

תוכן עניינים

1. א. הצגת הארגון.....	3
1. ב. ניתוח הקיים בארגון	4
1. ג. ניתוח החסר בארגון.....	7
2. ניתוח כתבה	10
מקורות	13
נספחים.....	14

1. א. הצגת הארגון

הארגון שייבחן בעבודה זו הינו "מגדל חברה לביטוח בע"מ". הקשר האישי שלי לארגון מכך שעבדתי בו בעבר, ועדיין נשארו לי קשרים מרובים שם, בעיקר במחלקות התפעול והשירות, כך שאני יכול לערוך מגוון של ראיונות וכן לערוך חשיבה רפלקטיבית על בסיס ניסיוני לגבי התנהלות הארגון.

מבחינה היסטורית, הארגון הוקם ב-1934 כחברת ביטוח ביישוב העברי. ב-1997 נרכש הארגון על ידי "מגדל אחזקות", חברה ציבורית (כ-33% מהמניות בידי הציבור והשאר בידי אליהו 1959 בע"מ). מכאן שכיום הארגון מגדל הוא ארגון ציבורי, ובהתאם לכך מפרסמת החברה מדי שנה ורבעון דוחות שונים מהם ניתן ללמוד על פעילותה. כיום, מעניקה הגנה ביטוחית ל-2.3 מיליון לקוחות, שהפקידו בידיה את האחריות הביטוחית לנכסיהם, לבריאותם ולחיייהם, את החיסכון הפנסיוני שלהם ואפילו את הפיקדונות ארוכי הטווח שלהם (ניהול השקעות). מכאן שהארגון הוא מוצרי ושירותי שכן מוכר מוצרי ביטוח שונים ולאחר מכן מעניק שירותי לקוחות כמו גם שירותי ניהול הביטוח והפנסיה ללקוחותיו. מה גם, כפי שנראה, פעילות החברה מאד ענפה וזאת בלשון ההמעטה. פעילות קבוצת מגדל העיקרית הינה סביב תחומי הביטוח, הפנסיה והגמל. למעשה מגדל מחלקת את הפעילות לשני חלקים: הביטוח עצמו מתבצע על ידי "מגדל ביטוח", בעוד שהפנסיה והגמל מתבצעות על ידי חברות בנות – מגדל מקפת וכן "זממה" לעצמאיים.

יתרה מכך, יש לחברה עוד קבוצה, "מגדל סוכנויות" שמחזיקה תחתיתה מגוון סוכנויות ביטוח (הסוכנים הם המשווקים של הביטוחים). לא רק זאת אלא גם, חברת האם "מגדל אחזקות" גם עוסקת בניהול השקעות וכן משווקת השקעות ועוסקת בבנקאות להשקעות, הפצה ופעילות נוסטרו (אודות, 2022). למבנה האחזקות, רא נספח א'. כמו כן, החברה מאופיינת באינטנסיביות פיננסית חזקה במיוחד, ואוחזת בדירוג Aa1 לאיתנות פיננסית (IFSR) לפי הערכות "מידרוג בע"מ" המתמחה בדירוג האשראי במשק הישראלי. במיוחד חוסנה מתבטא בענף ביטוח החיים וחיסכון ארוך טווח. ההערכות של חוסן פיננסי מתבססות על המאפיינים הבאים שקיימים בקרב מגדל: היעילות התפעולית, תמהיל העסקים המפוזר, עודף הון גבוה ביחס לדרישות הרגולטור ומוניטין החברה בעיני הלקוחות וסוכני הביטוח (אודות, 2022). חזון החברה הינו: "רווחיות משמעותית ועקבית לאורך זמן, תוך הרחבת גיוון בסיסי הרווח של החברה". היעדים האסטרטגיים שנקבעו לשם השגתו הם: הובלה בתחומי הביטוח והחיסכון (על ידי תמהיל מוצרים מאד נרחב), הובלה בהשקעות (דרך גיוון), הובלה בשירות (דרך קשר הדוק עם הלקוחות וגיוון ערוצי הפצה), הובלה בחדשנות ובטכנולוגיות (ייעול תהליכי מכירות ושירות דרך שילוב טכנולוגיות), תוך התייעלות באמצעות טכנולוגיה, באמצעות תהליכים והון אנושי (כגון: אוטומציה, שירות עצמי מקוון) (חזון, 2022).

מבחינת הון אנושי, לפי הדוח הכספי (2020), בסוף 2020 הועסקו בקבוצה 4,457 עובדים, לעומת 4,757 עובדים בסוף 2019. הקיטון נבע לאו דווקא מהקורונה, שכן במהלך הקורונה החברה הוגדרה חיונית ולכן התאפשר לעבוד בצורה מצומצמת במשרדים תוך שילוב עבודה מהבית. אלא הקיטון מיוחס לתהליכי ייעול מתוכננים שכללו גם פרישה מוקדמת. כמו כן המבנה הארגוני של הקבוצה כולל: חטיבת לקוחות וערוצי הפצה, חטיבת חסכון ארוך טווח, חטיבת ביטוח כללי, חטיבת השקעות, חטיבת פיננסים, ניהול סיכונים, חטיבת טכנולוגיות, יחידה אסטרטגית ופיתוח עסקי, יחידת מטה, מזכירות החברה, תחום משאבי אנוש, מערך ביקורת פנימית וכן תחת מגדל סוכנויות – פעילות הסוכנים (דוח כספי, 2020). לחברה כמה סניפים עיקריים – חיפה, ירושלים ופתח תקווה.

מלבד זו מחלקת משאבי אנוש מונה כ-35 עובדים ועובדות המפוזרים בסניפים השונים ובראשם מנהלת תחום כללית. לכל סניף מנהלת מחלקת משאבי אנוש משלו וגודל היחידה משתנה בין סניף לסניף לפי מספר העובדים הכללי (הכי גדול – פתח תקווה, הבינוני בירושלים, והקטן ביותר – חיפה). היחידה אחראית על ההון האנושי בחברה וניהולו בהתאם לאסטרטגיית החברה ומדיניות משאבי אנוש הנגזרת ממנה, כאשר הדגש בפעילותה הינו על פעולות של גיוס, רווחה, הדרכה ופיתוח ארגוני ואחריות חברתית. בפרט, מתמקדת מחלקת משאבי אנוש בהדרכות מקצועיות לעובדים ולסוכנים לפי תפקידם וחטיבתם, שכן לרוב הידע בביטוח לא נלמד בצורה חיונית לתחום. מחלקת מש"א פועלת לפי תכנית הדרכה ופיתוח ארגוני שאותה תתכננה עם ההנהלה, ותומכת בהשגת היעדים העסקיים שקבעה לכל יחידה בצורה שוטפת. ההדרכה משתנה בצורה גמישה לפי הצרכים. ההדרכה כוללת גם השתלמויות, כנסים והדרכות אליהן נשלחים העובדים. ישנן גם הדרכות לצורך הכנת עבודה ניהולית. וכמובן, לצורך הכשרה מקצועית של עובדים חדשים במערכי שירות ותפעול לפי צרכי החברה. מלבד כל זאת ישנן גם סדנאות העשרה בתחומים שונים לעובדים, כמו עבודה

בתכנות חדשות או אפילו סדנאות לניהול זמן. במשבר הקורונה באופן טבעי עברו ההדרכות לתצורת למידה מרחוק, והחברה גילתה כי טוב הדבר ומתכוונת לשלב הדרכות וירטואליות גם בהמשך (דוח כספי, 2020). אבקש לציין, כי הגיוס עצמו נעשה במיקור חוץ דרך חברת כוח אדם שמעלה מודעות דרושים, משוחחת עם הפונים, ומפנה אותם למיונים.

1. ב. ניתוח הקיים בארגון

סוגיה 1 - מעברי תפקיד: אחת הסוגיות אליהן ארצה להתייחס בהקשר של משאבי האנוש בארגון מגדל חברה לביטוח בע"מ, לקוחה מתוך סעיף 4.5.3 במדריך הלמידה והיא נקראת **"מעברי תפקיד"**. מעברי תפקיד מתארים ניהול קריירה המאופיין במעברים בין תפקידים שיוזמים העובדים או שניזומים על ידי הארגון. העובד יכול ליזום מעבר תפקיד כדרך לענות על צרכים אישיים (פסיכולוגיים), משפחתיים ו/או כלכליים, או כדרך להעלות לעצמו את הערך בשוק העבודה בצורה שאינה תלויה במקום העבודה הנוכחי. הפיכתם של מעברי תפקיד מעין אלו לנפוצים בעולם העבודה ולחלק מניהול הקריירה הסטנדרטי בימינו, מצביעים על כך שהעובדים כבר פחות מחפשים ביטחון תעסוקתי, ערך שהיה משמעותי מאד בגישות המסורתיות לניהול הקריירה. מעברים הם ללא ספק מאתגרים אך יכולתו של הפרט לשלוט בקריירה שלו, ולבצע ניהול עצמי, קשורה לשביעות רצון משופרת מהקריירה (Jung & Takeuchi, 2018). אולם מעברי עובדים אינם רק כלי ניהולי אישי של העובדים עצמם, אלא הארגון גם יכול ליזום מעבר עובדים. לרוב יוזמה זו מופיעה כמענה לצרכים ארגוניים שצצים ועולים בעולם תעסוקתי וארגוני שמשתנה בזריזות. לחלופין מעברי תפקידים יכולים לשמש כדרך של הארגון להימנע מהעסקה ארוכת טווח של העובדים. דוגמאות למעברי תפקיד: משרה שבוטלה, עובד שעזב, עובד שפוטר, הוצאה לפרישה מוקדמת (מרצון, לפי חוק או מיוזמת הארגון) וכדומה. אין ספק, כי המעברים תמיד כרוכים בקשיים, לא משנה מי יזם.

במגדל גם כן נפוצה תופעת מעברי התפקידים שיוזמים העובדים – לארגון חדש. לדוגמא, חלק מהעובדים, מבצעים מעברים לאחר שמרגישים שחיקה ותסכול בתפקידם. מרבית העבודות במגדל ביטוח מבוצעות על ידי עובדים מדרג זוט (גבייה, תפעול, מזכירות, שירות) ומדובר בעבודה די רוטינית: מדי יום העובדים עוסקים באותן 2-3 סוגי משימות על המחשב שלהם או בטלפון, לאורך שנים. אולם, בעשור האחרון, צצה מגמה שבה העובדים פחות ופחות מרוצים מהרעיון שיעבדו לאורך עשרות שנים על אותן מספר משימות מצומצם. מירמור ותסכול רוחשים בקרב העובדים