

## השלכת צורת העסקת עובדי IT על נכונותם לחלוק ידע

תקציר מאמר מאת: נועם קוריאט ופרופ' רועי גלבד - פורסם ב-JIM

<http://mba.biu.ac.il/en/gelbard/>

[noamkor@gmail.com](mailto:noamkor@gmail.com), [gelbardr@mail.biu.ac.il](mailto:gelbardr@mail.biu.ac.il),



### רקע תיאורטי

מיקור-חוץ (Outsourcing) של עובדי טכנולוגיות מידע (IT - Information Technologies) נהיה תופעה שכיחה בשנים האחרונות, ופתרון נוח להעסקת כוח אדם בעיקר בפעילויות מבוססות פרויקטים, הדורשות גמישות בהיקף כוח האדם המקצועי (Quinn, Hilmer, 1994; Earl, 1996; Worthington, 1997). שימוש צורות ההעסקה שונות, של אנשי צוות (בפרויקט, ארגון), עשוי להשפיע על מארג ההון החברתי (Social Capital) בצוות. הון חברתי מתייחס למגוון הקשרים החברתיים בין עובדים ובכלל זה קשרים שמאפשרים חילופי ידע, חדשנות, למידה ושתוף פעולה יעיל בין פרטים, בין יחידות, וכן שיפור הפרודוקטיביות (Reed, Lubatkin, Srinivasan 2006).

מחקרים מראים כי עבודה בצוות יכולה לשפר את תפקוד הארגון, בעיקר כאשר מדובר בארגונים העוסקים בפיתוח מוצרים טכנולוגיים, דוגמת תחום ה-IT. הבסיס לפעילות צוותית מוצלחת ואפקטיבית הוא אימוץ התנהגויות של שיתוף (collaborative behaviors) בצוות, כגון שיתוף ידע (Hackman, 1987, 1980; Gelbard Carmeli 2009; Carmeli, Gelbard, Goldreich, 2011; Hoegl, Gemuenden, 2001).

עובדים חיצוניים הם עובדים המבצעים מטלות ומשימות בארגון, אך אינם פורמלית מועסקים על ידו. עובדים אלה יכולים להיות מועסקים במספר צורות העסקה, אשר המקובלת ביניהן היא שיטת העסקת עובדי הקבלן, בה העובד מועסק על ידי מעסיק שהוא בדרך כלל קבלן כוח אדם או בית תכנה, אך בפועל עובד במתקניו של הלקוח. תיאוריות ניהוליות מצביעות על כך, שלהעסקת עובדים חיצוניים יתרונות רבים. המרכזיים בהם מתמקדים בגמישות תעסוקתית, התמקדות בליבת העיסוק והיכולת לגייס כוח אדם מיומן ואיכותי, שאינו בהישג יד בצורת העסקה אחרת. עם זאת, להעסקת עובדים חיצוניים יש גם חסרונות, שהבולטים בהם מתמקדים בהכנסת גורם זר לתוך הארגון ובהיבטים של שליטה, אבטחת מידע וניהול סיכונים (Quinn, Hilmer, 1994; Earl, 1996; Worthington, 1997).

עובדי מיקור חוץ מתפקדים בסיטואציה תעסוקתית שונה וייחודית, הנובעת ממערך הקשרים המורכב: מעסיק-לקוח-עובד, בה העובד נדרש לתפקד כעובד של שני ארגונים בו זמנית: ארגון הלקוח, במתקניו הוא עובד, אך פורמאלית מרוחק ממנו ואינו מקבל לא תלוש שכר ולא תמיכה של משאבי האנוש. ואילו בארגון המעסיק הוא רחוק פיזית, וקרוב פורמלית. למצב זה השלכות על הזדהותו של העובד עם הארגונים, על מצבו הנפשי, על שיתוף הפעולה שלו והתנהגויות הקשורות לאזרחות ארגונית (Elizabeth, 2005). עובדים המרוחקים ממקום עבודתם חווים פעמים רבות בעיה לאזן בין מטלות המעסיק הפורמלי למטלות אחרות (Raghuram et al, 2001). דבר העשוי לייצר בעיות תפקוד הנובעות מניגוד אינטרסים. לעובדים אין תמיד את היכולת לדעת אם עבודתם טובה או לא, זאת מאחר והמעסיק איננו מגדיר עבורם את המשימות, ואילו הלקוח איננו משפיע ישירות על שכרם. העובד עשוי להיתקל בבעיות של הזדהות עם ארגונים אלו, בקשיים הנובעים מחוסר במעטפת של משאבי אנוש, במועקה פסיכולוגית ועוד (Elizabeth, 2005).

מצב נפשי ושיתוף פעולה נמצאו משפיעים על שיתוף ידע, כפי שיפורט בהמשך. על כן, מחקר זה בוחן כיצד אופן ההעסקה משפיע על משתנה שיתוף הידע, ועל משתנים נוספים, המשפיעים על יכולתו של הארגון להשיג יתרון תחרותי לאורך זמן (Barney, 1991), וכן על השגת תוצרים מיטביים מצוות העובדים (Hackman, 1987, 1980; Carmeli, Gelbard, Goldreich, 2011; Hoegl, Gemuenden, 2001).

ספרות המחקר מציגה שישה גורמים מרכזיים המשפיעים על התנהגות שיתופית בקרב עובדים. התנהגות שהיא קריטית לפריחתו של ההון האנושי והמדעי בארגון, שכן היא תנאי לנכונות העובדים לחלוק ולשתף ידע. הגורמים מתייחסים להזדהות העובד עם הארגון, חוללות עצמית, חוללות אמצעים, חוללות חיצונית, פרקטיקות ניהול משאבי האנוש, ותמיכה ארגונית נתפסת. בעוד המחקרים השונים דנים בתת קבוצות של גורמים אלו, המחקר הנוכחי:  
א. מציע ובוחן מודל אינטגרטיבי המשלב יחדיו את כל המרכיבים הנ"ל.  
ב. בוחן את השפעת צורת ההעסקה על המודל הנ"ל.

המחקר מתייחס בעיקר למגזר הממשלתי, בו קיים מצב ייחודי של מיקור חוץ בשיעור חריג. בשנת 2008 כ-66% מעובדי יחידות ה-IT בשירות הממשלתי היו עובדים חיצוניים (כ-2100 עובדים), שהועסקו בשתי שיטות: כחלק מפרויקטים חיצוניים (מיקור חוץ), או בשיטת Cost Plus (במסגרתה העובד מועסק על ידי קבלן כוח אדם המשלם את שכרו, אך בפועל מבצע משרה אצל הלקוח. התשלום לקבלן כוח האדם בנוי מעלות ההעסקה וכן תוספת שמהווה את הרווח ומכאן השם Cost Plus). למרות ששכר העובדים החיצוניים גבוה מזה של מקביליהם שבשירות המדינה, המדינה מרבה להשתמש בצורת העסקה יקרה זו, בגלל הגמישות המנהלתית, הנובעת בעיקר מהיעדר יחסי עובד-מעביד, ומהאפשרות לנהל מערך גיוס גמיש וזמין (ביחס לסירבול של מנגנון נציבות שירות המדינה).

### השערות המחקר

המחקר בוחן, כאמור, את השפעת צורת העסקת עובדי IT על נכונותם לחלוק ידע. המחקר מאמץ את הגורמים ואת יחסי גומלין המקובלים בספרות ומוסיף עליהם משתנה-גורם שלא נידון עד כה בספרות והוא צורת העסקת העובד, כעובד פנימי, או כעובד חיצוני (עובד קבלן או מיקור חוץ). ההשערות המתייחסות למשתנים הנידונים בספרות מנוסחות באופן הבא:

A1: HRP משפיע על חוללות אמצעים של העובד;

A2: HRP משפיע על חוללות חיצונית של העובד;

A3: HRP משפיע על POS העובד;

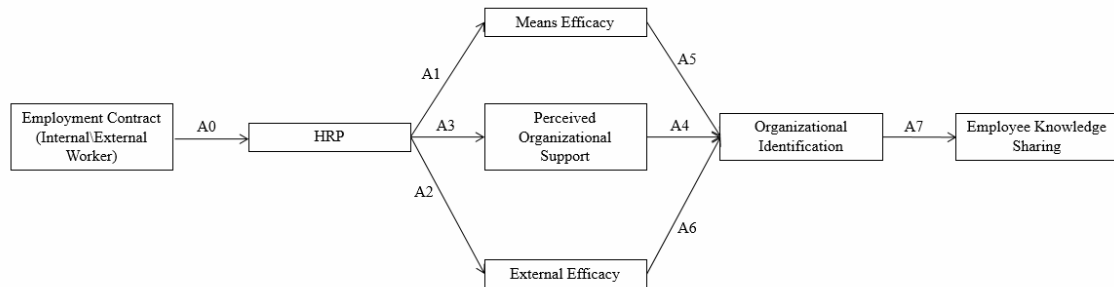
A3: HRP משפיע על POS העובד;

A4: POS העובד משפיע על הזדהות העובד עם ארגון הלקוח;

A5: חוללות אמצעים של העובד משפיעה על הזדהות העובד עם ארגון הלקוח;

A6: חוללות חיצונית של העובד משפיעה על הזדהות העובד עם ארגון הלקוח;  
A7: הזדהות עובד עם ארגון הלקוח משפיעה על שיתוף הידע שלו בארגון הלקוח;

התרשים הבא מציג את המודל האינטגרטיבי. השערות A1-A7 מסומנות על הקשרים שבין המרכיבים.



### שיטת המחקר

**איסוף נתונים** - איסוף נתוני המחקר נעשה בקרב עובדים באגפי מערכות מידע בשמונה גופים ממשלתיים (250 שאלונים) ובמספר חברות פרטיות (99 שאלונים). סה"כ מולאו 349 שאלונים. איסוף הנתונים נעשה באמצעות שאלון שמרכיביו נאספו ממחקרים מקובלים ושבנוסף תוקף באמצעות Factor Analysis, ומהימנותו אומתה במבחן אלפא-קרונברך. בנוסף, כפי שצוין, המחקר בוחן מדדים אובייקטיביים להערכת מידת שיתוף הידע בפועל. מדדים שמגובשים על בסיס תוצרים הנאספים בשתי מערכות ארגוניות: (1) מערכת ניהול התצורה והגרסאות המנהלות את יחידות הקוד המפותחות בפרויקט, (2) ספריית המסמכים הציבורית של הפרויקט שמנהלת את פעולות הגישה, הקריאה והעריכה של מסמכי הפרויקט.

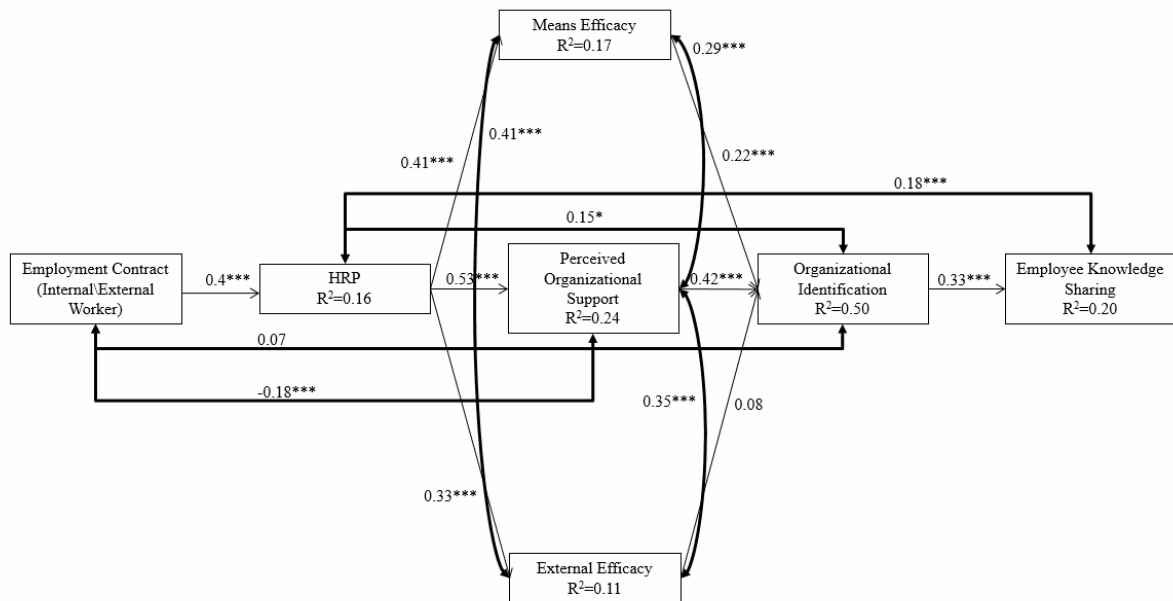
**כלי הניתוח** - המודל נבחן בשיטת (SEM) Structural Equation Modeling, תוך שימוש בתוכנת AMOS גרסה 17. הערכת איכות המודל מבוססת על שלושה מדדי התאמה: מדד  $\chi^2$ , מדד NFI, ומדד RMSEA.

### תוצאות ודין

המחקר מציג מודל אינטגרטיבי ובו ששה משתנים הנדונים באופן נפרד בספרות. בנוסף המחקר מוסיף משתנה חדש – חוזה העסקת העובד (פנימי/חיצוני).

ניתוח התוצאות (כמוצג באיור המצורף בעמוד הבא) מראה שהמודל מסביר 20% מהשונות בשיתוף ידע אצל עובדים באמצעות המשתנים: חוזה העסקה, HRP (פרקטיקות משאבי אנוש), POS (תמיכה ארגונית נתפסת), חוללות אמצעים וחיצונית, והזדהות עם הארגון. וכן, מסביר 50% מהשונות בהזדהות העובד עם הארגון בו הוא עובד בפועל (הארגון הלקוח במקרה של עובדי קבלן) דרך המשתנים: חוזה העסקה, HRP, POS, וחוללות אמצעים וחיצונית.

כלומר, הוספת משתנה צורת חוזה העסקת העובד, מראה באופן מובהק כי קיים הבדל בין עובדים פנימיים לחיצוניים (עובדי קבלן), בעוד בספרות הקיימת אין כל התייחסות לצורת ההעסקה, ושאר המשתנים נידונים באופן עצמאי ונפרד.



תוצאות ניתוח המודל האינטגרטיבי (unmarked  $p=0.08$   $p<0.001$  \*\*\*  $p<0.05$  \*)

בהיבט היישומי, לאור ההשפעה של שיתוף ידע על ביצועי עובדים בכלל, וביצועי עובדי IT בפרט; הבנת מכלול הגורמים המעורבים בדבר, כולל צורת העסקת העובד, יש בהם כדי לתת כלים בידי הארגון לנהל באופן מושכל את השקעותיו במשאב האנושי, להבטיח את התנאים המוליכים לשיתוף ידע, ולתרום בכך לשיפור ביצועי הארגון.

## מקורות

- Barney, J. (1991), Firm resources, sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Carmeli, A., Gelbard, R., Goldreich, R. (2011), Linking perceived external prestige, collective identification to collaborative behaviours in R&D teams, *Expert Systems with Applications*, doi:10.1016/j.eswa.2010.12.166.
- Earl, M., J., (1996), The Risks of Outsourcing IT, *Sloan Management Review*, Spring, 26-32
- Elizabeth, G. P. C. (2005), One foot in each camp: The dual identification of contract workers, *Administrative Science Quarterly*, 50, 68-99.
- Gelbard R., Carmeli A. (2009), "The Interactive Effect of Team Dynamics and Organizational Support on ICT Project Success". *International Journal of Project Management*, 27(5), 464-470.
- Hackman, J. R. (1987), The design of work teams, In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, 315-342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J. R. (1990), *Groups that work, those that don't*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, J., B., Hilmer, F., G., (1994) Strategic Outsourcing, *Sloan Management Review*, Summer 43-55
- Raghuram, S., Gaud, R., Wiesenfeld, B., Gupta, V. (2001), Factors contributing to virtual Work adjustment, 2001, *Journal of Management* 27:383-405
- Reed, K., Lubatkin, M., Srinivasan, N. (2006), Proposing, testing an intellectual capital based view of the firm, *Journal of Management Studies*, 43, 867-893.
- Worthington, T. (1997), Outsourcing, contracting out of IT products, services, Australian Computer Society.