

סמכות

הגדרה

זכות של אדם, או של קבוצת אנשים, להפעיל עוצמה על הזולת או לדרוש מהזולת לפעול באופן מסויים בתנאים מוסכמים ומוגדרים מראש

עקרון האחרייות

כמידת הסמכות כן מידת האחרייות
המתחייבת מאופני השימוש בסמכות
ומתוצאותיה



סמכות ארגונית

הגדרה

זכות המוקנית לבעל תפקיד מסוים לקבל החלטות המחייבות בעלי תפקידים אחרים



הסמכות מואצלת לתפקיד מסוים בארגון ולא לאדם כלשהו

כישורים/תכונות אישיות אינם משמשים עילה מוצדקת להפעלת סמכות

הסמכות הארגונית מוגבלת

הסמכות הארגונית היא סמכות חוקית, המעוגנת בתקנות, נהלים וחוזים

בעיקר בארגונים גדולים ומורכבים

איפה?

האצלת הסמכויות אינה שווה לכל משתתפי הארגון:
בעלי תפקידים בודדים זוכים בסמכויות נרחבות
מספר גדול יותר של בעלי תפקידים זוכים בסמכויות
מוגבלות, ורוב משתתפי הארגון הם נטולי
זכויות

מי?

כל ראש ארגון מייפה את כוחם של סגניו
או של מנהלים בכירים אחרים הכפופים
לו, אלה מייפים
את כוחם של הכפיפים להם וכך הלאה.

כיצד?

ללא האצלת סמכויות ראש הארגון יאלץ לקבל את כל
ההחלטות לבדו, לפקח על פעולותיהם של כל משתתפי הארגון,
לתכנן כל תהליכי העבודה ולקיים כל המגעים
עם גורמי הסביבה.

למה?

האצלת סמכויות

יפוי כח המסמיך אדם
לפעול כנציגו של אדם
אחר

מידרג הסמכויות ומרכיביו

שלשלות פיקוד

תהליך האצלת הסמכויות מקנה לארגון מבנה מדרגי בנוי מכמה שלשלות פיקוד של ממונים וכפיפים, בדרגים שונים



עקיפת סמכות - פוגעת בתהליכים המובנים והמסודרים בארגון. על המנהלים בארגון להפריד בין ברור להנחיה.

ברור – הינו שאלת שאלות, בקשה לקבלת נתונים כמותיים או איכותיים. בקשה לקבלת משוב. פעולה פסיבית – ללא הבעת דעה כלשהיא

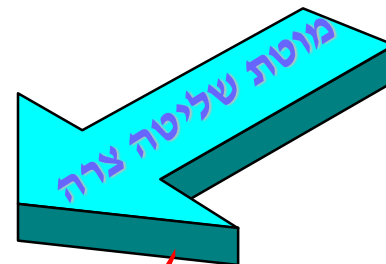
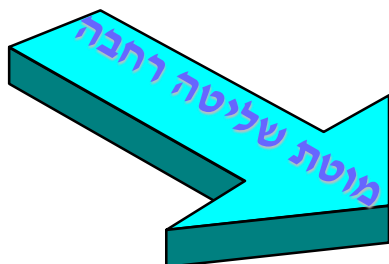
הנחיה – כללי עשה ואל תעשה, לעובד שכפוף או אינו כפוף אליך ישירות. מדובר בעקיפת סמכות. פעולה אקטיבית – בקשה לנקיטת פעולה.

מוטת/טווח השליטה

הגדרה

מידת תשומת הלב שכל מנהל מסוגל להקדיש לאנשיו
במישור ההנחיה וההדרכה ובמישור הפיקוח והבקרה

הגורמים המשפיעים על טווח השליטה:



עיסוק שיגרת

הרכב מקצועי אחיד

אחידות בהרכב דמוגרפי

קירבה גיאוגרפית

שימוש בטכנולוגיה חדישה ומשוכללת

מורכבות העיסוק

מגוון מקצועי
הרכב מקצועי מגוון מבחינת
מיומנויות והתמחויות

מגוון חברתי
הבדלים דמוגרפים רבים:
גיל, מין, מוצא, השכלה, וכו'

פיזור גיאוגרפי
ריחוק ופיצול

המרכיב הטכנולוגי
אי שימוש בטכנולוגיה מתקדמת מגדיל
את הצורך בפיקוח ובקרה

סיכונים ונזקים
ארגונים העוסקים בחיי אדם,
רכוש וכסף, שלום הציבור

ככל שצרכי הפיקוח על האנשים והבקרה על ביצועם מרובים
:וחיוניים לתפקודו התקין של הארגון כך



מוטת שליטה צרה
מידרג סמכות תלול
גדל שיעורם של אנשי מינהלה וסיוע שאינם מייצרים בעצמם תוצרים
לסביבה



ההשלכות של גודל המרכיב הניהולי

הדרג הניהולי אינו מייצר במישרין את התפוקות של הארגון ולפיכך הוא
בבחינת גורם הצורך משאבים רבים ומגדיל את עלויות הייצור

עלות



ככול שרבים המנהלים, כן מתרבות תקלות תקשורת, פוחתות איכות ואמינות
המידע ומתארכים זמני התגובה ברבדים הארגוניים השונים

תקשורת



מידרג סמכויות תלול בעל מוטות שליטה צרות מגביל את חופש הפעולה
של מנהלי הביניים ומגדיל את תלותם בממונים עליהם

אחריות



מנגנוני בקרה

מנגנונים מסייעים לקיים שליטה על הארגון, לחסוך בכ"א ניהולי, להפחית עימותים בין ממונים לכפיפים ולהבטיח התנהגות נאותה של משתתפי הארגון

← בקרה טכנית

שימוש באמצעים מכניים לפיקוח על העובדים ולבקרה של תהליכים וביצועם

← בקרה מינהלית

מדדי ביצוע והצלחה, כללים ונהלים, הגדרות תפקידים, פקידות קבע והוראות שיגרה המכתיבים נורמות התנהגות, מגדירים תקני ביצוע נדרשים ומבהירים מהם התגמולים והעונשים הנלווים לכל מעשה.

← בקרה כספית

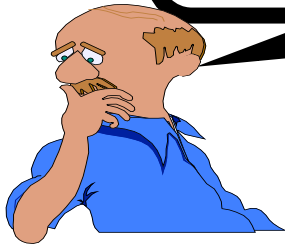
נתונים כספיים: הקצאת תשומות והערכת תפוקות במונחים כספיים



המטה המקצועי

הגדרה

אנשי המטה הינם מומחים הרשאים ונדרשים להשפיע על טיבה ומהלכה של מלאכת ההפקה של תוצרי הארגון (לתכנון, לעצב, לשנות, לנתח (ולהדריך)



הסמכות הניהולית

כפיפות:

הסמכות המקצועית

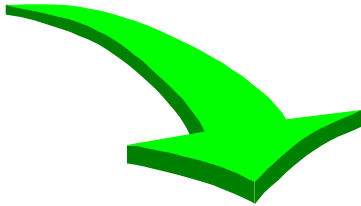
מעניקה הרשאה לאנשי המטה לייעץ, להמליץ להנחות ולהציע למנהלי הקו דרכי פעולה מועדפות על בסיס המומחיות המקצועית שלהם

המטה המקצועי

כפיפות אנשי המטה לסמכות הניהולית הינה תפעולית ולא מקצועית במהותה ולכן נדרשת גם כפיפות לסמכות המקצועית

מרכוז וביזור סמכויות

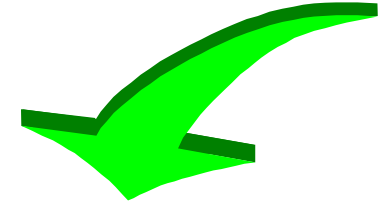
המגבלות של האצלת הסמכויות מצריכים שיטת חלוקה אחרת של הסמכות והאחריות בארגון



ביזור

הגדרה

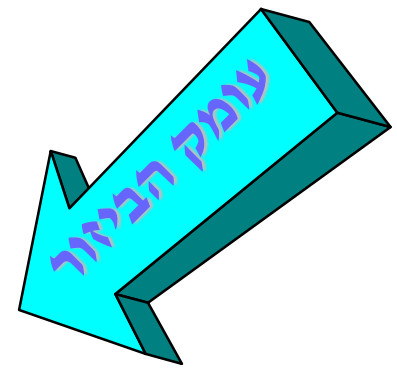
מערך ארגוני מובנה שבו שוררת חלוקה ממוסדת של סמכויות החלטה וביצוע בין ההנהלה המרכזית ובין ההנהלות של יחידות המשנה חלוקת סמכויות זו היא קבועה בדר"כ ומוגדרת ע"פ רוב בחוק או בתקנון הארגון



מרכוז

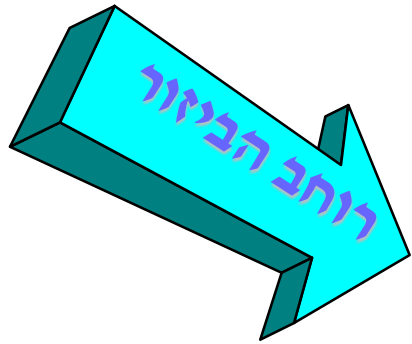
הגדרה

מערך ארגוני מובנה שבו האצלת הסמכויות אינה ממוסדת וקבועה אלא נעשית ע"פ מצבים משתנים ובהתאם לצרכים של יחידת משנה אחת או אחרת. בארגון ממורכז, ראש הארגון וסגניו מקבלים את כל ההחלטות החשובות ומפקחים על אופן ביצוען



הגדרה

היקף הסמכויות שהואצלו למנהלים הזוטרים של תת-יחידות ברובדי הארגון הנמוכים, להחליט ולבצע מטלותיהן של היחידות שהם עומדים בראשן.



הגדרה

מגוון תחומי הפעולה שבהם יש לכל יחידת - משנה בארגון הסמכות להחליט ולבצע מטלות בתחומים שונים:
הפקה, שיווק, כח אדם, השקעות בתשתית, ארגון פנימי ורכש של חומרים

ביזור בררני

הענקת סמכויות במידות לא שוות בכל אחד מתחומי הפעולה השונים.

ביזור מקבילי

מתן סמכויות החלטה וביצוע הדומות בהיקפן ובטיבן בתחומי הפעולה השונים

חסרונות

ההנהלה מהווה צוואר בקבוק
בעיבוד כמויות מידע עצומות



תהליכי התקשורת לקויים
זמן המתנה ארוך לקבלת תגובה,
עיוות תוכן המידע המוזרם



יתרונות

עקביות בהחלטות
קבוצה קבועה של אנשים פועלת ע"פ אותם אמות
מידה, שיקולים, ודרכי חשיבה



טיפוח גישה ניהולית כוללנית
השיקולים המנחים את ההנהלה הם כלל ארגוניים,
איזון בין מגוון הצרכים של היחידות השונות.



ההנהלה משמשת ככתובת אחת ברורה
כלפי גורמים המקיימים קשרי גומלין עם הארגון



ביזור

ניתוק יחידות המשנה מהמרכז



קבלת החלטות בדרגים הקרובים
לתהליכי ההפקה של המוצרים והשרותים



תחרות בין היחידות המבוזרות



קירבת מקבלי ההחלטות לשווקים וללקוחות
הכרת צורכיהם והתאמת התוצרים לדרישותיהם



ביזור עמוק ורחב מחייב סגל ניהולי
מיומן ואחראי



עריכת שינויים מתאימים ביחידות המשנה
ביתר קלות ומהירות



עתודה של מנהלים מנוסים



תמריץ ליוזמה, אחריות, יתר מעורבות וחדשנות



סיכום

ארגונים מפעילים את עוצמתם במסגרת סמכויות המגדירות באופן רשמי ומחייב את ההרשאות שיש למקבלי ההחלטות, לדרוש ציות להוראות ולגמול על מעשים ומחדלים של חברי הארגון.



החלוקה הבלתי שיוויונית של הסמכות יוצרת מידרג סמכויות שבו לכל רובד ארגוני יש סמכויות דומות בהיקפן ושונות בתוכן.



הגורמים הקובעים את אורך מידרג הסמכויות ואת רוחב מוטת השליטה של המנהלים קשורים בדרגת הפיקוח הנדרשת בארגון ובזמינות המשאבים הנדרשים לצורך כך.



בארגונים רבים קיימת נטייה למסד שיטות פיקוח ובקרה שאינן מושתתות על השגחה אישית של ממונים על כפיפים



ארגונים רבים נוקטים את שיטת הניהול המבוזר בגלל התרחבותם על פני אזורים נרחבים והפקתם מגוון רחב של מוצרים ושרותים



ארגונים מבוזרים בנויים ומתפקדים כמכלולים ארגונים אוטונומיים, הקשורים יחדיו תחת הנהגה אחת.

