



צמיחה או הצנחה בניהול - דילמה של קידום

מאת: דודי שלום

חלק שלישי

בחלק הראשון של מאמר זה נבחנו מהותה של צמיחה ניהולית על יתרונותיה וחסרונותיה בארגון ובניהול. בחלק השני נבחנו היבטיה של ההצנחה בניהול ומשמעותה בתפקודם של המנהל והארגון. החלק השלישי והאחרון דן בשיטת הניהול ביפן, בצמיחה הניהולית המאפיינת שיטה זאת, במשמעויותיה של "צמיחה לשמה", בתפישה של "תעסוקה לכל החיים".

צמיחה ניהולית בשיטת הניהול ביפן

ש יטת הניהול ביפן הפכה זה מכבר מוקד להתעניינות בינלאומית, כמודל להצלחה ולחיקוי. אחד המקורות הטובים ללימוד שיטה זאת הוא סיפרו של פרופ' ויליאם אוצ'י, תאוריה Z, עיקרי הניהול היפני - אתגר למערב. הדברים הבאים נלקחו בעיקרם מספר זה ומתמקדים במשמעות הניהול היפני בדרך של צמיחה אישית וארגונית.

משרדי ממשלה קולטים עובדים חדשים אחת לשנה, באביב, כאשר התלמידים מסויימים מכינות, בתי ספר תיכוניים ואוניברסיטאות. החברה שמקבלת לעבודה רק "טי" רונים" כאלה, הופכת את הקידום

בתהליך הקידום הניהולי, מתוך כך שהיא עוסקת בעיצוב אישיותו של המנהל בארגון, החל מצעדיו המינהליים הראשוניים. התעסוקה לכל החיים היא היבט חשוב בצמיחת מנהלים, משום שחברות גדולות או

החיים בחברות גדולות ובמשרדי ממשלה. נוכל להניח כי "תעסוקה לכל החיים" מהווה אתגר ותמריץ לצמוח בארגונים, והיא היבט חשוב

התכונה החשובה ביותר המאפיינת את הארגון היפני היא הבטחת תעסוקה לכל החיים. כ-35% מכ העבודה ביפן נהנים מתעסוקה לכל

דודי שלום (M.A.), מרצה למינהל ויועץ ארגוני, מנהל או"ן - ארגון וניהול.

הניהול לצמיחה פנימית בארגון. במובן זה, עובד בעל נסיון וניהול בחברה אחת בעבר, לא יוצנח לחברת אחרת ומועמדותו אף לא תישלל. קל. ה"טירון" שמתקבל לעבודה בחברה מועסק משלב ה"טירונות" המינהלית שלו בארגון ועד לפרישתו בגיל 55. (בגיל 55 חייבים העובדים לפרוש, כשהחברה משלמת לכל פורש פיצויי פיטורין בסכום חד פעמי). עובד לא יפוטל מכל סיבה, אלא אם מדובר בפשע פלילי. הפיטורין מהווים עונש קשה מאוד עבור העובד, מכיוון שאין לו תקווה למצוא תעסוקה בחברה מקבילה אחרת, ובצורה זאת - להתקדם בדרך של צניחה. מה שיוותר לו, במקרה של פיטורין, הוא לחפש מקום עבודה בחברה קטנה, בתנאי שכר נמוכים יותר וברמה מוגבלת של בטחון תעסוקתי.

סיבב כל אחת מהחברות הגדורות פועלות חברות לוויין קטנות, התלויות תלות גומלין בחברה הגדולה. המונופול החזק של החברות מבטיח פריון ייצור גבוה, שכן יחסי תלות הגומלין מביאים להרמוניה בעבודה ולהיכרות הדדית גבוהה. הקשר בין שיטה זאת לשיטת תעסוקה לכל החיים הוא הדוק מאוד. מנהל שצמח בחברה גדולה, הצליח בתפקידו ופורש בגיל 55, מגלה כזה לא סיים את חייו המינהליים עם קבלת פיצויי הפיטורין בעת פרישתו. מנהל זה "מוצנח" לחברת לוויין, שם יעבוד במישרה חלקית במשך 10 השנים הבאות. "הצנחה" זאת באה מעמדת ניהול גבוהה ועם ניסיון וניהול מצטבר עשיר. לחברה הגדולה (בנקים, למשל) יש כוח רב לשבץ עובדים פורשים בחברות גדולות מקבילות או בחברות לוויין. הביקוש למנהלים פורשים מחברות גדולות הוא רב, וההצנחה לחברות אחרות היא תהליך טבעי של המשך הקידום האישי, לאחר צמיחה ניהולית איטית רבת שנים. דבר זה דומה במידה מסוימת ל"הצנחתם" של קציני צה"ל גבוהים, הפורשים משירותם הצבאי, לתפקידי מפתח בחברות ובארגונים פרטיים וציבוריים. הצנחה זאת של מנהלים פורשים ביפן מהווה איום, סיכון ומכשול בצמיחה

תם של מנהלים בחברות קטנות. התפקידים הבכירים, אליהם שואפים להגיע המנהלים היפניים בחברות קטנות, נתפסים על ידי הפורשים מחברות גדולות ש"הוצנח" אל הרמה המינהלית הגבוהה בארגונם.

מסתבר, כי תהליך הצמיחה מתחיל ביפן כבר מגן הילדים. הביקוש להתקבל לגן ילדים מובחר הוא רב. הורים שולחים את ילדיהם למכינה מיוחדת המכשירה את הפעוטות לבחינות הכניסה לגן. הכניסה לגן כזה מבטיחה כניסה לבית ספר יסודי מבוקש, לחטיבת ביניים, לתיכון, לאוניברסיטה, ולבסוף - לחברה גדולה אטרקטיבית. (ראה תרשים תהליך הצמיחה של העובד היפני, המתחיל כבר מינקות, מביא לשאיפה למצוינות ולמסלול קידום איטי ויציב. דומה, כי המעבר של העובד הטירון מהתא המשפחתי - מבית הוריו, הוא מעבר לתא "משפחתי" - ארגוני במקום העבודה. תהליך זה זוכה לברכת ההורים, ומהווה שלב בו נמסר הבן לחסות הארגון, בו הוא ממשיך את "צמיחתו". בטקס קליטתם של ה"טירון" נים לעבודתם, הם והוריהם מאשרים את חובת נאמנותם למשפחתם הארגונית החדשה, לא פחות מאשר למשפחתם הטבעית.

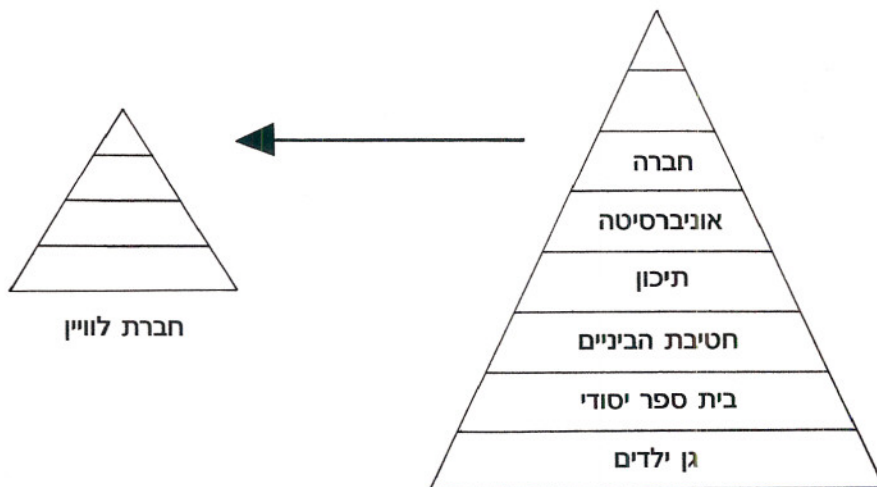
למעשה, תהליך הצמיחה מינקות החל ביפן כבר לפני מספר מאות של שנים, כשיפן התנהלה בשלטון של אחוזות פיאודליות. הילד היפני, אשר נולד לאיכר באחוזת כלשהי, נועד לעבוד את אדמתו של בעל האחוזת כל חייו וכך גם בניו וצאצאיהם.

הסיכוי היחיד לצאת ממעגל זה היה, עבור הילד היפני, להתקבל לעבודה אצל בעל האחוזת עצמו. באם התקבל לעבודה שם, הוא נכנס לאחוזת התפקידים הפשוטים ביותר במערכת התפעולית של האחוזת. רק בעבודתו במסגרת הארגונית של האחוזת יכול היה היפני להתקדם בהיררכיה כלשהי. המטרה עבורו היתה להגיע, בסופו של תהליך הצמיחה האיטית, לתפקיד הבכיר של עוזר לבעל האחוזת. מתפקיד כזה יכול היה יום אחד לצאת את ממעגל האחוזת ולפתח לעצמו עתיד עצמאי. כדי לפתח בבניהם תהליך של צמיחה מוצלחת, הטביעו היפנים בילדיהם, כבר מינקות, את התכונות הבאות: **מסירות, נאמנות, חריצות, מצוינות, שקדנות, דיוק, משמעת, איפוק, אמינות, התמדה, דבקות במטרה, עמידה בלוח זמנים**, וכך הלאה. היפני ידע שכל שתכונות אלו יבואו לידי ביטוי בולט יותר במהלך צמיחתו, כך גדלים סיכוייו להגיע לפיסגה.

תהליך זה אנו מוצאים בתרבות היפנית עד היום.

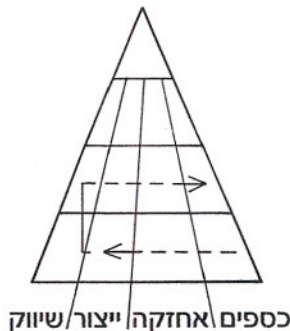
כיום, הצלחה באוניברסיטאות מהווה בסיס טוב לצמיחה ניהולית ביפן. חברות יפניות עוסקות ב"צייד מוחות" במוסדות להשכלה גבוהה, לצורך הכשרתם והצמחתם של מנהלים לעתיד. באוניברסיטאות פועלים פקידי שיבוץ, אשר הן המעבידים והן הסטודנטים סומכים על שיקול דעתם ומקבלים את הבחירה של "המתווך". נסיון זה יכול להוות לקח חשוב לישראל. **"צייד מצטיינים"** בלימודים, על ידי נציגות שירות המדינה או חברות גדולות לשירות הציבורי או הפרטי, יחד עם קביעת מסלול קידום אטרקטיבי וברור, עשויים למשוך צעירים מוכשרים להתגייס לארגון נים במסלול תעסוקה ארוך (גם אם לא לכל החיים), אשר יבטיח צמיחה וקידום בריאים. מנסיוני כיועץ לניהול ולארגון, נתקלתי לא אחת בצורך של חברות עסקיות בכח אדם "בריא" - בעל נתונים אישיים גבוהים, אותו ניתן יהיה להכשיר ו"להצמיח" בארגון במהלך מספר שנים. במספר מקרים הוצע לחברה לגייס כח אדם מתוך האוניברסיטה אות, כבסיס לצמיחה ניהולית בחברתה. לאותם סטודנטים נקבע תחום עבודה למשרה חלקית וגבוהה מסלול

תרשים 8: מסלול צמיחה ביפן, מינקות



תרשים 9:

צמיחה אופקית חלקית



מובן, שגיוון כזה בצמיחה הניהולית של העובד בא על-חשבון ההתמחות, אך בהתמחות ובשיגרה התפקודית טמונה גם סכנת הניוון והקפיאה במקום (ראה חלק א' של מאמר זה, משאבי אנוש 97, ינואר 1996).

חשובים כל-כך הפיקוח של המנהל הממונה עליך, ההערכה הנוהגית, התגמולים החיצוניים וכיו"ב. מה שחשוב יותר מכל הוא ההערכה האישית הקרובה, הרגישה והבלתי ניתנת להטעיה של עמיתך - מי שלא ניתן להוליכו שולל.

אחד המאפיינים הבולטים בקידום הניהולי בארגונים היפניים הוא פיתוחן של קריירות אישיות. הארגונים היפניים מפתחים מסלול קידום מפורט ובנוי היטב, כבר משלב הכניסה והקליטה הראשונית בארגון. זהו מרכיב חשוב ב"סוציאליזציה" הארגונית של המנהל. העובד הצעיר נכנס למשרה ראשונית במטה הארגון, בה הוא מבלה כשנה ובמהלכה הוא עובר היכרות כללית, לימוד נהלים והתמצאות ראשונית בארגון (ראה את עקרונות הארגון הביורוקרטי של מקס ובר). לאחר תקופה זאת עובר העובד להיכרות עם יחידה בקו, בה הוא לומד את תהליכי הניהול השוטפים, ומכאן למסגרות אחרות בקו. רק לאחר היכרות בין מחלקות ויחידות ארגוניות שונות (במטה ובקו) ניתן יהיה,

הקידום אינו מקביל לקבלת האחריות. הקידום יבוא רק לאחר שהוכיחו את עצמם מעבר לכל ספק. קידומם לא יבוא על-חשבון עובדים בכירים, שתורמו מכושם בעבר. אלה אינם צריכים לחשוש, למרות כח-העתודה הצעיר המתקדם. עובדה זאת, רק מגבירה את נכונותם ואת השקעתם של העובדים הצעירים, אשר מודעים כך גם לבטחונם הם בעתיד. תהליך הצמיחה מאופיין בעוד תופעה מעניינת: כל עובד, מראש הסולם ההיררכי ועד לתחתיתו, הוא חבר בכ"ס עד 12 קבוצות עבודה משימתיות, בר זמנית. קבוצות אלה (על פי העיקרון של קבוצות האיתות בארגונים) עובדות בשיתוף - פעולה הדוקה, ולמרות שהרכבן משתנה, יודעים כולם שבמהלך מסלול הקידום שלהם הם ימשיכו לתפקד בקבוצות אלה. זהו תהליך צמיחה טבעי הקושר את העובדים בקשר "רבותא" אל גזע ארגוני מוצק. ההשתייכות הקבוצתית, כתא בצמח שלם או כ"לבנה בחומה", מביאה להתנהגות מינהלית אחידה ובריאה, המושפעת מהאופי הקבוצתי והכלל ארגוני.

קידום בחברה עד לסיום התואר ולאחריו. הדבר שירת את שני הצדדים. לחברה גוייס כח-אדם ברמה אנושית גבוהה, צומצמה הניידות הפנימית, ובחברה צומצמה איזודות אות בכל הקשור לפיטורין והתפטרות של כח-אדם חדש. בתהליך המינהלי של חברות אלה התבססה יציבות מינהלית, מה שתורם לא רק להתפתחותם של גורמי הניהול, כמו גם להתפתחות החברה עצמה. תהליך הצמיחה ביפן מיוקו, ותהליך הקידום הטבעי, במסגרת התפיסה של תעסוקה לכל החיים, מקנים לעובד/למנהל הכשרה מינהלית בסיסית וארוכת טווח, הם משיגים נאמנות גבוהה לארגון ומביאים למחויבות עצמית גבוהה למשימה ולתפקיד, יחד עם מעמד צומח: רגשית - פנימית והכרתית - סביבית. כל אלה מביאים, בסופו של דבר, לפריור ולתפוקה גבוהה.

תהליך הצמיחה בארגון יפני הוא איטי, מבוסס ומונחה. העובד, אשר התקבל לעבודה בארגון כלשהו (השאיפה היא להגיע לחברות ולקונצרנים הגדולים), יכול לעסוק בתפקידים שונים, באותו מעמד ניהולי, מבלי להתקדם בשכרו. רק כעבור כעשר שנים תבוצע הערכה מינהלית באשר לביצועיו ולעמידתו. השתייכות הצמיחה מונעת תמרונים ניהוליים וארגוניים מוטעים בטווח הקצר. העובד הצומח מנוע מליטול יוזמה שלילית, להמך בקבלת החלטות נועזות, להפעיל לחצים, להכיל שיל את עמיתיו - מתחריו ולהזיק בפעולותיו לארגון. הצמיחה האיתית טיט יוצרת תהליך של הרגל, הטמעה ארגונית, היכרות חברתית, הערכה הדדית, מניעת היווצרותן של מחיצות בין יחידותיו ופיתוח יחסי שיתוף בין העובדים לבין עצמם ובין העובדים לבין מנהלים. בתהליך זה לומד העובד את הארגון ומפתח הזדהות ארגונית כללית ולא יחידתית צרה, אך בה בעת הוא גם נלמד על ידי המערכת ומוכר מבחינת כושרו הביצועי האמיתי. בתהליך הצמיחה האיטי הזה, ניתנת אמנם לאלה שמתגלים כמוכשרים אחריות רבה יותר. תחומי אחריות אלה מוטלים עליהם בקלות ובמהירות גבוהה יחסית לעמיתיהם, אך

די לפתח בבניהם תהליך של צמיחה מוצלחת, הטבעי היפנים בילדיהם, כבר מינקות, את התכונות הבאות: מסירות, נאמנות, חריצות, מצוינות, שקדנות, דיוק, משמעת, איפוק, אמינות, דבקות במטרה, עמידה בלוח-זמנים, וכך הלאה.

בארגון היפני, יימצא בכל מחלקה מנהל המכיר את העובדים, הבעיות וההליכים בכל תחום אחר בארגון. וכאשר ידרש תיאום ושיתוף פעולה, הרי שכולם יהיו מסוגלים להבין זה את זה, לראות את המטרות המשותפות ולתקשר בצורה משותפת להשגתן (הן בתכנון והן בביצוע). ומאחר וכל עובד גם יודע שבמהלך קידומו ("צמיחתו") הוא יעבור בכל מרכיבי הארגון ובמגוון תפקידים,

כעבור כעשר שנים, לקדמו למשרה ניהולית ראשונה. עד שהמנהל מגיע לשיא הקריירה שלו, הוא כבר מכיר כל תפקיד, כל מקצוע, כל התמחות ויוכל לשלבם בזוית ראייה מינהלית אחת, אחידה ומשולבת. ניתן לתאר זאת כצמיחה כמעט אופקית, (ראה תרשים 9) מסודרת ומדודה, המספקת לעובד/למנהל עניין רב, תוך גיוון תחומי פעילות וידיעותיו. כל זאת, מבלי שהעובד יסבול ממעגל

התנהגות אחידה זאת, המביאה לאפקטיביות וליעילות מינהלית, מושגת בדרך טובה יותר מאשר אמצעי הנעה ארגוניים כפיקוח הייררכי, תנאי שכר או תגמולי קידום אחרים. צמיחה מינהלית זאת, בקבוצה, דומה לתמיכה ולמשענת הקבוצתית להן זוכים נגמלי סמים/אלכוהול ובעלי סיבוכים משפחתיים/נפשיים, במסגרות טיפוליות קבוצתיות מגובשות. במובן זה, לא

לופת כח'אדם, בהעדר מחויבות של העובדים למקום עבודתם ובהעדר אווירה של עבודת צוות מלאה ואי-מון הדדי. הדבר עולה בצורה בולטת מראיונות רבים שקיימתי, במסגרת עבודתי, עם עובדים ומנהלים בחברות שונות. בראיונות אלה מסתמן הצורך של העובדים בגרעין קבוע של כח'אדם, המאפשר היכרות והתגבשות של עובדים באווירה צוות, הזדהות עם מקום העבודה ופיתוח רשת של מסירות ומחויבות הדדית וארגונית. מסלול קידום מתוכנן לעובדים ולמנהלים

הצמיחה האישית בניהול חשובה להנעה של מנהל ולהגשמתו העצמית, כמו גם לצמיחתו ולהתפתחותו של הארגון כולו. ארגון המעודד צמיחתם של עובדים/מנהלים בתהליכי המינהליים ובמהלך חייו מבסס בפעילותו קביעות, יציבות והמשכיות. לעומתו, ארגון אשר איננו מעודד פיתוח אישי של עובדיו/מנהליו ואיננו מתכנן עבורם מסלול קידום, ארגון-כזה שרוי באווירה ניהולית לא-יודאית, מאופיין בתח-

ניים, לפחות בטווח הארוך. בשיטה המערבית, לעומת זאת, לא יהיו המעבידים להוטים כל-כך להשקיע בהעשרת העובד, אשר עשוי במהרה לפרוש למקום עבודה אחר, ולתרום שם את ההשקעה שהושקעה בו.

שיטת ה"צניחה" ו"ההצנחה" בקידום, בעולם המערבי הקפיטליסטי, מחייבת את המנהלים לגלות עירנות גבוהה למישרות פוטנציאליות, לסיכונים אפשריים באשר לעתידם התפקודי, לתככים ארגוניים, לאיומים פנימיים ולקשרים אפשריים עם הסביבה החיצונית, אשר עשויה לקלוט אותם במסגרתה, במקדם או במאוחר. בצורה זאת מפתח המנהל המערבי קריירה במסגרת התמחות אחת ויחידה. זאת צמיחה מקצועית אישית, אך לא באותו ארגון. זוהי צמיחה באמצעות הצנחה, בעוד שבינן מתפתחות הקריירות במסגרת ארגון אחד ויחיד, אך לא במסגרת התמחות אחת - זוהי צמיחה לשמה.

הרי שיהיה עליו לשותף פעולה עם עמיתים במחלקות אחרות, עם מנהלים ועם מי שעשויים להיות ממור נים עליו או כפופים תחתיו בעתיד. בדרך זאת מתפתחת "תרבות" ארגונית בריאה, המבוססת על התנסויות משותפות ועל הזדהות רגשית - מינהלית. כך נעדרת כמעט התופעה של התפתחות יעדים מחלקתיים צרים (יעדים מקומיים), או תת-יעדים אישיים, אשר מתנגשים וסותרים תכופות את המטרות הארגוניות הכלליות. סבב עיסוקים זה - "צמיחה" אופקית למחצה, מביא לעירנות תפקודית, לשביעות רצון, לרמה מקצועית ל"קולגיאיות" ולפריזון. אדם המחוייב לקשר ארוך - טווח עם הארגון ועמיתיו, יחוש מחויבות גבוהה לנהוג באחריות ובצדק עם סביבתו המינהלית. עובדים כאלה יחששו מחיכוכים ומעייפות, אשר עלולים לשבש את בטחונם הקבוצתי ולפעור בקיעים במחדות המינהלית.

מתוך הבנת כוחה ומשמעותה של התפתחות יעדים מקומיים במחלקות ובסניפים, העבירו היפנים את ההחלטה בדבר שיבוץ של מנהלים לים מהדרג המקומי למחלקת משאבי אנוש מרכזית. מחלקה זאת מרכוזת בידיה את העוצמה הרבה ביותר בארגון, מעצם העובדה שהיא מגנה על הצרכים של הארגון כולו ומקדמת את היעדים הרחבים של כלל הארגון. ביכולתה של מחלקה זאת אף לבטל את החלטותיהם של ראשי חטיבות, אשר נמוגים מלוחות על כח'אדם מוכשר. דומה, כי דרך ניהול זאת יכולה להוות לקח חשוב לתפיסת תפקידה של נציבות שירות המדינה, בכל הקשור לקידום ממ ולצמיחתם של עובדים ומנהלים, בראיה כלל מערכתית של שירות המדינה והחברות הממשלתיות. שיטת קידום וצמיחה המנותקת מראיה משרדית צרה.

השיטה של סבב עיסוקים ותעסוקה לכל החיים, מהווה תמריץ למעביד היפני לפתח את עובדיו ולהשקיע בהכשרתם. תכניות הדרגה כה והעשרת עובדים מאפיינות את שיטת הניהול ביפן. ההשקעה בהעשרת העובדים ה"צומחים" בארגון מתורגמת, בסופו של דבר, לפריזון משמעותי של הארגונים היפניים.

סיכום

כניות הדרכה והעשרת עובדים

מאפיינות את שיטת הניהול ביפן.

אם נשווה בין שיטת הניהול ביפן לשיטת הניהול במערב, בוויית ראייה של צמיחה או הצנחה בניהול, נקבל את הטבלה הבאה:

היבט ניהולי	ארגונים יפניים	ארגונים מערביים
תעסוקה	תעסוקה לכל החיים	תעסוקה לטווח קצר
קידום	התפתחות וקידום אישיים, צמיחה אישית בארגון	התפתחות וקידום מהירים, צמיחה באמצעות הצנחה
שכר	שכר נמוך + "בונוס" אם החברה מרוויחה	שכר גבוה יחסית + תמריצים (פרמיות) לתפוקה
התמחות	מסלולי קריירה ללא התמחות	מסלולי קריירה התמחותיים
בקרה	מנגנוני בקרה מוסוים - בקרה עצמית	מנגנוני בקרה גלויים - בקרה חיצונית
קבלת החלטות	קבלת החלטות בקבוצה, תהליך מתמשך	קבלת החלטות אישיות, החלטות מהירות
אחריות	אחריות קבוצתית	אחריות אישית
מחויבות	לארגון, לקבוצה, "לחומה"	אישית, לפרט
התייחסות לעובד	האדם כפרט - "תא בצמח" שלם, הגדל עם הארגון	האדם כעובד זמני (הארגון מול הפרט)
הדרכת עובדים	הדרכה ברורה לכל תפקיד. העשרה כבסיס לצמיחה של הפרט והארגון	אין מדיניות הדרכה ברורה, ההדרכה כהוצאה, שאין בטחון בהפקת תועלת ממנה
זוית ראייה	תכנון לטווח ארוך, של 5-10 שנים (מתוך תעסוקה לכל החיים)	חשיבה לטווח קצר, נטיה להגיע לתוצאות מיידיות. (ראייה צרה)

כמובן, לידי ביטוי גם האופי הייחור די של אישיות המנהל עצמו, אך המאפיינים של צמיחה או "הצנחה" בניהול הם בכללותם די בולטים. (ראה בטבלה שלהלן - בין צמיחה ל"הצנחה").

בין צמיחה ל"הצנחה"

ה צ נ ח ה	צ מ י ח ה
אוריינטציה סביבתית (שירות)	אוריינטציה ארגונית
מחויבות אישית, אינטרסים עצמיים	מחויבות ואחריות לארגון
הסתכנות, חדשנות, חזון, יוזמה, גמישות, דינמיות	שיגרה, הקפדה על הנהל, שמירת הקיים, סטטיות, שמרנות
יעדים	תכנון
הכנסת שיטות חדשות מהסביבה	תהליך של למידה ארגונית
קידום מהיר	"גידול" טבעי בארגון
זמניות	קביעות
אירודאות	ביטחון
זרות, ניכור	היכרות הדדית
אל המשימה, אל המטרה	התנהגות של קירבה, אל העובד
מעמד אישי בסביבה, חיפוש הצלחה מיידית רצון בהצלחה	מעמד אישי בארגון, אריסטוקרטיה, רצון בשדרה
פתיחות מינהלית	סגירות מינהלית
ידע, הישגים אקדמיים/אחרים, גישות מתקדמות בניהול	ותק, נסיון ארגוני
קבלת החלטות עצמאיות, אינטואיטיביות	קבלת החלטות בקבוצה
"אינדיבידואליזם" ניהולי	"קולקטיביזם" ניהולי
שימוש בסמכות ועוצמה	שימוש בהשפעה
צורך בתיגמול כספי והטבות צורך בתיגמול חיצוני (תדמית)	תיגמול מידרבי/מעמדי - פנימי
יוקרה חיצונית	יוקרה פנימית
הארגון כאמצעי לקידום אישי	הארגון כמטרה

בארגון מביא את העובד למוטיבציה יה להשקיע ולהצליח בראיה ארוך כת טווח, מתוך מטרה לצמוח אל עבר פיסגה ידועה. הדבר מאפשר גם להתנהל יכולת מעקב אחר העובד ותכנון כח"אדם. תפיסה ארגונית של "צמיחה" מטיבית בארגון גישה מקצועית ואופי של יציבות, ודאות וביטחון. נוהלי קידום ל"פז"מ" (פרק זמן מינימלי) כבסיס לצמיחה מבוקרת, תקנים ודריגות שכן - כאמצעי לקידום אישי גם באותו תפקיד, נידות פנים - ארגונית, הדר - כה והשקעה בהעשרת העובד וכ" יו"ב, כל אלה הם אמצעים ארגוניים לקיומה של צמיחה בארגון. צמיחה זאת היא אמצעי להשגת סיפוק אישי ולצמיצום הרצון של העובד לע" זוב את מקום עבודתו ולחפש את עתידו ב"צניחה" לארגון אחר.

השאיפה לקידום בשכר והחיפוש אחר הזדמנויות לפיתוח עצמי הם מניעים ל"צניחה" ולניידות של עובד דים ומנהלים מארגון לארגון. העד" רה של שיטת קידום וניידות למנהלים (בכירים בעיקר) תמריץ אותם לחפש תחליפים ניהוליים בארגונים אחרים.

הדבר בולט במיוחד בשירות המ" דינה, בו פורשים מנהלים רבים ו"צונחים" למסגרות עבודה פרטיות חיצוניות. כפי שבכל ארגון נדרש תכנון המשאב האנושי וקביעתם של מסלולי קידום וצמיחה לעובד דים, כך גם בשירות המדינה נדרשת מעורבותה של הנציבות, כגורם אחראי לצמיחתם של מנהלים בשי" רות המדינה, לפיתוחם, לניידותם ולקידומם. כשם שאכ"א (אגף כח" אדם) במטכ"ל והשלישות הראשית מטפלים בניידותם ובקידומם של קצינים ומפקדים, בראיה כלל- צה"לית, כך ראוי שנוש"מ (נציבות שירות המדינה) תעודד ניידות תפ" קודית מתוכננת ו"פתיחות" מינה" לית של משרדי הממשלה לתחלופת עובדים ומנהלים, וכן - תקבע מסלולי קידום ארוכי טווח: אופקיים ואנכיים.

הארגון או המנהל הצומח שונים מאופי תפקודם של מנהלים וארגו- נים המאופיינים בדינמיקה של "הצנחות" ניהוליות. בשוני זה בא,

השקעה בהעשרת העובדים ה"צומחים" בארגון מתורגמת, בסופו של דבר, לפריון משמעותי של הארגונים היפניים, לפחות בטווח הארוך.

"הצנחת" גורם חיצוני מקורב לרמה הממנה נתפסת לעתים קרובות כפית" רון קל לבעיה מיידית של הארגון. לא תמיד כך הדבר. הטבלה הבאה מסכ" מת את היתרונות והחסרונות של הצ" מיחה או ה"הצנחה" בניהול.

ההנהלה מתלבטת לא אחת בשאלה האם להתקשר לטווח ארוך עם עו" בד/מנהל ולקבוע לו מסלול קידום (מסלול צמיחה) או להמנע מלהש" קיע במי שעשוי לפרוש במהרה כשהחלופות לו קיימות במשק.

צמיחה או הצנחה היא דילמה של קידום. העובד שואל את עצמו תכופות, האם להשאר במקום הע" בודה המוכר, או לפרוש להצעה "קורצת" יותר ול"צנח" כך למקום עבודה חדש, כבסיס לקידום. גם

יתרונות	חסרונות
קידום הידרכי, נאמנות למערכת, לארגון. היכרות עם הארגון וחבריו, מקצועיות, יציבות, שיגרה, עקביות, קבלת הסמכות, הנעה עצמית, קידום מסודר, מחויבות ארגונית גבוהה, תיגמול מידרגי, הארגון כמטרה.	מניעת חדשנות, ביורוקרטיה, חשש לשחיתות, מתוך היכרות הדדית ("שמור לי ואשמור לך"), התנגדות, יריבויות, הינעלות ב"אחוזות", פוליטיקה - ארגונית, מסירות ליחידה ארגונית ולא לארגון, חיפוש שררה.
התנסות בקבלת החלטות ברמה גבוהה במסגרות אחרות, פתיחות, חדשנות, פיתוח, אובייקטיביות, מסירות מינהלית - כללית, דרישות עצמיות גבוהות, תפיסה כלל ארגונית (תפיסה מערכתית), רצון בהצלחה, מחויבות לממנים, תפיסה של שירות, אימוץ שיטות ניהול מתקדמות.	נאמנות ל"מצניח", אי-היכרות עם הארגון, חוסר נסיון ארגוני, אי-הכרת ה"נפשות הפועלות" בארגון, זרות, בדידות, דה-לגיטימציה, ניכור מעמיתים/כפפים, התנגדות ארגונית - מכשולים ביורוקרטיים, "אגואיזם" ומחויבות אישית, חוסר במקצועיות ארגונית ייחודית, חשיבה לטווח קצר, רצון בהישגים מיידיים, פזיזות, אינטואיטיביות

צמיחה

הצנחה

מקורות (בעברית):

1. פרופ' וויליאם אוצ'י, **תאוריה Z**, עיקרי הניהול ביפן, אתגר למערב, עתרת 1983.
2. פרופ' יצחק אדיג'ס, **צמיחה והתחדשות בארגונים**, ספריית המרכז הישראלי לניהול, 1991.
3. א. גלוברזון, **העילית המנהלית בשירות המדינה בישראל**, המדרשה למינהל.
4. ראובן שפירא, **אנומיה של חולי ניהול**, אפקים, עם עובד 1987.
5. י. רים, מ. ארז, ה. זיידנרוס, **הנעה, סיכון, ערכים**, ספריית המינהל, 1974.



חברת "אתגר" מזמינה

- מנהלי כוח אדם ורווחה
- מנהלי הדרכה בארגונים
- להשתתף ביום עיון
- להכרת תכניות חברת "אתגר"

חאריד: יום חמישי כ"ט בניסן תשנ"ו, 18 באפריל 1996. במלון "הולידי אין" בתל-אביב.

חלק א' מיועד למנהלי כוח אדם ורווחה בארגונים ועוסק בנושא: "היבטים שונים לנופש וליריעים".

בין השעות: 08:30 - 14:00

חלק ב' מיועד למנהלי הדרכה בארגונים בנושא: "פיתוח מיומנויות ניהול ומנהיגות באמצעות סדנאות אימון שטח". (OUTDOOR TRAINING)

בין השעות: 13:00 - 18:00

ההשתתפות אינה כרוכה בתשלום, מס' המקומות מוגבל. ההשתתפות מותנת באישור משרדנו.

טלפון: 03-6395022, **פקס:** 03-6395027

אתגר בע"מ

קיבון תל-אביב רחוב לוינסקי 108 קומה 5 משרד מס' 5440

תחלופה יזומה

כלי עבודה נוסף למוהל משאבי אנוש

- הידע שלו נתיישן?
- התרומה שלו נמוכה?
- התפקיד שלו "נעלם" עקב רה-ארגון?
- הוא מבוזר? עם בעיות בריאות? ללא השכלה?

הפתרון: Outplacement

תמיכה רגשית ופתרון תעסוקתי. ייעוץ וליווי אישי בתהליך הנמשך עד 15 חודש!

- כלי נוסף לניהול המומים עם **העובד**
- קיצור תהליך המומים
- שמירה על המוניטין של הארגון
- שמירה על מורל **הנשארים** והודותם עם הארגון
- מניעת המנות וסבסטי מצי העובדים
- לא "זרקים אנשים לרחוב"



ד"ר ניצן שושיתא



ד"ר ניצן שושיתא

נקודת מפנה

ייעוץ וניהול קריירות בע"מ

רחוב השקמה 3 ת.ד. 11487 אזור 58001 טל: 03-5581115 פקס: 03-5581118

חברים: Association of Outplacement Consulting Firms International AOCFI