

תוכן

2	מבוא	
5	רקע	
	השפעת אקלים ארגוני על חדשנות	7
	השפעת גיל על חדשנות	8
11	שיטה	
	עיריית תל אביב- יפו – ארגון ציבורי	11
	חברת וויקס – חברה יזמית וחדשנית	12
	אוכלוסיית המחקר	12
	כלים	13
14	משתנה תרבות ליוזמה וחדשנות	
14	היענות	
14	תגובתיות / חיבוריות	
15	משתנה פתיחות לחדשנות	
15	פתיחות לשינוי	
15	נטילת סיכונים	
16	ראיה לעתיד / חזון	
16	יצירתיות	
16	נטילת יוזמה	
	הליך	17
17	ממצאים	
	בחינת השערה 1	18
	בחינת השערה 2	20
	בחינת השערה 3	22
	בחינת השערה 4	22
24	דיון	
	פתיחות לחדשנות לפי סוג הארגון	25
	פתיחות לחדשנות לפי גיל	25
	תרבות של יוזמה לפי סוג הארגון	26
	לסיכום	26
	מגבלות העבודה	26
27	מקורות	
30	נספחים	
	נספח מס' 1 – שאלון המחקר	30
	נספח מס' 2 – שאלון להעברה	30
	נספח מס' 3 – אופן פנייה לנחקרים	33

מבוא

בעולם העסקי, כל פעולה נלמדת באמצעות השפעתה על רווחים. כל פרויקט חדש, נחקר היטב, כל צעד יישומי נמדד בחשבונאות. כל משתתף במגזר העסקי, הינו יזם. כאשר הרווח שנקבע באמצעות מנגנון המחירים, מוגבל במוכנות של הצרכנים לשלם על המוצר. במצב כזה, כל עסק שיכול להציע תנאים טובים יותר לצרכן הסופי, הינו מרוויח. וכך, הרווח והמתחרים, דוחפים בעלי עסקים לחדשנות מתמדת.

לעומת זאת, המערכת של מנהל ציבורי, אינה נמדדת באמצעות רווחים. במערכת כזאת, רוב ההכנסות מגיעות באמצעות חוק ולא בהכרח קשורות לכדאיות או הצלחת הפרויקטים. במנהל הציבורי, הישגים לא ניתנים למדידה באמצעות מחירי שוק. לדוגמא, קשה להעריך את כדאיות הקמת פארק ציבורי. מסיבה זו, בניהול מנהל ציבורי, משתמשים בעקרונות שונים מאלו של מגזר העסקי ומנגנון החדשנות אינו קיים כפי שהוא קיים במערכת עם רווח (Mises, 1944).

בחיפוש אחר התייעלות, סקטור הציבורי, מנסה לאמץ את המנגנון והכלים של העולם העסקי כחלק מתפיסת ניהול ציבורי החדש (New Public Management) לשיפור השירות וחדשנות בסקטור הציבורי (Rainey & Bozeman, 2000). הרעיון שעומד מאחורי התפיסה, מציע לאמץ מאפיינים של מגזר העסקי לתוך מגזר הציבורי.

המייסד של הגישה, Christopher Hood (1991), הציע להציב בסקטור הציבורי, מערכת ערכים חדשה, דומה לזו בסקטור העסקי. מדובר במערכת ערכים שמציבה תקנים ומדידה של הצלחה וכישלון באמצעות קריטריונים של למידה ומקצועיות, הוגנות ושקיפות ועמידות וחוזקה כפי שניתן לראות בלוח מס' 1 שלהלן.

לוח מס' 1: מערכת ערכים בסקטור ציבורי בהתאם לגישה של "ניהול ציבורי חדש"

	KEEP IT LEAN AND PURPOSEFUL	KEEP IT HONEST AND FAIR	KEEP IT ROBUST AND RESILIENT
STANDARD OF SUCCESS	<i>Frugality</i> (matching of resources to tasks for given goals)	<i>Rectitude</i> (achievement of fairness, mutuality, the proper discharge of duties)	<i>Resilience</i> (achievement of reliability, adaptivity, robustness)
STANDARD OF FAILURE	<i>Waste</i> (muddle, confusion, inefficiency)	<i>Malversation</i> (unfairness, bias, abuse of office)	<i>Catastrophe</i> (risk, breakdown, collapse)
CURRENCY OF SUCCESS AND FAILURE	<i>Money and time</i> (resource costs of producers and consumers)	<i>Trust and entitlements</i> (consent, legitimacy, due process, political entitlements)	<i>Security and survival</i> (confidence, life and limb)

מקור : Hood, 1991, p. 11

הרעיון שעמד מאחורי הגישה, הינו להקדיש את תשומת לב המרבית לשירות לקוחות ולשים את הלקוח של המגזר הציבורי במרכז. מרביתן של הרפורמות על בסיס גישה זו, כשלו (Rezende, 2008), כאשר מדיניות המכוונת לשיפור השירות לאזרח, הייתה המובילה במסגרת הרפורמות והשאיפה הייתה לשפר ביצועי מגזר הציבורי באמצעות שיפור השירות ללקוח (Saxena, 2005).

Rezende, 2008 הסביר את הכישלון ברפורמות המכוונות למדיניות NPM, בדוגמא של ברזיל, באמצעות סתירה בין מטרה של השגת ביצועים לבין מטרה של שליטה ופיקוח. ארגונים אשר יישמו את הרפורמות, ראו בתפיסת ניהול ציבורי חדש, ככלי נשלט ולא לקחו בחשבון את ההתנגדות לרפורמות בקרב העובדים.

למעשה, רפורמה זהו צעד שלא קל ליישום היות והצלחה של שינויים ארגוניים תלויה קודם כל באקלים ארגוני תומך (Kotter, 1996). כלומר, השינוי צריך להיות מלווה בתקשורת בין גורמים שונים בתוך הארגון כפי שטענו Watzlawick, Weakland & Fisch (1975) ולא באמצעות הנחתת הנחייה מלמעלה למטה.

סוגיה זו, רלוונטית בעיקר בימינו, בתקופה של שינויים תכופים ודינאמיקה מתמדת. כדי לשרוד ארגונים נדרשים לפעול ביצירתיות וחדשנות, כאשר יצירתיות וחדשנות באות לידי יישום באמצעות עובדים. אומנם במגזר הציבורי, חדשנות אינה מפתח להישרדות כפי שזה במגזר העסקי, שיפור ביצועי ארגון ציבורי, משפרת את רמת האמון של האזרחים כלפי ממשל (Bouckaert & Halligan, 2008).

יחד עם זאת, ישנן דעות, אשר מציגות כי הצלחת NPM, תלויה בתנאים החיצוניים כגון תחרות וזמינות המידע. היות ורפורמות שעוסקות במדיניות מיקוד בלקוח הסופי במסגרת שירותי ציבורי, אינן תואמות למטרות המנהל שכפוף לתהליכים חוקתיים (Kaboolian, 1998).

מכאן, נשאלת השאלה, האם חדשנות במגזר הציבורי אפשרית? ואם כן, האם היא ניתנת ליישום וניהול באמצעות שינויים באקלים ארגוני במסגרת מדיניות ניהול ציבורי חדש? על מנת לענות על השאלה, בעבודה הנוכחית, ננסה לבחון את נושא החדשנות בקרב מגזר עסקי וציבורי מתוך שאלה מרכזית שמקורה בגישת ניהול ציבורי חדש – האם קיים הבדל בין אקלים ארגוני תומך שינוי וחדשנות בין מגזר הציבורי למגזר העסקי. הרעיון המרכזי מגיע מתוך נקודת ההנחה כי הבדל באקלים ארגוני תומך חדשנות, קשור בהצלחה ביישום גישת ניהול ציבורי חדש.