

| | | | | | |
|---------------------------|------------|--------|--------|---|------------|
| 22776479-4 | 25/05/2010 | משאבים | עמוד 5 | 1 | 18.9x26.41 |
| אוניברסיטת בר איל - 80039 | | | | | |



שיחת

עם גלי בנימין, דוקטורנטית בתחום ניהול משאבי אנוש

על מסגרת ניהולית ברורה כמפתח ליצרניות והקשר בין נגני ג'אז לעובדי היי טק

מה שעובד בגן ילדים - עובד גם בניהול

מאת אריאל רובינסקי

"כדי להיות יצרתיים אנשים צריכים להיות פנויים בראש", טוענת גלי בנימין, דוקטורנטית במנהל עסקים באוניברסיטת בר אילן בהתמחות ניהול משאבי אנוש, מנהיגות ויצירתיות. בנימין מציינת שהמפתח לכך נמצאת בהבניית תהליכי ניהול משאבי אנוש בארגון ומדגישה כי מדובר בחידוש מחקרי. המחקר של בנימין בנושא שימש בסיס לעבודת התזה שלה, עליה הרצתה בכנס Academy of Management בשיקגו, הכנס האקדמי החשוב ביותר בעולם בתחום הניהול ומשאבי האנוש. כיום היא מפתחת את הנושא לדוקטורט, אבל אסור לטעות בה ולחשוב כי בנימין היא עכבר ספריות אקדמי בלבד. היא באה מהשטח וברזומה שלה 16 שנות עבודה בתפקידי ניהול משאבי אנוש בכירים בצה"ל, בהן שימשה, בין היתר, ראש ענף ניהול ופיתוח משאבי אנוש בחיל המודיעין, יועצת ארגונית ביחידת שדה וכן פרויקטורית בכירה ומנחת סדנאות בבית הספר לפיתוח מנהיגות. לפני כן הספיקה לסיים תואר שני בכלכלה בהתמחות מימון והתנהגות ארגונית באוניברסיטה העברית. לפני חמש שנים עזבה את צה"ל וחזרה לאקדמיה לטובת הדוקטורט.

קיימת מערכת יחסים בין האקדמיה לשטח?

בנימין: כן, אך היא אינה מספקת, ואני אומרת זאת לגבי שניהם. כשבאתי לאשר את הנושא שלי למחקר למשל, ציינתי שמטרת המחקר היא לסייע למנהלים בשטח. אני הרי באתי לאקדמיה מהשטח וחשבתי שזה הדבר החשוב. אבל המנחה שלי אמר לי שלא הבנתי את הנקודה, כי מהות העניין הוא איפה יש פער במחקר בנושא בו אני כותבת, זאת אומרת שמחקר עוסק ומכוון למחקרים אחרים בלבד. חוקרים למען המחקר. מצד שני, כאשר באתי עם השאלונים לארגונים נתקלתי בחששות וחוסר שיתוף פעולה. המנהלים חששו שהמחקר יחשוף את הארגון, אנשי משאבי האנוש חששו שאני נותנת לארגון

כלי לבחון אותם. היה מאוד קשה לגרום להם שישכימו שאעביר בין עובדיהם את השאלונים שלי.

מהי טענת המחקר שלך?

בנימין: הדעה הרווחת היא שהבניית תהליכי ניהול משאבי אנוש מובילה לתקיעות, חוסר גמישות וקיבעון, ולכן מדכאת ומעכבת יצרניות. לעומת זאת, אני טענתי שהבנייה מעודדת יצרניות של עובדים. הטענה היא כי על ידי הבניית תהליכי ניהול במשאבי האנוש, אתה מייצר מסגרת ניהולית יציבה, בה אתה קובע את כללי המשחק ומתרגם אותם לתהליכים שיטתיים ומובנים. זו סביבה שמאפשרת לעובדים לתעל את האנרגיות שלהם ולהתרכז בעבודתם, במקום לנסות להבין את כללי המשחק בארגון.

זה כמו הצבת גבולות לילדים, ברגע שאתה מגדיר את המסגרת בה הם יכולים לפעול ולשחק הם לא עסוקים בבדיקת גבולות כל הזמן. כך גם בניהול: אם קובעים בבחירות את מדיניות התגמול, את הקריטריונים בהם עובד נמדד, אז הם לא עסוקים כל הזמן בלהסתכל על האחרים, כמה הם מקבלים, כמה שעות הם עובדים וכן הלאה. חשוב להסביר את מדיניות התגמול מעבר למשכורת, את המדיניות לקבלת בונוסים למשל. חשוב להסביר את הפרמטרים על פיהם העובד מוערך. לומר לעובד שהוא אמור להכניס כסף לארגון זה לא מספיק. מהרגע שהמדיניות ברורה זה מוריד לחצים מיותרים, זה מוריד את רמת אי הודאות ומעלה את הפניות הפסיכולוגיות של העובדים לעבודה, לכן הם יצרתיים יותר.

מה זו "פניות פסיכולוגיות"?

בנימין: פניות פסיכולוגיות היא ההרגשה של האנשים שיש להם את המשאבים הפיסיים, הפיסיולוגיים והקוגניטיביים להתפנות לעבודה. זה נושא חדש יחסית במחקר. המחקרים הראשונים בנושא נעשו ב-1990 וכן ב-2004, אבל הם התעסקו באופן כללי בעבודה ובמעורבות בעבודה של העובדים.

החידוש שלי הוא בכך שחיברתי את המושג ליצרניות. אני הוכחתי שכאשר האנשים יהיו פנויים בראש כדי לעבוד, כך רמת היצרניות שלהם תעלה. זה כמו נגני ג'אז. על הבמה הכל נראה מאולתר, אבל לנגנים יש כללים. לפני העלייה לבמה, למשל, הם עושים תרגילי שחרור שמטרתם לנקות את הראש, כך יהיו פנויים להיות יצרתיים על הבמה.

איך נערך המחקר?

בנימין: מדובר במחקר שדה. בשלב בניית המודל התיאורטי ראיינתי מנהלי משאבי אנוש ומנהלים אחרים, בעיקר מתחום היי טק, וכן קראתי הרבה ספרות בנושא. על בסיס זה בניתי כלי, שאלון עבור עובדים ושאלון עבור מנהלים. המנהלים העריכו את היצרניות של עובדיהם ואילו העובדים תארו איך הם תופסים את הבניית תהליכי ניהול משאבי אנוש בארגון וכן את רמת הפניות הפסיכולוגיות שלהם.

תוצאות המחקר תאמו את הטענה ואשרו את הממצא שהבניית תהליכי אנוש בארגון אכן תגביר את היצרניות, שזה כאמור חידוש מחקרי. המחקר נערך ב-2007/08 וב-2009 הרצתי עליו בארה"ב בכנס Academy of Management בשיקגו ובכנס הבינלאומי ה-10 לניהול ומשאבי האנוש שנערך בסנטה פה, ניו מקסיקו. מאמר בנושא שכתבתי יחד עם פרופ' אבי כרמלי, התקבל לפרסום בכתב העת Human Resource Management.

ומה את מחדשת בדוקטורט?

בנימין: הדוקטורט הוא לקראת סיום, והטענה היא שהבניית תהליכי ניהול במשאבי אנוש מייצרת צוותי עבודה שגם ההון האנושי והמקצועי בהם גבוהים, כאשר השתייכות העובדים לצוותים איכותיים מעלה את שביעות הרצון שלהם מהצמיחה של הארגון. הנקודה היא שכשאתה עובד עם אנשים איכותיים שאתה מעריך ויש ביניהם שיתוף פעולה, זה מעורר אותך. לעומת זאת, בעבודה עם אנשים בינוניים שאתה לא מעריך אתה קצת נרדם.