

תקציר מחקר: תפיסת תפקיד של מנהלי משאבי אנוש וסגנונם לניהול הקונפליקטים

מאת: ד"ר רוני מש ואסנת אדלר (2018)

פורסם בכתב עת: Journal of Sociology and Social Work

1. מבוא והצגת שאלת המחקר

בעשורים האחרונים עבר תחום ניהול משאבי האנוש (HR) בארגונים מודרניים ופוסט-מודרניים תמורות משמעותיות. מתפקיד הנדסי-טכני ואדמיניסטרטיבי בעיקרו ("ניהול כוח אדם" במפעלים תעשייתיים), שמטרתו הייתה פיקוח על יעילות העובד, הפך התחום לפרופסיה מורכבת. כיום, מנהלי משאבי אנוש נדרשים לאזן בין הצרכים האסטרטגיים של הארגון לבין הצרכים הפיסיים והפסיכולוגיים של העובדים.

למרות המיסוד של הפונקציה הארגונית הזו, בפועל קיימת שונות רבה בתפיסת התפקיד של המנהלים בשטח. מחקר זה בוחן שתי שאלות מרכזיות:

1. כיצד גישות שונות בחקר ארגונים משפיעות על תפיסת התפקיד של מנהלי משאבי אנוש?
2. כיצד תפיסת התפקיד הזו משפיעה על סגנון ניהול וישוב הקונפליקטים של אותם מנהלים בתוך הארגון?

2. מסגרת תיאורטית

א. מושג ה"תפקיד" ותפיסת התפקיד ב-HR

על פי הגישה הפונקציונליסטית בסוציולוגיה, תפקיד מוגדר כאוסף של נורמות, כללים וערכים המכתיבים התנהגות. בארגונים, הגדרת התפקיד משלבת ציפיות פורמליות ובלתי-פורמליות של המערכת, לצד הפרשנות האישית והנטייה של העובד עצמו. היסטורית, בשנות ה-20 של המאה ה-20, תחת השפעת הניהול המדעי והבירוקרטיה, התפקיד היה אדמיניסטרטיבי בלבד. בשנות ה-60,

עם צמיחת הגישות הפסיכולוגיות, התפקיד התרחב לייצוג צורכי העובד. בעידן הנוכחי, המתאפיין באי-ודאות, דינמיות וצמצום קביעות, מנהלי משאבי אנוש שואפים לתפקד כשותפים אסטרטגיים (Strategic HRM) המובילים שינויים, מיזוגים וחיזוי מגמות שוק.

ב. שלוש תפיסות תפקיד מרכזיות (Ideal Types)

המחקר נשען על שלוש גישות ארגוניות לסיווג תפיסת התפקיד של מנהל ה-HR:

1. **הגישה המכאנית (Mechanic Approach):** מבוססת על הניהול המדעי של טיילור. העובד נתפס כגורם ייצור בלבד ויש הפרדה חדה בין פונקציית הניהול למחלקת הביצוע. מנהל ה-HR בתפיסה זו מתמקד במשימות אדמיניסטרטיביות (שכר, רישום ימי חופשה, דוחות) ובהוצאה לפועל של החלטות ההנהלה הבכירה.
2. **הגישה האורגנית (Organic Approach):** צמחה מתוך אסכולת "יחסי אנוש" (אלטון מאיו, מאסלו והרצברג). גישה זו רואה בעובד יצור חברתי בעל צרכים פסיכולוגיים המשפיעים על הפריון. מנהל ה-HR כאן מתמקד ברווחת העובד, בליווי מנהלים זוטרים, ובשמירה על "דלת פתוחה" וזמינות גבוהה לבעיות הפרט.
3. **הגישה האסטרטגית (Strategic Approach):** גישה מודרנית הרואה במנהל ה-HR שותף עסקי של המנכ"ל וההנהלה הבכירה. המנהל פועל מתוך ראייה מערכתית רחבה, נהנה מעצמאות מקצועית רבה, ועוסק בבניית הון אנושי ליצירת יתרון תחרותי גלובלי.

ג. סגנונות ניהול קונפליקטים בארגונים

קונפליקטים בארגונים הם תופעה טבעית, בין אם מדובר בקונפליקט אופקי (בין מחלקות באותו דרג) או אנכי (בין דרגי היררכיה שונים). על בסיס המודל הדו-ממדי של רחים (Rahim, 1983), הבוחן את מידת הדאגה לעצמי מול הדאגה לאחר, התמקד המחקר בשלושה סגנונות מרכזיים:

1. **הסגנון התחרותי (Competitive - Win-Lose):** דאגה גבוהה לאינטרס העצמי/ניהולי ודאגה נמוכה לצד השני. מטרתו היא שההנהלה "תנצח" בקונפליקט.
2. **סגנון הפשרה (Compromising):** רמה בינונית של דאגה לשני הצדדים, המובילה לווייתורים הדדיים ולפתרונות חלקיים כדי לשמור על מערכת יחסים תקינה.
3. **הסגנון האינטגרטיבי (Integrative - Win-Win):** דאגה גבוהה מאוד לשני הצדדים. סגנון זה מבוסס על פתרון בעיות שורשי, פתיחת הנושא לדיון גלוי, וניסיון להביא לסיפוק מלא של אינטרס כל הצדדים.

3. מתודולוגיית המחקר

המחקר בוצע בגישה איכותנית במטרה לרדת לעומק הפרשנות והמשמעות שמעניקים המנהלים למעשיהם.

- **מדגם:** המחקר כלל ראיונות עומק חצי-מובנים עם 19 מנהלי משאבי אנוש מ-19 ארגונים בגודל בינוני (100-1000 עובדים).
- **סיווג הארגונים:** 12 ארגונים סווגו כארגוני הייטק/עתיר ידע (מאופיינים במבנה שטוח, תחלופה גבוהה והון אנושי במרכז) ו-7 סווגו כארגוני לואו-טק/בירוקרטיה מכאנית (חלוקת עבודה קשיחה ונהלים סטנדרטיים).
- **ניתוח הנתונים:** נעשה שימוש בטכניקת "הטיפוס האידיאלי" (Ideal Type) של מנגנון הניתוח של מקס ובר. המנהלים סווגו לתפיסת תפקיד וסגנון ניהול קונפליקטים על פי רוב האמירות הדומיננטיות שלהם במהלך הראיון.

4. ממצאים מרכזיים ודיון

המחקר מצא קשר ישיר ומובהק בין סוג הארגון, תפיסת התפקיד של המנהל וסגנון ניהול הקונפליקטים שלו:

א. הגישה המכאנית והסגנון התחרותי (נפוץ בלואו-טק)

- **מאפיינים:** רוב המנהלים בארגונים המסורתיים (Low-Tech) תפסו את תפקידם באופן מכאני. הם דיווחו כי מרבית זמנם מתבזבז על ניירת ואדמיניסטרציה, וכי הם אינם שותפים לקבלת ההחלטות האסטרטגיות אלא רק "מוציאים לפועל" של הוראות המנכ"ל מלמעלה.
- **ניהול קונפליקטים:** מנהלים אלו נטו לאמץ סגנון תחרותי. הם תפסו קונפליקטים במונחים של "אנחנו" (ההנהלה) מול "הם" (העובדים) וראו את תפקידם כמגיני הארגון וההנהלה מפני דרישות העובדים, מתוך תפיסה שבקונפליקט יש רק מנצח אחד.

ב. הגישה האורגנית סביב סגנון הפשרה (נפוץ בהייטק)

- **מאפיינים:** מרבית המנהלים בארגונים עתירי הידע (High-Tech) החזיקו בתפיסת תפקיד אורגנית או אסטרטגית. המנהלים האורגניים ראו את עצמם כ"One Stop Shop" עבור העובד וכמתווכים בינו לבין המנהלים המקצועיים. הם השקיעו משאבים רבים ברווחה, שימור עובדים וליווי תהליכי שינוי בארגון.
- **ניהול קונפליקטים:** בקונפליקטים הם נטו לסגנון של פשרה. הם העדיפו לפעול "מאחורי הקלעים" כיועצים למנהלים המקצועיים, נטו לקיים שיחות נפרדות עם כל צד (ולא דיון משותף סוער), וחיפשו פתרונות חלקיים שישביעו את רצון כולם וימנעו תביעות משפטיות או זעזועים.

ג. הגישה האסטרטגית והסגנון האינטגרטיבי (נפוץ בהייטק)

- **מאפיינים:** מנהלים בעלי תפיסה אסטרטגית הציגו עצמאות מקצועית רבה ושותפות מלאה עם המנכ"ל. הם התמקדו בהובלת תרבות ארגונית, "יזום תהליכי עומק רוחביים והבאת "ערך מוסף" מובהק לעסק.
- **ניהול קונפליקטים:** מנהלים אלו נטו לסגנון אינטגרטיבי (Win-Win). הם האמינו בהצפת קונפליקטים באופן מיידי ופתוח, הרגעת הרוחות, וניתוב השיח המתוח לערוצים חיוביים המבוססים על הסכמות הדדיות ופתרון שורשי של הבעיות.

נתונים מספריים מתוך ממצאי המחקר:

טבלה 1: התפלגות תפיסות התפקיד לפי סוג הארגון

תפיסת תפקיד	ארגונים עתירי ידע (High-Tech)	ארגונים מסורתיים (Low-Tech)
גישה מכאנית	2	4
גישה אורגנית	6	2
גישה אסטרטגית	4	1

טבלה 2: התפלגות סגנונות ניהול קונפליקטים לפי סוג הארגון

סגנון ניהול קונפליקטים	ארגונים עתירי ידע (High-Tech)	ארגונים מסורתיים (Low-Tech)

תחרותי (Competitive)	1	3
פשרה (Compromising)	7	3
אינטגרטיבי (Integrative)	4	1

5. מסקנות ותרומת המחקר

המחקר מוכיח כי **סוג הסביבה הארגונית** (מסורתית מול עתירת ידע) מעצב במידה רבה את האופן שבו מנהל משאבי האנוש תופס את תפקידו, וכי תפיסה זו מתורגמת הלכה למעשה לאסטרטגיה שבה הוא מנהל קונפליקטים בתוך הארגון.

התרומה המרכזית של המאמר היא כפולה:

1. **ברמה התיאורטית:** הוא מציג נדבך עדכני ובוחן באופן אמפירי את הממשק שבין תיאוריות ארגוניות קלאסיות ומודרניות לבין התנהגות מנהלים בפועל בתחום ה-HR.
2. **ברמה הפרקטית והמתודולוגית:** הוא מדגים כיצד שימוש במחקר איכותני מעמיק ובכלי "הטיפוס האידיאלי" מאפשר להבין את המניעים הסמויים והגורמים המבניים המשפיעים על תרבות פתרון הסכסוכים בארגונים, ומציע מראה למנהלי משאבי אנוש לגבי האופן שבו סגנונם האישי מעצב את האקלים הארגוני.