

תוכן עניינים

i.....	תקציר
1.....	מבוא
1.....	סקירה ספרותית
1.....	פרק א – עיצוב עבודה
1.....	1. הגדרה
2.....	2. מניעים לעיצוב עבודה
3.....	3. השלכות של עיצוב עבודה
3.....	פרק ב' – משמעותיות בעבודה
3.....	1. הגדרה
4.....	2. מקורות למשמעותיות בעבודה
4.....	3. תוצאות המשמעותיות בעבודה
4.....	פרק ג' – הקשר בין עיצוב עבודה למשמעותיות בעבודה
4.....	1. קיומו של הקשר בין עיצוב למשמעותיות
5.....	2. גורמים המסבירים את הקשר בין עיצוב למשמעותיות
6.....	3. תוצאות אפשריות לקשר בין עיצוב למשמעותיות
6.....	סיכום
7.....	ביבליוגרפיה

מבוא

המחקר הנוכחי עוסק בקשר האפשרי בין עיצוב עבודה המתאר את הנטייה של העובד לשנות מאפיינים מסוימים בעבודתו בצורה לא רשמית על מנת להקל על עצמו להגיע להישגים, לבין משמעותיות בעבודה, המתארת עד כמה העובד מרגיש כי עבודתו חשובה עבורו ועבור סביבתו (Geldenhuys, Bakker & Demerouti, 2021). לפיכך שאלת המחקר שלנו הינה האם קיים קשר בין עיצוב עבודה (משתנה בלתי תלוי) לבין משמעותיות העבודה (משתנה תלוי).

הרציונל העיוני מאחורי חקר הנושא הוא כי בעשורים האחרונים, העולם הארגוני חווה תהפוכות רבות ושינויים מהירים – בטכנולוגיה, במבנה הענפי, בהעדפות הלקוחות ועוד. בין השאר, גם התחרות העסקית מתגברת, מצטופפת ונהיית חריפה יותר. לכן, ארגונים מחפשים דרכים להביא לכך שעובדיהם יבצעו את משימותיהם בצורה המיטבית ביותר, על מנת להשיג לעצמם יתרון תחרותי מובהק (גל, 2016). אחת הדרכים לשפר את ביצועי העובד, היא להגביר את משמעותיות עבודתו. לרוב, עובד שמרגיש שלעבודתו יש משמעות גבוהה עבור עצמו ועבור זולתו, נוטה לבצע טוב יותר (ברכה והופנברטל, 2021). ואולם, לא תמיד ארגונים יכולים לשנות הגדרות תפקידים רשמיות לשם הגברת המשמעותיות בעבודה. עם זאת, ניתן לעודד שינוי מאפייני העבודה בצורה לא רשמית על ידי העובדים, דרך הענקת הזדמנויות לעיצוב עבודה – קרי, הזדמנויות ליוזמה מצד העובד נוקט למען הגדרה מחדש של גבולות עבודתו, בדרך כלל על מנת לשפר לעצמו את תנאי עבודתו, ובין היתר על מנת להגדיל את המשמעותיות שלה עבורו (גל, 2016). משום כך, ייתכן כי מומלץ לארגונים להעניק לעובדים הזדמנויות לעצב את עבודתם, שכן המשמעותיות הגבוהה יותר בעבודה יכולה לשמש כמקפצה לשיפור ביצועים (Geldenhuys, et al., 2021). כלומר, ארגון המתכנן היצע של הזדמנויות לעיצוב עבודה, עשוי לקדם תחושת משמעותיות, שבתורה מובילה לביצועי עובדים משופרים – וכך הארגון למעשה מגביר את היתרון התחרותי שלו בעולם העסקי (Tims, Derks & Bakker, 2016).

כמו כן, הרציונל המחקרי מאחורי חקר עיוני זה, הוא כי בשנים האחרונות אין מחקר מטה אנליטי הבוחן מספר ממצאים של מחקרים בנושא ביחד ובודק הלימה ביניהם. לכן, נבקש לראות דרך סקירת ספרות אם אכן הקשר בין עיצוב למשמעותיות מתקיים, ומתוך כך להסיק האם כדאי לארגונים להשקיע זמן ומאמץ ביצירת תנאים נוחים לעיצוב עבודה כאמצעי לקידום תחושת משמעותיות בעבודה. לשם כך נבצע מחקר עיוני ונבחן אסופת מחקרים עדכניים בנושא.

סקירה ספרותית

פרק א – עיצוב עבודה

1. הגדרה

עיצוב העבודה מתייחסת לשינויים שעובדים מבצעים בתפקידם מיוזמתם (Tims, et al., 2016). עיצוב העבודה מאפשר לעובד להגמיש את גבולות עבודתו מבלי לשנות את ההגדרה הפורמלית של התפקיד. שינוי הגבולות יכול להגביר אצלו עניין ומוטיבציה בתפקיד או מנגד להסיר חסמים ובלמים לשם מילוי מטלותיו. בכל מקרה, עיצוב העבודה משמש לעובד פלטפורמה פראקטיבית לשינוי חווית העבודה ולשם שיפור ההישגים של העובד. כלומר, מדובר בפעולות שהעובדים יוזמים בעצמם למען עצמם, ללא מאמצים מכוונים מטעם ההנהלה (גל, 2016).

מקובל לומר כי עיצוב התפקיד יכול להתממש בכמה היבטים, כגון עיצוב משימות, עיצוב קשרים חברתיים ועיצוב ההון האישי. עובדים נוטים לשלב על בסיס שילוב מספר פעולות במקביל על פני ממדים אלו (גל, 2016). דוגמאות לעיצוב משימות הן עובדים שלוקחים על עצמם משימות נוספות, שינוי דרכי ביצוע המשימות

וצמצום היקף המשימות. בנוסף לשינוי משימות העבודה, עובדים עשויים גם לשנות את הגבולות היחסיים של עבודתם על ידי שינוי מספר ואיכות האינטראקציות עם אנשים אחרים בזמן העבודה. לבסוף, אנשים עשויים לשנות את השקפתם על העבודה באמצעות עיצוב קוגניטיבי כשינוי העמדה (מכלול של מחשבות, אמונות ורגשות) כלפי העבודה, או הפחתת תפיסת העומס של עבודתם (Tims, et al., 2016; גל, 2016).

זאת ועוד, לפי תיאורית עיצוב העבודה (The Job Crafting Theory) הרי שהדרך למשמעותיות בעבודה נקבעת על ידי השליטה שעובדים מפעילים על עבודתם (עיצוב משימות), כיצד הם תופסים את עבודתם במונחים של מטרתה (עיצוב קוגניטיבי) וכיצד עובדים מתייחסים לאחרים (עיצוב יחסים). שינוי משימות עבודה פיזיות עוזר לשפר את ההתאמה בין דרך העבודה המועדפת על האדם לבין העבודה. יצירת משימות מספקת את ההזדמנות לעובדים לבצע את השינויים הדרושים בגבולות העבודה הפיזיים שלהם שיכולים להתאים לצרכים האישיים. מצופה שהעובדים ישנו את גבולות המטלות שלהם כדי להבטיח שהעבודה מתאימה לנקודות החוזק האישיות ומאפשרת גיוון ומאפשרת שימוש רב יותר במיומנויות (Geldenhuys, et al., 2021).

2. מניעים לעיצוב עבודה

מניע בולט של עובדים לביצוע עיצוב עבודה, הוא הרצון להגיע להישגים טובים יותר בעבודה (גל, 2016). על פי המודל התיאורטי "דרישות-משאבים" (Job Demands-Resources (JD-R)), עיצוב עבודה מטרתו להביא לכדי מצב שבו המשאבים מתעלים על הדרישות, שכן זהו מצב אופטימלי לשם שיפור ביצועי העובד. דרישות התפקיד מתייחסות להיבטים ספציפיים של העבודה הדורשים מאמץ מהעובד (מאמץ פיזי ו/או פסיכולוגי), ואילו משאבי עבודה מתייחסים להיבטים ספציפיים של התפקיד המאפשרים לעובד להשיג יעדי עבודה (תנאים פיזיים, יחסים חברתיים, הון אנושי וכו'). להפחית את דרישות העבודה והעלויות הנלוות, ולעורר התפתחות אישית (Tims, et al., 2016; Lu, Wang, Lu, Du & Bakker, 2014). יתרה מכך, לפי מודל דרישות משאבים, עיצוב עבודה כולל ארבע אפשרויות לשינויים שעובדים מבצעים במאפייני התפקיד שלהם על מנת להגביר משאבים ולהפחית דרישות, כדלקמן: (1) הגדלת משאבי עבודה מבניים, כגון אוטונומיה, מגוון והזדמנויות למידה; (2) הגדלת משאבי העבודה החברתיים, כמו תמיכה חברתית, אימון פיקוח ומשוב; (3) הגדלת דרישות עבודה מאתגרות, כגון מעורבות יזומה בפרויקטים חדשים; וכן, (4) הפחתת דרישות עבודה מעכבות, למשל על ידי הקטנת מספר האינטראקציות הרגשיות או המשימות הקוגניטיביות (Tims, et al., 2016). אם כן, על ידי הגדלת משאבי העבודה באופן שבו אנשים יכולים להשתמש ברוב הכישורים שלהם, יכולים לפתח את עצמם וליצור גישה למשאבי מידע חשובים (למשל, תמיכה חברתית או משוב ביצועים), העובדים צפויים לחוש שיש להם את היכולות לעמוד בדרישות