

צמיחה או הצנחת ניהול- דילמה של קידום

מאט: דודי שלום

חלק ראשון

ב שנות 1969 פיתח C.P. ALDERFER את תיאוריית ERG, המכירה בשלושה סוגים צרכיים של העובד: 1. צרכי קיום, 2. צורך בהתקשרות עם אחרים, 3. צורך בצמיחה עצמית (SELF GROWTH).).

זה חלק ראשון של המאמר מתוך שלושה חלקים שדנים בדילמה של קידום באמצעות צמיחה טبيعית, או באמצעות הצנחת מהפקיד בארגון אחד להפקיד בכיר יותר בארגון אחר. בחלק השלישי של המאמר תובא שיטת ניהול ביפן, שمدגישה את תרבות הצמיחה הטבעית בארגון, באמצעות קידום בניהול ולפיתוח אישי.

בארגון ובחברה התעשייתית של ימינו (ראה מחקרו של קיפניסט, 1964)

הקידום והציפיות לקידום הם גורם בעל חשיבות רבה להנעה ארגונית,נית להתקפות מינימלית ולכוננות של העובד לקבל שינויים ולציתת. גם כריס אוג'ויס (1964) טען,

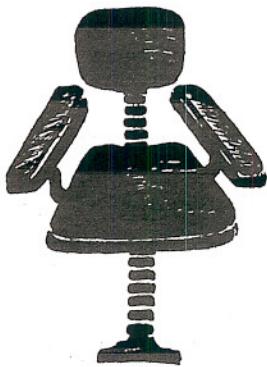
הגורם החשובים המוניים את תהליכי ניהול בארגונים.

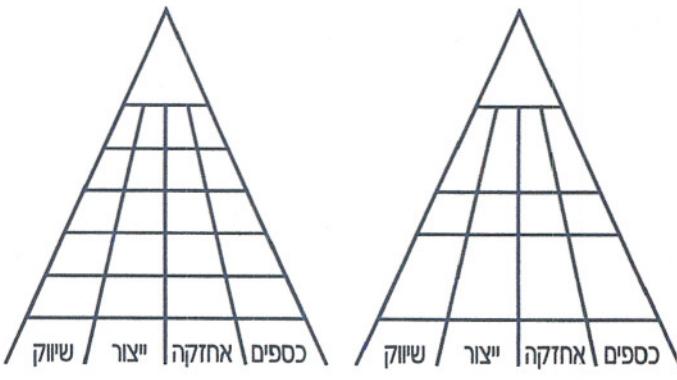
השאייפה לヨקרה מקצועית ולמעמד מנהלי גבוה, דוחפת את העובדים לתפקידם בהיררכיה (במידרג) המינימלית ומהווה תמרץ לקידום. הקידום, במובן זה, הוא אחד התמורות החשובות ביותר

רכ בהiams כשורותיו לידי מימוש ולהכלה ארגונית - חברתי. קידומו של העובד, יחד עם התפתחותם של כשורותיו יכולתו לההמודד עם הבויות בעבודתו, מבאים להגשי מודדתו של העובד עם הבויות בהן נתקל במסגרת תפקידו, מחדך בה הוא מבטא את כשורותיו ומחד'

דודי שלום (M.A.) מרצה למינהל וייעוץ ארגוני, מנהל אונ'- ארגון וניהול.

את הספק שספק האדם מפוריותו ומיצירותו בניהול. זהו ספק הננו בע מעטים עיסוקו של העובד, מהתמודד מודדתו של העובד עם הבויות בהן נתקל במסגרת תפקידו, מחדך בה הוא מבטא את כשורותיו ומחד'





פיגמה מדרגתית נורמלית

פיגמה מדרגתית חדה

תרשים 3

(בромות המידרג השונות מהתוספות הפונקציית והיחידות הארגניות השונות)

יות, איננה אלא הקפהה מינלאית. נסיכון של שנים ורבות באותו תפקיד עלול לפגעה, בסופו של דבר, הן בא' דם והן בסביבתו התפקידית. ככל שהדיברות בתפקיד אחד תהיה הדזקה וארכאה יותר, וככל שרמת היחסים בתפקיד תהיה יותר יר' תורה, כך יאמין המנהל ביכולתו הנילית והולית וימנע מפתיחות מינלאית ומבלתמת של חיזושים ארגוניים. לא רך זאת, אלא שמנהלו כזה עשוי לפתח גישה ניהולית ריכוזית, אשר תtabטא בצדירות והחומי אהדרות, ופעילות בעומס עבודה רב. ויכוחו יותר - יתר בניהול תגענו החפטחוונו של כה עתודה ניהול, בכך שתתמנע מהמכפפים להתנסות בקבלת החלה-שות ובהפעלת שיקול דעת עצמאי, ותגען בzmihah של העובדים בא-גון.

מה לשאל ולקלב רשות לפני שיק' בל החלטה ממשמעותית ולפני שיק' שניקוט בפועלה חד-צדדי. הספקנות והחששות עשויים ללוות את המשך דרכו הנהולית. הוא יתמקד יותר ב"איך" לעשויות ייגלה מושיעו. המנהל הצומח נכנס כך, לתסמנות של "מלכודות" חשיבה ומלכודות ניהול. מנהל כזה אינו יכול להשחרר מכוחות עצמו וזוקק,תו הנהולית בכוחות עצמו ווואק, לעתים קרובות, ליווצים נהולאים חיוניים. המנהל הופך להיות מנהל ביירוקרטי, המתמקד בנהולי העבר דה ובממדו היררכי בארגון, ומאר' בד מעירונו לסייע בהבאה הארגונית. כך תפחח ומיישוטו של המנהל הצומח לשינויים, והוא יוכל לטפל בעי'ות יותר חדשות ולא ידועות, ובעיה'ות שהמנהל לא הצליח לטפל בהן בע' בר, תטאשנה כacula שלא ניתן להתגבר עליון באמצעות טבעיים ארגוניים, אם בכלל.

"מיחה" בדרגה ובScar בלבד, בלי קידום בתחוםי העשייה והאחריות, איננה אלא הקפהה מינלאית.



מעשית. דומה כי זה אחד המאפיינים את המנהלים בשירות המדינה. מוסכם, כי כמה מהמניגים העיקריים ריים להישארות בשירות המדינה הם הבטיחו בעובדה (היבט הקבי) עות והפנסיה), חשיבות התפקיד, העניין והעמדת הקשרו בניהול הצטי' בור. האתגר להשפייע על תחומי החברה הבולטים ולעמוד במקדי קבלת החלטות חשובות עד גורל' יות לחברה, מתחפה על התיסכול בא-קיודום אישי.

מחקרים מראים כי רוב המנהלים בשירות המדינה וראים לנגד עיניהם תפקיים נספסים ההולמים את יכולתם להתפרק ולהתפרק, גם אם הדבר איננו אפשרי במשרדים בו הם עובדים. אולם, הוגלי נידות מוכחה של עובדים ומנהלים ממישר'

סתימת אפשרויות הקידום והע'דר סיכוי ריאלי לקידום, יביאו את המנהלים לגלות גישה שלילית כל' פि הארגון וככלפי שיטת ניהול הק' יימות. גישה כזו תפגע בתפקודו של הארגון וברמת היישוגו. במובן זה, בולט הקשר בין הצמיחה האיר'נית לבין הצמיחה המינלאית של הארגון.

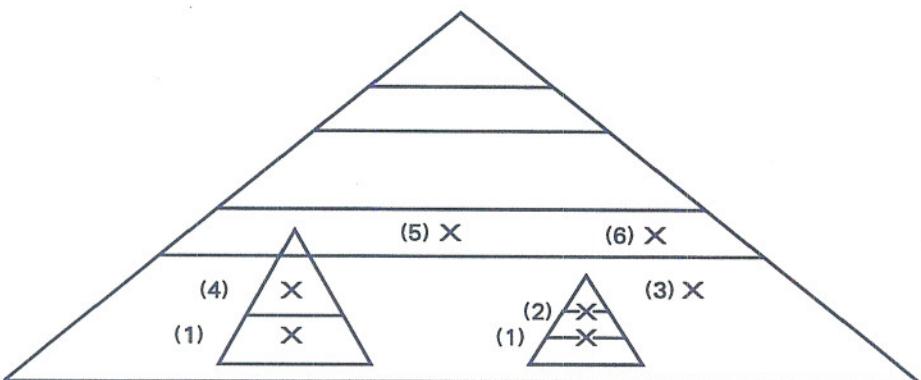
ונכל להניח כי אותם מנהלים שנוויה הפיקוד (موظות השליטה) שלחם ורחב יותר (מקיטימים מנהלים ועובדים כפויים להם) וכן אותם מנהלים בודדים בעלי מוקדי אחר'יות חשובים (ברמת המטה בדר' כלל) יהיו מוטרדים פחות מבעליות הקידום האיש. תחומי העשייה הר' כיריים קטן יותר וכתוכזהה מכך מצטמצמות אפשרויות הקידום של המנהלים בדרגות הכפפות. (ואא' יתורגם בשביות רצון ביצועית -

"קיפאון" ניהול כזה ישין, בס' פו של דבר, על המערכת הארגונית כולה. השלכה ואת תחבטה לא רך בתחוםי הביצוע וביוזמה הנהולית ארגוני. סביר להניח, שמנהל הממ' לא את אותו תפקיד ברציפות ובמי' ש' מס' שנים, גם אם יהולו בתפקיד שינויים מסוימים (כולל בדרגה ובScar), יחווש תסקול ניה'ה, לי, משומש שצמידות המינלאית איננה עונה על צרכי הצמיחה של האדם בארגון ובחברה, בפרט ובכ' כל. במצב של צמידות מינלאית ארכאה, עלולים "להזרם" גם כישר' רים מינלאיים יוצאי דופן, והמנהל עלול להדק בתרדמתה ניהולית, בהתנוונות ובKİפאון. מנהל כזה אין'נו צומח למשעה. זהה איננה צמיחה, גם אם המנהל זוכה לקידום בשכו'ו ובעמדן.

"צמיחה" בדרגה ובScar בלבד, בלי קידום בתחוםי העשייה והאחו'

אפשרות צמיחה באמצעות ניידות פנים ארגונית (זה"ל)

(הערה: בעה"ל, במסגרת ארגונית גודלה ומורכבות, יש ניידות תפוקודית גבוהה, מותוכנת בדרך כלל, אשר מביאים לאטימות מנגנון ומבנה של איזים. נגמוץ הפיקוד השוונת).



ח'רשים 4:



וכח הקיפאון בקיום חלק מהשירותים הממשלתיים
הרי שכלל שהמשק צומח יותר, ואפשרויות ההצלה
והקיום בסביבה הכלכלית רחבות יותר, כך ימנעו
עובדים צעירים בעלי יכולת גבוהה מלהציג
לשירות המדינה.

תפקידן בקבלת החלטות ופחות בבחירה. עיקר הדרישות מהמנהל הבכיר הוא כושר חשיבה ושיפוט בקבלת החלטות בתחום אחריותו. הסכנה היא, שככל שהמנהל ימשך ויתמיד מן ובידי בתפקידו, כך הוא עלול להשתחуд לדפוסי חשיבתו ועשיה שיגותים ולגלות פחות עירנות לאפשרויות ולצריכים המשניים. לעומת זאת, היות והганת בית גבואה יונת ברם היררכ' כל שהמנהל הוא ברם גבוה יותר מאשר קידום טביו בהתאם לכישורייהם. בעלי כשרונות אלה יעדיפו להתקדם ולצמוח ממי היל הפרט, בדרך של גמישה עב-יעת ואוגון המאופיין בנימיות תפוקודית מתוכננת ובקידום מסויים.

ונוח הקיפאון בקיודם בחילך מה
שירותות הממשלתי, הרי שככל שהמא-
שך צומח יותר, ואפשרויות
ההצלה והקיודם בסביבה הכלכלי-
לית וחברותית, כך ימנעו עובדים
ערים בעלי יכולות גבוהות מלהציג
רף לשירות המדינה. הם ימנעו
מלחץטורף למסגרות בעלות צמיחה
צמודת קרקע", המאפיינות
ב- "בעיגלי" אפיקמה ובתורמתה ייבר-

מושלת אחד למשנהו, ואפיל' בטור המשודר, מונעים את סיפוקם של צרכי הקידום ואת יכולת הפיצוח העצמי. וכן יוצאת, שלמרות ששירות המדינה בישראל הוא מעמיד אחד, נוצרה במשמעותו "סגנון" רות' ורות' מינילתית של המשודדים, המאפיינית בכך שככל משרד הפרק למערכת תעסוקתית סגורה, המגביר לה נידות בין - משרדית. בינו לבין בילה נידות בין-משרדית. בנויגוד לכך, בו צומה הקצין / המפקד בתפקידו מטה וקג', ביחידות שונות ובכינויים אופקיים ואנכאים בהיררכיה הצבאית (ראה תווים 3 ו-4) - עובדה המאפשרת לו הিירות והשיפה לכלל המערכת, נסיוון ופיתוח עצמי, הרוי שה"סגורות" המינילית בקייזום, המאפיינות את משרדיה הממשלת מונעת את הנידות התפעלה הדירה ה"בריאה" במיניל. העדרה של נידות מקדמת, איןנו יכול לח' פות, בסופה של דבר, על הסיפוק המופשט של אחריות והשפעה במוקדי קבלת ההחלטות של החבר ויה / הציבור. הנידות התפקידית חשובה להתקדמות מ Każעתית, לפחות בירת וסיכון אישי ולהיחשפות לשירות ניהול, לתהומותים מושלבים ולأتגרים חדשים. נידות זאת, גם אם אינה מותבطة בהכרה בקיודם בשכר או בתהומי אחוריות, מהויה תחליף לקידום בכל הקשור להרג' שת שבעיות הרצון של המנהל. הרוטציה התפקידית מהווה קידום מ Każעתית והרחבה של אפקטיבי, במיניותם מינהליות בהן מצטמצם מות אפשרויות הקידום האנכי, ככל שהאורגן הוא בעל פסגה היורכית חזיה יותר. הקידום המתוכנן בתוך הארגון, בנסיבות של ניד פנימי, חשוב במידה ניהול הבכירים. אך מאידך והקיודם כלפי מעלה הוא איטי יותר ככל שהיא מהירה הירכית גדרה, לה, הרוי שמן הרואי לתכנן קידום אופקי באותה ומה הירכית, אשר יביא לצביעות ונסיכון על ידי המנהל ויאפשר לו במהלך קידום אנכי (ראה להלן בחלק ג': הקידום בשירות הניהול הפינתי). רוטציה מותכוונת של תפקידים בקרב המנהלים, לימedia מפתח לפיתוח מנהלים ולקיודם. לעומת, וזה אמן צמיחה איטית (לזרוב), אך זה גם קידום שיאפשר בעתיד למנצל צמיחה לגורם.

ב חלק זה נסקרו מאפייני הצמיחה בארגון, במאמר הבא (חלק ב') יבחן מאפיין ההצנחה בניהול, כבסיס לקידום של מנהלים.

- מקורות (בעברית):**
1. פروف' ויליאם אוטיצי, תאודיה Z, עיקרי המ ניהול ביפן, אתגר מערבי, עדות 1983.
 2. פروف' יצחק אדיגנס, צמיחה והתחדשות באורוותם, ספריית המכון היישורי לניהול, 1991.
 3. א. גלברזון, העילית המינימלית בשירות המדינה בישראל, המדרשה לניהול.
 4. דובון שפירא, אוטומציה של חולי ניהול, אפקים, עם עובד 1987.
 5. י. רימ, מ. ארוז, ה. זידנובס, הנעה, סיכון, עוכבים, ספריית המינהל, 1974.



אינו בחוקת טכני ביצוע, רצוי לעתים לדען את הארגון ואת הדרג הניתולי הבכיר, על ידי "הצנוה" של כח אדם טרי ובועל יומות חדשות. (ראה גם: דודי שלום, הנעה ארגונית, גישות ופתרונות מעשיים, מנהלים, מרץ 1991).

מאפייני הצמיחה בניהול (סיכום)

- תהליכי של למידה ארגונית
- מקצועיות, התמחות, ו Zak
- תהליכי של התאקלמות בארגון - "סוציאלייזציה" ארגונית,
- הכרת המסתור והתרבות הארגונית - נסין ארגוני
- התנהגות המנהל דעתה
- אמון והIRCות הדידית. הIRCות מצטברות, קשרים חברתיים
- בטוחן, גישה ניהולית, ודאות, יציבות
- שיגרת, גישה ביומנה בהסתכנות, מצטט החדשות
- צמידות לחקדים ניהוליים בקבלה החלטות - שימוש הקיטים
- אוריננטציה ארגונית - ארגן ונוהל כמרכזו, על - חשבון הסביבה.
- סגירות מינימלית-כלפי חוץ
- עבודה על פי הנוהל - ניהול "בירוקרטטי".
- הנעה על מעמד וסמכיות - "אריסטוקרטיה" מינימלית, שימוש עצמי, "שרידות מינימלית".
- "פוליטיקה" ארגונית, ניהול ב"אחוות פיאודליות"
- ניהול קבוצתי
- ריכוזיות ניהולית, פגעה בהתפתחות כה-עתודה צער
- קשרים בין-אישיים בסיסיים לשושא פנים ניהול
- ראייה ארכט כוחה

צמיחה - יתרונות וחסרונות

חסרונות	יתרונות
קידום ארוך זמן תלות בתקדים ארגוניים ראייה מקצועית צרה ומוגבלת, התאנכות, צימצום וריה רב-תרבותית שיגרת, חוסר חדשנות שמרנות לחיצים ותלות בקשרים, "פוליטיקה" ארגוני	קידום בתהליך טבעי נסין ארגוני מקצועיות, התמחות, ו Zak
יציבות, קביעות, ודאות בטוחן קשרים חברתיים, ניהול בקבוצה	יחסים חברתיים, ו Zak
חשש לעימות עם הנהלה (ההנהלה ואגוננו") צמצום פיתוחות לסביבה סגורות כלפי חוץ עבודה "על פי הספר", שימוש עצמי, מעמדות, "אריסטוקרטיה" מינימלית בירוקרטיה שלילית.	גישה חברתית אוריננטציה ארגונית לצדדים ארגוניים - חברותית שמירת הנהלים
עבודה מתוכננת	משאבי אנוש • ינואר 1996

מ"כ ג'ר הקרנות סרטים בע"מ

- סיפורית סוטי הדוכה והקרנות בכל הארץ.
- V.T.R סימולציות בטלוויזיה במעגל סגור.
- השאלת צייד - מקרנות, ושוגרים,
מסכים ומקרים שוקפים.
- **הקרנות מOIDAO על מסך גדול**

רחוב קדושי קהיר 26 חולון 58362,
ת"ד 1389 58170
טל. 03-5057851.
TELFAX. 03-888237
טלפון. 050-274244
טלפון. 052-644074

עו"ז חינוך