

תוכן עניינים

3.....	חלק א' (מאפייני ארגון)
5.....	חלק ב (סקירת ספרות)
5.....	א. תרבות ארגונית
6.....	ב. מוטיבציה בארגונים
6.....	ג. הקשר בין תרבות למוטיבציה
7.....	חלק ג' (בחירת מודל אבחוני התערבותי ויישומו לפיתוח הארגון)
9.....	חלק ד' (רפלקציה אישית)
10.....	רשימת מקורות
12.....	נספחים
12.....	נספח א': חזון הארגון, ייעוד ואסטרטגיה

חלק א' (מאפייני ארגון)

1 חזון, יעוד ואסטרטגיה: חזון הארגון קיים, מופיע בכתב הן בדוחות החברה והן באתר שלה (במלואו - בנספח '). החזון משמש כמצפן להדרכת פעילות העובדים מבחינה ביצועית, מוסרית ושירותית. החזון לא נרקם בצורה שיתופית, כי מנהלי הארגון ניסחו אותו בעצמם, ללא עירוב העובדים, על בסיס החוק והשליחות החברתית בבסיס הארגון. להלן עיקרי החזון: "הגוף המקצועי והמוביל בתחום הביטחון הסוציאלי בישראל... יפעל באופן יזום, ביעילות ותוך גילוי רגישות לכבוד האדם, כך שכל מבוטח ומבוטח יוכלו למצות את זכויותיהם." מכאן כי החזון מושתת על ערכים של סיוע, רגישות ויעילות, ומונחה על ידי משמעות של שליחות לסיוע לאזרחים לממש זכויות שמגיעות להם. יעוד הארגון הוא לקדם את הרווחה בישראל ולהקטין פערים חברתיים-כלכליים. כמובא בנספח א': "רעיון הערבות ההדדית, הקטנת הפערים בחברה, צמצום העוני והבטחת קיימות מערכת הביטחון הסוציאלי לאורך זמן, עומדים בבסיס פעילות הארגון". יעוד הארגון נגזר מהחזון ונושא בחובו משמעות חברתית ניכרת. היעוד מוסכם על העובדים ועל הסביבה כאחד. האסטרטגיה למימוש היעוד היא הקשבה למקבלי השירות, שמירה על קשרי קהילה, שיפור השירות, ופיתוח כוח האדם. כמובא בנספח א': "דרכו של הביטוח הלאומי תהיה מושתתת על חתירה מתמדת למצוינות, תוך התאמה לצרכים המשתנים של מקבלי השירות... הביטוח הלאומי יהיה אבן שואבת לכוח אדם מקצועי, איכותי וערכי...". ניתן לראות כי האסטרטגיה שנוסחה מעט מעורפלת, וניתן לייחס זאת למורכבות הסביבה, לפעילות הענפה, וגם לכך שהעיתיד הסוציאלי בישראל לא תמיד ברור ומושפע מחלופת ממשלות, משברים כמו קורונה ומלחמות ועוד. לכן צריך לנסח אסטרטגיה מאד כוללת על מנת להכתיב לאן מועדות פני הארגון, אבל החיסרון בכללניות הוא הערפול בניסוח כאמור.

2 תרבות ארגונית: הנחות יסוד: ניתן לבחון את הנחות היסוד של התרבות בביטוח לאומי על פי 7 קטגוריות עיקריות שמונהשיין (Schein, 1990): קשר ארגון-סביבה - ניתן לשלוט לסייע לאזרחים; מבנה הארגון - צריך לשאוף להטרונגיות מרובה בהרכב העובדים מבחינה דמוגרפית; טבע המציאות - בעל הסמכות קובע כיצד יתבצעו משימות והסמכות עצמה נגזרת מהעמדה; זמן - הארגון מתייחס להווה ומנסים לעזור לאזרחים באותו רגע אך גם יש יחידות שמסתכלות אל העתיד ומנסות לתכנן אסטרטגיה לפי מגמות באוכלוסייה; טבע האדם - הארגון מפקפק בטוב המולד של האדם ולכן למשל מוודאים היטב כי אדם זכאי להטבות שונות מיוחדות; טבע הפעילות - הארגון יותר מאמין ב-being מאשר ב-doing שכן מעדיף להסתגל לשינויים באוכלוסייה ובממשל מאשר ליישם כל מיני יוזמות חדשניות; יחסים בינאישיים - הארגון פועל מתוך שיתוף פעולה אך גם דרך אוטוקרטיה. ערכים מובילים: שירותיות, יציבות, שיתוף פעולה, תגובתיות, סיוע, רגישות, יעילות, פשטות, רווחה וצניעות. נורמות: השתדלות למען עזרה לאחרים (מקבלי שירות, עמיתים), צייתנות לבעלי סמכות בארגון, תגובתיות להודעות ולמסרים, התנהגות חברתית לעובדים אחרים ולמקבלי שירות, התייעצות עם עובדים אחרים כשמשוהו לא ברור ועוד. טקסים: פרסי עובד מצטיין, ערב הזקרה לוותיקים, חגים לכל הדתות, ימי הולדת לעובדים ועוד. שפה: שפה מקצועית רווחת בארגון הקשורה למערכות הארגוניות. ארטיפקטים: המבנה הפיזי הינו פשוט ותכליתי ומשקף ערכים של פשטות, רווחה וצניעות. תרבות מוצהרת/בפועל: ניתן לומר כי התרבות הארגונית די הדוקה שכן התרבות המוצהרת זהה לזו שבפועל, וזה גורם לעובדים להיות יותר נאמנים לארגון ומעורבים בו כי ציפיותיהם מהארגון מתממשות. סוג התרבות: התרבות הינה שמרנית, כלומר הארגון מנסה לשמר תהליכים מוכרים ואת השגרה של העובדים, דבר החוסם את פיתוחה של תרבות של למידה, ועומד לרועץ עבור הארגון שכן כל הזמן מנסה המדינה להטמיע בו מערכות חדשות, מעודכנים חוקים, משתנים תפקידים וכו'. לכן העובדים ומנהליהם צריכים ללמוד ללא הרף להסתגל למצבים החדשים, ואי קיומה של תרבות למידה מסכל את הצלחת השינויים שלו ומשמר את הארגון במצבו הקודם, כך שרק מעטים שינויים מיושמים הלכה למעשה. גם כן, התרבות פחות פתוחה לשינויים משמעותיים ולכן למעשה הארגון שומר על מבנה, תפקוד ומשמעות אחידים לאורך העשורים האחרונים (אילן, 2022). היבטים גלויים מול סמויים: מישור התרבות הגלוי (ארטיפקטים כמו סידור המבנה, שפה, טקסים, התנהגות) משקף את המישור הסמוי (ערכים, נורמות, הנחות) מה שתורם לכך שהתרבות הדוקה, דבר שעוזר לשמור על עובדים מתאימים לארגון (Misangyi, 2016).

חלק ב (סקירת ספרות)

א. תרבות ארגונית

תרבות ארגונית מושווה למטריה המאגדת ערכים ואמונות שותפים של חברים בארגון (Ruževičius, Klimas & Veleckaitė, 2012). לימוד התרבות הספציפית של ארגון הוא יסוד לתיאור וניתוח של תופעות ארגוניות. בנוסף, תרבות מתארת את ההשפעה והאינטראקציה בין העובדים לבין המוסד, הארגון או השירות הספציפי שבו הם עובדים (Belias & Koustelios, 2014). כמו כן, תרבות ארגונית היא מערכת של נורמות והתנהגויות משותפות הנלמדות על ידי חברי הארגון ומעצבות את דרך העשייה שלהם (Baird & Harrison, 2017). לפיכך, תרבות הינה מכלול הנחות יסוד משותפות שהקבוצה למדה כשפתרה את בעיות ההסתגלות החיצוניות והאינטגרציה הפנימית שלה. המכלול עבד מספיק טוב לפתרון האתגר, ולכן, העובדים טורחים ללמד את חברים חדשים כי זו דרך הנכונה לתפוס, לחשוב ולהרגיש ביחס לבעיות הארגוניות (Ruževičius, et al., 2012). אם כן, התרבות מייצגת קבוצה של ודאויות, אידיאולוגיות ונורמות משותפות, אשר משפיעות על פעולותיו של ארגון. פעולות אלו באות לידי ביטוי באמצעות אידיאולוגיות ליבה ודפוסי התנהגות קבועים מראש. תרבות היא מסגרת משולבת שהציעה משמעות לחיים הארגוניים. תרבות ארגונית כללה לפיכך את דרך החשיבה, ההתנהגות והוודאות שחולקים חברי הארגון (Hudrea & Tripon, 2016). זאת ועוד, לפי המודל של שיין, תרבות ארגונית מתבטאת בדרכים הבאות (Belias & Koustelios, 2014):

- 1) ארטיפקטים גלויים: הם מתייחסים לעמדות, אמונות והתנהגויות ספציפיות של ארגון ועשויים לכלול את מיקומו וארכיטקטורה שלו, טכנולוגיות ומוצרים, הצהרת המשימה והערכים, סגנון אינדיבידואלי (למשל לבוש), שפה וז'רגון, פרקטיקות וסיפורים, ואפילו חוש ההומור של העובדים, טאבו או טקסים וטקסים מיוחדים.
- 2) ערכים משותפים: מוצדקים על ידי הממונים על הארגון ועשויים לבוא לידי ביטוי בהתנהגותו בפועל של העובד. מנהיגות של ארגון צריכה להיות בעלת כישורים והשפעה משמעותית, על מנת להפוך ערכים שונים למקובלים על העובדים. ערכים אלו מאפשרים לחברי ארגון לפרש אותות, אירועים ונושאים המנחים התנהגות.
- 3) הנחות יסוד בסיסיות: פרשנויות אישיות המשמשות לתפיסת מצבים, היוצרות את הבסיס לפעולה קולקטיבית. הן מתפתחות עם הזמן, ככל שחברי קבוצה יוצרים אסטרטגיות להתמודד עם בעיות ולהעביר אותן לצד החברים הנכנסים. אם הממונים על ארגון יצליחו להעביר את התוכניות והערכים שלהם לעובדים, ערכים אלו עלולים להיות כה מושרשים ומובנים מאליהם, עד שהעובדים פועלים בדרכים מסוימות באופן לא מודע, תוך שהם חווים את תחושת הביטחון ותחושת השייכות.

מלבד זו, ישנם מספר מודלים של תרבות הארגונית. לדוגמא, מודל "הערכים המתחרים" מציג 4 סוגים של תרבות ארגונית: שבת – סביבה ידידותית ונעימה, הערכים העיקריים הם מחויבות, תקשורת ופיתוח; אדוקרטיה – סביבה דינאמית ויצירתית, הערכים העיקריים הם חדשנות וזריזות; שוק – סביבה מכוונת תוצאות, הערכים העיקריים הם רווחיות והשגת יעדים; והיררכיה – סביבה רשמית ומובנית, הערכים העיקריים הם יעילות ויציבות (Ruževičius, et al., 2012).