

תוכן עניינים

3	סקירה ספרותית – יזמות פנים ארגונית	3
3	הגדרה	1
4	מקורות היזמות הפנים ארגונית	2
4	מאפייני היזם הפנים ארגוני	3
5	רמות של יזמות ארגונית	4
5	תנאים לקידום היזמות הפנים ארגונית	5
6	תוצאות היזמות הפנים ארגונית	6
7	תיאור הארגון	7
8	תיאור וניתוח האתגרים הקיימים בארגון	8
8	הגדלת התרומות	1
8	אי-יעילות בהכשרת מתמחים	2
9	תיאור הפתרונות המוצעים ודרך יישומם	9
9	עידוד תרומות על ידי קמפיין ויראלי	1
11	הגברת יעילות ההכשרה על ידי יצירה של מדריך וירטואלי עבור המתמחים	2
12	סיכום	12
14	מקורות	14

סקירה ספרותית – יזמות פנים ארגונית

הגדרה

יזמות פנים ארגונית (באנגלית: Intrapreneurship) הינה מונח המשמש לתיאור התנהגויות יזמיות בארגון קיים. ליתר דיוק, הכוונה היא גם ליצירת מיזמים חדשים בארגונים קיימים, וגם לשינוי ארגונים אלה באמצעות חדשנות והתחדשות אסטרטגית. מטרתה היזמות הפנים ארגונים לנצל הזדמנות חדשה וליצור ערך כלכלי (רווחיות). בנוסף, ניתן לדייק ולומר, כי בעוד ש"יזמות פנים ארגונית" מתרחשת בתוך כתלי הארגון, הרי ש"יזמות" היא פעולה של פיתוח מיזם חדש מחוץ לארגון קיים (Parker, 2011). חרף ההבחנה המושגית בין יזמות לבין יזמות פנים ארגונית, הרי כי הדמיון ביחס לתהליך, התשומות הנדרשות והתפוקות הפוטנציאליות גדול יותר מן ההבדלים (Moriano, et al., 2014). בדומה, פישר (Fischer, 2011) מגדיר יזמות פנימית כתהליך של התחדשות ארגונית בחברות מבוססות. יתרה על כך, לפי מוריאנו ואח' (Moriano et al. 2014), ניתן לתאר את הפעילות של יזמות פנים ארגונית בתור פעילות יזומה מלמטה למעלה, כלומר פעילות שנעשית על ידי עובדים בודדים מהחלקים התחתונים של ההיררכיה הארגונית, אשר הם בעלי יכולת אישית להפוך רעיונות להצלחה עסקית.

בנוסף, יזמות פנים ארגונית מוגדרת בתור מעורבות עובדים במקום העבודה שלהם, המאופיינת במחשבות ופעולות בעלות מאפיינים חדשניים (Orchard, Ribiere & Achtzehn, 2018). זאת ועוד על פי נסים ואחרים (Neessen, Caniels, Vos & De Jong, 2019) אשר ביקשו להעלות הגדרה כוללת ומדויקת ליזמות פנימית, הרי שיזמות פנימית בארגון היא תהליך שבו עובדים מזהים ומנצלים הזדמנויות על ידי היותם חדשנות, יזומה ונטילת סיכון, וכל זאת במטרה שהארגון ייצר מוצרים, תהליכים ושירותים חדשים, יוצא לפועל תהליכי התחדשות עצמית או יקים עסקים חדשים בכדי לשפר את היתרון התחרותי כמו גם את ביצועי הארגון.

בפרט, ישנם כמה נושאים שמשקפים בצורה תדירה את היזמות הפנים ארגונית בפירמות: (1) חדשנות ויצירת מוצרים / תהליכים / שירותים חדשים, (2) מיזם עסקי חדש, (3) התחדשות עצמית של הארגון, (4) הכרה וניצול הזדמנויות, (5) יזמות ו (6) לקיחת סיכונים. שלושת הנושאים הראשונים (מוצר חדש / חדשנות, מיזם עסקי חדש והתחדשות עצמית) הם מטרות של יזמות פנימית בארגון, ואילו שלושת הנותרים (הכרה וניצול הזדמנויות, יזומה ונטילת סיכונים) הם מאפיינים של יזמות פנימית בארגון. כמו כן, בדרך כלל, יזמים פנים ארגוניים מתנהגים באופן החורג ממנהגי הארגון, כלומר אווזים בכוונות ובהתנהגויות הנבדלות מהפרקטיקה המסורתית (Neessen, et al., 2019). מה גם, כי ההקשר הארגוני שבו מופיעה היזמות הפנים ארגונית יכול להופיע נעה במנעד רחב למדי של סוגי ארגונים - מעסק קטן עד לתאגיד רב לאומי גדול. אפילו ארגונים ללא כוונת רווח וכן ארגונים מן המגזר הציבורי מנסים לטפח יזמות פנים ארגונית (Moriano, Molero, Topa, & Mangin, 2014).

לרוב, היזמויות הפנים ארגונית כוללות פעילויות חדשניות שמבוצעות על ידי עובדים בארגון קיים. פעילויות אלה נועדו לפתח מוצרים, שירותים, טכנולוגיות, פרקטיקות ניהוליות ואסטרטגיות חדשות בקרב חברות מבוססות (Baruah & Ward, 2015). אם כן, בארגונים כיום, יזמים פנים ארגוניים מהווים גורמים מכריעים בהישרדות ארגונית מכיוון שהם חושבים על פעילויות שניתן לבצע מעבר לעבודה השגרתית ומפגינים חדשנות שחוצה את גבולות היחידות העסקיות הקיימות בארגון (Hador & Klein, 2019).

מקורות היזמות הפנים ארגונית

במהלך השנים השתנה תפקיד העובדים בארגונים. תהליכי קבלת החלטות הפכו מבוזזים יותר והעובדים החלו לקבל יותר שיקול דעת ואחריות (Foss, et al., 2015). מגמה זו הולכת יד ביד עם הסתמכות על עובדים שהם יותר גמישים, יזמים וחדשניים: במקום להיות פרטים המקבלים בצורה פסיבית שינויים במקום עבודה ובמוצרים, העובדים צריכים לאמץ תפקידים של פרטים "חדשניים" המעניקים לארגון יתרון תחרותי (Bowen, 2016). ככאלה, מצופה מן העובדים המודרניים להיות מסוגלים להסתגל ולעצב את הסביבה העסקית

המשתנה, להעלות בתדירות גבוהה רעיונות למוצרים או לתהליכים חדשים, לחפש הזדמנויות באופן פעיל ולקחת סיכונים לשם חוללות השינוי. באופן ספציפי יותר, העובדים נדרשים כיום יותר מתמיד לנקוט בדרך של יזמות פנים ארגונית על מנת להתמודד עם דרישות משתנות או אפילו ליזום שינויים ולהשפיע ישירות על הכיוון האסטרטגי של הארגון (Neessen, et al., 2019). למעשה, היזמים הפנים ארגוניים מייצגים את הבסיס לחדשנות ויתרון תחרותי בעולם העסקי המשתנה ורב התהפוכות כיום (Guerrero & Peña-Legazkue, 2013).

מאפייני היזם הפנים ארגוני

ביזמות פנים ארגונית, לרוב יוצרים דבר-מה חדש בארגון. יזמים פנים ארגוניים יכולים להיות פעילים ולסייע בתחומים מגוונים בארגון. למשל, הם יכולים לקחת תפקיד בתחום קידום האמון בהקשר הארגוני בתור בוני רשת קשרים אנושית בתוך עסקים, במטרה לקדם יזמות בארגון באמצעות פעילויות קולקטיביות (Toledano, Urbano & Bernadich, 2010). בכדי ליצור דבר-מה חדש, בין אם מדובר במוצר חדש, בתהליך או בארגון חדש, אדם צריך להיות מסוגל לזהות הזדמנויות ולהשתמש במשאבים וידע כדי לנצל באופן פעיל הזדמנויות אלה. בהתאם, יזם פנים ארגוני לרוב מגלם את ההתנהגויות הבאות: חדשנות / יצירתיות, יוזמה, הכרה וניצול הזדמנויות, נטילת סיכונים ונטוורקינג (Neessen, et al., 2019). כמו כן, היזם הפנימי הן להסתכל אל השוק כמו אל בתוך הארגון בכדי להבטיח שהארגון יעקוב אחר הזדמנויות וחידושים (Fellnhöfer, Puumalainen & Sjögrén, 2016). ייתכן גם, כי מאמצים היזמיים של העובדים בתוך הארגון נובעים מכך שלרוב הם היזמים הפנימיים בארגון הם עובדים מדרגים זוטרים יחסית שאין להם סמכות וכוח להורות על השינויים בעצמם (Heinze & Weber, 2016).

בנוסף, מבחינת עמדות, יזם פנים ארגוני בדרך כלל מאופיין במחויבות לארגון, בכוונת נטישה נמוכה, בהזדהות גבוהה עם הארגון, בתחושת שייכות ארגונית גבוהה ובנוסף בתפישות חיוביות של חדשנות, יוזמה ונטילת סיכונים (Neessen, et al., 2019). יתרה מכך, יזמים פנים ארגוניים לרוב מאופיינים ברמה חיובית גבוהה יותר בהשוואה לעובדים אחרים, ו/או שהם לקחו חלק בהכשרה בנושא יזמות פנימית ארגונית (Martíarena, 2013). כמו כן, פעמים רבות יזמים פנים ארגוניים מאופיינים בכישורים חברתיים, בכישורי עבודת צוות, בעקשנות ובהתמדה – כל אלו תכונות הנוגעות לקידום הרעיונות