

# הזדהות ערכית תנאי להצלחה

המחקר על הקשר שבין ציפיות עובדים והתאמתם לעבודה ובין ביצועיהם ושביעות רצונם מגלה, כי כדי להפיק את מיטב הביצועים אין לחפש דווקא את העובדים המוכשרים ביותר, אלא את אלו המתאימים ביותר לערכים, לאידיאולוגיה, לאופי ולתרבות של הארגון

ד"ר עין שמונה



דוד פולנסקי

שהארגון מפיץ, כאשר קיימת התאמה ערכית בין אדם לארגון, מתהדק הקשר בין פרט ומערכת. מחד, העובד חש נוח יותר בעבודה ומוכן להשקיע בה יותר, ומאידך הארגון מכיר בצורך לשמור על המשאב האנושי, כיוון שיש בו תרומה ופונקציונליות מערכתית.

מערכת יחסים גומלנית כזו מבוססת על חליפין הוגנים, כפי שהוגדרו עוד בשנות ה-60 על ידי פיטר בלאו (theory: Blau, 1964). חליפין הוגנים יוצרים מצע נוח להתפתחותן של עמדות והתנהגויות שונות, המבטאות את האחריות ההדדית והרצון של הפרט להיות חלק אינטגרלי ומשמעותי יותר בארגון. כלומר, בין הפרט, הארגון והסביבה הרחבה יותר חייב להתקיים ממשק מאוזן. ממשק זה הוא התנאי להפקת מיטב הביצועים מהעובדים. ממצאים אמפיריים אכן תומכים בכך באופן ברור.

אולם מנגד טוענים מחקרים אחרים, כי ארגונים כלל לא נוטים לפעול לשם שיפור ההתאמה שבין עובד לארגון, אלא בוחרים עובדים לתפקידים מסוימים על יסוד התאמה בסיסית בלבד. במהלך הזמן, המתאימים גקל-טים והבלתי מתאימים נפליטים או עוזבים מרצון. המתאימים זוכים לתמיכה חברתית ופוליטית מצד שאר החברים והנהלה, בעוד האחרים נזנחים ומרגישים מנותקים ובלתי רצויים בארגון. נראה, כי בטווח הארוך הרא-שונים יטו להישאר בארגון בעוד האחרונים יטו לעזיבה או להזנחה של חובותיהם ותפקי-דיהם (Bretz & Judge, 1994).

בפועל, איש אינו שואל את עצמו מה ניתן לעשות כדי להגביר התאמה ערכית של עובד לארגון באופן מתמשך. על פי גישה זו, ארגו-נים אינם פועלים כדי לשפר את ההתאמה של עובדים לארגון ולא טורחים כלל לבחון אותה באורח שוטף. במקרה הטוב מופנית תשומת לב מוגבלת בלבד לשאלה "האם העובד מתאים לנו מבחינה ערכית" בשלב הסינון והמיון, ותו לא. במקרה הפחות טוב, גם תהליך זה לא מתקיים במלואו ועובדים מגויי-סים בשיטת "שביעות הרצון", כלומר, הרא-שון שמגיע ועונה על קריטריונים מינימליים - מתקבל לעבודה. בעתות של עודף תעסוק-תי (יותר ביקוש עובדים ומיעוט היצע) פוסחים על שני הסעיפים ועיקר המאמץ מופנה לחי-פוש עובדים העונים על שורה מצומצמת של קריטריונים מקצועיים ואישיים.

ויקטור ורום (Vroom, 1964) ראה במידת מימוש הציפיות מהעבודה את אחד המרכיבים החשובים ביותר של הנעת הפרט. תאוריית הציפיות (Expectancy theory) שפותחה על

בהקשר זה הוא דווקא איכות הממשק שבין עובד ועבודתו. ממשק זה מכונה "מידת ההתאמה" בין הגורם האנושי לסביבה התרבו-תית והערכית בארגון. לרוב, בחינת תרומתו של הגורם האנושי להצלחה ארגונית מתרכזת באיכויות, בכישורים, ובמטען האישי שמביא אתו הפרט עם כניסתו לארגון. מערכות מורכבות של מיון וסינון כוח אדם נבנות כדי להזרים חומר אנושי "טוב" ככל האפשר, מוכ-שר ומשכיל, יזמי ובעל חשיבה עצמאית, וכזה המוכן להשקיע מיטב מרצו בהשגת היעדים הארגוניים הקולקטיביים.

מה שנשכח פעמים רבות הוא, שארגונים אינם זקוקים תמיד לחומר האנושי בעל האי-כות ויות הגבוהות ביותר או בעל המטען ההשכלתי/ מקצועי המעולה ביותר. ארגונים זקוקים הרבה יותר לעובדים בעלי התאמה לארגון; עובדים אשר תכונותיהם האישיות, המטען שהם נושאים עימם במישור הפסיכולו-גי, הקוגניטיבי, והערכי, וכן תפישת עולמם בכלל קרובים ככל האפשר לזו של הארגון. רק מיון עובדים, המבוסס על איתור וטיפול המתאימים לארגון, מסוגל לייצר סיכוי הוגן למימוש ציפיות של הפרט בסביבת העבודה, ועל ידי כך להגביר את יצרנותו ואיכות תפקודו. במילים אחרות, ארגונים מוצלחים אינם צריכים בהכרח לאמץ את גישת "הטובים לטיס", אלא עליהם לבחון ברצינות גישה אלטרנטיבית הגורסת "המתאימים לטיס".

## ערכים חופפים

התאמה בין אדם לארגון מוגדרת על ידי צטמן (Chatman, 1989) כמידת ההפיפה שבין ערכים ארגוניים וערכים אינדיבידואלים כמו למשל נכונות הפרט להשתלב בפעילות קבוצתית או יוזמה למען הארגון. הפיפה זו מבוססת על שני מרכיבים: (1) המרכיב האישיותי אצל העובד - Personal Characteristics, (2) מרכיב התר-בות הארגונית - Organizational Culture.

התאמה ערכית לארגון כוללת מספר מי-דים שונים ומשלימים: התאמה בתפישת תגמולים שונים (כמו שכר, קידום, וביטחון תעסוקתי), תחרותיות בין עובדים, נאמנות לארגון, עבודת צוות ושיתוף פעולה בין עוב-דים, סיפוח איכות ומצוינות, מחויבות לערכי עבודה קשה, סיוע הדדי ועזרה וולונטרית לאחרים, הגינות ויושר.

התאמה מסוימת (Fit) בין חלקיה השונים של המערכת הארגונית נחשבת זה שנים לאחד הגורמים המשמעותיים ביותר, המשפיעים על תפקוד עובדים ועל עיצובם של תוצרים

הו סוד ההצלחה הארגונית? מהם התנאים אשר מביאים לביצועים טובים יותר של מערכות ייצור ושי-רות במגזר העסקי והציבורי? המחקר המדעי הניב במהלך השנים תשובות רבות, טובות יותר או פחות, לשאלה זו. עם זאת אין מחלוקת, כי בראש ובראשונה זקוק כל ארגון למשאב אנושי מצוי, שהוא המקור והבסיס לכל הצלחה, או לחלופין לכל כישלון ארגוני.

אך האם נכון לגייס את העובדים הטובים והמוכשרים ביותר בארגון בכל עת ובכל מצב? מחקר, שנערך בקרב עובדים בישראל, מראה כי דווקא לשני גורמים אחרים בסביבת העבודה יש השפעה רבה על ביצועי עובדים וארגונים: מידת התאמתו של העובד לסביבה הארגונית מחד, ומידת מימוש הציפיות בעבו-דה מאידך. מבלי לגרוש מחשיבותם של כישו-רים איכותיים, העובדים המתאימים אינם בהכרח בעלי הכישורים הגבוהים ביותר שלהם יכול הארגון לצפות.

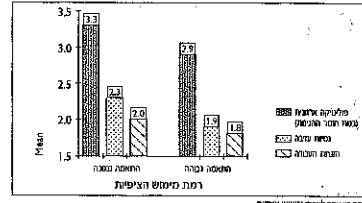
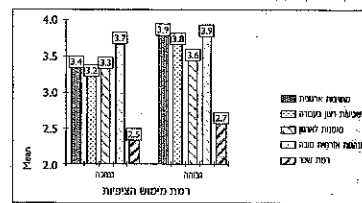
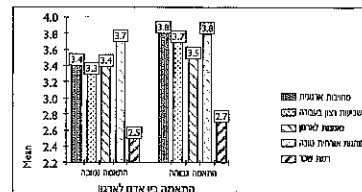
המאמר מסביר את משמעותן של התאמה וציפיות, בוחן דרכים אופרטיביות למדידתן, ומציג את הקשר שבין גורמים אלה ובין סדרת תוצרים ארגוניים. לסיכום, מובאות מספר המלצות למנהלים המוחפשים עובדים "מתאי-מים" שאינם רק מוכשרים, כישורניים, או מיומנים אלא הרבה יותר מכך.

סוד תפקודם המוצלח של ארגונים מודרני-ים בסביבה תחרותית, מורכבת, ודינמית עדי-ן לא בא על פתורנו המלא. בין המרכיבים, המסוגלים להשפיע על הצלחתם של ארגונים, ניתן למנות מבנה ארגוני אפקטיבי, תכנון אסטרטגי מסודר ומקיף, כושר ההתמודדות עם תנאי אי-ודאות בסביבה, יצירת תשתית פיננסית הולמת ושמירה על כללי תקצוב נכון, הגדרה של יעדים שאפתניים אך ברי-ביצוע ועמידה בהם, שמירת הקשר התקין עם לקוחות ובנית תדמית ציבורית/ שיווקית/ פרסומית חיובית ועוד.

אך בפועל יש גורם אחד, העומד מעל ומע-בר לכל האחרים - הגורם האנושי. פיטר דרו-קר (Drucker, 1990) היה זה שטען באופן נחרץ, כי שום ארגון אינו יכול להצליח יותר מכפי שמצליחים עובדיו. לכן, מבין המשאבים העיקריים החיוניים להצלחתו של כל ארגון תופס המרכיב האנושי מקום דומיננטי ומרכזי ביותר, והוא זה שמסוגל לתת תמיכה מקסימלית ליעדים הארגוניים.

מהם אם כך מרכיביו ותכונותיו העיקריות של משאב אנושי "טוב"? במאמר זה נבנתה הטענה, כי אחד הגורמים החשובים ביותר

ידו התבססה על מימד זה, וטענה כי רמת המור-טיבציה של עובדים נקבעת במידה רבה על סמך התאמתם לתפקיד ולעבודה בעיניהם שלהם, ככל שעובדים מוצאים התאמה רבה יותר בין תפישתם את הארגון, את חבריו, ערכיו, יעדיו והתגמולים שהוא מספק להם לבין מרכיבים מרכזיים באישיותם, כך יהיו נכונים להשקיע משאבים רבים יותר בשביל הארגון, להישאר בו ולתרום לו כמיטב יכולתם. התאמה טובה יותר מגבירה סיכויים למימוש ציפיות ועקב כך מרימה תרומה חיונית לתוצרים ארגוניים ניים דוגמת הנטייה להישאר בארגון מרצון, הנטייה לחוש נאמנות ומחויבות כלפי הארגון, צמצום היעדרויות ואיחורים, וכן תחומי שם כללית של שביעות רצון בעבודה או עזרה וולונטרית לעובדים אחרים. התאמה בסביבת שבין אדם לארגון ומימוש ציפיות משפרים את איתנותו של "החווה הפורמלי" אך גם ובעיקר את משמעותו של "החווה הפסיכולוגי" שבין פרט וארגון, ומשפיעים חיובית על ביצועי עובדים.



**מידות ההתאמה הערכית**

כיצד ניתן להעריך באופן אפקטיבי את רמת ההתאמה הערכית והאידיאולוגית של עובדים לארגון ואת מידת מימוש הציפיות שלהם? אנו מביאים כאן שני כלים, המקובלים כיום במחקר, למדידת היבטים אלה.

מחקרם של ברץ וג'דג' (Bretz & Judge, 1994) מציע דרך יעילה לבחינת התאמת הפרט לארגון, העובדים מתבקשים לדרג את מידת נכונותם של סדרת פריטים, שהובאה בשני חלקים. בכל חלק משיבים העובדים על 15 פריטים ובסך הכל על 30 פריטים. בחלק הראשון מתייחסים הפריטים למצב הקיים

בארגון ולאופי העבודה המוכתב להם. בחלק השני מתייחסים הפריטים לעמדתם האישית של העובדים ולאמונתם ביחס לדרך בה פעולות הארגון ומדיניותו צריכים להתנהל. כל ההערכות ניתנות בסולם בן 5 דרגות (1=לא נכון כלל, עד 5=נכון מאד). מידת ההתאמה שבין אדם לארגון מחושבת על ידי סכום ההפרשים בין כל זוג תשובות בשני חלקי המדד (תפישת המצב הקיים מול תפישת הדרך שבה צריך הארגון להתנהל). ערך סופי גדול יותר מצביע על יותר חוסר התאמה בין אדם לארגון בעוד שערך קטן מצביע על התאמה רבה יותר ביניהם.

**חלק א: תפישת המצב הקיים בארגון ובעבודה.**

1. השכר בארגון זה נעשה על בסיס ביצועים אישיים.
2. לארגון זה יש תוכנית חלוקת רווחים לעובדים.
3. הקידום בארגון זה נעשה בעיקר על סמך ביצועים אישיים.
4. ארגון זה מעודד תחרויות בין העובדים.
5. ארגון זה מעודד ומתגמל נאמנות של עובדים.
6. הארגון מעודד ומעריך עבודת צוות ושיתוף פעולה בין עובדים.
7. בשנה טובה הארגון מחלק בונוסים לעובדים.
8. כדי לבצע את העבודה כאן, יש בדרך כלל צורך בשיתוף פעולה בין אנשים.
9. ארגון זה מציע לעובדיו ביטחון תעסוקתי ארוך טווח.
10. בארגון זה יש מסלול קידום מהיר לעובדים טובים.
11. בארגון זה קיימת מדיניות קידום עובדים מבפנים.
12. העובד הטיפוסי כאן עובד קשה מאוד כדי לעמוד בציפיות ממנו.
13. הארגון שם דגש על סיוע ועזרה לאחריים.
14. הארגון משתדל לנהוג בעובדיו בהגינות.
15. בארגון זה, כאשר מישחו עושה טעות טוב יהיה אם יודה וישלם על כך.

**חלק ב: תפישת הדרך בה דברים צריכים להתנהל בארגון ובעבודה**

1. אני מאמין, ששכר צריך להקבע על בסיס ביצועים אישיים בעבודה.
2. אני חושב, שצריך לשתף עובדים ברווחים שהארגון עושה.
3. אני מאמין, שקידום צריך להעשות על סמך ביצועים אישיים.
4. לדעתי, תחרות בין עובדים יוצרת סביבת עבודה בריאה.
5. לדעתי, יש לעודד ולתגמל נאמנות לארגון.
6. לדעתי, עבודת צוות ושיתוף פעולה חשוב

7. כאשר הארגון מרוויח בשנה מסוימת, הוא צריך לתת בונוסים לעובדיו.
8. לדעתי, טוב יותר לעבוד בקבוצות, בכדי לבצע משימות.
9. אני מאמין, שארגונים צריכים לספק ביטחון תעסוקתי ארוך טווח לעובדים.
10. לדעתי, בארגון צריכה להיות תוכנית קידום מהיר לעובדים טובים.
11. לדעתי, בארגון זה יש להשתדל לקדם עובדים מבפנים בכל הזדמנות.
12. אני משתדל מאד לעמוד בציפיות התפקיד.
13. חשוב לי מאוד לעזור לאחריים.
14. הוגנות היא עניין החשוב לי מאוד.
15. כאשר אני שוגה, אני נוהג ביושר ומוכן לשאת בתוצאות.

המדד הבוחן את מימוש הציפיות בארגון הוצע על ידי לי ומוודי (Lee & Mowday, 1987) ועל פיו מוסבר לעובדים תחילה, כי לכל אדם יש ציפיות שונות מעבודתו, אך לא תמיד ציפיות אלה מתממשות. לאחר מכן הם מתבקשים לדרג עד כמה התממשו ציפיותיהם ביחס להיבטים השונים של העבודה בתקופה אחרונה (מספר חודשים) על סולם בן 5 דרגות (1=במדידה מועטה מאד, עד 5=במידה רבה מאד).

1. עד כמה הגשים הממונה הישיר שלך את ציפיותך בתקופה האחרונה?
2. עד כמה התאים סוג עבודתך לציפיותך בתקופה האחרונה?
3. עד כמה התאימה כמות העבודה שיש לך לציפיותך בתקופה האחרונה?
4. עד כמה הגשימו חבריך לעבודה את ציפיותך בתקופה האחרונה?
5. עד כמה התממשו ציפיותך ביחס לתנאים הפיסיים בעבודה באחרונה?
6. עד כמה התממשו ציפיותך ביחס לתנאים הכלכליים בעבודה (למשל שכר) באחרונה?
7. עד כמה התממשו ציפיותך ביחס לעתיד הקריירה שלך/קידומך באחרונה?
8. עד כמה התממשו ציפיותך ביחס למידת הודהותך עם הארגון באחרונה?
9. עד כמה הגשימו עובדיך את ציפיותך באחרונה?
10. באופן כללי, עד כמה התממשו ציפיותך בארגון בתקופה האחרונה?

**מחקר ישראל**

המחקר אודות ציפיות והתאמת פרט למערכת בקרב עובדים בישראל נערך במהלך השנים 1997-1999 בקרב 185 עובדים מהסקטור הפרטי (ארגון עתיר ידע) ו-343 עובדים מהסקטור הציבורי בישראל. השרטוטים המובאים במאמר מדווחים על הממצאים העיקריים שהתגלו.



שמנהלים יקפידו לבחור עובדים המתאימים לארגון, לערכיו, ולתרבות הכללית שהוא משדר

ניתן להבחין, כי עובדים המדווחים על מידת התאמה רבה יותר לארגון ולמסגרתו הערכית הם אלה שסיכויי מימוש הציפיות שלהם בעבורם גבוהים יותר בהשוואה לאלו שאינם חשים קרבה מספקת לתרבות הארגונית ולדרך הנייגול. בנוסף, עובדים כאלה הם גם בעלי ביצועים טובים יותר במישורים שונים. עמדותיהם כלפי הארגון, כמו גם נטיות התנהגותם ומאפיינים מסוימים של התנהגותם בפועל הינם חיוניים יותר באופן מובהק בהשוואה לחברי הארגון האחרים. הם גם אלה, שמספקים לארגון את הלגיטימציה הערכית להמשך פעולה בקווים שרצו בו מראש.

הכותב הוא חוקר ומרצה בחוג למדע המדינה של אוניברסיטת חיפה ועוסק במינהל ציבורי, בהתנהגות ארגונית, בנייה של משאבי אנוש ובחקר ביצועי עובדים

במה בדיוק באות לידי ביטוי אותן עמדות והתנהגויות חיוביות? התרשימים מציגים מספר דוגמאות. ראשית, הממצאים מראים, כי ישנה שביעות רצון גבוהה יותר ומחויבות רבה יותר של עובדים מתאימים ומממשי ציפיות בהשוואה לעובדים האחרים. בהתאם, גם רמת הנאמנות לארגון והנכונות לתרום לארגון מעבר לדרישות הפורמליות (התנהגות אורחית טובה בארגון) גבוהים באופן מובהק אצל בעלי ההתאמה והמממשים ציפיות בהשוואה לאחרים. בנוסף, מעניין לראות, כי המתאימים והמממשים ציפיות זוכים לשכר גבוה מעט יותר משכרם של אלה המדווחים על פחות התאמה ופחות מימוש ציפיות בעבודה. מגד, הממצאים מצביעים על כך שעובדים שחשים בלתי מתאימים לארגון ולערכיו גם מצליחים פחות במימוש ציפיות בעבודה, והם אלה המדווחים על תחושה של חוסר הגינות בסביבה הארגונית. תחושת חוסר הגינות שכזו מתבטאת בעיקר בתגובות פעולות של עובדים אחרים כמכוונות נגדם אישית וככאלה המייצרות "פוליטיקה פנימית" ברמה מוזיקה. עובדים אלה חשים, שהתרבות הארגונית "כוחנית" ואיננה מאפשרת מימוש הוגן של יעדים אישיים לגיטימיים. על בסיס ממצאים אלה, לא מפתיע לגלות יותר נטיות עוינה ויותר נטיות להזנחת העבודה ודרישותיה בקרב הבלתי מתאימים ואלה שאינם מגיעים למימוש ציפיות הולם. חשוב להבין, כי ממצאים אלה גם נתמכים על ידי רמות גבוהות יותר של היעדרות (מדד המבטא התנהגות של מערכות כח אדם, הממיינות ומשפלות במשאב האנושי בארגון. עם זאת, ובמיוחד במשק צומח ומתרחב שבו גדל הביקוש לידים עובדות ורבה התחרות על כל עובד, חשוב

לשם כך השתמש בשיטות אבחון מקובלות ופשוטות יחסית המתבססות על דיווחי עובדים ומנהלים באמצעות שאלונים או ראיונות. הסבר לעובדים את מטרת התהליך, כדי לזכות בשיתוף הפעולה שלהם וכדי להפחית חשדנות והתנגדות. דבר זה כשלעצמו תורם להידוק ההתאמה שבין רוב העובדים ורוב הארגונים.

אם איתרת חוסר התאמה אצל עובד, ברר את מקורה. האם ציפיות העובד השתנו או שמא ארגונך אינו משדר לעובדיו את אותם ערכים אותם טיפח בעבר? בהתאם לכך תפש פתרון. הפתרון יכול להיות אישי (לעובד): כמו שינוי תפקיד, שינוי מערכת תגמולים, או הסברה והבהרה של המצב החדש שנוצר תוך ניסיון להשיג איוון מחוץ דש ותיאום ציפיות מתוקן) או מערכתית (לארגון): האם אכן שונתה תפישת הארגון, במה, מה המשמעותיות הגורות מכך ביחס לשאר העובדים, האם גם הם חשים כעת פחות התאמה לארגון, כיצד יכול הארגון לחדש את ההתאמה בינו ובין עובדיו?.

ומטפח. בסביבה ארגונית מודרנית, שום ארגון אינו יכול להסתפק בגיוס עובדים מיומנים וכישרוניים. לא כל עובד מוכשר הוא גם עובד מתאים, ובדיקה הממיינת את המתאימים צריכה להתחיל עוד בשלב גיוס העובדים החדשים, אך בשום אופן אין היא מסתיימת עם מתן ההזדמנות "מתאים" והשילוב של הפרט בתהליך הייצור/שירות.

התאמה מעוצבת עם הזמן, וכמו כל תהליך ארגוני אחר, היא דורשת בקרה, מעקב ותיקון תוך כדי ביצוע. משמעות הדברים היא, כי ניתן לטפח התאמה של עובדים לארגון ובכך לסייע להם במימוש ציפיות, המוביל לשיפור בביצועים. ארגונים צריכים לבהון באופן שוטף את השינויים במידת ההתאמה של עובדיהם לסביבתם הארגונית, מפני שלאורך זמן משתנים גם עמדות העובדים וראיית עולמם וגם ערכי הארגון, יעדיו וגישתו לסביבה. בעולם מודרני, שבו קצב השינוי החיצוני גובר, שום ארגון מצליח - ציבורי כפרטי - אינו יכול להרשות לעצמו לקפוא על שמריו.

מחקר זה מציע שבעה כללי זהב מעשיים למנהלים מטפחי התאמה:

- הגדר בבירור את התרבות והערכים בהם ארגונך מאמין ואותם הוא מוכן לטפח ולקדם.
- דאג לכך שערכים אלה ישתלבו היטב עם ערכים חיוביים ומקובלים בסביבה הארגונית הקרובה והרחוקה, בסביבה המקצועית, הקהילתית, הלאומית, והאקולוגית: כך תרחיב את המכנה המשותף בין ארגונך ובין ההיצע התעסוקתי בשוק העבודה.
- זכור לבחון מחדש ומדי פרק זמן סביר את השינויים בתרבות הארגון: היא מבטאת מסגרת ערכית שלמה, למרות תדמיתם הסולידית והכבודה, ערכים ותרבות משתנים במהירות, במיוחד בסביבה ארגונית מודרנית תחרותית, דינמית, ובעלת מרכיב גבוה של אי-ודאות.
- שלב במערכת איתור כוח האדם, המיון, ההצבה וההדרכה קריטריונים ברורים לבחינת התאמה. במקביל לכך, דאג מוקדם ככל האפשר להבחיר את ציפיות המערכת. היה ער גם לציפיות הפרט מהמערכת, לא רק במישור התגמול החמרי אלא גם במישור רים הערכיים/התרבותיים/הפסיכולוגיים.
- הקפד לערוך בחינה מתמשכת של מידת ההתאמה בין פרט ומערכת גם לאחר הצבת העובדים וגם כשנראה לך שבתרת עובד מוצלח ומתאים לתפקיד. זכור, כי התאמה לארגון היא עניין דינמי. עובדים מסוימים מתאימים היום, ולא בהכרח מחר.

לסיכום, ניתן לקבוע כי החיפוש אחר הסברים טובים יותר לשאלה מהו ארגון מוצלח ויעיל ומה התנאים להתפתחותו יישאר, ללא ספק, אחד היעדים המרכזיים של מחקר מדעי בתחום הגיהול והארגון גם בשנים הבאות. יש האומרים, שזהו אולי האתגר החשוב ביותר של מדע הגיהול המודרני. סביבתם של ארגונים בני זמננו מתפתחת במהירות עצומה והיא שקופה וחשופה יותר מתמיד להשפעות חיצוניות, הנובעות מורמה חופשית של מידע וידע באמצעות טכנולוגיה מתקדמת ומערכות ממוחשבות. בסביבה מורכבת שכזו, הולך וגדל המשקל של התאמה ערכית ואידיאולוגית בין פרט ומערכת, מכיוון שהתאמה כזו הופכת להיות מצרך נדיר יותר וקשה להשגה.

לכן, כדי להפיק את מיטב הביצועים, אין די בהעסקת עובדים מוכשרים ומקצועיים במיוחד. הערך העורף של ביצוע איכותי יבוע בעתיד בכיוון של חיפוש יחסים משמעותיים יותר בין אדם וארגון וצמצום הניכור הטבעי שביניהם. יחסים אלה יבואו לידי ביטוי בעיקר במישור הערכי והאידיאולוגי, הכולל הדהות מירבית של עובדים עם עבודתם ועם המערכת הארגונית הרחבה שמקיפה אותם. אחריותם של מנהלים היא לאתר מכשולים המונעים התאמה ולשמור על מנגנונים המעודדים אותה. ייתכן, והשגים יוכיחו כי זהו הסוד האמיתי של הצלחה ארגונית בעולם העבודה מודרני.

לקחים ומשמעות

המאמץ להשיג עובדים מוכשרים ובעלי מיומנות גבוהה היה ויישאר תמיד יעד מרכזי של מערכות כח אדם, הממיינות ומשפלות במשאב האנושי בארגון. עם זאת, ובמיוחד במשק צומח ומתרחב שבו גדל הביקוש לידים עובדות ורבה התחרות על כל עובד, חשוב