

סיכום המאמר

המחקר שביצעו מחברי המאמר בחן את הקשרים בין גיל העובד לבין התנהגויות של יזמות מנימית (יזמות בתוך הפירמה), ואת ההשפעה שלהם על ביצועי העובד. המחקר גם בחן האם הון חברתי פנים-ארגוני והון חברתי אישי מתווכים את הקשר בין גיל העובד לבין פעילויות של יזמות-פנים.

שאלות המחקר הן: 1. האם פעולות של יזמות פנימית מתווכות על ידי גיל העובד, ומשפיעות על ביצועיו? האם הגיל פועל כגורם המעודד את העובדים לנצל את הידע שברשותם לטובת הפירמה, או שהוא מניא אותם מלהשתתף ביזמות-פנים ובכך פוגע בביצועיהם? השערת המחקר היא שהגיל וביצועי העובד מתווכים על ידי פעילויות של יזמות-פנים. עובדים מבוגרים בעלי נטייה ליזמות-פנים יהיו פרודוקטיביים יותר מעובדים צעירים, כי יש להם הידע כיצד להגשים את היוזמה בתוך הארגון. עובדים מבוגרים ללא נטיות אלה יהיו פחות פרודוקטיביים מעובדים צעירים.

2. כיצד הון חברתי פנים-ארגוני והון חברתי אישי משפיעים על הקשר כיל לבין התנהגות יזמות-פנים? השערת המחקר היא שהם פועלים כמשתנה מתווך המשפיע על כיוון הקשר בין המשתנים.

המתודולוגיה של המחקר היא כדלהלן. החוקרים חילקו שאלון בקרב 617 עובדים ישראלים. ביצועי העובדים נמדדו לפי סולם של תפיסה עצמית. הנשאלים התבקשו להעריך את ביצועיהם ביחס לעמיתיהם.

יזמות-פנים (Intrapreneurship) או יזמות תאגידית פירושה פעולות חדשניות המבוצעות על ידי העובדים בארגון במטרה לפתח אסטרטגיות, שירותים, טכנולוגיות ונהלים חדשים בארגון. הנשאלים התבקשו לדרג את החדשנות, לקיחת האחריות ונקיטת הסיכונים של עצמם.

כדי לבחון את ההון החברתי האישי, הנשאלים דירגו את רמת הקשר שלהם עם קרובי משפחה, שכנים, חברים ועמיתים.

ההון החברתי הפנים-ארגוני נבדק באמצעות דירוג על ידי הנשאלים בסולם של 1 עד 5 שאלות כגון "אני חולק מטרות משותפות עם עמיתי לעבודה".

ממצאי המחקר מראים כי יש קשר חיובי בין גיל העובד לביצועיו, ובמקביל יש קשר שלילי בין גיל לבין יזמות-פנים, הון חברתי אישי והון חברתי פנים-ארגוני. עובדים מבוגרים יותר הנוקטים ביזמות-פנים מייחסים ערך רב יותר לביצועיהם, לעומת עובדים צעירים יותר. לעומת זאת, עובדים מבוגרים יותר עם רמה נמוכה של יזמות-פנים מייחסים ערך נמוך לביצועיהם לעומת עובדים צעירים יותר עם אותה רמה של יזמות-פנים.

ממצא נוסף של המחקר הינו שישנו קשר שלילי בין פעילויות יזמות-פנים לבין גיל העובד, אולם קשר זה מתווך באמצעות ההון החברתי האישי וההון החברתי הפנים-ארגוני.

ביקורת והרחבה על המאמר

המאמר סותר רבים מעקרונות **גישת הניהול האדמיניסטרטיבי** שפותחה על די מכס ובר, ולמעשה הוא מרחיב ומתייחס לביקורת שנמתחה על הגישה לאורך השנים. מכס ובר פיתח את עקרונות הביורוקרטיה כמערכת ארגונית ואדמיניסטרטיבית שמטרתה להבטיח את היעילות והאפקטיביות של הארגון.

לפי עקרונותיה של גישת הניהול האדמיניסטרטיבי, הסמכות והאחריות של כל אינדיבידואל בארגון מוגדרת במפורש על ידי הארגון. סמכות שיש לכל עובד היא דבר רשמי הנובע ממיקומו והגדרת תפקידו של כל עובד בתוך הארגון. הסמכות בארגון פועלת באופן אפקטיבי כשהעמדות בארגון מסודרות באופן היררכי.

בנוסף, לפי גישת הניהול האדמיניסטרטיבי הכללים בארגון הם אלה ששולטים בהתנהגות האינדיבידואלית של הפרטים בתוכו. כללים אלה מהווים אופרציות ניהול סטנדרטיות המנחות את העובדים כיצד לבצע כל מטלה ומשימה מסוימת המוטלת עליהם.

אולם המחקר של Klein and Hador סותר את הנחות אלה בתכלית. ראשית, הממצאים של המחקר והתיאוריות העומדות בבסיסו מראים כי סמכויות ואחריות שיש לפרטים בארגון הן לעתים קרובות אינן

פורמליות ואינן מוגדרות מראש באופן מפורש. למעשה, לעתים קרובות הן נובעות מנטיות אישיות של כל עובד, ובמקרה שלפנינו נטיותיו לפעילויות של יזמות-פנים וחדשנות ארגונית בתוך הארגון.

ההון החברתי שבידי העובד משפיע רבות על האופן בו הוא מסוגל לפעול בארגון להגשמת מטרותיו. הון חברתי, כמובן, אינו מוגדר באופן פורמלי. אולם הוא מהווה משאב חשוב המצוי בידי העובד להנעת תהליכים בארגון.

בנוסף, יכולותיהם של העובדים לפעול בתוך הארגון אינם נובעים רק מאופרציות ניהוליות סטנדרטיות. לפי המחקר, האמת היא שאחד היתרונות הנלווים לגיל מבוגר ולניסיון בארגון הוא הידע הארגוני הסמוי המאפשר לעובד המבוגר יותר, בעל הנטייה לפעילויות של יזמות-פנים, לממש את נטיות אלה.

לעתים קרובות, העובדים הצעירים פשוט אינם מכירים מספיק את הארגון ואת האופן בו ארגונים מתנהלים בפועל על מנת להגשים רעיונות ארגוניים חדשניים שיש להם. לעומתם, ה"Know how" המצוי אצל עובדים יצירתיים מבוגרים יותר מאפשר להם לפעול בתוך הארגון להגשמת רעיונות חדשים. ידע זה מאפשר להם לפעול גם בניגוד למודל ההיררכי של ובר- הם יודעים כיצד ניתן להשפיע על המנהלים שמעליהם בהיררכיה הארגונית על מנת להשיג את המשאבים הנדרשים להנעת תהליכים חדשניים בארגון ולצורך הגברת התפוקה הכוללת.

נקודה זו של ה"Know how" הארגוני סותרת גם את אחד מעקרונות הניהול של פאיוול. פאיוול משתייך גם הוא לגישת הניהול האדמיניסטרטיבי. הוא דיבר (בין השאר) על הצורך של אחדות בכיוון הניהול בארגון. כלומר, לארגון צריכה להיות תכנית פעולה אחת המדריכה את המנהלים והעובדים. אולם המחקר של Klein and Hador סותר טענה זאת. למעשה, אחת הדרכים המרכזיות בהן תפוקתם של עובדים גדלה והם מצליחים להגביר את התפוקה והיעילות של הארגון כולו היא באמצעות ערעור על דרכי הפעולה הקיימות שהוכתבו לעובדים וחשיבה על דרכים חדשות לביצוע המשימות.