

סקירת ספרות

יזמות פנים ארגונית הוא מושג שהולך וצובר תאוצה בקרב ארגונים רבים (Kuratko, et. al., 2014). המונח יזמות פנים ארגונית מתאר התנהגויות יזמיות המתרחשות בתוך ארגון קיים (Moriano, et. al., 2014). מדובר בתהליך בו אדם אחד או קבוצת אנשים, בשיתוף עם ארגון קיים, יוצרים ארגון חדש או מעוררים התחדשות או חדשנות בתוך אותו ארגון (Soriano, et. al., 2012). יזמות פנים ארגונית מתרחשת בדרך כלל במטרה להציע ולתחזק את החברה, וזאת באמצעות חיפוש ויצירת עסקים, פיתוח מוצרים, שירותים או תהליכים חלוציים אחרים בכדי להבטיח צמיחה בהכנסות או רווחיות כלשהי לחברה. יזמות בארגון היא פעולה בסיסית, שבאמצעותה החברה מצליחה להפתח לשווקים חדשים, ללקוחות חדשים או משלבת משאבים קיימים בדרכים חדשות (Kuratko, et. al., 2005). כאמור, יזמות היא מנגנון לפיתוח עסקי בעל חשיבות כלכלית גדולה. בהקשר של חברות, המושג בא לידי ביטוי בתנאי היתרון התחרותי (Soriano, et. al., 2012).

הצורך ביצירת סביבה ארגונית התורמת ליזמות תוך ארגונית ומחויבות של העובדים לחדשנות כבר הוזכר בספרות העבר (Alpkan, et. al., 2010). יזמות פנים ארגונית יכולה להיות מושפעת מגורמים רבים, חיצוניים ופנימיים (Orchard, et. al., 2018). ליזמות פנים ארגונית יש מבנה רב מימדי, והגורמים הנבדקים ביותר שלה הם נטילת סיכונים, חדשנות, יוזמה ואנרגיה תחרותית (Soriano, et. al., 2012).

חברות המעודדות יזמות פנים ארגונית נתפסות בדרך כלל כגופים דינמיים וגמישים, המוכנים לנצל הזדמנויות עסקיות חדשות כאשר הן נקרות בדרך. הם בוחנים תחומים עסקיים חדשים וגם דרכים חדשות לנהל תחומים קיימים (Kuratko, et. al., 2014). בבסיס היזמות הפנים ארגונית עומדים שלושה ממדים מרכזיים – חדשנות, לקיחת סיכונים ויוזמה (Kuratko, et. al., 2005). חדשנות משמעותה חיפוש אחר פתרונות יצירתיים לבעיות או צרכים. לקיחת סיכונים פירושה נכונות להתחייב לרמות משמעותיות של משאבים בכדי למצוא הזדמנויות יזמיות על אף הסיכון להכשל, ולקיחת יוזמה היא הנכונות לעשות את מה שנדרש בכדי לחתור להשלמת ההזדמנות היזמית. Dess & Lumpkin (2005) הציעו גם שני ממדים נוספים הקריטיים ליזמות פנים ארגונית: תחרותיות ואוטונומיה. תחרותיות היא היכולת והרצון להיות טוב יותר, חדשני יותר, שירותי יותר ובאופן כללי להחשב הטוב ביותר בתחום בו אתה מספק שירות או מוצר כלשהו. אוטונומיה משמעותה מתן תחושת עצמאות לעובדים, שיש להם אוטונומיה על קצב העבודה ואופייה. Kuratko, et. al. (2014) טענו כי אם ארגון מתייחס ברצינות לפיתוח סביבה פנימית התורמת לפעילות יזמית, לא מספיק להתנהל על פי התכונות שנמצאו במחקרים קודמים ככאלו שמעודדות יזמות פנים ארגונית, אלא- עליו למצוא דרך למדוד את הממדים הספציפיים הקשורים לסביבה חדשנית כך שיהיה מעקב מדיד אשר יוכל לשקף למנהל הארגון האם הוא בדרך הנכונה.

הקשר בין פעולות יזמיות פנים ארגוניות לבין סוג הארגון הוערך באופן שונה לאורך השנים (Kuratko, et. al., 2005). במהלך שנות השמונים, למשל, יש שטענו שקשה לאנשים ליזום בתוך מבנים ארגוניים בירוקרטיים, ייתכן שמכיוון שבדרך כלל מדובר בארגונים גדולים עם דרגים רבים והתנהלות מסורתית. באותה העת, אחרים הציעו כי אין בטענות האלו ממש וטענו כי ניתן לעודד פעולות יזמיות בחברות בכל סדר גודל (Kuratko, et. al., 2005). בשנות התשעים, שינוי, חידוש ויזמות הפכו למלים נחשבות ומרכזיות בשיח ברחבי העולם, אשר תארו מה חברות מצליחות צריכות לעשות על מנת לשרוד ולהתחרות בכלכלה

העולמית ההולכת ומתפתחת. גם כיום, במאה העשרים ואחת, ישנה דרישה צרכנית הולכת וגוברת למוצרים ושירותים משופרים ככל היותר וכמה שיותר מהר, ובעקבות דרישה זו ישנה עלייה דרמטית ביותר במהירות החדשנות בקרב חברות רבות המספקות שירותים שונים זו מזו (Orchard, et. al., 2018). החברות השונות מתחרות על כל לקוח ולקוח בזמנים לא פשוטים, זמנים הדורשים חזון חדשני, אומץ, לקיחת סיכונים ומנהיגות חזקה בכדי להצליח לשרוד ולהתפתח (Kuratko, et. al., 2014). לכן, כיום יזמות פנים ארגונית היא דבר מבוקש המתרחש במגוון סוגי ארגונים, החל מעסקים קטנים ובינוניים וכלה בתאגידים בין לאומיים (Moriano, et. al., 2014). כיום, אפילו ארגונים ללא כוונת רווח וארגונים במגזר הציבורי מבינים שעליהם ליישר קו ולעודד יזמות פנים ארגונית בכדי להצליח בתחומם כראוי.

אבל, למרות המכנה המשותף הגדול בין כל סוגי הארגונים השונים אשר כולם רוצים להיות חדשניים ומובילים בתחומם, ולמרות העובדה שפיתוח מיזמים עסקיים קטנים ובינוניים חדשים הוכחה כמקור חיוני הן להכנסות והן לתעסוקה ואף כצעד מכריע להמשך דרכו של העסק (Orchard, et. al., 2018), אי אפשר להתעלם מכך שכאשר היזמות היא פנים ארגונית, סוג הארגון עשוי להשפיע על תהליך היזמות בעקבות אילוצים ארגוניים שונים (Soriano, et. al., 2012). למשל, האפשרויות לתגמל את העובדים, זמינות משאבים, כמות חופש הפעולה שניתנת לעובדים ורמת הסיכון שהארגון מסוגל לקחת הן מועטות בהרבה בדרך כלל בעסקים קטנים ובינוניים מאשר בחברות גדולות ותאגידים, שכן במקרים רבים מדובר בתהליך מסוכן או אפילו מזיק לטווח הקצר לביצועים הכספיים של המשרד. אי אפשר להתעלם מכך שבארגונים קטנים ובינוניים הסיכון הכרוך בפעילויות חדשניות לעומת הערכת התגמולים הפוטנציאליים הוא כבד משקל יותר מבחברות גדולות ותאגידים (Orchard, et. al., 2018). אך, למרות הסיכון הרב וכובד המשקל הנ"ל, אין ספק כי יזמות פנים ארגונית יכולה למלא תפקיד יעיל ואינטגרלי ביותר לקידום ואף להישרדותם של עסקים קטנים ובינוניים.

אם כך, ברור כי מנהלי ארגונים מכל הסוגים ובכל הגדלים מבינים שחדשנות היא ההיבט החשוב ביותר עבור חברות המעוניינות להתקדם ולהתפתח בחברה הגלובלית, ולכן שואפים לפתח חשיבה יזמית בקרב עובדיהם (Kuratko, et. al., 2014). יזמים הם הכוח המניע מאחורי פיתוח מוצרים, שיפור מוצרים ו/או חדירת שוק (Moriano, et. al., 2014). עובדים אלה הם חדשניים, בעלי מוטיבציה להצליח, נהנים מהתמודדות עם אתגרים ובעלי נכונות ללמידה מתמשכת ורציפה. אך, פעולות יזמיות אינן מתרחשות בחלל ריק (Kuratko, et. al., 2005). רוח יזמית רחבה בארגון, כזו המסייעת להתמודד עם תנאי שוק שמשתנים במהירות ומספקת רווחים נאים, תהיה אפשרית רק אם ייקבעו אקלים פנימי תומך ומתאים מטעם הדרגים הגבוהים בחברה (Alpkan, et. al., 2010). ואכן, אי אפשר להתכחש לכך שפעולות של יזמות פנים ארגונית מתרחשות במסגרת מערך הפעולות המלא של הארגון ודורשת הקמת סביבה פנים ארגונית המטפחת פעולות יזמיות (Kuratko, et. al., 2005). פיתוח סביבה כזו היא דבר מאתגר הדורש חשיבה מרובה וקבלת החלטות נכונה. מנהלים בדרגים בכירים ובדרגי ביניים ממלאים תפקיד חיוני ביצירת סביבה