

מצטת
מבנה אפסון קפולאי



מצטת:
המתחקה לאפסון ושיטות
אויבפיטת בן-טאפיון בנש

מבוא ומושגי יסוד

כל ארגון מבוסס על מבנה ארגוני אשר מכיל תתי יחידות המרכיבות את הארגון.

הפעילות הארגונית מבוססת על שני תהליכים מרכזיים:



• כילול - (integration)

שילוב כלל מרכיבי הארגון (יחידות ואנשים) לכלל מערכת אחת.



• בידול - (differentiaon)

פרוק משימות הארגון לתתי משימות ומשימות משנה והקצבתן לבעלי תפקידים ותתי יחידות.

• מבנה ארגוני -

• מבנה ארגוני עקרוני - בא לשקף את יעוד הארגון ומטרותיו.

• מבנה ארגוני פרטני - מביא לידי ביטוי את האפקטיביות והיעילות בתהליכי עבודה.

חלוקת העבודה בארגון

בעבר העובדים היו אמנים, כל עובד היה מטפל במוצר החל מחו"ג ועד לגימור, כיום חולקה העבודה למומחים. מומחים אלו מקובצים ליחידות משנה, אשר מהן מורכב הארגון.

קריטריונים לקיבוץ מומחים לתתי יחידות:

דמיון (similarity) ביצוע פעולות זהות או דומות

השלמה ביצוע פעולות משלימות

קרבה (complementariness) קרבה פיזית או קרבה בזמן (proximity)

סביבה (environment) עפ"י לקוחות

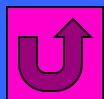
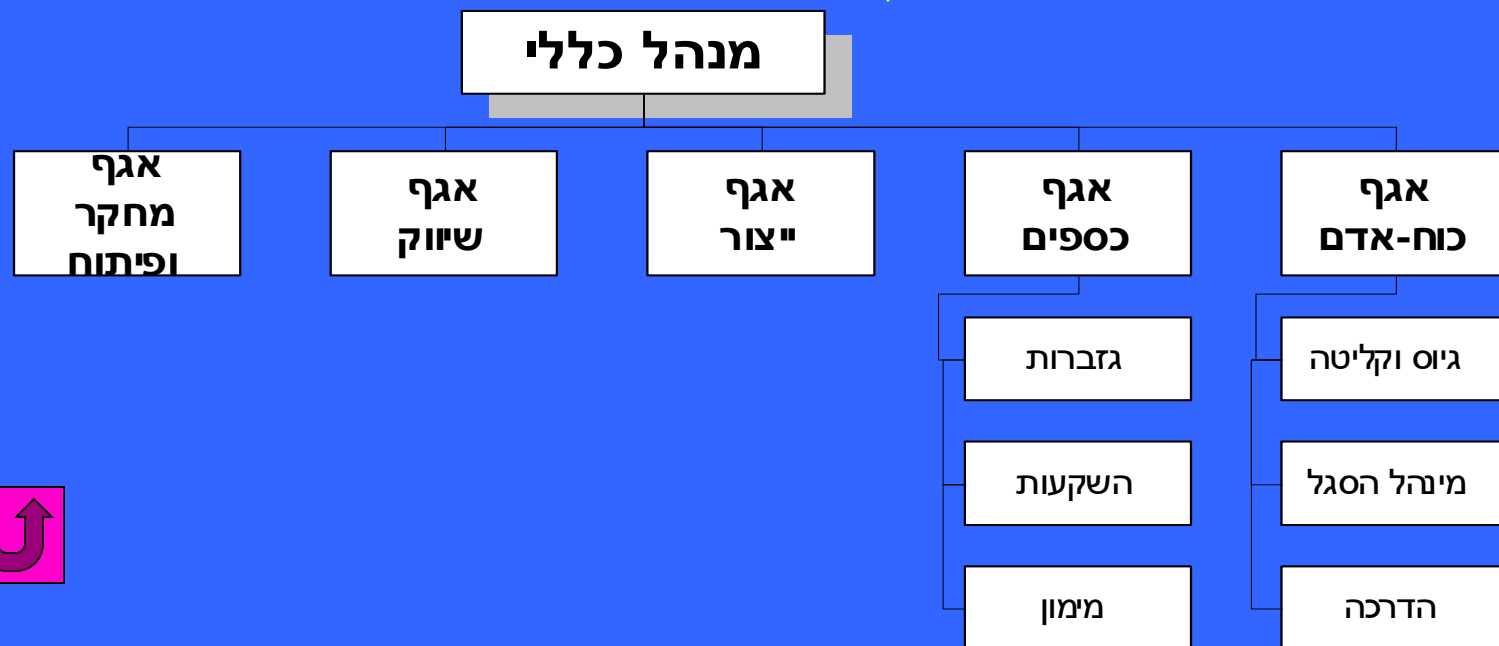
תבניות ארגוניות עיקריות

מבנים על בסיס תשומות:

1. ארגון על בסיס פעילות:

יחידות משנה על בסיס תת-מערכות תפקודיות.

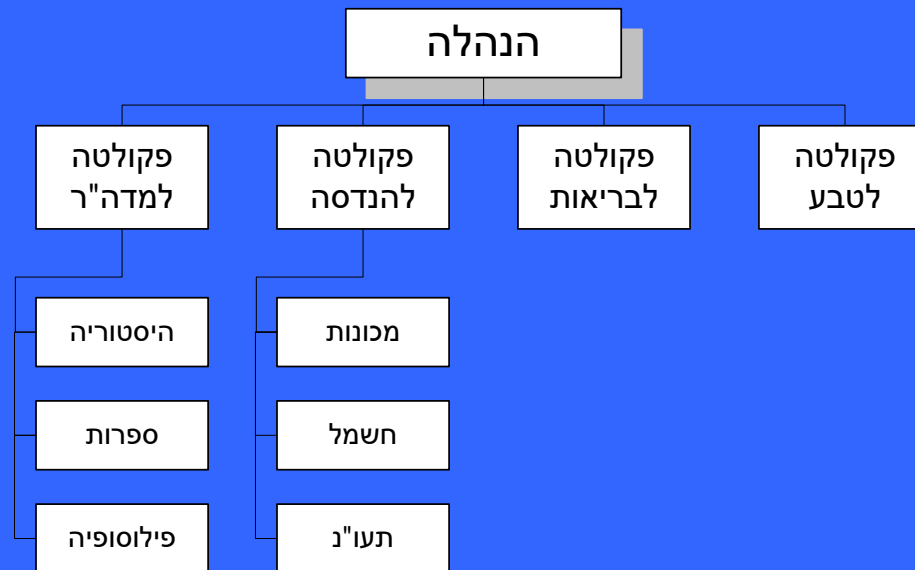
כל יחידה מחולקת לתתי יחידות מתמחות.



המשך מבנים על בסיס תשומות:

2. ארגון על בסיס מומחיות:

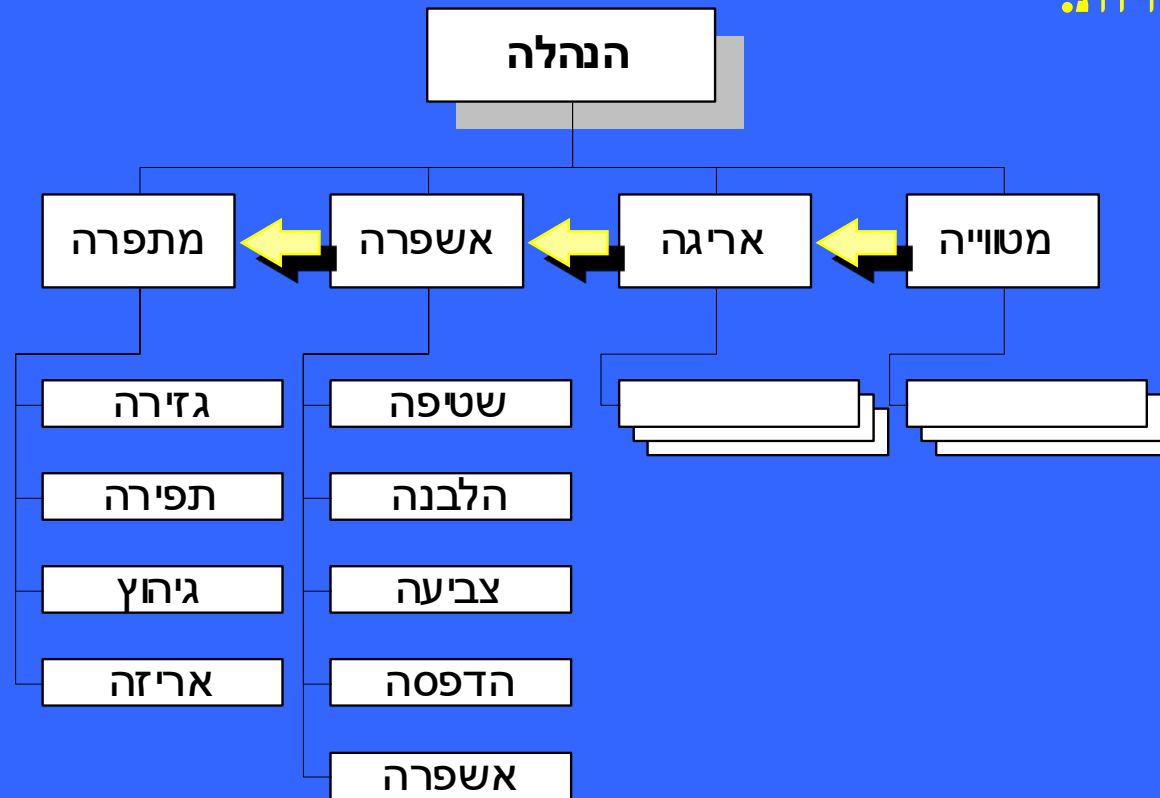
יחידות משנה על בסיס מקצועיות והתמחות תפקידים.
בד"כ כל יחידה מחולקת לתתי יחידות עפ"י רמות ידע.



המשך מבנים על בסיס תשומות:

3. ארגון על בסיס תהליכים:

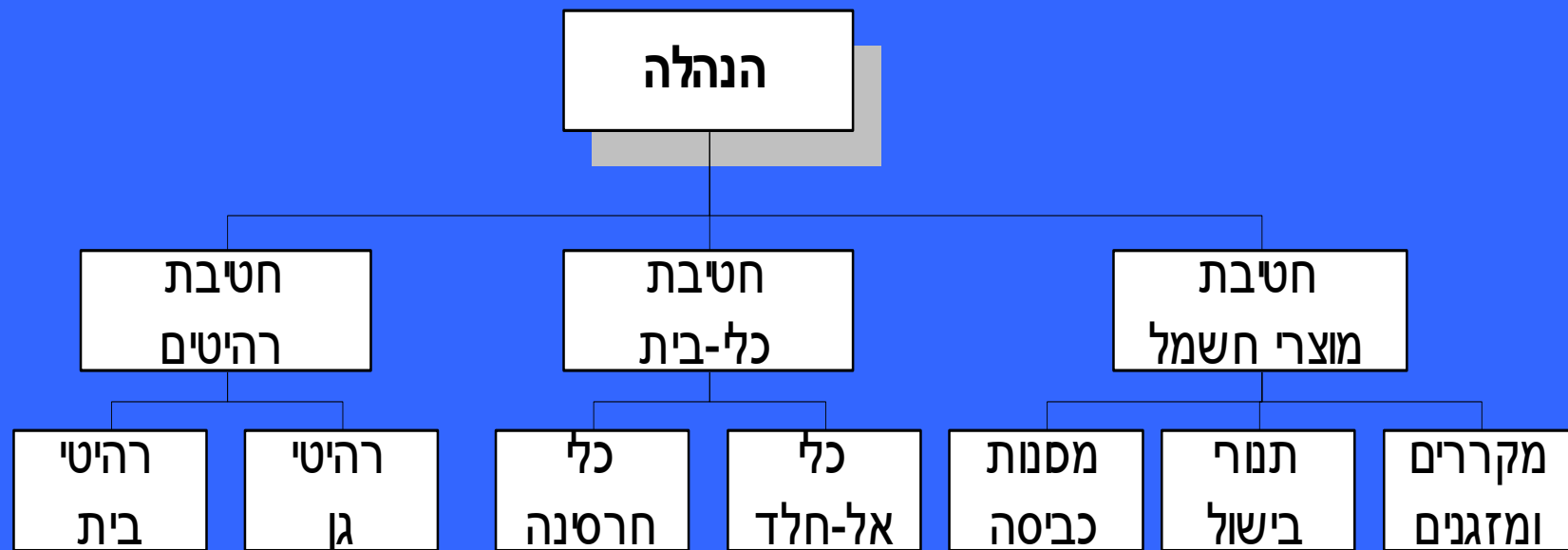
יחידות משנה על בסיס שלבי הביצוע בתהליך הפקת מוצר/שרות.



מבנים על בסיס תפוקות/לקוחות:

1. ארגון על בסיס מוצרים:

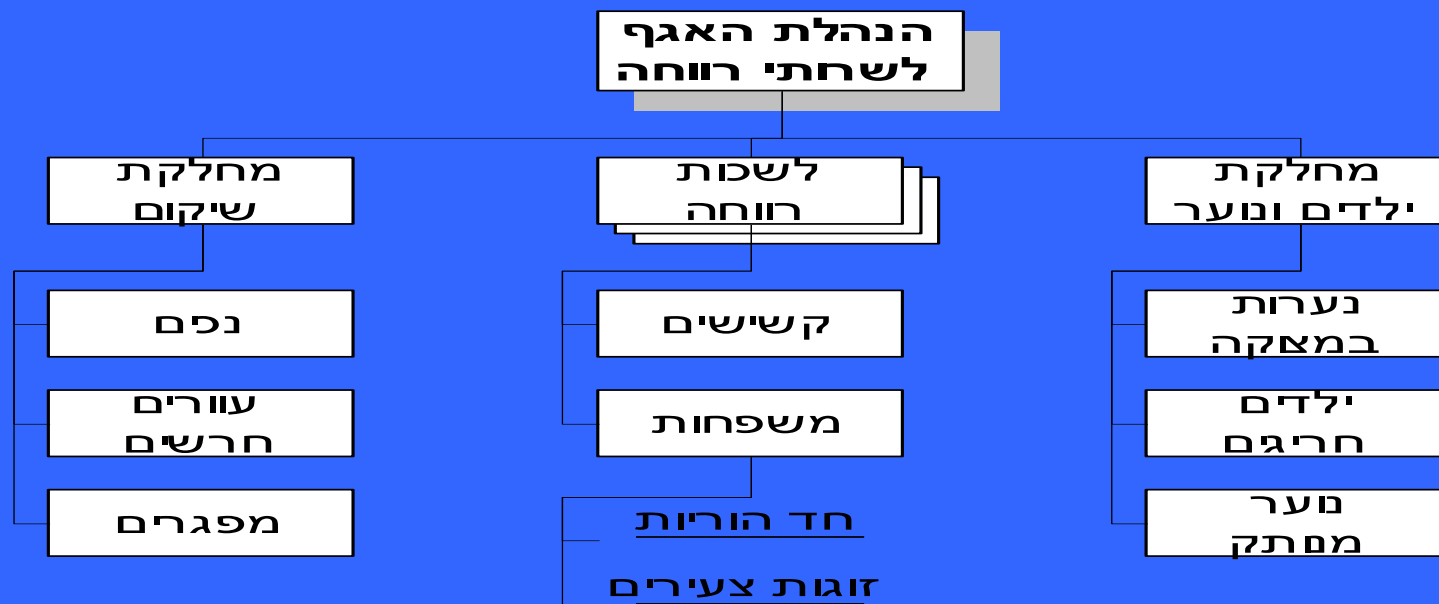
יחידות משנה אשר כל אחת מופקדת על הפקת מוצר שונה
כל יחידה מכילה את כל הפונקציות הדרושות לייצור.



המשך מבנים על בסיס תפוקות/לקוחות:

2. ארגון על בסיס לקוחות:

יחידות משנה מתמקדות ומתמחות בסוג לקוחות מסוים
לרוב היחידות אינן עצמאיות והן מסתמכות על משאבים
מרכזיים של הארגון.



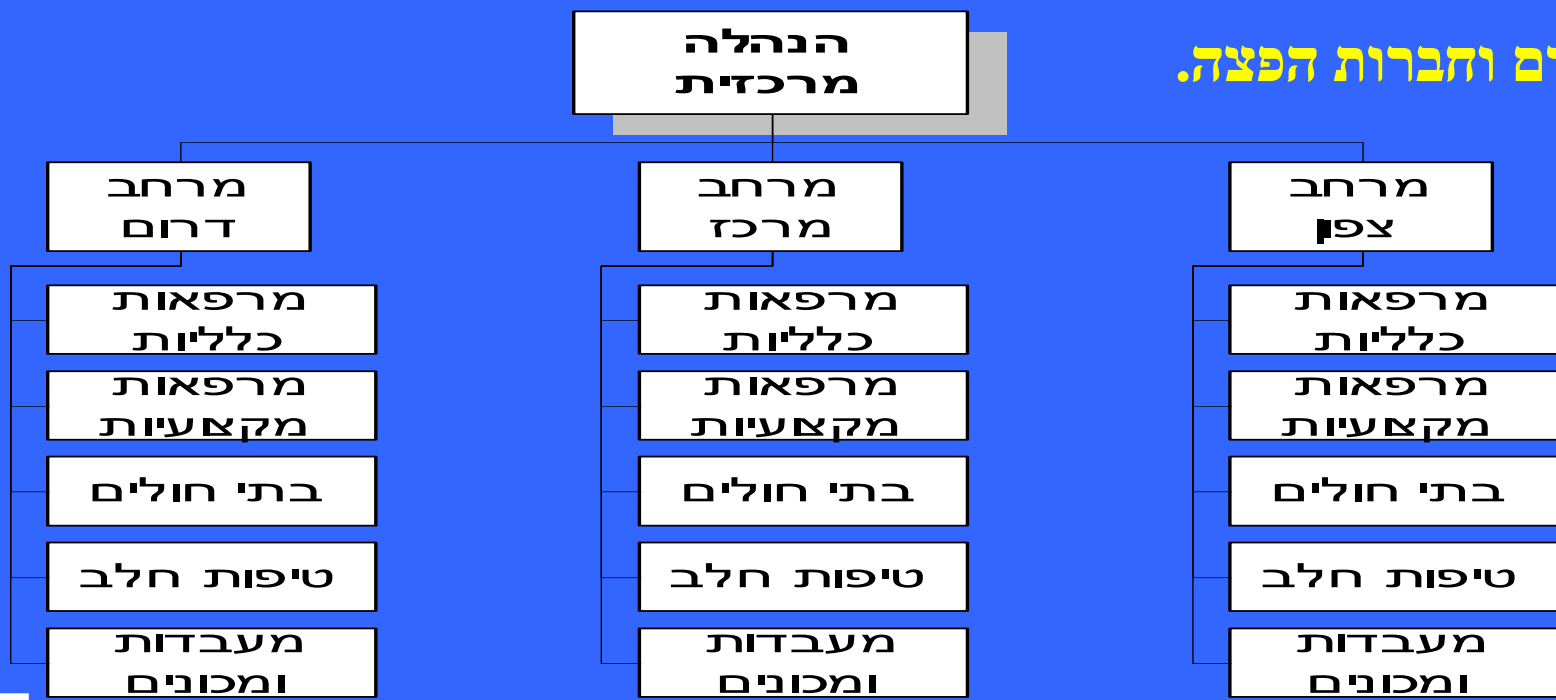
המשך מבנים על בסיס תפוקות/לקוחות:

3. ארגון על בסיס אזורים:

מתכונת אזורית המטילה על יחידות המשנה את האחריות

לספק את כל צרכי הלקוחות באזור

בנקים וחברות הפצה.



תבניות ארגוניות מעורבות:

1. ארגון על בסיס "שתי וערב":

מבנה ארגוני המבוסס על הצלבה בין יחידות עפ"י תשומות ויחידות עפ"י תפוקות.



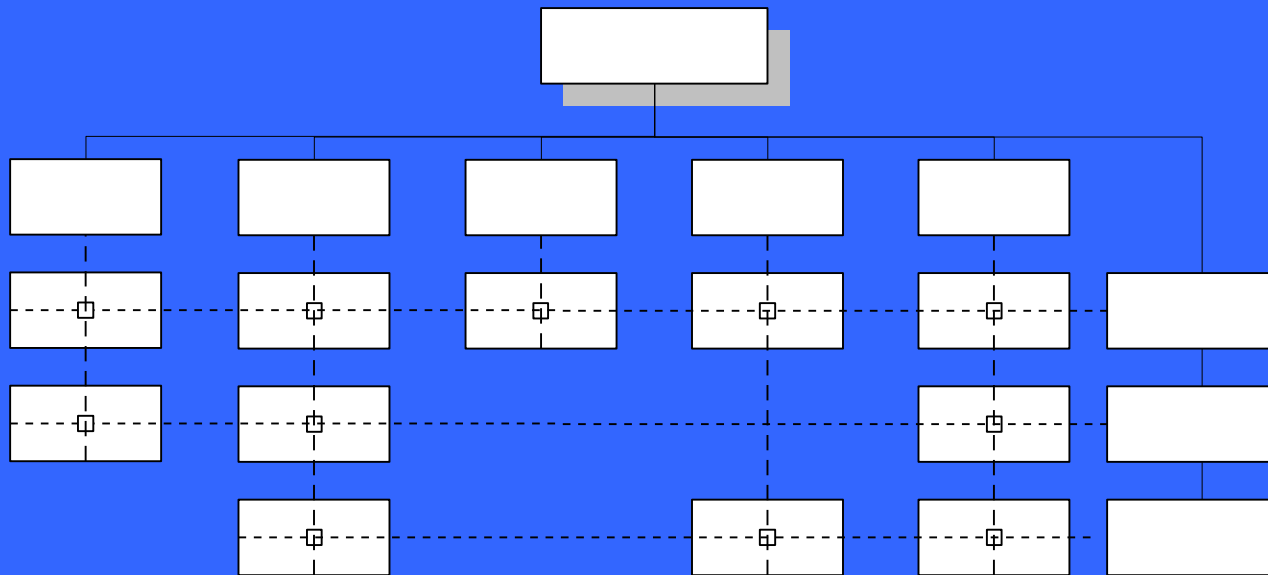
המשך ←



המשך

בפועל, בד"כ מורכב מיחידות מקצועיות ומנהלות פרויקטים "המעסיקות" כ"א או ציוד השייכים ליחידות המקצועיות, לתקופות זמן קצובות.

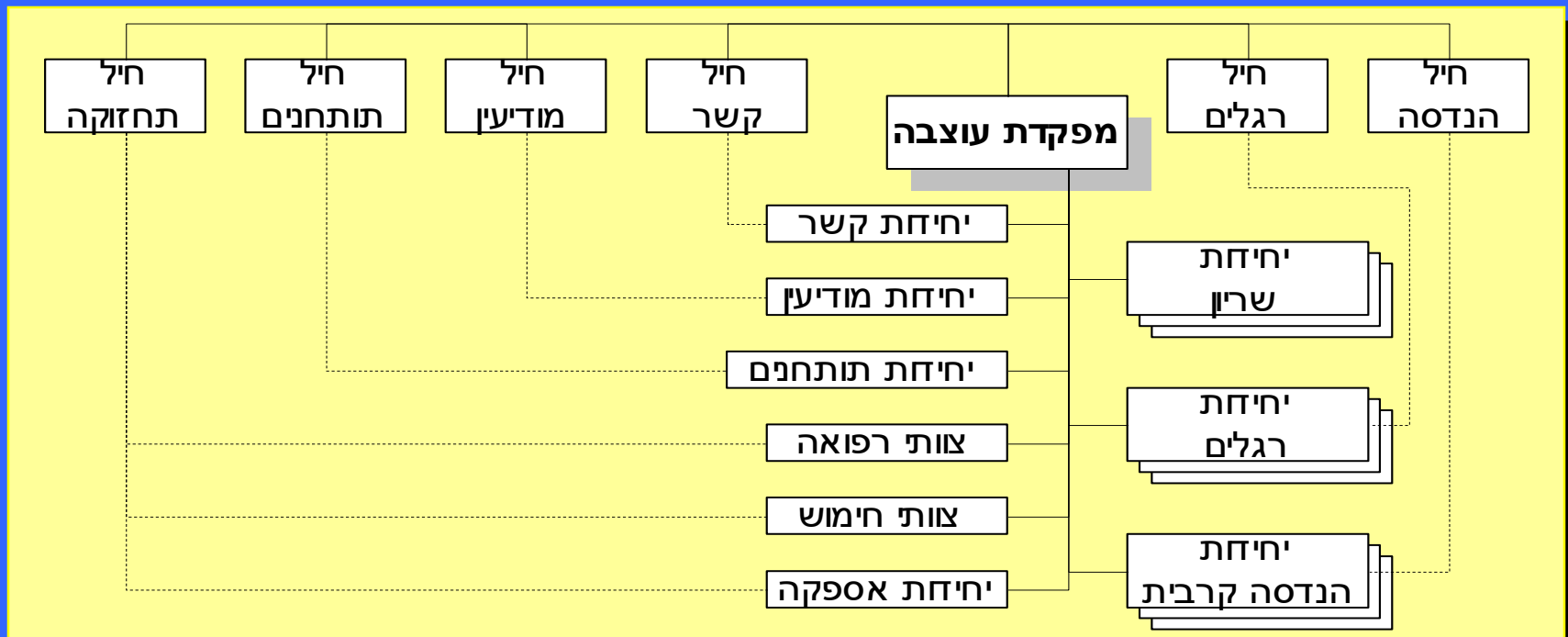
לדוגמה - חברות יעוץ:



2. ארגון על בסיס משולב:

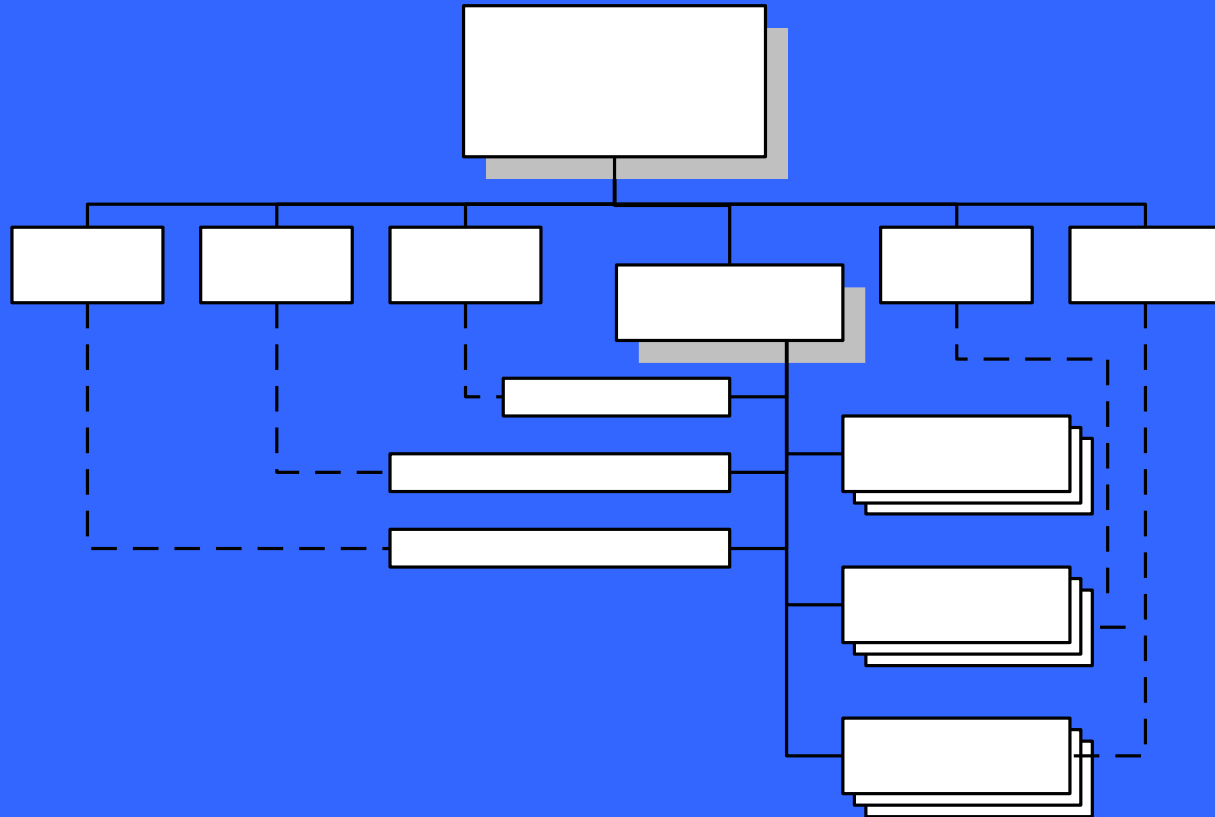
מבנה ארגוני המציג כפילות קבועה במבנה הארגון - בתוך יחידות המשנה (אשר עובדות על בסיס תפוקות) משולבות יחידות מקצועיות (העובדות על בסיס תשומות).

היחידות המקצועיות הנן בעלות כפיפות כפולה מקצועית ומנהלתית.



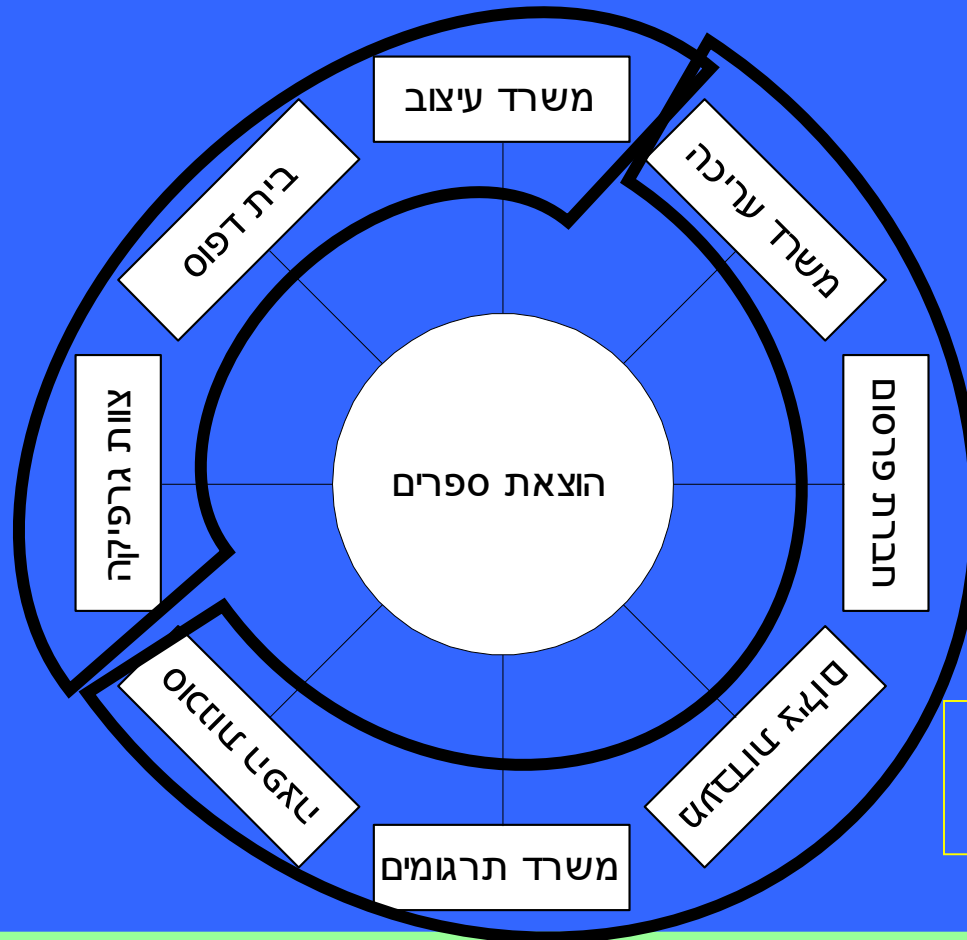
דוגמה נוספת

מבנה ארגוני אפשרי של יחידות האוניברסיטה:
(מבנה משולב)



3. ארגון כלאיים:

תבנית ארגונית המשלבת מספר ארגונים קטנים לארגון גדול.
התבנית מבוססת על שורה של הסכמי שיתוף פעולה בין הארגונים
על בסיס שוויוני.



בד"כ בשיטת
OUTSOURCING



יתרונות וחסרונות מבנים ארגוניים

שונים:

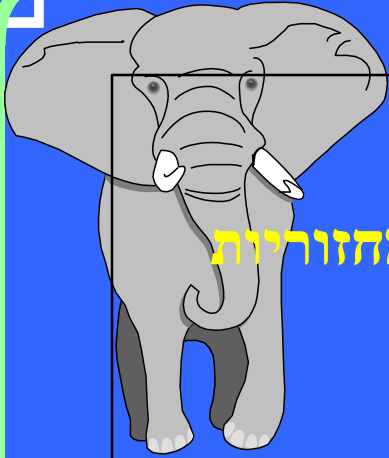
כללים על פיהם נבחן את יעילות המבנים הארגוניים:

א. מענה ליעוד ומטרות הארגון - בחינה על בסיס ארגון/ניהול עפ"י צרכי הלקוח.

ב. מענה לאפקטיביות ויעילות תהליכי העבודה בארגון.



מבנים על בסיס תשומות



ביתרון הגודל

יתרונות

- יעילות מבנית למשימות מורכבות בקנה מידה גדול ובמחזוריות קבועה.
- התמחות מקצועית גבוהה בביצוע משימות.
- פיקוח ובקרה מקצועיים.
- מיצויי כישורי העובדים.
- חיסכון במשאבים.
- יכולת תכנון זמנים גבוהה.

חסרונות



- "תסמונת הניכור".
- גמישות נמוכה.

מבנים על בסיס תפוקות

יתרונות



- גישת שרות גבוהה - קשר ישיר עובד - לקוח ומוצר.
- גמישות גבוהה.
- סגל ניהולי בעל "מבט רחב".
- חיסכון במשאבי ניהול ותיאום.
- פיזור סיכונים (מוצרים).

חסרונות

- כפילות במשאבים.
- רמה מקצועית פחות טובה.
- תחרות פנימית.



מבנים על בסיס כפול

חסרונות

- בעיות ניהול - מתח בין מנהלים.
- כפיפות כפולה של עובדים.
- ניהול ותפעול יחסית מסובכים - דורש כ"א ברמה גבוהה מהממוצע.

יתרונות

- שילוב יתרונות שתי השיטות - גודל וגישה שיווקית.
- כושר תחרות גבוהה.
- גמישות גבוהה.
- עובדים הרגילים לשינויים.



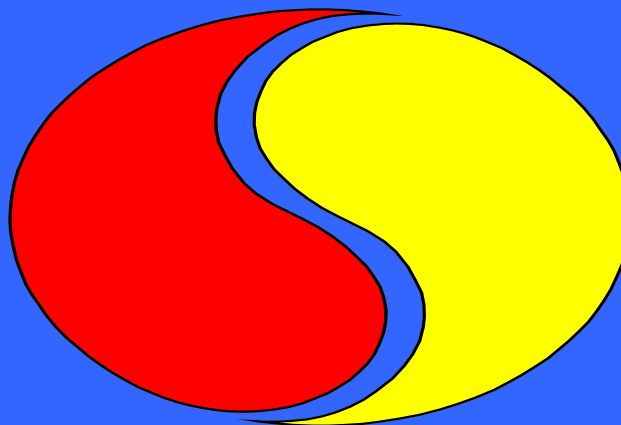
ארגוני כלאיים

חסרונות

- כישורים ניהוליים ייחודיים.
- סיכונים וחשדות כלכליים בין הארגונים.
- חלוקה לא הוגנת של הרווחים.

יתרונות

- גמישות יוצאת דופן.
- יכולת ריכוז הון אנושי לצורך עבודה ללא צורך במשאבי ניהול.





סיום

האחלקה לארסון ושיטות
אויברסיטת בן-גוריון בן-ש