

## 10.32 מידול הארגון

תרגם ותמצת: איציק סיון - מתוך BABOK 10.21

### 10.32.1 מטרה

מודלים ארגוניים משמשים לתיאור התפקידים, האחריות ומבני דיווח הקיימים בתוך הארגון וליצור הלימה בין אותם מבנים עם מטרות הארגון.

### 10.32.2 תיאור

מודל ארגוני מגדיר כיצד בנוי ארגון או יחידה ארגונית. מטרת היחידה הארגונית היא להפגיש קבוצה של אנשים כדי להגשים מטרה משותפת. הקבוצה עשויה להיות מאורגנת כי אנשים חולקים אוסף של מיומנויות וידע או שהם משרתים שוק מסויים.

מודל ארגוני הוא ייצוג חזותי של היחידה הארגונית אשר מגדיר:

- גבולות הקבוצה (מי נמצא בקבוצה),
- היחסים הפורמליים בין החברים (מי מדווח למי),
- התפקיד הפונקציונלי של כל אדם
- הממשקים (אינטראקציה ותלות) בין היחידה לבין יחידות או בעלי עניין אחרים.

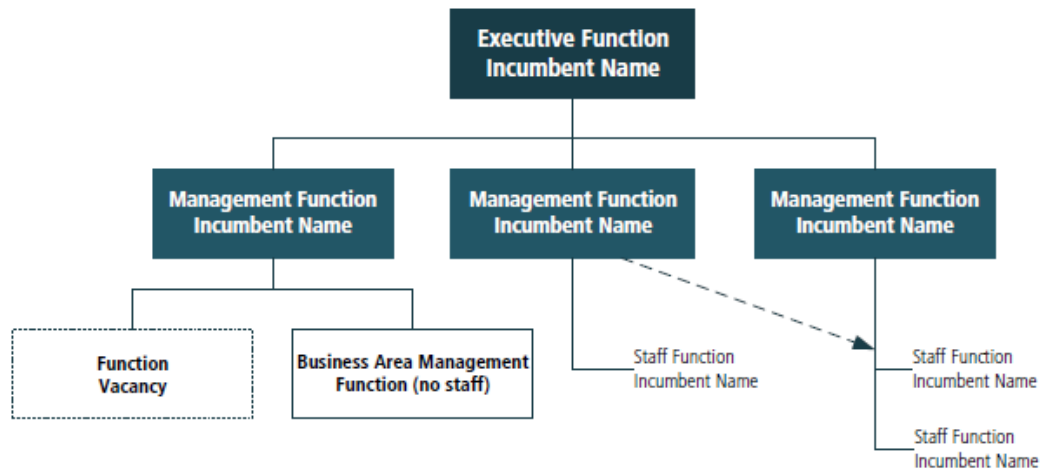
### 10.32.3 אלמנטים

#### 1. סוגי מודלים ארגוניים

ישנם שלושה מודלים ארגוניים בולטים:

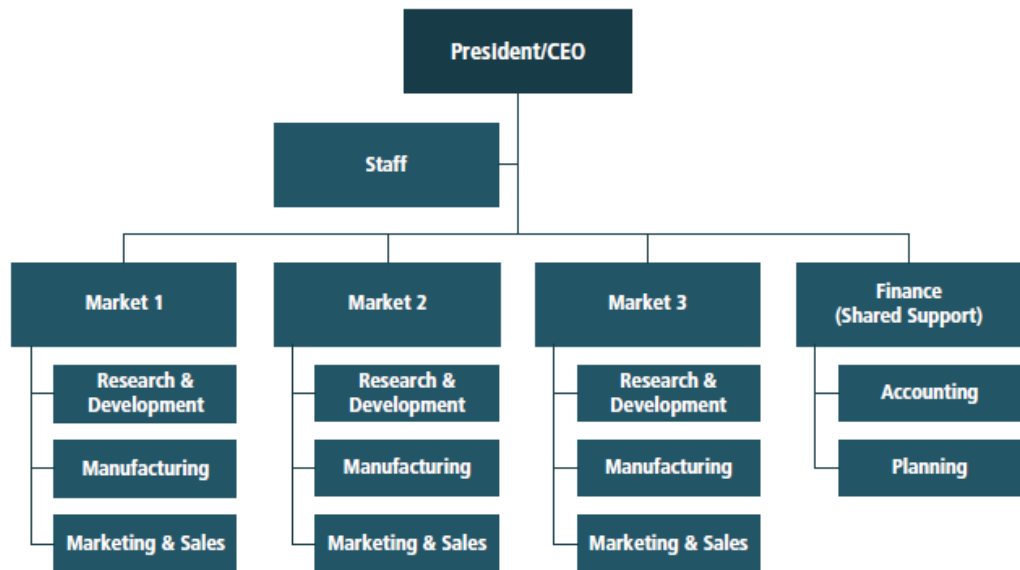
- מוכווני פונקציונליות: קיבוץ צוות יחד על בסיס מיומנויות משותפות או תחומי התמחות ולעודד בדרך זו סטנדרטיזציה של עבודה או תהליכים בתוך הארגון. ארגונים פונקציונליים מועילים כי הם מקילים על ניהול עלויות והפחתת כפילות של עבודה, אבל נוטים לפתח בעיות תקשורת ותיאום רחבי ("סילו").

Figure 10.32.1: Functionally-oriented Organizational Model



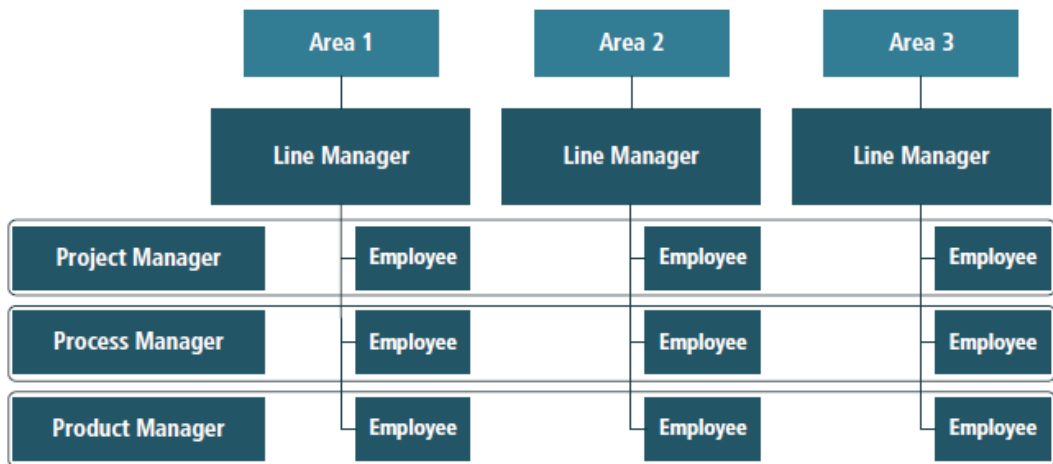
• **מוכווני שוק:** מבנה ארגוני שמיועד לשרת קבוצות לקוחות מסוימים, אזורים גיאוגרפיים, פרויקטים או תהליכים. מבנים מוכווני שוק מאפשרים לארגון לענות על צרכי לקוחותיו, אך נוטים לפתח אי-עקביות באופן ביצוע העבודה. חלקם עשויים לגלות שהם מבצעים עבודה כפולה בנושאים מרובים.

Figure 10.32.2: Market-oriented Organizational Model



• **מודל מטריציוני:** יש מנהלים נפרדים לכל תחום פונקציונאלי עבור כל מוצר, שירות או קבוצת לקוחות. העובדים מדווחים למנהל קו, האחראי על ביצוע סוג של עבודה ולזיהוי הזדמנויות ליעילות בעבודה וכן למנהל שיווק (או מוצר, שירות או פרויקט), האחראי לניהול מוצר או שירות במגוון תחומים פונקציונליים. האתגר של מודל המטריצה הוא שלכל עובד יש שני מנהלים (המתמקדים במטרות שונות) ומחויבויות שונות שקשה לשמור.

Figure 10.32.3: Matrix Organizational Model



## 2. תפקידים

יחידה ארגונית כוללת מספר תפקידים מוגדרים. כל תפקיד דורש קבוצה מסוימת של מיומנויות וידע, לכל תפקיד יש אחריות ספציפית, מבצע סוגי עבודה מסוימים, וכולל קשרים מוגדרים עם תפקידים אחרים בארגון.

## 3. ממשקים

לכל יחידה ארגונית יש ממשקים עם יחידות ארגוניות אחרות. ממשקים (אינטראקציות) עשויים להיות בצורה של תקשורת עם אנשים בתפקידים אחרים וכן חבילות עבודה שהיחידה הארגונית מקבלת או מספקת ליחידות אחרות.

## 4. תרשימים ארגוניים

הדיאגרמה הבסיסית המשמשת במידול ארגוני היא התרשים הארגוני. אין תקן מוכר עבור תרשימים ארגוניים, אם כי יש כמה מוסכמות שרוב תרשימי הארגון עוקבים אחריהם:

- מלבן מציין:

- **יחידה ארגונית:** אנשים, צוותים, מחלקות או חטיבות. תרשים ארגוני עשוי לערבב יחידות ארגוניות ולהראות שילובים של אנשים, צוותים, וחטיבות ברמה גבוהה יותר.

- **תפקידים ואנשים:** התפקידים בארגון והאנשים שהוקצו לכל תפקיד

- קו מתאר:

- **קווי דיווח:** אחריות ושליטה בין יחידות. קו מלא מציין בדרך כלל את הסמכות הישירה, בעוד קו מקווקו מציין העברת מידע או סמכות מצבית.

## 5. השפעות

תרשימים ארגוניים הם הכלי העיקרי למידול ארגונים. תרשימים ארגוניים מייצגים את המבנה הפורמלי של הארגון. BA יכול גם לזהות גם קווים לא רשמיים של סמכות, השפעה, תקשורת אשר לא מתאימים למבנה הפורמלי.

קביעת כל ההשפעות חשובות בתכנון התקשורת וביצוע הכנות להטמעת הפתרון. אחת השיטות לזיהוי המשפיעים הינה לשאול את בעלי העניין, "את מי אני יכול לשאול..." ולשים לב לתשובות.

משפיע עשוי להיות אדם שכולם פונים אליו לקבלת מידע, כיוון ועצה שיטה נוספת היא לשים לב מי מדבר בשם הקבוצה בפגישות.

## **10.32.4 שיקולי שימוש**

### **1. חוזקות**

- מודלים ארגוניים שכיחים ברוב הארגונים.
- הכללת מודל ארגוני בניתוח מידע עסקי מאפשר לחברי הצוות לספק תמיכה. פרויקטים עתידיים עשויים להפיק תועלת לדעת מי היה מעורב בפרויקט זה ובמה התפקיד שלהם היה כרוך.

### **2. מגבלות**

- מודלים ארגוניים הם לרב אינם מעודכנים.
- קווים לא רשמיים של סמכות, השפעה ותקשורת שאינם משתקפים בתרשים הארגוני, קשים יותר לזיהוי ועשויים להתנגש עם התרשים הארגוני.