

תוכן העניינים

עמוד

1.0 מבוא.....	3
2.0 סקירת ספרות.....	4
2.1 תרבות ארגונית – מהי?.....	4
2.1.1 סוגי תרבויות ארגוניות.....	5
2.1.2 תיאוריות על תרבות ארגונית.....	6
2.2 ארגונים ותרבות ארגונית.....	6
2.2.1 סקירת ארגונים שיש בהן תרבות ארגונית.....	7
2.2.2 מחקרים על קשר בין תרבות ארגונית להצלחה עסקית.....	7
2.2.3 מאפייני ארגונים שבהם מוטמעת תרבות ארגונית.....	8
2.3 הטמעה והצלחה של התרבות הארגונית.....	9
2.3.1 מדדי הטמעת תרבות ארגונית.....	9
2.3.2 כלים ומדדים להצלחת עסק שיש לו תרבות ארגונית.....	9
2.3.3 דוגמאות מהארץ.....	10
3.0 מחקר – אוכלוסיה, שיטה, מדגם, השערה, ממצאים.....	11
4.0 סיכום.....	14
מקורות.....	16

1.0 מבוא

תרבות ארגונית היא אוסף של נוהגים וכללים, שאימצו לעצמם באופן מוסכם על העובדים ו/או החברים בארגון מסוים. היא יכולה להתבטא בדרכים שונות ומגוונות: בנימוס מכובד כלפי לקוחות ועמיתים, בבגדי עבודה מיוחדים למקום, טקסים שונים במהלך השנה שנחגגים באופן מיוחד רק בארגון מסוים, מחוות, מתנות, אותות, אספות במועדים מסוימים, קוד התנהגות מוסרי וכדומה. כל אלו יוצרים בארגון תחושה של אחדות, שפה משותפת, קו אחד, פאזה אחת. בסופו של דבר כל אלו יוצרים את התרבות הארגונית (Schein, 2001).

בעבודה זו יסקר נושא התרבות הארגונית על שלל היבטיו:

הגדרת מהות התרבות הארגונית, כיצד היא מתבטאת, אופנים שונים של ביטוי והצגת תרבות זו וכדומה. ייסקרו המודלים הקלאסיים של תרבות זו:

(Schein, 2001) – מודל שדן בארטיפקטים – אמצעי ביטוי לתרבות ארגונית, כגון לבוש, דיבור בטון או שפה מסוימים, הרגלי נימוס ומחוות וכדומה; מודל (Lewin, 1947), אשר חוקר את שלושת שלבי יישום השינוי הארגוני – הפשרת השינוי מהרעיון למעשה והתגברות על התנגדות העובדים או חלק מהם, שינוי למעשה וקיבוע השינוי כך שלא יחזור המצב לקדמותו למה שהיה לפני השינוי; מודל (Martin, 1992) אשר דן בנושא יותר מכיוון חברתי ותת ארגונים בתוך הארגון עצמו וכיצד כל קבוצה רואה את השינוי או מתנגדת לו; מודל רוז, אשר רואה את השינוי הארגוני בשלושה מעגלים – מעגל ההנהלה, העובדים והסביבה.

העבודה תדון במודלים להצלחה של הטמעת תרבות ארגונית, כגון יכולת למידה של הארגון ותסקור ארגונים לדוגמה בארץ ובעולם. לאחר מכן ייסקר נושא מדדי הטמעת תרבות ארגונית והצלחת ההטמעה.

החלק המחקרי עוסק בתרבות הארגונית כגורם להצלחתה העסקית של החברה, כאשר ייסקרו מספר חברות שהטמיעו תרבות ארגונית אצל עובדיהן.

2.0 סקירת ספרות

2.1 תרבות ארגונית – מהי?

(Schein, 1988) מגלה כי תרבות ארגונית כמושג הינו תופעה עדכנית למדי. לפניו היו נהוגים מושגים של "נורמות קבוצתיות" ו"אקלים", לתאר את האווירה וקודי ההתנהגות בארגון או בקבוצה.

לדברי (Schein, 1988) אפשר לשער שתרבות הייתה מושג קשה לחוקרים בעלי אוריינטציה פסיכומטרית להתמודד איתו, וזה לא הספיק להיות משתנה מסביר מובהק ומוגדר לצרכי מחקר. עם זאת במהלך השנים ניכרת עלייתה של יותר כמשתנה מדעי שצריך להיחקר, ובהיותו מסביר תופעות ארגוניות שונות בו ומחוץ לו.

לדבריו, בשנות ה-50 וה-60, החל תחום הפסיכולוגיה הארגונית לבדל את עצמו מתוך תחום הפסיכולוגיה התעשייתית, והביא איתו דגש גדול יותר על מושגים שעסקו בהם יחידות גדולות יותר מקבוצות עבודה. עם שינוי זה הגיע צורך גדול יותר במושגים כמו "מערכת" שיכולים לתאר את מה שאפשר לחשוב עליו כדפוס של נורמות ועמדות החוצות יחידה חברתית שלמה, כתרבות ארגונית.

הגדרות אחרות לתרבות ארגונית - מערכת של ערכים או דרך מחשבה ופילוסופיה של הארגון, שממנה נובעים המבנה והתהליכים בארגון והופכים לצעדים מעשיים (Argyris, 99). או – זו שמייצגת את החלק שלא נכתב רשמית בארגון. זה החלק הרגשי של הארגון. ערכי המפתח שלו, תובנות שנוצרו בו ואמונות שאותם מעביר הארגון לחברים ותיקין חדשים שלו, ודרכם מטמיעים את הדרך והמעשים הנכונים לחשוב ולהתנהג על פיהם בארגון. תרבות כזאת מספקת לעובדי הארגון תחושה של הזדהות ומביאה למחויבות העובדים לפעול על פיהם ולטובת הארגון. (Daft, 2004)

קיימים מספר מודלים של מודלים של יצירת והטמעת תרבות ארגונית:

מודל קורט לוויין:

מודל זה רואה ככורח השעה של הארגון את השינוי, והוא מתמודד עם שיטות של שכנוע את העובדים להתגבר על התנגדויות שלהם. עצם הצורך השינוי ברור, ולא צריך להצדיק אותו אלא רק להטמיע אותו בארגון תוך שכנוע המתנגדים. קיימים בתהליך זה שלושה שלבים: הפשרה, שינוי וקיבוע.

בשלב ההפשרה מייצרים תחושה של כעין משבר וצורך חיוני מאוד בשינוי. מכינים את הקרקע בארגון לשינוי. זה מרכז התנגדויות אפשריות. אחר כך מגיע שלב השינוי, בו מציגים את תכנית השינוי ומה הדרך לביצועה. מביאים מטמיעים ומפקחים על כך שהשינוי באמת ייעשה ויישאר ולא יחזור המצב שלפניו. לכן יש תורך באחזקת השינוי באופן קבוע, עד שברור שאין דרך חזרה. אחרי זה מגיע שלב הקיבוע שבו השינוי הוא כבר עובדה קיימת בארגון וכולם התרגלו אליו (Lewin, 1947).