

# חלוקת עבודה במינהל הציבורי

## השאלות:

⌘ מי עושה מה?

⌘ מי צריך לעשות מה?

**חלוקת עבודה היא סוגיה מרכזית בניהול שכן מייחסים למבנה הארגוני השפעה מכרעת על אופן תפקודו של הארגון.**

# חלוקת עבודה במינהל הציבורי

המבנה הארגוני מסדיר שני עניינים עיקריים:

- 1) חלוקת המשימות הכלליות של הארגון למשימות משנה והטלתן על יחידות ועל תת-יחידות (הממד האנכי)
- 2) יחסי הגומלין בין היחידות לבין עצמן ברמות השונות של המדרג (הממד האופקי)

# הסיבות בסיסיות לחלוקת עבודה:

1. יכולתו של האדם היא מוגבלת , כך גם יכולתה של היחידה הארגונית.
2. מורכבות הבעיות והמשימות איתן מתמודד האדם דורשת מומחיות.

# שאלת חלוקת העבודה באה לידי ביטוי במספר רמות:

(1) חלוקת עבודה בין המגזר העסקי למגזר הציבורי

(2) חלוקת עבודה בתוך המגזר הציבורי עצמו:

- בין משרדי הממשלה,
- בתוך המשרד הממשלתי- בין היחידות השונות,
- בין המשרד הממשלתי לבין גופים הפועלים מטעמו (חברות ממשלתיות, רשויות),
- בין השלטון המרכזי לשלטון המקומי.

# סיבות לעריכת שינוי במבנה הארגוני

- (1) ליקויים בתפקודו של ארגון
- (2) ייעול
- (3) הידוק השליטה של הדרג הפוליטי
- (4) התאמת הארגון למילוי תפקידים חדשים
- (5) רתימת הארגון להשגת חזון חדש
- (6) צמצום המגזר הציבורי
- (7) שינוי לשמו
- (8) שינויים בסביבה, במשאבים, בבעיות.

# התפתחות חקר חלוקת העבודה

## הגישה הקלאסית –

הדגם הוובריאני- חלוקת עבודה = פיצול משימה גדולה לתת משימות קטנות והטלת כל משימה על אדם או על יחידה אחת.

# התפתחות חקר חלוקת העבודה

אסכולת עקרונות הניהול, גוליק, פאול,

ארוויק ואחרים, שאפו למצוא את הדרך המיטבית לחלוקת עבודה בארגון, הם הניחו שיעילות היא מטרתו העליונה של הארגון, וכי היעילות תלויה בעיקר במבנה הארגוני- התאמת העובדים למבנה.

גוליק מנה 4 דרכים לקיבוץ פעולות בארגון: מטרה משותפת, תהליך משותף, לקוחות משותפים, אזור גיאוגרפי משותף.

# התפתחות חקר חלוקת העבודה (המשך)

8 הביקורת של סיימון (1950) - לכל ארגון/ יחידה יש בדרך כלל יותר מבסיס משותף אחד, השאלה אינה איזה קריטריון יקבע כיצד לקבץ פעולות שונות אלא איזה קריטריון יועדף. יתרה מזאת, חלוקת עבודה בארגון אינה חייבת להיות שקבועה.

8 וורן בניס - הארגון העתידי יהיה מעין מאגר של אנשי מקצוע במגוון תחומים והנהלתו תעסוק בציוות קבוצות עבודה ארעיות לפי הצורך.



# התפתחות חקר חלוקת העבודה (המשך)

- שנות ה-60 - כץ וקהאן - ביקורת על ההתייחסות לארגון כמערכת סגורה, יש לראות בארגון מערכת פתוחה. עקרון כללי - אין הכרח שתהיה דרך אחת ויחידה להשגת המטרה.
- עיצוב מחדש - ארגון נטול מחיצות, להעמיד במרכז את התוצאות (לפי לקוח, מוצר, תהליך)