

## 'עיצוב תפקיד' על ידי עובדים ונועצים, ותרומתו להון האנושי של הפרט והארגון

ד"ר עדו גל, החוג לשירותי אנוש, אוניברסיטת חיפה | לחצו לפרופיל הכותב



### רקע

מאמר זה עוסק במושג חדש יחסית הקשור למידת ההתאמה בין האדם לבין תפקידו הקרוי בספרות המקצועית Job Crafting (להלן "עיצוב תפקיד"), ודן בהשלכותיו לגבי ייעוץ תעסוקתי וניהול ההון האנושי בארגונים.

כרקע, נזכיר כי מידת ההתאמה בין האדם לעבודתו היא מזה עשורים רבים נושא מרכזי במספר תחומים, כולל פסיכולוגיה תעסוקתית וארגונית, ניהול משאבי אנוש, שיפור איכות בארגוני שירות וייצור, כלכלה, ועוד. הנחת המוצא המסורתית הייתה כי העובד מביא אתו מאפיינים כגון אישיות, כישורים, נטיות וערכים שהם יחסית סטטיים, וכי סביבות ארגוניות גם הן מצייגות דרישות מוגדרות מבחינת המאפיינים הנדרשים להצלחה בתפקיד. עם זאת, בהדרגה החלו חוקרים וארגוני עבודה להבין את ההשלכות השליליות של חוסר התאמה בין האדם לעבודתו, ולהתייחס לדרישות התפקיד כמרכיב שניתן לשנותו בדרכים מגוונות, בהתאם לשיקולי המעסיק, כדי להשיג יעדים ארגוניים מוגדרים. דוגמה מוקדמת בהקשר זה היא עבודתו של הרצברג על העשרת עיסוקים.

בהמשך, משנות ה-80 התרחבה ספרות לגבי העצמת עובדים (worker empowerment), שהיא מושג מורכב ודואלי (Conger & Kanungo, 1988). העצמה מתייחסת להיבטים הפסיכולוגיים הקשורים לקוגניציות או תפישות של העובד, כגון לגבי משמעות העבודה, מסוגלות אישית, תחושת השפעה על תוצאות, ותחושת שליטה על סביבת העבודה (Spreitzer, 1995). בנוסף, העצמה מתייחסת לפרקטיקות הארגוניות ולתהליכים הניהוליים אשר יכולים לתרום להתהוות של העצמה פסיכולוגית. תהליכים כאלו כוללים שינוי במערכת יחסי הכוח בארגון, למשל דרך שינוי מידת חופש הפעולה והסמכות הניתנת לעובדים, או העמדת יותר משאבים וידע לרשות העובדים, למשל דרך הדרכה (Yagil & Gal, 2002; Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012).

לפיכך, ניתן לטעון כי הספרות המקצועית מתייחסת למידת ההתאמה בין האדם לבין תפקידו כנושא התלוי בעיקר או רק בשיקול הדעת של המעסיק. ההנחות התיאורטיות המקובלות (Schneider, 1987) הן כי המעסיק יקבל לעבודה רק עובדים אשר נמצאו כמסוגלים לעמוד בדרישות התפקיד (אחרי הדרכה), וכי העובד יצטרך להתאים את עצמו לסביבה התפקודית שמאפייניה נקבעים עבורו.

## עיצוב תפקיד

בשנים האחרונות גדלה תשומת הלב אל המידה בה לעובד עצמו יש יכולת להשפיע על מידת ההתאמה בינו לבין תפקידו, בתוך המסגרת הארגונית בה נמצא העובד, ופותחו מודלים וכלים חדשים בתחום זה. **עיצוב תפקיד הוא מושג המתייחס לתהליך בו עובדים משנים ביזמתם מאפיינים נבחרים של תפקידם ותורמים בעצמם להגדרה מחדש של גבולות התפקיד שלהם (Wrzesniewski & Dutton, 2001).** עיצוב תפקיד ניתן להמשגה כשינוי פיזי, קוגניטיבי, או חברתי שפרטים מבצעים ביחס להגדרות וגבולות משימותיהם בעבודה, על מנת לאזן את דרישות העבודה עם המשאבים, היכולות האישיות, הערכים או הצרכים שלהם. לפיכך מדובר באסטרטגיה אישית שהפרט נוקט בה במטרה להביא לשיפור בהון האישי של העובד ולמיטוב של מאפייני עבודתו (Tims & Bakker, 2010).

הספרות המקצועית והמחקרית מצביעה על כמה היבטים או מימדים אשר לגביהם יכולים עובדים לבצע "עיצוב תפקיד", אשר ניתן לקבצם לכמה תחומים עיקריים, כדלהלן (Bakker, Tims, Bakker, & Derks, 2012; Rodríguez-Muñoz, & Vergel, 2016; Niessen, Weseler, & Kostova, 2016):

- **עיצוב מטלות והגדרות מבניות/ארגוניות:** העובד יוזם שינוי במספר, סוג, או מגוון המטלות והפעילויות הנכללות בהגדרת התפקיד. במסגרת זו העובד עשוי גם לבחור או לתעדף מטלות שתואמות יותר את היכולות או תחומי העניין של העובד, לבקש מהממונה לקבל מטלות מאתגרות יותר, להתנדב כשמגיע פרוייקט חדש או אם יש צורך לבחון טכנולוגיה לא-מוכרת, או ליזום באופן עצמאי למידה של נושאים חדשים.
- **עיצוב קשרים חברתיים:** העובד מתעדף או בוחר אינטראקציות עם עובדים אחרים אשר תואמות את ההעדפות או הערכים הפנימיים של העובד, מנסה לשנות ציוות או לחזק שיתוף פעולה עם אנשים מסוימים, או יוזם הידוק הקשר עם מנהל ממונה או גורם אחראי או עם עובדים אחרים, למשל דרך בקשת משוב בונה, הדגמות, או עבודה משותפת על נושא [חדש] כלשהו.

- **עיצוב דרישות קוגניטיביות ואמוציונליות של התפקיד, ושיפור ההון האישי:** העובד מנהל משא ומתן לגבי עומס אמוציונלי (למשל לגבי סוג הלקוחות אשר אתם עליו להיות בקשר), מנסה להפחית עומס-יתר ולחצים בעבודה, מנסה לפשט את המבנה של מטלות מסובכות הכוללות רכיבים רבים או לו"ז צפוף, או מגדיל את המשאבים וההון האישי העומדים לרשותו לשם ביצוע התפקיד (למשל יוזם יציאה להשתלמות או הדרכה חיצונית, מבקש מידע או הדרכה לגבי מטלה לא-מוכרת מקולגות).

כמובן, יש חפיפה מסוימת בין מימדים אלו, אך לכל אחד ייחודיות משלו והעובד יכול לשלב אותם במקביל. במסגרתם, מבלי לשנות את ההגדרה הפורמלית של התפקיד, העובד יכול לקיים משא ומתן בנסיון להגדיל את המינון של משימות מאתגרות אשר יוצרות עניין ונותנות יותר משמעות לתפקיד, או להפחית חסמים ובלמים אשר מפריעים להגעה להישגים בעבודה.

באופן כללי, המחקרים המתרבים בתחום זה (כגון המצוינים למעלה) מראים כי יש שונות בין עובדים מבחינת המידה בה הם מבצעים בפועל תהליכי עיצוב תפקיד, וכי עובדים אשר יוזמים תהליכי עיצוב תפקיד אכן מגדילים את המידה בה העבודה נתפסת כמשמעותית לפרט ואת הזהות המקצועית שלהם, מחזקים את תחושת המסוגלות האישית (self-efficacy), ומגיעים לתחושת רווחה אישית (well-being) גבוהה יותר. בנוסף, מחקרים בתחום מתייחסים להשלכות ארגוניות ובין השאר מראים על קשרים חיוביים של עיצוב תפקיד עם רמת המעורבות בעבודה (job engagement) ותפוקה.

## דיון והשלכות

עולה מהאמור לעיל כי עיצוב תפקיד הוא תהליך בו עובדים משפיעים באופן אקטיבי על חווית העבודה שלהם, ולא רק מגיבים באופן פסיבי לסביבת העבודה הנתונה להם. לפיכך, עיצוב תפקיד הוא מושג שונה מהעצמת עובדים, היות והוא לא קשור לשינויים מבניים במערכת יחסי הכוח בארגון, ביזמת ההנהלה. הממצאים המצטברים תומכים בטענות התיאורטיות לגבי חשיבותו של תהליך עיצוב התפקיד הן מנקודת ראות אישית הן מנקודת ראות ארגונית. המידה בה עובדים ייזמו וינקטו בתהליכי עיצוב תפקיד יכולה לתרום לרווחתם ולמוטיבציה בעבודה (Slemp & Vella-Brodrick, 2014), ובכך גם העובד וגם הארגון יוצאים נשכרים, בין השאר כי כך עשויים לקטון תחלופת עובדים ולגדול התפוקה, בתוך כוח עבודה נתון (Kalleberg, 2008).

בהתאם, חוקרים מסוימים החלו לבצע התערבויות במקומות עבודה כדי לבחון אם ניתן לשפר את המידה בה עובדים מבצעים עיצוב תפקיד, על ידי יישום תהליך רב-שלבי הכולל הצגת העקרונות ומתן דוגמאות לתהליכי עיצוב תפקיד, מעקב אחרי התנהגות עובדים בפועל ומתן משוב לגביו, ודיווחו על תוצאות חיוביות (Tims, Bakker, & Derk, 2013). בהקשר זה, (Tims, Bakker, Derks, & van Rhenen, 2013) המחישו את התרומה של עיצוב תפקיד ברמה האישית לעיצוב תפקיד ברמת הצוות ולתפוקה או תיפקוד של כל הצוות. בתחום אחר, Bakker et al (2016). חקרו השפעות הדדיות של עיצוב תפקיד במערך מחקר דיאדי והראו כי התנהגות עיצוב תפקיד בה נוקט עובד אחד משפיעה על ההתנהגות של עובדים אחרים באותו מדור, וכי מתחוללות השפעות דו-כיווניות התורמות לעובדים ולארגון כאחד.

גוף הידע המצטבר לגבי עיצוב תפקיד מראה על פוטנציאל יישומי (ועיוני) רב של מושג זה. עיצוב תפקיד אינו רק משתנה פסיכולוגי (המתייחס לקוגניציות ותפישות עצמיות "סובייקטיביות") אלא מתייחס

לפעולות שעובדים מבצעים בפועל. פעולות אלו מבוצעות לעתים "מתחת לרדאר" של ההנהלה ולעתים בידיעתה, אך ללא תלות בהחלטות ארגוניות או במדיניות ניהולית מפורשת. עם זאת, התנהגויות עיצוב תפקיד מושפעות מתהליכים שונים כפי שהודגם למעלה, בין אם מעידוד לנקוט בהן או מתהליכי למידה הדדיים, ולפיכך לטיפוחן יש פוטנציאל לתרום לארגוני עבודה ומומלץ לעוסקים בניהול המשאב האנושי להתייחס אליהן. למשל, ארגונים יכולים להתייחס לרעיון של עיצוב תפקיד (או להיבטים נבחרים ממנו) בהקשר של שיחות משוב עם עובדים מסוימים (למשל עובדים צעירים יחסית או כאלו שההנהלה רואה מקום לשפר את תפקודם), או כחלק מתהליכי שינוי ארגוני שמטרתם לשפר את איכות העבודה והישגי העובדים.

בנוסף, יש מקום להתייחס לעיצוב תפקיד בעבודה ייעוצית פרטנית, במיוחד לגבי עובדים אשר שוקלים עזיבת או החלפת מקום עבודה. בשוק תעסוקה בו מגוון האפשרויות לעתים מצומצם, עזיבת מקום עבודה גוררת סיכונים ואי-ודאות. לפיכך, יש מקום לבחון עם הנועץ אפשרויות לבצע שינויים בתוך מסגרת מקום העבודה הקיים, וההתייחסות לעקרונות של עיצוב תפקיד יכולה לפתוח דרכי חשיבה חדשות לעבודה עם נועצים. בעת התמודדות עם רגשי שחיקה בעבודה או כוונות עזיבה, ניתן לבחון עם נועץ בצורה יצירתית את האפשרות ליישם את העקרונות של עיצוב תפקיד שתוארו לעיל, בהתייחס לעיצוב מטלות והגדרות מבניות/ארגוניות, עיצוב קשרים חברתיים, או עיצוב דרישות התפקיד והגדלת ההון האישי.

דוגמאות לצעדים יזומים של הנועץ/עובד הן:

- יציאה להשתלמות או לקיחת קורס (גם אם אחרי שעות העבודה).
- בקשה למנהל הישיר לקבלת הדרכה או מנטורינג במקום העבודה, בנושא שהעובד נמשך אליו או שיכול להעשיר את יכולותיו או את סיכויי הקידום וההתפתחות האישית בעבודה.
- בניית שיתוף פעולה עם עובד אחר לשם התמודדות על הובלת נושא חדש במקום העבודה.

לפעולות כאלו ואחרות אשר הן חלק מהמושג של עיצוב תפקיד, יכולה להיות השפעה חיובית על תהליכים פסיכולוגיים כגון תפישת משמעות העבודה, המסוגלות האישית או תחושת השליטה מחד, יחד עם תרומה להסתגלות הנועץ לדרישות המשתנות בעבודה ולהישגים בפועל מאידך. כך, יגדל הסיכוי של הנועץ להחזיק במשרה הקיימת, ולבצעה בצורה שהיא גם טובה יותר וגם מספקת יותר.

לסיום, נציין כי ביולי 2016 יתפרסמו בישראל תוצאות "סקר מיומנויות בוגרים" על בסיס מחקר רב-לאומי PIAAC (Programme for International Assessment of Adult Competencies) של ה-OECD, בו השתתפה ישראל. בסקר נבדקו מיומנויות יסוד (אוריינות לשונית, אוריינות מתמטית, ופתרון בעיות בסביבה עם טכנולוגיית מידע) באמצעות מבחנים קוגניטיביים וכן נאסף חומר רקע עשיר על מדגם ארצי מייצג של יותר מ-5000 נבדקים אשר נבחנו בשלוש שפות (עברית, ערבית, רוסית). הסקר יעמיד לרשות מקבלי החלטות ואנשי מקצוע בישראל מידע חדש וראשון מסוגו לגבי התפלגויות רמות המיומנויות והקשר שלהן למשתנים רבים הקשורים להשתתפות בשוק העבודה בישראל, ויאפשר תכנון מדיניות והתערבויות שונות. סקר זה מוזכר כאן היות ושיפור מיומנויות יסוד (למשל שיפור רמת השכלה, שיפור ידע מתמטי או סטטיסטי, סגירת פער דיגיטלי) הוא תחום נפרד אשר לגביו העובד הבודד יכול לנקוט בצעדי "עיצוב" שונים, בין אם ביזמתו הפרטית או בידיעת או עידוד המעביד או המדינה. בכך, יכול העובד לשפר את התאמת כישוריו לתנאים המשתנים של שוק העבודה, כחלק מתהליך מתמשך של למידה לאורך החיים, באופן שמגדיל את המשאבים האישיים מחד ואת ההון האנושי במדינה מאידך.

- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Vergel, A. I. S. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, 69(1), 169-189.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1995, Summer). Empowering service employees. *Sloan Management Review*, 73-84.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Kalleberg, A. L. (2008). The mismatched worker: When people don't fit their jobs. *The Academy of Management Perspectives*, 22(1), 24-40.
- 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, 1231-1281.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*. doi:10.1177/0018726715610642
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: implication for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4) 427–454. doi : 1059601113492421
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Yagil, D., & Gal, I. (2002). The role of organizational service climate in generating control and empowerment among workers and customers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, 215-226.