

אזרחות ארגונית טובה

ערכה הבל-ישוער של התרומה הוולונטרית בעבודה - כיצד לנצלה ולטפחה

"האזרח הוא אחד מהקהילה, כמו שמלח הוא חלק מצוות הספינה: וכמו שלכל חבר בצוות יש תפקיד ושם המגדיר תפקיד זה - חותר, צופה, נווט וכו' - ומתוך כך הוא גם מתמחה בתפקידו, יש גם סוג של מומחיות שחייבת להיות אצל כל חברי הצוות, תפקיד שלכולם חלק בו - הכוונה בטוחה של המסע: לכל אחד מחברי הצוות מטרות המבטיחות זאת. בהתאם, מטרות כלל האזרחים, עד כמה שהן שונות זו מזו, הן ביטחונה וביסוסה של הקהילה בהם הם חברים" (אריסטו)

את סיכויי של הארגון להשיג יעדים חיצוניים ולהתמודד בהצלחה עם אתגרי הסביבה. השיטות והכלים להערכת ביצועי עובדים התמקדו במשך שנים רבות במישור הפורמלי יותר של דרישות התפקיד (קיום נהלים, עמידה בלוחות זמנים, מחויבות לתקנים וסטנדרטיזציה של מוצרים), אך הזניחו במידה רבה את המישור הבלתי-פורמלי, המתבטא בתרומתו הוולונטרית של העובד לארגון. בשנים האחרונות מוקדשת תשומת לב רבה יותר לכושרם ונכונותם של חברי הארגון לתרום למערכת מעבר לרמה הנדרשת בכללים ובהוראות. התנהגות זו זכתה לכינוי "אזרחות ארגונית טובה", מכיוון שבממדים רבים היא מקבילה ארגונית לאזרחות טובה ברמת המדינה או הקהילה. מאמר זה עוסק בקווים המאפיינים התנהגות זו, שורשיה, ובתרומתה לשיפור הבנת הקשר שבין הארגון, חבריו ותוצרי המערכת.



העובדים הם המרכיב העיקרי בתיפקודו התקין של הארגון. כשם שאין צבא ללא חיילים מובחרים, כך בעולם העבודה; ארגונים מוצלחים זקוקים לעובדים מוכשרים המוכנים לתרום את יכולתם לטובת המערכת. מנהלי משאבי אנוש בדרגות ובמגזרים שונים יעידו עם זאת על הקושי לאתר עובדים מתאימים, קושי המתבטא גם במגבלות כלי ההערכה העומדים לרשות מנגנוני האיוש והקידום בארגון. כל מערכת ארגונית פועלת בדרך זו או אחרת כדי להעריך את ביצועי חבריה, מכיוון שמציאת דרך לשפר ביצועים תגדיל

הכותב הוא מנכ"ל ודוקטורנט בחוג למדע המדינה של אוניברסיטת חיפה ועוסק בהתנהגות ארגונית וחקר ביצועי עובדים. מאמר זה מבוסס על עבודת מסטר שנכתבה באוניברסיטת חיפה ב-95'

מהי אזרחות ארגונית?

התנהגות אזרחית בארגון (Organizational Citizenship Behavior, OCB) היא בקיצור OCB, הינה מימד של התנהגות הפרט בארגוני עבודה שאותו זיהו והגדירו שלושה חוקרים מאוניברסיטת אינדיאנה בארה"ב. בראשית שנות ה-80 (Smith, Organ, & Near, 83'). התנהגות אזרחית טובה בארגון מבטאת את תרומתו של עובד לארגון מעבר לרמה אליה הוא מחויב; כלומר, התנהגות על-תפקידית שלא מזכרת מצד מערכת התגמולים הפורמלית בארגון, אך הארגון זקוק לה כדי לתפקד ביעילות ובתכליתיות (Organ, 88). גל התעניינות בתחום הוליד במשך העשור האחרון שורה של עבודות אשר בחנו את המימד המרתק והייחודי הזה, אפיינו אותו במדויק, וניסו להשתמש בו כדי לבדוק ביצועי עובדים בארגונים.

הגדרות מקובלות של OCB והדרך למדידתה

חוקרים שונים סיפקו במשך השנים הגדרות נוספות המתייחסות למושג ומבהירות את משמעותו: (1) "התנהגות על-תפקידית (Extra-Role) של עובדים שאינה מתוארת או נדרשת מראש אך מסייעת למערכת החברתית של הארגון ומשפרת ביצועיו" (Bateman & Organ, 83'). (2) "סוג של התנהגות ארגונית העוזרת לאחרים" (Prosocial Behavior) או "התנהגות הקשורה לעבודה אך אינה כלולה במסגרת המחייבת של התפקיד" (Becker, 92'). (3) "המקבילה הארגונית של חובות אזרחיות הכוללות בין השאר אחריות, נאמנות והשתתפות פוליטית" (Graham, 91').

כדי לאתר התנהגויות כאלה מתבקשים מנהלים לקבוע עד כמה מקיים העובד הנתון לסמכותם פעולות חיוביות כמו עזרה לעובדים אחרים בשוכם מהיעדרות ממושכת, עזרה לעובדים אחרים כאשר יש להם עומס עבודה, עזרה לממונה בעבודתו/תה גם כאשר לא התבקש לעשות זאת, העלאת

* שאלות ובקשות להבהרות ביחס לכלי האבחון והשאלון המלא שבהם נעשה שימוש במחקר אפשר להפנות אל המחבר

הצעות לשיפור העבודה במחלקה, מאמץ חריג ועזרה לעובדים חדשים, שמירה על רכוש הארגון. מנגד מתבקשים המנהלים לבחון התנהגויות שליליות כמו הקדשת זמן רב לשיחות טלפון אישיות, ציפיה בכליון עיניים לסוף יום העבודה, תלונות ביחס לדברים פעוטי ערך בארגון, נטילת הפסקות מחוץ לאלו המוגדרות רשמית.*

אזרחות לאומית ואזרחות ארגונית: שני צידי אותו מטבע?

דיון במונח האזרחות והקשרו הארגוני נראה מן הסתם תמוה בעיני הקורא. לכאורה אנו עוסקים בשני מושגים השאולים מעולמות שונים לחלוטין. התנהגות ארגונית (Organizational Behavior) הינה ענף מסוים של מדעי החברה ותורת המינהל העוסק בהיבטי הפסיכולוגי של פעילות הפרט בארגוני עבודה. המונח אזרחות (Citizenship) לקוח מעולם המושגים של הפוליטיקה ומדע המדינה וליתר דיוק, מתוך אחד הענפים העוסקים בפילוסופיה מדינית ותורת המשטר. ובכל זאת נראה כי לא רק שאפשר לקשר בין שני המושגים מבחינה רעיונית, אלא אפשר גם למצוא השפעות הדדיות ביניהם. אפיונה של OCB כהתנהגות "אזרחית" מעלה צורך להבין את משמעות המושג "אזרחות".

אנו נוהגים לזהות את המונח "אזרח" בהקשרו הלאומי וביחס למדינה. רוב האנשים זכאים לתואר "אזרח" בגין הולדתם במדינה מסוימת. אחרים רוכשים את הסטטוס מתוך קשר דם של אחד מבני משפחתם ללאום בעל ריבונות. פליטים חסרי אזרחות נושאים עיניהם ליום בו יוכלו לקבל הגדרה עצמית ולהיות מזוהים עם דגל, המנון ושאר סמלי עצמאות לאומית המקובלים ומתוך כך גם להיות "אזרחים".

מושג האזרחות בהקשר הארגוני הוזכר לראשונה בידי Graham (91'). לגישתה, אזרחות הינה "מצב של שייכות למקום כלשהו וקיפון של זכויות וחובות עקב כך" (Graham '91:251). אזרחות מורכבת מזכויות וחובות ומרביתן מצויות גם בתוך ארגוני עבודה. זכויות אזרח מרכזיות במדינה הן הזכות לחיים, לחופש, לקניין, להשתתפות בקבלת

החלטות, הזכות לבחור, להתכנס, להתבטא ולהיות במצב סוציו-אקונומי תקין. חובות האזרח מתבטאות בכבוד למבנה, לסדר ולתהליכים, לחוקים אשר מגינים עליו, לשמירה על ערכים ולשיתוף בתהליכים שלטוניים מסוימים תוך השקעת זמן ומאמץ אישי. גם בארגוני עבודה מוגדרות זכויות העובדים וחובותיהם באופן דומה. לעובדים זכויות סוציאליות הבאות להגן על שכרם ותנאי עבודתם ולעיתים אף משתפות אותם על פי חוק בהחלטות מרכזיות המסוגלות להשפיע על עתידם ועל עתיד הארגון כולו. מנגד העובדים חייבים בשמירה על כללים, נהלים, לוחות זמנים ונורמות של מחויבות וקיום ערכים פנימיים.

יש מכנה משותף

אפשר לראות לכן כי קיים מכנה משותף בין האזרחות הלאומית למקבילתה הארגונית גם אם ברור שאין מדובר בזהות מוחלטת. מדינות דמוקרטיות שואבות את כוחן ואת הלגיטימציה לקיומן מאזרחיהן. לדוגמה, אזרחי המדינה הדמוקרטית ממנים לעצמם את מנהיגיהם, מוסרים בידיהם הרשאה לניהול ענייני המדינה לפרק זמן קצוב, אך רשאים גם לשלול הרשאה זו ולבחור מנהיגות חדשה. זכויות האזרח הארגוני, בניגוד לזכויות האזרח ברמה הלאומית, אינן כוללות את זכות הבחירה, מכיוון שאפיינים הברוקרטי של ארגונים אינו מאפשר זאת (להוציא חריגים מעטים). מקור הסמכות במדינה שונה אם כן ממקור הסמכות בסביבת העבודה, ולכן גם זכויות העובדים שונות במידת מה מזכויותיו הפוליטיות של אזרח במדינה דמוקרטית.

איש לא נולד אזרח של ארגון, לא כל שכן אזרח של ארגון עבודה, אך במהלך חייו הופך כמעט כל אדם להיות חבר בארגונים רבים (בית ספר, מועדון תרבות, ארגון בריאות וכו'), וארגון העבודה הוא מהחשובים שבהם. אזרחות ארגונית מייצגת חובות וזכויות של עובד בעבודה המתבטאת במערכת יחסים הנרקמת בהדרגה בינו לבין סביבתו הארגונית. מערכת יחסים זו כוללת תשומות ותפוקות: בשלב כלשהו של חייו מתחיל "האזרח הארגוני" לתרום

ממשאביו למערכת העבודה, להשקיע בה זמן, מרץ, מוטיווציה ויוזמה. הוא מקבל בתמורה תגמולים חומריים, תחושת שייכות, כבוד, מימוש עצמי והערכה. אזרחות ארגונית מהווה ביטוי ותוצאה של "חזרה הפסיכולוגי" המתגבש בין פרט ומערכת.

OCB ככלי יישומי בידי מנהלים

השימוש בתופעת האזרחות הארגונית ככלי חשוב בתהליך האבחון הארגוני צובר תאוצה עם השנים. החוסר בממדים יעילים לבחינת ביצועי עובדים מדגיש את חשיבותו ביתר שאת. מחקר ראשון בתחום זה בישראל נערך באחרונה וכלל בחינה של 200 עובדים בארגון ציבורי גדול (Choen & Vigoda, 96'). המחקר הזה בדק את הגורמים המשפיעים על התנהגות אזרחית בארגון ומסבירים את השינויים בו. ממצאיו המרכזיים של המחקר מצביעים על כך, שאזרחים ארגוניים טובים הם בדרך כלל עובדים לא-קבועים ועובדים המגלים שביעות רצון גבוהה בעבודה. שיתוף בקבלת החלטות תורם באופן חיובי לשיפור רמת ההתנהגות האזרחית בארגון. מסתמן קשר מסוים בין מספר מרכיבי אזרחות טובה בארגון ומחוצה לו, כאשר אזרחים טובים במדינה נוטים לגלות התנהגות אזרחית טובה גם בארגון.

את היתרונות המעשיים של השימוש במימד האזרחות הארגונית ניתן לסכם באופן הבא:

★ מדד האזרחות הארגונית משפר את איכותם של כלי הערכת ביצוע פורמליים מקובלים במגזר הפרטי ובעיקר הציבורי. קשה לאבחן במערכות ציבוריות תפוקות לפי מדדי רווחיות או אינדיקטורים כלכליים (כמו רווחיות, שיעור צמיחה ושווי שוק) ולכן, יש לחפש קריטריונים אחרים. אפשר להפעיל את מדד האזרחות הארגונית ככלי נוסף לאיתור רמות ביצוע של הפרט ולשפר בכך את מגוון הכלים העומדים לרשות

מנהלים להכרת הסביבה בה הם מתפקדים, מידת ההצלחה במילוי יעדים, ובעיקר - יחסם של עובדי הארגון למנגנון, יחס הבא לידי ביטוי בנכונות לקיים פעילות וולונטרית ותומכת.

★ התנהגות אזרחית בארגון מצביעה על רמת ההנעה של עובדים ומאפשרת להתחקות על הסיבות לה. ממצאי המחקר מראים כי מוטיווציה בעבודה המתבטאת באזרחות ארגונית מושפעת באופן ישיר ממספר משתנים: מעמד בעבודה, מידת השיתוף בקבלת החלטות, שביעות רצון מהעבודה. שימת לב רבה יותר של מנהלים למשתנים אלה תספח בקרב עובדים רבים יותר את הנכונות לתרום לארגון מעבר לרמה המחייבת ובכך ייצאו כולם נשכרים.

★ הערכת ביצוע באמצעות בחינת אזרחות ארגונית משפרת את כושר המיון של העובדים, המעקב אחר התאמת עובד לארגון ואולי אף הצבתו מחדש. מתוך ממצאי המחקר אפשר לקבוע כי חלק מהעובדים נכון לתרום זמן, מאמץ וידע לטובת הארגון גם מבלי שיתוגמל על כך באופן חומרי. זיהוי אנשים אלה זמן מה לאחר שהחלו בעבודתם והצבתם בנקודות מפתח ארגוניות, בהן התנהגות זו נחוצה במיוחד, יש בהם כדי לשפר את נצילותם של העובדים ולתרום ליעילות הארגון כולו. עובדים הנכונים לקיים התנהגות וולונטרית בארגון אך מסוגלים לעשות זאת רק במסגרת המוגבלת של סביבת העבודה המיידית שלהם, לא מנוצלים דיים, ומנגנון האיוש צריך להציבם בתפקידים שבהם יוזמה והתנדבות הם מרכיב חיוני בהצלחה. במקביל אין לצמצם את תחום העיסוק שלהם ולהשתדל לא לחסום אותם בתפקידים שהגדרתם הפורמלית קשיחה ולא מותירה חופש בחירה, החלטה וביצוע עצמאיים.

★ הערכת עובדים באמצעות בחינת התנהגותם האזרחית משפרת את פוטנציאל תכנון מנגנוני הפיקוח, הבקרה והתיגמול של עובדים מסורים. יש לעודד

עובדים המגלים אזרחות ארגונית טובה ולא להפעיל עליהם פיקוח ובקרה מיותרים, העלולים לפגוע בנכונותם לתרום. יש לנסות ולשתף עובדים כאלו בקבלת החלטות, מכיוון ששיתוף כזה התגלה כמרכיב המשפיע באופן חיובי על ממדי הביצוע מכל הסוגים. תיגמולם של עובדים התורמים לארגון מעבר לנדרש פורמלית לא חייב להיות חומרי, ואולי אף לא רצוי שיהיה כזה. טבעה של התנהגות אזרחית טובה בארגון הוא בכך שאינה מתוגמלת חומרית אלא נובעת בעיקר מתמורה חברתית של הכרת תודה, יחס נאות והערכה של הממונים והעובדים האחרים. לכן יש להמשיך ולעודד עובדים כאלה באותה דרך גם בעתיד. יש לחזק את מרכיבי "חזרה הפסיכולוגי" שבין פרט ומערכת מבלי לטעות ולחשוב כי תיגמולים חומריים מהווים ערובה לקיום התנהגות אזרחית טובה גם בעתיד.

מקורות:

- Batemen, T.S., and Organ, D.W. (83'). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Effect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Becker, T.E. (92'). Foci and Bases of Commitment: Are they Distinctions Worth Making?. *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Cohen, A., and Vigoda, E. (96'). Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Effects of Citizenship Behaviors and Orientations on Organizational Citizenship Behavior. Paper Presented at Academy of Management Meetings, Cincinnati, Ohio.
- Graham, J.W. (91'). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Right Journal*, 4, 4, 249-270.
- Organ, D.W. (88'). O.C.B.: The Good Soldier Syndrome, Lexington, MA.: Lexington Books.
- Smith, C.A., Organ, D.W., and Near, J.P. (83'). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.