



תובנות ממחקר על חברות בצוותים רבים עבור ארגונים בעלי מבנה

מטריציוני

רווה הרוש

בית הספר למנהל עסקים
אוניברסיטת בר-אילן

יהודה סלהוב

בית הספר למנהל עסקים
אוניברסיטת בר-אילן

תקציר

המבנה הארגוני המטריציוני התפתח בעולם העבודה המודרני בארגונים חדשניים בכדי להתגבר על אתגרים בניהול פרויקטים. מבנה זה הוא הראשון בו נוצרה סביבת עבודה מיוחדת בה העובדים חברים בצוותים רבים בו-זמנית, סביבת עבודה הרווחת כיום בתעשיית הידע בעולם המערבי. המאמר בוחן את הגישה המבנית אל חקר הארגונים המטריציוניים לעומת הגישה המתמקדת בעובד החבר בצוותים רבים בו-זמנית כתוצאה מהמבנה הארגוני. באמצעות השוואה ושילוב בין שתי הגישות המחקריות וניתוח הממצאים, המאמר מציג גישה מקיפה יותר להבנת הגורמים, התהליכים וההשפעות החיוביות או השליליות של המבנה המטריציוני, ומספק תובנות והמלצות ניהוליות.

מילות מפתח: צוותים, מבנה מטריציוני, חברות בצוותים רבים

מהגישות המחקריות, לאחר מכן נציע אינטגרציה בין הממצאים העולים מהן, ולבסוף את התובנות הניהוליות המתבקשות.

מבנה ארגוני מטריציוני

המבנה הארגוני המטריציוני התפתח החל משנות החמישים של המאה ה-20 לניהול פרויקטים בקנה מידה גדול בתעשיית התעופה והחלל, ובהמשך אומץ והתפשט לחברות חדשניות בתעשיות אחרות (Cleland, 1981; Gos, 2015; Mee, 1964). המטרה בפיתוח המבנה המטריציוני הייתה להתגבר על מגבלות המבנים המסורתיים - הפונקציונלי והמכוון מוצר. המבנה הפונקציונלי (איור 1) הוא מבנה היררכי מסורתי בו עובדים מאורגנים במחלקות מקצועיות, כמו ייצור, שיווק, משאבי אנוש וכספים. יתרונות המבנה הפונקציונלי כוללים מיקוד והתפתחות מקצועית של עובדים בתחום התמחותם, לצד חסרונות של קושי בשיתוף פעולה בין מחלקתי וחוסר בגמישות ותמיכה

ניהול אפקטיבי בסביבה עסקית דינאמית ומאתגרת דורש הבנה מעמיקה של המורכבויות הקשורות להבניית העבודה בארגונים. הבנה זו דורשת לעתים שילוב של גופי ידע שונים, הנבדלים בגישתם לנושא ועל כן מתמקדים בתהליכים ארגוניים שונים. במאמר זה, המטרה שלנו היא לבחון את המחקר הקיים אודות השלכות העבודה בארגונים בעלי מבנה מטריציוני משתי נקודות מבט שונות, ובאמצעות אינטגרציה של שני זרמי מחקר שונים לסייע למנהלים בתכנון עבודה מושכל יותר. באופן ספציפי, המאמר בוחן את הגישה המבנית אל ארגונים מטריציוניים (Ford & Randolph, 1992; Gos, 2015) לצד הגישה המתמקדת בעובד עצמו ובהיותו חבר במספר צוותים בו-זמנית, כפועל יוצא מהמבנה הארגוני הני"ל (Margolis, 2020). ההשוואה בין הגישות המחקריות והשילוב בין הממצאים הקיימים מאפשרת הבנה יותר מעמיקה של האתגרים והיתרונות של המבנה הארגוני המטריציוני ומסייעת בקבלת החלטות ניהוליות. בשלב ראשון נציג כל אחת

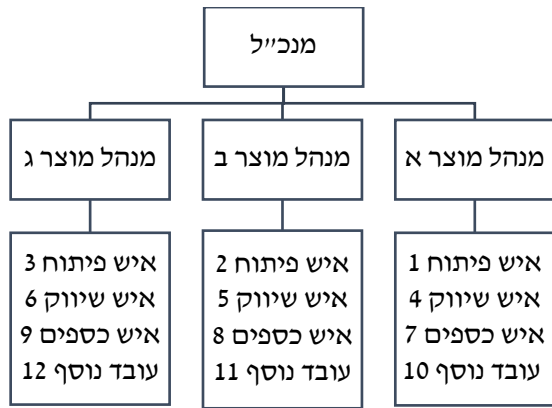
מחקרי אירועים עם תמיכה אמפירית מוגבלת (Gos, 2015; Sahlmueller et al., 2022).

היתרונות והחסרונות של ארגונים מטריציוניים הוצגו בשני מאמרי סקירה (Ford & Randolph, 1992; Gos, 2015) Ford and Randolph (1992) טענו שהיתרונות של המבנה המטריציוני קשורים בעיקר לשיפור בתקשורת והזרימה הרוחבית של המידע בארגון בין הגופים המקצועיים, מה שמוביל לשיפור התיאום ואפקטיביות בעבודה. החסרונות העיקריים הם ריבוי קונפליקטים הנוצרים בגלל ריבוי קווי הדיווח הניהולי, כפל בסמכות, ופיצול האחריות למשימה בין מנהלים שונים בארגון. הסקירה של Gos (2015) מציגה פרספקטיבה אחרת בה מוצגים המאפיינים השונים של המבנה המטריציוני ולגבי כל אחד מוצגים היתרונות והחסרונות. היתרונות של המבנה המטריציוני העולים על פני החסרונות לפי סקירה זו כוללים ניהול מערכות ומשימות מורכבות, תקשורת אפקטיבית ואיכות הביצוע. החיסרון המרכזי המוזכר גם בסקירה זו הוא הקונפליקטים בכל רמות הארגון. תחומים אחרים אשר מוצג בהם שילוב של יתרונות לצד חסרונות של המבנה המטריציוני הם יעילות השימוש במשאבים, מוטיבציה ושביעות רצון של עובדים, תהליך קבלת החלטות ומאזן הכוחות בארגון (Gos, 2015).

לסיכום, המחקר על המבנה המטריציוני תורם להבנת היתרונות והחסרונות של המבנה הארגוני להתמודדות הארגון עם דרישות הסביבה העסקית. בעוד המחקר מסייע להבין את השלכות של המבנה הארגוני על הרמות השונות בארגון, חסרה הבנה יותר מעמיקה של גורמים ברמת העובד והצוות שמייצרים תנאים אופטימליים למיקסום היתרונות וצמצום החסרונות של המבנה הארגוני.

בטכנולוגיות רב-תחומיות. במבנה המוכוון מוצר (איור 2) עובדים מאורגנים בצוותים מולטי-דיסציפלינריים שמרכזים את כלל הפונקציות הנדרשות למוצר כמו פיתוח, יצור, שיווק, מכירות ושרות. מבנה ארגוני מכוון מוצר מציע יתרונות של גמישות ותאום בצוות המולטי-דיסציפלינרי, לצד חסרונות של קושי במיקוד העובדים והתקדמות בתחומי הידע המקצועי (Bartlett & Ghoshal, 1990; Ford & Randolph, 1992; Larson & Gobeli, 1988). לאור לחצים חיצוניים מהסביבה העסקית, והצורך לתת מענה גמיש ומהיר לאתגרים מורכבים ודינמיים, ארגונים שזרו בין המבנה הפונקציונאלי למבנה המוכוון מוצר ופיתחו את המבנה הארגוני המטריציוני (איור 3). המבנה המטריציוני משלב עובדים ממחלקות פונקציונליות שונות (למשל פיתוח, שיווק, ייצור), בצוותי פרויקטים מולטי-דיסציפלינאריים. מטרת המבנה המטריציוני להתגבר על החסרונות ולהנות משילוב היתרונות של המבנים המסורתיים, ולייצר יכולות ארגוניות דינאמיות ומורכבות יותר, לצד ניצול יעיל יותר של ההון האנושי בארגון (Bartlett & Ghoshal, 1990; Ford & Randolph, 1992).

לצד ולמרות הקשיים הארגוניים ביישום של המבנה המטריציוני, התפתחה במהלך השנים הבנה בקרב ארגונים טכנולוגיים רבים שאין מנוס מלאמץ מבנה עבודה זה בכדי להתגבר על האתגרים בעולם העבודה המודרני (Anderson, 1994; Galbraith, 2013). המחקר על מבנים ארגוניים מטריציוניים היה בשיאו בשלהי המאה ה-20, ומאז דעך. עיקר המחקר הקיים עוסק ביתרונות והחסרונות של המבנה הארגוני בפרספקטיבת ניתוח מלמעלה למטה, קרי, מרמת הארגון לרמות היחידה והעובד. גישה זו נסמכת על



איור 2- מבנה ארגוני מכוון מוצר (מספרים מייצגים עובדים ספציפיים)



איור 1: מבנה ארגוני פונקציונלי (מספרים מייצגים עובדים ספציפיים)



איור 3- מבנה ארגוני מטריציוני (מספרים מייצגים עובדים ספציפיים)

המחקר על חברות בצוותים רבים התמקד ברובו בשאלה כיצד למקסם את התוצרים ברמת העובד והצוות (e.g., Chen et al., 2019; O'Leary et al., 2011; Rapp & Mathieu, 2019). זרם המחקר הזה עושה שימוש בפרספקטיבה ושיטות המחקר מלמטה למעלה, קרי, מרמות העובד והצוות לרמת הארגון ומתבסס על שתי גישות תאורטיות מרכזיות - (1) גישת הדרישות והמשאבים, ו (2) גישת הקשב והרשתות החברתיות (Margolis, 2020). גישות תיאוריות אלו ומחקרים אמפיריים בשני העשורים האחרונים קידמו את ההבנה לגבי התנאים וההתהליכים המובילים להשלכות חיוביות ושליטיות של חברות בצוותים רבים.

חברות בצוותים רבים

המבנה המטריציוני הוא גם סביבת העבודה הראשונה בה עובדים צוותו לחברות בצוותים רבים (MTM- Multiple Team Membership), מצב בו "אינדיבידואל חבר בו זמנית בשני צוותי עבודה או יותר, בכל רגע נתון" (O'Leary et al., 2011, p. 6). חברות בצוותים רבים הופיעה בהמשך גם במבני עבודה נוספים מבוססי צוותים (מלבד המבנה המטריציוני), כמו למשל בארגונים מבוססי פרויקטים. בעולם המערבי כיום, חברות בצוותים רבים הינה תצורת עבודה שכיחה, כאשר על פי הערכות כ 65%-95 מעובדי תעשיית הידע בארה"ב ואירופה חברים בו זמנית ביותר מצוות אחד (O'Leary et al., 2011).

כמות הצוותים והגיוון שלהם לביצועים ולמידה ברמת העובד והצוות בסביבת עבודה של חברות בצוותים רבים (O'Leary et al., 2011). מחד, סביבה זו מגבירה את שיתוף הפעולה בין עובדים ובהתאם מגדילה את הרשת החברתית בארגון. יצירת רשת המקשרת בין צוותים ומחלקות מקצועיות בארגון משפרת את זרימת המידע, התיאום, הלמידה והיעילות של הצוותים והעובדים. אולם, סביבה זו יוצרת ריבוי משימות, עומס במידע, צורך מתמיד בשינוי ותזוזה בין משימות של צוותים שונים. עבודה בסביבה כזו מובילה לעומס על הקשב של העובדים שעשוי לפוגע בביצועים ברמת העובדים, הצוותים והארגון (e.g., Bertolotti et al., 2015; van de Brake et al., 2018).

האינטגרציה בין הפרספקטיבות התאורטיות והממצאים העדכניים של חברות בצוותים רבים עם הספרות הקיימת על ארגונים עם מבנה מטריציוני מאפשרת הבנה יותר מעמיקה של האתגרים והיתרונות של מבנה ארגוני מטריציוני ומספקת תובנות לדרכי ניהול אפקטיביות יותר בסביבת עבודה זו.

אינטגרציה של הממצאים בספרות

בשילוב בין הספרות על המבנה המטריציוני לגישות התאורטיות והממצאים של ספרות החברות בצוותים רבים נתמקד בשלושה נושאים מרכזיים בהם הצטרב בסיס מחקרי משמעותי: (1) זרימת מידע ולמידה, (2) ביצועים, (3) מוטיבציה ורווחה. בכל אחד מהנושאים נשלב בין ההנחות לגבי היתרונות והחסרונות של ארגונים מטריציוניים, לבין התאוריה והממצאים מהמחקר העוסק בחברות בצוותים רבים במטרה לייצר תובנות ניהוליות לגבי התנאים והמגבלות לאופטימיזציה של העבודה במבנה מטריציוני (ראה סיכום בטבלה 1). היקף האינטגרציה לא כולל נושאים של קונפליקטים, ניהול ומנהיגות אשר נחשבים למרכזיים במבנה המטריציוני, אולם בנושאים אלו המחקר בתחום של חברות בצוותים רבים עדיין בראשיתו.

זרימת מידע ולמידה

זרימת מידע ולמידה נחשבים ליתרונות מרכזיים ביישום המבנה המטריציוני בארגונים. אחת ממטרות המבנה המטריציוני היא לייצר יותר תקשורת ורחבת בארגון על ידי פתיחת ערוצי תקשורת בתוך הצוותים ועל פני צוותים רבים ובכך לאפשר הגדלת כמות המידע

גישת הדרישות והמשאבים

גישת הדרישות והמשאבים מבוססת על תיאוריית הדרישות-משאבים בעבודה הגורסת שניתן לחלק את סביבת העבודה לשתי קטגוריות מרכזיות - דרישות התפקיד ומשאבי התפקיד בעבודה (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). דרישות התפקיד כוללות את כל ההיבטים והדרישות הפיזיות, הפסיכולוגיות, החברתיות והארגוניות הדורשות מאמץ מעובדים. מאמץ הצורך אנרגיה ומשאבים עצמיים יכול להוביל לתוצאות כמו תשישות ובעיות בריאותיות (Bakker & Demerouti, 2007).

משאבי התפקיד כוללים את כלל ההיבטים הפיזיים, הפסיכולוגיים, החברתיים והארגוניים היכולים לעזור לעובדים להשיג את היעדים שלהם בעבודה. משאבי התפקיד מפחיתים את דרישות התפקיד והמאמץ או ה"המחיר" הכרוך בדרישות התפקיד, ומובילים לצמיחה אישית, למידה והתמקצעות. משאבי התפקיד ממלאים צרכים פסיכולוגיים בסיסיים, כמו אוטונומיה, שייכות ומסוגלות עצמית, המשפיעים על שביעות רצון בעבודה, מוטיבציה ומעורבות (Bakker et al., 2014; Bakker & Demerouti, 2007).

דרישות התפקיד ומשאבי התפקיד הם חלק מתהליכים שונים, אך קיימת ביניהם אינטראקציה המשפיעה על ביצועים ושחיקה של עובדים בשתי דרכים. הראשונה, משאבי התפקיד יכולים למתן את הירידה בביצועים העשויה להיגרם מדרישות התפקיד. שנית, כאשר דרישות התפקיד גבוהות, הן מגבירות את ההשפעה החיובית של משאבי התפקיד על מוטיבציה ומעורבות העובדים בעבודה (Bakker et al., 2014). תיאוריית הדרישות-משאבים בעבודה מספקת מסגרת אשר בעזרתה ניתן להסביר כיצד חברות בצוותים רבים יכולה להשפיע על שחיקה, ביצועים, והתפתחות אישית של עובדים (e.g., Berger et al., 2022; Pluut et al., 2014).

גישת הקשב והרשתות החברתיות

גישת הקשב והרשתות החברתיות, עושה שימוש במאפיינים של יכולות הקשב, גודל ומגוון הרשת החברתית בארגון בכדי להסביר את הקשר המורכב בין

הארגון, והמחקר בתחום של חברות בצוותים רבים הראה את המגבלות ברמת הפרט והתנאים בצוות שבהם היתרון של זרימת מידע יכול להיות מתורגם ללמידה. הממצאים מראים שזרימת מידע ולמידה מושפעים ממגוון מאפיינים של הצוותים בהם העובד חבר, יכולות הקשב, המוטיבציה והכישורים של העובדים להתמודד עם מגוון וכמות המידע, טיב הקשר בין העובדים בצוות והעצמה של עובדים.

ביצועים

השיח על ביצועים בספרות המבנה המטריציוני מפוצל לאיכות התוצר והיעילות. איכות התוצר משקפת את המצוינות הטכנית של הפרויקט או הפתרון ונחשבת לאחד היתרונות העיקריים של המבנה המטריציוני (Knight, 1976). יעילות משקפת את טיב השימוש במשאבים הארגוניים של כוח אדם, תקציבים וציוד, וקבלת החלטות אפקטיבית (Likert, 1976). האיכות והיעילות של הביצועים מקושרים בספרות לשיפור התקשורת ותיאום בין המומחים המקצועיים, מה שמוביל לפתרונות חדשניים יותר, מצוינות טכנית ומוצרים או שירותים סופיים משופרים, הרחבת הקשרים הארגוניים בין עובדים למנהלים, גמישות ושימוש במשאבים וקבלת החלטות תפעוליות ברמה הזוטרית בארגון (Ford & Randolph, 1992; Gos, 2015; Knight, 1976). הספרות מציינת גם חסרונות ביעילות הכוללים עליה בתקורה (למשל, יותר מנהלים, פגישות, הדרכה, מערכות תמיכה ותיאום) ותהליכי קבלת החלטות מורכבים ואיטיים הקשורים לתחרותיות פנימית, פיזור אחריות וביורוקרטיה (Ford & Randolph, 1992; Gos, 2015). ההנחה הכללית ביישום המבנה המטריציוני היא שלמרות שיש אתגרים לביצועי פרויקט ספציפיים עקב תשומת הלב המוגבלת של העובדים, מחסור במשאבים, תיעדוף פרויקטים אחרים, ותהליכי קבלת החלטות ניהוליים שעלולים לפגוע בפרויקטים מסוימים, המבנה תורם למטרה הכוללת שהיא למקסם את ההצלחה הארגונית (Fricke & Shenhar, 2000). שאלה חשובה הנגזרת מהמתח בין מקסום פרויקט יחיד לבין כל ביצועי כלל הפרויקטים בארגון היא כיצד למקסם את הביצועים של העובדים והצוותים במבנה הארגוני המטריציוני? או מה התנאים האופטימליים לפרודוקטיביות של עובדים החברים במספר צוותים עם דרישות מרובות?

שהארגון יכול לעבד, כמו גם המיקוד, ותאום המידע (Ford & Randolph, 1992; Gos, 2015; Larson & Gobeli, 1988). חסרון אפשרי שנידון בספרות הוא שכמות המידע המועבר והמעובד תגבה מחיר מבחינת איכות המידע עצמו או איכות העיבוד שלו (Joyce, 1986; Numerof & Abrams, 2002).

המחקר על חברות בצוותים רבים בחן את ההשלכות של זרימת המידע על הלמידה ברמת העובד והצוות בגישת הקשב והרשתות החברתיות של העובדים (O'Leary et al., 2011). המחקר התמקד במגבלות עיבוד המידע והלמידה האפקטיבית של הצוותים והעובדים בהקשר למגוון ומספר הצוותים בהם העובד חבר, ולא בכמות המידע שהארגון יכול לעבד. ההנחות התאורטיות הציעו שחברות במגוון הצוותים תוביל לחשיפה למידע מגוון ויתרום ללמידה, אבל לצד זה השוני באופי המידע יקשה על למידה אנלוגית מה שיפגע בלמידה מסוג זה לכן, הקשר בין חברות במגוון הצוותים ללמידה יהיה בצורה של U הפוך. בנוסף, מספר הצוותים בהם העובדים חברים יגרום לעומס קוגניטיבי ויהיה בקשר שלילי ללמידה (O'Leary et al., 2011). מחקרים אמפיריים הראו תמיכה ברעיונות התאורטיים לגבי הקשר של U הפוך בין מגוון הצוותים בהם עובד חבר ללמידה, לצד מגבלות היכולת של העובד לעבד מידע. עובדים בעלי יכולת ומוטיבציה לעבד מידע כתוצאה מניסיון בעבודה או יכולת פוליכרונית (ביצוע בו-זמני של מספר מטלות בלויז' גמיש וסדר לא קבוע), פיתחו רשת קשרים ארגונית שאפשרה להם שימוש טוב יותר במידע (Bertolotti et al., 2019; Brennecke & Rank, 2016; Mo & Wellman, 2016). בהקשר למעבר של מידע ולמידה בין צוותים, נמצא שהתועלת הזו לארגון עשויה לגבות מחיר בגלל מגבלות זמן ותשומת לב של העובדים אשר מעורבים במספר פרויקטים גדול (Kim et al., 2018; Mortensen, 2014; Mortensen & Haas, 2018). גורמים שנמצאו כמשפרים את הסיכוי שמעבר מידע בין צוותים יתקיים בצורה אופטימלית הם טיב הקשרים שיש לעובד עם חברי הצוות, הזדהות העובד עם הארגון, והעצמה של עובדים (Chen et al., 2019; De Vries et al., 2014; Peng et al., 2013).

לסיכום, הספרות שעסקה בארגונים מטריציוניים הצביעה על זרימת המידע ולמידה כיתרון מרכזי ברמת

בצוותים מושפעת גם ממנהיגות מעצימה של מנהל הצוות. התנהגות מנהיגותית מעצימה של מנהל צוות הגבירה את הפרואקטיביות של עובדים בצוות הספציפי הנ"ל ובצוותים אחרים בהם היו חברים (Chen et al., 2019)

ברמת הצוות - נמצא גם קשר של U הפוך בין מספר החברויות בצוותים לביצועים, אשר מוסבר על ידי היתרונות של שיתוף המידע מול מגבלות הקשב ועיבוד המידע של העובדים. למשל, כלים לשיתוף ידע שיפרו ביצועים כאשר מספר הצוותים בהם עובדים חברים היה נמוך (שיפור מגוון המידע) אבל פגעו בביצועים כאשר עובדים היו חברים במספר גבוה של צוותים כתוצאה ממגבלות קשב ויכולות עיבוד (Bertolotti et al., 2015). סדרה של מחקרים הראו שהזכרון הטראנסאקטיבי של הצוות (מורכב מהתמחות, תאום ואמינות) מתווך בין מספר הצוותים בהם עובדים חברים לביצוע. ממצאים אלו מציעים שלחברי הצוות נדרשים רמה מספקת של תשומת לב, זמן, תאום ואמון לניצול הידע המקצועי לביצוע מוצלח של המשימה. עד כמות מסוימת של צוותים בהם עובדים חברים ביצועי הצוותים יכולים להשתפר בהינתן תשומת הלב, הזמן והתאום שהצוותים עושים לפני הביצוע, אולם מכמות מסוימת של חברות בצוותים תחל ירידה בביצועים (Cummings & Haas, 2012; Maynard et al., 2012; Mayo, 2022; Mortensen, 2014). מגוון הצוותים עשוי גם לפגוע בביצועי הצוותים בגלל אי בהירות התפקיד של העובד בצוותים השונים. האפקט השלילי הזה של מגוון הצוותים יכול להימנע אם קיימת רמה גבוהה של עבודת צוות (van de Brake & Berger, 2023).

ממצאי המחקר לגבי הביצועים ברמת הארגון מצומצמים יותר ולא חד משמעיים. מחקר אחד מצא שהביצועים ברמת הארגון כולו נמצאים בקשר של U הפוך ביחס לכמות החברויות בצוותים (Berger et al., 2022). לעומת זאת ממצאים אחרים מראים שבמשימות ברמת מורכבות בינונית או גבוהה קיים אפקט שלילי לכמות החברויות של עובדים בצוותים על ביצועי הארגון (Crawford et al., 2019).

לסיכום, הספרות המתפתחת על חברות בצוותים רבים תורמת לספרות מבנה המטריציוני ראייה מקיפה ומדויקת יותר בהקשר לגורמים המשפיעים על ביצועים

המחקר על ביצועים בספרות על חברות בצוותים רבים הציג השקפה מקיפה יותר על ביצועים, המבוססת בעיקרה על גישת הקשב והרשת, ומציעה שהיתרונות של שיתוף ידע, זרימת מידע ותאום המובילים לביצועים ואיכות גבוהים עשויים להיות תלויים בגורמים כמו: מספר ומגוון חברויות בצוות (O'Leary et al., 2011). המודל מציע שמצד אחד מספר הצוותים בהם העובד חבר יגדיל את המידע הזמין לעובד ולצוותים והשימוש בפרקטיקות ונורמות יעילות ויוביל לשיפור ביצועים, ומצד שני, יפצל את תשומת הלב ויצור פיגור עקב ריבוי משימות ודרישות. לפי גישה זו הקשר בין מספר הצוותים בהם עובד חבר לביצועים יהיה של U הפוך. יחד עם זאת, מגוון הצוותים בהם העובד חבר צפוי להשפיע בצורה שלילית על הפרודוקטיביות בגלל מגבלות הקשב, עומס מידע, מגוון המידע ואתגרי תיאום (O'Leary et al., 2011). שאלת הקשר בין מספר הצוותים לביצועים נדונה גם בגישת הדרישות והמשאבים היות והנגישות ליותר צוותים אמנם מעלה את הדרישות אבל במקביל עשויה לייצר יותר משאבים, כך שהקשר לא חייב להיות שלילי, וטיב הקשר יכול להשתנות על פני הזמן (e.g., van de Brake et al., 2018)

ברמת העובד - בהתאם לגישת הקשב והרשת נמצא קשר של U הפוך בין מספר הצוותים לביצועים (Chan, 2014). גישת הדרישות והמשאבים מציעה שטיב הקשר בין מספר החברויות בצוותים לביצועים משתנה על פני זמן, ובהתאם הובילה לסדרת מחקרים בהם נמצא שבטווח הקצר מספר הצוותים פוגע בביצועי העובדים, ואילו בטווח הארוך ביצועי העובדים משתפרים בזכות יצירת משאבים של ניסיון וקשרי עבודה (van de Rapp & Mathieu, 2019). בנוסף, (Brake et al., 2018, 2020a, 2020b). צוותי הפרויקטים וקשורים באופן חיובי ליוקרה, שלב הפרויקט, ולכידות הצוות, והקשר הזה מתווך על ידי הזדהות העובד עם צוות הפרויקט ספציפי. במחקר שערכנו בהקשר הזה בארגונים עם מבנה מטריציוני מצאנו שעובדים מצוותים פונקציונליים עם סטטוס נמוך הזדהו יותר עם צוותי פרויקטים בסטטוס גבוה והיו גם פרואקטיביים יותר בצוותים אלו. ממצאים אלו מציעים שהמוטיבציה לשיפור עצמי מנחה עובדים בהחלטה לאיזה צוותים הם תורמים יותר בכדי לשפר את מעמדם בארגון ובעיני עובדים ומנהלים אחרים (Salhov et al., 2023).

למוטיבציה, כאמור, מחקרים הראו שהתרומה לצוותים לא זהה והמוטיבציה לתרום לצוות ספציפי מושפעת מהאפשרות של העובדים לשפר את מעמדם בארגון, ורבה יותר בצוותים עם סטטוס גבוה וכתוצאה מהעצמה של המנהל (Chen et al., 2019; Salhov et al., 2023). במחקר שערכנו לבדיקת ההשלכות ארוכות הטווח של עבודה בארגונים עם מבנה מטריציוני, מצאנו שעובדים נוטים להיות מקודמים ולהישחק פחות כאשר הם פרואקטיביים ברמה גבוהה ועקבית בצוותים. יחד עם זה, שונות גבוהה בפרואקטיביות (פרואקטיביות גבוהה בחלק מהצוותים ונמוכה באחרים) מובילה לשחיקה מוגברת, אשר מוסברת במאמץ רב יותר שנדרש מהעובדים לרגולציה עצמית לעומת המשאבים הזמינים בהתאם לרמת הפרואקטיביות (Salhov et al., 2022).

לסיכום, גם בנושא המוטיבציה והרווחה של העובדים המחקר על חברות בצוותים רבים מציע הסתכלות יותר מקיפה המפרטת גורמים מתנים להשלכות החיוביות והשליליות של המבנה המטריציוני. מחקרים במסגרת התיאורטית של דרישות ומשאבים בעבודה מצביעים על כך שמצד אחד דרישות הקשורות בחברות בצוות מרובים מגדילות את עומס היתר של העובדים ויוצרות לחץ ושחיקה, ומצד שני, משאבים כמו יוקרה של צוות, לכידות, קשר, הון חברתי, מנהיגות מעצימה והזדמנויות לשפר מעמד בארגון יכולים להעלות את המוטיבציה ולמתן את השחיקה.

המלצות למנהלים

מהאינטגרציה שערכנו בין הגישה המבנית אל הארגונים המטריציוניים לגישה המתמקדת בחברות העובד עצמו בצוותים רבים עולה שהמחקר על חברות בצוותים רבים משלב גישה מקיפה יותר המתמקדת לתלות בגורמים שונים אשר משפיעים על היתרונות והחסרונות של המבנה המטריציוני. הפרספקטיבה הזו נסמכת על גישת הקשב והרשת וגישת הדרישות והמשאבים. מתוך נקודות מבט אלו ובהתייחס לממצאים ניתן להפיק המלצות למנהלים בסביבת עבודה זו. מנהלים בארגונים מטריציוניים שמעוניינים לשפר את זרימת המידע, הלמידה והביצועים ברמת העובד, הצוות והארגון צרכים להביא בחשבון את כללי הניהול הבאים:

(1) לדאוג להתאמה ואיזון בין היכולת והניסיון לדרישות ועומס על העובדים בכדי לאפשר לעובדים להגיע לביצועים אופטימליים. מומלץ להתאים את

אישיים, צוותיים וארגוניים. ביצועים תלויים בגורמים כמו מספר ומגוון הצוותים, זמן בצוות, וותק, מורכבות משימות, ורמת עבודת הצוות. בנוסף, התרומה לצוותים השונים לא זהה והמוטיבציה לתרום לצוות ספציפי מושפעת מהאפשרות של העובדים לשפר את מעמדם בארגון, או מהעצמה של המנהל.

מוטיבציה ורווחה

ספרות המבנה הארגוני המטריציוני מתארת שילוב של ההשלכות החיוביות והשליליות הצפויות על המוטיבציה והרווחה של העובדים. מצד אחד, מבנה המטריציה מעצים את העובדים ומספק להם יותר הזדמנויות להתפתחות, ובכך צפוי לייצר יותר מוטיבציה, מחויבות ושביעות רצון בעבודה (Larson & Gobeli, 1987; Nesheim, 2011; Turner et al., 1998). מצד שני, ברמה האישית, החברתית והטכנית סביבת העבודה של המבנה המטריציוני מלחיצה את העובדים והמנהלים, מצב שעלול לפגוע במוטיבציה והרווחה של העובדים. גורמי הלחץ הסביבתיים הקריטיים כוללים את העובדה שלעובד יש שני מנהלים (פונקציונלי ופרויקטלי), והמבנה הארגוני מייצר קונפליקטים, דרישות מתחרות, בלבול לגבי אחריות ותגמולים ומסלולי קריירה לא ברורים. יכול להיווצר גם חוסר ביציבות עקב מחזור החיים הזמני של הפרויקט ועומס יתר של תפקידים עקב ריבוי מנהלים, תפקידים ודרישות (Jerkovsky, 1983; Joyce, 1986; Simon, 1983).

המחקר הכללי על מוטיבציה ורווחה בעבודה עושה שימוש רב בגישת המשאבים והדרישות ובהתאם גם המחקר על חברות בצוותים רבים נסמך על גישה זו (Bakker et al., 2014; Demerouti et al., 2001). מחקרים שבדקו את השפעת הדרישות על רווחת העובד מצאו שריבוי צוותים וחלוקת זמן של עובדים בין צוותים רבים ומשימות רבות מובילים להתשה רגשית, לחץ ועומס בתפקיד (Zika-Pluut et al., 2014; Viktorsson et al., 2006). מחקרים שהתמקדו בקשר בין משאבים למוטיבציה הראו שמשאבים כמו קשרים בארגון, תמיכה צוותית, הזדהות ולכידות הצוות קשורים באופן חיובי להירתמות גבוהה יותר, מעורבות, שביעות רצון מהתפקיד ושיפור בהון החברתי של העובדים (De Vries et al., 2014; Rapp & Mathieu, 2019; van de Brake et al., 2020b).

הזדמנויות לעובדים לשפר את מעמדם בארגון דרך תרומה פרואקטיבית לצוותי הפרויקט.

סיכום

במאמר שילבנו את התיאוריה והממצאים מהמחקר המתהווה בספרות על חברות בצוותים רבים עם ההנחות בספרות על ארגונים מטריציוניים. השילוב מציע גישה מקיפה לגבי ההנחות שהיו קיימות בספרות על המבנה המטריציוני והבנה לגבי הגורמים הממתנים את הקשר בין מאפייני המבנה הארגוני לתהליכים וההשלכות החיוביות או השליליות ברמת העובד, הצוות והארגון. המאמר מספק תובנות ניהוליות והמלצות לפרקטיקה בארגונים בנושאים של זרימת מידע, למידה, ביצועים, מוטיבציה ורווחה.

מספר החברויות בצוותים לעובדים בהתאם לניסיון שלהם בסביבת העבודה והיכולת שלהם לנהל מגוון משימות במקביל. יש לשים לב למגוון הפרויקטים והמשימות כך שיאפשר עיבוד מידע יעיל, ולא ייצר קושי בלמידה, עמימות בתפקיד, או לחץ גדול מדי ושחיקה.

(2) לחזק את צוותי הפרויקט דרך כלים של חיזוק עבודת הצוות והלכידות, מעמד הצוות בארגון, ופעילות או כלים לסנכרון בין חברי הצוות. פעולות אלו צפויות לשפר את הנכונות של העובדים להעביר מידע ולתרום לצוות מחד, ולהפחית בעיות כמו עמימות תפקיד מאידך.

(3) להגביר את המוטיבציה בקרב עובדים להיות מעורבים בעבודה ולתרום מעבר לדרישות התפקיד בצוותים השונים בעזרת העצמת עובדים ויצירת

טבלה 1: שילוב ממצאי המחקר על חברות בצוותים רבים בספרות על ארגונים מטריציוניים ותובנות ניהוליות

נושא	ארגונים מטריציוניים	חברות בצוותים רבים	תובנות לארגונים מטריציוניים
זרימת מידע ולמידה	הנחות ברמת הארגון: + זרימת מידע מוגברת + תקשורת רוחבית אפקטיבית ממוקדת פרויקט - איכות המידע (Example articles: Cummings, 2004; Egelhoff et al., 2013; Joyce, 1986)	ממצאים ברמת העובד: ח מספר צוותים/חלוקת זמן + ניסיון, יכולת, מוטיבציה, מרכזיות ברשת - עומס על הקשב (Example articles: Bertolotti et al., 2015, 2019; Brennecke & Rank, 2016; Mo & Wellman, 2016)	השמה למספר צוותים בהתאם לניסיון/יכולות העובד ניטור מספר הצוותים לעובד לויסות עומס הקשב
ביצועים	+ תוצרת באיכות טכנית / שירות גבוהה + יעילות גבוהה - תחרות פנימית, פיזור אחריות, בירוקרטיה (Example articles: Brown & Agnew, 1982; Larson & Gobeli, 1987)	ח מספר הצוותים + ניסיון, מוטיבציה, הזדהות, קיבולת קשב + רמת עבודת הצוות, קשרי רשת (Example articles: Bertolotti et al., 2015; Cummings & Haas, 2012; Rapp & Mathieu, 2019; van de Brake et al., 2018, 2020b, 2020a)	השמה למספר ומגוון צוותים בהתאם לניסיון העובד ועומס הקשב שימוש בפרקטיקות וכלים לחיזוק ותאום עבודת צוות
מוטיבציה ורווחה	+ הזדמנויות להעצמה ופיתוח אישי + מוטיבציה, מחויבות ושביעות הרצון. - לחץ, קונפליקטים, בלבול, חוסר יציבות (Example articles: Joyce, 1986; Larson & Gobeli, 1987; Nesheim, 2011; Turner et al., 1998)	דרישות: מספר צוותים/חלוקת זמן - לחץ, שחיקה משאבים: לכידות צוות/הזדהות/העצמה + מעורבות, שביעות רצון, הון חברתי (Example articles: Pluut et al., 2014; van de Brake et al., 2020a; Zika-Viktorsson et al., 2006)	איזון בין דרישות למשאבים ברמת העובד והצוות

ביבליוגרפיה

- Anderson, R. E. (1994). Matrix redux. *Business Horizons*, 37(6), 6–11.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1990). Matrix management: not a structure, a frame of mind. *Harvard Business Review*, 68(4), 138–145. <https://europepmc.org/article/med/10106795>
- Berger, S., van de Brake, H. J., & Bruch, H. (2022). Resource leverage, resource depletion: A multilevel perspective on multiple team membership. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 298–309. <https://doi.org/10.1037/APL0000889>
- Bertolotti, F., Mattarelli, E., & Dukerich, J. (2019). The relationship between polychronicity and social networks: A mixed-methods study of research and development professionals. *Human Relations*, 72(10), 1595–1622. <https://doi.org/10.1177/0018726718810097>
- Bertolotti, F., Mattarelli, E., Vignoli, M., & Macri, D. M. (2015). Exploring the relationship between multiple team membership and team performance: The role of social networks and collaborative technology. *Research Policy*, 44(4), 911–924. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.01.019>
- Brennecke, J., & Rank, O. N. (2016). The interplay between formal project memberships and informal advice seeking in knowledge-intensive firms: A multilevel network approach. *Social Networks*, 44, 307–318. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2015.02.004>
- Brown, J. L., & Agnew, N. (1982). The balance of power in a matrix structure. *Business Horizons*, 25(6), 51–55.
- Chan, K. (2014). Multiple project team membership and performance: Empirical evidence from engineering project teams. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(1), 76–90.
- Chen, G., Smith, T. A., Kirkman, B. L., Zhang, P., James Lemoine, G., & Farh, J. L. (2019). Multiple team membership and empowerment spillover effects: Can empowerment processes cross team boundaries? *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 321–340. <https://doi.org/10.1037/apl0000336>
- Cleland, D. I. (1981). Matrix management (part II): A kaleidoscope of organizational systems. *Management Review*, 70(12), 48–56.
- Crawford, E. R., Reeves, C. J., Stewart, G. L., & Astrove, S. L. (2019). To link or not to link? Multiple team membership and unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 341–356. <https://doi.org/10.1037/apl0000381>
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352–364. <https://doi.org/10.1287/MNSC.1030.0134>
- Cummings, J. N., & Haas, M. R. (2012). So many teams, so little time: Time allocation matters in geographically dispersed teams. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 316–341. <https://doi.org/10.1002/JOB.777>
- De Vries, T. A., Walter, F., Van Der Vegt, G. S., & Essens, P. J. M. D. (2014). Antecedents of individuals' interteam coordination: Broad functional experiences as a mixed blessing. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1334–1359. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2012.0360>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Egelhoff, W. G., Wolf, J., & Adzic, M. (2013). Designing matrix structures to fit MNC strategy. *Global Strategy Journal*, 3(3), 205–226. <https://doi.org/10.1111/J.2042-5805.2013.01059.X>

- Ford, R. C., & Randolph, W. A. (1992). Cross-functional structures: A review and integration of matrix organization and project management. *Journal of Management*, 18(2), 267–294. <https://doi.org/10.1177/014920639201800204>
- Fricke, S. E., & Shenhar, A. J. (2000). Managing multiple engineering projects in a manufacturing support environment. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(2), 258–268. <https://doi.org/10.1109/17.846792>
- Galbraith, J. R. (2013). Matrix management: structure is the easy part. *People & Strategy*, 36(1), 6–7.
- Gos, K. (2015). The key advantages and disadvantages of matrix organizational structures. *Studia i Materialy*, 19, 66–83. <https://doi.org/10.7172/1733-9758.2015.19.5>
- Jerkovsky, W. (1983). Functional management in matrix organizations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 30(2), 89–97. <https://doi.org/10.1109/TEM.1983.6447507>
- Joyce, W. F. (1986). Matrix organization: A social experiment. *Academy of Management Journal*, 29(3), 536–561. <https://doi.org/10.5465/256223>
- Kim, Y., Jarvenpaa, S. L., & Gu, B. (2018). External bridging and internal bonding: Unlocking the generative resources of member time and attention spent in online communities. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 42(1), 265–283. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2018/13278>
- Knight, K. (1976). Matrix organization: A review. *Journal of Management Studies*, 13(2), 111–130. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.1976.TB00528.X>
- Larson, E. W., & Gobeli, D. H. (1987). Matrix management: Contradictions and insights. *California Management Review*, 29(4), 126–138. https://doi.org/10.2307/41162135/ASSET/41162135.FP.PNG_V03
- Larson, E. W., & Gobeli, D. H. (1988). Organizing for product development projects. *Journal of Product Innovation Management*, 5(3), 180–190. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.530180>
- Likert, R. (1976). Improving cost performance with cross-functional teams. *Management Review*, 65(3), 36–42.
- Margolis, J. (2020). Multiple Team Membership: An Integrative Review. *Small Group Research*, 51(1), 48–86. <https://doi.org/10.1177/1046496419883702>
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment-Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38(4), 1231–1281. <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>
- Mayo, A. T. (2022). Syncing up: A process model of emergent interdependence in dynamic teams. *Administrative Science Quarterly*, 67(3), 821–864. https://doi.org/10.1177/00018392221096451/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_00018392221096451-FIG4.JPEG
- Mee, J. F. (1964). Matrix organization. *Business Horizons*, 7(2), 70–72. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(64\)90038-2](https://doi.org/10.1016/0007-6813(64)90038-2)
- Mo, G. Y., & Wellman, B. (2016). The effects of multiple team membership on networking online and offline: using multilevel multiple membership modeling. *Information, Communication & Society*, 19(9), 1250–1266. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2016.1187194>
- Mortensen, M. (2014). Constructing the team: The antecedents and effects of membership model Divergence. *Organization Science*, 25(3), 909–931. <https://doi.org/10.1287/ORSC.2013.0881/ASSET/IMAGES/LARGE/ORSC.2013.0881-F04.JPEG>
- Mortensen, M., & Haas, M. R. (2018). Perspective—rethinking teams: From bounded membership to dynamic participation. *Organization Science*, 29(2), 341–355. <https://doi.org/10.1287/ORSC.2017.1198>
- Nesheim, T. (2011). Balancing process ownership and line management in a matrix-like organization. *Knowledge and Process Management*, 18(2), 109–119. <https://doi.org/10.1002/KPM.377>

- Numerof, R. E., & Abrams, M. N. (2002). Matrix management: Recipe for chaos? *Directors & Boards*, 26(4), 42–45.
- O'Leary, M., Mortensen, M., & Woolley, A. (2011). Multiple team membership: A theoretical model of its effects on productivity and learning for individuals and teams. *Academy of Management Review*, 36(3), 461–478. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.61031807>
- Peng, G., Wan, Y., & Woodlock, P. (2013). Network ties and the success of open source software development. *The Journal of Strategic Information Systems*, 22(4), 269–281. <https://doi.org/10.1016/J.JSIS.2013.05.001>
- Pluut, H., Flestea, A. M., & Curșeu, P. L. (2014). Multiple team membership: A demand or resource for employees? *Group Dynamics*, 18(4), 333–348. <https://doi.org/10.1037/gdn0000016>
- Rapp, T. L., & Mathieu, J. E. (2019). Team and individual influences on members' identification and performance per membership in multiple team membership arrangements. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 303–320. <https://doi.org/10.1037/apl0000344>
- Sahlueller, B., Van Quaquebeke, N., Giessner, S. R., & van Knippenberg, D. (2022). Dual leadership in the matrix: Effects of leader-member exchange (LMX) and dual-leader exchange (DLX) on role conflict and dual leadership effectiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 29(3), 270–288. https://doi.org/10.1177/15480518221096547/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_15480518221096547-FIG3.JPEG
- Salhov, Y., Gencay, O., Harush, R., & Chen, G. (2022, July). Getting ahead or burning out? Career outcomes of employee proactivity across teams. *INGRoup*.
- Salhov, Y., Harush, R., Chen, Gilad, & Marr, J. C. (2023, July). Status dynamics in multi-team membership contexts: Implication for employee identification and proactivity. *INGRoup*.
- Simon, M. E. (1983). Matrix Management at the U. S. Consumer Product Safety Commission. *Public Administration Review*, 43(4), 357–361. <https://doi.org/10.2307/975839>
- Turner, S. G., Utley, D. R., & Westbrook, J. D. (1998). Project managers and functional managers: A case study of job satisfaction in a matrix organization. *Project Management Journal*, 29(3), 11–19. <https://doi.org/10.1177/875697289802900304>
- van de Brake, H. J., & Berger, S. (2023). Can I leave my hat on? A cross-level study of multiple team membership role separation. *Personnel Psychology*, 76(1), 221–248. <https://doi.org/10.1111/PEPS.12495>
- van de Brake, H. J., Walter, F., Rink, F. A., Essens, P. J. M. D., & van der Vegt, G. S. (2018). The dynamic relationship between multiple team membership and individual job performance in knowledge - intensive work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1219–1231. <https://doi.org/10.1002/job.2260>
- van de Brake, H. J., Walter, F., Rink, F. A., Essens, P. J. M. D., & van der Vegt, G. S. (2020a). Benefits and disadvantages of individuals' multiple team membership: The moderating role of organizational tenure. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1502–1530. <https://doi.org/10.1111/joms.12539>
- van de Brake, H. J., Walter, F., Rink, F. A., Essens, P. J. M. D., & van der Vegt, G. S. (2020b). Multiple team membership and job performance: The role of employees' information-sharing networks. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(4), 967–987. <https://doi.org/10.1111/joop.12326>
- Zika-Viktorsson, A., Sundström, P., & Engwall, M. (2006). Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management*, 24(5), 385–394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.02.010>