

## אסטרטגית משאבי אנוש בסופר-פארם להובלת תהליך להעמקת ההזדהות הארגונית על ידי מנהלים בארגון

מאת: שלי רוימישר (מ.א פסיכולוגיה ארגונית), מנהלת משאבי אנוש, סופר-פארם  
שושי סתת (מ.א. פסיכולוגיה חברתית), יועצת ארגונית, גאיה פיתוח ארגוני

[english version download](#)

### תקציר:

בשנים האחרונות נמצאת רשת סופר-פארם בתהליכי גדילה וצמיחה משמעותיים ומאתגרים, הן בשוק הישראלי והן בשוק הגלובאלי. כחברה שחרטה על דגלה את ערך המשפחתיות ושמה לעצמה כמטרה לשמר את המחויבות והקשר האישי של עובדיה לרשת, יחד עם תהליכי הצמיחה והגדילה, החליטו משאבי אנוש להוביל תהליך חוצה ארגון, ייחודי ומרתק שמטרתו להעמיק את ההזדהות הארגונית והקשר של המנהלים והעובדים עם הרשת.

ההחלטה להוביל תהליך חוצה ארגון מסוג זה השתלבה בתפיסה המניעה את הסופר-פארם לאורך שנים, לפיה פעילויות רוח לעובדים ולמנהלים הינן חלק בלתי נפרד מהתרבות הארגונית, מהמסורת ומהתפיסה הערכית של הרשת. ההנחה המרכזית העומדת מאחורי תפיסה זו היא כי השקעה באפיקים אלה חשובה ביותר ויש בכוחה לחזק את ערכי הארגון.

לצורך כך, במסגרת אירועי 30 שנה להיווסדה של הרשת התקיימו סדנאות חווייתיות לכל 5,000 העובדים של הרשת, מראשון המנהלים ועד אחרון העובדים, שהונחו והודרכו על ידי מנהלי הסניפים של הרשת. במסגרת הסדנאות עסקו העובדים בסוגיית ההזדהות והקשר עם הרשת, ביטאו משאלות לגבי האופן בו היו רוצים לראות את הרשת ואת עצמם בתוכה בעתיד והעמיקו את היכרותם עם מאפיינים חשובים של הרשת, ביניהם: אפיקי הקידום ברשת, פעילויות ההדרכה והלמידה הרבות שנעשות, פעילויות הרווחה והפעילויות לתרומה בקהילה.

במאמר זה נסקור את המודל הייחודי שפותח לצורך התהליך, ונעסוק באתגרים ובשאלות עימן התמודדו לאורך התהליך.

### רקע ארגוני ומטרות משאבי אנוש בתהליך:

כאמור, כחברה שנמצאת בתהליכי צמיחה וגדילה וכחלק מהמטרות לשמר ולהגביר את המחויבות והקשר האישי של העובדים לרשת, החלטנו להשקיע בתהליך אסטרטגי, חוצה ארגון, שיוביל להעמקת ההזדהות של העובדים והמנהלים בארגון עם הרשת. החלטה זו התמזגה עם אירועי 30 שנה להולדתה של הרשת והוחלט לקיים סדנאות, אותם יובילו מנהלי הסניפים של הרשת, לכל 5,000 העובדים של הארגון.

לתהליך הוגדרו מספר מטרות מרכזיות:

1. ציון יום ההולדת ה-30 של הסופר-פארם וחיבור רגשי של העובדים לנושא.
2. יצירת מסגרת שתאפשר דיאלוג אישי ורגשי בסוגיית ההזדהות והקשר של העובדים והמנהלים עם הארגון.
3. מתן אפשרות לביטוי משאלות ופנטזיות לגבי האופן בו תיראה הרשת בעתיד
4. ניסיון לחזק את תחושת ההזדהות של העובדים והמנהלים עם הארגון באמצעות דיון סדנאי פתוח בנושא ובאמצעות חשיפה חווייתית של העובדים לזוויות שונות וחיוביות המאפיינות את הסופר-פארם.

המטרות שהוגדרו לתהליך נוסחו גם לאור תפיסת העולם המוכרת בספרות. ככלל, בעשור האחרון הולך וגובר העניין בנושא ההזדהות הארגונית, וידוע כי ישנו קשר משמעותי בין רמת ההזדהות הארגונית למשתנים שונים של אפקטיביות ארגונית, ובהם עמדות והתנהגויות של העובד כגון רמת ביצוע, התנהגות אזרחית ארגונית (OCB) ושיעורי עזיבה פחותים.

כמו כן נמצא שהזדהות ארגונית עשויה לסייע בטיפוח תחושת משמעות של העובד, העצמה אישית ותחושת שייכות למקום העבודה. לפי Pratt (1998), למשל, הזדהות עם קבוצה חברתית, מספקת לפרט טווח רחב של צרכים אנושיים כגון צורך בביטחון וצורך בשייכות. הזדהות עם ארגון עשויה אף לספק את הצורך ההוליסטי של הפרט, כיוון שהארגון מספק לפרט משמעות ומסייע לו למצוא הגיון ותכלית בחייו שלו.

### המודל הייחודי שפיתחנו לצורך התהליך:

התהליך התבצע בכל הדרגים ונגע בכל עובדי החברה, עד האחרון שבהם. מודל העבודה התבסס על כך **שהמנהלים** (העמיתים) הובילו והנחו את הסדנאות לעובדים. הנחת היסוד של המודל היתה שמי שאחראי על פיתוח ההזדהות בארגון הוא המנהל המקצועי (העמית) וכי תפקיד משאבי אנוש הוא לגבש את האסטרטגיה המתאימה לתהליך ולתת למנהל את הכלים והמיומנויות הנדרשות.

לשם כך, חוו המנהלים עצמם את הסדנא, בה ניתנה להם הזדמנות אישית לעסוק בסוגיית ההזדהות והקשר האישי שלהם עם הרשת וכן ניתנו להם כלים שסייעו בידם להתמודד עם משימת ההנחיה. בפועל, היו סדנאות אלה מסגרת של TRAIN THE TRAINER בהן חוו ולמדו את מודל הסדנא אותו העבירו בהמשך לעובדים בסניפים. בהקשר זה מעניין וחשוב לציין כי לתהליך הסדנאי אותו עברו המנהלים ערך משמעותי מעבר להקניית הכלים להנחיה. למעשה, מדובר בתהליך מקביל משמעותי, בו לקבוצת המנהלים הבכירה התאפשר דיאלוג משמעותי בסוגיית ההזדהות עם הרשת. תהליך זה סומן בעיננו כתהליך מרכזי, שהיווה חלק בלתי נפרד מהמטרות של הפרוייקט.

בסיומו של תהליך ההכשרה החלו המנהלים בהנחיית סדנאות לעובדיהם, ברמת הסניפים השונים של הרשת ובמטה החברה. הסדנאות התקיימו בבתים שעוצבו במיוחד, רוהטו בדרך ייחודית והוכנו מראש לצורך התהליך. בתים אלו, היו חלק משמעותי ומרכזי בתהליך ובחווית העובדים, מלבד היותם חמימים ומזמינים, מותגו כבתי 'סופר-פארם', והעניקו למשתתפים בסדנאות חוויה אישית וארגונית בו זמנית, שענתה בדרך בלתי אמצעית על המטרות של חיזוק הקשר ותחושת השייכות.

הסדנאות שהועברו לעובדים ולמנהלים פותחו בתהליך רב שלבי, ששיתף מנהלים בארגון ובמסגרתו מופו הצרכים המרכזיים בנושא ההזדהות הארגונית וכן הותאמו הכלים הסדנאיים האפקטיביים ביותר לצורך התהליך.

לבסוף, הסדנא שפותחה הכילה מספר מרכיבים משמעותיים:

- **מרכיב חווייתי** – כאן שולבו מספר מרכיבים:
  - קיום הסדנא 'בבתי סופר-פארם' מעוצבים וממותגים.
  - שימוש בסרטים אודות רשת סופר-פארם (תהליכי קידום ברשת, היסטוריה ואירועים מרכזיים מחיי הרשת, תרומתה של הרשת לקהילה).
  - חגיגת 'יומולדת 30' לרשת.
- **מרכיב רגשי** – חלק ניכר של הסדנא התמקד בבחינת הקשר האישי של העובדים והמנהלים לרשת. נעשה שימוש בכלים סדנאיים רגשיים שאפשרו דיון נוגע ומעמיק בקשר זה, על גווניו השונים.
- **מרכיב קוגניטיבי** – חלק משמעותי של הסדנא עסק בהקניית ידע אודות הרשת בדרכים חווייתיות: חידון טריוויה מתוחכם, הסרטים שהעשירו בידע וטכניקות סדנאיות נוספות.

### **האתגרים עימם התמודדנו לאורך התהליך:**

הובלת תהליך מסוג זה כרוכה היתה בהתמודדות עם אתגרים משמעותיים:

- **מושא ההזדהות** – רוב עובדי הרשת עובדים בסניפים השונים של הרשת, לפיכך, העלנו לא אחת את השאלה – מיהו מושא ההזדהות המשמעותי? האם זהו הסניף? הבית הראשוני אליו משתייך העובד? או שמא זוהי הרשת? המשפחה המורחבת, אליה משתייכים כל העובדים והמנהלים? לשאלה זו התווספה שאלת האיזון, כיצד נייצר הזדהות שיש בה איזון בין היחידה הארגונית הקטנה אליה משתייך העובד לבין היחידה הארגונית הגדולה יותר? התשובות שמצאנו לשאלות אלה לא היו אחידות, אך בחרנו קו מנחה גמיש שעודד את המנהלים לאפשר רבדים שונים של דיון בנושא. בחירה זו נשענה על ההבנה שההזדהות עם הארגון יכולה להיות מורכבת ממספר מעגלים ושחיזוק כל אחד המעגלים תורם בתורו לחיזוק ההזדהות עם הארגון כמכלול.
- **ההזדהות כסוגיה מעמיקה** – בתהליך החשיבה והביצוע של הפרוייקט, עמדה לנגד עיננו ההבנה כי לא ניתן לעסוק בשאלת ההזדהות מבלי לגעת במשמעותיותה בצורה מעמיקה. כאן התבססנו על ההבנה כי לצד תחושות של הזדהות עם הארגון, חשוב להכיר בכך שבכל ארגון ישנן גם תחושות אחרות, ביניהן: אי הזדהות, הזדהות אמביוולנטית, או רגשות ניטרליים כלפי הארגון. מודל ההזדהות המורחב של Kreiner & Ashforth (2004) מביא בחשבון רמות שונות של הזדהות ואי-הזדהות וסוקר את הדרכים השונות בהן עשויים אנשים להגדיר את עצמם דרך אופן ההיקשרות שלהם לארגון, כפי שמוצג מעלה. בהקשר זה, טענתם המרכזית, לאורה בנינו את הסדנאות היא כי ההכרה בקיומם של רגשות שונים ומתן אפשרות לבטאם, עשויה להיות בלתי פשוטה, אך יחד עם זאת, לגיטימציה להביע רגשות אלה חשובה מבחינה ארגונית ועשויה, בבוא היום, להעמיק את הקשר של הפרט עם הארגון. לצורך כך שאלנו את עצמנו מה יהיה התהליך שיאפשר לגיטימציה לרגשות שונים? וכיצד,

במסגרת התהליך נאפשר חוויה אותנטית של בחינת הקשר של העובדים עם הרשת? לאחר חשיבה מעמיקה, הגענו למסקנה שהסדנא שתועבר מוכרחה לתת מקום לתחושות השונות שעשויות להתעורר בקרב העובדים והמנהלים, גם במחיר של הבעת רגשות שלעיתים אינם עולים בקנה אחד עם 'הפנטזיה' לפיה 'כולנו מזדהים'. לצורך כך, עשינו שימוש במתודות סדנאיות המאפשרות ביטוי של קולות שונים. בפועל, נוכחנו בכך שמתן אפשרות זו אפשר דיון אותנטי ומשמעותי יותר במהלך הסדנאות.

- **אתגר 'הציפיות הריאליות' – 'בניית הזדהות ושייכות של עובדים לארגון הינו תהליך מורכב** המושפע מגורמים שונים ועשוי להמשך זמן רב. יחד עם זאת ולאור הבנה זו בחרנו לעצמנו, כאתגר, להתמודד עם סוגיה זו, תוך תקווה לראות פירות ושינוי בקרב העובדים. האם זהו אתגר אפשרי? באיזו צורה הוא נגזר מתפיסת התפקיד שלנו כמשאבי אנוש בארגון? באיזו צורה הוא משתלב עם פעילויות ופרוייקטים אחרים בהם אנו עוסקים? באיזו צורה הוא מתיישב עם החזון והערכים של החברה? לכל הסוגיות הללו מצאנו פתרונות, אך מכיוון שמדובר בנושא מורכב הקפדנו לזכור שעלינו להיות צנועים בציפיותינו ולהבין שהפרוייקט אותו הובלנו, מהווה מרכיב אחד, אם גם חשוב, בתהליכים אחרים ומשמעותיים המתקיימים ברשת. מעניין לציין כי סוגיה זו של 'הציפייה להשפיע' עלתה לא אחת בתהליך ההכנה ובסדנאות ההכשרה למנהלים, וכי הדיון בה, כשלעצמו, היווה חלק בלתי נפרד מהתהליך וניתן היה ללמוד ממנו על הגישה המעמיקה של המנהלים לתהליך.

### **ובמציאות? ממצאים מהשטח**

כחלק מהציפייה לאמוד את הצלחתו של התהליך להשפיע על עמדותיהם של המנהלים והעובדים בארגון, החלטנו ללוות את התהליך בסקר מחקרי שיבחן את ההשפעה של הפרוייקט על מידת ההזדהות והקשר של העובדים עם הארגון. לצורך כך הועבר סקר לפני הפרוייקט ולאחריו ל 18 סניפים מייצגים ובו שאלות העוסקות במידת ההזדהות עם הארגון (חלק מהשאלות מבוססות על Mael & Tetrick, 1992).

#### **מתוך הסקר עולים מספר ממצאים מרכזיים:**

1. שביעות הרצון הכללית מהפרוייקט הינה גבוהה ביותר. בהקשר זה נבחנו היבטים שונים, ביניהם:
  - הערכת תרומת הפעילות לחיזוק הקשר עם הרשת.
  - עניין והנאה מהפעילות.
  - רצון לקיים פעילויות נוספות בהנחיית העמית בשנה הבאה.
2. בכל ממדי ההזדהות שנבדקו ניתן היה להצביע על שינוי חיובי, כאשר בחמישה מימדים נמצא שינוי חיובי מובהק המעיד על עלייה במידת ההזדהות של העובדים עם הארגון:
  - שביעות רצון מהעבודה ברשת סופר-פארם.
  - בטחון שחברי הצוות מתארים את הרשת באופן חיובי כאשר הם מנהלים אינטראקציה מחוץ לסניפים.
  - תפיסת ביקורת כנגד הארגון כעלבון אישי.
  - גאווה בהשתייכות לסניף.
  - תפיסה לפיה חברי הצוות בסניף מבצעים את עבודתם על הצד הטוב ביותר.
3. כפי שצוין, בכל יתר ממדי ההזדהות נמצאה מגמה חיובית, לדוגמא:
  - גילוי עניין לגבי מה שאחרים חושבים על הרשת.
  - ראיית ההצלחות של הרשת כהצלחה אישית.
  - מבוכה אישית לאור ביקורת אודות הרשת, הנשמעת בתקשורת.
  - אפיון עצמי של 'תכונות המאפיינות אנשי סופר-פארם'.
  - תפיסה לפיה סופר-פארם משתדלת שעובדיה יהיו מרוצים.

ממצאים אלה תורמים להבנתנו את החשיבות הרבה שישנה לתהליכים חוצי ארגון מסוג זה. בהקשר זה חשוב להבליט את הממצא לפיו זוהה רצון שהמנהלים (העמיתים) ימשיכו ויובילו פעילויות נוספות בעתיד. ממצא זה עולה בקנה אחד עם התפיסה האסטרטגית אותה הובלנו, לפיה – סוכן השינוי המרכזי בארגון הינו המנהל – העמית, וכי בכוחו לעצב ולחזק את הקשר וההזדהות של העובדים עם הארגון.

#### **מקורות:**

Kreiner, G.E. & Ashforth, B.E., "Evidence toward an expanded model of organizational identification", Journal of Organizational Behavior, 2004, 25, pp. 1-27

Mael, Fred and & Lois E. Tetrick (1992), "Identifying Organizational Identification,"  
Educational and Psychological Measurement, 52 (4), 813–24.

Pratt, M.G., (1998). To be or not to be: Central Questions in organizational identification. In  
Whetten D.A., & Godfrey P.C. (Eds.): Identity in Organizations: Building theory through  
conversation (pp.171- 207). Thousand Oaks, CA: Sage.