



תפקיד משאבי אנוש בהחדרת חדשנות לארגון

אילן משולם ונטע גרנות¹

תקציר

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

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

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

מבוא

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

על מנת לעמוד בתחרות העולמית ההולכת וגוברת חייבים הארגונים להגיב במהירות ובגמישות לדרישות וההזדמנויות החדשות שהסביבה יוצרת. חדשנות ארגונית הפכה בשני העשורים האחרונים לאסטרטגיה ארגונית מובילה, כדרך לשמר ולטפח את יכולת הארגון להתמודד על יתרונו התחרותי, Lyon & Ferrier,

¹ פרופ' אמריטוס אילן משולם, אוניברסיטת חיפה הפקולטה לניהול meshoulam.ilan@gmail.com
גב' נטע גרנות, לימודי מחקר משלים, אוניברסיטת חיפה הפקולטה לניהול netta.granot.mvnm@gmail.com

(2002). לא מפליא, איפה, כי בשנים האחרונות אנו עדים לעליה מתמדת בחקר נושאי חשיבות החדרת חדשנות לארגון, והתפקיד החשוב של מערך משאבי אנוש בהצלחת החדרת חדשנות זו.

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

חדשנות מהי?

ההתפתחות המואצת בעולם הטכנולוגי, לה אנו עדים בכל תחומי החינוך, הביאה עמה תמורות רבות המשנות את פני העולם מנקודות מבט רבות. מזווית הראיה הכלכלית התחרות הגלובלית הולכת ומתחזקת ומכריחה ארגונים להגיב במהירות ובגמישות לתחרות על מנת להבטיח את קיומם. התמודדות זו מעלה את הצורך הקיומי להרחיב את פעילות הארגון וסל מוצריו ולהבטיח התחדשות שוטפת (Chen et al. 2009). ארגונים תלויים ביכולתם להגיב במהירות ובגמישות לדרישות המשתנות של התחרות, היינו לייצר מוצרים חדשים וחדשניים, ליצור מערכות שיווק חדשות או מערכי בקרה והתייעלות שונים, כל זאת כדי לשמור על יתרונם התחרותי. פעילויות אלו תלויות ביכולת הארגון לעודד את עובדיו, שהם המקור המרכזי ליצירתיות וחדשנות (Mumford, 2000), להשקיע במיצועי יכולתם, ומכאן הצורך באימוץ אסטרטגיה של משאבי אנוש התומכת בחדשנות ויישומה. יש לזכור כי השנויים הטכנולוגיים הם רק גורם אחד ממאפייני השנוי בסביבה החיצונית. אליהם נלווים שנויים דמוגרפיים, (עליה עולמית באורך החיים מחד, וירידה בילודה מאידך) המוסיפים אתגרים רבים לארגון ומקשים על התמודדותו. בכך מהווים גם הם סיבה נוספת לחיפוש יצירתיות וחדשנות לא רק במוצרים אלא בדרכי פעולת הארגון, שיטות ותהליכים, כלי הניהול ועוד. לכל זה מצטרפים לחצים נוספים כשינויים פוליטיים גלובליים, חוסר בהון אנושי, הקושי והעדר יכולת לנהל שנויים, התהוות כוח עבודה מורכב יותר בעל שונות קיצונית עם הבדלים

תרבותיים, בין-דוריים ועוד. יצירתיות וחדשנות הן הדרכים הטבעיות הקיימות בארגון להתמודדות זו. הן הפכו לדרך חיים לא רק בארגונים עתירי ידע, אלא גם באלו, שאופי הארגון (Jackson, Chuang, & Joseph, 2006) אינו מייצג באופן טבעי חדשנות ויצירתיות.

התייחסנו עד כה לשני המושגים חדשנות (Innovation) ויצירתיות (Creativity) כמקשה אחת, נטייה הקיימת רבות בכתיבה על הנושא. אך, ישנו הבדל מהותי ביניהם. בצורה פשטנית יצירתיות היא פיתוח רעיונות חדשים ואילו חדשנות היא יישום הרעיונות המתייחסים למוצרים, תהליכים ודרכי עבודה, אשר יתרמו להצלחתו של הארגון, הצוות והיחיד (Jiang, Wang & Zhao, 2012). אנו מייחסים ליצירתיות ערך של עניין בעבודה, עיסוק בדברים חדשים, מיוחדים ובלתי שגרתיים ושוברי מוסכמות. מאחר שהעובדים הם בעלי הרעיונות וההצעות לדרכי פיתוחם, הם אלו המהווים את הבסיס לחדשנות ארגונית. מאמר זה מתמקד בחדשנות ארגונית, אשר העניין בה, כאמור, הולך וגובר. ארגונים חייבים להתחדש על מנת לשמור על מעמדם בשוק ההולך ונעשה תחרותי יותר ויותר. "חדשנות נחשבת בידי רבים כדם החיים של יכולת הארגון לחיות ולצמוח" (Zahra & Covin, 1994, pp. 180). חדשנות מתייחסת איפה, לתהליך אשר באמצעותו מפתחים ומיישמים רעיונות חדשים (Van de Van & Angle, 1989). יצירתיות ללא חדשנות היא בעלת ערך גבוה ליחיד אך נמוך לארגון. מכאן, תהליכים שונים משפיעים על יצירתיות (הנעה, אישיות, וניסיון), ואילו על חדשנות תשפיע סביבת הארגון, קצב השתנותה ותרבות הארגון. יצירתיות פועלת בעיקר ברמת היחיד והקבוצה ואילו החדשנות ברמת הקבוצה והארגון. חדשנות אינה רק נחלת ארגונים, ממשלות שונות כארה"ב ואנגליה עוסקות זה שנים בחדשנות מנקודת ראות בינלאומית ורואות בחדשנות מפתח בקביעת מדיניות ותפישה אסטרטגית.²

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

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

הקשר בין משאבי אנוש וחדשנות

במשך שנים רבות טענו חוקרים (Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Youndt, Snell, & Lepak, 1996) כי יש קשר חיובי בין פעילות משאבי אנוש לביצועי הארגון (Organization).

² רבים הגדירו את המושג חדשנות, שהוא עיקר עינינו במאמר זה. נקודות המוצא של מגדירי החדשנות שונה בהתאם לדיסציפלינה אשר בה הם עסקו (כדוגמת: ניהול, ניהול משאבי אנוש, חקר ביצועים, יזמות, מחקר ופיתוח הנדסה שיווק ואסטרטגיה) ואותה חקרו. כל אחד מנקודת ראות הדיסציפלינה וההקשר לתהליך השנויים שלה. מכאן, כפי שמציינים חוקרים בתחום (Adams, Bessant, & Phelps, 2006) המושג חדשנות אינו ברור וכוללני וחסרה הגדרה אחת מקובלת.

(Performance), ומכאן גזרו רבים את ההנחה גם על קשר חיובי לחדשנות. ב-1993 כתבו החוקרים גופתה וסינגהל (Gupta & Singhal, 1993, pp: 41) כי "אנשים ולא מוצרים הם הנכס המרכזי של החדשנות בארגון", וזיהו ארבעה שטחי פעולה אסטרטגיים בהם יש למשאבי אנוש יכולת השפעה על יצירתיות וחדשנות בארגון: 1. תכנון משאבי אנוש -הקמת צוותי עבודה מתוכננים בעלי תמהיל אנושי מתאים. 2. הערכת ביצועים -עידוד עובדים לכיוון יצירתיות. 3. מערך התגמולים-עידוד חדשנות ולקיחת סיכון. 4. ניהול הקריירות -העצמת עובדים.

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

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

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

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

אסטרטגיית משאבי אנוש לעידוד החדשנות

תרבות ארגונית

יקשה ביותר על ארגון לבנות, לטפח וליישם אסטרטגיה של חדשנות ללא עיצוב ערכים ארגוניים בסיסיים של חדשנות וללא תמיכה התנהגותית של עובדיו בשמירה וקיום ערכים אלו. אולי ההוכחה הברורה ביותר לכך הן תעשיות עתירות הידע, אשר חדשנות היא סם חייהן, דרישה קיומית בסיסית ליכולת התמודדותם בסביבה התחרותית. קל יהיה לזהות בארגונים אלו תרבות ארגונית חזקה התומכת בקיום חדשנות ועמה כלים ארגוניים רבים המטפחים קיומה של תרבות זו. דוגמא לכך הן חברות אי.בי.מ, אינטל, גוגל, מוטורולה, מיקרוסופט ועוד רבות אחרות. גם מחוץ לחברות אשר בהן חדשנות היא מובנת מאליה, נמצא

חברות המאמצות אסטרטגיה של חדשנות כדרך ליצירת יתרון תחרותי ברמת שירות, באיכות המוצר, בתהליכים ארגוניים ועוד, כדוגמת מרכזי הבידור של דיסני או חברת הגלידות בן אנד ג'רי. תרבות הארגון היא "כלי מרכזי" להשגת יתרון תחרותי.

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

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

תרבות הארגון הנה מערכת הערכים הבסיסית אשר על פיה פועל הארגון והמקובלת על ידי מרבית חבריה והמשפיעה על התנהגותם. ערכי היסוד תורמים לייחודיות החברתית ולאווירה ההתנהגותית של הארגון (Cameron & Quinn, 1999). תרבות הארגון מייצגת את סך הערכים, אמונות ועקרונות המשותפים לחברי הארגון והיא מושפעת מגורמים רבים כגון: היסטוריית הארגון, מוצריו ושיווקם, הטכנולוגיה והאסטרטגיה, מרקם העובדים, סגנון הניהול והתרבות הלאומית (Ravasi & Schultz, 2006; Needle, 2010). כמו כן, התרבות משפיעה על הדרך בה יחידים וקבוצות פועלות בקשר זה עם זה, עם לקוחות ובעלי עניין. התרבות גם קובעת את מידת הזדהותם של העובדים עם הארגון ודרכי פעולתו (Schrodt, 2002).³ שייך (Schein, 1992), ממובילי חקר תרבות הארגון, טוען כי תרבות ארגונית היא ייחודית לכל ארגון וארגון והשינוי במערכת הערכים במקרה הצורך הוא קשה ביותר, כדוגמת שינוי אסטרטגי קיצוני, אשר דורש "חינוך" מחודש וטיפול הערכים החדשים הנדרשים.⁴

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

מחקרם של טסלוק ואחרים (Tesluk, Farr, & Klein, 1997) מזהה חמישה ממדים של תרבות/אקלים ארגוני המשפיעים על חדשנות: 1. המידה בה מטרות הארגון ליצירתיות וחדשנות והסטנדרטים להשגתם, מועברים ומיוזעים לחברי הארגון. מטרות המתקשרות היטב ועובדים הערים לחשיבות שהארגון מייחס להם, יגביר הסיכוי שהעובדים יהיו מעורבים יותר בחדשנות ויצירתיות. 2. המידה בה הגישות ופרוצדורות ליצירתיות וחדשנות מועברות לעובדים. באם המנהלים יכולים על ידי פעילותם ודבריהם להעביר לעובדים מסר כי הם מעריכים לקיחת סיכון, מדגישים את נכונותם להתמודד ולשנות נורמות קיימות ומעודדים פתיחות והחלפת דעות, הסיכוי יהיה גבוה יותר כי העובדים יאמצו התנהגויות אלו.

³ אנו נמצא בספרות, לעיתים, עירוב בשימוש בין המונח תרבות ארגונית לאקלים ארגוני. תרבות היא הערכים, האמונות וההנחות הבסיסיות המובילות את הארגון, ואילו אקלים הם הגורמים וההתנהגויות אשר באמצעותם התרבות מיושמת. מאמר זה מתעלם מהדקויות בהבדלי ההגדרה בין שני המושגים ויתר כוונתו במושג הכולל המקובל היום יותר, היינו תרבות הארגון (McLean, 2005).

⁴ (שיין ממשיך את מודל התרבות שלו למודל הקרוחן בו החלק הגדול אשר מתחת לפני המים מציין את הערכים, הפילוסופיה הארגונית אשר בה קשה להבחין מהצד ואילו החלק הקטן יותר שמעל פני המים הם הסממנים החיצוניים (Artifacts), הגלויים לכל, הבאים לביטוי בטקסים, בשפה ארגונית, בסיפורים מיתוסים ואגדות, בסמלים ארגוניים המאפיינים את הערכים והאמונות (Islam & Zyphur, 2009). מכאן, שניתן ללמוד על תרבות הארגון בבחינת הסממנים החיצוניים ופענוח משמעותם לגבי הערכים והפילוסופיה הארגונית.

3. המידה בה תגמולים והערכה ניתנים על בסיס יצירתיות וחדשנות תגביר את המוטיבציה הפנימית של העובדים ליצירתיות וחדשנות. 4. המידה בה העובדים חשים ומאמינים כי הארגון תומך בהם במתן משאבים (זמן, כסף, ציוד, חומרי גלם ושיירות) הנחוצים ליצירתיות או ליישום רעיונות, מוצרים או פתרונות חדשים, יעלה את הסיכוי כי הם יהיו נלהבים ונכונים יותר לעסוק ביצירתיות ובחדשנות. 5. במידה והעובדים מאמינים כי הארגון וסביבתו מאפשרים תמיכה בין אישית הנחוצה לעובד להרגיש חופשי ליצור ולחדש, כאשר העובדים חשים שסביבת העבודה מאפשרת דיונים פתוחים, ויכוחים פתוחים וללא חשש, ההרגשה כי לארגון אכפת ודואג להם ומטפח אימון הדדי בניהם ובין ההנהלה, הם יחוו מוגנים יותר לקחת סיכון ולהעלות רעיונות יצירתיים שיובילו לחדשנות.

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

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

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

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

שלישית, מערך משאבי האנוש מופקד על הכשרת המנהלים והעובדים לנושא הערכי. חשיבות התרבות לארגון, הבהרת מושגי המערכת הערכית, דיונים פתוחים על המשמעויות הארגוניות הם חלק מפעילות הדרכתית והכשרתית שעובדים צריכים לספוג מרגע כניסתם לארגון. כבר בתהליך הכניסה לארגון יש להעביר ולהבהיר לעובדים את המערכת הערכית ומשמעותה, עובדה אשר תקל עליהם את היקלטותם. חברות להם מערכת ערכית חזקה יתחילו תהליך זה כבר בשלבי קליטת המועמד. לא רק במאמץ לזיהוי המערכת הערכית אותה נושא המועמד, אלא גם בהבהרה למועמד מהי המערכת הערכית הארגונית ואיזה

התנהגות מצופה מהמועמד עם הכניסה לארגון. בכך הארגון יאפשר למועמד/ת להתלבט בשאלה "האם במערכת ערכית זו אני מעוניין או מעוניינת להשתלב?".

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

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

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

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

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

מעריך ניהול היכולות

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

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

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

הספרות כותבת על הקשר שבין אוטונומיה וחדשנות. ברמה האינדיבידואלית אנשים הם יצירתיים כאשר ניתן להם החופש וההזדמנות לחתור אחרי רעיונותיהם ולממשם. לכן יש לתת דגש על תכנון עומס עבודה באופן שיספק לעובדים זמן פנוי במסגרת העבודה. חופש זה מעודד את המוטיבציה הפנימית, את הדחף ויכולת ההנאה מהתמודדות עם האתגרים בעבודה ויהווה קרקע פורייה לחשיבה יצירתית (Jiang et al., 2012). בהתאם, מומלץ לייצר מבנה ארגוני אשר נותן לצוותי העבודה את האוטונומיה. על-ידי בניית צוותים מגוונים, אך קטנים יחסית, עם סמכות לקבלת החלטות או קרבה היררכית לבעל סמכות זאת

תוך מעורבות בקבלת החלטות. תכנון הרכב מקצועי מגוון של צוותים, יאפשר אינטגרציה ויחסי עבודה הדוקים ומשלימים של חברי הצוות. תהליך החדשנות הכולל: העלאת רעיונות, מיון הרעיונות הנבחרים, בחירת הרעיונות ליישום ויישומם, יתאפשר באופן מהיר ושוטף כאשר לצוות יש את האוטונומיה והחופש לבצעו. אוטונומיה יכולה להתבטא גם בחופש של מנהלים בבחירת אנשים לפרויקט, וגמישות בהרכב אנשי הפרויקט כתלות בשלבי היישום השונים (Kanter, 1985).

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

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

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

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

הערכת ביצועים ותגמול

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

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

מנגנון הערכת ביצועים

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

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

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

מערך התגמול

תגמול על חדשנות וביצועים חדשניים צריך להתבצע באופן זהיר, כדי שיתמוך במוטיבציה הפנימית של העובדים ליצירתיות וחדשנות ולא יפגע בה. לאנשים יצירתיים יש מוטיבציה פנימית המתבטאת, בין היתר, בדבקות במשימות והתמודדות עם בעיות, בסקרנות ובהתלהבות מחידושים. חשוב שמערך התגמול הארגוני לא יפגע במוטיבציה פנימית זו, ולא יסיט את המיקוד מהמשימה עצמה אל התגמול (Amabile, 1983).

בהקשר זה יש להבחין בין תמריצים חומריים ותמריצים לא-חומריים. תמריץ חומרי מתייחס בעיקר לרווח כלכלי, כאשר תמריץ לא-חומרי מתייחס בעיקר להכרה חברתית (Li et al., 2006). לתמריץ חומרי יש יתרון בכך שהוא מהווה מוקד משיכה של עובדים מוכשרים לארגון. מספר מחקרים הראו על קשר

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

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

מערך השיתוף בידע (Knowledge Sharing) והלמידה

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

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

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

התנהגות של שיתוף בידע. כמו כן מצאו החוקרים גם קשר חיובי בין שיתוף בידע לתגמולים, ובתנאי שאלה באים לביטוי בהערכת הביצוע המבטאת את עידוד העובדים לשיתוף בידע ולמידה.

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

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

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

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

מחברות עובדים (Employee Engagement)

בעשרים השנה האחרונות הפך המושג מחוברות ארגונית למושג נפוץ ביותר בעולם הארגוני. אלפי מאמרים נתנו אף הם ביטוי להתעוררות זו כאשר רבים מהם מנסים להגדיר, בדרכם, את המושג. אין הסכמה על הגדרה מסוימת ההולמת ביותר את התחום. אנו ננסה כאן לפשט את הדיון על ידי השוואה של מספר מצומצם של הגדרות ואימוץ הגדרה העונה לתפישתנו. אך נראה כי עיקר תשומת הלב, בפרק

זה, צריכה להינתן מחד, לקשר שבין מחוברות עובדים ולהשפעה על יצירתיות וחדשנות בארגון, ומאידך, לתפקידו של מערך משאבי אנוש בעידוד ויצירת מחוברות.

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

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

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

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

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

החשוב לענייננו כאן, הוא הקשר שנמצא בין מחוברות ארגונית ליצירתיות וחדשנות. נראה אך טבעי שהקשר החיובי בין מחוברות להתמסרות העובד לעבודה מתוך רצון ואהבה והקשר החיובי לארגון יצרו קשר ברור ליצירתיות וחדשנות. אך למרבה הפלא, נושא זה כמעט ולא נחקר. נמצאו מחקרים בודדים (Gichohi, 2014; McEwen, 2011) העוסקים ישירות בקשר בין מחוברות לחדשנות, ותוצאותיהם מראים

על קשר חיובי בין השניים. אין לנו ספק כי מחוברות ארגונית תופסת מקום מרכזי בתרומתו של מערך משאבי אנוש ליכולת הארגון להתמודד עם סביבתו, גם באם ההשפעה על חדשנות אינה מוכחת עדיין מחקרית. כמו כן מחוברות ארגונית תקדם את הארגון ותיצור אווירה של מסירות לארגון, עשייה, השקעה בעבודה, רוח טובה, אי-רצון לעזוב את הארגון, יעילות, רווחיות ועוד. מרכיבים אשר כשלעצמם יעזרו לקידום יצירתיות וחדשנות, גם בדרך עקיפה בעזרה למערך משאבי אנוש בקידום מטרתו המרכזית, תמיכה ביצירת יתרון תחרותי לארגון.

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

סיכום

עם האצת שינויי הסביבה והתחרות העולמית הגוברת, הוגבר הלחץ בארגונים רבים לעודד אסטרטגיה של חדשנות, כפתרון אידיאלי ליכולתו של הארגון להתמודד בתחרות. תפקידו של מערך משאבי האנוש הוא לתמוך בשאיפת הארגון ולשמור על מאמצי הארגון להשיג יתרון תחרותי ולשמרו לאורך זמן. במאמר זה, לאחר שהגדרנו והסברנו את משמעותה של יצירתיות וחדשנות, עמדנו על שטחי העבודה המרכזיים בהם יש למשאבי אנוש תרומה בעלת עוצמה לתמיכה באסטרטגיית הארגון. כאמור, משאבי אנוש, המאמצים את התפישה האסטרטגית, יקבעו ויגדירו, בשלב ראשון, את האסטרטגיה של מערך משאבי האנוש כנגזרת מאסטרטגיית החדשנות של הארגון. בהמשך תיערך תכנית עבודה מפורטת, אשר תקבע את סדר העבודה של משאבי אנוש והשותפות עם דרגי הניהול, לביצוע וקיום האסטרטגיה שנבחרה. הצענו ופרטנו חמישה תחומים מרכזיים בהם באה לביטוי תרומת מערך משאבי אנוש לחדשנות ארגונית. אין לנו ספק כי לא ניתן לבצע את השינוי בכל חמשת התחומים שהעלנו בבת אחת. זהו תהליך ארוך טווח המחייב חשיבה, זהירות ומדידת תוצאות לאחר כל שלב ושלב. יש לזכור, כי פותחו לא מעט כלים למדידת

מחברות ארגונית, אשר על משאבי אנוש להחדיר למערכת ולעקוב אחריהם בדרך שיטתית, אך זהו נושא למאמר נוסף.

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

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

ביבליוגרפיה:

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

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

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

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

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

Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2010). Creating an Engaged Workforce: Findings from the Kingston Employee Engagement Consortium Project.[Online] CIPD Report.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan management review*, 43(2), 34.

- Baum, J., & Ratcliff, S. (1992). Culture Audit Helps Manage Diversity at TI. Society of Human Resource management. *HR News, December*, A10.
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29(6), 821-847.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of management review*, 20(2), 343-378.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Prentice Hall, , reprinted John Wiley & Sons, 2011
- Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior. *International Journal of Manpower*, 26(2), 177-195.
- Casimir, G., Lee, K., & Loon, M. (2012). Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 740-753.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.
- Conference Board, (2013). CEO Challenges.
- Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2014). The antecedents and drivers of employee engagement. *Employee engagement in theory and practice*, 57-81.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management science*, 42(5), 693-716.
- Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of intellectual capital*, 3(3), 210-222.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Economist Intelligence Unit. (2009) Fertile Ground Cultivating a Talent for Innovation, February.
- Foss, N. J., & Laursen, K. (2005). Performance pay, delegation and multitasking under uncertainty and innovativeness: An empirical investigation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(2), 246-276.
- Gichohi, P. M. (2014). The Role of Employee Engagement in Revitalizing Creativity and Innovation at the Workplace: A Survey of Selected Libraries in Meru County—Kenya.
- Gupta, A. K., & Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management*, 36(3), 41.

- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- Haid, M., & Sims, J. (2009). Employee engagement: Maximizing organizational performance. *Philadelphia: Right Management Inc: A Manpower Company*.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction innovation*, 4(3), 159-172.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Islam, G., & Zyphur, M. J. (2009). Rituals in Organizations A Review and Expansion of Current Theory. *Group & Organization Management*, 34(1), 114-139.
- Jackson, S. E., Chuang, C. H., Harden, E. E., Jiang, Y., & Joseph, J. M. (2006). Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork. *Research in personnel and human resources management*, 25(06), 27-70.
- Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025-4047.
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource management fit: an empirical study. *International journal of Manpower*, 24(4), 364-381.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2007). Managing human resources in order to promote knowledge management and technical innovation. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 5(2), 83-100.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation?. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208-1221.
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2012). Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel Review*, 42(1), 28-49.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kanter, R. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of business venturing*, 1(1), 47-60.
- Ketter, P. (2008). What's the big deal about employee engagement? Training and Development, pp: 44-49.

- Lau, C. M., & Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International business review*, 13(6), 685-703.
- Li, Y., Zhao, Y., & Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International journal of manpower*, 27(7), 679-697.
- Lyon, D. W., & Ferrier, W. J. (2002). Enhancing performance with product-market innovation: the influence of the top management team. *Journal of Managerial Issues*, 452-469.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & labor relations review*, 48(2), 197-221.
- Macey, W H, Schneider, B, Barbera, K M and Young, S A (2009) *Employee Engagement*, Malden, MA, Wiley-Blackwell.
- Martens, Y. (2011). Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity. *Facilities*, 29(1/2), 63-79.
- Martin, J. (2001). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage Publications.
- McEwen, D. (2011). Employee Engagement: A Systemic Approach to High Employee Engagement.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- Michael, A. (2006). A handbook of Human resource Management Practice. *Cambridge University Press, London*.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313-351.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72.
- Needle, D. (2010). *Business in context: An introduction to business and its environment*. Cengage Learning EMEA.
- Obstfeld, D. (2005). Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative science quarterly*, 50(1), 100-130.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of management journal*, 49(3), 433-458.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 207-219.

- Schrodt, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication Studies*, 53(2), 189-202.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human resource management journal*, 14(1), 3-27.
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M., & Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 118-128.
- Shuck, M. B., & Wollard, K. K. (2008). Employee Engagement: Motivating and Retaining Tomorrow's Workforce. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 22(1), 48-53.
- Styhre, A., & Sundgren, M. (2005). Managing creativity in organizations. *Critique and practices*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Suppiah, V., & Singh Sandhu, M. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of knowledge management*, 15(3), 462-477.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 27-41.
- Truss, K., Soane, E., Edwards, C. Y. L., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working life: employee attitudes and engagement 2006*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Van de Ven, A.H., and Angle, H.L., (1989) An Introduction to the Minnesota Innovation Research program. In Van de Ven, A.H., Angle, H.L., & Poole, M.S., (Eds.) *Research on the Management of Innovation*, pp: 3-30 New York: Harper and Row.
- Van de Ven, A.H., Polley, D.E., Garud, R., and Venkataraman, S. (1999), *The Innovation Journey*, New York: Oxford University Press.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.
- West, M. A., Hirst, G., Richter, A., & Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European journal of work and organizational psychology*, 13(2), 269-299.
- Whelan, E., Parise, S., De Valk, J., & Aalbers, R. (2011). Creating employee networks that deliver open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(1), 37.
- Wilkins, A. L. (1983). The culture audit: A tool for understanding organizations. *Organizational dynamics*, 12(2), 24-38.

- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1994). The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. *The Journal of High Technology Management Research*, 5(2), 183-211.