
השפעת המעבר מניהול ביזורי לניהול ריכוזי על עבודתם של

צוותים בכפר הילדים והנוער נווה יהודה

1. ניהול ביזורי VS. ניהול ריכוזי

לאורך העשורים האחרונים מחקרים רבים עסקו בהגדרות, בהבדלים וביתרונות לצד החסרונות של ניהול ריכוזי וביזורי (Qi, 2011; Castro, Shah, Wirthlin, & Whitney, 2006;) (Surbhi, 2015). בהקשר זה, ניהול ריכוזי מתייחס לצמצום היקף הסמכויות של עובדים ומנהלים בהתייחס לתהליכי קבלת החלטות, וכן, פעולה כללית ארגונית בהתאם לנהלים וסטנדרטים אחידים של כלל העובדים בארגון. לעומת זאת, ניהול ביזורי מתייחס, בין היתר, להענקה של סמכויות רבות יותר לעובדים ומנהלים ושיתופם בתהליכי קבלת החלטות, קביעת סטנדרטים ונהלים. כמו כן, ארגון מבוזר לעיתים רבות אינו מכתוב כללי עבודה, נהלים וסטנדרטים קשיחים ברמה הארגונית, אלא מאפשר גמישות בפרוצדורות העבודה בהתאם למאפייני הסביבה והעובדים במקום (Qi, 2011;) (Castro et al., 2006).

גוף רחב של ספרות התייחס ליתרונות לצד החסרונות של ניהול מבוזר וריכוזי. בהקשר זה, חוקרים מציעים כי ניהול ריכוזי בעל יתרונות חשובים, כאשר שיטה זו קשורה להגברת יכולת השליטה, האחידות בשיטות ופרוצדורות העבודה של עובדים בארגון, מצב אשר קשור להפחתת חוסר עמימות וחוסר ודאות בקרב העובדים. בנוסף, מחקרים מעלים כי ניהול ריכוזי קשור להגברת רמת ההתמחות ומיומנות של עובדים בהיבטים טכניים של ניהול כוח אדם, יכולת פתרון בעיות, יכולת לספק שירות ברמה גבוהה תוך חיסכון בזמן ומשאבים, הפחתת מקרים של חוסר תיאום בין ההנהלה לבין העובדים (Qi, 2011; Castro et al., 2006; Surbhi, 2015).

בכל אופן, מנגד, יש לציין כי ניהול ריכוזי כולל שורה ארוכה של חסרונות, זאת מכיוון שארגונים ריכוזיים נוטים להתבסס על מערכת בירוקרטית ונוקשה, מצב אשר במקרים רבים מפחית את יכולת הארגון להגיב במהירות לשינויים ולהתאים את עצמו לסביבה משתנה. כמו כן, ארגונים ריכוזיים נוטים פחות לשתף עובדים בתהליכי קבלת החלטות ואינם מעודדים אקלים של יצירתיות, אזרחות ארגונית, חדשנות בקרב העובדים, ובמקרים רבים מובילים את העובדים לפתח תסכול ושחיקה בעקבות מערכת מורכבת, איטית ומסועפת של פרוצדורות ונהלים אחידים, וכן, חוסר סבלנות והתחשבות בצרכים אינדיבידואלים של עובדים ולקוחות הארגון. זאת ועוד, על רקע נוקשות המערכת לעיתים מתפתחת נטייה בקרב מנהלים ועובדים לעקיפת כללים והנחיות ארגוניים (Qi, 2011; Godda, 2014).

ומה באשר לניהול מבוזר? בהקשר זה, גוף רחב של ספרות מציע כי לשיטת ניהול זו ישנם יתרונות חשובים, כגון, הגברת יכולת ההסתגלות והגמישות של ארגונים בעת הצורך בהתאמה לתנאי סביבה חדשים ודינאמיים, השתתפות עובדים ולקוחות הארגון בתהליכי קבלת החלטות, יכולת התאמה גבוהה יותר של הארגון למאפייני העובדים או לקוחות הארגון בהתאם לקונטקסט או סביבה מסוימת, אימוץ שיטות עבודה ותהליכי קבלת החלטות מהירים ואפקטיביים הנתונים לפחות תהליכים בירוקראטיים, ממושכים, מורכבים ומסורבלים, האצלת סמכויות והטלת אחריות רבה יותר על עובדים בארגון, שיתופם והגברת המוטיבציה והמורל של העובדים (Qi, 2011;) (Castro et al., 2006; Surbhi, 2015).

בעוד שחוקרים מייחסים יתרונות רבים ומגוונים לניהול מבוזר, חשוב לציין כי שיטת ניהול זו כוללת מספר חסרונות, לרבות – חוסר עקביות בתהליכים ופרוצדורות של עבודה אשר במקרים רבים קשורים לתחושת חוסר הוגנות והיעדר צדק חלוקתי באופן חלוקת המשאבים, המשימות ומדיניות הארגון בין עובדים שונים. בנוסף, חוקרים גורסים כי ניהול מבוזר קשור לקשיים רבים יותר לשלוט על העובדים ודרכי הפעולה שלהם, מצב אשר עשוי להביא לבעיות משמעת, ויכוחים בצוות הניהול והעובדים בהתייחס לפרוצדורות עבודה ונהלים, קשיים בתיאום בין עובדים ומחלקות