

## מבוא

מיקור חוץ מהווה פעילות עסקית יישומית בארגונים רבים הן בענפי התעשייה ובמתן השירותים בארץ ובעולם. מיקור חוץ כהגדרתו הינו הליך של הוצאת פעילות או תהליך המבוצע על ידי עובדים פנימיים של הארגון לספק חיצוני המתמחה בפעילויות או תהליכים אלו. ההחלטה בין שימוש במיקור פנים, כלומר ייצור הסחורות או השירותים בתוך הארגון לבין הוצאתם לשירותי מיקור חוץ מעוגנת במשתנים שונים המתייחסים לסחורות ולשירותים עצמם, לעלויות והרווחים, להיבטים ארגוניים, ניהוליים ועוד.

מטרת הליך מיקור החוץ הינה להשאיר בתוך הארגון מערכות ותחומים המהווים את ליבת הארגון או שיש יתרון בשמירתם ובאחזקתם בידי הארגון עצמו, ולהוציא אל מחוץ לארגון מערכות הרחוקות מליבת הארגון.

נמצא כי לרוב, חברה המבצעת הליך מיקור חוץ Outsourcing של משאבי האנוש בחברה נהנית ממספר לא מבוטל של יתרונות בולטים כגון: חיסכון והוזלה בעלויות שכר העבודה ובתנאים הנלווים להעסקת העובדים, מקצועיות ומומחיות בדגש על הידע לו הארגון נדרש.

אך מנגד, לצד השיקולים הרבים, רבות גם ההשפעות של מיקור החוץ. ואלה באות לידי ביטוי בהיבטים השונים. מטרת עבודה זו היא לבחון את השפעותיו השונות של מיקור החוץ על הארגון ובפרט על העובדים.

מחקר זה מתמקד בתאגיד טכנולוגי בין לאומי בו אני מועסקת כיום כמנהלת משאבי אנוש, הצטרפתי לשורותיו לפני כמספר חודשים. על מנת לשמור על אובייקטיביות ככל הניתן היות ומדובר בחברה בו אני עובדת, במהלך המחקר אציג את החברה בשם בדוי- PC אשר תהווה את שדה המחקר שלי. סבורה אני שלאור העובדה כי אני חדשה בחברה אוכל לבחון את הסוגיה אותה אפרוט בהמשך מנקודת מבט רעננה ללא השפעת משתנים מתערבים.

מטרת מחקר זה הינה לבדוק את רמת שביעות רצונם והמוטיבציה הקיימת הן בכלל עובדי החברה והן בפרט בעובדי חברת מיקור החוץ. ומהי מידת השפעת העובדה כי העובדים משתייכים כעובדי חברת מיקור חוץ על עבודתם? ומה רמת החיכוך ושיתוף הפעולה בין שתי קבוצות העובדים הללו הן ברמה האישית והן ברמה המקצועית גם יחד כעבודת צוות.

במסגרת מחקר זה אנסה לאתר את אותם השפעות מרכזיות על מוטיבציה של העובד והגורמים הקיימים או אי קיומם בארגון המביאים לכדי מוטיבציה התורמת לארגון תוך הצעת דרכים לשיפור המצב הקיים.

## רקע על הארגון

"חברת PC" הינה חברה המונה כ- 1,500 עובדים ברחבי העולם, במספר סניפים. רק בישראל מועסקים בחברה כ- 150 עובדים המשרתים את החברה באופן ישיר. ובנוסף, ישנם עובדי חברת "מיקור חוץ", כ- 35 עובדים.

עם כנסתי לתפקיד כמנהלת משאבי אנוש, למדתי את התרבות הארגונית הקיימת בחברה, ספגתי וניסיתי להיטמע בתרבות האירגונית המנוהלת בה. אחד הדברים הבולטים בחברה ובעל השפעה על מחלקתי באופן ישיר הינה העובדה שיעור תחלופת עובדים גבוה באופן חריג, כאשר נכנסתי לעובי

הקורה "חשכו עיניי", נחשפתי לבידול משווע ומידור בין עובדי חברה לעובדי מיקור חוץ בצורה דיכטומית חסרת תקנה.

כמנהלת משאבי אנוש המניע המשפטי היה לי ברור, חשש מחשיפה לתביעות בשל יחסי עובד מעביד. שיעור תחלופה גבוה שמתקיים בעקבות ירידת מוטיבציה וכן חוסר לויאליות מצריך כידוע משאבי זמן וכסף ומביא לאובדן ידע ולבסוף פוגע בעסק עצמו ובמטרתו. לנגד עיניי עמדה מטרה אחת מרכזית והיא שימור עובדים, יציבות, ניהול ידע, חסכון של משאבי זמן וכסף וניתובם לצורך פיתוח, הכשרה ומינוף.

לצורך כך, עלי לעבור למידה ארגונית ולוודא שאני "לא רותמת את העגלה לפני הסוסים". תרבות הלמידה הארגונית מזוהה לרוב עם שביעות רצון העובד במקום עבודתו (Egan, 2004). הנחת המוצא לתחום הלמידה הארגונית היא שהלמידה מתרחשת בכל מקרה. אם דרך תהליכי סוציאליזציה בארגון, אם כתגובה להצלחות או כישלונות בתוצאה הארגונית או בכניסה של אנשים חדשים (כמוני) ורעיונות חדשים לארגון. אולם אחת המטרות בגישות ובכלי הלמידה הארגונית היא להצליח לארגן את התהליכים הללו באופן שישרת בצורה הטובה ביותר את הארגון.

על פי חזונה של החברה, מצהירה החברה כי רואה את העובד ורווחתו מול עיניה ומשקיעה בכך רבות, הינה מתחייבת לפעול בהגינות ובאמינות כלפי עובדיה ורואה בהם כנכס מרכזי של החברה. היא אף דואגת לנהל עמם תקשורת פתוחה, תומכת בקידומם ובמתן הרגשת גאווה ושייכות. היא עושה הכול על מנת להביא את עובדיה לפעילות מתוך מחויבות ויצירתיות.

נמצא אפוא, כי הצהרות לחוד והמציאות בשטח לחוד. על פי השאלונים, הראיונות והתצפיות התגלתה מציאות שונה ואף כואבת לנוכח תוצאות המחקר שבוצע על ידי שאת ממצאיו הביא בעבודת מחקר זו.