

## תוכן עניינים

- 3 ..... בחירת ארגון המטרה
- 3 ..... ארבעה מימדים של האבחון הארגוני
- 3 ..... א. אבחון לפי הדימוי המכניסטי
- 3 ..... א. 1) היבטי הארגון שמשקפים דימוי מכניסטי של ארגונים
- 3 ..... א. 2) המודל הבירוקרטי הטהור של וובר
- 4 ..... ב. אבחון לפי דימוי הארגון הפוליטי
- 5 ..... ג. אבחון לפי פרקטיקות שליטה
- 6 ..... ד. אבחון לפי הסדרי העסקה
- 7 ..... ביבליוגרפיה

## בחירת ארגון המטרה

הארגון הנבחר הוא חברת ביטוח. מדובר בחברת ביטוח ישראלית, גדולה וותיקה, העוסקת בביטוחים, פנסיות וגמל. הסניף שייבחן מכיל כ-400 עובדים המפוזרים במחלקות שונות. הקשר לארגון הוא דרך קרובת משפחה שעובדת שם כרפרנטית תפעול.

## ארבעה מימדים של האבחון הארגוני

### א. אבחון לפי הדימוי המכניסטי

בסעיף זה יתוארו היבטים של הארגון אשר משקפים ומבטאים את הדימוי המכניסטי של ארגונים. נטען כי חברת הביטוח מבטאת את דימוי המכונה במלואו: חלקים מתפקדים, סדר, תלות, מטרה משותפת ואנרגיה חיצונית. מלבד זאת נטען, כי כל מאפייני הבירוקרטיה הטהורה של וובר מתקיימים בארגון: חלוקת אחריות (דיפרנציאציה), מדרג (היררכיה), חוקים ותקנות (פורמליזציה), אימפרסונליות/אוניברסליות, מומחיות וכן הפרדת רכוש.

### א. 1) היבטי הארגון שמשקפים דימוי מכניסטי של ארגונים

בימי המהפכה התעשייתית, ניסו מהנדסי מכונות בולטים בארה"ב, כמו טיילור, לפתור בעיות בתחום יחסי העבודה דרך התייחסות לבעיות פוליטיות בצורה מכנית מה שהוביל לראיית הארגון כולו כמעין מכונה (שנהב, 1995). הדימוי המכניסטי בארגונים שנוצר מזווית ראייה זו ממשיל את הארגון למכונה המורכבת מחלקים מתפקדים, מסודרים מראש, תלויים זה בזה, פועלים יחד למען תכלית מסוימת ומסתייעים באנרגיה חיצונית. ניתן לראות כי הדימוי המכניסטי הולם את חברת הביטוח. ראשית, חברת הביטוח עצמה מרובדת **לחלקים** שונים, שכן העובדים מפוזרים אל מחלקות שונות כגון: תפעול, גבייה, שירות לקוחות, מכירות, אקטואריה, חתמות, ניהול כספים, ניהול משאבי אנוש, ביטחון ואבטחה, סייבר, ועוד. שנית, יש **סדר** וארגון ברמה גבוהה בארגון. כל עובד בעל תפקיד מצומצם משלו, והעבודה שהוא עושה מהווה בסיס לעבודתו של עובד אחר. למשל, המכירות (סוכנים) מגייסים לקוחות, החתם מעריך כמה כסף לגבות, הגבייה לוקחים כסף מלקוחות, התפעול משייכים כספים ללקוחות והמחלקה המשפטית מעבירה בעת הצורך כסף ללקוחות. שלישית, מחלקות אלו **תלויות** זו בזו. למשל, אם הכסף היה נגבה בלבד, ולא מנותב לחשבונות הלקוחות דרך מחלקת תפעול, ולא מוענק ללקוח בעת תביעה - אזי לא הייתה מתבצעת פעילות ביטוחית. רביעית, ניתן לראות כי כל המחלקות פועלות יחד **למטרה משותפת** - לבטח בצורה ראויה ונאותה כמה שיותר לקוחות. למשל, עובדים חדשים שמבצעים טעויות נחשבים ככאלה ש"מפריעים" להשגת המטרה הארגונית הנ"ל ומפוטרם. חמישית, הארגון מכיר בצורך של העובדים **לאנרגיה** כך שיוכלו להיות בעלי מוטיבציה להישאר בארגון. האנרגיה בארגון מגיעה לא דרך שכר (לרוב הוא מינימום, למרות שהעובדים ברובם משכילים) אלא דרך ימי כיף, חופשות בחו"ל לכל חברות הארגון, עמדות פיזיות נוחות, הקפדה על חיבור צוותי וכדומה. כל אלו יוצרים אווירה נעימה שמדרבנת את העובדות להגיע כל יום בחיוך לעבודה, גם אם השכר נמוך.

### א. 2) המודל הבירוקרטי הטהור של וובר

וובר קבע מספר מאפיינים שלדעתו מאפיינים ארגון בירוקרטי, קרי שמביאים לניהול משאבי אנוש בצורה היעילה ביותר. נבחן כיצד כל אחד מהם מתגלם בחברת הביטוח, אם בכלל. מאפיין ראשון הוא **חלוקת אחריות** – כל עובד מקבל אחריות חלקית, הן אופקית (מתמחה במשהו אחד) והן אנכית (חלק ממונים וחלק כפופים). מאפיין זה מתגלם בחברת הביטוח כיוון שכל עובד מתמחה בתפקיד אחד שהוא שבר מסך המערכת הקיימת – גבייה, חתמות, גיוס עובדים וכו'. בנוסף, אף אחד לא מבצע מטלה מתחילתה ועד סופה, אלא כל אחד מבצע רק חלק קטן. מאפיין שני הוא **מדרג** – הבחנה בין כפיפים לממונים, כשלכל לכל עובד יש ממונה ישיר. סוג מבנה זה בהחלט מתבטא בחברת הביטוח בה יש עובדים רגילים שמחולקים לצוותים ולהם יש מנהל צוות שהוא מנהל ישיר (למשל מעל הגובים מחולקים לצוותים שבראש כל אחד מהם יש מנהל צוות גבייה). גם למנהל צוות יש מנהל – מנהל המחלקה (למשל מנהלת מחלקת גבייה). ומנהל המחלקה בתורו כפוף למנהל הסניף, שהוא כפוף למנהל האזורי, שבתורו כפוף למנהל הארצי הלוא הוא המנכ"ל. ניתן לראות כי ככל שעולים בהיררכיה כך יש פחות אנשים בכל מדרג מה שיוצר מבנה פירמידה. מאפיין שלישי הוא **חוקים ותקנות**, כלומר כל עובד מחויב לנהוג לפי מערך חוקים ארגוני גלוי ורשום. אכן, העובדים בחברת הביטוח כפופים למערכות חוקים רבות, למשל באופן כללי עליהם לציית לחוקי אבטחת מידע ואתיקה (לא להכניס USB מהבית, לא לגנוב פרטי לקוחות וכו'), להנחיות הביצוע הרשומות שלהם (לדוגמה לחתם יש הנחיות מדויקות איך להעריך ביטוח), להנחיות משאבי אנוש (לא לאחר, לא לעבור מגבלת שעות נוספות וכו') ועוד. כל החוקים רשומים במאגר הנתונים של החברה שאפשר לגשת אליו בקלות דרך האינטראנט ולפעמים הם גם תלויים על

לוחות שעם במשרד. מאפיין רביעי הינו **אימפרסונליות/אוניברסליות** – אין חשיבות לרגשות הפרט. מצופה מהעובדים פשוט לעבוד את מכסת השעות היומית המינימלית, גם אם הן חשים רע, לא במצב רוח טוב וכדומה. **מומחיות** – מצופה מהעובדים לראות בעבודתם קריירה ולהתמקצע בה. אין ספק שמבחינת חברת הביטוח העבודה היא לא תחנת מעבר אלא עבודה קבוע לאורך עשורים, ולכן יש עדיפות לעובדים בוגרים, משכילים, ואנשי משפחה, תוך ציפייה לראות בעבודתם מגמת שיפור ומקצועיות עם חלוף הזמן. מאפיין שיש הוא **הפרדת רכוש** – רכוש הארגון אינו רכוש העובד. אכן בחברת הביטוח כל הרכוש שבו משתמשים העובדים במשרד (מחשוב, ריהוט, כלי כתיבה) אינו שלהם אלא של החברה, למשל לא מצופה מהעובדים להביא כלום אבל גם לא לקחת הביתה. **מכאן** כי בחברת הביטוח מתקיימים כל מאפייני הארגון הבירוקרטי לפי וובר.

### ב. אבחון לפי דימוי הארגון הפוליטי

בסעיף זה יתואר המבנה הפוליטי של הארגון לפי המערכות השלטוניות הארגוניות הבאות: טכנוקרטיה ובירוקרטיה. מלבד זאת תתואר פרקטיקה ארגונית מסוג ימי גיבושונים המשקפת את יחסי הכוח בארגון בהם המנהלים ועובדים מקובלים חברתית בעלי עוצמה מרובה ביחס אל מרבית העובדים.

אחת מהמערכות השלטוניות השוררת בארגון הינה **אוטוקרטיה**, שלטון שבו המנהיג קובע לבדו מה יקרה. בחברת הביטוח המשימות במרבית המחלקות מועברות לעובדים מהמנהלים הישירים שלהן, כמו גם כל שינוי בהן, והעובדים לא צריכים לחשוב לבד איך לבצע את המשימה. לדוגמא, מדי בוקר מנהלי הצוות אומרים לעובדים מה המשימות שלהם לאותו יום. מלבד זו יש גם שליטה **בירוקרטית**, שהיא שליטה א-פרסונלית על בסיס נהלים וחוקים תוך חלוקת עבודה. כפי שצוין בסעיף הקודם כל עובד כפוף לנהלים, אין ממש יחס לאישיות של העובד (העדפות, מצבי רוח וכו'). למשל, מצופה מעובדת גבייה לבצע את אותה תת משימה שלה תחת ההנחיות הברורות והחוקים הארגוניים במשך 7-8 שעות ביום, בחלון שעות מסוים שמסתדר לה עם בתיה"ס של הילדים, ולא משנה אם היא עצובה או שהילד חולה. כמו כן כל עובד חייב להיצמד לנהלים שמוכתבים לו במהלך ההכשרה וגם מרוכזים באינטרא-נט של החברה. העבודה נחלקת לתתי משימות קטנים (גבייה,