



דבר העורך - גיליון 1 (2) 2016

דר' אריה רשף

מערכת הרבעון לחקר ארגונים וניהול המשאב האנושי גאה להציג את גיליון מס' 2 של הרבעון. בגיליון זה אנו נאמנים לחזון שמנחה אותנו והוא עידוד שיתוף פעולה בין עולם המחקר לעולם המעשה וזאת, באמצעות יצירת במה לדיאלוג בין חוקרים לבין אנשי מקצוע. דיאלוג זה בא לידי ביטוי במגוון העשיר של המאמרים המופיעים בגיליון הנוכחי¹.

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

שמעון דולן מעלה במאמרו הרהורים על מנהיגות, אימון וערכים ומציג **מסגרת מושגית להבנת ההשלכות של הלימה ואי הלימה של ערכים בארגונים**. הכותב טוען כי השפעת ערכים הן על התנהגויות

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

הפרט בארגון והן על תוצאות ארגוניות לא נחקרה באופן מספק והתחום חסר תמיכה אמפירית ומציע כיווני מחקר עתידיים. סוגר את מדור המחקרים, מאמר יישומי מאת אהובה גורן-ווינדזור הסוקר את המחקרים הקיימים בנושא השפעת הסביבה הפיזית של הארגון על התנהגות ארגונית. המאמר מתאר את המגמות הנוכחיות בעיצוב סביבת העבודה הפיזית והקשר שלהן להתפתחויות בטכנולוגיות התקשורת ושינויים בעולם העבודה. הכותבת מציגה דרכים בהן יכולות מחלקות משאבי אנוש בארגונים להשפיע על עיצוב סביבת העבודה.

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

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

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

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