2019). *Ethics and values in social work: An integrated approach for a comprehensive curriculum*. Oxford University Press.
- Church, A. H. (2001). The professionalization of organization development: The next step in an evolving field. In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 13, pp. 1-42). Emerald Group Publishing.
- Clifton, J., & Harter, J. K. (2019). *It's the manager: Gallup finds the quality of managers and team leaders is the single biggest factor in your organization's long-term success*. Gallup Press.
- Cross, D., & Swart, J. (2021). Professional fluidity: Reconceptualising the professional status of self-employed neo-professionals. *Organization Studies*, 42(11), 1699-1720.
- Davison, R. M., Martinsons, M. G., & Wong, L. H. (2022). The ethics of action research participation. *Information Systems Journal*, 32(3), 573-594.
- Drašček, M., Rejc Buhovac, A., & Mesner Andolšek, D. (2021). Moral pragmatism as a bridge between duty, utility, and virtue in managers' ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 172, 803-819.

- Enworo, O. C. (2023). Application of Guba and Lincoln's parallel criteria to assess trustworthiness of qualitative research on indigenous social protection systems. *Qualitative Research Journal*, 23(4), 372–384.
- French, W. L., Bell, C. H., & Zawacki, R. A. (2005). *Organization development and transformation: Managing effective change* (6th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Frunză, S. Medveschi, I. Frunza M. Ovidiu, N. (2019) Aspects concerning ethical counseling in organizations. *Journal for the Study of Religions and Ideologies*, 18(54), 3-17.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Hawthorne, NY: Aldine Publishing Company
- Haq, Z. U., Rasheed, R., Rashid, A., & Akhter, S. (2023). Criteria for assessing and ensuring the trustworthiness in qualitative research. *International Journal of Business Reflections*, 4(2), 150-173.
- Issac, A. C., Bednall, T. C., Baral, R., Magliocca, P., & Dhir, A. (2023). The effects of expert power and referent power on knowledge sharing and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 383–403.
- Jameton, A. (1984). *Nursing practice: The ethical issues*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Jamieson, D., & Gellermann, W. (2014). Values, ethics, and OD practice. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.), *The NTL handbook of organization development and change: Principles, practices, and perspectives* (pp. 45–65). Pfeiffer/Wiley.
- Jones-Bonofiglio, K. (2020). Navigating moral distress. In J. Storch, P. Rodney, & R. Starzomski (Eds.), *Health care ethics through the lens of moral distress* (Vol. 82, The International Library of Bioethics). Springer.
- Kakar, Z. U. H., Rasheed, R., Rashid, A., & Akhter, S. (2023). Criteria for assessing and ensuring the trustworthiness in qualitative research. *International Journal of Business Reflections*, 4(2), 150–169.
- Kirkpatrick, I., Sturdy, A. J., Reguera Alvarado, N., & Veronesi, G. (2023). Beyond hollowing out: Public sector managers and the use of external management consultants. *Public Administration Review*, 83(3), 537–551.
- Lefkowitz, J. (2021). Forms of ethical dilemmas in industrial-organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(3), 297-319.
- Linovski, O. (2024). The value of planning: Views from management consultants. *Journal of Planning Education and Research*, 44(3), 1243–1256.
- Morley, G., Bradbury-Jones, C., & Ives, J. (2021). Reasons to redefine moral distress: A feminist empirical bioethics analysis. *Bioethics*, 35(1), 61–71.
- Palazzo, G., Krings, F., & Hoffrage, U. (2012). Ethical blindness. *Journal of Business Ethics*, 109, 323–338.
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). *Snowball sampling*. SAGE Research Methods Foundations.

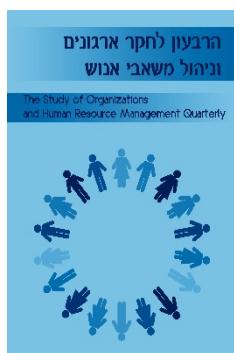
- Perry, J. E. (2011). Managing moral distress: A strategy for resolving ethical dilemmas. *Business Horizons*, 54, 393–397.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. Routledge.
- Shimoni, B. (2019). *Organization development and society: Theory and practice of organization development consulting (1st ed.)*. Routledge.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1, 25–30.
- Suarez, V. D., Marya, V., Weiss, M. J., & Cox, D. (2022). Examination of Ethical Decision-Making Models Across Disciplines: Common Elements and Application to the Field of Behavior Analysis. *Behavior Analysis in Practice*, 14(3), 1-15.
- Walker, M. U. (2007). *Moral understandings: A feminist study in ethics*. Oxford University Press.
- Yoon, H. J., Farley, S. B., & Padilla, C. (2021). Organization Development Values From a Future-Oriented Perspective: An International Delphi Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 323–349.

נספחים:

תרשים 1 מציג את כלל התמות אשר עלו במחקר לצורך מתן הקשר. עם זאת, מפאת מגבלת המקום מאמר זה הוצגו ופורטו דוגמאות רק מארבע תמות מרכזיות, ללא פירוט על תימת "יחסי הכוחות"



[חזרה לתוכן העניינים](#)



”אל תסתכל בקנקן”- השתלבות חברתית של עובדים עם מוגבלויות פיזיות גלויות

אורית שמיר בלדרמן⁴ ואורי שלמון⁵

תקציר

המחקר הנוכחי הינו מחקר גישוש המעלה לדיון סוגיות מגוונות הקשורות בהשתלבותם החברתית של עובדים עם מוגבלויות פיזיות גלויות המועסקים כשכירים בשוק העבודה – תחום שטרם זכה לסיקור ולתודעה נרחבת בספרות האקדמית בכלל, ובמחקר הישראלי בפרט. שאלת המחקר המרכזית היתה מהי תפיסתם וחוויתם של העובדים עם מוגבלות את אופן השתלבותם החברתית בשוק העבודה. השתלבות חברתית במקום העבודה מגבירה את שביעות רצונו של העובד וכן משפרת את התפוקה והביצועים בעבודה (Novak & Rogan, 2010), ומכאן שנושא זה הינו בעל חשיבות קריטית בתחום פיתוח וניהול הארגונים. תהליך איסוף הנתונים בוצע בשיטה האיכותנית והתבסס על ראיונות עומק מובנים למחצה בקרב 19 אנשים המתמודדים עם מוגבלויות גלויות (ראייה, שמיעה ונכויות גפיים) המועסקים כשכירים. במחקר עלו מספר תימות מרכזיות: התימה הראשונה ”נגישות לפני הכל” – מתארת את חשיבות נגישות הסביבה הארגונית לתפקודו המקצועי והחברתי של העובד עם המוגבלות; התימה השנייה, ”יש עם מי לדבר” – מתמקדת במערכת היחסים ההדדית שבין העובד המתמודד עם מוגבלות ומנהלו הישיר ומפרטת את השפעתה על שגרת העבודה; והתימה השלישית, ”עבודת צוות” המדגישה את תרומתו של העובד המתמודד עם מוגבלות להשתלבותו החברתית בארגון, מפרטת משתנים נוספים המשפיעים על הנושא ומתמקדת במעורבות באירועים חברתיים ובימי גיבוש. למחקר הנוכחי תרומה תיאורית ויישומית: ראשית, ממצאי המחקר מהווים עדות תומכת ליכולתה של תיאוריית המגע לספק הסבר ולהוות בסיס לניתוח שורת תופעות הקשורות בהשתלבותם החברתית של אנשים עם מוגבלויות בארגונים. כמו כן, המחקר הנוכחי מציב פרספקטיבה ביקורתית לתפיסות המקובלות בספרות האקדמית, הרואות בעובד המתמודד עם מוגבלות כאובייקט פסיבי וחסר שליטה על מצבו החברתי במקום העבודה, ובסביבה הארגונית כאחראית הבלעדית לשילובו. במישור היישומי, ממצאי המחקר עשויים לספק מידע חיוני ומשמעותי עבור קובעי מדיניות ובעלי השפעה בתחום תעסוקת אנשים עם מוגבלויות. בנוסף, עדויות המרואיינים אודות ניסיונם האישי במקום העבודה ודפוסי השתלבותם המגוונים יתרמו לפיתוח ולביסוס גוף ידע רחב עבור עובדים עם מוגבלויות פיזיות וכן עבור ארגוני השמה (ארגונים המספקים שירותי שיקום ורווחה ומתמחים בשילוב אנשים עם מוגבלויות בקהילה). כמו כן, חשיפה לדברי המרואיינים תביא להפחתת הדעות הקדומות והנטייה לשיפוטיות בקרב מעסיקים ותסייע בהפגת חששות ותחושות אי ודאות.

⁴ ד”ר אורית שמיר בלדרמן, החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, Orits@yvc.ac.il
⁵ גב’ אורי שלמון, בוגרת החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, orinoas@gmail.com

מבוא

תעסוקה מהווה זכות בסיסית בעלת ערך מרכזי בחיי הפרט כמקור פרנסה ומאבק בעוני. לצד תפקידיה הכלכליים, השתלבות בשוק העבודה (במשרה מלאה או חלקית) נתפסת כקריטית לרווחתו הגופנית והפסיכולוגית של הפרט – היא מסייעת בשיפור הביטחון העצמי והבריאות הנפשית, וכן תורמת לתחושת שייכות וליצירת רשתות חברתיות וקשרים בין אישיים (Lindsay et al., 2018). העבודה מקנה לאדם מעמד חברתי ותחושת עשייה, מאפשרת מימוש יעדים אישיים ומטרות קולקטיביות ומסייעת בגיבוש שגרת יום יציבה וקבועה (Vornholt et al., 2013). יתרה מכך, חוסר תעסוקה מקושר לרווחה נפשית נמוכה וכן לתופעות כמו הפרעות חרדה ודיכאון, לצריכת אלכוהול מוגברת ולציונים נמוכים במדדי הערכה עצמית ואיכות חיים (Burke et al., 2013). עבור אנשים עם מוגבלויות, התעסוקה מהותית ונחוצה אף יותר מאנשים ללא מוגבלויות, הן בשל שיעורי העוני הגבוהים בקרב אוכלוסייה זו, והן בשל העובדה שמוגבלות מקושרת לעיתים קרובות לבדידות ולניכור חברתי (Bonaccio et al., 2020). זאת ועוד, במישור הכלכלי, יש שיטענו כי קצבאות הנכות מכבידות על הקופה הציבורית, וכי הדרך הטובה ביותר לצמצם את התלות של אנשים עם מוגבלות בקצבאות היא שילובם בשוק העבודה (פינטו, 2017). על-אף שמציאת עבודה מהווה תנאי חשוב להפחתת הבדידות, עובדים עם מוגבלויות המועסקים באופן קבוע מציינים כי הם חשים מתויגים, חווים יחס מפלה מצד הסביבה ותופסים עצמם כפחות שייכים לקבוצת הקוללות ללא מוגבלות (Novak & Rogan, 2010). כלומר, מציאת עבודה כשלעצמה אינה תנאי מספק להפגת תחושת הבדידות – יצירת אינטגרציה חברתית במקום העבודה וקבלת העובד עם המוגבלות לתוך צוות העובדים מהווה תנאי בסיסי להשגת יתרונותיה של התעסוקה, שצוינו קודם לכן (Vornholt et al., 2013). המחקר הנוכחי יתמקד בהשתלבות החברתית במקומות עבודה בקרב אנשים עם מוגבלויות גלויות – לקויות מבניות או תפקודיות אשר ניתן להבחין בהן בעת מפגש פנים אל פנים, הכוללות לקויות ראייה, שמיעה וניידות (Tomba et al., 2015). ההנחה העומדת בבסיס בחירת אוכלוסייה זו היא שמוגבלות הנראית לעין מובילה לעיתים קרובות ליצירת רושם ראשוני שלילי ומוטעה, ומעוררת דעות קדומות ויחס מפלה כלפי האדם המתמודד עם מוגבלות. זאת עוד טרם הוא מציג עצמו ומבטא את תכונותיו ויכולותיו. במילים אחרות, בסיטואציות חברתיות, המוגבלות הגלויה בולטת לפעמים אף יותר מהאדם העומד מאחוריה, ולכך השפעה ניכרת על השתלבותו ומעורבותו בחיי החברה. מנגד, נראות המוגבלות עשויה להפחית מתחושות הבושה והמבוכה של הפרט ומהמאמץ המושקע בהסתרת המוגבלות, ולעודד שיח פתוח אודותיה. אלה עשויים בתורם לתרום ליכולתו של הפרט להתמודד עם מוגבלות גלויה ולפתח יחסים חברתיים לאורך זמן, שבהן הרושם הראשוני הולך ופוחת בהדרגה.

סקירת ספרות

מוגבלות

לאורך ההיסטוריה זכה המושג "מוגבלות" להגדרות שונות ומגוונות, מה שמקשה עד היום לקבוע באופן מוסכם וברור מי ייחשב כאדם המתמודד עם מוגבלות. כמו מושגים אחרים, גם הגדרת המוגבלות אינה ניטרלית. היא מעוצבת ומושפעת על ידי גורמים בעלי כוח וסמכות, כגון מקצועות, ארגונים ויחידים, שלהם היכולת ליצור ידע חברתי ולקבוע מושגים, הגדרות ומשמעויות. (Haeghele & Hodge, 2016). נכון לשנת 2018, כ-15% מאוכלוסיית העולם הם אנשים עם מוגבלויות, יש שיטענו כי הערכה זו גבוהה אף יותר, בשל מורכבות המושג "מוגבלות" על הגדרותיו ותפיסותיו השונות (Vornholt et al., 2018). הגדרת המושג "מוגבלות" עברה גלגולים רבים במהלך השנים, ומהתבוננות בהתפתחויות אלו וניתן ללמוד על שינויים בתפיסת החברה כלפי אנשים עם מוגבלויות. כך למשל, בתקופות בהן הדת פעלה כמנגנון מרכזי ודומיננטי בחיי החברה, המוגבלות הוצגה כביטוי לתפיסות דתיות: בחברות מסוימות אדם עם מוגבלות נתפס כבעל

ישות גבוהה שבכוחו לחולל ניסים (Haegle & Hodge, 2016), בעוד שבחברות אחרות נתפסה המוגבלות כעונש אלוהי על התנהגות לא מוסרית (Shakespeare, 2006).

עם התרחבות מקצוע הרפואה כחלק מעליית ההשכלה, החל להיווצר המודל הרפואי של המוגבלות (המכונה גם המודל האינדיבידואלי / הטרגדיה האישית). מודל זה גרס כי אנשים עם מוגבלויות אינם יכולים להגיע לאיכות חיים סבירה או לסיפוק עצמי. על פי תפיסה זו, המוגבלות נתפסת כבעיה אישית הנובעת מהמום הביולוגי של האדם ומגופו "הפגום". השאיפה המרכזית היא להירפא מהמוגבלות ולהגיע למצב "נורמטיבי". גישה זו טוענת שיש להימנע מטרגדיית המוגבלות, לעקור אותה מן השורש ולפעול להיעדר מומים בכל מחיר ובכל אמצעי אפשרי (Haegle & Hodge, 2016). גישה זו הביאה למדיקליזציה של תחומים רבים בחיי אנשים עם מוגבלויות והצדיקה התערבויות שמטרתן חדירה לפרטיותם, הפרת זכויותיהם וביטול עצמיותם (Swain & French, 2001). חשוב לציין כי טרמינולוגיית המודל הרפואי אינה מקובלת כיום בספרות המחקרית.

בשנות ה-70 של המאה ה-20 החלו אנשי אקדמיה ואקטיביסטים עם מוגבלויות במדינות רבות ברחבי העולם (ובפרט באירופה) בהקמת תנועות חברתיות במטרה להיאבק ולקרוא תיגר על דיכויים והדרתם לאורך ההיסטוריה. התנועות התמקדו באיתור הסבר חברתי אלטרנטיבי להדרת ציבור הנכים, זיהוי המכשולים שהסביבה מציבה בפניהם ושינוי השיח התרבותי בנושא. כך נוצר המודל החברתי של המוגבלות, המניח כי המקור למרבית הבעיות בהן נתקלים אנשים עם מוגבלויות בחיי היומיום אינו טמון בלקות עצמה, אלא ביחס החברה. זה עורך הבחנה ברורה בין המושגים "מוגבלות" – הדרה חברתית, ובין "לקות" – מגבלה פיזית. על פי המודל, מוגבלות אינה נמדדת במונחים רפואיים אלא נתפסת כ"נחיתות או הגבלת פעילות הנגרמת על-ידי מבנה חברתי שאינו מתחשב בצורכיהם של אנשים עם לקויות פיזיות, ובכך מדיר אותם מהשתתפות בפעילויות חברתיות חשובות" (Shakespeare, 2006, p.198). מעבר לתרומה החברתית, המודל הביא גם לשיפור בהערכה העצמית של אנשים עם מוגבלויות – בעוד שבתפיסות המסורתיות ראו אנשים עם מוגבלויות את הבעיה כחלק מהם, המודל החברתי מעביר את מוקד הבעיה אל חסמים חברתיים שמגבילים את הפרט. הלקות אינה הבעיה; הבעיה היא החברה, והיא זו שצריכה להשתנות (Shakespeare, 2006).

אמנם המודל הרפואי והחברתי מנוגדים במידה רבה זה לזה, אך המשותף לשניהם הוא ראיית המוגבלות כ"בעיה", כדבר המצריך תיקון. אולם, עם השנים הלך והתגבש מודל נוסף, אשר אינו תופס את המוגבלות כבעיה, אלא כזהות חיובית ואף כמקור לגאווה. המודל האפירמטיבי (חיובי) משקף את היתרונות וההזדמנויות שבחיים עם מוגבלות, ומדגיש את יכולתם של אנשים עם מוגבלויות לחיות חיים מלאים, שלמים ומספקים. תומכי הגישה טוענים כי חוויית המוגבלות מעצימה את רגישותם ואת יכולותיהם האמפתיות של הפרטים המתמודדים עמה, תוך שהיא מעניקה להם הבנה מעמיקה יותר של דיכוי וסבל שחווים אחרים. בנוסף, המוגבלות עשויה להקל על האדם להשתחרר מציפיות ומדרישות החברה, שהן לעיתים כבדות ומכבידות. תומכי גישה זו מערערים על מעמדה הדומיננטי של ה"נורמליות" ומדגישים את ערכו ומשמעותו של חיים עם מוגבלות. (Swain & French, 2000). הלקות הופכת מ"תכונה פגומה / לקויה" בפי אנשי מקצועות הבריאות, לסימן חיובי של המגוון האנושי (Haegle & Hodge, 2016).

בחינת הדרכים השונות בהן מוגדרת המוגבלות בחברה היא קריטית, מתוך ההנחה לפיה השפה והטרמינולוגיה בהן משתמשים אנשים לתיאור אדם עם מוגבלות משפיעה ישירות על היחס כלפיו, על הציפיות ממנו ועל אופי האינטראקציה המתקיימת עימו (Haegle & Hodge, 2016). כל אלו מעורבים בקביעת סיכוייו של הפרט המתמודד עם מוגבלות להשתלב בכל תחומי החיים, ביניהם בתעסוקה.

השתלבותם החברתית של אנשים עם מוגבלויות במקומות עבודה

השתלבות חברתית במקום העבודה מגבירה את שביעות רצונו של העובד מהעבודה וכן משפרת את תפוקתו וביצועיו במקום העבודה (Novak & Rogan, 2010). במדינות רבות ברחבי העולם קיימת מדיניות ציבורית הדורשת ממעסיקים לשלב אנשים עם מוגבלויות ולספק להם גישה מלאה ושוויונית לעולם התעסוקה. בניסיון לציית לחובה חוקתית זו, מעסיקים נוקטים בצעדים משמעותיים להסרת מחסומים, ביצוע התאמות ומתן שירותי התמיכה הנדרשים, כגון הסעות וציוד טכנולוגי ייחודי, על-מנת לאפשר לעובד לבצע את מטלות תפקידו. עם זאת, המעסיקים נכשלים בהבנת הצורך המהותי באינטגרציה החברתית שמעבר להתאמות הטכניות (Naraine & Lindsay, 2011). כך נוצר מצב בו על אף השיעור ההולך וגדל של אנשים עם מוגבלויות המשולבים בעולם התעסוקה, רבים מהם עדיין מנוכרים ומרוחקים מעמיתיהם לעבודה: הם יושבים לבדם בחדרים, פועלים על פי לוחות זמנים שאינם מתואמים ומסונכרנים עם יתר העובדים ומבצעים משימות שאינן דורשות שיתוף פעולה ותקשורת עם אחרים (Novak & Rogan, 2010). בנוסף, אנשים עם מוגבלויות מתקשים לעיתים לקחת חלק באירועים ובפעילויות חברתיות שמעבר לשעות העבודה, בשל מחסומים פיזיים, חברתיים ותקשורתיים (Naraine & Lindsay, 2011).

אחד המחקרים המרכזיים שבחן את השונות בהשתלבות החברתית של אנשים עם מוגבלויות בארגונים מבוסס על תיאוריית המגע-תיאוריה שנוסחה לראשונה על ידי אלפורט (Allport, 1954, as cited by Novak & Rogan, 2010), הטוענת כי עמדותיו של אדם כלפי קבוצת החוץ שלו, הסובלת מייצוג שלילי, עשויות להפוך חיוביות יותר בעקבות מגע ישיר וקרוב עימה. אולם, אינטראקציה ומגע ישיר בין קבוצות אינם מובילים באופן אוטומטי לצמצום הדעות הקדומות, ליחס חיובי, לקבלה ולהכלה. נדרשים ארבעה תנאים נוספים לשם השגת ההשפעות החיוביות הללו:

ראשית, הזדמנות לאינטראקציה: מצבים עם פוטנציאל גבוה להיכרות בין פרטים מקבוצות שונות מובילים לפיתוח מערכות יחסים משמעותיות יותר. במחקר נמצא כי הזדמנויות רבות יותר לאינטראקציה בין העובד עם המוגבלות לעמיתיו (לוחות זמנים זהים וקירבה פיזית) מקושרות עם השתלבות חברתית טובה: שיח על נושאים שאינם קשורים לעבודה, התבדחות ואווירה נעימה בשעות העבודה, בילוי משותף בהפסקות והשתתפות בפעילויות חברתיות מעבר לשעות העבודה (Novak & Rogan, 2010).

התנאי השני הוא סטטוס זהה: האופן שבו קבוצת הפנים תופסת את מעמדה ביחס לחברי קבוצת החוץ משפיע במידה רבה על טיב האינטראקציה ביניהן. אחת הדעות הקדומות הרווחות על קבוצות חוץ היא שלחבריהן יכולות נמוכות בביצוע משימות שונות. כאשר חברי קבוצת החוץ נמצאים במעמד נחות יותר בסיטואציית המגע, התפיסה שלפיה יכולותיהם נחותות עלולה להישאר יציבה וללא שינוי. לעומת זאת, כשהסטטוס של שתי הקבוצות שווה, הדבר עשוי להפחית את הדעות הקדומות לגבי יכולות הביצוע של חברי קבוצת החוץ. מחקרים הראו כי עובדים עם מוגבלויות שהסטטוס שלהם היה שווה לזה של יתר העובדים (כמו תחומי אחריות שווי ערך, כפיפות לאותה היררכיה ניהולית ותנאי העסקה זהים) היו בעלי סיכויים גבוהים יותר להשתלב בפעילויות חברתיות (Novak & Rogan, 2010).

התנאי השלישי הינו תלות הדדית: כאשר חברי קבוצות שונות תלויים זה בזה כדי להגיע ליעדים הרצויים, יש להם סיבות אינסטרומנטליות לעבוד יחד להשגת מטרותיהם המשותפות. כאשר מתקיימת המחויבות והתלות ההדדית, העובד עם המוגבלות נתפס כאדם אהוד על-ידי עמיתיו, עובד שניתן להתחבר אליו ולתת בו אמון (Novak & Rogan, 2010).

התנאי הרביעי והאחרון, וייתכן שאף המשמעותי ביותר, הוא תמיכת הרשויות: קשר בין קבוצות יהיה מוצלח יותר כאשר גורמי הסמכות מאשררים באופן חד משמעי את מטרת האינטגרציה וקובעים נורמות של קבלה, סובלנות ושוויון. נדרשת תמיכה חד משמעית מצד המעסיק בשילוב עובדים עם מוגבלויות במקום העבודה - הממונים לוקחים אחריות מלאה על העסקת העובד עם המוגבלות, כוללים אותו בצוותי העבודה ובמפגשים חברתיים. המעסיק הוא זה שלמעשה קובע את הטון, בכוחו ההחלטה האם העובד יהיה מודר או משולב במקום העבודה (Novak & Rogan, 2010).

בנוסף לתיאוריית המגע, "מודל המסגרת האינטגרטיבית" עוזר לשפוך אור על גורמים נוספים המשפיעים על השתלבותם החברתית של עובדים עם מוגבלויות: ראשית, הנהלת הארגון או המעסיקים משפיעים ישירות על האקלים הארגוני ועמדות העובדים באמצעות הנחלת ערכים, נורמות וסגנון הניהול. נמצא כי אנשים עם מוגבלויות שהועסקו בארגונים בעלי תרבות ארגונית חיובית, פתוחה ומכילה היו בעלי סיכויים טובים יותר להתחבר עם עמיתיהם. כמו כן, עמדות העובדים ביחס לעמיתם המתמודד עם מוגבלות מושפעות ממאפייני אישיותם וממשתנים דמוגרפיים כגון: גיל, השכלה ומגדר. אופי העבודה (דרישות התפקיד, מערכות התגמולים והתלות ההדדית) משפיע גם הוא על יחסם של העובדים כלפי הפרט עם המוגבלות. לבסוף, קיימת השפעה ניכרת לתכונותיו האישיות של העובד עם המוגבלות, כאשר לאופי ולמורכבות המגבלה ההשפעה החזקה ביותר על עמדות העמיתים ונטייתם לשלב את העובד כחלק בלתי נפרד מהצוות (Vornholt et al., 2013).

שאלת המחקר ומטרתו

מטרתו של מחקר זה הינה לבחון סוגיות מגוונות הקשורות בהשתלבותם החברתית של עובדים עם מוגבלויות גלויות המועסקים כשכירים בשוק העבודה בישראל. שאלת המחקר המרכזית היא מהי תפיסתם וחוויתם של עובדים עם מוגבלות את אופן השתלבותם החברתית בשוק העבודה. על מנת לצמצם ולמקד את אוכלוסיית המחקר, נבחרו עובדים המתמודדים עם מוגבלויות פיזיות גלויות בלבד (ראייה, שמיעה ונכויות גפיים), מתוך הנחה כי נראות המוגבלות מהווה נדבך מרכזי בסוגיית ההשתלבות החברתית בארגון. יש לציין כי במחקר לא נכללו אנשים עם מוגבלויות קוגניטיביות, אשר לעיתים קרובות מלוות בביטויים פיזיים גלויים לעין.

שיטה

המשגת המחקר ואופיו

המחקר הנוכחי נועד להתחקות אחר השתלבותם החברתית של אנשים עם מוגבלויות פיזיות, גלויות לעין, במקומות העבודה. לשם כך, נעשה שימוש בשיטת המחקר האיכותנית, מתודולוגיה תיאורית השואפת לחקור תופעות בסביבתן הטבעית ולפרש אותן במונחי הנחקרים עצמם. בשיטה זו, החוקר מחויב לתיאור של מורכבות וללימוד הוליסטי, מקיף וכוללני של התופעה הנחקרת ושל המבנה החברתי בו היא מתרחשת. המחקר האיכותני הוא אינדוקטיבי, ועל החוקר להתבונן ולהקשיב לתיאורי הנחקרים ולנהל דיאלוג עם ידע קודם מהספרות, ומתוך כך לגבש תיאוריה עשירה ומשמעותית (צבר בן-יהושע, 2001).

הרציונל בבחירת שיטה זו הוא הרצון להבין את המשמעויות והפרשנויות שהמראיינים מביאים איתם לתוך הסיטואציה הנחקרת, ולא רק את המאפיינים האובייקטיביים שלה. כלומר, מתודולוגיה זו מאפשרת חשיפה לנקודות מבט שונות ומגוונות ביחס לתופעת ההשתלבות החברתית של אנשים עם מוגבלויות במקומות העבודה, ובכך תורמת ליצירת תמונה הוליסטית ומורכבת של תופעה זו.

מדגם

שיטת הדגימה

שיטת הדגימה אשר נבחרה לצורך ביצוע מחקר איכותני זה הינה דגימת "כדור שלג", שיטה בה נעשה שימוש בעיקר במקרים בהם קיים קושי לאתר מרואיינים, ומהווה הפצת שמועה אודות המחקר מפה לאוזן. לצורך איתור המרואיינים פורסמה פנייה ברשת החברתית "פייסבוק", בה הבענו את כוונתנו לבצע מחקר אודות חוויית ההשתלבות החברתית של עובדים עם מוגבלויות פיזיות נראות לעין. במקביל, הופצה הודעה בנוסח דומה למכרים המשתייכים לאוכלוסיית המחקר, אשר כללה הבהרות אודות מטרת המחקר, הבטחה בדבר שמירה על סודיות ואנונימיות, וכן בקשה להירתמות והעברת המסר למכרים נוספים המשתייכים לאוכלוסייה זו. יש לציין כי גיוס ואיתור המרואיינים בדרך זו התאפשר הודות להשתייכות החוקרת לאוכלוסיית המחקר והיכרותה המוקדמת עם גורמים שונים בקרב אוכלוסייה זו.

הרכב המדגם

במחקר הנוכחי השתתפו 19 עובדים המתמודדים עם מוגבלויות פיזיות נראות לעין, מתוכם 6 גברים (32%) ו-13 נשים (68%). טווח גילאי המשתתפים נע בין 20-54. 14 מבין המרואיינים הינם בעלי השכלה אקדמית (74%), 3 בעלי השכלה תיכונית (16%) ו-2 בעלי הכשרה מקצועית / לימודי תעודה (10%). הרוב המכריע מקרב המשתתפים מתגוררים בעיר (90%), 1 ביישוב קהילתי (5%) ו-1 בקיבוץ (5%). 14 מרואיינים ציינו כי הם רווקים (74%), 3 נשואים (16%) ו-2 גרושים (10%). 5 מתוכם עיוורים או בעלי לקויות ראייה (26%), 4 חירשים או בעלי לקויות שמיעה (21%) ו-10 בעלי נכויות גפיים (53%) (לוח מספר 1).

כלי המחקר

תהליך איסוף הנתונים התבסס על ראיונות עומק מובנים למחצה עם 19 אנשים עם מוגבלויות גלויות (ראייה, שמיעה ונכויות גפיים) המשולבים כשכירים בשוק העבודה. ראיונות אלה היו דומים יותר בצורתם לשיחה בהשוואה לראיון פורמלי ומובנה, וכללו שאלות פתוחות המאפשרות לנחקרים לחשוף את סיפורם האישי ולבטא את עמדותיהם, השקפותיהם ורגשותיהם. בשורשו של ראיון העומק עומד הרצון להבין את החוויה של האינפורמנטים ואת המשמעות הייחודית שהם מייחסים לחוויה זו. בראיון זה, החוקר מכבד את האופן בו הנחקרים מבנים ומנסחים את תשובותיהם ונמנע ככל הניתן מהתערבות בהכוונתם (שקדי, 2003). במחקר הנוכחי, ראיונות העומק איפשרו חשיפה לחוויית ההשתלבות החברתית והמקצועית בארגונים כפי שמתבטאת על ידי כל אחד ממשתתפי המחקר, לתהליך הפנימי שהם עוברים ולפרשנות הסובייקטיבית הייחודית המיוחסת לתהליך זה.

מכאן, עלה הצורך בבניית מדריך ראיון מובנה למחצה, המורכב משאלות פתוחות המאפשרות למרואיין להביא לידי ביטוי את כלל חוויותיו, מחשבותיו ורגשותיו בנושא. מדריך הראיון נפתח בשאלון פרטים דמוגרפיים כגון: גיל, מגדר, השכלה, מקום מגורים, סטטוס משפחתי, מקום העבודה הנוכחי וותק בתפקיד, לטובת היכרות ראשונית עם המרואיין. בהמשך, מצאנו לנכון להתמקד בתיאור המוגבלות, האתגרים הנובעים ממנה ותפיסת המוגבלות והעצמי. לאחר מכן, ביקשנו להתייחס להתפתחות וניסיון תעסוקתי. לבסוף, חלקו המשמעותי ביותר של הראיון הוקדש לשאלות העוסקות באקלים הארגוני, תחושות ועמדות כלפי מקום העבודה הנוכחי וההשתלבות החברתית בו, כגון: האם לתחושתך המנהל והעמיתים רואים אותך כאדם, מעבר למגבלה, ומכירים בכישוריך וביכולותיך? כיצד הדבר בא לידי ביטוי? האם אתה חש שייך בצוות העבודה הנוכחי שלך?

מהלך הראיונות

כלל הראיונות בוצעו באופן מקוון (באמצעות פלטפורמת ה"זום" או בשיחת טלפון), זאת על מנת להתגבר על קשיי ההתניידות של החוקרת-המראיינת (המתמודדת בעצמה עם עיוורון) והמראיינים כאחד. כל ראיון נפתח בהצגה עצמית ובהכרת תודה למראיין על הירתמותו ונכונותו לקחת חלק במחקר. בהמשך, ניתן הסבר כללי באשר למטרת המחקר והובהר למראיין כי פרטיו, פרטי הארגון בו הוא מועסק והדברים שיבחר לשתף במהלך הראיון יישמרו בסודיות מוחלטת, וכי הוא רשאי להפסיק את השתתפותו במחקר בכל עת. כמו כן, הובהר לנחקר מפורשות כי הראיון עימו יוקלט ויתומלל באופן מדויק, אך ההקלטה והתמלול הנלווה לה יישמשו לצורך המחקר בלבד ולא יועברו הלאה לאף גורם.

ניתוח הנתונים

ממצאי המחקר נותחו באופן תמתי, ניתוח המבוסס על קטגוריזציה (קידוד) המבוצע בשני שלבים מרכזיים: האחד – חלוקת הנתונים שהתקבלו מתמלולי הראיונות לקטעי מידע נפרדים, והשני – שיוך הקטעים לקטגוריות וארגונים בסדר אנליטי מחודש (שקדי, 2003). הרציונל בבחירת שיטת ניתוח זו הוא סידור והבניית המידע שנאסף לצורך פרשנותו והבנת המשמעויות העולות ממנו. באמצעות שיטת ניתוח זו, ניתן יהיה להתייחס לתיאורי האינפורמנטים ולמילים בהן בחרו להשתמש כחלון דרכו ניתן להתבונן על מחשבותיהם, רגשותיהם ועמדותיהם, ולזהות מתוך דבריהם סוגיות מעניינות ומשמעותיות.

לוח מספר 1- מאפייני המרואיינים

שם ⁶	מין	גיל	סוג המוגבלות הפיזית	סוג הארגון (ציבורי/פרטי/עמותה)	תפקיד בארגון
עדי	אישה	38	עיוורון	ציבורי	נציגת שירות
רונית	אישה	48.5	שיתוק בארבע גפיים עקב תאונה	ציבורי	יועצת לאנשים עם מוגבלויות
שי	גבר	47	ניוון שרירים	פרטי	מתכנת מחשבים
סיון	אישה	42	נכות גפיים (יד שמאל מסתיימת לאחר המרפק)	פרטי	מנהלת החינוך הבלתי פורמלי בקיבוץ
אמיר	גבר	29	שיתוק מוחין	ציבורי	מזכיר מחלקת רישוי עסקים
דניאל	גבר	43	לקות ראייה	פרטי	עובד סוציאלי
תמר	אישה	52	שיתוק מוחין	ציבורי	נציגת שירות
טלי	אישה	50	שיתוק מגובה החזה ומטה (עקב וירוס)	ציבורי	פקידה במחלקת אחזקת מבנים
יואב	גבר	40	שיתוק מוחין	ציבורי	פקיד במחלקת קשרי ממשל ורגולציה
הילה	אישה	33	שיתוק מוחין	פרטי	מנהלת המשרד ואחראית נגישות
שרון	אישה	27	שיתוק מוחין	פרטי	עובדת סוציאלית
עומר	גבר	33	תסמונת אשר (חירשות מולדת וירידה בראייה)	ציבורי	פקיד
קרן	אישה	46	עיוורון	ציבורי	פקידה
ליאור	גבר	54	שיתוק בארבע גפיים (עקב תאונה)	מגזר שלישי	עובד סוציאלי
יפעת	אישה	20	שיתוק מוחין	ציבורי	פקידה
מאיה	אישה	26	לקות שמיעה	ציבורי	עובדת סוציאלית
נועה	אישה	35	עיוורון	ציבורי	מורה
מיכל	אישה	44	לקות שמיעה	תפקיד ראשון : ציבורי, מגזר שלישי תפקיד שני :	תפקיד ראשון : רופאה במעבדת שינה, תפקיד שני : יועצת נגישות
ענבל	אישה	32	עיוורון	תפקיד ראשון : פרטי, תפקיד שני : ציבורי	תפקיד ראשון : מתמללת, תפקיד שני : יועצת למתעוורים

⁶ כל השמות המוצגים הינם שמות בדויים על מנת לשמור על אנונימיות

ממצאים

בפרק זה יוצגו עיקרי המחקר הנוכחי תוך התייחסות לממצאים מרכזיים אשר עלו מתוך ניתוח הראיונות. ממצאי המחקר משקפים את חווייתם הסובייקטיבית של עובדים עם מוגבלויות פיזיות נראות לעין, בדגש על השתלבותם החברתית במקום העבודה. הממצאים יוצגו בקצרה בתחילת כל תימה ובסיומה, ויודגמו באמצעות ציטוטים רלוונטיים. כמו כן, שמות הנחקרים המוזכרים בפרק זה הינם בדויים. ממצאי המחקר מוצגים בשלוש תימות מרכזיות, כפי שעלו מתוך הראיונות, ומספקים תמונה מלאה ומורכבת של חווית העובד: 1. "נגישות לפני הכל" – תימה המתארת את חשיבות נגישות הסביבה הארגונית לתפקודו המקצועי והחברתי של העובד המתמודד עם מוגבלות; 2. "יש עם מי לדבר" – תימה המתמקדת במערכת היחסים ההדדית שבין העובד עם המוגבלות ומעסיקו ומפרטת את השפעתה על שגרת העבודה; 3. "עבודת צוות" – תימה זו תסייע בהבנת תרומתו של העובד המתמודד עם מוגבלות להשתלבותו החברתית בארגון, תסקור משתנים נוספים המשפיעים על הנושא ותתמקד במעורבות באירועים חברתיים ובימי גיבוש.

נגישות לפני הכל

התימה הנוכחית מתארת את רבדי ההשפעה המגוונים והעמוקים של נגישות סביבת העבודה על תפקודו, תחושותיו, ערכו העצמי ומעמדו החברתי של העובד עם המוגבלות. סביבה בלתי מותאמת מקשה על העובד לבצע את משימותיו כנדרש, לעמוד ביעדים ולתפקד ביעילות ובפרודוקטיביות. בהיעדר הנגשה, העובד עלול לפקפק בתחושת המסוגלות, העצמאות והביטחון ביכולותיו, כפי שמציינת רונית, העובדת בארגון שמעניק שירותי טיפול:

"המקום שאני עובדת בו נגיש מאוד למטופלות עם מוגבלות, אבל המקום לא נגיש לעובדות עם מוגבלות. המחשב לא נגיש עבורי, השולחן, המכונה להעברת כרטיסים, הדלת, שום דבר לא נגיש עבורי... כמובן שזה מפחית מתחושת הביטחון המקצועי שלי. כשאני עם מטופלת, אני קודם כל צריכה להתמודד עם חוסר הנגישות של המחשב".

עקב המחסור בהסברה מספקת ובמידע יישומי למעסיקים בנושא, וכן בשל צרכיו האישיים והייחודיים של כל עובד, הנגשה מיטבית של סביבת העבודה כרוכה באינטראקציה הדדית בין העובד והמעסיק, במהלכה העובד נדרש לשקף ולתווך באופן ברור את התנאים ההכרחיים לתפקודו, ועל המעסיק לגלות נכונות ולהיענות לכך. עם זאת, במקרים רבים, תהליך ההנגשה אינו מתנהל כהלכה, וכתוצאה מכך העובד אינו יכול לממש באופן מלא את הפוטנציאל הטמון בו, כפי שעולה מדבריו של דניאל:

"נאלצתי לעבוד על תוכנה שלא הייתה מונגשת ללקויי ראייה בשום צורה. מצאתי את עצמי מסביר על כך למעסיקיי, ולא נתנו לי פתרון שמניח את הדעת. ציפיתי שייצרו עבורי סביבת עבודה שבה אני יכול לבצע את התפקיד שלי, לבטא את היכולות שלי... אמרו לי לא פעם ולא פעמיים במקום העבודה הקודם שהדו"חות שלי מאוד מרשימים, אבל כאן [מקום העבודה הנוכחי] לא הצלחתי להביא את היכולות האלה לידי ביטוי כי כל מה שנדרשתי לבצע היה רק עבודה טכנית, בגלל היעדר התוכנה".

דניאל משקף בדבריו תחושות של תסכול, כעס ואכזבה, ואף ייאוש וחוסר אונים, עקב חוויות של היעדר מענה לצרכיו מצד המעסיק. נראה כי שאף להתמסר לתפקידו באופן מלא, לבטא את כישוריו ולהגיע להישגים, תוך ציפייה שהממונים עליו יאפשרו לו לעשות כן ויתאימו עבורו את סביבת העבודה. אולם, כאשר ציפיות אלה אינן התממשו, נראים ביטויי חוסר מוטיבציה וירידה בלהט העשייה שלו.

ההנגשה אינה באה לידי ביטוי בתחום המקצועי בלבד, אלא ניכרת בצורה משמעותית גם במישור החברתי – בהיעדר סביבת עבודה מותאמת לצרכי העובד, העובד נדרש להסתייע לעיתים תכופות בעמיתים לצורך ביצוע פעולות בסיסיות. מה שעלול לגרום לו להצטייר כנטל וכמעמסה על הסובבים אותו, כפי שעולה מדבריה של מאיה:

"התחלתי לעבוד בנובמבר ולקח חמישה וחצי חודשים עד שהארגון הבין את הצורך והנגישו את המשרד שלי. בחודשיים הראשונים הייתי בהתלמדות, והרגיש לי שאני מעמסה כלפי אחרים כי הייתי צריכה שמישהו אחר יקשיב לשיחת טלפון, או שמישהו אחר יקשיב להודעות ב"משיבון הקולי". שלושה חודשים לאחר מכן קיבלתי את ההנגשה המלאה, אבל ההתחלה הייתה לא קלה. לא היה משהו ספציפי שגרם לי להרגיש נטל, חוץ מזה שהן עובדות שם הרבה מאוד זמן והרגשתי שאני לוקחת אותן אחורה. כן הייתה לי תחושה שהן חייבות לעשות את העבודה שלהן ואני חייבת עזרה וקצת תוקעת אותן".

מאיה מציינת כיצד סביבתה הבלתי נגישה הציבה אותה בעמדה של תלות וחוסר יכולת, והצריכה ממנה להסתייע לעיתים תכופות בעמיתותיה, לשם ביצוע הפעולות הפשוטות והשגרתיות ביותר. באמצעות ביטויים כגון: "לוקחת אותן אחורה" ו"תוקעת אותן", היא מתארת תחושות של נחיתות, הכבדה והיעדר עצמאות. ייתכן כי הצורך המתמיד בעזרה ורגשותיה של מאיה המתלווים לצורך זה, משתקפים ישירות אל חברות הצוות ומשפיעים על יחסן ועמדותיהן כלפיה. נועה מזדהה עם האמירות הללו ומוסיפה:

"הייתי די מוגבלת בתפקיד, כי היו קשיים בנגישות. כל המערכת של הפניות בכתב שאנשים שלחו לא הייתה מונגשת. אז כל פעם שמישהו היה מתקשר בשביל לקבל מידע על פנייה בכתב שהוא שלח, הייתי צריכה להעביר אותו למישהו אחר או לבקש שמישהו יעזור לי עם המערכת. אני בטוחה שזה יצר קצת קושי וסרבול וקצת יצר עבודה לאחרים, כמובן שאני מבחינתי נתתי את המקסימום שלי ועשיתי כל מה שיכולתי".

בדומה למאיה, גם נועה מתארת בדבריה אתגר מקצועי במהותו – חוסר יכולת לבצע חלק ניכר ממטלותיה עקב סביבת עבודה בלתי נגישה. אולם, הביטויים בהם היא עושה שימוש, כגון: "קושי", "סרבול" ו"יצר עבודה לאחרים" משקפים השפעה עמוקה ורחבה יותר על הדינמיקה הבין אישית מול חברות הצוות, ומעידים על חוויות של תלות, נטל ומעמסה על הסביבה.

עדי מציעה פרספקטיבה נוספת וטוענת כי נושא הנגישות על השיח היומיומי עם עמתיה ועל ההשתלבות החברתית שלה בארגון:

"אם יש נגישות ואת מצליחה לעבוד ולהיות חלק מהמערך השוטף של העבודה, זה תורם באיזשהו מקום מבחינה חברתית – את מעורבת בדברים, את יכולה לשתף ולייעץ, להראות שגם את יודעת דברים ונמצאת בתוך העניינים, זה עוזר להראות פחות outsider".

מדבריה של עדי עולה כי תחושת המסוגלות העצמית והיכולת להציג עצמה כבקיאה, בעלת ידע ותרומה מקצועית, מהוות בסיס משמעותי לבניית יחסים חברתיים.

מתוך דבריהם של המרואיינים עולה כי לנגישות הסביבה הארגונית השפעה מכרעת על תפקודו המקצועי של העובד, על המוטיבציה והרצון להשקיע ולהתמיד בעשייה, ואף על היחסים החברתיים בארגון. דברי

המרואיינים מעידים כי הנגשה מיטבית מושגת בהינתן תיווך הצרכים באופן ברור וחד משמעי מצד העובד, ובמקביל חתירה והירתמות לביצוע ההתאמות הנדרשות מצד המעסיק.

"יש עם מי לדבר"

תימה זו מפנה את הזרקור אל עבר מעמדה הקריטי והמכריע של מערכת היחסים ההדדית בין העובד עם המוגבלות ומנהלו הישיר, וסוקרת את השפעותיה השונות במישור המקצועי והחברתי כאחד. תימה זו כוללת בתוכה שלושה חלקים: 1. "אל תקצץ לי את הכנפיים" – בחלק זה תודגש חשיבות השיח הפתוח שבין העובד והמנהל לטובת הסרת חששות וחסמים הנובעים מחוסר מודעות; 2. "אל תסתכלי בקנקן" – בחלק זה יוצגו מערכות יחסים של קבלה והערכה מצד המנהל, ואף היותו דוגמה אישית ומודל לחיקוי עבור העובד עם המוגבלות; 3. "הכל מתחיל בבוס" – חלק זה יתאר כיצד ביטויי חוסר הכלה וכבוד מצד המנהל הישיר עלולים להשליך על השילוב החברתי בארגון.

"אל תקצץ לי את הכנפיים"

המנהל הישיר הוא אחת הדמויות המרכזיות והמהותיות בחייו של העובד. בכוחו לקבוע אם העובד יחוש מוערך, שייך ומשולב מקצועית וחברתית בארגון. רוב המנהלים, של המרואיינים במחקר זה, טרם נחשפו קודם לכן לעובד עם מוגבלות, ועל כן נתקלים בחששות ותהיות רבות ביחס להעסקתו. מכאן נובעת חשיבות השיתוף ההדדי והתקשורת הדו כיוונית בין העובד עם המוגבלות, שתפקידו לתווך את צרכיו ויכולותיו, ובין המנהל הישיר, שבכוחו להסיר מחסומים ולהאציל סמכויות, ובכך לתרום לתחושת המשמעות והמסוגלות של העובד, כפי שמתארת הילה:

"הייתה תקופה שפשוט הייתי הולכת ובוכה, הייתי מרגישה שהבוס שלי לא נותן לי מספיק מקום, היו ימים שהייתי באה ומחממת את הכיסא. אני לא אדם שמרים ידיים, אז החלטתי לעשות איתו שיחה... שמתי את הדברים על השולחן ואמרתי שאני לא מרגישה שרואים בי כעובדת מן המניין, שהוא מקצץ לי את הכנפיים ורק סוגר אותי ולא נותן לי פתח לפרוח. המילים והדרך שבה בחרתי להתבטא טילטלו אותו – היום אני יכולה להעלות רעיונות, גם מבלי לעבור דרך הבוס שלי, והוא יהיה בסדר עם זה. הוא דוחף אותי למשימות חדשות ולא רק התעסקות בשוטף... הוא נתן לי לסכם ישיבות צוות, להוביל את ההואי של הצוות הפנימי..."

מדבריה של הילה עולה כי האפשרות לנהל שיח פתוח על תחושות ויכולות תרמה לתחושת הערך העצמי שלה ולהגדלת סמכויותיה ותכולות עבודתה. ניכר כי הילה לא חששה לבטא את ציפיותיה ורצונותיה בפני מנהלה הישיר, ואלה התקבלו בהבנה מצד המעסיק והובילו לשינוי המיוחל בגישתו כלפיה.

עם זאת, נראה כי לא תמיד מתנהלת תקשורת מוצלחת ומיטבית בין הצדדים, דבר שמעורר תחושות תסכול וחוסר ביטחון, כפי שמתארת נועה שמציינת בדבריה מספר דוגמאות לכך שמנהלה הישיר אינו מגלה רגישות לצרכיה, לא מתעניין בתחושותיה ואינו מייצר עבורה סביבה תומכת לשיח ולשיתוף:

"לפני שש שנים הייתה שריפה מאוד גדולה בקרבת מקום העבודה, אז הקימו חמ"ל במקום אחר. הודיעו לי שלמחרת לא באים לעבוד במקום הרגיל אלא במשרד אחר, זה היה בעייתי בשבילי כי לא הייתה לי שם עמדה מוגשת. אז נאלצתי להישאר בבית ולא לבוא לעבודה, שזה היה די מתסכל. אני זוכרת שדיברתי עם המנהל והוא שאל אותי: "מה את רוצה לעשות? את רוצה לבוא מחר ולהיות לבד במשרד? את רוצה לא לבוא?" בצורה מאוד לא רגישה, זה מאוד צרם לי ולקחתי את זה די קשה... אני זוכרת עוד סיטואציה שהייתה לנו פעילות גיבוש והוא לקח אותי הביתה ושוחחתי על

תקרת הזכוכית, שאני לא יכולה לקבל קביעות ולהתנייד לתפקידים, שאני על תקן מיוחד ושאני מרגישה שזה קצת גובל באפליה. הוא כאילו הצדיק את הממסד, שום אמפתיה, שום הבנה..."

מדבריהן של נועה והילה עולה כי מערכת יחסים מיטבית ומוצלחת בין העובד עם המוגבלות ומנהלו הישיר דורשת הירתמות, מחויבות ומאמץ משני הצדדים: על העובד לתווך את מצבו, יכולותיו, ציפיותיו והאתגרים הניצבים בפניו באופן ברור וגלוי, מתוך הבנה כי המנהל לא בהכרח נחשף לאדם עם מוגבלות קודם לכן, אינו מודע לאופן ההתנהלות מולו ואף לעיתים חש אי נעימות לשאול, לתהות ולהביע את חששותיו. ומנגד, על המנהל הישיר לאפשר לעובד ביטוי מלא, תוך הבעת אמון, סובלנות ורגישות. עליו לגלות רצון להיפתח ולהיחשף לעולם חדש, זר ולא מוכר עבורו, להימנע ככל הניתן משיפוטיות מוקדמת ולהגמיש תבניות חשיבה מקובלות.

אל תסתכלי בקנקן

ככל העובדים, גם עובד המתמודד עם מוגבלות, מבקש לזכות בהכרה ובהערכה ולקבל משוב מצד מנהלו הישיר על ביצועיו. עובדים רבים תיארו כי כאשר הם חשים שהמנהל "רואה אותם", מזהה את יכולותיהם ומעריך את עשייתם, הדבר תורם למוטיבציה שלהם, מעודד אותם להתמיד, להשקיע ולהתמסר לתפקיד, ואף להעז להתמודד עם אתגרים והתנסויות חדשות. מרואיינים רבים שיתפו חוויות זכורות של תמיכה, הערכה וקבלה מצד המנהל, אשר נתפס בעיניהם כמי שמתייחס אליהם בראש ובראשונה כבני אדם, ולא מגדיר אותם דרך המוגבלות בלבד. כלומר, לא הסתכלו על הקנקן אלא במה שיש בו, כפי שמתאר יואב:

"אני זוכר ישיבה אחת עם עורך דין שאמר: 'יואב הוא עורך דין כמעט כמוני'. המנהל שלי נעמד ואמר: 'מה זאת אומרת 'הוא כמעט כמוך'". הוא בדיוק כמוך, הוא אולי אפילו יותר טוב".

במקרה זה ניכר כי מנהלו של יואב רואה בו כאיש מקצוע מיומן וכעובד מן המניין, ואף מוכן לעמוד לצדו ולהגן על שמו הטוב כאשר עולים ספקות בנוגע למעמדו המקצועי ומושמעות אמירות מקטינות ומזלזלות מצד שותפו לעבודה. קיימים אף מקרים בהם המנהל מאתר ומזהה אצל העובד עם המוגבלות יכולות שהוא עצמו לא הכיר בקיומן, ובכך מקדם ומעצים אותו, כפי שמתארת יפעת:

"לקח לי הרבה מאוד זמן להיות מסוגלת להרגיש בטוחה מספיק להרים את הטלפון ולענות על שאלה... והמנהלת אמרה לי: 'תשבי, תעני, את יכולה, אנחנו איתך'. זו דוגמה ספציפית אבל זה קרה בהרבה מאוד היבטים קטנים אחרים. אני פשוט מרגישה שהיא רוצה שאצליח והיא רואה שאני יכולה".

מספר עובדים אף ציינו את המנהל הישיר כאדם מעורר השראה וכמודל לחיקוי. מרואיינים אלה תיארו בעיקר מנהלים המתמודדים בעצמם עם מוגבלות או נושאים באתגרים אחרים בחייהם, ומשקפים בעשייתם כוח רצון, נחישות וחוסן נפשי. ניכר כי דמויות ניהוליות אלה מהוות דמויות להזדהות ולהערצה עבור העובד, כפי שמספרת מאיה:

"זכיתי בראש הצוות שלי, אין לה מוגבלות אבל היא מאוד מבינה את המשמעות של להרגיש חריגה ושלפעמים כל העולם נגדך – היא בעצמה עברה סרטן שד לפני פחות משנתיים וגם לה לקח זמן לספר את זה. היא סיפרה לי על ההתמודדות שלה מול הממסד על מנת שיכירו בה, כמו שלקח לי זמן להסביר את הצורך שלי בהנגשה. הרבה פעמים הייתי קרובה לוותר ושייצא לי החשק להיות פה,

והיא נלחמה והראתה שאכפת לה, שאני חשובה לה. אני חושבת שזה נתן לי הרבה – לולא היא, לא בטוח שהייתי מצליחה להישאר פה, מגיע לה הרבה קרדיט".

המרוויינים מתארים כי גילויי הערכה, כבוד והכרה מצד המנהל חיוניים להגברת תחושת הביטחון המקצועי, המסוגלות והמחויבות מצד העובד, וכן לחיזוק התקשורת בין הצדדים. יתר על כן, נראה כי מנהל המהווה בהתנהלותו דוגמה אישית עבור העובד, תורם להנעתו לפעולה מתוך הזדהות, הבנה, מחויבות והשראה.

"הכל מתחיל בבוס"

לעיתים ניכר כי מערכת יחסים לא מיטבית עם המנהל משפיעה ישירות גם על ההשתלבות החברתית בארגון. המנהל נמצא בעמדת מפתח המקנה לו כוח, סמכות והשפעה, הוא זה הקובע את הערכים ונורמות ההתנהגות המקובלות ומעצב את האקלים הארגוני. על כן, התנהלות בלתי רגישה מצד המנהל כלפי העובד עם המוגבלות עלולה להשליך על היחסים עם צוות העובדים, כפי שהילה מתארת בדבריה:

"עם הצוות הפנימי שלי פחות טוב לי, אולי זה בגלל הבוס שלי. עשו ארוחת צהריים לפרידה מאחת העובדות, ולא קראו לי. הייתי מצפה שמישהו בצוות יגיד – למה הילה לא כאן? למה לא קראנו לה? זה לא שאני צריכה את זה, אבל זאת אמירה מאוד חזקה שלא שמים אליי לב כל כך. מישהי אמרה לי: "למה את לא אומרת את זה לבוס שלך?" ואני אומרת לה: "הוא לא הזמין אותי, הוא בחר את זה". פעם עשו יום עבודה מהבית של חברת צוות, ולא הוזמנתי. על זה אני יכולה להגיד שלא הוזמנתי כי הבית שלה לא נגיש, אבל יכולתם לדבר על זה ולמצוא פתרונות..."

המנהל, כדמות דומיננטית ורבת השפעה, מנחיל לעובדיו, לעיתים באופן לבתי מכוון, נורמות ודפוסי התנהגות מקובלים. לפיכך, התנהלותו הבין אישית של המנהל מול עובדו עם המוגבלות עלולה להשליך ישירות על יחסים של חברי הצוות כלפיו. קרן מדגימה כיצד תחלופת מנהלים התבטאה במישור החברתי והשפיעה על השיח היומיומי עימה:

"פעם אמרתי למנהל הקודם שלי: "מי שנכנס ולא אמר לי בוקר טוב, מבחינתי לא נמצא בעבודה". אז הוא דאג להסביר לעובדים שכשהם עוברים לידי בבוקר, יש לומר לי "בוקר טוב קרן", שאזע שמדברים אליי. למנהל הנוכחי שלי לא אכפת ממני. היום מגיעים לדלפק בו אני יושבת יחד עם פקידה נוספת, ואומרים שלום רק לה ולא לי, אני שקופה".

מדברי המרוויינים עולה כי כאשר המנהל מודיר בעצמו את העובד עם המוגבלות ונוהג בו בחוסר כבוד, יחס זה מוקרן ישירות אל העובדים ומניע אותם לפעול באותם דומה. סוגיה זו מדגישה את תפקידו של המנהל הישיר ביצירת תרבות ארגונית מכילה והנחלת נורמות של קבלה, שוויון וסובלנות.

עבודת צוות

תימה זו תחולק לשלושה חלקים: 1. "רק ביחד זה עובד" – בחלק זה תוצג חשיבות האינטראקציה הדואלית והדו כיוונית שבין העובד עם המוגבלות והסביבה הארגונית ותרומתו של כל אחד מן הצדדים למעורבות החברתית במקום העבודה; 2. "שייך בדרך שלי" – חלק זה יתאר את האינטגרציה החברתית כטווח עליו נע העובד עם המוגבלות, בדומה לכל עובד אחר, על פי אופיו ותכונותיו האישיות, רצונו להיטמע וכן משתנים דמוגרפיים נוספים שאינם קשורים למוגבלות; 3. "החיים שמעבר לכותלי המשרד" – חלק זה יתמקד במקומם של עובדים עם מוגבלויות באירועים חברתיים ובפעילויות גיבוש.

"רק ביחד זה עובד"

קיימת נטייה לתפוס את המנהל והעמיתים כנושאים באחריות הבלעדית לשילובו החברתי של העובד עם המוגבלות, ואף המודלים והתיאוריות שנסקרו לצורך מחקר זה הדגישו בעיקר את תפקידה וחשיבותה של הסביבה הארגונית בנושא זה. עם זאת, כלל משתתפי המחקר התנגדו בתוקף לתפיסת העובד כאובייקט פסיבי וחסר שליטה על מצבו, והסכימו פה אחד עם ההבנה כי גם להם יש תרומה קריטית לא פחות למעורבותם החברתית במקום העבודה. רבים ציינו כי לאופן בו העובד תופס את עצמו ולמידת השלמתו עם המוגבלות, השפעה ניכרת על המסרים שהוא משדר לסביבתו ועל הרצון לשהות בחברתו ולקיים עימו אינטראקציה, כפי שמנסחת זאת סיון:

"אני חושבת שכל מה שהאדם מביא איתו והדרך שבה הוא מתמודד עם הדברים משפיעה – אם הוא מגיע וכל הזמן משדר כמה דברים הוא לא יכול לעשות, או רוצה לברוח מהתמודדות עם דברים שקשים לו, זה גורם לאנשים סביבו לוותר לו, לרחם עליו, להתייחס אליו כמישהו שצריך תמיכה. כך גם מבחינה מקצועית הוא לא יצליח להתקדם וגם מבחינה חברתית הוא ייתפס כ"נחות". אם מישהו בא עם רצון ללמוד ולהצליח – גם אם באמת הוא לא יכול לעשות הכל (וזה בסדר שהוא יודע את היכולות שלו), אבל עם חיוביות, אופטימיות ורצון להיות משמעותי, יותר קל להכיר אותו ולהתחבר אליו. אתה רואה אדם שנוח לך להיות בחברתו, כשווה בין שווים ולא כ"פחות".

דבריה של סיון ממחישים מוטיב דומיננטי ובולט שחזר על עצמו במרבית הראיונות – תדמית ה"מסכן" ומעורר החמלה כיוצרת ניכור וריחוק ומונעת מעורבות חברתית, אל מול חיוביות, אקטיביות וביטחון. ליאור מסכים עם הדברים: *"יש כאלה שמשדרים מסכנות וחוסר הבנה, ויש כאלה שמשדרים כוח, רצון, עוצמה וידע, תלוי מה אתה מביא איתך... לא להיות אדם שיושב בצד ולא מדבר, אלא אדם פעיל, עם ידע, שרוצה לשמוע, כמו כולם..."*

מספר מראיינים הדגישו את חשיבות הפתיחות, השיתוף והשקיפות סביב המוגבלות, כפלטפורמה להעלאת מודעות, ליצירת עניין והיכרות מעמיקה וכן למניעת תחושות מבוכה ואי נוחות מצד הסביבה, כפי שמתאר אמיר:

"אני דוגל בשיח פתוח לגבי המוגבלות שלי, אני לא מתבייש במוגבלות, יכולים לשאול אותי מה שרוצים ואני אענה בצורה הכי טובה שאפשר, כדי לשבור את הקרח והמחסום כשאתה רואה בעל מוגבלות מולך וזה די מרתיע ואתה לא יודע מה לעשות".

מעבר לכך, במהלך הראיונות עלתה הטענה לפיה על העובד להביא לידי ביטוי את מוגבלותו בצורה גלויה וכנה, שכן המוגבלות מספקת נקודת מבט ייחודית ובעלת תרומה ערכית לארגון ככלל, ולעובדים כפרטים. עם זאת, מרבית המראיינים ביקשו להבהיר כי מאחורי המוגבלות נמצא אדם, וכי יש להתייחס לתכונותיו האישיות ולרקע ממנו הוא מגיע כמשפיעים על השתלבותו החברתית, ולא להפנות את הזרקור אל המוגבלות, כפי שטוענת קרן: *"קודם כל אנחנו בני אדם, זה לא תלוי במוגבלות אלא באישיות, באופי ובחינוך".*

בהקשר זה, מיכל מציגה עמדה מפשרת ומאוזנת בין ה"אדם" ו"המוגבלות", וסבורה כי אמנם המוגבלות מהווה מרכיב מהותי בזהותו של הפרט, אך היא אינה המכלול כולו. על כן היא מציעה לעובד: *"להביא יותר מהעולם של עצמך, לא רק בקשר למוגבלות – אדם עם מוגבלות, חוץ מהמוגבלות הוא גם אדם עם תחומי עניין וכישורים, אז לא להפוך את זה רק לשיח על המוגבלות, אבל גם זה חלק ממי שאנחנו".*

אולם, יש לזכור כי מדובר במערכת יחסים דו כיוונית, וכי אין להמעיט בחלקה של הסביבה הארגונית במשימת ההשתלבות החברתית, כפי שממחישה טלי בדבריה:

"אחד מזין את השני - סביבה את האדם ולהפך. אי אפשר לשים את האצבע על צד אחד, יש כאן אינטראקציה בין שני הצדדים. יכול להיות שעובד עם מוגבלות ירגיש שאין לו איפה לבוא לידי ביטוי, שהסביבה לא מאפשרת לו לעשות את זה. מצד שני, יכול להיות שהוא לא יאפשר לסביבה גישה אליו".

טלי מציינת כי השתלבות חברתית מיטבית תתרחש בהינתן שני תנאים קריטיים המתקיימים במקביל: עובד המתבטא בחופשיות ומספק לסביבה גישה לעולמו, ובה בעת סביבה ארגונית פתוחה, סובלנית ומכילה. עומר מסכם את הדברים באמירה פשוטה, קצרה ועניינית: "יש מוטו ישן ונכון מאוד – 'רק ביחד זה עובד'. אם אין רצון ומאמץ משני הצדדים - זה לא יקרה".

מדברי המרואיינים בחלק זה עולה כי מעורבות חברתית מיטבית במקום העבודה מהווה תוצר של אינטראקציה הדדית ודואלית בין הפרט המתמודד עם מוגבלות, הנדרש לשדר מסרים של השלמה עצמית וקבלת המוגבלות, לגלות פתיחות לשיח אודותיה וכן לבטא רבדים נוספים באישיותו, ובין הסביבה הקולטת הנדרשת לגלות תמיכה, סובלנות והכלה.

שייך בדרך שלי

מהתבוננות מעמיקה באקלים הבלתי פורמלי ובדינמיקה הבין אישית המתקיימת בארגונים, כפי שתוארו על ידי המרואיינים, עולה כי השתלבותו החברתית של העובד המתמודד עם מוגבלות פיזית אינה שונה בתכלית מזו של עובד "ללא מוגבלות". מספר מרואיינים ציינו כי בדומה למטרות ולשאיפות מקצועיות במקום העבודה, העובד מחזיק גם ביעדים ובציפיות ביחס להשתלבותו החברתית בארגון, ובהתאם לציפיות אלה הוא משקיע מאמצים ומשאבים בנושא.

עובדים מסוימים עשויים להשקיע חלק ניכר מזמנם וממרחם לטובת אינטראקציות חברתיות במקום העבודה, כפי שעולה מדבריה של טלי:

"רוב היום אנחנו יושבים מול המחשב ועושים את העבודה, אבל ה - 'בין לבין', ה- *small talk* הזה, השיחות המשותפות במעלית, זה הדבר הקטן שעושה את האווירה. זה גם תלוי בי, אני מחזיקה מעצמי בן אדם חברתי, נחמד, אני לא אחת שיושבת ושותקת, אני מעורבת".

ואילו עובדים אחרים אינם מעוניינים כלל ליצור חברויות וקשרים בין אישיים קרובים בארגון, כפי שמציינת ענבל:

"זה לא מעניין אותי, אני לא באה לחפש חברים, אני באה לעבודה. היחסים צריכים להיות יחסי אמון קורקטיים, לא מעניין אותי מה הם אכלו לארוחת בוקר, או איך עברה עליהם השבת. גם לא מעניין אותי שישאלו אותי. והסביבה פשוט לא מפתחת איתי יחסים חברתיים, מבינים שאני לא בקטע. מי צריך את זה, באים לעבודה והולכים לחברים שלי".

נראה כי ענבל בוחרת באופן מודע ומכוון שלא להתערות מבחינה חברתית בארגון, ומשקפת זאת לעמיתיה, אשר פועלים בהתאם לציפיותיה. במקרים כגון אלה, העובדים בוחרים לתעל את משאביהם החברתיים

למעגלים אלטרנטיביים ומחפשים לעצמם קבוצות השתייכות אחרות בהן יבואו לידי ביטוי, כפי שמציינת רונית :

"את תחושת השייכות שלי אני מקבלת בזכות האקטיביזם, העובדה שאני מרכזת בהתנדבות פרום של אנשים עם מוגבלות. שם אני מקבלת את תחושת השייכות שחסרה לי במקום העבודה".

מרואינים רבים ציינו כי מעורבותם החברתית בארגון מושפעת ממשתנים דמוגרפיים שונים (אשר אינם קשורים למוגבלות הפיזית), המעצבים את זהותם ומתוך כך גם את היחסים והאינטראקציות שהם מקיימים עם סביבתם, כגון : גיל וסטטוס משפחתי, כפי שמציינת עדי :

"אין מה לעשות, לפעמים היה פחות נחמד, כי רוב החברה שם היו פחות או יותר בני אותו גיל (מבוגרים ממני), רובם היו נשואים אז היו להם נושאי שיחה משותפים. באופן טבעי ולא קשור לבעיית ראייה, לפעמים לא מצאתי את עצמי".

מדברי המרואינים עולה כי שילוב חברתי במקום העבודה הינו תחום מורכב המושפע ממשתנים רבים ומגוונים, שאינם בהכרח קשורים למוגבלות הפיזית, כגון : מידת ההשקעה והמעורבות ביחסים חברתיים בארגון, משתנים דמוגרפיים, תכונות אופי ומאפייני אישיות. כלומר, המוגבלות מהווה גורם אחד בלבד מתוך מאגר רחב של היבטים המשפיעים על קליטתו החברתית של העובד ויחסיו עם עמיתיו.

החיים שמעבר לכותלי המשרד

השתלמויות, פעילויות גיבוש ואירועים חברתיים מהווים חלק בלתי נפרד מהאקלים הארגוני. הם מספקים לעובד "בריחה זמנית" משגרת העבודה היומיומית והזדמנות לחיזוק קשרים קיימים וליצירת חברויות חדשות. בחינת מעורבותם ורגשותיהם של עובדים עם מוגבלויות פיזיות ביחס לאירועים מסוג זה, תורמת לגיבוש תובנות מעמיקות אודות הדינמיקה והשילוב החברתי בארגון, כפי שמציין דניאל :

"אני חושב שהכל מתחיל ונגמר בתחושת השייכות למקום – ברגע שאדם מרגיש שייך למקום מסוים, ברגע שאתה אוהב את המקום, תרגיש את השייכות הזאת גם באירועים החברתיים. כשאתה שקוף ברמת הארגון ולא שייך, כפועל יוצא אתה מרגיש לא שייך לאירוע החברתי. אני הולך כי צריך ללכת, אני לא נהנה ובטח שלא מחכה לזה".

דניאל מציין בדבריו כי עצם הנוכחות בימי הגיבוש, הציפייה לקראתם והדינמיקה השוררת במהלכם, מהוות מעין תמונת מראה לתחושות השייכות והמחויבות של העובד לארגון באופן כללי. פעילות המתקיימת מחוץ לגבולות מקום העבודה המוכר, מצריכות לא פעם ביצוע התאמות ייעודיות – החל מניידות, מזון ועד התכנים. חלק ניכר מהעובדים ציינו כי הארגונים מתכננים מראש את האירוע בהתאם לצרכי הנגישות ומגלים הקפדה יתרה על נושא ההתאמות. כך למשל, לדברי יואב :

"אם יש יום גיבוש, אין מצב שהוא לא נגיש. פעם אחת נסענו לאיזה יער ועשינו פעילות ODT, אז מי שאירגן את היום התקשר למדריך והוא כבר ידע מראש שאני מגיע עם כיסא גלגלים. היה ברור להם שלפחות חלק מהפעילות צריך להיות מותאם לי, שצריך להנגיש. היה ברור להם שאני מגיע, אני לא נשאר בבית וגם לא יושב בצד. זה כמו שאדם שאוכל כשר לא יקבל אוכל כשר ביום גיבוש".

נראה כי מעסיקיו של יואב מכירים בחשיבות הנוכחות והמעורבות באירועים חברתיים, ועל כן מקפידים על הנגשת האירוע וביצוע ההתאמות הנדרשות כצורך מובן מאליו, כעובדה שאין עליה עוררין.

מנגד, תוארו ארגונים אשר אינם משקיעים את המאמץ הנדרש לשם ביצוע התאמות. כך למשל, נראה כי ישנם ארגונים אשר אינם מתאימים את תכני יום הגיבוש לצרכיו וליכולותיו של העובד עם המוגבלות, כפי שמתארת קרן:

"לפני שנה היה יום גיבוש של הלשכה והם ארגנו משחק פיינטבול אז לא נסעתי. איפה אני ואיפה פיינטבול? גם מבחינת ועד העובדים, אני עדיין לא מקבלת שום הנגשה לפעילויות – כאשר מארגנים לנו סמינרים בארץ או בחו"ל, שולחים את ההודעה בתמונה, בלי שום הסבר, ובדרך כלל עד שאני פותחת וקוראת, כל המקומות כבר תופסים..."

אולם, היו מספר עובדים שהתנגדו בתוקף לביצוע התאמות ייעודיות עבורם – כך למשל, טוען שי: "לא, אני לא רוצה שיתאימו. אני רוצה להגיע לימי גיבוש כמו כולם, ורק אז לדעת מה הולכים לחוות".

נראה כי שי אינו מעוניין בהתאמת יום הגיבוש לצרכיו בשל הרצון להיות "כמו כולם", להשתלב בקבוצת העובדים ולהימנע מתחושות של שונות וחרגות. שרון מחזקת את דבריו ומוסיפה:

"דווקא זה משמח אותי שלא מנגישים בשבילי – אני שם, אני אסתדר עם מה שיש... אני מעדיפה את זה מאשר שיעשו יום גיבוש במקום מסוים כדי שיהיה נוח לשרון, זה פחות בא לי בטוב".

מלבד הצורך בהתאמות מצד הסביבה, השתלבות מיטבית בפעילויות גיבוש כרוכה בגילויי אקטיביות ומעורבות מצד העובד – עליו לצאת מאזור הנוחות, להתנסות בחוויות משותפות ולהשתחרר ממחסומי הבושה והמבוכה, במטרה להמחיש לסביבה את רצונו להשתייך ולקחת חלק, כפי שמתארת טלי:

"שבוע שעבר היה לנו אירוע ליום האשה, עשו לנו פעילות out door... הייתה עוד מישהי שגם לה יש מוגבלות פיזית. יצאנו החוצה, אני עם כיסא הגלגלים, הצטרפתי לקבוצה וניסיתי לעשות איתם הכל, היה לי כיף. ניסיתי לרקוד קצת עם הידיים, אמרתי: יאללה, בא לי להיות מעורבת, להרגיש חופשיה ומשחררת. ו[לעומת] היא יושבה בצד לאורך כל השעה וחצי והסתכלה. אני נותנת את זה כדוגמה לכך שגם אני צריכה להיות אקטיבית, היא אולי הרגישה לא נעים, מבוכה, שזה לא מתאים לה. אני, מה אכפת לי, עושה איתם רכבת עם הכיסא גלגלים, שרה ורוקדת".

טלי מציינת כי על העובד להתגמש, להיפתח, ולהתאים את עצמו לפעילות, ובכך לאפשר לסביבה גישה אליו. כמו כן, יחסי תלות ועזרה התגלו כמוטיב מרכזי באירועים אלה – רבים מהמרוויינים ציינו את המוטיבציה מצד המנהל והקולגות להושיט עזרה, בטבעיות, ולא כהכרח, כפי שמשתקף בדבריה של עדי:

"הייתי עם המחלקה ביום גיבוש, המנהלת שלי באה באופן טבעי וישר אמרה לי: "את נוסעת איתי". וזה היה נורא יפה לראות את זה, שלא הייתי צריכה לרדוף אחרי אנשים או להתחנן. אולי דווקא בגלל שלמנהלת שלי זה בא בטבעיות, היא שידרה לאחרים מסר מסוים – הנה, כמו שהמנהלת לוקחת אותי בטבעיות, נותנת לי יד, מסבירה לי איפה שצריך ומכירה לי אנשים, אז גם העובדים יכולים להתייחס אליי בטבעיות והכל בסדר".

נועה מתארת תחושות דומות ומוסיפה:

"לקחו אותנו לטיול, וגם השנה היה סיור קולינרי, אז הלכתי עם מישהו שנתן לי יד וכל פעם התחלפנו כדי שאני לא "אפול" על מישהו אחד. אנשים היו מאוד בסדר, מאוד עזרו. זה נעשה בטבעיות. אפילו

בתקופת הקורונה, שהיו פעילויות בזום, עשינו פעילות עם קלפים וירטואליים ואחת העובדות הייתה ממש מקסימה ושלחה לי בואטסאפ את הדברים שהיו כתובים על הקלפים, והיא ממש ריגשה אותי וכשהנגישה את הפעילות".

עם זאת, ניכרת שונות בנכונות של האדם עם המוגבלות לבקש ולהיענות לסיוע – יש הבוחרים לראות בקבלת העזרה כחלק אינטגרלי ובלתי נפרד משגרת חייהם, ואינם חשים מבוכה, בושה או אי נוחות בסיטואציות הכרוכות בסיוע, כפי שמתארת הילה:

"אני מרגישה בנוח לבקש עזרה מאנשים... אני מרגישה שיש הרבה מאוד רצון, וגם באינטראקציות שמתחילות כעזרה יש הרבה מאוד מקום להיפתח מעבר – הרגע האינטימי הזה, של "אחד על אחד" תורם גם לקשר אחר כך".

נראה כי הילה אינה נמנעת מבקשת עזרה ואף רואה בכך הזדמנות ליצירת קשרים חברתיים משמעותיים. לעומתה, שרון, המתמודדת עם מוגבלות דומה, רואה בקבלת העזרה עדות לפגיעה בתחושת המסוגלות והעצמאות, וטוענת:

"צריך לעזור לי יותר מהרגיל, ומאוד קשה לי להיות במקום הזה. אני חושבת שכמעט כל סיטואציה שהיא לא פורמלית שמה אותי במקום שממש קשה לי להיות בו. במקום העבודה שלי אני רוצה לשמור על סוג של תדמית כזו שאני עצמאית, יכולה, שהמוגבלות שלי היא לא עניין. ואז פתאום מוציאים אותי מהמקום הנוח, אני די תלותית ולא נוח לי לפגוש את זה. אני מניחה שאנשים שעזרו לי לא חשבו: "קשה לה עם זה, אז היא לא עובדת מספיק טובה". אבל בחוויה שלי, זה מאוד לא נוח".

לבסוף, מרואיינים אחדים ציינו אירועים המוניים כאתגר משמעותי, ולעיתים הם אף מעדיפים להימנע מהם ולא לקחת חלק מדבריה של תמר עולה תחושת חרדה מההמון, לצד תחושת החמצה משמעותית וחווית נטל ומעמסה על הסביבה, כפי שמתארת תמר:

"יש אירועים אליהם אני לא הולכת, הייתה למשל מסיבת פורים, לא יכולתי להגיע לשם כי אני לא נוהגת, וגם פחדתי כי זה אירוע של 2,000 עובדים, כולם צופים ודוחפים ורוצים לראות את ההופעה של הזמרת או לאכול בבופה, אף אחד לא יכין לי צלחת מול 2,000 איש, אז ויתרתי ולא הלכתי למסיבה לצערי. אני לא רוצה להסתמך על הקולגות, אני רוצה לתת להן ליהנות. אני יודעת שאני הולכת לאט יותר... אני לא רוצה להכביד, אבל זה קצת חבל לי כי זה משפיע על הגיבוש".

לסיכום, מעורבות העובד עם המוגבלות באירועים חברתיים נקבעת על פי מספר היבטים מרכזיים: ראשית, נמצא כי נוכחותו של העובד באירועים חברתיים והאווירה השוררת במהלכם מושפעת מתחושת שייכותו ומזיקתו לארגון בשגרת היומיום. כמו כן, התגלתה חשיבות הנגשת יום הגיבוש לטובת הגברת המעורבות (על אף שיש הטוענים כי ביצוע ההתאמות מעורר תחושת חריגות ושונות, ולכן אינם מעוניינים בכך). בנוסף, הודגשה נכונותו של העובד לקבל סיוע, אל מול רצון הסביבה הארגונית לעזור "בטבעיות". לבסוף, נמצא כי אירועים המוניים והומי אדם מהווים מחסום מרכזי עבור עובדים רבים המתמודדים עם מוגבלות, בהיותם מגבירים את תחושת התלות באחרים והמעמסה על הסביבה. הימנעות מהגעה לאירועים אלה עלולה ליצור בקרב העובדים תחושת מחסור ופספוס, ולהוביל לפער מסוים בהשתלבות החברתית בארגון.

דיון

המחקר הנוכחי הינו מחקר גישוש המעלה לדיון סוגיות מגוונות הקשורות בהשתלבותם החברתית של עובדים עם מוגבלויות פיזיות גלויות המועסקים כשכירים בשוק העבודה – תחום שטרם זכה לסיקור ולתודעה נרחבת בספרות האקדמית בכלל, ובמחקר הישראלי בפרט.

במחקר עלו מספר תימות מרכזיות: הראשונה בהן: "נגישות לפני הכל" עסקה ברבדי ההשפעה המגוונים של הנגשת סביבת העבודה. ממצאי המחקר הנוכחי מצטרפים לידע התיאורטי המתמקד בתרומתה של סביבה נגישה לתחושת המסוגלות, העצמאות והביטחון התעסוקתי של העובד. כמו כן, הם מחזקים את התפיסה הרואה בהנגשה כתהליך הדדי בו העובד עם המוגבלות נדרש לשקף באופן חד משמעי את צרכיו, והסביבה הארגונית נדרשת לגלות היענות ופתיחות (Tomp et al., 2015). אולם, המחקר הנוכחי מציג סוגיה נוספת שאינה בולטת בספרות ומדגיש את היתרון החברתי שבהנגשת סביבת העבודה. כאשר הסביבה אינה מותאמת לצרכי העובד עם המוגבלות ואינה מאפשרת לו לתפקד באופן מלא ומיטבי, נוצר צורך רב ומתמיד בעזרה מצד הסביבה. מספר מרואיינים טענו כי ההסתייעות המרובה יוצרת בקרבם תחושות נטל, מעמסה, נחיתות, תלות וחוסר יכולת. תחושות אשר משפיעות על דימויים העצמי, מוקרנות ישירות אל הסביבה ומעצבות את האינטראקציות היומיומיות המתנהלות מול העמיתים. ממצא זה עולה בקנה אחד עם עיקרון הסטטוס הזהה מתוך תיאוריית המגע שתבע אלפורט (Allport, 1954). לפי תיאוריית המגע, במצב בו חברי קבוצת החוץ נמצאים בסטטוס נמוך יותר בסיטואציית המגע, התפיסה לפיה יכולותיהם נחותות עלולה להישאר קבועה ויציבה לאורך זמן ולא להשתנות. כלומר, כאשר העובד עם המוגבלות אינו יכול לבטא את כישוריו בשל סביבה בלתי נגישה, המציבה אותו בעמדה "נחותה" מהסובבים אותו (מבחינת תכולות תפקיד, ציפיות וכו'), הדבר עלול לשמר ולקבע תפיסות שליליות מצד העמיתים הנוגעות ליכולות הביצוע של העובד ולכוננותו להשתלב מקצועית וחברתית במקום העבודה. מעבר לכך, ממצאי המחקר חושפים כי כאשר תכולות העבודה אינן תואמות את צרכיו ויכולותיו של העובד באופן מלא, העובד חש עצמו "מחוץ לעניינים", פחות מעורה בשיח היומיומי השוטף, ועמיתיו לא רואים אותו כמקור לידע מקצועי וכשותף להתייעצות. הדבר תואם את עיקרון התלות ההדדית, לפיו עשייה משותפת, בה כל אחד מחברי הצוות תלוי בעבודתו של האחר, מחזקת מחוברים ואהדה כלפי העובד עם המוגבלות (Novak & Rogan, 2010). במצב בו העמיתים חשים כי ניתן לסמוך על שותפם לעבודה ולבטוח במחויבותו לקידום מטרותם המשותפת, תיווצר ביניהם גם קירבה בין אישית. סביבה בלתי נגישה עלולה להקשות ואף למנוע מהעובד לבצע את מטלותיו כנדרש ולהיות מעורב בקידום המטרה המשותפת, ובכך להשפיע לרעה על יחס הצוות כלפיו.

התימה "יש עם מי לדבר" הדגישה את השפעתה המכרעת והקריטית של מערכת היחסים ההדדית שבין העובד עם המוגבלות ומנהלו הישיר על שילובו המקצועי והחברתי בארגון. מספר מרואיינים הדגישו את חשיבות השיח הפתוח שבין העובד והמנהל לטובת הסרת חששות וחסימים הנובעים מחוסר מודעות. מספר עובדים תיארו מערכות יחסים של קבלה והכלה מצד המנהל הישיר, ואף ציינו את היותו דוגמה אישית ומודל לחיקוי עבורם. מאחר, אחרים תיארו כיצד היעדר כבוד וחוסר הערכה מצד המנהל השליכו במישרין על הדינמיקה החברתית בארגון ועל נכונות העמיתים לקיים עימות אינטראקציה. הדבר מתכתב עם מודלים המדגישים את השפעת המנהל על האקלים הארגוני ועל עמדות העובדים באמצעות הנחלת ערכים, נורמות וסגנון הניהול (Vornholt et al., 2013). בכוחו של המנהל לקבוע האם העובד יהיה מודר או משולב במקום העבודה, ולכן עליו לגלות תמיכה חד משמעית בשילוב העובד עם המוגבלות, ולכלול אותו בצוותי עבודה ובמפגשים חברתיים (Novak & Rogan, 2010). אין להסיק מכך כי משימת השילוב מוטלת על כתפיו של

המנהל בלבד, אך מתוקף תפקידו כמנהל המופקד על קבוצת אנשים, התנהלותו היומיומית והמסרים שהוא משקף בפעולותיו משפיעים על הלך הרוח השורר בארגון ועל כללי ההתנהגות המקובלים והרצויים.

התימה "עבודת צוות" המחשה את תרומתו המהותית והבלתי נפרדת של העובד עם המוגבלות לשילובו החברתי בארגון. קיימת נטייה לתפוס את הסביבה הארגונית כנושאת באחריות הבלעדית לקליטת העובד ולהכללתו, ואילו העובד עם המוגבלות נתפס לעיתים כאובייקט פסיבי הנתון לנכונותם של עמיתיו לקבלו ולשלב בצוות. עם זאת, ממצאי המחקר הנוכחי סותרים הבחנה דיכוטומית זו ומציגים תמונת מצב מורכבת יותר: מרבית המרואיינים ציינו כי הסביבה בה גדלו, החינוך שספגו מהבית וחוויות שונות שצברו במהלך החיים, עיצבו את תפיסתם העצמית, וזו בתורה השפיעה על האופן בו הם מציגים עצמם ועל המסרים שהם משדרים לסביבתם. מה שמסתדר עם הספרות, אשר מראה כי אדם המקבל את מוגבלותו וחי בשלום עם עצמו ועם גבולות יכולותיו, מקרין אופטימיות, ביטחון, חברותיות ואקטיביות, ובכך מאפשר לסביבתו להתקרב אליו, לראות בו "שווה בין שווים" וליצור עימו אינטראקציה. מלבד זאת, נמצא כי השלמה עצמית מקנה לאדם יכולת לנהל שיח חופשי ופתוח סביב המוגבלות ולתווך אותה לסביבתו, ובכך להביא להיכרות מעמיקה, להעלאת מודעות ולהסרת מחסומי מבוכה ואי נוחות. כמו כן, אדם המבטא את מוגבלותו בצורה כנה וגלויה מספק השקפת עולם ייחודית ובעלת תרומה ערכית לארגון ככלל ולעובדים כפרטים. נראה כי עובדים עם מוגבלויות הדוגלים בדפוס השתלבות זה, ייטיבו להתאקלם במקום עבודתם וייטו ליצור קשרים חברתיים עם צוות העובדים. אין בדברים אלה בכדי להפחית מערכה ומתפקידה ההכרחי של הסביבה הארגונית בקליטת העובד לשורותיה ובשילובו החברתי בצוות – מדובר במערכת יחסים הדדית ודו כיוונית בה נדרשים רצון ומאמץ משני הצדדים. על הסביבה לתמוך, לגלות פתיחות ולאפשר ביטוי לעובד, ובמקביל עליו לספק לסביבה גישה אליו.

אין ספק כי לאופי המגבלה וחומרתה השפעה מסוימת על האינטראקציה במקום העבודה, אך לאור דברי הנחקרים, אין זו חזות הכל וקיימים משתנים נוספים המשפיעים לא פחות. הספרות המחקרית המתמקדת בהשתלבות חברתית של עובדים עם מוגבלויות כמעט ומתעלמת לחלוטין מהעיסוק במשתנים דמוגרפיים ונטיות אישיות, מלבד מודל המסגרת האינטגרטיבית (מודל המפרט את ארבעת התנאים המשפיעים על ההשתלבות החברתית והקשרים ההדדיים ביניהם), אך גם התייחסות זו אינה מספקת: המודל גורס כי קיימת השפעה ניכרת לתכונותיו האישיות של העובד עם המוגבלות, כאשר לאופי המגבלה ולמורכבותה ההשפעה החזקה ביותר על עמדות העמיתים ונטייתם לשלב את העובד כחלק בלתי נפרד מהצוות (Vornholt et al., 2013).

ניגוד זה שבין דברי המרואיינים לספרות התיאורטית מעלה לדיון תובנה מרכזית: ייתכן שאנו נוטים להפנות את הזרקור אל עבר המוגבלות (להסתכל על הקנקן), וליחס לה חשיבות ומשקל יתר בשל בולטותה, אך בפועל נראה כי היא מהווה משתנה אחד בלבד מתוך מאגר רחב של פרטים המשפיעים על האינטגרציה החברתית בארגון. לפיכך, ייתכן כי תהליך השתלבותו החברתית של עובד עם מוגבלות פיזית נראית לעין, אינו שונה בתכלית מזה של אדם "ללא מוגבלות". הסוגיה המרכזית העולה מתוך המחקר היא שהנחקרים מבקשים שיתכללו בתוך הקנקן, קרי, מבקשים לזכור כי מאחורי המוגבלות נמצא אדם, בעל אישיות ייחודית ומורכבת, כאשר המוגבלות מהווה חלק בלתי נפרד ממנה, אך לא את המכלול כולו.

השלכות תיאורטיות ומעשיות

למחקר הנוכחי תרומה תיאורטית ויישומית: ראשית, במישור התיאורטי, ממצאי המחקר מהווים עדות תומכת ליכולתה של תיאוריית המגע לספק הסבר ולהוות בסיס לניתוח שורת תופעות הקשורות

בהשתלבותם החברתית של אנשים עם מוגבלויות בארגונים. כמו כן, המחקר הנוכחי מציב פרספקטיבה ביקורתית לתפיסות המקובלות בספרות האקדמית, הרואות בעובד עם מוגבלות כאובייקט פסיבי וחסר שליטה על מצבו החברתי במקום העבודה, ובסביבה הארגונית כאחראית הבלעדית לשילובו. ממצאי המחקר חושפים כי גם לעובד תרומה קריטית למעורבותו החברתית בארגון, ולכך השלכה תיאורטית מרחיקת לכת על המחקר בנושא.

במישור המעשי, ממצאי המחקר עשויים לספק מידע חיוני ומשמעותי עבור קובעי מדיניות ובעלי השפעה בתחום תעסוקת אנשים עם מוגבלויות. בנוסף, עדויות המרואיינים אודות ניסיונם האישי במקום העבודה ודפוסי השתלבותם המגוונים יתרמו לפיתוח ולביסוס גוף ידע רחב עבור עובדים עם מוגבלויות פיזיות וכן עבור ארגוני השמה (ארגונים המספקים שירותי שיקום ורווחה ומתמחים בשילוב אנשים עם מוגבלויות בקהילה). כמו כן, החשיפה לחוויותם של עובדים עם מוגבלויות תהווה מקור ידע עבור מעסיקים וצוותי עבודה, ותסייע בתיווך הציפיות, הצרכים והתמיכה הפיזית והנפשית הדרושה לטובת אינטגרציה מיטבית במקום העבודה. הסוגיות וההתייחסות שהציפו המרואיינים עשויות להוות בסיס לפיתוח כלים יישומיים ותוכניות ייעודיות להכשרת מנהלים וצוותי עבודה להכללה, סובלנות, שילוב וגיוון חברתי. לבסוף, ייתכן וההצצה לעולמם הפנימי של עובדים עם מוגבלויות תעודד מעסיקים לגייס לשורות הארגון עובדים עם מוגבלויות – חשיפה לדברי המרואיינים תביא להפחתת הנטייה לשיפוטיות והשימוש בתפיסות סטריאוטיפיות בקרב מעסיקים ותסייע בהפגת חששות ותחושות אי ודאות.

מגבלות וכיווני מחקר עתידיים

יש לציין כי לצד תרומתו הרבה והמשמעותית, המחקר הנוכחי כלל מספר ליקויים ומגבלות: ראשית, הראיונות בוצעו באופן מקוון (באמצעות פלטפורמת ה"זום" או בשיחת טלפון), זאת על מנת להתגבר על מחסום הניידות, המקשה הן על המרואיינים והן על החוקרת-המרואיינת, המתמודדת בעצמה עם עיוורון. על אף היתרון שבביצוע ראיון מקוון לאוכלוסייה זו, ראיון שכזה עלול ליצור בקרב הנחקרים תחושת ניכור וריחוק מהחוקרת, ובכך לאתגר את נכונותם להיפתח, להיחשף ולשתף. מלבד זאת, עובדת היותה של החוקרת אישה עיוורת מונעת הבנה ופענוח של שפת גוף, ובכך מצמצמת במידה מסוימת את היכולת לפרש את הדקויות והרבדים הנסתרים שבדברי המרואיינים. כמו כן, כלל משתתפי המחקר הינם יהודים, דבר שמהווה מגבלה בייחוד בחברה הישראלית ההטרוגנית - ייתכן כי היעדר מפגש עם נחקרים המחזיקים בתפיסות דתיות מגוונות, מונע חשיפה לנקודות מבט שונות להשקפות ייחודיות באשר לחוויות ההשתלבות בעבודה. בנוסף, במחקר ניכר ייצוג בולט של בעלי נכויות גפיים (10 משתתפים), בהשוואה ללקויות פיזיות אחרות (ראייה ושמיעה המתחלקות בין 9 משתתפים) – וייתכן כי שיעור הדומיננטי של קבוצה זו עלול להשפיע במידת מה על הממצאים. לבסוף, במדגם ניכר רוב נשים מובהק (13 נשים לעומת 6 גברים בלבד) – ייתכן כי במחקר לא ניתן ביטוי מספק לנרטיב ולפרספקטיבה הגברית.

המחקר הנוכחי עשוי להוות פתח להעשרת הידע התיאורטי הקיים באמצעות ביצוע מחקרי המשך: ראשית, מחקר זה התמקד באוכלוסיית בעלי המוגבלויות הפיזיות הגלויות בלבד, ועל כן התובנות והמסקנות העולות ממנו רלוונטיות ותקפות לאוכלוסייה זו בלבד. מומלץ להרחיב את חקר ההשתלבות החברתית והמקצועית בקרב עובדים המתמודדים עם מוגבלויות מסוגים שונים (קוגניטיביות, תקשורתיות ואף פיזיות שאינן גלויות לעין). כמו כן, בעוד המחקר הנוכחי עשה שימוש בראיונות עומק עם העובדים בעלי המוגבלויות בלבד, מומלץ לחקור את הנושא באמצעות תצפיות בדינמיקה המתקיימת בסביבה הארגונית, תוך קיום ראיונות עם מגוון בעלי תפקידים בצוות העבודה (העובד בעל המוגבלות, העמיתים והמעסיק). כך ניתן יהיה להציג תמונה

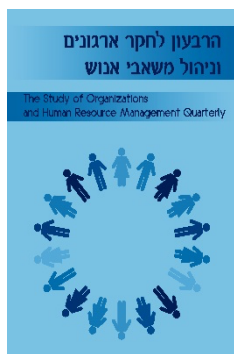
מלאה ומורכבת, לתאר את תהליך שילובו של עובד בעל מוגבלות בצוות מנקודות מבט שונות, ולהציף פערים או קווי דמיון בין החוויות והתחושות המדווחות בראיונות ובין האקלים הארגוני והאינטראקציות המתנהלות בפועל. בנוסף, מומלץ להקדיש מחקר ייעודי לבדיקה מעמיקה של הקשר בין נגישות סביבת העבודה ותכולות התפקיד ובין ההשתלבות החברתית בצוות. לבסוף, מומלץ להרחיב את העיסוק בנושא המימוש העצמי והגשמת הפוטנציאל בקרב עובדים עם מוגבלויות.

רשימת מקורות

- פינטו, א' (2017). השפעת המניעים הפנימיים על השתלבותם בעבודה של אנשים עם מוגבלויות [עבודה לשם קבלת תואר מוסמך, האוניברסיטה העברית בירושלים].
- צבר בן יהושע, נ' (2001). *מסורות וזרמים במחקר האיכותני*. (עמ' 13-28). אור יהודה: הוצאת דביר.
- שקדי, א' (2003). *מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני תיאורי ויישום*. (עמ' 69-80). תל אביב:
- Allport, F. H. (1954). The structuring of events: outline of a general theory with applications to psychology. *Psychological Review*, 61(5), 281–303. <https://doi.org/10.1037/h0062678>
- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Ginis, K. A. M. (2020). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 135–158. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>
- Burke, J., Bezyak, J., Fraser, R. T., Pete, J., Ditchman, N., & Chan, F. (2013). Employers' attitudes towards hiring and retaining people with disabilities: A review of the literature. *The Australian Journal of Rehabilitation Counselling*, 19(1), 21–38.
- Haegele, J. A., & Hodge, S. (2016). Disability discourse: Overview and critiques of the medical and social models. *Quest*, 68(2), 193–206. <https://doi.org/10.1080/00336297.2016.1143849>
- Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N., & Karon, L. (2018). A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(4), 634–655. <https://doi.org/10.1007/s10926-018-9756-z>
- Naraine, M. D., & Lindsay, P. H. (2011). Social inclusion of employees who are blind or low vision. *Disability & Society*, 26(4), 389–403. <https://doi.org/10.1080/09687599.2011.567790>
- Novak, J. A., & Rogan, P. M. (2010). Social integration in employment settings: Application of intergroup contact theory. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 48(1), 31–51. <https://doi.org/10.1352/1934-9556-48.1.31>
- Shakespeare, T. (2006). The social model of disability. In L. Davis (Ed.), *The disability studies reader* (pp. 197–204). Routledge.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research* (2nd ed.). Sage.
- Swain, J., & French, S. (2000). Towards an affirmation model of disability. *Disability & Society*, 15(4), 569–582. <https://doi.org/10.1080/09687590050058189>
- Swain, J., & French, S. (2001). The relationship between disabled people and health and welfare professionals. In G. L. Albrecht, K. D. Seelman, & M. Bury (Eds.), *Handbook of disability studies* (pp. 734–753). Sage.

- Tompa, E., Buettgen, A., Mahood, Q., Padkapayeva, K., Posen, A., & Yazdani, A. (2015). *Evidence synthesis of workplace accommodation policies and practices for persons with visible disabilities: Final report*. Centre for Research on Work Disability Policy.
- Vornholt, K., Uitdewilligen, S., & Nijhuis, F. J. (2013). Factors affecting the acceptance of people with disabilities at work: A literature review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 23(4), 463–475. <https://doi.org/10.1007/s10926-013-9426-0>
- Vornholt, K., Villotti, P., Muschalla, B., Bauer, J., Colella, A., Zijlstra, F., Van Ruitenbeek, G., Uitdewilligen, S., & Corbiere, M. (2018). Disability and employment—Overview and highlights. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 40–55. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1387536>

[חזרה לתוכן העניינים](#)



מצוקה מוסרית כמשתנה מתווך בין תמיכת מנהל נתפסת וכוונות עזיבה ובין אקלים ארגוני אתי וכוונות עזיבה, בקרב פיזיותרפיסטים העובדים במגזר הציבורי בישראל

אביגיל פורת⁷, אביב קדרון², שירן בורד³

תקציר

בשנים האחרונות, מתגלה מגמה מדאיגה של נטישת מקומות עבודה מצד מטפלים במקצועות הבריאות, ובמיוחד פיזיותרפיסטים. על אף הנתונים המדאיגים על מגמות העזיבה בקרב פיזיותרפיסטים וההשלכות הרבות על שירותי הבריאות בישראל, תופעה זו לא זכתה לתשומת לב מחקרית. לפיכך, מטרת מחקר זה הייתה לבחון את הקשר בין תמיכת מנהל ותפיסת אקלים ארגוני אתי לבין כוונות עזיבה, בתיווך מצוקה מוסרית. איסוף הנתונים נעשה באמצעות הפצת שאלונים מקוונים אנונימיים ל-226 פיזיותרפיסטים במגזר הציבורי. מתוך ממצאי המחקר ניתן ללמוד כי קיים קשר בין מצוקה מוסרית ובין כוונות עזיבה. כמו כן, נמצא כי תמיכת מנהל ותפיסת אקלים ארגוני אתי עשויות להפחית רמות של מצוקה מוסרית, וכי מצוקה מוסרית מתווכת באופן חלקי בין תמיכת מנהל ואקלים ארגוני אתי ובין כוונות עזיבה. מחקר זה מציג לראשונה נתונים אמפיריים על כוונות עזיבה בקרב פיזיותרפיסטים במגזר הציבורי בישראל ובוחן קשרים שטרם נחקרו בקרב אוכלוסייה זו. ברמה היישומית, רצוי כי תוכניות התערבות עתידיות המיועדות להתמודד עם מגמת העזיבה יתמקדו, בין היתר, בחיזוק האקלים הארגוני האתי ובתמיכה הניהולית כמנגנונים שעשויים לסייע בהפחתת מצוקה מוסרית וכוונות עזיבה.

מבוא

מקצועות הבריאות במגזר הציבורי מצויים במצוקת כוח אדם. על פי נתונים מדוח פערי כוח אדם במקצועות הבריאות, בשנת 2020 היה מחסור של 2189 פיזיותרפיסטים מכלל הפיזיותרפיסטים הנדרשים (על פי יחס רצוי של מטפל 1 ל-1000 נפש) (אגף משאבי אנוש, 2022). תקופת הקורונה הייתה מאתגרת במיוחד עבור עובדי הבריאות במגזר הציבורי. כך, בסקר שנערך בשנת 2021 ובחן מגמות עזיבה בארגוני בריאות בארצות הברית, נמצא כי פיזיותרפיסטים דורגו במקום הראשון בעזיבת מקום עבודתם (Jannenga, 2022). באופן דומה, בסקר של התוכנית הלאומית לחיזוק עובדי מערכת הבריאות ומניעת שחיקה בקרב עובדי בריאות במגזר הציבורי (2022) שנערך בעקבות מגפת הקורונה, דווח על עלייה ברמות השחיקה, הדיכאון וכוונות העזיבה בהשוואה לסקר שנערך ב-2018. כוונות העזיבה של עובדי הבריאות עלו מ-14% בשנת 2018 ל-17% בשנת 2021.

⁷ אביגיל פורת, החוג לתואר שני בפיתוח ויעוץ ארגוני, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, avigailporat@gmail.com
² ד"ר אביב קדרון, החוג לתואר שני בפיתוח ויעוץ ארגוני, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, avivb@yvc.ac.il
³ פרופ' שירן בורד, תואר שני במנהל מערכות בריאות, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, shiranb@yvc.ac.il

עזיבה של כוח עבודה מיומן היא פגיעה קשה בארגוני בריאות, הן ברמת איכות הטיפול למטופלים והן בהיבט הכלכלי. גיוס, קליטה והכשרת עובדים חדשים באים לרוב על חשבון פיתוח הצוות הקיים, פוגעים בהיקף ובאיכות השירות הקליני שניתן למטופלים, מאריכים תורי המתנה בעקבות כוח אדם לא מיומן ומגבירים את העומס על העובדים שנותרו (Watwani & Hill, 2018). ברמה הכלכלית, עלות עזיבתו של עובד במקצועות הבריאות נאמדת בכ- 200% משכרו השנתי (Waldman et al., 2010).

מקצוע הפיזיותרפיה הוא מקצוע בריאות אשר מתמחה במתן הזדמנות למיצוי מיטבי של יכולות תפקודיות, לשם קידום חיים עצמאיים ופעילים בכל מעגלי החיים והרבדים החברתיים. הפיזיותרפיסט מאבחן, מטפל, משקם, חוקר, מדריך ומיעץ בהתאם לסטנדרטים הנהוגים בארץ ובעולם ופועל בשיתוף האדם הזקוק לטיפול ובהתאם למצבו ולצרכיו. הפיזיותרפיסט, בדומה לאנשי מקצועות בריאות אחרים, פועל על פי הקוד האתי המקצועי, ומחויב ליושרה ולשמירה על כבוד האדם וזכויותיו (פיזיותרפיה, 2023). בשנת 2020 נמצא פער של 24% בין מספר הפיזיותרפיסטים הרצוי ל מספר הפיזיותרפיסטים המצוי במגזר הציבורי. עוד נמצא כי אורך הטיפול הממוצע עמד על 35 דקות, משך טיפול שאינו משקף את הסטנדרט הטיפולי הרצוי (משרד הבריאות, 2022). מתוך הגדרה זו ולאור הנתונים הקיימים, עולה המורכבות הטמונה בעבודתו של פיזיותרפיסט. ההקפדה על הקוד האתי ועל היושרה המקצועית מצד אחד, והעבודה בתנאי סביבה מאתגרים מצד שני, מייצרת לא מעט קונפליקטים עבורם. מחקרה של קרפנטר (Carpenter, 2010) הצביע על התמודדות יום-יומית של פיזיותרפיסטים עם דילמות מוסריות וקושי לבחור בפעולה האתית הנכונה בסיטואציות מורכבות.

ואכן, כפי שמחקרם של Lau ושותפיו (2016) הראה, עבודה במקצוע טיפולי עשויה להיות תובענית מאוד. המחקר הצביע על הקושי הגדל של פיזיותרפיסטים במערכת הבריאות, שמתמודדים מחד עם ציפייה מערכתית לעלייה בתפוקות, ומאידך עם תהליכי ניירת, תיעוד ובירוקרטיה שגוזלים זמן יקר וירידה בזמן המוקדש לטיפול במטופלים. בנוסף, הם מתמודדים עם תסכול של מטופלים על זמני המתנה ארוכים ומשך טיפול קצר. כמו כן, גם על פי התוכנית הלאומית לחיזוק עובדי מערכת הבריאות ומניעת שחיקה (2022) בישראל, פיזיותרפיסטים חשופים למספר רב של גורמי לחץ, כגון חשיפה לאלימות מילולית ופיזית, עומס מטלות אדמיניסטרטיביות ומערכות מחשוב מעכבות, התעמרות מצד הממונים וקונפליקטים בין בעלי תפקידים, תנאי סביבת עבודה דלים, עומס פיזי וחשיפה למוות ולתחלואה. פיזיותרפיסטים רבים מדווחים על מצוקה נפשית, תשישות רגשית ועייפות פיזית, שחיקה וירידה ביכולת האמפתיה, ירידה בריכוז וקושי בביצוע תהליכי חשיבה מורכבים. ממצאים מדאיגים, במיוחד לאור הממצא כי תשישות רגשית פוגעת באיכות הטיפול שהמטופלים מקבלים ואף מעלה שכיחות של תביעות רשלנות (Fibuch & Ahmed, 2015).

אחת התופעות הנחקרות הקשורות למצבי מצוקה בקרב מקצועות הבריאות מכונה "מצוקה מוסרית" (Epstein et al., 2019; Hamric & Epstein, 2017). המושג "מצוקה מוסרית" הוגדר לראשונה על ידי Jameton (1984), כתופעה רגשית שאותה חווה מטפל כאשר הוא מרגיש מנוע מלפעול באופן הנתפס בעיניו כמוסרי, בעקבות מגבלות וחסמים הנגזרים מתנאי הסביבה בארגון שבו הוא עובד. מחקרים על תופעת המצוקה המוסרית מצביעים על קשר ישיר בינה ובין כוונות עזיבה (Dudzinski, 2016; Repenshek, 2009).

בשל התפרצות מגפת הקורונה, שהובילה להתמודדויות אתיות מורכבות עבור עובדי מקצועות הבריאות בתנאי אי ודאות וחששות, חוקרים שונים ביקשו לבדוק את הקשר בין מצוקה מוסרית וכוונות עזיבה בקרב עובדים אלה. מחקריהם חשפו כי מצוקה מוסרית נמצאה בקשר חיובי עם שחיקה, דכאון וכוונות עזיבה (Cacchione, 2020; Kanaris, 2021). הנתונים המטרידים מצביעים על מחסור הולך וגדל בכוח אדם

במקצועות הבריאות במגזר הציבורי, לצד מגמות עזיבה בקרב פיזיותרפיסטים. לאור זאת, המחקר אודות ההבנה של הקשרים בין מצוקה מוסרית לבין כוונת העזיבה הפך לרלוונטי מתמיד. זאת כדי להעמיק את ההבנה לגבי הקשר בין מצוקה מוסרית ובין מאפיינים ארגוניים הקשורים לתנאים ולסביבת העבודה בקרב אוכלוסייה זו. כך, השאלה מדוע פיזיותרפיסטים נוטים לעזוב את מקום עבודתם מקבלת משנה חשיבות לאור כוונות העזיבה הגבוהות בהשוואה למקצועות בריאות אחרים והפערים בין הרצוי למצוי במשאב אנושי זה במגזר הציבורי.

המודל התיאורטי שהציעה Corley (2002) הצביע על מספר מאפיינים ארגוניים שנמצאו קשורים למצוקה מוסרית, בהם תפיסת האקלים הארגוני האתי ואופי היחסים עם המנהלים בארגון. בנוסף, ההתמודדות המתמדת עם דילמות אתיות מובילה לא פעם להתפתחות של מצוקה מוסרית בקרב עובדי בריאות (Silén et al., 2011). ככל הידוע, מצוקה מוסרית כמשתנה מתווך בין תמיכה ניהולית, תפיסת אקלים ארגוני אתי וכוונות עזיבה טרם נבדקו. לפיכך, מטרת מחקר זה היא לבחון את תמיכת המנהל הנתפסת ותפיסת האקלים הארגוני האתי כמאפיינים ארגוניים של מקום העבודה, ואת הקשרים ביניהם ובין מצוקה מוסרית כמשתנה מתווך לכוונות עזיבה בקרב פיזיותרפיסטים במגזר הציבורי. רגישות מוסרית ותפיסת מסוגלות עצמית נמצאו כגורמות למצוקה מוסרית של פיזיותרפיסטים במגזר הציבורי בישראל באופן חלקי בלבד (ענבר, 2020). מכאן, נראה כי לא די בחקר מאפייני אישיות של הפיזיותרפיסט עצמו; על כן, למחקר הנוכחי נבחרו משתנים ברמה הארגונית ולא ברמה האישית.

זאת ועוד, מחקרים מצביעים על קשר חיובי בין תמיכת המנהל ובין רווחת עובדים (למשל, Harmoinen et al., 2014), וקשר שלילי למצוקה מוסרית (למשל, Pavlish et al., 2016). ככל שתמיכת המנהל נתפסת כחיובית יותר, כך פוחתים אחוזי התחלופה (Kurtessis et al., 2017). חשוב לציין כי במסגרות עבודה שבהן תנאי העבודה מורכבים יותר והתקציבים דלים יותר (כמו ארגוני בריאות או ארגונים חברתיים), תמיכת המנהל הופכת להיות בעלת משקל משמעותי יותר בהקשר זה (Maertz et al., 2007). מסגרות מעין אלה, בהשוואה לארגוני בריאות המספקים לעובדיהם תמיכה משמעותית בהתמודדות עם דילמות אתיות, אשר מותירות לעיתים את עובדיהן להכריע לבד בדילמות אתיות, נמצאו עם אחוזי תחלופה גבוהים יותר (למשל, Goldman & Tabak, 2010).

ממצאי מחקר זה עשויים להעמיק את ההבנה על אודות תופעת המצוקה המוסרית בקרב פיזיותרפיסטים ולאפשר בנייה של מודל קונספטואלי חדש. עם פרוץ מגפת הקורונה נראה כי ההתמודדות עם רמות המצוקה הפיזית והנפשית של עובדי מקצועות הבריאות החריפה, וכי המגיפה העצימה אתגרים שעמם התמודדה מערכת הבריאות עוד קודם. לאור מצוקת המשאב האנושי בתחום הפיזיותרפיה במגזר הציבורי, לממצאי מחקר זה חשיבות אף ברמה היישומית בהיותם עשויים לסייע בבניית תוכניות התערבות ואסטרטגיות להתמודדות עם תופעות אלו.

סקירת ספרות

מסגרת תיאורטית

Corley (2002) הציעה מודל תיאורטי לחקר מצוקה מוסרית בצוותי סיעוד. כיום זהו אחד המודלים המרכזיים בספרות למחקרים העוסקים בנושא מצוקה מוסרית, המהווה מסגרת תיאורטית למחקר זה. על פי המודל, מצוקה מוסרית היא תולדה של שני מאפיינים מרכזיים המתקיימים יחדיו: מאפיינים פנימיים הקשורים לחוויה הרגשית של הפרט ומאפיינים חיצוניים הקשורים לסביבת העבודה ולאופן שבו מתקבלות החלטות אתיות בארגון. המאפיינים הפנימיים כוללים תחושת שותפות במעשי עוולה, תחושה שהקול האישי

אינו נשמע והתפשרות על ערכים מקצועיים, הנבדלים זה מזה בהתאם לעוצמה ולתדירות המקרים. המאפיינים החיצוניים נסובים סביב מספר מרכיבים ארגוניים: האקלים האתי כפי שנתפס על ידי העובד, אופי היחסים בין הקולגות ועם המנהל הישיר – שיתוף פעולה, תחושת שייכות, תחושת הערכה לתרומתם ומידת האוטונומיה המתאפשרת בביצוע תפקידם. מתוך המודל עולה החשיבות בבדיקת משתנים הקשורים בסביבת העבודה והקשר ביניהם ובין מצוקה מוסרית בקרב פיזיותרפיסטים.

כוונות עזיבה (Turnover intention)

המושג כוונות עזיבה מוגדר כרצון מודע ומכוון של העובד לעזוב את הארגון (Sjöberg & Sverke, 2000). נתונים מלמדים כי בשנים האחרונות קיימת מגמת עזיבת מקומות העבודה של עובדי מקצועות הבריאות בכלל ופיזיותרפיסטים בפרט. מתוך סקר שדגם 6300 פיזיותרפיסטים בארה"ב עלה נתון מטריד לפיו כמחציתם שוקלים הסבה מקצועית בחמש השנים הבאות (Jannenga, 2022). בסקר שנערך ב-2019 על ידי משרד הבריאות בישראל עלה כי 13% מכלל הפיזיותרפיסטים שוקלים לעזוב את המקצוע. מחקרים שנערכו בעקבות מגפת הקורונה שבדקו כוונות עזיבה בקרב פיזיותרפיסטים, מצאו כי כוונות העזיבה היו ברמה בינונית עד גבוהה (Cantu et al., 2022; Carletto et al., 2022). לעזיבת עובדי בריאות השלכות חמורות על ארגונים ועובדיהם. על פי Waldman ושותפיו (2010), כאמור ישנה עלות כלכלית גבוהה לעזיבתם. כמו כן, לעזיבה של עובדים השלכות על העובדים שנשארו במקום העבודה, כאשר נמצאה ירידה בשביעות הרצון ועלייה בכוונות עזיבה בקרבם (Vatwani & Hill, 2018). לאור המגמות המדאיות של עזיבת עובדי מקצועות הבריאות בכלל ופיזיותרפיסטים בפרט, עולה החשיבות באיתור כוונות העזיבה כצעד מניעתי.

מצוקה מוסרית (Moral Distress)

מצוקה מוסרית מוגדרת כמתח פנימי שחווים צוותי סיעוד בסיטואציות טיפוליות, שבהן הם חשים כבולים על ידי מגבלות ארגוניות המונעות מהם לבצע את מה שנכון וראוי לעשות מבחינתם (Jameton, 1984). Mareš (2016) סייע במחקרו לחדד את הבדלים בין מצוקה מוסרית ובין דילמה מוסרית או אתית. לדבריו, בעוד שדילמה אתית מתייחסת להתלבטות ולקושי להכריע בין שני ערכים סותרים בעלי צידוק, במצוקה מוסרית המטפל יודע מהי ההתנהגות הראויה מבחינתו ואינו שרוי בדילמה, אך אין באפשרותו לפעול בהתאם לסט הערכים שלו בשל חסמים חיצוניים. למשל, אילוצים מערכתיים (כמו מגבלת זמן, עומס וריבוי משימות, תנאים פיזיים וכלכליים מצומצמים ועוד).

מחקרה של Carpenter (2010) הראה כי פיזיותרפיסטים מתמודדים באופן יום-יומי עם דילמות מוסריות ובתוך כך עם הקושי לבחור בפעולה האתית הנכונה בסיטואציות מורכבות אלו. ענבר (2020) תיארה כי פיזיותרפיסטים בישראל חווים מצוקה מוסרית בינונית עד גבוהה ללא קשר לסוג מסגרת העבודה (בית חולים, מרכז שיקום, מכון בקהילה של קופת חולים או פרטי). האדוות הנלוות למצוקה מוסרית של מטפלים משפיעות גם על איכות הטיפול שהמטופלים מקבלים. זאת, משום שמצוקה מוסרית עלולה להוביל לדעיכה באמפתיה של המטפלים כלפי המטופלים, לצמצום זמן מגע עם מטופלים ולטעויות בתהליכי חשיבה קליניים (Gutierrez, 2005; Wilkinson, 1987). Hatamizadeh ושותפיו (2019) הכתירו מצוקה מוסרית כמנבאת עיקרית לכוונות עזיבה בקרב עובדי מקצועות הבריאות.

תמיכת מנהל נתפסת (Perceived Supervisor Support)

תמיכת מנהל נתפסת מתארת את תפיסת העובד לגבי המידה שבה המנהל דואג לרווחתו ומעריך את תרומתו לארגון. האופן שבו עובד תופס את התמיכה שהוא מקבל מהמנהל שלו עשויה להיות מושפעת מפעולות כמו הכרה תודה, משו, מתן הזדמנויות להתפתחות מקצועית והדגמת אמפתיה וכבוד (Kottke & Sharafinski,)

1988). במטרה-אנליזה נמצא כי מרכיבים מרכזיים בהפחתת מתח ושחיקה של עובדים הינם יחסים תקינים בין מנהל לעובדיו המבוססים על מנהיגות, דוגמה אישית, תמיכה ואכפתיות (Caring) (Harmoinen et al., 2014). באופן זה, תמיכה ניהולית מייצגת משאב חברתי שעשוי לחזק את אמונותיהם של אנשי מקצוע לגבי יכולתם להתמודד בהצלחה עם מצבי לחץ בעבודה (Hobfoll, 2001).

בהלימה לכך, מחקרם של Maningo-Salinas (2010) מצא כי סגל סיעודי שקיבל תמיכה ניהולית בתהליכי קבלת החלטות אתיות, הכרה בתרומה ובמאמץ ותחושת דאגה לרווחתו, דיווח על רמות נמוכות יותר של מצוקה מוסרית בהשוואה לעובדים שלא קיבלו תמיכה. ובחיזוק לכך, ממצאים דומים עלו גם במחקרם של Pavlish ושותפים (2016). Corley (2002) ציינה כי בקרב סגל סיעודי שדיווח על קשרים טובים עם המנהל, פחתה בהתאמה המצוקה המוסרית. Maertz ושותפיו (2007) מצאו כי תפיסות העובדים לגבי תמיכת המנהל משפיעות באופן משמעותי על שיעורי התחלופה, כך שככל שתמיכת המנהל נתפסת כחיובית יותר פוחתים אחוזי התחלופה.

אם כן, ניתן לומר כי תמיכת מנהל מעודדת התנהגות אתית ואזרחית במקום העבודה, מגבירה תחושת שייכות, מפחיתה היעדרויות ומנבאת כוונות הישארות בארגון (Boiral et al., 2015; Kurtessis et al., 2017). בקרב עובדי מקצועות הבריאות באופן ספציפי, נמצא כי תמיכת מנהל תורמת להפחתת העומס הרגשי שהם חווים בעת התמודדות עם מצבים מורכבים (Maffoni et al., 2022). מחקר נוסף שבוצע במערכת הבריאות הציבורית הצביע על קשר בין תמיכת מנהל ובין חווית המטופל, כך שככל שתמיכת המנהל עולה, שביעות רצון המטופלים מהשירות ומהטיפול עולה (Ogbonnaya & Babalola, 2021). לעומת זאת, במצבים של היעדר תמיכה ניהולית ראויה, נצפתה עלייה בהיעדרויות ובכוונות עזיבה (Robaee et al., 2018).

לאור כל זאת, עולות ההשערות:

השערה 1: יימצא קשר שלילי בין תמיכת מנהל נתפסת ובין מצוקה מוסרית.

השערה 2: יימצא קשר שלילי בין תמיכת מנהל נתפסת ובין כוונות עזיבה.

השערה 3: יימצא קשר חיובי בין מצוקה מוסרית ובין כוונות עזיבה.

תפיסת אקלים ארגוני אתי (Perceived Organizational Ethical Climate)

אקלים ארגוני אתי הוא מושג המבטא את התפיסות, הערכים המנחים, הנהלים והפרקטיקות הארגוניות, המעצבות את ההתנהגות של העובדים בארגון ומגדירות מהי התנהגות ראויה או מקובלת (Victor & Cullen, 1987). אקלים ארגוני אתי מגדיר את הציפיות ודרכי ההתנהגות המקובלים בארגון, ומסייע לנותני שירות להכריע במצבים עמומים או קונפליקטואליים (Jaramillo et al., 2006). מתוך הגדרה זו עולה חשיבות התפיסה הסובייקטיבית של עובד את האווירה במסגרת שבה הוא נמצא. העובדים במערכת הבריאות נדרשים לא פעם לקבל החלטות אתיות מורכבות שעשויות להשפיע על חיי אדם ורווחתו ולכן מרכיב זה הוא משמעותי.

בדומה למקצועות טיפוליים אחרים, גם לפיזיותרפיה יש קוד אתי. מטרת הקוד האתי הנה לקדם אקלים אתי בקרב פיזיותרפיסטים, להכתיב נורמות התנהגות, לסייע בתהליכי קבלת החלטות אתיות ולקדם אחריות ציבורית (Swisher et al., 2010). יישומו של קוד זה תלוי בידע ובשליטה בקוד האתי, ביכולתו של הפיזיותרפיסט לזהות שמדובר בדילמות אתיות ולבצע אינטגרציה בין הקוד האתי ובין חשיבה קלינית (Carpenter, 2010).

ההתמודדות המתמדת עם דילמות אתיות מובילה לא פעם להתפתחות של מצוקה מוסרית בקרב עובדי בריאות. מחקרם של Varcoe ואחרים (2004) מצא כי סגל סיעודי הרגיש שהוא מתפקד כסוכן מוסריות בתוך הארגון. מחקרים אחרים מצביעים על קשר שלילי בין אקלים אתי ובין מצוקה מוסרית בקרב סגל סיעודי, רופאים ועובדי בריאות נוספים (Corley et al., 2005; Pauly et al., 2012). בהתאם, Gallagher & Tschudin (2010) הדגישו כי כדי להפחית מצוקה מוסרית בקרב סגל סיעודי, ארגוני בריאות צריכים לפתח אקלים אתי שמעודד אומץ מוסרי ויושרה מקצועית. יתר על כן, אקלים אתי הנו משתנה ארגוני המשפיע לא רק על התפתחותה של מצוקה מוסרית, אלא גם על כוונות עזיבה. מחקרים שבוצעו בקרב סגל סיעודי הצביעו על קשר שלילי בין אקלים ארגוני אתי ובין כוונות עזיבה (Cantu, 2019; Olson, 2018). לפיכך, השערות המחקר הן:

השערה 4: יימצא קשר שלילי בין תפיסת אקלים ארגוני אתי ובין מצוקה מוסרית.

השערה 5: יימצא קשר שלילי בין תפיסת אקלים ארגוני אתי ובין כוונות עזיבה.

השערה 6: יימצא קשר חיובי בין מצוקה מוסרית ובין כוונות עזיבה.

מצוקה מוסרית כמשתנה מתווך בין אקלים ארגוני אתי וכוונות עזיבה ובין תמיכת מנהל וכוונות עזיבה
מצוקה מוסרית נבדקה כמשתנה מתווך במספר מחקרים, אך למיטב ידיעתנו עד כה לא נחקר המודל המוצע במחקר זה. כך למשל, במטה-אנליזה נמצא כי מצוקה מוסרית תיווכה את הקשר בין יושרה ניהולית ובין כוונות עזיבה (Protas, 2013). כמו כן, מצוקה מוסרית נמצאה כמשתנה מתווך מלא בין חשיפה למוות של מטופלים במחלקת ילדים ובין כוונות עזיבה של סגל סיעודי שעבד במחלקה (Jang et al., 2022), וכן כמשתנה מתווך בין התאמה ערכית (value congruence) ובין דכאון בקרב מטפלים במחלקות לטיפול נמרץ (Lamiani et al., 2018). מחקר נוסף הראה כי מצוקה מוסרית היוותה משתנה מתווך בין תמיכת מנהל ואספקטים אתיים הקשורים בטיפול ובין תשיות רגשית בצוותי רפואה במרכזי שיקום נוירולוגי (Maffoni et al., 2022). על בסיס מחקרים אלו השערות המחקר הן:

השערה 7א: מצוקה מוסרית מתווכת את הקשר שבין תמיכת מנהל נתפסת ובין כוונות עזיבה.

השערה 7ב: מצוקה מוסרית מתווכת את הקשר שבין תפיסת אקלים ארגוני אתי ובין כוונות עזיבה.

שיטה

אוכלוסיית המחקר

במחקר נכללו פיזיותרפיסטים שעבדו במגזר הציבורי בישראל בלבד (קרי, בתי חולים, מכוני פיזיותרפיה, יחידות להמשך טיפול של שירותי הבריאות, מוסדות שיקום ומוסדות גריאטריים, מסגרות של משרד החינוך ומכוני הפיזיותרפיה של צה"ל). הפנייה נעשתה באמצעות שאלון מקוון בשני אופנים: דרך רשתות חברתיות בקבוצות עניין מקצועיות המיועדות לפיזיותרפיסטים בלבד; דרך מתאמות התנסויות קליניות בחוגי הפיזיותרפיה באוניברסיטאות ומדריכים קליניים העובדים במסגרות השונות ברחבי הארץ, אשר הפנו לאנשים נוספים השייכים לקבוצה הנחקרת. גודל המדגם כוון למספר נחקרים שיאפשר יכולת ניתוח סטטיסטית. גודלו חושב על פי הכלל המקובל בגרסיה לינארית: 20 תצפיות לכל מסביר בודד (Norman et al., 2012). על פי חישוב של 20 משתתפים למסביר, גודל המדגם המינימלי עבור 9 משתנים מסבירים הוא 180 משתתפים (20 משתתפים כפול 9 משתנים). בפועל, גודל המדגם במחקר זה עומד על 226 פיזיותרפיסטים.

מתוך 226 פיזיותרפיסטים אשר השתתפו במחקר זה, 152 השיבו על השאלון הדמוגרפי: 113 נשים (74.3%) ו-39 גברים (25.7%). מרבית המשתתפים (כ-88%) עובדים בארגון בריאות (n=135) וכ-6% (n=9) עובדים במשרד ממשלתי. כ-49% מהמשתתפים (n=75) בני 31-40, כ-23% (n=36) בני 41-50 וכ-16% (n=25) בני 51-60. מרבית המשתתפים (74%, n=112) העידו על אורח חיים חילוני, 16% (n=24) דיווחו על אורח חיים דתי והשאר נעו בין אורח חיים מעורב, מסורתי או אחר. כ-62% (n=92) בעלי תואר ראשון BA, כ-23% (n=52) בעלי תואר שני MA והיתר (n=5) המהווים 3% מכלל המשתתפים) בעלי PhD. בנוסף, כ-35% (n=53) בעלי 11-20 שנות ותק מקצועי, 25% (n=38) בעלי 6-10 שנות ותק, כ-16% (n=25) בעלי 21-30 שנות ותק וכ-17% (n=27) בעלי ותק נמוך יותר של 0-5 שנים.

כלי המחקר

המחקר מבוסס על שאלונים מהמנים ומתוקפים אשר תורגמו מאנגלית לעברית, תוך בדיקת מהימנות התרגום. ההיגדים דורגו בסולם ליקרט מ-1 ("לא מסכים בכלל") ועד 5 ("מסכים בהחלט"), אלא אם כן צוין אחרת.

תפיסת אקלים ארגוני אתי

נעשה שימוש בשאלון של Kuenzi ואחרים (2020). שאלון זה נבחר לצורך המחקר הנוכחי בשל התאמת ניסוחי ההיגדים לצוותים רפואיים. השאלון מורכב משישה היגדים. היגד לדוגמה: "ההדרכה בתחום האתיקה תואמת לאופן שבו העובדים מבצעים בפועל את עבודתם". מהימנות השאלון במחקר המקורי הוא $\alpha=0.78$.

תמיכת מנהל נתפסת

השאלון נלקח ממחקרה של שטייגמן (2010) והוא מבוסס על כלי המחקר של Eisenberger ושותפיו (1986). השאלון מורכב משמונה היגדים. היגד לדוגמה: "המנהל/ת מגלה אכפתיות כלפיי". רמת המהימנות היא $\alpha=0.94$.

מצוקה מוסרית

במחקר זה נעשה שימוש בשאלון Measure of Moral Distress – Healthcare Professionals (MMD-HP) (Epstein et al., 2019), עם התאמה למחקר זה. אורכו המקורי של השאלון קוצר ל-12 היגדים והוא מורכב מארבעה ממדים (דילמות שמקורן ברמה ארגונית, דילמות קליניות שמקורן בדינמיקה בין מטפל ומטופל, דילמות שמקורן בהתפשרות על יושרה בעקבות גורמים ברמת הצוות ודילמות שמקורן בדינמיקה בין צוותים רפואיים ובין המטופלים והמשפחות). בכל ממד נבחרו שלושת ההיגדים עם הטעינות הגבוהה ביותר. עבור כל היגד בשאלון היה על המשיבים לציין את תדירות המצוקה המוסרית (Frequency) ועוצמתה (Intensity), בסולם ליקרט של 0-4 ("מעולם לא" ועד 4 "בתדירות/עוצמה גבוהה"). תוצאות השאלון מחושבות על ידי הכפלת התדירות והעוצמה עבור כל היגד וסכימה של התוצאות. הציון בשאלון נע בין 0-432, כך שציון גבוה מצביע על רמות גבוהות של מצוקה מוסרית. היגד לדוגמה: "נדרשתי לטפל ביותר מטופלים ממה שאני יכולה לטפל בהם בבטחה". המהימנות הפנימית של השאלון כפי שדווחה על ידי החוקרים היא $\alpha=0.93$.

כוונות עזיבה

במחקר זה נעשה שימוש בשאלון אשר פותח על ידי Sjöberg and Sverke (2000). היגד לדוגמה: "אני מחפש/ת עבודה אחרת באופן אקטיבי". מהימנות השאלון היא $\alpha=0.83$.

משתנים דמוגרפיים

גיל, מגדר, תואר אקדמי, שנות ותק במקצוע, מידת דתיות ומעסיק עיקרי (ארגון בריאות, משרד ממשלתי, רשות מקומית או ארגון ציבורי אחר). בחירת משתני הבקרה שעשויים להשפיע על המשתנה התלוי מבוססת על מחקרים המציגים קשרים בינם ובין מצוקה מוסרית ובינם ובין כוונות עזיבה בקרב צוותים רפואיים (למשל, Degen et al., 2015).

יצוין כי כלי המחקר והליך המחקר אושרו על ידי ועדת האתיקה המוסדית. משתתפי המחקר קיבלו הסבר מפורט על אודות אופי המחקר וצוין כי ניתן לפרוש בכל רגע מהמחקר. כמו כן, צוין כי הנתונים ישמרו באופן אנונימי ולא ניתן יהיה לזהות את מקום עבודתו של המשיב לשאלון.

ממצאים

סטטיסטיקה תיאורית נבחנה בעזרת SPSS גרסה 27. ראשית, בחינת המהימנות הפנימית של השאלונים עבור המדגם במחקר זה הראתה שהתקבלו ערכי אלפא קרונבאך תואמים את הספרות והמאפשרים המשך בחינה וניתוח של הממצאים (טבלה 1). כמו כן, מבחן Harman הראה כי השונות המשותפת הנובעת מכלי המדידה היא 37% ואינה עולה על 50% כנדרש.

טבלה 1: סטטיסטיקה תיאורית

ממוצע	סטיית תקן	מהימנות	תמיכת מנהל נתפסת	תפיסת אקלים ארגוני אתי	מצוקה מוסרית	כוונות עזיבה
3.87	0.98	0.945	1			
3.59	0.9	0.895	.605***	1		
97.07	42.82	0.837	-.389***	-.471***	1	
2.16	1.25	0.797	-.500***	-.263**	.407***	1

. ** $p < .01$, *** $p < .001$.

בחינת השערות המחקר

כל השערות המחקר בדבר קשר ישיר אוששו (טבלה 2). בהתאם, נמצא קשר שלילי ($B = -16.93$, $p < 0.001$) בין תמיכת מנהל נתפסת ובין מצוקה מוסרית ($H1$); נמצא קשר שלילי ($B = -0.682$, $p < 0.001$) בין תמיכת מנהל נתפסת ובין כוונות עזיבה ($H2$); נמצא קשר חיובי ($B = 0.005$, $p = 0.02$) בין מצוקה מוסרית ובין כוונות עזיבה ($H3$); נמצא קשר שלילי ($B = -22.37$, $p < 0.001$) בין תפיסת אקלים ארגוני אתי ובין מצוקה מוסרית ($H4$); נמצא קשר שלילי ($B = -0.261$, $p = 0.02$) בין תפיסת אקלים ארגוני אתי ובין כוונות עזיבה ($H5$); נמצא קשר

חיובי ($B=0.008$, $p<0.001$) בין מצוקה מוסרית ובין כוונות עזיבה (H_6). אף אחד מהמשתנים הדמוגרפיים לא נמצא קשור למצוקה מוסרית או לכוונות עזיבה.

לבחינת השערות התיווך נעזרנו ב- AMOS גרסה 24, ולהערכת ערכי טיב ההתאמה של המודל נעשה שימוש ב- Bootstrap 5000. קשר הוגדר כמובהק כאשר 0 לא נמצא בטווח של רווח בר סמך. מצוקה מוסרית נמצאה כמתווכת תיווך חלקי את הקשר שבין תמיכת מנהל נתפסת ובין כוונות עזיבה ($B=-0.080$, $p=0.014$, $CI=-$), מכיוון שהנתיב הישיר בין תמיכת מנהל נתפסת ובין כוונות עזיבה נותר מובהק. ערכי טיב ההתאמה של המודל מצביעים על התאמה טובה: $\chi^2=0.077$, $df=4$, $p=.999$; Relative $\chi^2=.019$; CFI=1.00; TLI=1.03; RMSEA=.000. כמו כן, נמצא אפקט תיווך, כך שמצוקה מוסרית מתווכת תיווך חלקי ($B=-$) את הקשר שבין תפיסת אקלים ארגוני אתי ובין כוונות עזיבה, מכיוון שהנתיב הישיר בין תפיסת אקלים ארגוני אתי ובין כוונות עזיבה נותר מובהק. ערכי טיב ההתאמה של המודל מצביעים על התאמה טובה: $\chi^2=1.75$, $df=4$, $p=.780$; Relative $\chi^2=.439$; CFI=1.00, TLI=1.02; RMSEA=.000.

טבלה 2: השערות המחקר

השערה	קשר ישיר	B	β	T	P	CI	
						UL	LL
1	תמיכת מנהל נתפסת $\leftarrow$ מצוקה מוסרית	-16.93	-.389	-5.18	<0.001	-24.51	-9.58
2	מצוקה מוסרית $\leftarrow$ כוונות עזיבה	.005	0.161	2.31	0.021	.001	.009
3	תמיכת מנהל נתפסת $\leftarrow$ כוונות עזיבה	-.682	-.533	-7.64	<0.001	-.851	-.502
4	אקלים ארגוני אתי $\leftarrow$ מצוקה מוסרית	-22.37	-.472	-6.55	<.001	-29.79	-15.11
5	מצוקה מוסרית $\leftarrow$ כוונות עזיבה	.008	.281	3.32	<.001	.003	.014
6	אקלים ארגוני אתי $\leftarrow$ כוונות עזיבה	-.261	-.187	-2.21	.027	-.504	-.022
אפקט תיווך							
7א	תמיכת מנהל נתפסת $\leftarrow$ מצוקה מוסרית $\leftarrow$ כוונות עזיבה	-.080	-0.06	-	0.014	-.184	-.015
7ב	אקלים ארגוני אתי $\leftarrow$ מצוקה מוסרית $\leftarrow$ כוונות עזיבה	-.185	-.132	-	<.001	-.344	-.067

CI = confidence interval; LL = Lower limit; UL = Upper limit Bootstrap sample = 5000

דיון

מחקר זה בחן את תמיכת המנהל הנתפסת ותפיסת אקלים ארגוני אתי בתיווך מצוקה מוסרית כגורמים לכוונות עזיבה של פיזיותרפיסטים במגזר הציבורי. השערות התיווך אוששו חלקית ונמצא כי מצוקה מוסרית

מתווכת חלקית בין תמיכת מנהל נתפסת ותפיסת אקלים ארגוני אתי ובין כוונות עזיבה. למחקר זה שתי תרומות מרכזיות.

ראשית, על פי ממצאי המחקר, פיזיותרפיסטים במגזר הציבורי סובלים ממצוקה מוסרית ברמה בינונית-גבוהה, בדומה למקצועות בריאות נוספים (Fumis et al., 2017). לצד זאת, מתוך ממצאי המחקר הנוכחי עלה כי פיזיותרפיסטים במגזר הציבורי דיווחו על תמיכת מנהל נתפסת ברמה בינונית-גבוהה. עוד נמצא קשר שלילי בין תמיכת מנהל נתפסת ובין מצוקה מוסרית.

הספרות התיאורטית מתייחסת רבות לערך, למשמעות ולמאפיינים של תמיכת המנהל (Ogbonnaya & Babalola, 2021; Robaee et al., 2018). פיזיותרפיסטים נחשפים במהלך עבודתם לדילמות אתיות מורכבות ונאלצים לתמרן בין יושרה וערכי אתיקה מקצועית ובין תנאי סביבת עבודה לא פשוטים. בהקשר זה, ניתן לראות כי מנהלים יכולים לספק סוגים שונים של תמיכה לעובדים כדי לעזור להם להתמודד עם קשיי עבודתם (Corley, 2002). תמיכת המנהל הינה משאב אישי וארגוני קריטי בהפחתת מצוקה מוסרית, מכיוון שהיא יכולה לסייע למטפלים לחוש נתמכים בעת קבלת ההחלטות אתיות ולהפחית את תחושת המצוקה (Maningo-Salinas, 2010). על כן, ממצאי המחקר הנוכחי מצטרפים לידע הקיים על אודות הקשר בין תמיכת מנהל נתפסת ובין כוונות עזיבה בקרב עובדי בריאות (Corley, 2002; Ogbonnaya & Babalola, 2021). משום שהמחקר בוצע בתקופת משבר בריאותי, תמיכת מנהלים עשויה להיות משאב ארגוני מהותי במתן תמיכה והכוונה רגשית לעובדים, המסייעת להם להתמודד עם אי ודאות וחרדה (Pavlish et al., 2016).

בהתאם להשערת המחקר, נמצא כי מצוקה מוסרית מתווכת חלקית בין תמיכת מנהל נתפסת ובין כוונות עזיבה. כאשר פיזיותרפיסטים תופסים כי מנהליהם אינם מצליחים לספק תמיכה, הדבר עשוי להוביל למצוקה מוסרית מוגברת ולעלייה בכוונות עזיבה. יתר על כן, במקרים שבהם קיים פער בין התפיסה האתית של העובד ובין הארגון, ישנה חשיבות רבה לפעולת תיווך של המנהל בגישור על הפערים ובצמצום תחושת המצוקה הנלווית להם. בהיעדר תמיכה זו, תחושת המצוקה המוסרית וכוונות העזיבה עלולות להתגבר. מנהל שמזהה את התהליכים הללו בזמן ויודע להעניק לעובד את ההדרכה, התמיכה, הכלים והידע הדרושים לצורך התמודדות עם התופעה, עשוי למנוע את ההשלכות השליליות של פערים אלו (De Brasi et al., 2021). מאחר שהמשתתפים במחקר דיווחו על רמת מצוקה מוסרית בינונית-גבוהה, ייתכן כי התמיכה הניהולית אינה נותנת מענה מלא למצוקה הנובעת מדילמות אתיות. היבט זה עשוי להעיד על מחסור בכלים להתמודדות ממוקדת עם מצוקה מוסרית בצוותי הפיזיותרפיה, ואולי אף על היעדר מערכת תמיכה ארגונית למנהלים עצמם שייתכן שזקוקים לליווי בהתמודדות עם תופעות אלו.

אקלים ארגוני עשוי להיתפס כאתי או לא אתי, כתומך או לא תומך בהתנהגות אתית, ועשוי להיות בעל השפעה משמעותית על קבלת ההחלטות והפעולות האתיות של העובדים בארגון (Jang et al., 2022). מחד, תפיסת האקלים הארגוני כאתי עשויה לספק לעובדים תחושה של מטרות וערכים משותפים, שיכולים לעזור להם לנווט אל מול דילמות אתיות ולהפחית את הסבירות למצוקה מוסרית. מאידך, תפיסת האקלים הארגוני כלא אתי עלולה ליצור תרבות המעדיפה רווח, הספקים או מטרות אחרות על פני אתיקה, מה שעלול להוביל למצוקה מוסרית מוגברת ולסבירות גבוהה יותר לעזיבתו של העובד לצמיתות (Goldman & Tabak, 2010).

ממצאי המחקר הנוכחי מצביעים על כך שמצוקה מוסרית מתווכת באופן חלקי בין תפיסת אקלים ארגוני אתי ובין כוונות עזיבה. כלומר, תפיסת האקלים הארגוני כאתי מבוססת על התפיסה הרווחת של מה נחשב כהתנהגות מקובלת או לא מקובלת בתוך הארגון. תפיסת האקלים הארגוני האתי כשלילי אינה רק מובילה

למצוקה מוסרית של פיזיותרפיסטים, אלא גם לכוונות עזיבה. מתוך כך ניתן להסיק, כי שינוי בתפיסת האקלים הארגוני עשוי להפחית רמות של מצוקה מוסרית ולסייע בצמצום כוונות העזיבה בקרב פיזיותרפיסטים במגזר הציבורי בישראל.

מגבלות המחקר והמלצות למחקר עתידי

בעוד שמחקר זה מספק תובנות חשובות לגבי הקשר בין אקלים ארגוני אתי, מצוקה מוסרית וכוונות עזיבה בקרב פיזיותרפיסטים במגזר הציבורי בישראל, הוא אינו חף ממגבלות. ראשית, המשתתפים נבחרו על סמך נגישותם ונכונותם להשתתף במחקר, ועל כן ייתכן שהמדגם מוטה ואינו מייצג את כלל אוכלוסיית הפיזיותרפיסטים במגזר הציבורי בישראל. נתון זה עשוי להשפיע על היכולת להכליל את הממצאים על אוכלוסייה גדולה יותר. לפיכך, מחקר עתידי יכול לשקול פנייה למדגם מייצג ו/או לשלב מחקר איכותני. שנית, בשני צירי התיווך נמצא תיווך חלקי בלבד. היעדר תיווך מלא בהקשר זה מרמז על כך שיש משתנים אחרים שעשויים להסביר את התופעה, ורצוי לשלבם במחקרים הבאים על אודות גורמים לכוונות עזיבה של פיזיותרפיסטים. שלישית, הנתונים נאספו בנקודת זמן אחת, כך שלא ניתן לטעון לקשרים סיבתיים. בחינה נוספת של השערות המחקר במספר נקודות זמן עשויה ללמד אם ניתן לטעון לקשר סיבתי. רביעית, המחקר לא בדק את תפיסת השפעת מגפת הקורונה על מצוקה מוסרית בקרב פיזיותרפיסטים באופן ישיר. בנוסף, לא ניתן להסיק מתוך ממצאי המחקר על השפעות סיבתיות נוספות, כגון מדיניות בריאות ציבורית שצפויה להשפיע על היבטים משמעותיים מהמצב בפועל. לכן, נדרש מחקר בנקודת זמן נוספת כדי לבחון ממצאים אלו.

המלצות יישומיות

לממצאי המחקר השלכות יישומיות חשובות בהקשר של מקצועות הבריאות בישראל בכלל ומקצוע הפיזיותרפיה בפרט. נוכח הקרבה המתוארת של המחקר למשבר הקורונה, הרי שהדבר עשוי להיות קריטי לאור חשיבות התמיכה בעובדים בתקופות של משבר בריאותי ו/או מצבי עומס על מערכת הבריאות הציבורית.

ראשית, תמיכת המנהל בקרב פיזיותרפיסטים צריכה לקחת בחשבון את המאפיינים הייחודיים למקצוע, המהווים מכנה משותף לקהילת הפיזיותרפיסטים, ולמנף את החוזקות הללו כדי להעצים גאוות מקצוע ולכידות צוותית וסקטוריאלית. מנהלים יכולים לספק סוגי תמיכה שונים, כגון תמיכה אינסטרומנטלית על ידי מתן משאבים וסיוע שהעובדים צריכים כדי להשלים את משימות העבודה שלהם; תמיכה אינפורמטיבית על ידי מתן מידע לעובדים הדרוש להם כדי לבצע את תפקידם ביעילות; ותמיכה חברתית על ידי יצירת סביבת עבודה תומכת וחיובית (Ogbonnaya & Babalola, 2021). מומלץ לספק למנהלים את ההכשרה והמשאבים הנדרשים כדי לזהות סימנים של מצוקה מוסרית ולדעת כיצד נכון לטפל בהם. כמו כן, מומלץ לגבש פורום מחוזי או ארצי שיאפשר התייעצות על דילמות מורכבות כדי לעודד למידת עמיתים. יתרה מכך, על פורום זה לדון באתגרים הספציפיים של פיזיותרפיסטים ולבנות תוכנית התערבות יישומית המבוססת על הבנה מעמיקה של הצרכים בשטח.

שנית, ממצאי המחקר מדגישים את מידת החשיבות בביסוס ובקידום אקלים ארגוני התומך בהתנהגות אתית, ובקוד האתי של המקצוע פיזיותרפיה שנקבע על ידי המועצה העליונה של הפיזיותרפיה בישראל. בהקשר זה, ניתן לכלול פיתוח ותקשורת של הקוד האתי המתווה את ערכי הציפיות של הארגון, קביעת מדיניות ונהלים המקדמים התנהגות אתית ומתן הכשרה ותמיכה לעובדים בקבלת החלטות אתיות. בנוסף, חשוב לוודא שמנהלי הארגון מהווים מודל לחיקוי בהתנהגות אתית וקבלת החלטות ומטפלים בצורה נכונה

בהתנהגויות שאינן אתיות. זאת ועוד, מומלץ לארגונים להקים מערכות תמיכה לעובדים הסובלים ממצוקה מוסרית, כגון שירותי ייעוץ או קבוצות תמיכה עמיתים.

ברמה רחבה יותר, המגזר הציבורי יכול לפתח אסטרטגיות לניהול מצוקה מוסרית ולהפחתת כוונות עזיבה בקרב פיזיותרפיסטים. ניתן לכלול מתן משאבים לתוכניות חיזוק והדרכה של מנהלים, כמו גם פיתוח מדיניות ונהלים המקדמים סביבת עבודה תומכת. בנוסף, השקעה בגיוס ובשימור של אנשי מקצוע בתחום הבריאות, הגדלת המימון לשירותי בריאות במגזר הציבורי ושיפור תנאי העבודה והתמיכה באנשי מקצוע בתחום הבריאות עשויים לתרום לשימור פיזיותרפיסטים. לבסוף, חשוב לקדם תרבות של כבוד והערכה לאנשי מקצוע בתחום הבריאות, כולל הכרה בתרומותיהם לחברה ומתן הזדמנויות להתפתחות מקצועית ולקידום קריירה.

סיכום

מחקר זה הדגיש את ההשפעה של מצוקה מוסרית על פיזיותרפיסטים ואת החשיבות של תמיכה מנהל ואקלים ארגוני אתי בהפחתת כוונות עזיבה. מחקר זה מספק תובנות כיצד גורמים ארגוניים עשויים להשפיע על כוונתם של אנשי מקצוע בתחום הבריאות להישאר במגזר הציבורי. על ידי התייחסות לגורמים התורמים למצוקה מוסרית וקידום סביבת עבודה תומכת, ארגונים יכולים לשפר את שיעורי שימור העובדים ולהבטיח מתן שירותי בריאות איכותיים. ברמה האקדמית, מחקר זה תורם לספרות המחקר העוסקת בקשרים בין אקלים ארגוני אתי, תמיכה ניהולית, מצוקה מוסרית וכוונות עזיבה. בנוסף, על ידי בחינת התפקיד המתווך של מצוקה מוסרית, מחקר זה מוסיף להבנה של מערכות היחסים המורכבות בין משתנים אלה. בכך, מחקר זה ממלא פער בספרות ומספק תובנות חשובות לגבי האתגרים הייחודיים העומדים בפני אוכלוסייה זו. ברמה היישומית, לממצאי מחקר זה השלכות על ארגונים וקובעי מדיניות במגזר הציבורי. הממצאים מדגישים את הצורך בהתערבויות ובמדיניות המעודדת תמיכה ניהולית ואקלים אתי ארגוני כדי להפחית את המצוקה המוסרית ולשפר את שיעורי התחלופה בקרב פיזיותרפיסטים.

רשימת מקורות

- אגף משאבי אנוש (2022). *התוכנית הלאומית לחיזוק עובדי מערכת הבריאות ומניעת שחיקה*. ממצאי חסר הלאומי- 2021. משרד הבריאות.
- <https://www.gov.il/he/Departments/publications/reports/burnout-survey-2021-presentation-1303202>
- משרד הבריאות (2022). *פערי כוח אדם במקצועות הבריאות: פיזיותרפיה, קלינאות תקשורת וריפוי בעיסוק – מסמך מסכם (פרק הנתונים)*. ממשלת ישראל.
- https://www.gov.il/BlobFolder/pmopolicy/dec1140_2022/he/report462.pdf
- ענבר, נ' (2020). *מועקה מוסרית בקרב פיזיותרפיסטים: היבטים אישיים, מקצועיים וארגוניים* [חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה" אוניברסיטת חיפה].
- פיזיותרפיה (2023). *אודות מקצוע הפיזיותרפיה*. משרד הבריאות.
- <https://www.gov.il/he/pages/physiotherapy-about>
- שטייגמן, ע' (2010). *איזון בין חיי עבודה ומשפחה: החשיבות של תמיכת הארגון, המנהל והמשפחה והשלכותיו של איזון זה על זמינות פסיכולוגית ועל האנרגיה של הפרט בארגון* [חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה" אוניברסיטת בר אילן].

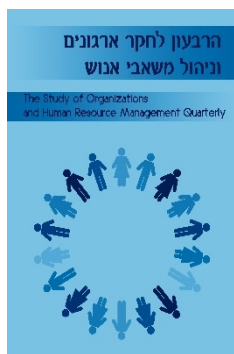
- Boiral, O., Talbot, D., & Paillé, P. (2015). Leading by example: A model of organizational citizenship behavior for the environment. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 532-550.
- Cacchione, P. Z. (2020). Moral distress in the midst of the COVID-19 pandemic. *Clinical Nursing Research*, 29(4), 215-216.
- Cantu, R., Carter, L., & Elkins, J. (2022). Burnout and intent-to-leave in physical therapists: A preliminary analysis of factors under organizational control. *Physiotherapy Theory and Practice*, 38(13), 2988-2997.
- Cantu, R. (2019). Physical therapists' perception of workplace ethics in an evolving health-care delivery environment: a cross-sectional survey. *Physiotherapy theory and practice*, 35(8), 724-737.
- Carletto, S., Ariotti, M. C., Garelli, G., Di Noto, L., Berchiolla, P., Malandrone, F., Guardione, R., Boarino, F., Campagnoli, M. F., Levet, P. S., Bertino, E., Ostacoli, L., & Coscia, A. (2022). Moral Distress and Burnout in Neonatal Intensive Care Unit Healthcare Providers: A cross-sectional study in Italy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8526.
- Carpenter, C. (2010). Moral distress in physical therapy practice. *Physiotherapy Theory and Practice*, 26(2), 69-78.
- Corley, M. C. (2002). Nurse moral distress: A proposed theory and research agenda. *Nursing Ethics*, 9(6), 636-650.
- Corley, M. C., Minick, P., Elswick, R. K., & Jacobs, M. (2005). Nurse moral distress and ethical work environment. *Nursing Ethics*, 12(4), 381-390.
- De Brasi, E. L., Giannetta, N., Ercolani, S., Gandini, E. L. M., Moranda, D., Villa, G., & Manara, D. F. (2021). Nurses' moral distress in end-of-life care: A qualitative study. *Nursing Ethics*, 28(5), 614-627.
- Degen, C., Li, J., & Angerer, P. (2015). Physicians' intention to leave direct patient care: An integrative review. *Human Resources for Health*, 13(1), 1-12.
- Dudzinski, D. M. (2016). Navigating moral distress using the moral distress map. *Journal of Medical Ethics*, 42(5), 321-324.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Epstein, E. G., Whitehead, P. B., Prompahakul, C., Thacker, L. R., & Hamric, A. B. (2019). Enhancing understanding of moral distress: The measure of moral distress for health care professionals. *AJOB Empirical Bioethics*, 10(2), 113-124.
- Fumis, R. R. L., Junqueira Amarante, G. A., de Fátima Nascimento, A., & Vieira Junior, J. M. (2017). Moral distress and its contribution to the development of burnout syndrome among critical care providers. *Annals of Intensive Care*, 7(1), 1-8.
- Fibuch, E., & Ahmed, A. (2015). Physician turnover: A costly problem. *Physician Leadership Journal*, 2(3), 22-25.

- Gallagher, A., & Tschudin, V. (2010). Educating for ethical leadership. *Nurse Education Today*, 30(3), 224-227.
- Goldman, A., & Tabak, N. (2010). Perception of ethical climate and its relationship to nurses' demographic characteristics and job satisfaction. *Nursing Ethics*, 17(2), 233-246.
- Gutierrez, K. M. (2005). Critical care nurses' perceptions of and responses to moral distress. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 24(5), 229-241
- Hamric, A. B., & Epstein, E. G. (2017). A health system-wide moral distress consultation service: Development and evaluation. *Hec Forum: an Interdisciplinary Journal on Hospitals' Ethical and Legal Issues*, 29(2), 127-143.
- Harmoinen, M. H., Niiranen, V., Helminen, M., & Suominen, T. (2014). Appreciative management from the viewpoint of staff and managers in health care. (English abstract). *Tutkiva Hoitotyö (Nursing Evidence)*, 12(2), 36-47.
- Hatamizadeh, M., Hosseini, M., Bernstein, C., & Ranjbar, H. (2019). Health care reform in Iran: Implications for nurses' moral distress, patient rights, satisfaction and turnover intention. *Journal of Nursing Management*, 27(2), 396-403.
- Hobfoll, S. E. (2001). Social support and stress. In Smelser N. J. & Baltes P. B. (Eds.). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Science* (pp. 14461-14465).
- Jameton, A. (1984). *Nursing practice: The Ethical Issues*. Prentice Hall.
- Jannenga, H. (2022). *The state of rehab therapy*. WebPT.
<https://www.webpt.com/downloads/state-of-rehab-therapy-2022>
- Jang, S. G., Min, A., & Kim, S. (2022). Experience of pediatric patient death, moral distress, and turnover intention among pediatric nurses at a tertiary hospital in South Korea: A cross-sectional study. *Journal of Palliative Medicine*, 25(8), 1215-1221.
- Jaramillo, F., Mulki, J., & Solomon, P. (2006). The Role of Ethical Climate on Salespersons Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26(3), 271-282.
- Kanaris, C. (2021). Moral distress in the intensive care unit during the pandemic: The burden of dying alone. *Intensive Care Medicine*, 47, 141-143.
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43-71.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Lamiani, G., Dordoni, P., & Argentero, P. (2018). Value congruence and depressive symptoms among critical care clinicians: The mediating role of moral distress. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 34(1), 135-142.

- Lau, B., Skinner, E. H., Lo, K., & Bearman, M. (2016). Experiences of physical therapists working in the acute hospital setting: systematic review. *Physical Therapy*, 96(9), 1317-1332.
- Maningo-Salinas, M. J. (2010). *Relationship between moral distress, perceived organizational support and intent to turnover among oncology nurses*. Capella University.
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- Maffoni, M., Sommovigo, V., Giardini, A., Velutti, L., & Setti, I. (2022). Well-being and professional efficacy among health care professionals: The role of resilience through the mediation of ethical vision of patient care and the moderation of managerial support. *Evaluation & the Health Professions*, 45(4), 381-396.
- Mareš, J. (2016). Moral distress: Terminology, theories and models. *Kontakt*, 18(3), e137-e144.
- Norman, G., Monteiro, S., & Salama, S. (2012). Sample size calculations: Should the emperor's clothes be off the peg or made to measure?. *BMJ*, 345: e5278.
- Ogbonnaya, C., & Babalola, M. T. (2021). A closer look at how managerial support can help improve patient experience: Insights from the UK's National Health Service. *Human Relations*, 74(11), 1820-1840.
- Olson, L. L. (2018). Building compassionate work environments: The concept of and measurement of ethical climate. In: Ulrich, C, Grady, C. (eds.). *Moral Distress in the Health Professions* (pp. 95-101). Springer.
- Pavlish C., Brown-Saltzman K., So L., & Wong J. (2016). SUPPORT: An evidence-based model for leaders addressing moral distress. *The Journal of Nursing Administration*, 46(6), 313-320.
- Pauly, B. M., Varcoe, C., & Storch, J. (2012). Framing the issues: Moral distress in health care. *HEC forum*, 24(1), 1-11.
- Prottas, D. J. (2013). Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being. *Journal of Business Ethics*, 113(1), 51-60.
- Repenshek, M. (2009). Moral distress: Inability to act or discomfort with moral subjectivity? *Nursing Ethics*, 16(6), 734-742.
- Robaee, N., Atashzadeh-Shoorideh, F., Ashktorab, T., Baghestani, A., & Barkhordari-Sharifabad, M. (2018). Perceived organizational support and moral distress among nurses. *BMC Nursing*, 17(2), 1-7.
- Silén M, Svantesson M, Kjelströmm S., Sidenvall, B., & Christensson, L. (2011). Moral distress and ethical climate in a Swedish nursing context: Perceptions and instrument usability. *Journal of Clinical Nursing*, 20(23-24), 3483-3493.

- Sjöberg, A., & Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41(3), 247-252.
- Swisher, L. L., Hiller, P., & APTA Task Force to Revise the Core Ethics Documents. (2010). The revised APTA code of ethics for the physical therapist and standards of ethical conduct for the physical therapist assistant: Theory, purpose, process, and significance. *Physical Therapy*, 90(5), 803-824.
- Varcoe, C., Doane, G., Pauly, B., Rodney, P., Storch, J. L., Mahoney, K., McPherson, G., Brown, H., & Starzomski, R. (2004). Ethical practice in nursing: Working the in-betweens. *Journal of Advanced Nursing*, 45(3), 316-325.
- Vatwani, A., & Hill, C. J. (2018). Examining factors, strategies, and processes to decrease physical therapy turnover rates in acute care hospitals: A review of the literature. *Journal of Acute Care Physical Therapy*, 9(1), 11-18.
- Victor, B., and Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. In W. C. Frederick (Ed.). *Research in corporate social performance* (pp. 57-71). JAI Press.
- Waldman, J. D., Kelly, F. K., Arora, S., & Smith, H. L. (2010). The shocking cost of turnover in health care. *Health Care Management Review*, 35(3), 206-211.
- Wilkinson, J. M. (1987). Moral distress in nursing practice: Experience and effect. *Nursing Forum* 23(1), 16-29.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



עמדות מנהלים ועובדים כלפי עבודה היברידית בארגון עתיר ידע

קלרה ריספלר¹, אביטל סלע דותן², מיכל משיח איזנברג³

אורנה זייד דומיניק⁴

תקציר

מגפת הקורונה האיצה את המעבר לעבודה היברידית וזו צפויה להישאר כמגמה עולמית בסביבת העבודה. סקר פנים ארגוני שנערך בארגון מחקר ופיתוח עתיר ידע בישראל בשנת 2023 בדק את חווית העבודה ההיברידית בקרב 408 עובדים ומנהלים. הסקר מצא כי מנהלים ועובדים מזהים את ההזדמנויות שמציעה מתכונת זו, כגון איזון בין עבודה לבית וגמישות בזמני העבודה. יחד עם זאת, בעוד ששביעות הרצון גבוהה בקרב שתי הקבוצות, העובדים מדווחים על שביעות רצון גבוהה יותר מהמנהלים בכל הנוגע לאפקטיביות העבודה מהבית, לזמינות כלים ותשתיות טכנולוגיות ומדגישים את הפחתת זמני הנסיעה כיתרון משמעותי יותר. מנהלים לעומת זאת מזהים את אטרקטיביות הארגון כמעסיק כיתרון מרכזי של עבודה היברידית. מבחינת חסרונות העבודה ההיברידית, גם המנהלים וגם העובדים תופשים את מגבלות העיסוק בשל היבטי אבטחת מידע ואת אילוצי תשתיות וכלים טכנולוגיים כאתגרים העיקריים.

ממצאים אלו הינם בהלימה עם הספרות בנושא ומגמות בשוק העבודה המצביעות על רצון של מנהלי החברות להחזיר את העובדים למשרדים, ועל פער בין חווית העובדים לאפקטיביות גבוהה של עבודה היברידית לבין חווית המנהלים. ממצאי הסקר מלמדים כי עבודה היברידית מקנה יתרונות רבים לעובדים ולמנהלים, אך בו בזמן, מזמנת התמודדות עם אתגרים ייחודיים מהסדרת תשתיות וכלים לעבודה מרחוק ועד גיבוש הצוות, סנכרון וזמינות. על מנת להצליח ליישם מתכונת עבודה היברידית בצורה אפקטיבית, יש לתת מענה לאתגרים אלו, תוך מתן דגש על עידוד יצירת קשרים ושיתופי פעולה בין עובדים במתכונת היברידית, הדרכה וכלים לניהול המשימות והממשקים, יצירת אמון הדדי ומתן מעטפת תומכת, לרבות תשתית וציוד.

מבוא

הסביבה בה ארגונים פועלים כיום מתוארת דרך המונח VUCA, אשר מתייחס לסביבה דינמית המאופיינת בתנודתיות, אי ודאות, מורכבות ועמימות (Bennett & Lemoine, 2014). בסביבה כזו, המשתנה תדיר, נדרשת גמישות רבה יותר בתהליכי ניהול המשאב האנושי בארגון, לשם הבטחת חווית עובד מיטבית ושיפור הפרודוקטיביות הארגונית (Panneerselvam & Balaraman, 2022). הדינמיות הארגונית מאלצת עובדים בעידן הידע להסתגל במהירות לתרחישים משתנים, כגון התמודדות עצמאית יותר עם משימות חדשות,

¹ פרופ' קלרה ריספלר, החוג לשרותי אנוש ותואר שני בפיתוח ויעוץ ארגוני, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, clarar@yvc.ac.il

² ד"ר אביטל סלע דותן, מנהלת פיתוח ארגוני, מחקר וחדשנות, researchavital@gmail.com

³ ד"ר מיכל משיח איזנברג, החוג למנהל מערכות בריאות והחוג לסיעוד, המכללה האקדמית עמק יזרעאל, michalm@yvc.ac.il

⁴ ד"ר אורנה זייד דומיניק, יועצת ארגונית, מנהלת מחקר וסיקור ארגוני, ornazd@gmail.com
מחברות המאמר מבקשות להודות בהוקרה רבה לפרופ' רות כץ על הייעוץ המקצועי והליווי החם לכל אורך הדרך

פתרון בעיות, הסתגלות להתפתחויות בלתי צפויות ורכישת ידע (Meyer & Hünfeld, 2018). במקביל, בעקבות שינויים טכנולוגיים וחברתיים נוספים-כמו פיתוח פתרונות תקשורת והאצת תהליכי המחשוב-ולצד מאפיינים כגון עומס בכבישים וזיהום אוויר, התגבשו התנאים והנסיבות שאפשרו גמישות רבה יותר בבחירת מקום העבודה (Bloom et al., 2015; Harpaz, 2002). מגפת הקורונה, אשר פרצה במרץ 2020, אף זירזה יישום של מודלי עבודה מרחוק בארגונים (Kniffin et al., 2021; Straus et al., 2023) והביאה לעלייה באחוז העובדים מהבית או מכל מקום שאינו משמש כמקום העבודה המרכזי, בעיקר לעובדי ידע בארץ (זונטג ואחרים, 2022) ובעולם (Barrero et al., 2021). מחקרים מראים כי המעבר הפתאומי לעבודה מהבית בעקבות מגפת הקורונה יצר הזדמנות ייחודית לחקור את השפעות העבודה מרחוק בתנאים של חובה, בניגוד למחקרים קודמים שהתמקדו בעיקר בהסדרי עבודה מרחוק וולונטריים (Biron et al., 2023).

מאמר זה נכתב בעת מלחמת "חרבות ברזל", כאשר סוגיית העבודה ההיברידית מהבית רלבנטית מתמיד, ומתבסס על סקר פנים ארגוני שנערך במרץ 2023 בארגון שאימץ מדיניות של עבודה היברידית בתקופת מגפת הקורונה. הארגון הנחקר הינו ארגון תעשייתי וטכנולוגי מהמגזר הציבורי, שטרם מגפת הקורונה, עבודה במתכונת היברידית לא הייתה נהוגה בו. מדיניות העבודה ההיברידית הקבועה גובשה ויושמה בארגון במהלך 2022, ובמסגרת זו, מתאפשר לעובדי הארגון לעבוד עד יומיים בשבוע שלא ממקום העבודה.

מטרת המחקר הייתה ללמוד על חווית העבודה ההיברידית בקרב מנהלים ועובדים, ולבדוק את הקשר בין דרג (עובד/מנהל) לבין עמדות ביחס לעבודה מרחוק בהיבטי הזדמנויות ואתגרים. בכך הסקר יסייע למקבלי ההחלטות בארגונים להבין כיצד ניתן לשפר ולהרחיב את מימוש המתכונת ההיברידית.

אחד המודלים השכיחים ליישום עבודה מרחוק הינו מודל העבודה ההיברידית. עבודה היברידית מתארת כל סוג של מתווה, שבו העובד מבצע את משימותיו לבד או בשיתוף עם אחרים, כפי שנקבע בין העובד לארגון, עם גמישות לגבי הזמן והמקום של העבודה (Bloom et al., 2023a). מתכונת עבודה זו מתבטאת בשילוב בין ימי עבודה במקום המגורים/מקום אחר, לבין ימים במקום העבודה המרכזי, במהלך שבוע נתון (Barrero et al., 2021; Cutter, 2021). על פי מחקרים של חברת הייעוץ דלויט (Deloitte, 2023) וחברת מקינזי (McKinsey & Company, 2023) גם לאחר מגפת הקורונה, מודלים של עבודה היברידית הולכים ותופסים מקום מרכזי בארגונים רבים, ומשקפים את הצורך במענה גמיש יותר לצרכי עובדים וארגונים.

סקירת ספרות

המתכונת ההיברידית: יתרונות וחסרונות

קיימת הסכמה שהמתכונת ההיברידית בעלת יתרונות למעסיק ולעובדים. Choudhury ועמיתיו (2024) מציינים יתרונות כגון מיצוב המעסיק כתחרותי בשוק התעסוקה, הרחבת קהל המועמדים הפוטנציאלי, וכן הגברת שביעות רצון העובדים ופריון העבודה (Choudhury et al., 2024). סקר של חברת גאלופ מצא כי בין היתרונות של העבודה במתכונת היברידית נמנים שיפור באיזון בין העבודה לחיים, שימוש יעיל יותר בזמן, הפחתה של שחיקה ופרודוקטיביות גבוהה יותר (Wigert & White, 2022). גם ממחקר של חברת מיקרוסופט עלה כי עבודה היברידית מוערכת על ידי עובדים ומזוהה עם הפחתת שחיקה, ושיפור מדדי שביעות רצון בעבודה (Microsoft Corporation, 2021). יתרון נוסף של עבודה היברידית הינו צמצום עלויות, כך למשל ארגונים המאפשרים עבודה מהבית או מאתרים מרוחקים יכולים לחסוך בעלויות של חללי עבודה, תשתיות והוצאות נוספות (Tsipursky, 2023).

יחד עם זאת, אין להתעלם מחסרונות העבודה ההיברידית. Wigert & White (2022) מתייחסים לקושי בנגישות לכלים ולמשאבים לביצוע העבודה, רמת מחוברות נמוכה לתרבות הארגונית, מערכות יחסים ושיתופי פעולה לקויים, וכן הפרעה לתהליכי עבודה כחסרונות המרכזיים של עבודה היברידית. Harpaz & Snir (2021) ציינו, בנוסף, קושי של העובד להתרכז בעבודה בשל היעדר הפרדה בין תחומי הבית והעבודה, וכן תחושה של בדידות.

תפיסת העבודה ההיברידית בקרב עובדים ומנהלים

במחקר של Korkeakunnas ועמיתיו (2023) נמצאו פערים בהערכת היתרונות של עבודה היברידית בין מנהלים ללא מנהלים. מנהלים פחות תומכים בצורת עבודה היברידית ומתקשים בניהול עובדיהם במסגרתה (Kowalski & Slebarska, 2022). גם במחקר של מיקרוסופט, עלה פער גבוה בין הערכת העובדים את מידת האפקטיביות שלהם בעבודה מרחוק לבין הערכת המנהלים. בקרב העובדים, 87% מדווחים כי הם פרודוקטיביים במהלך יום העבודה. לעומת זאת, בקרב המנהלים, 12% בלבד מציינים כי יש להם ביטחון במידת הפרודוקטיביות של עובדיהם (Microsoft Corporation, 2022). הם מכנים זאת 'Productivity Paranoia' המתבטאת בכך שמנהלים חוששים מאובדן תפוקות בעבודה מרחוק. לאור זאת, אין זה מפתיע, כי אנו עדים לקריאה של מנכ"לים ומנהלים בכירים לחזרה של העובדים למשרדים. אף על פי כן, בסקר של Business Uncertainty שפורסם ב-Harvard Business Review (HRB) עולה כי מנהלים מצביעים על כך שמתכונת העבודה ההיברידית תמשיך ותתחזק (Bloom et al., 2023b).

שיטה

מחקר זה מתבסס על סקר פנים ארגוני בחברת ידע מהמגזר הציבורי, הסקר עצמו התבסס על שאלונים ייעודיים לעובד ולמנהל. השאלונים הועברו באופן מקוון ל-705 עובדים ומנהלים (458 שאלונים לעובדים ו-247 שאלונים למנהלים). על הסקר השיבו 284 מכלל העובדים (62% היענות) ו-124 ממנהלים (50% היענות). העובדים במתכונת עבודה היברידית (50% היענות). בתחילת הסקר, הודגש כי תישמר הסודיות והאנונימיות של המשתתפים וכן כי ההשתתפות בסקר נתונה לבחירתם.

משתתפים

המדגם כלל 408 נבדקים, מתוכם 284 עובדים ו-124 מנהלים. בקרב העובדים, 71% מהמשיבים היו גברים (אחוז דומה לייצוג הגברים בארגון), הגיל הממוצע היה 42.8 (S.D.=8.69), כאשר הגיל הצעיר ביותר היה 26 והמבוגר ביותר 67. מבחינת מצבם המשפחתי של העובדים, 85% נשואים, 13% רווקים ו-2% גרושים. הותק הממוצע שלהם בארגון היה 8.9 שנים (S.D.=6.7), כאשר הותק המינימלי היה 0.32 שנים והמקסימלי 24.75 שנים. מבחינת ההשכלה האקדמית של העובדים, ל-55% תואר ראשון, ל-29% תואר שני ול-5% תואר שלישי. בנוסף לכך, 74% עוסקים בתפקידים טכנולוגיים ו-26% בתפקידי מטה וניהול פרויקטלי.

בקרוב המנהלים, 81% מהמשיבים היו גברים, הגיל הממוצע היה 46.74 (S.D.=6.47), כאשר הגיל הצעיר ביותר היה 33 והמבוגר ביותר 66.5. 87% נשואים, 7.2% גרושים ו-4.82% רווקים. הותק הממוצע של המנהלים בארגון היה 13.42 שנים (S.D.=6.6), מינימום 0.77 ומקסימום 24.9. ל-42.7% תואר ראשון, ל-54% תואר שני ומעלה ול-3% תעודת הנדסאי/ללא תואר. 51.6% מהמנהלים הינם ברמת ניהול ראשון, 37.1% ברמת ניהול ביניים, ו-11.3% ברמת ניהול בכיר.

כלי המחקר

הסקר הנוכחי חובר במיוחד למחקר זה וכלל שאלון לעובדים ושאלון למנהלים אשר מטרתם הייתה לתאר את נקודת המבט של שתי האוכלוסיות על ההיבטים השונים שנבחנו ביחס למתכונת העבודה ההיברידית (עמדות ביחס לעבודה ההיברידית; תפיסת אפקטיביות עבודת הצוות בעבודה מרחוק; יתרונות העבודה ההיברידית; אתגרים בעבודה ההיברידית) (ראה נספח א).

עמדות ביחס לעבודה ההיברידית

העמדות נבחנו ע"י 8 היגדים שנמדדו על-פי מידת ההסכמה בסולם מ-1 (במידה מועטה מאוד) עד 5 (במידה רבה מאוד). כל היגד בשאלון בחן היבט שונה של עבודה ההיברידית. להלן דוגמאות להיגדים בשאלון של המנהלים: "אני שבע רצון מהביצועים של העובדים שלי בזמן עבודתם מהבית (פרודוקטיביות, עמידה ביעדים, תוצרי העבודה)", "אני מעודד את העובדים שלי לממש את האפשרות לעבוד במתכונת ההיברידית (הגדרת משימות/יעדים, מסייע בפתרונות, בהוצאת תכולות וכו')", "העובדים מהבית זמינים לי לפי הצורך (באותה מידה כפי כשאנו במשרד)". דוגמאות להיגדים בשאלון העובדים: "אני שבע רצון מהביצועים שלי בזמן העבודה מהבית (פרודוקטיביות, עמידה ביעדים, תוצרי העבודה)", "המנהל שלי מעודד אותי לממש את האפשרות לעבוד במתכונת ההיברידית (הגדרת משימות/יעדים, מסייע בפתרונות, בהוצאת תכולות)", "כשאני עובד מהבית, המנהל/ראש הצוות שלי זמין לי, לפי הצורך (באותה מידה כפי כשאנו במשרד)".

תפיסת אפקטיביות עבודת הצוות בעבודה מרחוק

נבחנו על ידי שאלת רב ברירה אשר כללה שלוש תשובות אפשריות: 1. במתכונת עבודה ההיברידית העבודה שלנו כצוות יותר אפקטיבית; 2. במתכונת עבודה ההיברידית העבודה שלנו כצוות אפקטיבית כמו שעובדים מהמשרד; 3. במתכונת עבודה ההיברידית העבודה שלנו כצוות פחות אפקטיבית.

יתרונות (רווחים) העבודה ההיברידית

הוצגה רשימה של 7 רווחים אפשריים שיש בעבודה במתכונת ההיברידית: גמישות בזמני העבודה, מוטיבציה ומחויבות עובדים, אטרקטיביות הארגון כמעסיק, עלייה באפקטיביות עובד, הפחתת זמן נסיעה אל/מהעבודה, איזון עבודה-חיים אישיים והפחתת שחיקה. המשיבים התבקשו לבחור עד 3 רווחים מרכזיים.

אתגרים בעבודה ההיברידית

הוצגה רשימה של 8 אתגרים אפשריים שיש בעבודה במתכונת ההיברידית: עדכון וסנכרון סטטוס משימות של כל חברי הצוות, קידום משימות באמצעות תקשורת בלתי פורמלית, גיבוש הצוות, זמינות לאורך היום, מגבלות העיסוק שלי בשל היבטי אבטחת מידע, עבודת צוות חוצת צוותים, ביצוע עבודות מאתגרות ומורכבות ואילוצי תשתיות וכלים טכנולוגיים. המשיבים התבקשו לבחור עד 3 אתגרים עיקריים.

ממצאים

עמדות ביחס לעבודה ההיברידית

טבלה 1 מציגה את מידת ההסכמה עם העמדות ביחס לעבודה ההיברידית בקרב העובדים ובקרב המנהלים. לצורך הצגת התוצאות קיבצנו את סולם הערכים של מידת ההסכמה לשלוש קטגוריות: אי הסכמה (1 - מסכים במידה מועטה מאוד + 2 - מסכים במידה מועטה), נטרלי (3 - מסכים במידה בינונית) והסכמה (4 - מסכים במידה רבה + 5 - מסכים במידה רבה מאוד).

טבלה 1: הבדלים בעמדות ביחס לעבודה היברידית בין העובדים לבין המנהלים (השאלות נוסחו לעובדים בראי החוויה שלהם ולמנהלים בראי חוויתם כמנהלים).

עמדות	דרג	אי הסכמה 2-1	נטרלי 3	הסכמה 5-4	סה"כ	$\chi^2(df=2)$
שביעות רצון מהאפשרות לעבוד במתכונת היברידית	עובד	4 (1.4%)	4 (1.4%)	276 (97.2%)	284 (100%)	6.12*
	מנהל	2 (1.6%)	7 (5.7%)	113 (92.6%)	122 (100%)	
שביעות רצון מהביצועים בזמן עבודה מהבית	עובד	3 (1.1%)	8 (2.8%)	273 (96.1%)	284 (100%)	35.92***
	מנהל	6 (4.9%)	22 (18.0%)	94 (77.0%)	122 (100%)	
זמינות כלים והתשתיות הטכנולוגיות הנדרשות לעבודה מהבית	עובד	26 (9.2%)	58 (20.4%)	200 (70.4%)	284 (100%)	22.46***
	מנהל	28 (23.3%)	35 (29.2%)	57 (47.5%)	120 (100%)	
עידוד המנהלים לממש את האפשרות לעבוד היברידית	עובד	21 (7.5%)	38 (13.6%)	220 (78.9%)	279 (100%)	0.14
	מנהל	9 (7.44%)	15 (12.3%)	98 (80.3%)	122 (100%)	
סנכרון לגבי משימות/ שינויים בפרויקט/ הצוות	עובד	10 (3.6%)	10 (3.6%)	257 (92.8%)	277 (100%)	11.21**
	מנהל	2 (1.8%)	14 (12.3%)	98 (86.0%)	114 (100%)	
זמינות הדדית בעבודה מרחוק (זמינות העובד למנהל ולהיפך)	עובד	2 (0.7%)	12 (4.4%)	258 (94.9%)	272 (100%)	20.63***
	מנהל	8 (6.6%)	15 (12.3%)	99 (81.1%)	122 (100%)	
הפגישות המתנהלות מהבית הן אפקטיביות	עובד	5 (1.9%)	8 (3.0%)	251 (95.1%)	264 (100%)	19.18***
	מנהל	10 (8.6%)	12 (10.3%)	94 (81.0%)	116 (100%)	
המנהלים והשותפים בפרויקט מסייעים ותומכים במימוש עבודה היברידית	עובד	12 (4.7%)	35 (13.6%)	210 (81.7%)	257 (100%)	17.60***
	מנהל	11 (9.6%)	33 (28.9%)	70 (61.4%)	114 (100%)	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

מטבלה 1 עולה כי בקרב העובדים, ניכרת שביעות רצון גבוהה מהאפשרות לעבוד באופן היברידית (97.2% הסכמה) והן מהביצועים בזמן עבודה מהבית (96.1% הסכמה). כמו כן, אחוז גבוה מאוד מהעובדים (94.9%) מסכימים כי קיימת זמינות גבוהה של המנהל הישיר בעת העבודה מהבית, חושבים כי הפגישות המתנהלות מהבית הן אפקטיביות (95.1%) וכן מסכימים כי מתקיים סנכרון גבוה ביחס למשימות ולצוות העבודה (92.8%). בנוסף, רוב העובדים (81.7%) מסכימים כי המנהלים והשותפים בפרויקט מסייעים ותומכים במימוש עבודה היברידית, כי המנהל שלהם מעודד אותם לממש את האפשרות לעבוד במתכונת היברידית (78.9%) וכן כי יש זמינות של כלים ותשתיות טכנולוגיות הנדרשים לעבודה מהבית (70.4%).

גם המנהלים חושבים כי העובדים שלהם מרוצים מהאפשרות לעבוד במתכונת היברידית (92.3% הסכמה) וכי הם מעודדים את העובדים לממש את האפשרות לעבוד מרחוק (80.3% הסכמה). רוב המנהלים (81.1%) מסכימים כי העובדים מהבית זמינים להם לפי הצורך, רובם (77%) שבעי רצון מהביצועים של העובדים בזמן עבודתם מהבית, מסכימים כי הפגישות המתנהלות מהבית הן אפקטיביות (81%) ומקפידים שהעובדים מהבית יהיו מסונכרנים לגבי משימות של הפרויקט (86%). בו בזמן, בולטת מידת הסכמה נמוכה יותר של

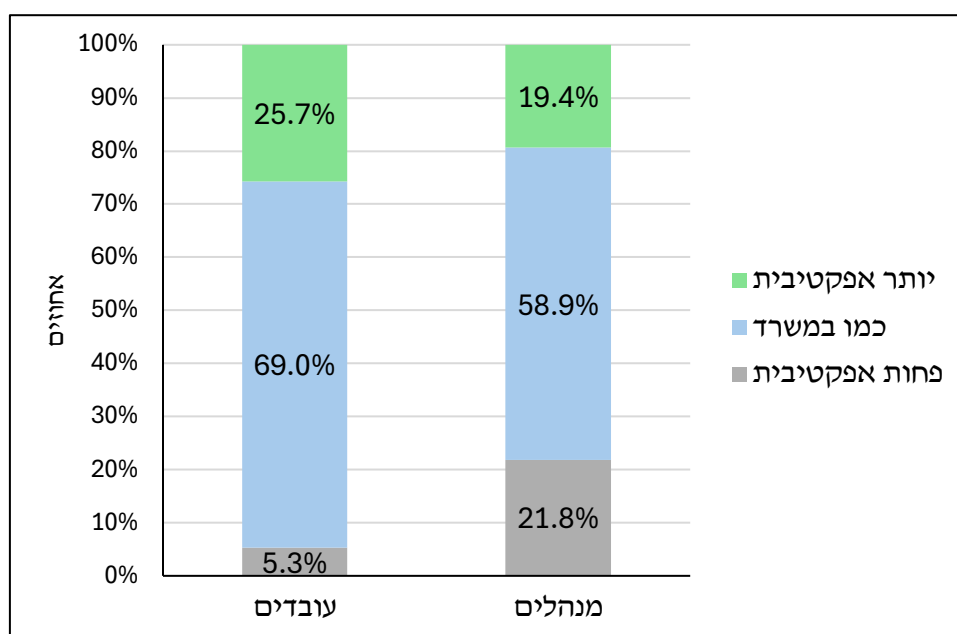
המנהלים מהסיוע והתמיכה של המנהלים ושל השותפים בפרויקט במימוש עבודה היברידית (61.4% הסכמה) וקצת פחות ממחצית מהמנהלים (47.5%) מסכימים כי יש להם את הכלים והתשתיות הטכנולוגיות הנדרשות לניהול עבודה מהבית.

לבדיקת ההבדלים בעמדות ביחס לעבודה היברידית בין העובדים לבין המנהלים נערכו מבחני χ^2 (ראה טבלה 1). מהטבלה עולה כי מלבד העמדה ביחס לעידוד המנהלים לממש את האפשרות לעבודה היברידית, נמצא הבדל מובהק בכל הפריטים. בכל הפריטים אחוזי ההסכמה של העובדים גבוהים מאלה של המנהלים.

תפיסת אפקטיביות עבודת הצוות בעבודה מרחוק

השאלון כלל שאלה נוספת אשר בדקה את עמדות המשיבים בנוגע לאפקטיביות של עבודת הצוות במתכונת היברידית. על המשיבים היה לבחור אחת משלוש אפשרויות: 1. במתכונת עבודה היברידית העבודה שלנו כצוות יותר אפקטיבית; 2. במתכונת עבודה היברידית העבודה שלנו כצוות אפקטיבית כמו שעובדים מהמשרד; 3. במתכונת עבודה היברידית העבודה שלנו כצוות פחות אפקטיבית. גרף 1 מציג את התפלגות התשובות בקרב העובדים והמנהלים.

גרף 1: תפיסת אפקטיביות עבודת הצוות בעבודה מרחוק בקרב העובדים והמנהלים



כפי שניתן לראות בגרף, רוב המשיבים תופשים את העבודה ההיברידית כאפקטיבית כמו שעובדים מהמשרד (בקרב העובדים 69% ובקרב המנהלים 58.9%). עם זאת, נמצאו אחוזים גבוהים יותר של מנהלים מאשר העובדים שחושבים כי עבודה היברידית פחות אפקטיבית (21.8% ו- 5.3% בהתאמה) ואחוז גבוה יותר של עובדים מאשר מנהלים שחושבים כי עבודת הצוות בעבודה מרחוק יותר אפקטיבית (25.7% ו- 19.4% בהתאמה). הבדלים אלה נמצאו מובהקים סטטיסטית ($\chi^2(df=2)=25.62, p<.001$).

יתרונות (רווחים) העבודה ההיברידית

בפני העובדים והמנהלים הוצגה רשימה של 7 רווחים אפשריים שיש בעבודה במתכונת היברידית. המשיבים התבקשו לבחור עד שלושה רווחים מרכזיים. טבלה 2 מציגה את מספר העובדים ומהנהלים שבחרו כל אחד מהפריטים כרווח מרכזי.

טבלה 2: תפיסת היתרונות (רווחים) המרכזיים שבמתכונת עבודה היברידית בקרב העובדים והמנהלים

$\chi^2(df=1)$	מנהלים (N=124)		עובדים (N=284)		רווחים
	%	n	%	n	
2.55	49.2%	61	57.7%	164	גמישות בזמני עבודה
38.46**	47.6%	59	18.0%	51	מוטיבציה ומחויבות עובדים
8.69*	61.3%	76	45.4%	129	אטרקטיביות הארגון כמעסיק
23.94**	11.3%	14	34.9%	99	עלייה באפקטיביות
10.11*	43.5%	54	60.6%	172	הפחתת זמן נסיעה אל/מהעבודה
0.39	59.7%	74	56.3%	160	איזון עבודה-חיים אישיים
2.62	16.1%	20	23.2%	66	הפחתת שחיקה

* $p < .01$, ** $p < .001$

מטבלה 2 עולה כי בקרב העובדים, הפחתת זמן הנסיעה אל/מהעבודה (60.6%), גמישות בזמני העבודה (57.7%) ואיזון עבודה-חיים אישיים (56.3%) עולים כרווחים מרכזיים שיש בעבודה במתכונת היברידית. לעומתם, הרווחים המרכזיים שעלו בקרב המנהלים הינם אטרקטיביות הארגון כמעסיק (61.3%), איזון עבודה-חיים אישיים (59.7%), גמישות בזמני העבודה (49.2%) ותפיסת מוטיבציה ומחויבות עובדים⁵ (47.6%).

לבדיקת ההבדלים באחוזים בין העובדים לבין המנהלים נערכו מבחני χ^2 (ראה טבלה 2). מהטבלה עולה כי נמצאו הבדלים מובהקים ברווחים הבאים: מוטיבציה ומחויבות עובדים (המנהלים בחרו באחוזים גבוהים יותר), אטרקטיביות הארגון כמעסיק (המנהלים בחרו באחוזים גבוהים יותר), עלייה באפקטיביות (העובדים בחרו באחוזים גבוהים יותר) והפחתת זמן נסיעה אל/מהעבודה (העובדים בחרו באחוזים גבוהים יותר). לא נמצאו הבדלים מובהקים באחוזים ברווחים הבאים: גמישות בזמני העבודה, איזון עבודה-חיים אישיים והפחתת שחיקה.

אתגרים בעבודה ההיברידית

בפני העובדים והמנהלים הוצגה רשימה של 8 אתגרים אפשריים שיש בעבודה במתכונת היברידית. המשיבים התבקשו לבחור עד שלושה אתגרים עיקריים. טבלה 3 מציגה את מספר העובדים והמנהלים שבחרו כל אחד מהפריטים כאתגר עיקרי.

טבלה 3: תפיסת האתגרים העיקריים שבמתכונת עבודה היברידית בקרב העובדים והמנהלים

$\chi^2(df=1)$	מנהלים (N=124)		עובדים (N=284)		אתגרים
	%	n	%	n	

⁵ מחויבות העובדים משקפת את רמת ההתלהבות והמחויבות של עובד לארגון. זה כולל את הרצון של העובד לתרום את מיטב יכולתו ולהיות מעורב בצורה פעילה בקידום מטרות הארגון (Schaufeli et al., 2002).

	%	n	%	n	
5.48*	15.3%	19	7.7%	22	עדכון וסנכרון סטטוס משימות של כל חברי הצוות
1.07	16.1%	20	12.3%	35	קידום משימות באמצעות תקשורת בלתי-פורמלית
7.42**	36.3%	45	23.2%	66	גיבוש הצוות
5.71*	14.5%	18	7.0%	20	זמינות לאורך היום (למשל: טלפון, מייל, הודעות טקסט/וואטסאפ)
2.58	59.7%	74	51.1%	145	מגבלות העיסוק שלי בשל היבטי אבטחת מידע
1.22	24.2%	30	19.4%	55	עבודת צוות חוצת צוותים
5.98*	13.7%	17	6.3%	18	ביצוע עבודות מאתגרות ומורכבות
0.39	51.6%	64	48.2%	137	אילוצי תשתיות וכלים טכנולוגיים

* $p < .05$, ** $p < .01$

שני האתגרים העיקריים שעולים, הן בקרב העובדים והן בקרב המנהלים, הם: "מגבלות העיסוק שלי בשל היבטי אבטחת מידע" (51.1% ו- 59.7% בהתאמה) ו"אילוצי תשתיות וכלים טכנולוגיים" (48.2% ו- 51.6% בהתאמה). אתגרים נוספים שעלו (אם כי בשכיחות נמוכה יותר) הם: גיבוש הצוות (23.2% ו- 36.3% בהתאמה) ועבודת צוות חוצת צוותים (19.4% ו- 24.2% בהתאמה).

לבדיקת ההבדלים באחוזים בין העובדים לבין המנהלים נערכו מבחני χ^2 (ראה טבלה 3). מהטבלה עולה כי נמצאו הבדלים מובהקים באתגרים הבאים: עדכון וסנכרון סטטוס משימות של כל חברי הצוות (המנהלים בחרו באחוזים גבוהים יותר), גיבוש הצוות (המנהלים בחרו באחוזים גבוהים יותר), זמינות לאורך היום (המנהלים בחרו באחוזים גבוהים יותר) וביצוע עבודות מאתגרות ומורכבות (המנהלים בחרו באחוזים גבוהים יותר). נראה אם כן, כי ביצוע עבודות מאתגרות ומורכבות, זמינות לאורך היום, גיבוש הצוות, ועדכון וסנכרון סטטוס משימות של כל חברי הצוות נתפסים יותר בקרב המנהלים כאתגרים בעבודה היברידית בהשוואה לעובדים.

דיון

מטרתו של מחקר זה הייתה לבחון את חווית העבודה ההיברידית כפי שהיא נתפשת בקרב מנהלים ועובדים בכלל וללמוד לגבי הקשר בין דרג (עובד/מנהל) לבין עמדות ביחס לעבודה ההיברידית. בעוד שהממצאים מייצגים מקרה בוחן יחיד ומוגבל בהיקפו, הם מספקים תובנות מעניינות להבנת האתגרים וההזדמנויות בתהליך המעבר לעבודה היברידית. ממצאי הסקר מצביעים על שביעות רצון ממתכונת העבודה ההיברידית בקרב שתי הקבוצות, כאשר הן העובדים והן המנהלים מזהים את הגמישות בזמני העבודה ואת האיוון עבודה- חיים אישיים כרווח בולט. בנוסף, שתי הקבוצות תופסות את מגבלות העיסוק בשל היבטי אבטחת מידע ואת האילוצים הכרוכים בתשתיות וכלים טכנולוגיים תומכים כאתגרים העיקריים. בו בזמן, נמצאו פערים בין עמדות העובדים למנהלים במספר היבטים. ככלל, העובדים הביעו שביעות רצון גבוהה יותר בכל

הפריטים לרבות שביעות רצון מהביצועים בזמן עבודה מהבית. בהמשך לכך, העובדים, יותר ממנהלים, רואים בהפחתת זמני הנסיעות ועלייה באפקטיביות כרווחים של עבודה מרחוק, לעומת זאת מנהלים יותר מעובדים תופשים את מוטיבציה ומחויבות עובדים ואטרקטיביות הארגון כמעסיק כרווחים. לבסוף, מנהלים תופסים היבטים שונים של ניהול הצוות – ביצוע עבודות מאתגרות ומורכבות, זמינות לאורך היום, גיבוש הצוות, ועדכון וסנכרון סטטוס משימות, כאתגרים בעבודה היברידית בהשוואה לעובדים.

פערים אלה תואמים לממצאים ממחקרים קודמים, המדגישים כי מנהלים נוטים לתת לאתגרים הכרוכים בניהול מרחוק משקל רב יותר, בעוד עובדים מתמקדים ביתרונות האישיים של מתכונת זו (Microsoft Corporation, 2022; Kowalski & Slebarska, 2022). למשל, נמצא כי מנהלים נוטים לתפוס ירידה בפרודוקטיביות במסגרת עבודה מרחוק, תוך שימת דגש על הצורך באינטראקציות פנים אל פנים כדי לשמור על ביצועים ושיתוף פעולה, בעוד שתפיסת הפרודוקטיביות בקרב העובדים דווקא עולה, בשל הגמישות שהיא מציעה (Durakovic et al., 2022). Biron ועמיתים (2023) מציעים תובנה נוספת בהקשר זה, בהצביעם על חשיבות שלטת העובד בגבולות בין עבודה לחיים הפרטיים. לפי מחקרם, ככל שלעובד יכולת טובה יותר לשלוט בגבולות אלה, כך הוא חווה פחות תשישות ומפגין יכולת טובה יותר בהצבת מטרות ותעדוף משימות. מחקרי מקרה דומים מצביעים על כך שבעוד שמנהלים עשויים לחוות עבודה היברידית כאתגר ניהולי בשל חוסר היכולת לפקח על עובדים באופן ישיר, עובדים דווקא מדווחים על עלייה בפרודוקטיביות בזכות גמישות מוגברת (Choudhury et al., 2024; Wigert & White, 2022). ממצא זה עולה בקנה אחד עם מחקרים קודמים (Microsoft Corporation, 2022), שהראו פער בהערכת הביצועים בין עובדים למנהלים, כאשר העובדים מדווחים על תחושת אפקטיביות גבוהה יותר לעומת זו שמוערכת על ידי מנהליהם.

שיטות ניהול, כגון ניהול מבוסס אמון, חיזוק מעורבות צוות וניהול ידע ארגוני, לצד יעילות עצמית של עובדים, שליטה בטכנולוגיה וכלי האבטחה בארגונים נמצאו כגורמים המשפיעים לחיוב על היחס של מנהל הביניים לאימוץ עבודה היברידית ומקדמים את יישומה (da Silva et al., 2022). נמצא גם, כי לא פעם הפער בתפיסה בין מנהלים ועובדים לגבי עבודה מרחוק מאתגר יישום מוצלח של תכניות עבודה מרחוק. מנהלים לעיתים רואים בעבודה מרחוק איום פוטנציאלי על השליטה על הנעשה ומתקשים לפקח על העבודה של עובדיהם (Korkeakunnas et al., 2023; Kowalski & Slebarska, 2022). בנוסף, עשויים להיות חששות של המנהלים מאובדן קשר עם עובדים העובדים מרחוק על פי המודל ההיברידי ויש לסייע להם לשמר מערכות יחסים מבוססות אמון גם בתנאי עבודה היברידים (Dos Santos, 2022). בעוד עובדים רבים מעריכים את הגמישות ואת איזון בית-עבודה שמציע מודל העבודה מרחוק, חשוב להבין את נקודת מבטם של כל בעלי העניין בנושא (Bloom et al., 2023a). יש להמשיך ולזהות דרכים לשיפור התמיכה במנהלים ובעובדים בניהול ביצועים במודל עבודה היברידית, כגון אסטרטגיות למתן תמיכה בחברה למנהלים ולעובדים בניהול ביצועים במסגרת מודל של עבודה מרחוק, ולאמץ אותה כנורמה.

יש לציין שממצאי הסקר הנוכחי משקפים את הסביבה הייחודית של הארגון הנחקר, אשר רק לאחרונה אימץ את מתכונת העבודה ההיברידית. ייתכן שהפערים בין התפיסות נובעים מתהליך הסתגלות לא אחיד בין עובדים למנהלים ולא דווקא מהמודל עצמו. לפיכך, השאלה האם פערים אלה נובעים מעצם העבודה ההיברידית או מתנאי יישומה הספציפיים בארגון נותרת פתוחה למחקר עתידי.

העבודה ההיברידית צפויה להמשיך להיות אופציה אטרקטיבית עבור עובדים וארגונים בשנים הקרובות (Haque, 2023). היתרון העיקרי של עבודה היברידית הוא גמישות רבה המאפשרת לעובדים לשלב בין עבודה

מהבית לעבודה מהמשרד, באופן שתואם את הצרכים האישיים והמקצועיים שלהם. עם זאת, עבודה היברידית גם מציבה אתגרים מסוימים, כגון יצירת תחושת שייכות וקשר בין עובדים, ניהול יעיל של צוותים היברידיים, ושמירה על אבטחת המידע. ישנה חשיבות רבה למתן אפשרות לעובדים לבחור את רמת הגמישות המתאימה להם בעבודה, שכן נמצא כי עובדים בעלי ניסיון רב יותר בעבודה מרחוק נוטים לפתח גישה חיובית יותר כלפיה (Radu et al., 2023). לכן, מומלץ לארגונים להתאים את מדיניות העבודה ההיברידית לצרכים הספציפיים של העובדים והמחלקות השונות. ארגונים שיצליחו להתמודד עם האתגרים הללו יוכלו ליהנות מהיתרונות שעבודה היברידית מציעה לעובדי ידע באופן המאפשר שיפור פרודוקטיביות ושביעות רצון גבוהה של העובדים (Anakpo et al., 2023). עם התפתחות הטכנולוגיה, יש להניח כי תתאפשר עבודה היברידית חלקה יותר, ובנוסף, הדרישות לעובדים בעבודה היברידית ישתנו, כגון הצורך ביכולות תקשורת ושיתוף פעולה טובות יותר (Wigert & White, 2022). לבסוף, חשוב שארגונים כדוגמת הארגון הנחקר ילמדו את הנושא, ויתאימו את התרבות והתהליכים שלהם, כדי לתמוך בעבודה היברידית באופן הנכון להם (Tsipursky, 2023).

למנהלים/ות משאבי אנוש תפקיד מכריע בהבטחת הצלחתן של תכניות עבודה מרחוק. מנהלים/ות משאבי אנוש יכולים לפתח מדיניות עבודה מרחוק ברורה וגמישה שתתייחס הן לצרכים הארגוניים והן לרווחת העובדים (Taboroši et al., 2020). יום עבודה משולב "בית ומשרד" ומתן מעטפת לסביבת העבודה הביתית הינם צרכים משמעותיים לעובדים המעוניינים ליישם מתכונת עבודה היברידית.

יתרה מכך, תכניות הכשרה יכולות לצייד את שני הצדדים במיומנויות הדרושות לשיתוף פעולה מרחוק מוצלח. אמון (trust) ותקשורת הם מרכיבים חיוניים במערכות יחסים בין מנהלים ועובדים לצורך אימוץ מוצלח של עבודה מרחוק. בניית אמון בארגון באמצעות יוזמות המקדמות שקיפות, אחריות והכרה בתרומות של עובדים מרוחקים, אף היא חשובה (Korkeakunnas et al., 2023). השקעה בכלים טכנולוגיים מתאימים יכולה להקל על תקשורת, שיתוף פעולה וניהול ביצועים חלקים בסביבת עבודה מרוחקת (Taboroši et al., 2020). לבסוף, משאבי אנוש יכולים ליישם תוכניות שיתייחסו לתחושות פוטנציאליות של בידוד בקרב עובדים מרוחקים ויתעדפו את רווחת העובדים הכללית (Taboroši et al., 2020).

מגבלות המחקר

כמו במחקרים וסקרים רבים, הסקר הנוכחי נתון למגבלת ההכללה. ראשית, הוא התבסס על ארגון אחד בלבד. כתוצאה מכך, קיימת מגבלה ביכולת להכליל את הממצאים לכלל המשק וארגונים אחרים. מחקרים עתידיים צריכים לכלול מדגם רחב ומגוון יותר, המייצג את כלל המגזרים והתעשיות במשק.

שנית, הסקר כלל מספר גבוה יחסית של גברים, ולכן קיימת מגבלה ביכולת להכליל את הממצאים לאוכלוסיות מגוונות מבחינה מגדרית.

שלישית, הסקר מצביע על פערים בין עמדות עובדים למנהלים ביחס לעבודה היברידית. אך מכיוון שאין התייחסות לעובדים מהמשרד, לא ניתן לבחון הבדלים בין עמדות מנהלים ביחס לעובדים במתכונת היברידית לעומת עובדים מהמשרד.

מגבלה רביעית נוגעת לאופן בניית הסקר ודגימת הממצאים. הסקר נועד למטרות למידה ארגונית ואינו מבוסס על מדדים מהספרות. נציין גם שהמחקר נעשה בארגון שעבר לעבוד במתכונת עבודה היברידית בשנתיים האחרונות ולכן לא ניתן להכליל ממנו לארגונים בהם עובדים לאורך זמן במתכונת עבודה זו, וקיימים בהם מדיניות, תשתיות, נהלים ותרבות מבוססים. בנוסף, יתכן שהעובדים שהסכימו לענות על

הסקר בעלי הטיה מסוימת לטובת העבודה מרחוק, אשר השתקפה בממצאים. בשל כך, יש להמשיך ולבדוק את יחס העובדים והמנהלים בארגון לעבודה מרחוק, ולהמשיך לדייק ולהתאים את יישום המודל, בהתאם לצרכי הארגון הספציפי והנסיבות.

לסיום, המגבלה החמישית היא שהסקר נערך בנקודת זמן אחת. מומלץ לערוך מחקרים לאורך זמן, על מנת לבחון את השינויים האפשריים בחוויית המנהלים והעובדים בקבוצות השונות.

תרומת המחקר

המחקר הנוכחי תרם להבנה טובה יותר לגבי מה נדרש לעשות בארגון, על מנת לשפר ולהרחיב את מימוש העבודה במתכונת היברידי, תוך הגברת היתרונות וצמצום החסרונות. ראשית, הודגשה חשיבות ההנגשה וההיכרות של הכלים והתשתיות הטכנולוגיות לניהול מרחוק. שנית, הומלץ על הקניית מיומנויות למנהלים והעלאת המודעות ליתרונות מתכונת עבודה זו. מיומנויות אלו כוללות ניהול מרחוק ותקשורת אפקטיבית, המתבטאים בשימוש יעיל בכלי תקשורת דיגיטליים, יצירת שגרות תקשורת קבועות, והקשבה פעילה ואמפתית בסביבה וירטואלית. כמו כן, נדרש פיתוח יכולות ניהול זמן וביצועים, הכוללות קביעת יעדים ומדדי ביצוע ברורים, מעקב אחר תפוקות במקום שעות עבודה, ועצמאות בביצוע המשימות תוך הקפדה על עמידה בסטנדרטים ארגוניים. בנוסף, חשוב לפתח מיומנויות לבניית צוות וטיפול תרבות ארגונית, תוך יצירת לכידות צוותית במרחב הווירטואלי, עידוד שיתוף פעולה ויצירתיות מרחוק, ושמירה על מוטיבציה ומחויבות עובדים. ניהול טכנולוגי הוא מיומנות קריטית נוספת, הכוללת הבנת הכלים הטכנולוגיים הרלבנטיים, תמיכה בעובדים בשימוש בטכנולוגיה, וזיהוי והטמעת פתרונות טכנולוגיים חדשים. לבסוף, גמישות וניהול שינויים הם מיומנויות חיוניות, המתבטאות בהתאמה מהירה לשינויים בסביבת העבודה, קבלת החלטות במצבי אי-ודאות, ויצירת איזון בין צרכי העובדים וצרכי הארגון. שלישית, הוצע תהליך לחיזוק השותפות בין המנהלים הישירים ומנהלי הפרויקטים. תוצאות הסקר הוצגו לבעלי עניין שונים בארגון.

בעקבות הסקר, בוצע בארגון המוצג במאמר זה תהליך של קידום תשתיות ותקשור רחב והנגשה של הכלים לעבודה מרחוק לכלל העובדים. בנוסף, התקיימה סדנה למנהלים למתן כלים לעבודה היברידי והעלאת המודעות להזדמנויות במתכונת עבודה זו. משבר מלחמת "חרבות ברזל", מצא את הארגון במוכנות גבוהה יותר לעבודה היברידי בהיקפים רחבים יותר. במהלך המלחמה מתאפשרת גמישות גבוהה יותר לכלל העובדים ביישום מודל העבודה ההיברידי. במבט קדימה ומתוך הבנה שמודל עבודה זה הוא כאן כדי להישאר, קיימת היערכות רחבה בארגון להנגשת מערכות ותשתיות טכנולוגיות מרכזיות לעבודה מרחוק, זאת לצד המשך חיזוק מיומנויות ניהול לעבודה מרחוק.

רשימת מקורות

- זונטג, נ', מדהלה-בריק, ש' ובנטל, ב' (2022). עבודה מהבית בישראל. *דו"ח מצב המדינה*. מרכז טאוב.
נדלה מתוך: <https://www.taubcenter.org.il/wp-content>
Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The impact of work-from-home on employee performance and productivity: A systematic review. *Sustainability*, 15(5), 4529.
Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Why working from home will stick. *National Bureau of Economic Research*, 1-68. Retrieved from: <https://www.nber.org/workingpapers>

- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27–27. Retrieved from: <https://hbr.org/what-vuca-really-means-for-you>
- Biron, M., Turgeman-Lupo, K., & Levy, O. (2023). Integrating push–pull dynamics for understanding the association between boundary control and work outcomes in the context of mandatory work from home. *International Journal of Manpower*, 44(2), 299–317.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2023)a. How hybrid working from home works out (No. w30292). *National Bureau of Economic Research*. Retrieved from: <https://ideas.repec.org/p/cep/cepdps/dp1925.html>
- Bloom, N., Barrero, J. M., Davis, S. J., Meyer, B., & Mihaylov, E. (2023)b. Survey: Remote Work Isn't Going Away — and Executives Know It. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2023/survey-remote-work-isnt-going-away>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165–218.
- Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C. A., & Schirrmann, K. (2024). Is hybrid work the best of both worlds? Evidence from a field experiment. *Review of Economics and Statistics*, 1–24.
- Cutter, C. (2021). Remote Work May Now Last for Two Years, Worrying Some Bosses. *Wall Street Journal*. Retrieved from: <https://www.wsj.com/articles/remote-work>
- da Silva, A. B., Castelló-Sirvent, F., & Canós-Darós, L. (2022). Sensible leaders and hybrid working: challenges for talent management. *Sustainability*, 14(24), 16883.
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends Report*. Deloitte. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/HUMAN-CAPITAL-TRENDS-2023.pdf>
- Dos Santos, E. A., Sallaberry, J. D., & Mendes, A. C. A. (2022). The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives. *Revista de Gestão*, 29(3), 287–299.
- Durakovic, I., Aznavoorian, L., & Candido, C. (2022). Togetherness and (work) place: Insights from workers and managers during Australian COVID-induced lockdowns. *Sustainability*, 15(1), 94.
- Harpaz, I., & Snir, R. (2021). Attitudes towards working from home and stress among workers who were obliged to work from home during the first wave of COVID-19 in Israel. *Study of The Organization and Human Resource Quarterly*, 6(1), 6–11.
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization, and society. *Work Study*, 51(2), 74–80.
- Haque, S. M. S. (2023). The impact of remote work on HR practices: navigating challenges, embracing opportunities. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 7(1).
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American psychologist*, 76(1), 63–77.

- Korkeakunnas, T., Heiden, M., Lohela-Karlsson, M., Rambaree, K. (2023). Managers' Perceptions of Telework in Relation to Work Environment and Performance. *Sustainability*, 15(7), 5845.
- Kowalski, G., Slebarska, K. (2022). Remote Working and Work Effectiveness: A Leader Perspective. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19(22), 15326.
- McKinsey & Company. (2023). *Empty spaces and hybrid places: The pandemic's lasting impact on real estate*. McKinsey Global Institute. Retrieved from: <https://www.mckinsey/empty-spaces-hybrid-places>
- Meyer, S., & Hünefeld, L. (2018). Challenging cognitive demands at work, related working conditions, and employee well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(12), 2911.
- Microsoft Corporation (2021). The next great disruption is hybrid work: are we ready? Retrieved from: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>.
- Microsoft Corporation (2022). Work Trend Index Special Report. Retrieved from: [Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? \(microsoft.com\)](https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work)
- Panneerselvam, S., & Balaraman, K. (2022). Employee experience: the new employee value proposition. *Strategic HR Review*, 21(6), 201-207.
- Radu, C., Deaconu, A., Kis, I.A., Jansen, A., Mis.U.S.I. (2023). New Ways to Perform: Employees' Perspective on Remote Work and Psychological Security in the Post-Pandemic Era. *Sustainability*, 15, 5952.
- 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.
- Straus, E., Uhlig, L., Kühnel, J., & Korunka, C. (2023). Remote workers' well-being, perceived productivity, and engagement: which resources should HRM improve during COVID-19? A longitudinal diary study. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(15), 2960-2990.
- Taboroš, S., Strukan, E., Pošt, J., Konjikušić, M., & Nikolić, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 10(1), 48-60.
- Tsipursky, G. (2023). The Financial Advantages Of A Hybrid Work Model: A Hybrid Work Expert's Perspective. *Forbes*. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/glebtsipursky>
- Wigert, B., & White, J. (2022). The Advantages and Challenges of Hybrid Work. *Gallup*. Retrieved from: <https://www.gallup/advantages-challenges-hybrid-work.aspx>

נספח א

עבודה היברידית 2023 – שאלונים

שאלון עובדים

מידת ההסכמה עם כל אחד מההיגדים הבאים (סולם מ-1 (במידה מועטה מאוד) עד 5 (במידה רבה מאוד))

1. ככלל, אני מרוצה מהאפשרות לעבוד במתכונת היברידית בארגון
2. אני שבע רצון מהביצועים שלי בזמן העבודה מהבית (פרודוקטיביות, עמידה ביעדים, תוצרי העבודה)
3. יש לי את הכלים והתשתיות הטכנולוגיות הנדרשות לעבודה מהבית (ציוד היקפי/מחשב נייד, תוכנות, מערכות, תמיכה טכנית וכו')
4. המנהל שלי מעודד אותי לממש את האפשרות לעבוד במתכונת היברידית (הגדרת משימות/יעדים, מסייע בפתרונות, בהוצאת תכולות וכו')
5. כשאני עובד מהבית, אני מסונכרן לגבי פעילויות/משימות/שינויים של הפרויקט/הצוות שלי
6. כשאני עובד מהבית, המנהל/ראש הצוות שלי זמין לי, לפי הצורך (באותה מידה כפי שאנו במשרד)
7. הפגישות המתנהלות מהבית הינן אפקטיביות (ממוקדות, מקדמות וכו')
8. המנהלים והשותפים בפרויקט (במטריצה) מסייעים ותומכים במימוש העבודה במתכונת היברידית
9. במתכונת העבודה ההיברידית:

- העבודה שלנו כצוות יותר אפקטיבית
- העבודה שלנו כצוות אפקטיבית, כמו שעובדים מהמשרד
- אפקטיביות העבודה שלנו כצוות נפגעת
- 10. איך מנהלים אצלך ביחידה/בצוות את 'העבודה מרחוק' (התקדמות המשימות/תפוקות)? (בחירה מרובה)

- משתמשים בכלי דיווח ומעקב פרויקטים
- שולחים סיכום יומי/שבועי
- מקיימים פגישות סינכרון יומיות או שבועיות
- עושים סבב עדכון במסגרת פגישות עבודה רגילות
- יש לנו כלים דיגיטליים שיוצרים מדדי השתתפות בעבודה באופן שוטף
- לא עושים שום דבר מיוחד
- אחר (אנא פרט):
- 11. אני חושב שהאתגרים העיקריים בעבודה במתכונת היברידית הם: (עד 3 בחירות)
- עדכון וסנכרון סטטוס משימות של כל חברי הצוות
- קידום משימות באמצעות תקשורת בלתי-פורמלית
- גיבוש הצוות
- זמינות לאורך היום (למשל: טלפון, מייל, הודעות טקסט/וואטסאפ)

- מגבלות העיסוק שלי, בשל היבטי ביטחון
- קידום עבודה חוצת צוותים
- ביצוע עבודות מאתגרות ומורכבות
- אילוצי תשתיות וכלים טכנולוגיים
- אחר:
- אני חושב שהרווחים המרכזיים שיש בעבודה במתכונת היברידית הם: (עד 3 בחירות)
- גמישות בזמני עבודה
- מוטיבציה ומחויבות עובדים
- אטרקטיביות הארגון כמעסיק
- עלייה באפקטיביות
- הפחתת זמן נסיעה אל/מ העבודה
- איזון עבודה-חיים אישיים
- הפחתת שחיקה
- אחר:
- 12. כיצד אתה מיישם את מתכונת העבודה ההיברידית?
- יש לי ימים קבועים לעבודה מהבית / מהמשרד
- יש לי ימים משתנים לעבודה מהבית / מהמשרד
- הוגדרו ימים קבועים לעבודה מהבית / מהמשרד לכל הצוות
- 13. בהמשך לשאלה הקודמת, מה העדפתך לגבי מתכונת העבודה ההיברידית ביחידה / בצוות?
- ימים קבועים שלי כעובד לעבודה מהבית/ מהמשרד
- גמישות שלי לימים משתנים לעבודה מהבית/מהמשרד
- ימים קבועים לכל הצוות לעבודה מהבית/מהמשרד
- ימים קבועים כלל ארגוניים לעבודה מהבית/מהמשרד
- 14. לסיום, אילו היבטים נוספים יסיעו לך להיות אפקטיבי בעבודה במתכונת היברידית? (שאלה פתוחה)

שאלון מנהלים

מידת ההסכמה עם כל אחד מההיגדים הבאים לפי סולם מ-1 (במידה מועטה מאוד) עד 5 (במידה רבה מאוד)

1. ככלל, אני חושב שהעובדים שלי מרוצים מהאפשרות לעבוד במתכונת היברידית בארגון
2. אני שבע רצון מהביצועים של העובדים שלי בזמן עבודתם מהבית (פרודוקטיביות, עמידה ביעדים, תוצרי העבודה)
3. יש לי את הכלים והתשתיות הטכנולוגיות הנדרשות לניהול עבודה מהבית (ציוד היקפי/מחשב נייד, תוכנות, מערכות, תמיכה טכנית וכו')
4. אני מעודד את העובדים שלי לממש את האפשרות לעבוד במתכונת היברידית (הגדרת משימות/יעדים, מסייע בפתרונות, בהוצאת תכולות וכו')

5. אני מקפיד שהעובדים מהבית יהיו מסונכרנים לגבי פעילויות/משימות/שינויים של הפרויקט/הצוות שלהם
6. העובדים מהבית זמינים לי לפי הצורך (באותה מידה כפי שאנו במשרד)
7. הפגישות המתנהלות מהבית הינן אפקטיביות (ממוקדות, מקדמות וכו')
8. המנהלים והשותפים בפרויקט (במטריצה) מסייעים ותומכים במימוש העבודה במתכונת היברידית
9. במתכונת העבודה ההיברידית :
 - העבודה שלנו כצוות יותר אפקטיבית
 - העבודה שלנו כצוות אפקטיבית, כמו שעובדים מהמשרד
 - אפקטיביות העבודה שלנו כצוות נפגעת
10. איך מנהלים אצלך ביחידה/בצוות את 'העבודה מרחוק' (התקדמות המשימות/תפוקות)? (בחירה מרובה)
 - משתמשים בכלי דיווח ומעקב פרויקטים
 - שולחים סיכום יומי/שבועי
 - מקיימים פגישות סינכרון יומיות או שבועיות
 - עושים סבב עדכון במסגרת פגישות עבודה רגילות
 - יש לנו כלים דיגיטליים שיוצרים מדדי השתתפות בעבודה באופן שוטף
 - לא עושים שום דבר מיוחד
 - אחר (אנא פרט) :
11. אני חושב שהאתגרים העיקריים בעבודה במתכונת היברידית הם (עד 3 בחירות) :
 - עדכון וסנכרון סטטוס משימות של כל חברי הצוות
 - קידום משימות באמצעות תקשורת בלתי-פורמלית
 - גיבוש הצוות
 - זמינות לאורך היום (למשל : טלפון, מייל, הודעות טקסט/וואטסאפ)
 - מגבלות העיסוק שלי, בשל היבטי ביטחון
 - קידום עבודה חוצת צוותים
 - ביצוע עבודות מאתגרות ומורכבות
 - אילוצי תשתיות וכלים טכנולוגיים
 - אחר :
12. אני חושב שהרווחים המרכזיים שיש בעבודה במתכונת היברידית הם (עד 3 בחירות) :
 - גמישות בזמני עבודה
 - מוטיבציה ומחויבות עובדים
 - אטרקטיביות הארגון כמעסיק
 - עלייה באפקטיביות
 - הפחתת זמן נסיעה אל/מ העבודה
 - איזון עבודה-חיים אישיים

- הפחתת שחיקה

- אחר:

13. כיצד מיושמת ביחידתך עבודה במתכונת היברידית?

- לכל עובד יש ימי עבודה קבועים לעבודה מהבית / מהמשרד
- ימי עבודה מהבית/מהמשרד יכולים להשתנות משבוע לשבוע
- הוגדרו ימים קבועים לעבודה מהבית / מהמשרד לכל הצוות

14. בהמשך לשאלה הקודמת, מה העדפתך לגבי מתכונת העבודה ההיברידית ביחידה / בצוות?

- ימים קבועים של כל עובד לעבודה מהבית/ מהמשרד
- גמישות של כל עובד לימים משתנים לעבודה מהבית/מהמשרד
- ימים קבועים לכל הצוות לעבודה מהבית/מהמשרד
- ימים קבועים כלל ארגוניים לעבודה מהבית/מהמשרד

15. לסיום, כמנהל, אילו היבטים נוספים יסיעו לך להיות אפקטיבי בעבודה במתכונת היברידית? (שאלה פתוחה)

[חזרה לתוכן העניינים](#)

מדור: "זרקור על מנהיגות"



ריאיון עם

גב' הלן דותן גלסברג -

סמנכ"לית משאבי אנוש,

שמיר אופטיקה

מקבוצת אסילור לוקסוטיקה



מראיינות: פרופ' קלרה ריספלר וד"ר קרן תורג'מן לופו

איך התחלת את דרכך המקצועית?

מבחינתי, נקודת הפתיחה של הקריירה שלי הייתה בגיל עשרים. כשסיימתי את הצבא, המפקד שלי הציע לי ללכת להתראיין במלון המלך שלמה. משום שהייתי אילתית, שם נולדתי, למדתי ובגרת, וחברותי הטובות ביותר הן חברות הילדות שלי, שמחתי לחפש שם עבודה. בין שלל התפקידים, שם, במלון, הייתה המשרה הראשונה שלי בעולם משאבי האנוש. חוויית הלמידה מארגון כמו ישרוטל שהשקיע את הנשמה בעובדיו הינה נר לרגלי עד היום.

איך התפתחה הקריירה שלך מאז?

גם אחרי שהתחלתי ללמוד, צוות ההנהלה של המלון היה פונה אלי מידי פעם כדי לחזור לפרויקטים. בתקופת הלימודים שלי הייתה שביטת מרצים בת תשעים יום, בה יכולתי לקחת פרויקטים ארוכי טווח במלון, ושם, זו הנקודה שהבנתי שאני בעצם מגלה את הקריירה שלי, ומאז אני בתחום. אחרי הלימודים, התפקידים הראשונים שלי היו בעולם הסטארטאפים אבל הארגונים הגדולים סיקרנו אותי.

ספרי על המעבר המיוחד לתפקיד הנוכחי

מעברים בין תפקידים הם תמיד מקום להרהור, לחשוב שוב על התפקיד שלנו. במעבר לתפקיד מעמיעד לשמיר, אני יודעת שהתפקיד שלי בחברה קיבוצית הביא לי יתרון רב, יחד עם זאת המורכבות של שמיר אופטיקה חייבה אותי להתבוננות חדשה ואחרת. מנכ"ל שמיר דרש ממני התבוננות אחרת על התפקיד ובמובן מסויים הייתי צריכה להיפרד מתפקידי עבר אותם עשיתי. אנחנו תמיד נושאים את התפקידים הקודמים שלנו איתנו והפעם לא הייתי בטוחה כמה זה יתרון. אנחנו מדברים הרבה על UNLEARN וזה מה שהייתי אמורה לעשות בתפקידי החדש, אולי קצת החמצתי את זה בהתחלה אבל מהר מאוד תפסתי את הכיוונים החדשים והצלחתי להביא ערך לארגון.

מה הופך ארגון ל"טוב" בעיניך?

שמיר הוא ארגון ששומר על מצוינות גבוהה, חברי ההנהלה והקולגות שלי אוהבים את הארגון. הפוליטיקה והרכילות שקיימים בכל ארגון בעולם, כולל משפחה, מנוהלים בצורה טובה ואף תופסים נפח קטן יותר ממה שחווייתי בארגונים אחרים. המנכ"ל לא נותן פתח לרכילות ולביקורת מוגזמת אלא למיקוד במשימה וחתירה למצוינות וליעד הבא.

שמיר זה גם ארגון צנוע, אין פה חגיגות גדולות מדי בשעת הצלחה. כל שנה אנחנו שוברים את השיא של עצמנו, כולל שנת המלחמה הנוכחית, ואין חגיגה גדולה ומוגזמת לאור הנתונים הטובים. יוצא וואטסאפ מהמנכ"ל בו הוא מחמיא וגאה בצוות וקדימה ליעד הבא.

מה שהכי חשוב בארגון הוא שילוב המצוינות וחתירה למגע לצד אהבת אדם, שניכרת בכל דבר ששמיר עושה. אני חייבת לציין שזה ערך שמתאפיין גם בקרב חברת האם. אחד הערכים של החברה הוא WE ARE CLOSE NO MATTER HOW FAR וזה בהחלט ניכר שזו חברה שצועדת על פי ערכיה. ערכי החברה של שמיר היו שונים מהערכים של חברת האם במילים אבל כשחקרנו צוות משאבי אנוש את המהות, הבנו שאנחנו בעצם מדברים בשפה אחת עם מילים שונות. שפה שחותרת להצלחה ורואה אדם במרכז.

את מזכירה שיש לך DREAM TEAM. מה זה אומר מבחינתך?

היום אני יכולה להגיד בגאווה גדולה שיש לי DREAM TEAM ואני מרגישה שזו זכות לנהל אותו. זה מושג שלקוח מהכדורסל, והכוונה היא לצוות שהכישורים שלו מטיסים ארגון קדימה. שילוב היכולות מסייע ליצירת סינרגיה שניכרת בארגון, וזה צוות שרואה יותר מסך חלקיו. המחויבות היא להצלחה קולקטיבית ולראות אחד את השניה. ברמה הכי גבוהה של צוות כזה יש רמת אמון מירבית זה בזה. חייבת להודות שגם בעבר היה לי DREAM TEAMS ואני גאה לראות את המנהלות שעבדו לצדי בעבר היום כקולגות המובילות משאבי אנוש בארגונים מצוינים אחרים.

מה את חושבת תורם להצלחה בתפקיד ניהולי במשאבי אנוש?

יצירת קשרים משמעותיים עם בעלי העניין העיקריים בארגון היא קריטית עבור מנהלי משאבי אנוש, הרבה מעבר לחסכון בזמן. עבודה בשותפות מעצימה לעין ערוך את העשייה שלנו. כל רעיון ששיתפתי אותו עם אחרים ואחרות היה הרבה יותר שלם בזכות ההשפעה של מי שהתייעצתי איתו. התרומה של שותפים שמפתחים את הרעיון ומשפרים אותו מוסיפה הרבה ערך לפעילויות שלנו. זה כמובן אחד המרכיבים, אבל יכולת השיתוף ויצירת הקשרים סייעו לי המון בשנים האחרונות להיות טובה יותר בזכות אחרות ואחרים.

אי אפשר שלא להסכים עם זה, אנחנו מכירות את חשיבות עבודת הצוות גם מהעשייה שלנו. יצירת קשרים משמעותיים עם בעלי עניין היא באמת קריטית למנהלים/ות משאבי אנוש.

נכון, אני מסכימה לגמרי. בסופו של דבר, לא רק שנולד רעיון חדש ואיכותי יותר, אלא גם נוצר חיבור עמוק שמסייע להבין טוב יותר את הצרכים והאתגרים של כל הצדדים, מה שמעלה את פריון העבודה. האמון בבסיס מערכת היחסים בין השותפים מסייע בהתנהלות לקראת מימוש הזדמנויות עתידיות.

תוכלי לשתף אותנו באתגרים המשמעותיים בתפקיד?

דיוויד אולריך אומר שהדבר הכי חשוב שמשאבי אנוש יכולים להביא לארגון זה את הצלחת הארגון. כלומר, גם אנחנו שותפות בהצלחת הארגון, הבעיות העסקיות יושבות גם לפתחנו. אנו נדרשות לסייע בפתרונות של סוגים שונים של בעיות, כמו גם חשיבה יצירתית ושיתוף פעולה בנושאים עסקיים דרך תהליכי משאבי אנוש ודרך האנשים של הארגון.

במקרה של שמיר, אנחנו עברנו מיזוג עם חברת ענק (אסילור לוקסוטיקה). למזלנו הם כמונו, אנשי נשמה שרואים את האנשים מעל הכל. אבל לא הכל זהב, והיו גם אתגרים משמעותיים בחיבור איתם, ועדיין יש. האתגרים שלי היום הם המשך ההצלחה העסקית של שמיר, ואיך אני יכולה לסייע לחזק את החיבור והמיזוג לחברת האם. כל זאת דרך הובלת צוות משאבי האנוש להיות גורם משפיע ומקדם יוזמות חדשניות בארגון.

איך התמודדת עם המשברים האחרונים?

שמיר עברה שלושה מגה-אירועים בארבע שנים האחרונות. לצד הקורונה והמלחמה היתה גם את הרכישה על ידי חברת ענק. מה שעזר לנו להתמודד זה קודם כל בניית תוכנית מסודרת והתחלה עם מודל מארגן. מודלים לא קיימים רק באקדמיה אלא מאומצים באהבה בארגונים כי הם מסייעים לתת מצפן ולפרק מהם סט פעילויות שתומך במצפן שהגדרנו. בקצרה אגיד שבנינו מודל מבוסס על שלושה נדבכים, קראנו לו "מודל מעגלים" ואף זכינו להכרה בגינו בפרס מהעמותה למשאבי אנוש בראשות ד"ר שלומית קמינקא. מודל המעגלים היווה לנו מצפן ועוגן בקורונה והתחזק בשעת הרכישה. מעגל הליבה הוא מעגל שאומר מה הרוח של שמיר? מה הערך שליווה אותה מיומה הראשון? וזה כמובן ה Personal Touch בכל פעילות ועשייה מעשית. זה אומר לקחת בחשבון לצד התרומה העיסוקית, גם את הפרט והערך עבורו ועבורה. מעגל הזהות הארגונית מתבונן על תהליכי יסוד בחברה משתנה (למשל ערכים אבל לא רק) והתאמה בין שימור ה DNA של שמיר ומיזוג של החברה הרוכשת אבל ברמת מצוינות שמאפיינת אותנו. המעגל השלישי הוא מעגל הדבוקה שאומר שאנחנו חייבים לפתח סקרנות (ולא רק ביקורתיות) כלפי החברה הרוכשת כמו הגברת התקשורת הארגונית הפנימית והחוסן שלנו. לכל אחד מהמעגלים נוצרו פעילויות משמעותיות.

בנוסף, גם העבודה המשותפת שלנו כצוות מלוכד ומחובר תרמה מאוד להצלחה. בכל שנה אנחנו נוהגות לבחור לעצמנו מטאפורה שמנחה אותנו. באחת השנים, למשל, בחרנו במטאפורה של 'דבוקה', וזה היה רלוונטי לא רק לנו אלא גם למנהלים ולארגון כולו. בנוסף, חשוב לנו להקשיב באופן פעיל לשטח ולמגוון הדעות הקיים בארגון, ולא להסתפק רק בסקר הארגוני, שהיעילות שלו מוגבלת. לכן אנחנו מקיימות מפגשים, קבוצות מיקוד ושיחות אישיות, כדי להבין טוב יותר את מה שקורה באמת. והכי חשוב - לא לוותר על עשייה, על ערכים תוך כדי, ועל כל העובדים והעובדות. לראות פשוט את כולם דרך המנהלות והמנהלים ודרך עצמנו ככל שניתן.

לפי דעתך, מהם האתגרים העתידיים בתחום?

תחום הבינה המלאכותית וחדשנות טכנולוגית יחייבו את תחום משאבי האנוש לעזור לארגונים להטמיע את השימוש בכלים אלו, לעשות קפיצה לעולם זה או לפחות להיות שותפים לקפיצה. זו מהפכה שאנו עדים לה בעודנו עוברים אותה. זאת לצד חיזוק אהבת האנשים ולהתייחס לכל אחד ואחת כעולם ומלואו.

יש גם מגמות עולמיות מהותיות כמו דמוגרפיה. השנה הולכת להיות הכמות הגדולה ביותר של אנשים בגיל פרישה, וכמו גם השפעות של הטבע כמו מגפות ואקלים.

בנוסף לכל אלו, ההתבוננות על הקהילה הופכת להיות חלק משמעותי בהתנהלות של ארגונים, במיוחד כאשר מדובר בארגונים הפועלים בפריפריה וכאלה שמגייסים לשורותיהם את הדורות הצעירים, שנמצאים כל הזמן בחיפוש אחר משמעות בעבודה. בנוסף, כשאנחנו מתבוננים על החברה בישראל, ניתן לראות שיש עלייה מתמשכת במספר האנשים המתמודדים עם אתגרים נפשיים. לכן, זו סוגיה שתהפוך להיות רלוונטית כמעט לכל ארגון, ולא נוכל להתעלם ממנה.

מהן השאיפות שלך לעתיד?

ברמה האישית אני רוצה להיות חלק בשיקום הצפון, וברמה המקצועית, הייתי רוצה שזה יהיה כחלק מעבודתי בשמיר. אני רוצה להרבות ביוזמות חברתיות. בנוסף לזה, אני רוצה לעזור ולסייע בפיתוח דור העתיד בעולם משאבי האנוש, לסייע לאנשי משאבי אנוש בתחילת הדרך להיות טובים יותר מהדור שלי ולקחת ארגונים עוד שלב קדימה. השלב הבא יהיה כנראה לעבוד עם מנכ"לים ולמתוח את היכולות שלהם כדי להביא את הארגון שלהם להצלחה, ועם מנהלי משאבי אנוש שרוצים לעשות מעבר לגלובליות. אבל כרגע אני אוהבת מאוד את עשייתי ועבודתי בשמיר אופטיקה.

[חזרה לתוכן העניינים](#)



קול קורא להגשת מאמרים

הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש מזמין את קהילת העוסקים והעוסקות במחקר, בניהול ובייעוץ ארגוני להגיש מאמרים חדשים בתחומי ניהול הארגונים וניהול המשאב האנושי בארגונים. אנו מעודדים הגשת מאמרים מחקריים, תיאורטיים ותיאורי פרויקטים המשלבים בין ידע אקדמי לעשייה ארגונית.

מה אנו מחפשים?

השינויים המהירים בעולמנו, המעבר לכלכלה מבוססת מידע, התלות הגוברת במערכות יחסים פנים-ארגוניות, והשימוש המתרחב בפלטפורמות אינטראקציה וירטואליות, מציבים אתגרים חדשים ומרתקים לעולם ניהול הארגונים ומשאבי האנוש.

הרבעון מעוניין במאמרים המשלבים בין מחקר תאורטי לעולם הפרקטיקה הארגונית, ומתמקדים בנושאים הבאים (בין היתר):

- **חדשנות והשפעת טכנולוגיות:** כיצד כלים כמו בינה מלאכותית וניתוח נתונים משנים את עולם הניהול ומשאבי האנוש.
- **תהליכים ושיטות ארגוניות:** גישות לניהול גיוון תעסוקתי, שימור עובדים ופיתוח קריירות.
- **הקשרים חברתיים וכלכליים:** השפעת שינויים חברתיים ותרבותיים על ניהול ארגונים.
- **השפעות גלובליות:** ניתוחים והשוואות בין-תרבותיות של ניהול משאבי אנוש.
- **אתגרים אתיים:** התמודדות עם דילמות אתיות בעידן של בינה מלאכותית ואוטומציה.
- **תפקידים חדשים בעידן טכנולוגי:** הגדרת תפקידים והשפעתם על שיטות ניהול מסורתיות.
- **פרספקטיבות רגשיות:** שילוב היבטים רגשיים בניהול עובדים בסביבות עבודה דיגיטליות.

סוגי תוכן מבוקשים:

- **מחקרים** המרחיבים את הידע בתחום הארגוני, בדגש על הקשר בין חקר ארגונים לניהול משאבי אנוש
- **סקירות** מקיפות של נושאים רלוונטיים, כולל ניתוח ביקורתי והצגת עמדות מנומקות
- **ניתוחי מקרה (CASE STUDY)** המשלבים תיאור פרקטי, דיון תיאורטי, והשלכות יישומיות
- **דיווחים תמציתיים** על מחקרים ופיתוחים תיאורטיים חדשים בתחום
- **מאמרי דעה** בנושאים אקטואליים הקשורים לתחומי העניין של כתב העת
- **סקירות ספרים** חדשים בתחום
- **תרגומים של מאמרים מובילים מהספרות הבינלאומית**
- **תגובות ודיונים** המשך למאמרים שפורסמו בגיליונות קודמים

אנו מעודדים הגשת מאמרים המציגים תובנות מקוריות, ניתוח ביקורתי, ורלוונטיות לפרקטיקה המקצועית.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

הנחיות להגשת מאמרים לרבעון

מקוריות המאמרים: יוגשו מאמרים שלא נמצאים בבדיקה לפרסום בכתב עת אחר.

פורמט ההגשה:

- 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.
- אורך המאמר: עד 15 עמודים כולל רשימת מקורות.
- איורים וגרפים ישובצו בטקסט ויכולים להיות בצבע (הרבעון מופץ באופן אלקטרוני בלבד).

מאמרים אמפיריים שיוגשו לרבעון יכללו את הרכיבים הבאים:

- **כותרת קצרה ואינפורמטיבית:**

הכותרת תכיל מילות מפתח עיקריות ותימנע משימוש בראשי תיבות או קיצורים.

- **תקציר מובנה:**

התקציר יכלול מבנה ברור לפי סעיפים: רקע, שיטות, תוצאות ומסקנות.

התקציר יאפשר לקוראים הבנה מהירה של תוכן המאמר.

- **עד שבע מילות מפתח:**

יש לכלול מילות מפתח שיתארו את תחומי התוכן המרכזיים של המאמר.

- **גוף המאמר:**

מבוא: הצגת הנושא, חשיבות המחקר, והשערות המחקר (אם ישנן).

שיטות: פירוט תהליך המחקר, כלים ושיטות בהם נעשה שימוש.

תוצאות: תיאור הממצאים המרכזיים.

דיון: ניתוח הממצאים בהקשר של מחקרים קודמים, מגבלות המחקר, והמלצות למחקרים עתידיים.

מסקנות: סיכום עיקרי ותרומת המחקר לעולם הניהול והמחקר.

שפת הכתיבה: עברית או אנגלית. למאמרים באנגלית יתווסף תרגום שם המאמר ותקציר בעברית.

- **פרטי המחברים:**

בראש המאמר יופיעו שמות הכותבים.

בהערה בתחתית העמוד הראשון יצוינו ההשתייכות האקדמית או הארגונית וכתובת דוא"ל לפנייה.

- **המאמר יוגש בשתי גרסאות:**

1. גרסה עם פרטי המחברים (שמות בעברית ובאנגלית, שיוך ותואר אקדמי, דוא"ל).

2. גרסה ללא פרטי המחברים או זיהוי כלשהו לצורך תהליך ביקורת עמיתים עיוור.

• **רישום מקורות :**

הפניות למקורות ייעשו לפי כללי הAPA . דוגמה :

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:

- הרבעון הינו כתב עת שפיט (ISSN 2616-7301) , וכל המאמרים ייבדקו על ידי שני קוראים.
 - הרבעון מפרסם בגישה פתוחה, המאפשרת לכל אחד גישה חופשית למאמרים שפורסמו.
 - הודעה על קבלת המאמר, דחייתו או בקשות לתיקון תישלח עד חודשיים מיום ההגשה.
 - הרבעון מפרסם בפורמט אלקטרוני בלבד ומופץ באתר המרכז לחקר ארגונים המנוהל במשותף על ידי אוניברסיטת חיפה ומכללת עמק יזרעאל.
- הרבעון מודה לכם על תרומתכם לקידום השיח בין עולמות המחקר והפרקטיקה בניהול ארגונים ומשאבי אנוש!

[חזרה לתוכן העניינים](#)

הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש

The Study of Organizations
and Human Resource Management Quarterly

