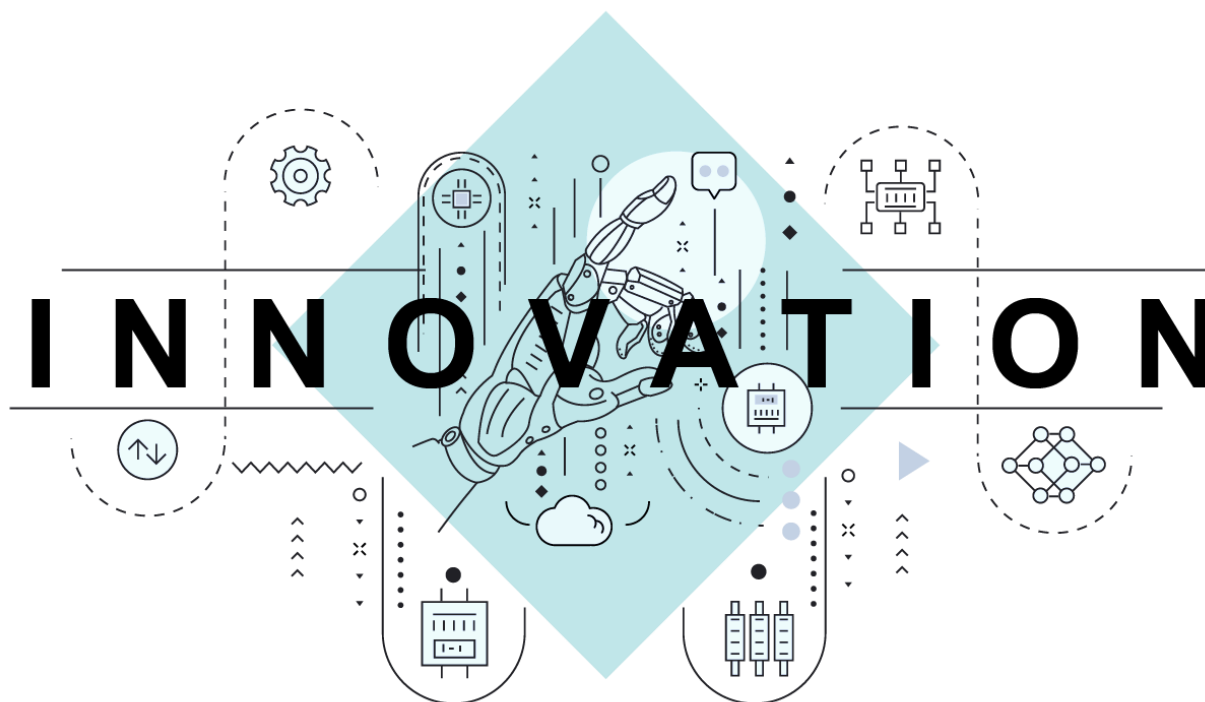


נושא המפגש:

מסע הרעיון – תרבות ארגונית
ומנהיגות לחדשנות



תכנית מנהל
החדשנות
הארגונית
מחזור 10
14.05.25

מרצה:

פרופ' מרים ארז

merez@technion.ac.il

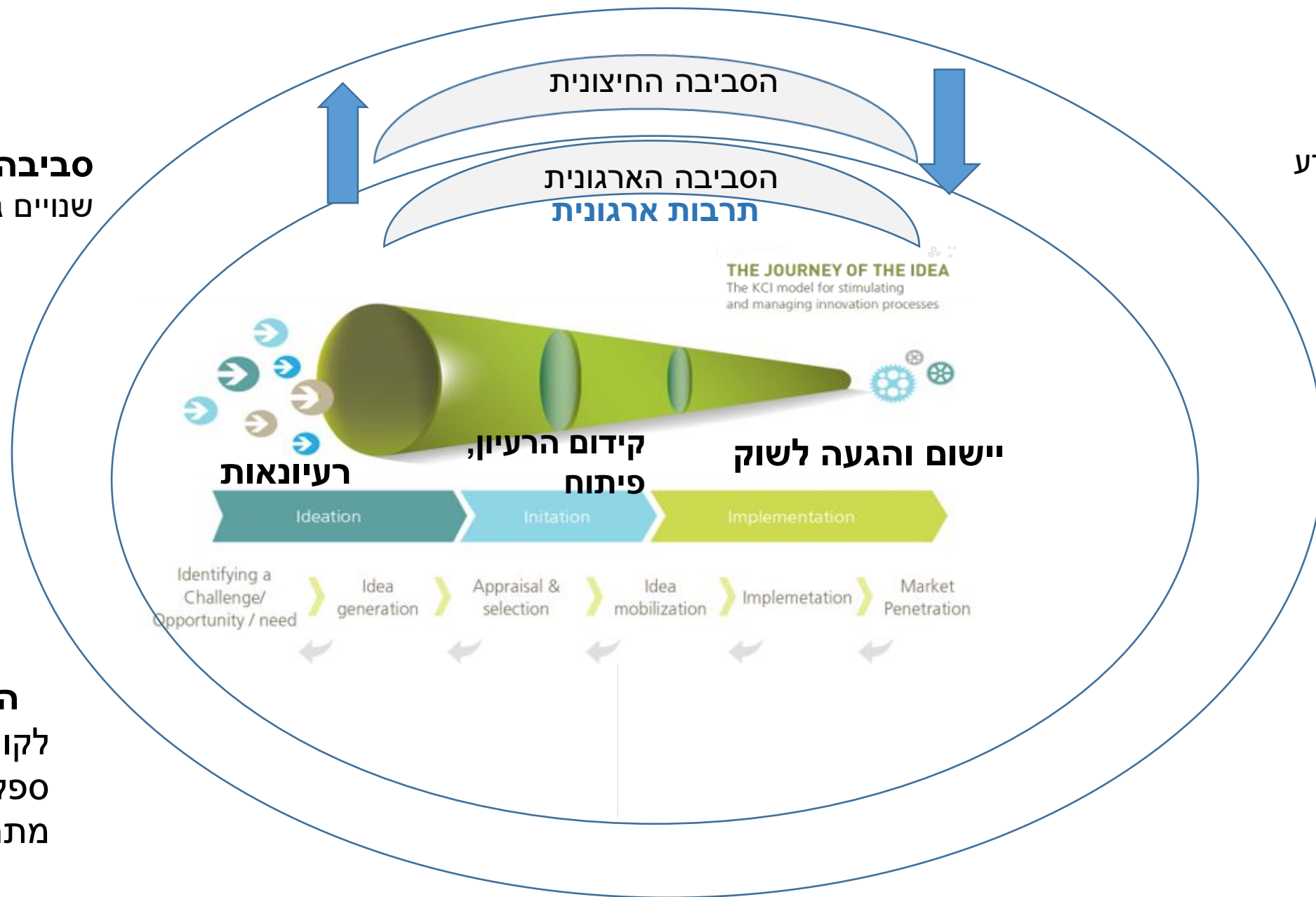
ראש מרכז הידע לחדשנות
ס. דיקן לתכנית ה MBA

סביבה גלובלית
שנויים גיאופוליטיים

טכנולוגיה
תקשורת
טכנולוגיית מידע
תעשייה 4.0
סייבר

השוק
לקוחות
ספקים
מתחרים

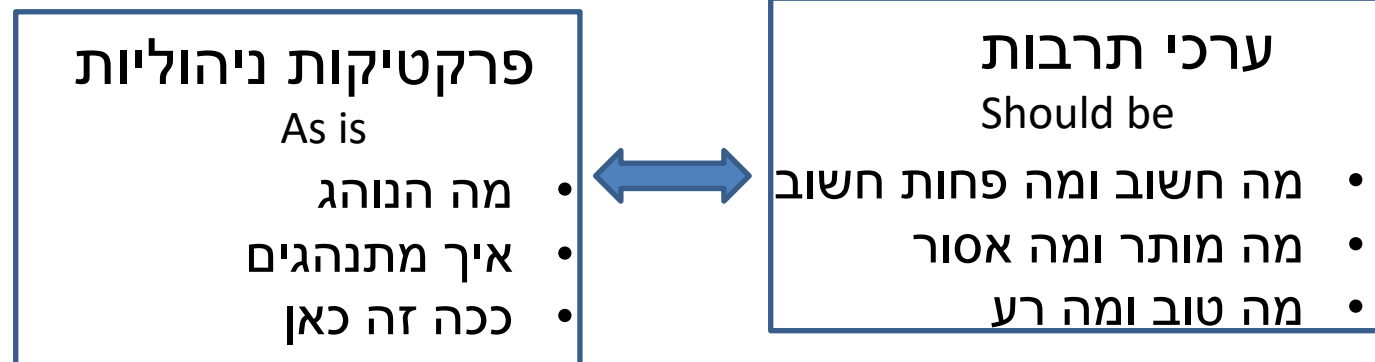
ממשל
רגולציה
משקיעים



מהי תרבות ארגונית?

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

(Miron, Erez & Naveh, 2004)



האם בארגון שלכם יש
התאמה בין הערכים לבין
הפרקטיקות הניהוליות?

**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;

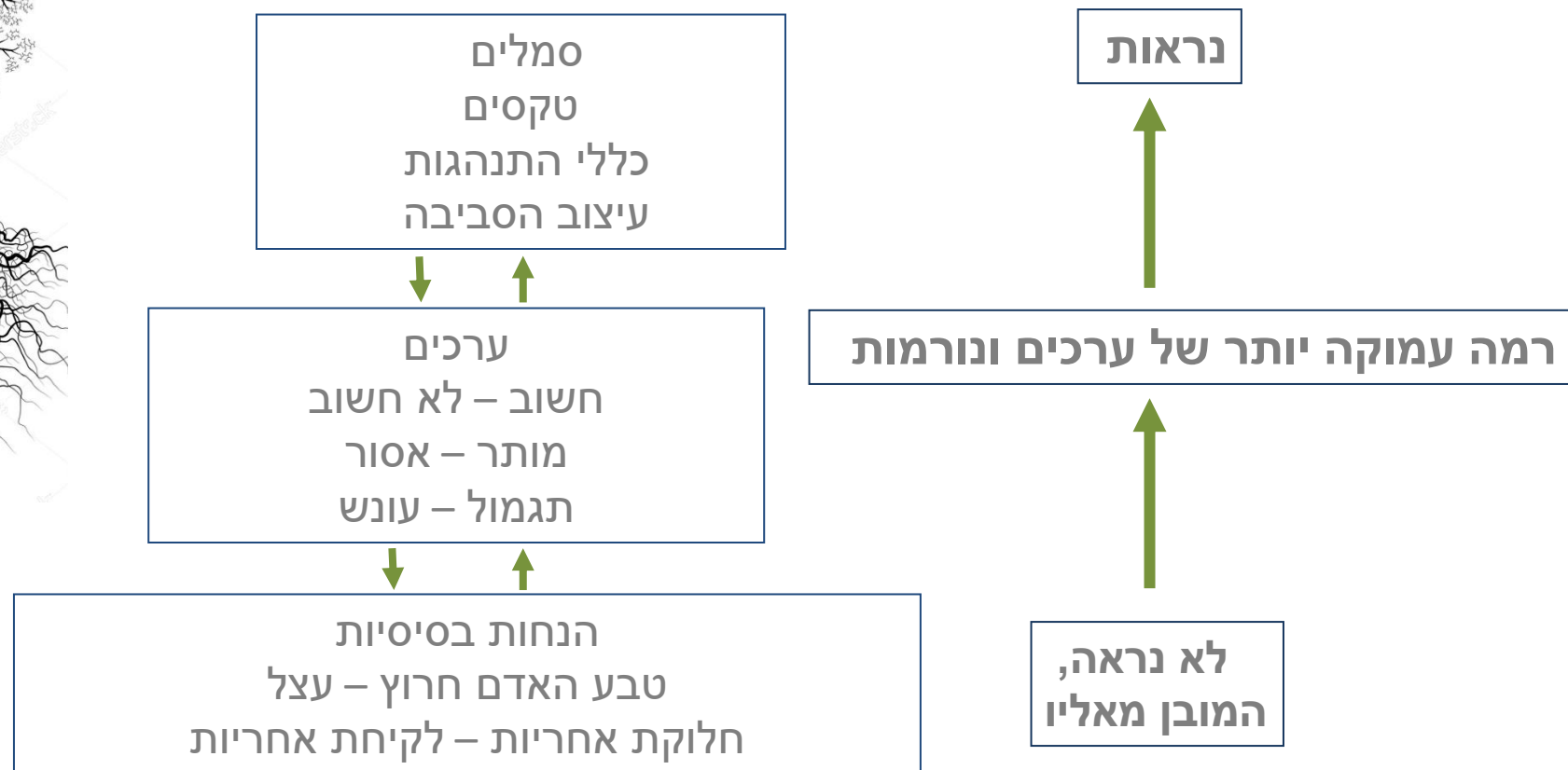
כן ציין כי "הופתעתי לגלות שלא מעט מנהלים התייחסו לאורך השנים
לגודל הצוותים שלהם כאל מדד להצלחה. זה נגמר"

[עומר כביר](#)

25.04.25 ,00:04

איך מתבטאת התרבות בארגון – תרבות ארגונית

(Schein 1985)



ארטיפקט נראות - שער של דו"ח שנתי של חברה

ARTIFACTS:

IBM

IBM ANNUAL REPORT, 2019

Virginia M. Rometty

Chairman, President and Chief Executive
Officer



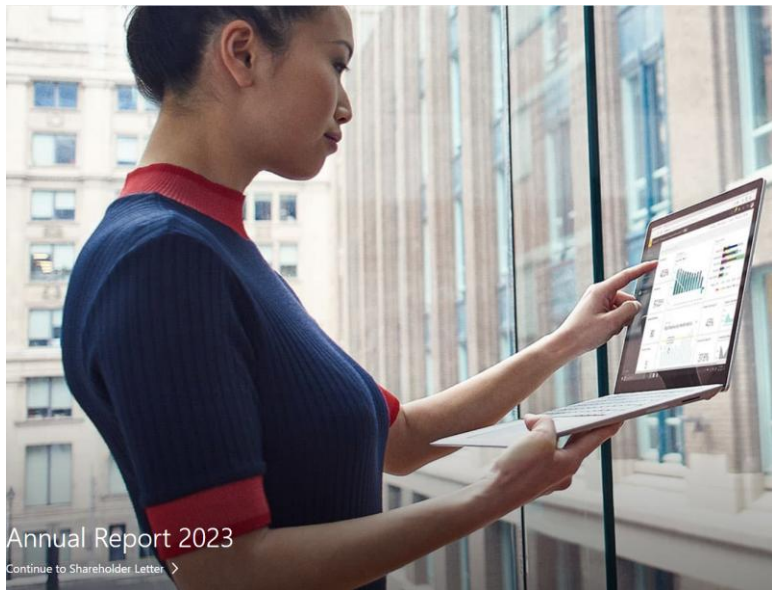
נראות - שער של דו"ח שנתי של חברה



Annual Report 2019

Satya Nadella -
Chief Executive Officer



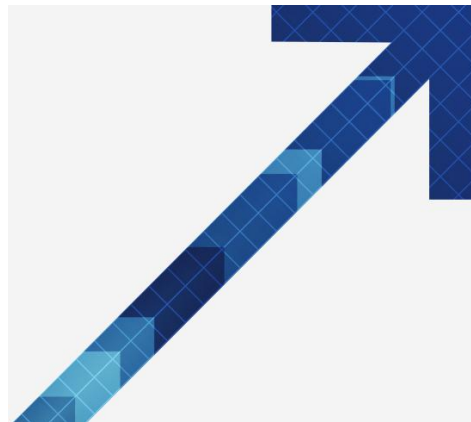


Satya Nadella
Chief Executive Officer



Dear shareholders, colleagues, customers, and partners:

We are living through a time of historic challenge and opportunity. As I write this, the world faces ongoing economic, social, and geopolitical volatility. At the same time, we have entered a new age of AI that will fundamentally transform productivity for every individual, organization, and industry on earth, and help us address some of our most pressing challenges.



2023 
Annual Report



A letter from Arvind Krishna
Chairman and Chief Executive Officer
Dear IBM Investor:



In 2023, we made significant progress in our journey to become a more innovative and focused company, built around the two most transformational technologies of our time: hybrid cloud and AI. We executed against a proven strategy, refined our portfolio, expanded our ecosystem of partners, and enhanced productivity throughout IBM.

מה משפיע על תרבות ארגונית?

המבנה הארגוני



תמריצים ארגוניים



העובדים



המייסד והחזון שלו



סביבה גלובלית טכנולוגית



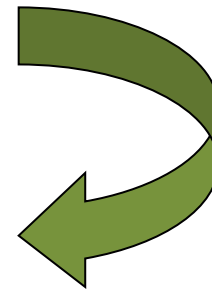
הסקטור התעשייתי/שרותי



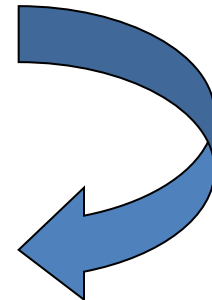
מאפייני תרבות ארגונית

O'reilly, Cladwell & Chatman, 1991

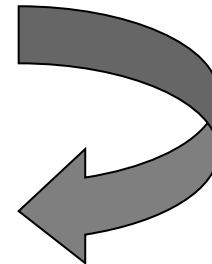
- חדשנות ולקיחת סיכון
- תשומת לב לפרטים
- דגש על תוצאות
- עבודת צוות
- תמיכה
- תחרותיות
- הכרה ותגמולים
- פיתוח אישי



TASK FOCUS (Rousseau,90)
דגש על המשימה



RELATIONAL FOCUS
דגש על קשרים חברתיים



PERSONAL FOCUS
דגש על הפרט

Chatman, מימדי תרבות ארגונית בעולם משתנה ודינמי
Caldwell, O'reilly & Doerr, 2014

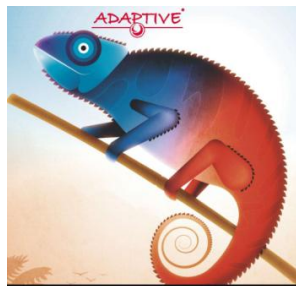
מימדי תרבות ארגונית

- הסתגלות → מרכיבי מימד הסתגלות
- Integrity
- שיתופי פעולה
- מכוונות לתוצאות
- אוריינטציה ללקוח
- תשומת לב לפרטים
- חדשני
- לוקח סיכון
- פתוח לנסיונות
- מתקדם במהירות
- מהיר בניצול הזדמנויות
- לא מוגבל על ידי כללים
- מסתגל



תרבות מאפשרת הסתגלות (2020)

- חדשנות
- לקיחת סיכון
- התקדמות במהירות
- ניצול מהיר של הזדמנויות
- גמישות

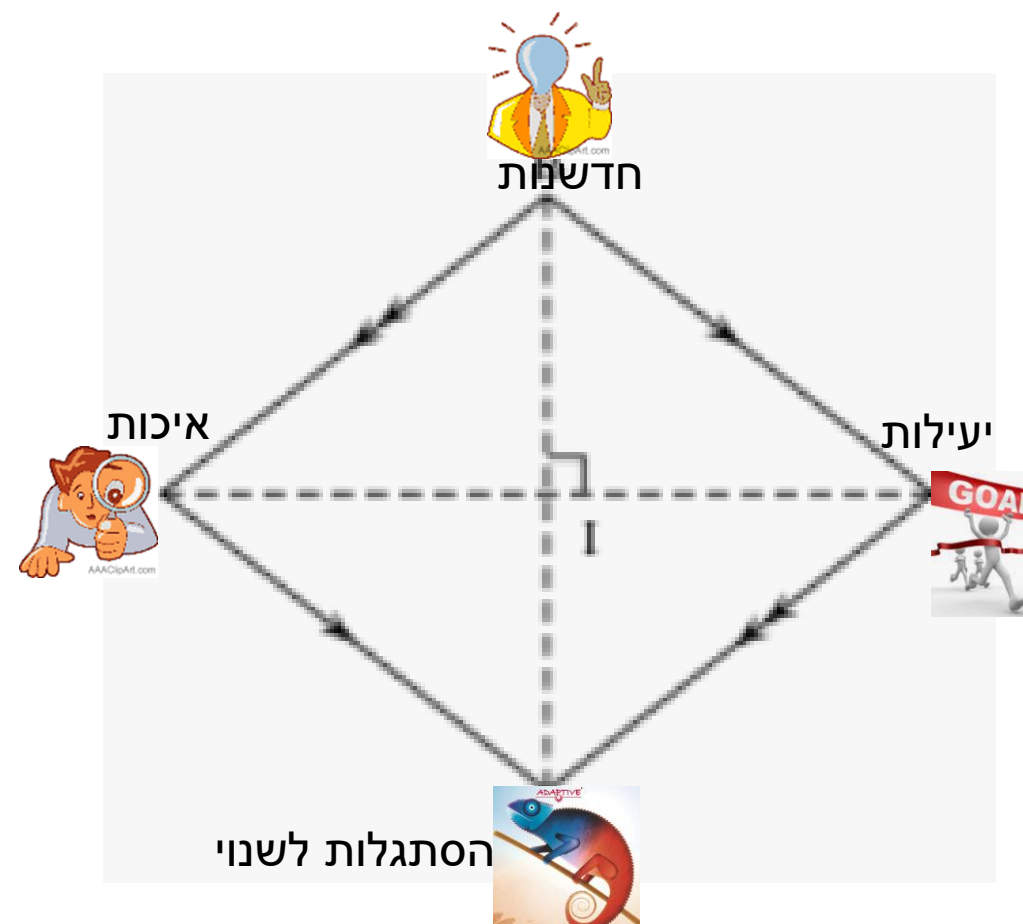


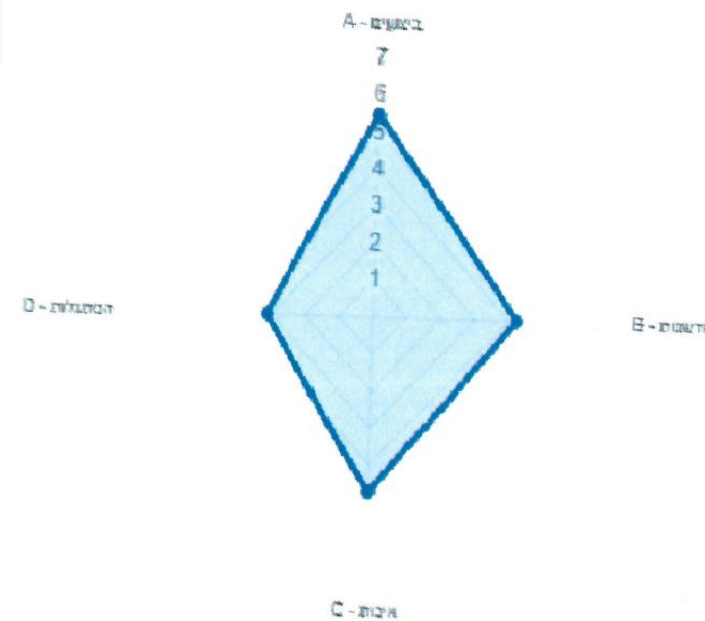
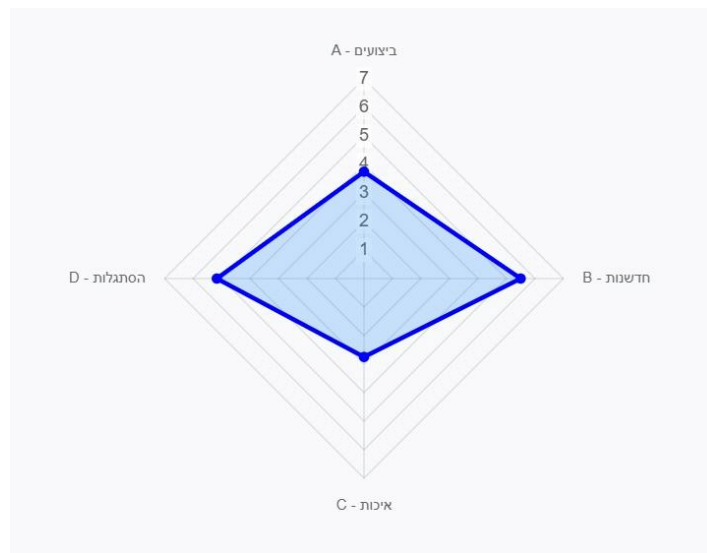
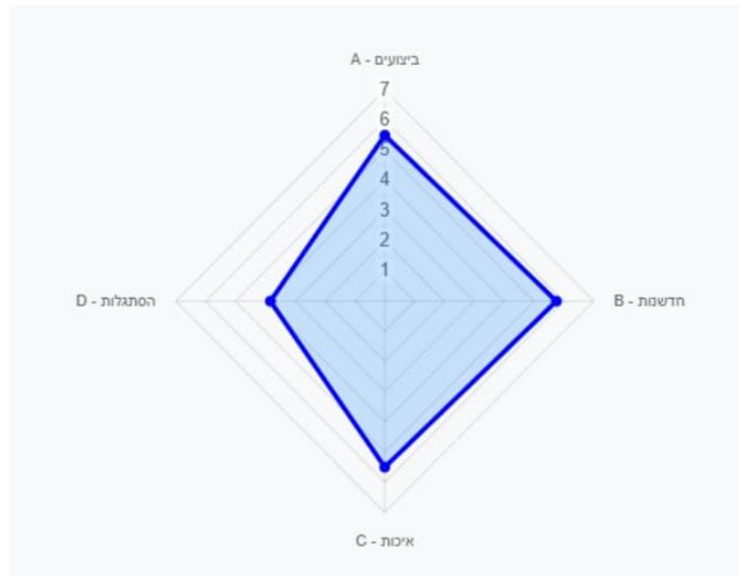
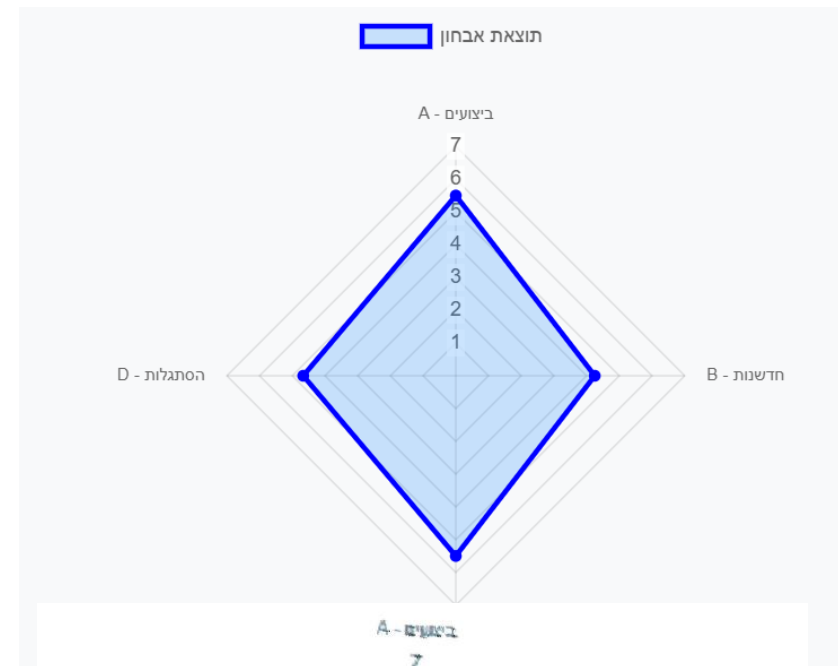
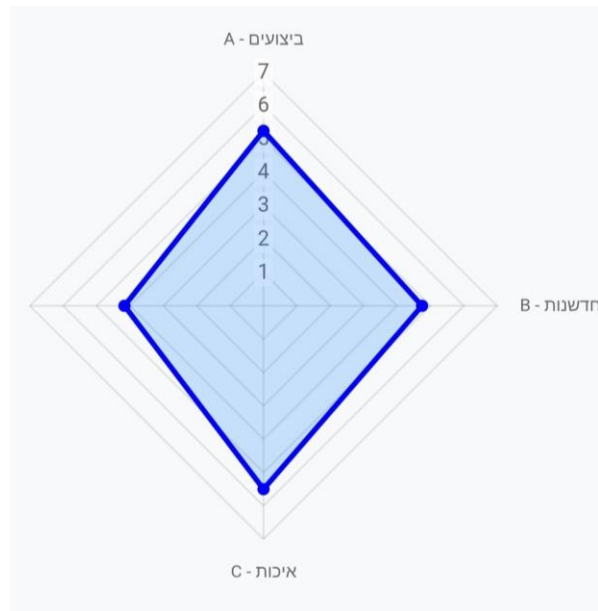
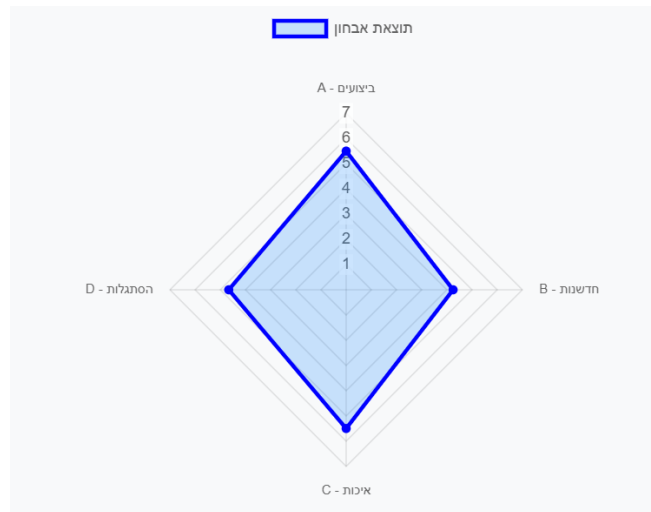
תרבות ארגונית לחדשנות (2010)

- עידוד להעלאת רעיונות חדשים
- הזדמנויות לחקור ולחפש
- האצלה של אחריות וסמכות
- חשיפה לידע עדכני
- יצירת בטחון פסיכולוגי
- אוריינטציה ללמידה
- סובלנות לטעויות



תרבות מאפשרת שנוי והסתגלות







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

שיטת התדריך – תחקיר
הפרדה בין התייחסות לאדם והתייחסות לפעולה

Public Sector
Incentives to stay

Shaping tomorrow's talent agenda for the public sector

McKinsey, March, 2024

By 2030, Gen Z is expected to
account for about 30% of the global
workforce.

In the U.S. Public Sector:

Gen X: 42% of the federal workforce
(2021)

Gen Z : 1.6 %

החלטה להישאר בארגון לעומת החלטה לעזוב

The Decision to Stay: Compensation

Reasons for leaving:

1. Career Development
2. Leadership
3. Compensation

Generations	Born	Current Ages
Gen Z	1997 – 2012	12 – 27
Millennials	1981 – 1996	28 – 43
Gen X	1965 – 1980	44 – 59
Boomers II (a/k/a Generation Jones)*	1955 – 1964	60 – 69

שנוי מבנה ← לתרבות של חדשנות



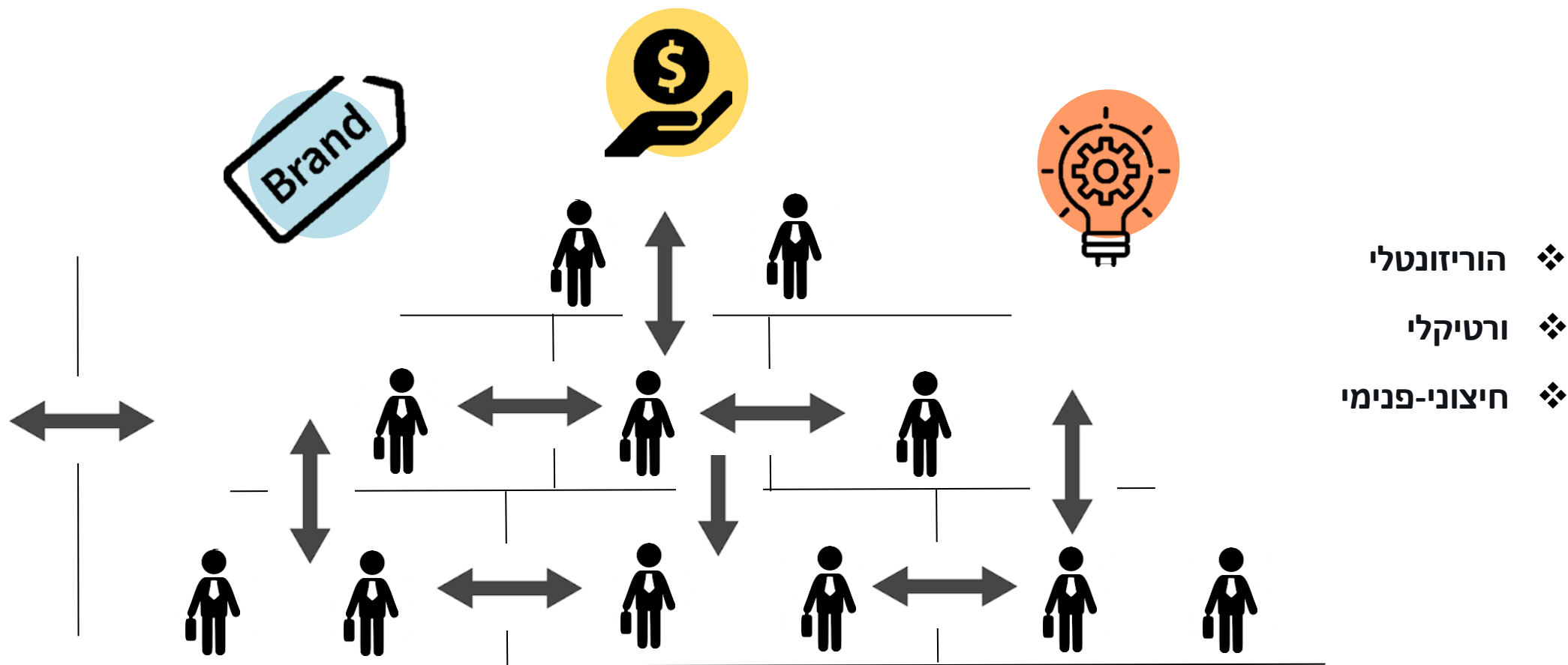
- ריכוזי ← מבוזר
 - פורמלי ← בלתי פורמלי
 - מורכב ← מורכב בשליטה
- (Fredrickson, 1986)



טכנולוגית מידע



שבירת מחיצות בין מחלקות להעברה ושיתוף במידע



שיטות ניהול תרבות לחדשנות

- שיתוף באתגרי החברה
- תשתית דיגיטלית להעלאת רעיונות ובחירתם (תחליף לתיבת הצעות)



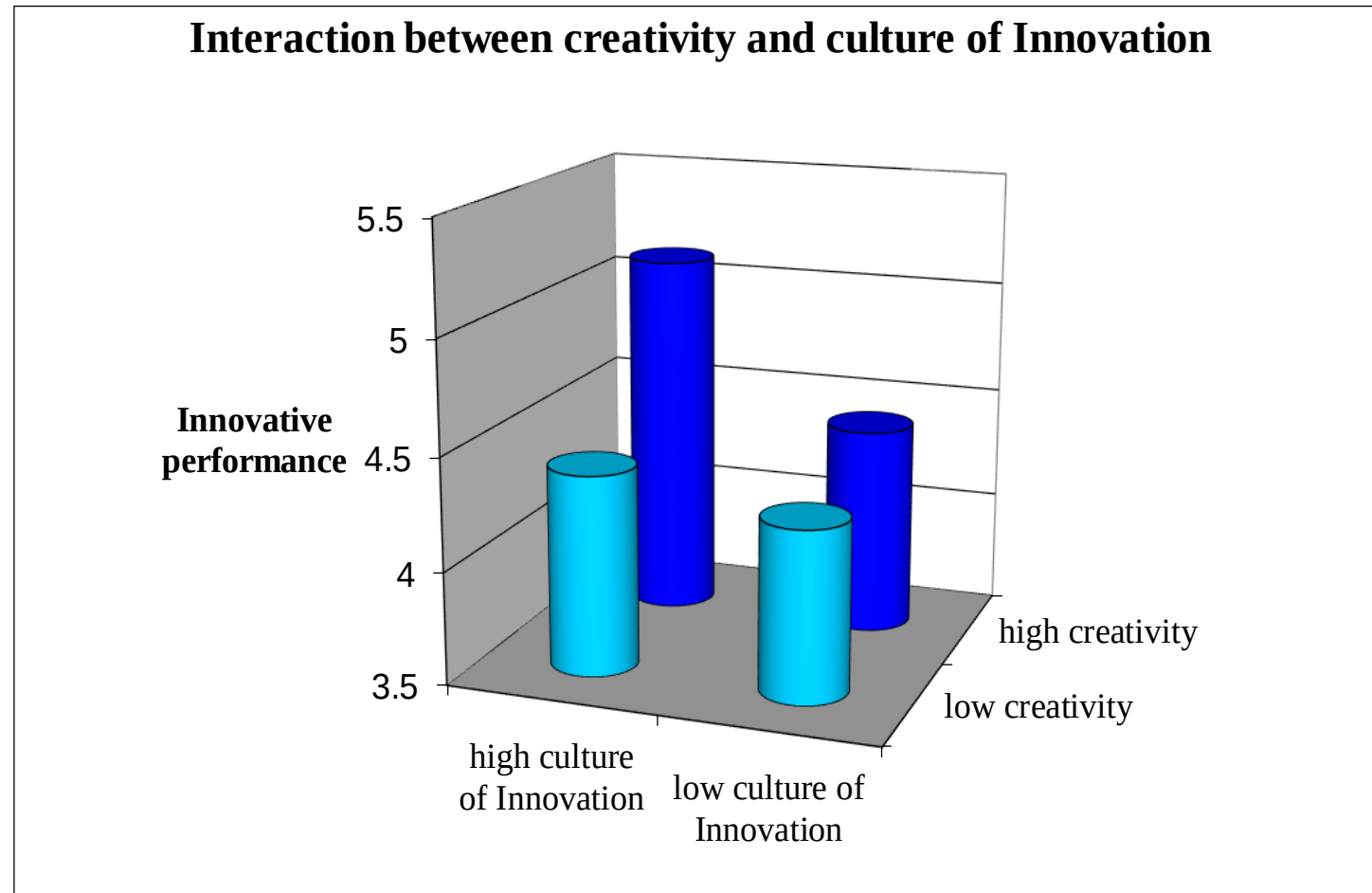
- צוותי חדשנות עם שונות פונקציונלית, מקצועית, מגדרית, תרבותית
- זמן גמיש להעלאה ובדיקה של רעיונות
- חדשנות פתוחה

מביאה ידע מחוץ לארגון



יצירתיות ותרבות של חדשנות

(Miron, Erez & Naveh, 2004)



איך לבנות תרבות לחדשנות והסתגלות ?

- אמצו חדשנות פתוחה
- גייסו מובילי חדשנות והדריכו אותם
- אפשרו העלאת רעיונות בארגון
- ובנו מערכת להערכה ויישום הרעיון
- בנו מערכת תמריצים – הכרה, תנאים, קידום
- בנו תכנית יישום ושתפו
- העריכו את תוצאות השנוי על פי מדדים רלבנטיים



אם יש שאלות ? זה הזמן..

תודה על ההקשבה