

לקראת מיצוי טוב יותר של העתודה הניהולית



פרופ' דפנה זרעאלי

חשיבה מחודשת שהתפתחה
בשנים האחרונות בארצות
הברית, אודות מיצוי אופטימלי
של מאגרי כוח ניהוליים, עשויה
לספק לנו המלצות טובות בנוגע
להיערכות הרצויה לקראת שנות

ה-2000

כמו גם אל האינטרס של ההנהלה. בכך תורם
הספר תרומה רעיונית חשובה לוויכוח הציבורי
רי על הגישות וסוגי המדיניות לשילוב בין
עבודה למשפחה.

"הלחץ הסמוי להומוגניות"

ביילין טוענת בזכות ריבוי מסלולי קריירה
רות. היא מותחת ביקורת על "הלחץ הסמוי
להומוגניות", המבוסס על ההנחה כי כולנו
מגדירים הצלחה בצורה דומה - כקידום לעבר
ראש הפירמידה הארגונית - וכי כולם רוצים
להתקדם במסלול קריירה דומיננטי אחד.
הנחה זו, לטענתה, אינה משקפת את המציאות
ועל הארגון ליצור מסלולי קריירה מרובים,

למצוא דרכים לשלב הן את הצרכים התחרותיים
ים של החברה והן את העניינים האישיים של
העובדים. במלים אחרות - לגשר על הפער
התרבותי בין הציבורי לפרטי ובין הוכרי לנקי
בי.

דרישה לתיקון הנחות היסוד

כללי הקריירה המסורתיים מעדיפים עובדים
השמים את עבודתם במקום הראשון, מעל
לכל. ביילין טוענת שההנחה כי תפקידי-עבו-
דה יכולים לתבוע את מלוא מחויבותם של אלה
הממלאים אותם, אינה תקפה יותר לא רק לגבי
נשים, אלא לפלח גדל והולך של גברים במקי-
צועות חופשיים ובתפקידי ניהול.

גם את הקשיים הטמונים בפיתוח קריירות
מורכבות לא ניתן יותר לראות כדילמות
פרטיות שיש לפותרן לבד. הסוגיות הללו,
החורגות מעבר לגבולות הפרט ונוגעות ללב
ליבם של תהליכים ארגוניים, תובעות תיקונים
דרמטיים בכמה הנחות יסוד של חיי הארגון.

ספרה של ביילין מסיט את מוקד הדיון על
הקשר שבין עבודה למשפחה מהשוליים אל
מרכז התהליכים הארגוניים, ומבעיות של
נשים בלבד - אל הצורך של כוח העבודה כולו

השינויים הדמוגרפיים המתהווים
באוכלוסיה מחייבים את הארגונים
השונים להתכונן לקלוט כוח עבודה
מגוון יותר בהשוואה לעבר - תופ-
עה שקיבלה את התווית "ניהול הגיוון"
(MANAGING DIVERSITY). ההערכה הרוו-
חת כיום היא כי דור המנהלים החדש יהיה
מגוון יותר מבחינת מין, מוצא עדתי וסגנון
חיים. צופים כי בשנות ה-2000 גברים לבנים
יהיו רק שליש מכוח העבודה הפעיל בארצות
הברית. כ-47% מכוח העבודה, על פי הערכה
זו, יהיו נשים. למעשה, כבר כיום ניתן
להבחין בתחילת ההיערכות לשינויים אלו.
השבועון "אקונומיסט" לדוגמה, דיווח
ב-17 ביוני '95 כי ב-75% מתוך 50
החברות הגדולות ביותר בארה"ב קיימת כיום
יחידה לטיפול במגוון. השינויים הללו, המכי-
וונים מפסגת הארגון ומשנים את התרבות
הארגונית כולה, נועדו ליצור תנאים בהם
יוכלו אנשים בעלי מגוון רחב של צרכים
לתרום את מיטבם לארגון ולהיות יצירתיים
בעבודתם.

ספרה של לוטה ביילין, פרופ' להתנהגות
ארגונית באוניברסיטת M.I.T -
הוא תגובה לדרישה לגיוון רב יותר בהסדרים
הארגוניים. כפי שמעיד שמו, עוסק הספר
בשבירת הדפוס של הגדרות העבודה המסור-
תיות, המפרידות בין עולם העבודה לבין הווי-
רה הפרטית של הטיפול במשפחה. ביילין
שואפת לסייע למעסיקים ולעובדים גם יחד

המשך מעמ' 52



והכרה רשמית במגוון אוריינטציות, וכן בנוהלי כוח אדם המאפשרים לארגונים לתגמל אנשים בהתאם להצלחתם בכיוצו המשימות בהן הם עוסקים, ולא בהתאם למשרה הרשמית אותה הם ממלאים.

הסדרי עבודה גמישים

ביילין טוענת שניסיונות להיענות לצרכים של זוגות בהם לשני בני הווג קריירה, באמצע צות מתן מעונות יום, חופשות לידה, הסדרי עבודה גמישים וסוגי מדיניות אחרים הנוגעים למשאבי אנוש, יכולים להניב הצלחה שולית בלבד. לאור ההגדרות העדכניות של הצלחה בקריירה, גברים אינם מוכנים לנצל את הסדרי הטיפול במשפחה או שעות העבודה הגמישות, ואלה מנוצלים בעיקר על ידי נשים. השימוש השונה שיעשו המינים השונים בהסדרים הללו יגדיל את המכסלות שנשים מתמודדות עימן ממילא.

ביילין מביאה כדוגמה מנהלת שיתורשתה להיעדר מישיבה בשעות אחר הצהריים הטאות רות משום שנאלצה לטפל בהתחייבות משפחית, ומציינת כי יחס מקל שכזה משרד את המסר שאפשר להסתדר בלי האישה לעומת גישה טיפוסית זאת, ציינה ביילין כי המוס של אותה מנהלת, שסבר שלא ניתן להסתדר בלעדיה, שינה את מיעד הישיבה. מכאן שמבחינה טכנית, סביר להניח כי גמישות הנאכפת על הנחות קיימות בדבר תנאי ההעסקה, תגביר את האי שיוויון בין המינים, במקום למתנו. שיתרון הבעיה מצריך התמודדות עם הנחות מרכזיות ומושרשות בדבר עבודה ושליטה הנחות הנובעות מהבנייה מוסת צעד של הפרדת התחומים. כנישא זה שוודיה מהווה מודל חיקוי. הממשלה השוודית פעלה בתחום החקיקה לבניית מערכת מקפת של מדיניות משפחה

כוכב העל הטכני של הקבוצה היה מנהיגי שותף לא רשמי, והוא אשר קיבל את ההחלי טות הטכניות הנוגעות לקבוצה ואך בישר עליהן בעל החלטות משותפות. אחר כך המשיך אדם זה בעבודת המחקר שלו והשתתף בפעילויות רשמיות של הקבוצה רק בפרזנטציות טכניות למסגרים פוסטציואליים של המחקר. המנהל טיפל בכל המטלות המנהליות ות, דאג להערכות ולהתפתחות של העובדים בקבוצה והתחבט כיצד להשיג את המשאבים הדרושים.

היה זה הסדר מוצלח, והוא עבד מפני שהמנהל, שינה כל יזמרה לעלויות טכנית, התנאה במיטתיות וביעילות של זהבסוף לוי

כללי הקריירה המסורתיים מעדיפים

עובדים השמים את עבודתם במקום

הראשון, מעל לכל. פרופ' לוטה ביילין

טוענת שההנחה כי תפקידי-עבודה

יכולים לתבוע את מלוא מחויבותם

של אלה הממלאים אותם, אינה

תקפה יותר לא רק לגבי נשים, אלא

לפלא גדל והולך של גברים

במקצועות חופשיים ובתפקידי ניהול

והיה תלוי בו בגלוי לקבלת ייעוץ טכני. המדען, שלא שאף כלל לתואר המנהל, קיבל תגמול כספי התואם את רמת המסירות המטי שית שלו ולא למעמדו הרשמי בהיררכיה. מעניין לציין שקבוצה זו עבדה באגף שנוי הל על ידי אישה, פיזיקאית מצליחה, שהפילו סופיה המוצהרת שלה היתה לעבוד באמצעות האנשים שלה ולא להתערב בעצמה בעבודה הטכנית.

הסדר כזה יכול לעבוד במסגרת הביורוקרטי טיה המסורתית רק באמצעות פילוסופיה מאצילת כוח שכזו, וכן באמצעות כבוד ואסון הדדיים בין האנשים המעורבים בו. עם זאת, הצלחתו תלויה ביכולת להעניק לגיטימציה

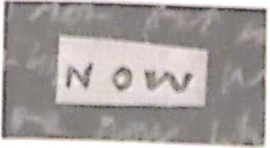
הנחה זו, לטענתה, אינה משקפת את המציאות ועל הארגון ליצור מסלולי קריירה מרובים, שלא כולם מתבססים על קידום היררכי לעבר הגיוול.

עם זאת, מצינת ביילין כי גם הניסיון העקבי הוחזק מצד חברות מסוימות להכיר במולם קריירה כפול, נתקל בקשיים. החברות הללו, שהלכו בעקבות הרוגמה של התעשייה האווירית האמריקאית, הגוינו סילמות טקציות עיים שנבנו למען עובדים הרוצים לסיור על קשר הדוק עם העבודה שאליה הוכשרו, ואוי לב, גם ששהגדרו אותן חברות מסלול חלושי זה כמולם. הן הוסיפו ליוחס לסוגיית הקידום השיבית עליונה.

במסלול הקריירה החלושי הרגש מוסם על סכנה היררכי, שיקבול למבנה היררכי בקרי ייתה הגיוולית, ואולם, גם בחברות שהכירו במולם קריירה כפול, ניתן לראות האיות לאמונית המסורתיות באחידות השאיפות. הכישלונות של חברות שבהן מתאפשר קידום בלי מעבר להנהלה, מיוחסים לאי יכולתם של המסלולים החלופיים להציע הדמנויות שוות לכוח, טכנית ונכולים אחרים. במלים אחרות - שינוי אפקטיבי אינו יכול להתבצע טיפין טיפין, היא מצריך הבנה רחבה של הנחנות והמנגנונים המקיימים את הדפוס המסורתי.

מערכת תגמול חדשות

ייתרם של מסלולי קריירה מרובים מחויב חברות להקים מערכות תגמול חדשות, שינוי הו רמת ביצוע גבוהה מתמשכת וידעו ליצור אותה. הוגמה למסלול כזה לקוחה מהסדר הרשמי שהתפתח במערכת מחקר ופיתוח של חברת אלקטרוניקה גדולה. במקרה זה, האדם שקודם להנהלה לא היה הטוב ביותר מבחינת טכנית, אלא זה שהסגין את מירב הנכונות והיכולת לבצע את המטלות האדמינסטרטיביות הדרושות לתפקיד. כלומר, הקידום היה יותר בבחינת השמה למערכת מטלות חדשה מאשר תגמול על מציוינית טכנית.



• • • • •
דפנה יורעאלי
היא פרופסור
לסוציולוגיה
באוניברסיטת
בר-אילן

שליטה ובמובן של שחרור מוחלט של הרסן ונטישת העובדים להסתדר בכוהות עצמם, אלא התוויה ברורה יותר של מה נשלט בידי מי: מנהלים שולטים במטרות ובאסטרטגיה, ועובדים שולטים באמצעים למימושן ובביצוען. מה שחשוב לעובדים היא אוטונומיה ביצור עית, או השליטה בתנאי העבודה. שליטה כזו משקפת את הצורך הפסיכולוגי של אדם להשפיע במידת מה על סביבתו המיידית, וכבר היו שהציעו כי מוטב להפקיד תחום זה בידי העובדים עצמם.

ואולם, מנהלים, במיוחד בעבודה ברמה גבוהה שבה לא קל למדוד תוצאות, משתמשים לעיתים קרובות בתנאים הללו כדרך לשמור על שליטה בתהליך העבודה. ניהול באמצעות שיטוט במקום העבודה - באמצעות פיקוח על האופן שבו עובדים הכפופים להנהלה - היא חלק מהחוכמה המסורתית של אופן הניהול ולמנהלים קשה לוותר עליה. עם זאת, שינוי שכוה יועיל לכולם.

שלישית, ההעדפה להומוגניות של השקפות וערכים צריכה לפנות מקום להערכה אמיתית וניצול טוב יותר של היתרונות שניתן להפיק מהגיוון, שבתנאים הנוכחיים נתפש כנסבל ותו לא.

בפרק האחרון מתווה ביילין את חזונה, כיצד ייראה העתיד אחרי שתאגידים ישרו את הדפוס של תהליכים מובנים מאליהם. עולם של זיקה קרובה בין הציבורי לפרטי.

הספר מעורר למהשבה ומציע לקורא את הניתוח עתיר התובנה ביותר שקראתי על סוגי המדיניות שיאפשרו למנהלים ולאנשי המקצועות החופשיים לקיים חיי עבודה ומשפחה משמעותיים, ולארגונים להפיק את מלוא היתרונות מעבודתן של הנשים המועסקות בהם, כשיש סבירות גבוהה שכשירוניתהן יאבדו בדפוס המסורתי.

אם חברות יקחו את ההצעות בספר זה ברצינות, הוא יכול להוליד שינויים מרחיקי לכת במשמעות וביישום של מושגי יסוד כגון מחויבות, קריירה וניהול עבודה. ■

BREAKING THE MOLD: WOMEN, MEN AND TIME IN THE NEW CORPORATE WORLD. LOTTE BAILY, NEW YORK, N.Y.: THE FREE PRESS, 1993

הממשלה השוודית פעלה בתחום

החקיקה לבניית מערכת מקפת

של מדיניות משפחה ועמלה לשינוי

גישות חברתיות. בניגוד לארצות

הברית, שם נועד המאמץ לאפשר

לנשים לעמוד בתביעות עבודה

גבריות, ולבריטניה, שם הושם הדגש

על התאמת העבודה לצורכיהן של

האימהות, עיקר המאמץ בשוודיה היה

לנסות ולהשוות תפקידי ג'נדר

כי הקריירה היא תנועה מתמדת כלפי מעלה בהיררכיה ארגונית, יש להחליף בהשקפה שאינה רואה בקריירה רצף. האפשרות לחלק את הקריירה לפלחים עצמאיים, שכל אחד מהם מאופיין בתפוצה מעורבת שונה בין תחומים ציבוריים ואישיים, תאפשר לנשים ולגברים גם יחד לגוון את השקעותיהם בשני התחומים על פי הדרישות המשתנות של המשפחה והעבודה.

שנית, את ההנהגה של ניהול באמצעות תשומות שבהן המנהלים שולטים על תהליך קבלת ההחלטות, יש להחליף בראיית אנשים כאחראים לתוצאות. יש לארגן את העבודה סביב משימות ותוצאות רצויות, ולא סביב מנהלים יצטרכו להגדיר בבירור אילו צרכים יש להשיג, מבלי להציב גבולות שיהיו צרים ומגבילים מדי. אין זה ויתור על



ועמלה לשינוי גישות חברתיות. בניגוד לארצות הברית, שם נועד המאמץ לאפשר לנשים

לעמוד בתביעות עבודה גבריות, ולבריטניה, שם הושם הדגש על התאמת העבודה לצורכיהן של האימהות, עיקר המאמץ בשוודיה היה לנסות ולהשוות תפקידי ג'נדר. באופן זה מעודדים גברים ונשים כאחד להגיע לאיזון בין העבודה למשפחה, כך שגם את הגברים מעודדים לגלות מעורבות גדולה יותר במשפחה, ובאמצעותם בתחום זה וזכים לתמיכה.

מנהלים, טוענת ביילין, חייבים לשקול מחדש את אמונותיהם המובנות מאליהן בדבר משמעות הקדשת הזמן והקשר המשוער בין זמן לבין פריון ויעילות, כמו גם בין הקדשת זמן למחויבות. ביילין מעלה את הצורך להפוך את הסדר הסיבתי של הקשר המקובל בין הקדשת זמן לבין פריון עבודה ומחויבות.

כדי שעובדים יהיו יעילים יותר, על המנהלים לקבוע גבולות זמן תקיפים יותר לזמן המיושקע בעבודה. במקום לעודד שעות נוספות, על המנהלים לספק תמריצים למציאת דרכים לסיים את העבודה עד המש, זאת במקום להעניק לעובדים תמריצים להישאר עד מאוחר כדי לסיים את העבודה.

באותו אופן יש להבין מחויבות כתוצר לווי אי של מדיניות משפחה, עבודה ונהלים צודקים, ולא כתנאי מוקדם לזמינותם. המחויבות אינה נתפשת כאן ככניעה בלא עוררין לתביעות הארגון, אלא כנגמה המובילה עובדים לקחת על עצמם אחריות למשימותיהם ולבצע אותן בצורה אמינה וברמת איכות גבוהה. במלים אחרות, את הדפוס הישן, המבוסס על שליטה, על הדרישה למחויבות ראשונית לעבודה ועל זמינות מתמדת בנוסף על פיקוח היררכי על שיטות תפעול, יש להחליף באופן היענות חדש לצורכי העובדים המושתת על אמון ומתיר לעובדים גמישות רבה יותר בכחירת זמן העבודה ומקומה.

אוטונומיה ביצועית

ביילין מציגת שלוש הנחות מגבילות של אינן השליטה המסורתית, ומעמידה אותן כנגד שלוש הנחות החדשות, המתאימות יותר ליישוב צורכי העבודה והמשפחה. ראשית, את ההנחה

