



תרבות ארגונית לחדשנות

והובלת שינוי

לימור מוזס מוסקונה

מנהלת מרכז הידע לחדשנות

Mlimor@technion.ac.il

טכנולוגיה
תקשורת
טכנולוגיית מידע
תעשיה 5.0
קיימות
סייבר

ממשל
רגולציה
משקיעים

סביבה גלובלית
שנויים גיאופוליטיים

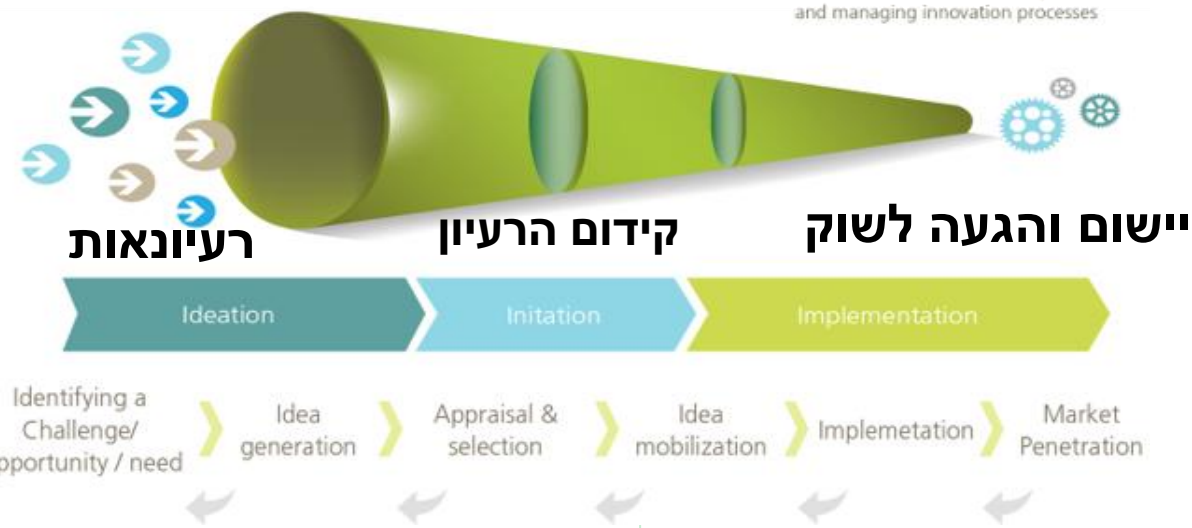
השוק
לקוחות
ספקים
מתחרים

הסביבה החיצונית

הסביבה הארגונית

תרבות ארגונית

THE JOURNEY OF THE IDEA
The KCI model for stimulating
and managing innovation processes



מבנה ארגוני
ענף
מערכות מידע
מנהיגות

מהי תרבות ארגונית?

מערכת של משמעויות משותפות לחברי הארגון,
שמבחינה בינו לבין ארגונים אחרים

(Miron, Erez & Naveh, 2004)

YES
YOU
CAN

פרקטיקות ניהוליות

As is

- מה הנוהג
- איך מתנהגים
- ככה זה כאן



ערכי תרבות

Should be

- מה חשוב ומה פחות חשוב
- מה מותר ומה אסור
- מה טוב ומה רע



כל תהליך שינוי או חדשנות מתנגש או מתחבר לתרבות קיימת

מנכ"ל אינטל לעובדים: "אנחנו חוזרים למהות – חברה שמובלת על ידי מהנדסים"

ליפ-בו טאן הכריז במקביל לפרסום הדוחות הרבעוניים על מהלך מקיף לשינוי המבנה הארגוני של ענקית השבבים, אך טרם פירט ביחס לתוכנית הפיטורים; ציין בין היתר כי הפונקציות ההנדסיות יקודמו אל מרכז קבלת ההחלטות בהנהלה; כן ציין כי "הופתעתי לגלות שלא מעט מנהלים התייחסו לאורך השנים לגודל הצוותים שלהם כאל מדד להצלחה. זה נגמר"

עומר כביר 25.04.25 00:04



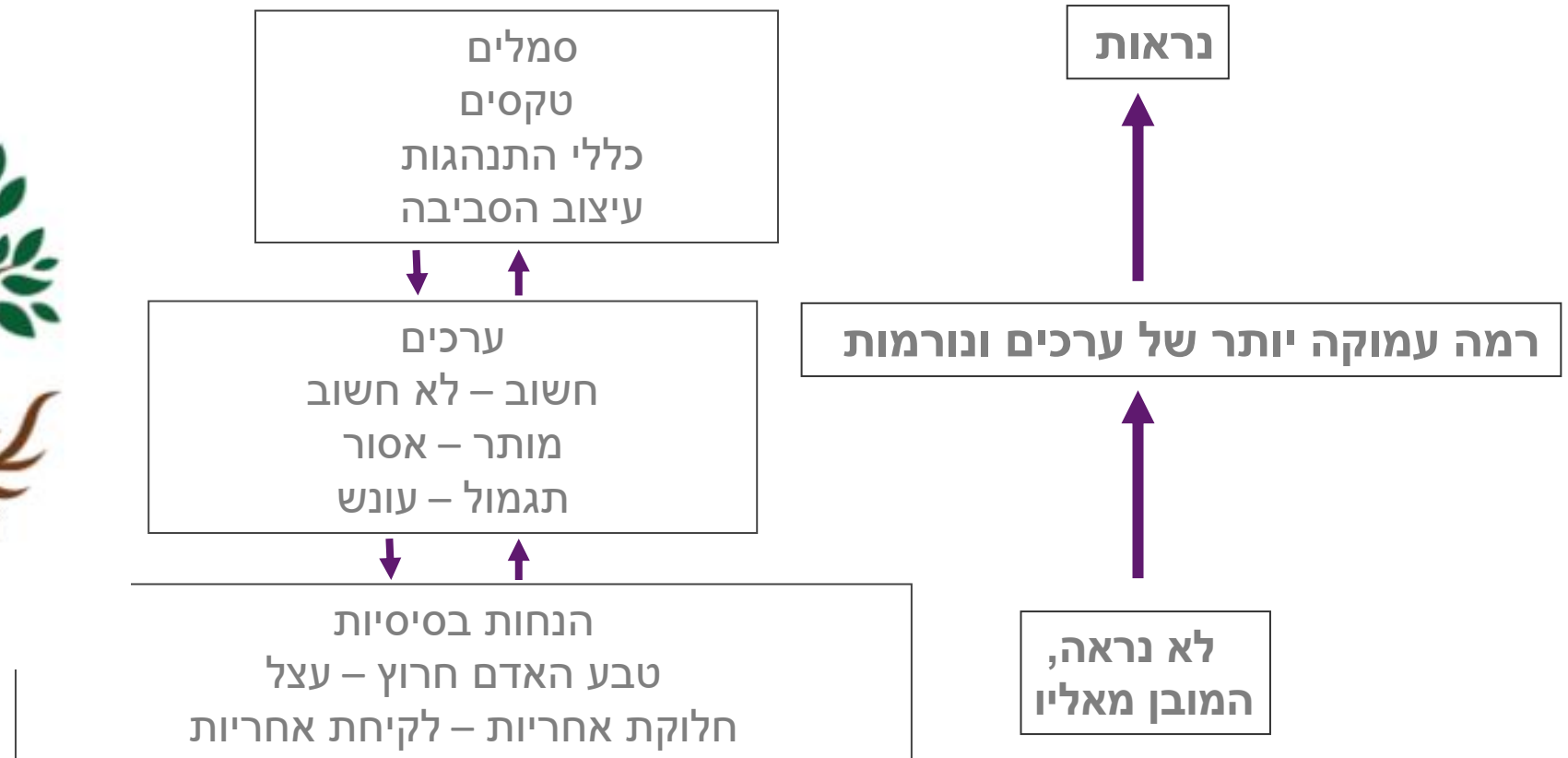
"אנחנו נראים כלפי חוץ (ולפעמים גם כלפי פנים) כארגון כבד, מסורבל, איטי, מקובע. אם נרצה להשתנות באמת – נצטרך להתחיל משם"

"מנהיגות אמיתית נמדדת לא בכמות האנשים, אלא ביכולת להניע תהליכים עם מעט אנשים מצוינים"

"אחד הדברים המפתיעים ביותר שגיליתי כאן הוא עד כמה זמן מושקע בתהליכים אדמיניסטרטיביים פנימיים שלא באמת מקדמים את העסק אנחנו חייבים לפשט את זה – בצורה רדיקלית. המיקוד צריך להיות בלקוחות, לא באקסלים. אני מבקש מכלל ההנהלה להפסיק עם ישיבות מיותרות, ולצמצם משמעותית את מספר המשתתפים"

איך מתבטאת התרבות בארגון – תרבות ארגונית

(Schein 1985)



מה משפיע על תרבות ארגונית?

המבנה הארגוני



תמריצים ארגוניים



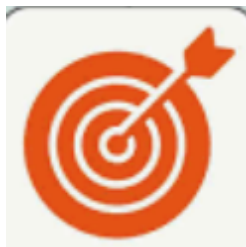
העובדים



המייסד והחזון שלו (הממשלה, החוקים)



יעדים



סביבה גלובלית טכנולוגית



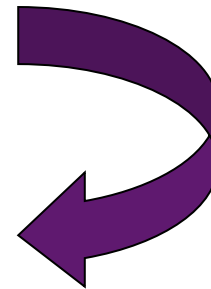
הספקים בסקטורים השונים



מאפייני תרבות ארגונית

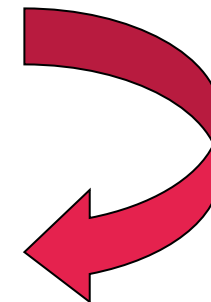
O'reilly, Cladwell & Chatman, 1991

- חדשנות ולקיחת סיכון
- תשומת לב לפרטים
- דגש על תוצאות



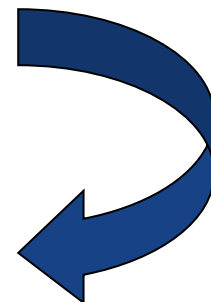
TASK FOCUS (Rousseau,90)
דגש על המשימה

- עבודת צוות
- תמיכה
- תחרותיות



RELATIONAL FOCUS
דגש על קשרים חברתיים

- הכרה ותגמולים
- פיתוח אישי



PERSONAL FOCUS
דגש על הפרט

מימדי תרבות ארגונית בעולם משתנה ודינמי

Chatman, Caldwell, O'reilly & Doerr, 2014

מרכיבי מימד הסתגלות

- חדשני
- לוקח סיכון
- פתוח לניסיונות
- מתקדם במהירות
- מהיר בניצול הזדמנויות
- לא מוגבל על ידי כללים
- משתנה



- הסתגלות
- Integrity
- שיתופי פעולה
- מכוונות לתוצאות
- אוריינטציה ללקוח
- תשומת לב לפרטים



תרבות מאפשרת הסתגלות

(2020)

- תקשורת פתוחה וישירה
- שיתוף פעולה בין היחידות
(לשבור את הסילואים)
- התקדמות במהירות
- ניצול מהיר של הזדמנויות
- גמישות



תרבות ארגונית לחדשנות

(2010)

עידוד להעלאת
רעיונות
חדשים

הזדמנויות
לחקור ולחפש

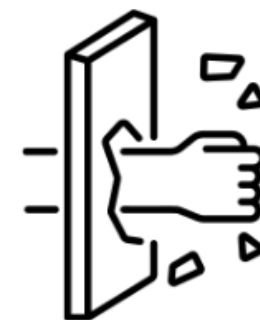
האצלה של
אחריות
וסמכות

חשיפה לידע
עדכני

יצירת בטחון
פסיכולוגי

למידה מתמדת

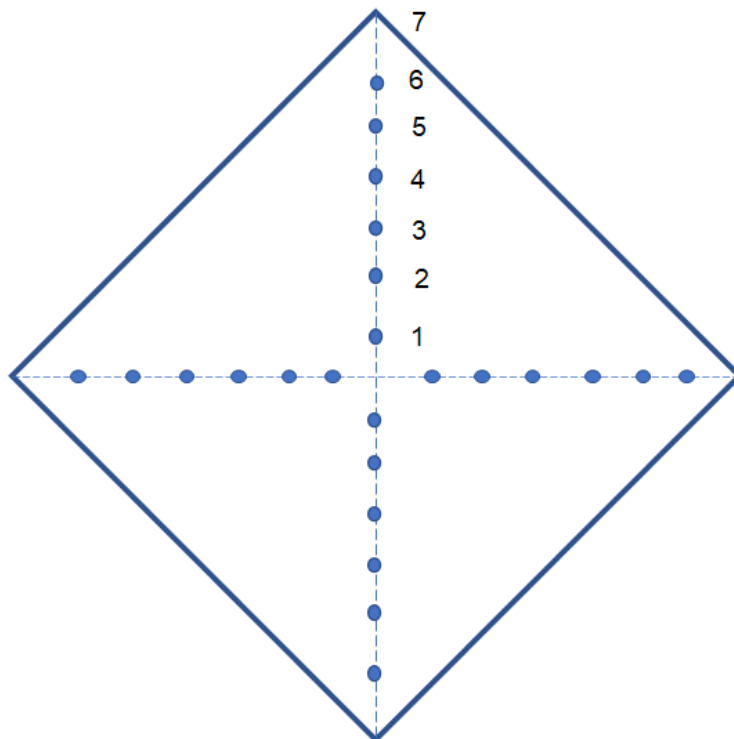
סובלנות
לטעויות



תרבות מאפשרת שנוי והסתגלות



B
חדשנות



C
דיוק ואיכות



יעילות

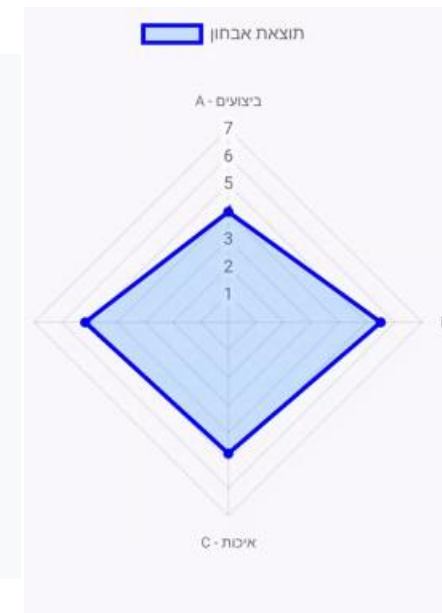
D
הסתגלות



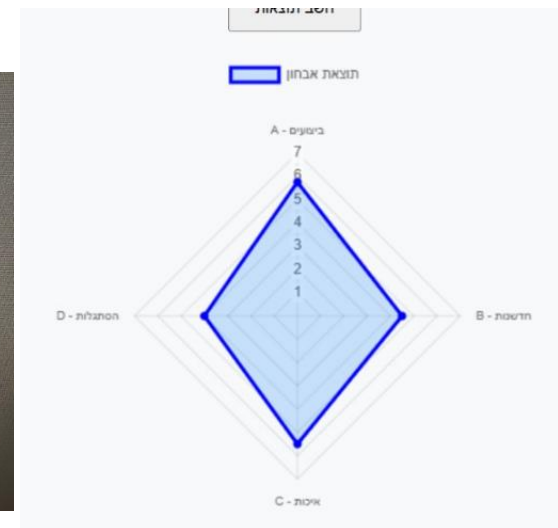
SCAN HERE



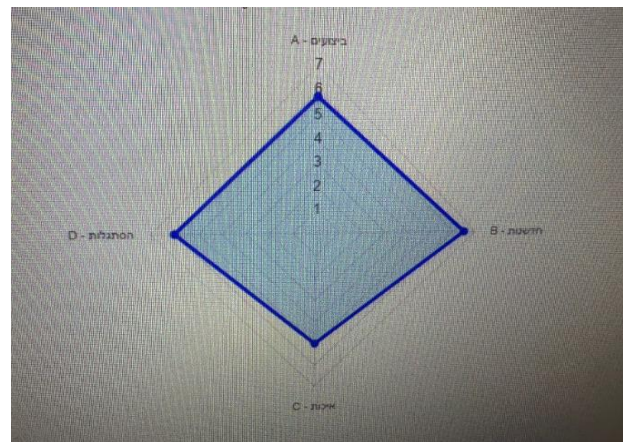
עופר



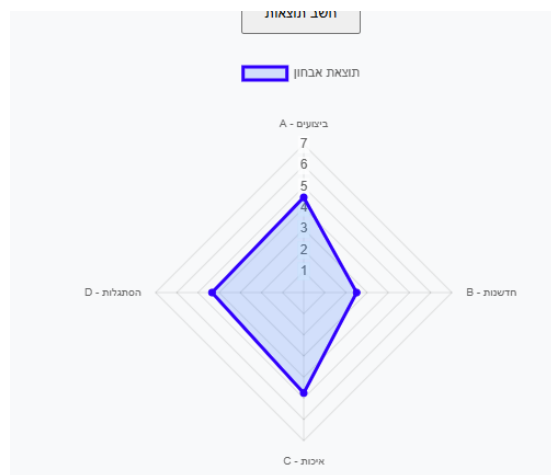
ליאור



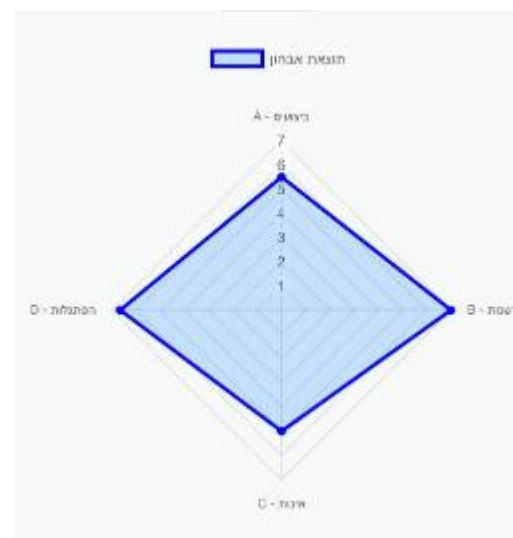
איל



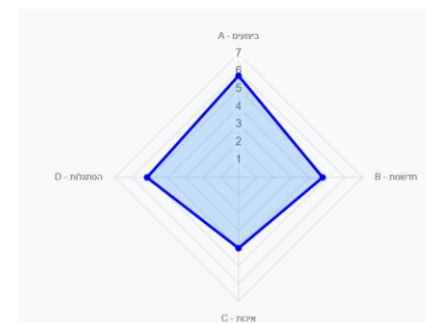
חגית



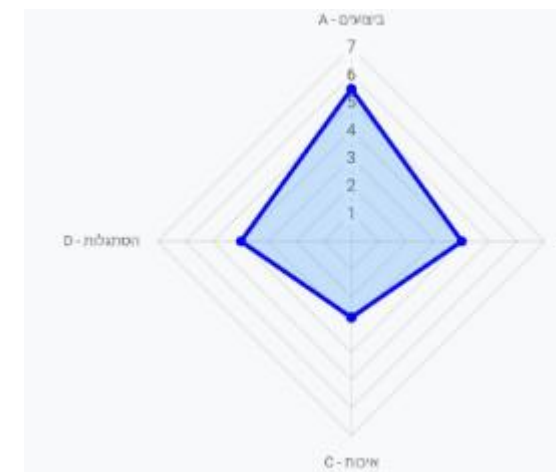
נטלי



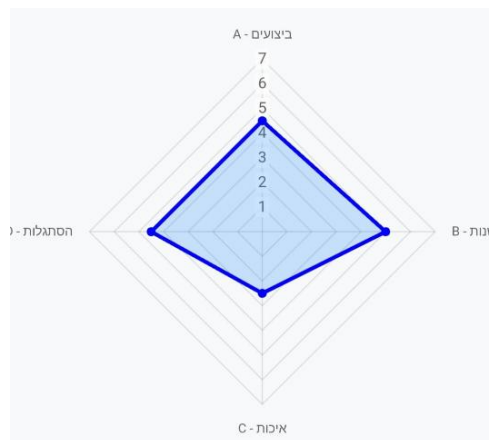
מיכל



אבי



אוהד



“

CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST

Peter Drucker פיטר דרוקר

”



זמן תרגיל

איך מפרשים פער בין המטרה לבין הביצוע
טעות שאחריה עונש או טעות ואחריה למידה ושיפור



דפוס חשיבה מתפתח

דפוס חשיבה מקובע

Carol Dweck

Mindset Growth

Fixed Growth

שיטת התדריך – תחקיר

הפרדה בין התייחסות לאדם והתייחסות לפעולה

הסקר שם דגש על 'תגובה שאינה מאשימה' והראה כי בתחום ה'תגובה לטעות', שבו המנהלים לא מאשימים את העובדים המדווחים על טעויות, העובדים בבתי החולים בישראל עומדים במקום הראשון עם 68% ממוצע חיובי.

נתון זה מצביע על שיפור משמעותי באקלים הארגוני בישראל, המאפשר לצוותים לדווח על טעויות בסביבה בטוחה מתוך הבנה שזו הדרך שהמערכת תהיה טובה יותר, מה שתורם לשיפור מתמיד בטיפול ובאמון. ישראל מובילה בתחום זה ונמצאת גבוה גם מעל הממוצע העולמי שעומד על 52%. ישראל נמצאת מעל מדינות ארה"ב, פורטוגל, ערב הסעודית, קולומביה, טורקיה ועוד.

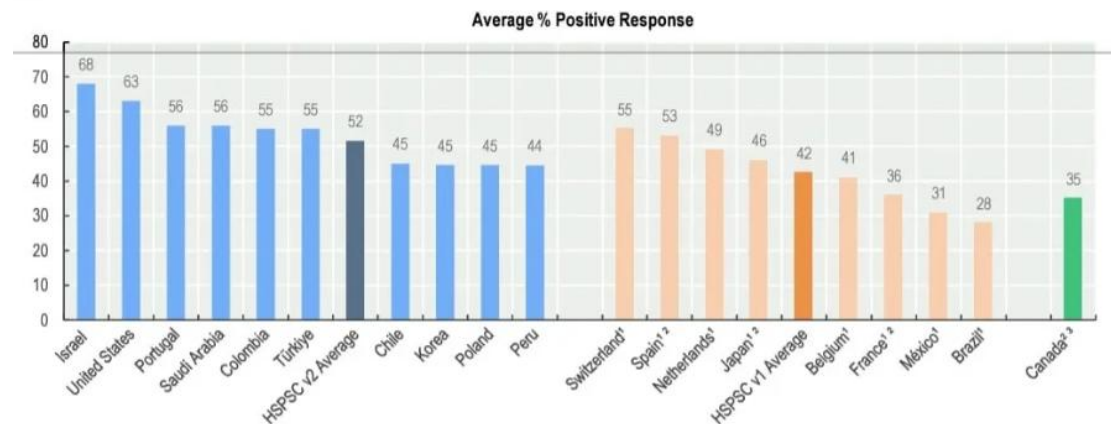
מודים בטעויות: ישראל מובילה בתרבות בטיחות ארגונית בבתי החולים ביחס למדינות המפותחות

אביחי חיים

עודכן לאחרונה: 17:50 / 17.9.2024

סקר שערך משרד הבריאות וממצאיו הועברו לארגון ה-OECD, מצא כי ישראל במקום הראשון בבטיחות הטיפול בקטגוריית 'תגובה לטעות' מצד העובדים, והגיבוי שמקבלים מהמנהלים. מנהלת אנף בטיחות ואיכות הטיפול במשרד הבריאות: "גאים מאוד בתוצאות". וגם - איפה צריך להשתפר?

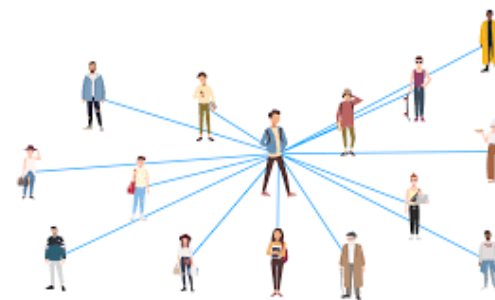
Figure 2.6. Response to Error (v1 Nonpunitive Response to Errors)



שנוי מבנה ← לתרבות של חדשנות



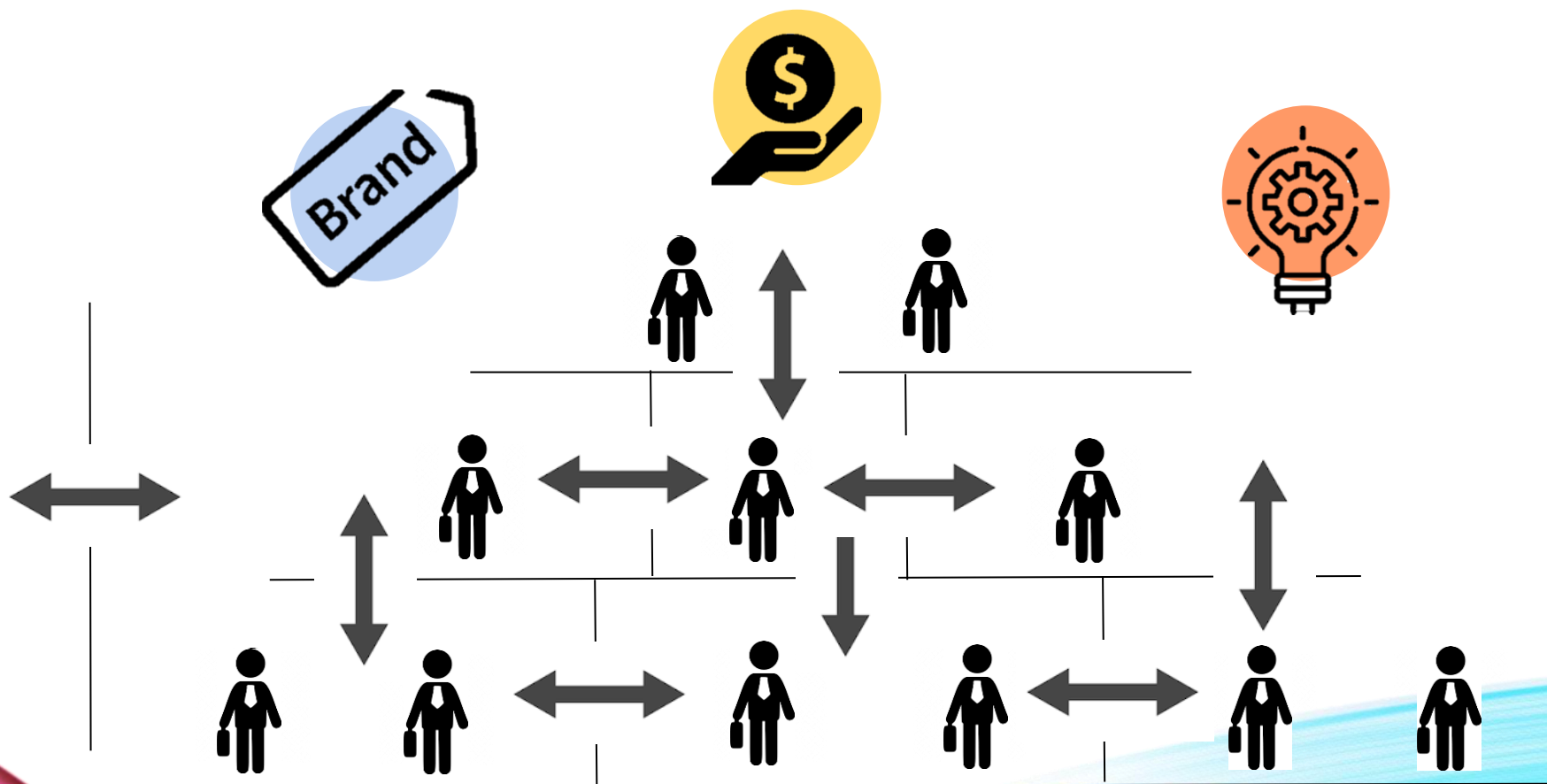
- ריכוזי ← מבוזר
 - פורמלי ← בלתי פורמלי
 - מורכב ← מורכב בשליטה
- (Fredrickson, 1986)



טכנולוגית מידע



שבירת מחיצות בין מחלקות להעברה ושיתוף במידע



- ❖ הוריוזנטלי
- ❖ ורטיקלי
- ❖ חיצוני-פנימי

2024 Letter to Shareholders



Written by Andy Jassy, CEO of Amazon

April 10, 2025

26 min read

תרבות
ארגונית
חזקה

בינה
מלאכותית

גישת
סטארטאפ

הפחתת
בירוקרטיה

תרבות
"למה"

איך מתחילים שינוי תרבותי

1. הובלה ערכית מצד מנהלים בכירים – דוגמא אישית
2. סמלים וסיפורים חדשים – של הצלחת שינוי
3. שפה חדשה – ניסוי, פיילוט, למידה, שיפור
4. מנגנונים תומכים – הכרה, הכשרות, פורומים של יוזמה, תגמולים

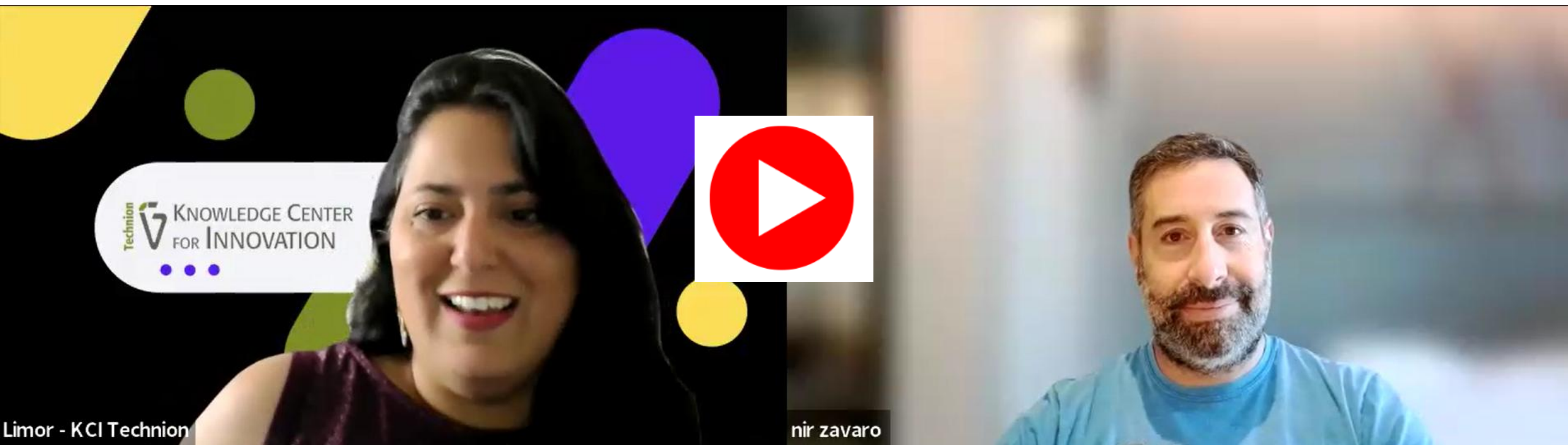
סבלנות והתמדה

שיתוף עובדים

מדידה ותקשור הצלחות

התחלה בקטן
QUICK WIN

ניר זברו – מומחה סטוריטלינג, לדיוק מסרים



Limor - KCI Technion

nir zavarov

הסיפור שלכם STORYTELLING



○ מה אתם עושים – טריילר במשפט

WHAT

○ סיפור לכידה –ב-3 משפטים

HOOK

אפשרויות: סיפור אישי, מספרים, התמקדות בדמות, שימוש עתידי (use case) סיפור מקרה לפיילוט שהתקיים.

○ נושאים שחשוב לדבר עליהם –

BUCKETS

להוסיף דוגמאות, רעיונות, מחשבות בכל BUCKET ומהם לפני כל פיץ' לבחור את המסרים הכי חשובים לקהל היעד

○ **סיום** – מסר אחד, הערך הכי משמעותי, ומה אתם

FINISH

מבקשים שיקרה

טמפלט אופציונלי לסיום



הכשרת מנהלים לחדשנות
במסחר ושירותים
מחזור 3

תבנית מוצעת עבור פרויקט סיום