

סיכום פורום חדשנות ציבורית – הון אנושי מחולל חדשנות

יום שני, 27 באוקטובר 2025

נוכחים:

איתי דרייר - מנהל חדשנות, המשרד לביטחון לאומי
איציק סבטו - מנהל אסטרטגיה, חדשנות ודיגיטל, הביטוח הלאומי
אלמוג שרב - מנהל המעבדה לחדשנות הון אנושי, נציבות שירות המדינה
ד"ר דיצה מורלי שגיב - מנהלת אגף בכיר חדשנות וטכנולוגיות, משרד הרווחה
דנה לוי - מנהלת חדשנות, משרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה
טל יואב - מנהל אגף פיתוח מערכות גיא-אינפורמציה וחדשנות, המרכז למיפוי ישראל
יזהר יצחקי - רע"ן חדשנות וידע, הפרקליטות הצבאית
יונתן אופק - מנהל חדשנות, משרד הבינוי והשיכון
יעל צורי - חוקרת עתידים במכון עתידים, משרד החינוך
ליאור אייזש הורביץ - מנהלת חדשנות, עיריית תל אביב
מיכל אלטשולר כליפה - ראש היחידה לחדשנות כלכלית ביחידת הכלכלן הראשי, משרד הביטחון
ענבל דואק - ראש אגף מדיניות, המשרד לביטחון לאומי
רועי הרצוג - מנהל תחום בכיר פיתוח, חדשנות והיי-טק במינהל תעסוקת אוכלוסיות, משרד העבודה
רועי צייכנר - ראש תחום אופק טכנולוגי בקו האופק, משרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה

צוות המכון הישראלי לדמוקרטיה: ריטה גולשטיין-גלפרין וניר לוי

רקע

המפגש הוקדש להצגת ממצאים ראשוניים ממחקר חדש של המכון, "הון אנושי מחולל חדשנות", הבוחן לראשונה באופן אמפירי את הגורמים המניעים ומעכבים חדשנות בשירות המדינה בישראל. המחקר התמקד בתפיסותיהם של בוגרי תוכניות עתודות ומנהיגות במגזר הציבורי, ונועד לספק בסיס נתונים להבנת המוטיבציות, הכישורים והחסמים המעצבים את יכולתם של עובדים ומנהלים ליזום ולהוביל שינוי.

ריטה הציגה את המסגרת המושגית של המחקר, המבוססת על מודל AMO, לפיו חדשנות מתרחשת במפגש שבין יכולת (Ability) – ידע וכישורים), מוטיבציה (Motivation) והזדמנות (Opportunity – תנאים ארגוניים).

מצגת המחקר, מצורפת [קישור](#).

עיקרי הממצאים מהסקר הישראלי:

- **קיום חדשנות ותפיסתה:** רוב מוחלט של המשיבים (88%) חשים שמשרדם מקדם חדשנות במידה כזו או אחרת. עם זאת, רק 12.7% תופסים את קידום החדשנות כ"גבוה", מה שמצביע על כך שרוב הפעילות נתפסת כבעלת אימפקט בינוני או נמוך.
- **מניעים (מוטיבציה) ושונויות בין קבוצות:** זוהי פער משמעותי בין מנהלים שהתנסו בהובלת פרויקט חדשני לבין אלו שטרם התנסו:
 - אלו שהתנסו מונעים בעיקר ממרחב פעולה ואוטונומיה בקבלת החלטות.
 - אלו שטרם התנסו ציינו כי התמריץ המשמעותי ביותר עבורם הוא היתכנות גבוהה ליישום, הוודאות שהיזומה לא "תיתקע" בדרך.
- **חסמים מרכזיים:** בדומה למניעים, גם החסמים הנתפסים שונים בין הקבוצות:
 - עבור אלו שטרם התנסו, החסם המרכזי הוא החשש מסיכוי נמוך ליישום והתסכול מהבירוקרטיה.
 - עבור אלו שהתנסו, החסם הבולט ביותר הוא תרבות ארגונית הנמנעת מסיכונים וחשש מתשלום מחיר אישי על כישלון.

- ממצאי הסקר הושוו לסקר בינלאומי של ה-Global Government Forum, והעלו הבדלים מעניינים:

- בעולם, תמיכת הנהלה ומנהיגות דורגה כתמריץ החשוב ביותר (75%). בישראל, גורם זה דורג נמוך משמעותית.
- תמריצים חיצוניים (תגמול כספי, הוכרה פומבית) דורגו נמוך הן בישראל והן בעולם, מה שמחזק את ההבנה שהמוטיבציה לחדשנות במגזר הציבורי היא בעיקרה פנימית.

נקודות מרכזיות שעלו בדיון הפתוח

- **הגדרת "חדשנות" – בין יעול ושיפור לשינוי מהותי פרדיגמטי:** נקודה מרכזית שעלתה נגעה לעצם הגדרת המושג "חדשנות". המשתתפים הסכימו כי קיימת נטייה לשימוש יתר במונח, לעיתים גם לתיאור תהליכי יעול. אחת המשתתפות ציינה כי בתחרות החדשנות במשרדה הוגשו פרויקטים של דיגיטציית תהליכים קיימים, והדגישה את ההבחנה שהם עורכים בין "שיפור" (שזוכה להכרה נפרדת) שאינו מוגדר כחדשנות לבין "חדשנות" הדורשת ערעור על הנחות יסוד. מנגד, משתתף אחר הציע נקודת מבט הגורסת כי גם יוזמת דיגיטציה פשוטה יכולה להוות הזדמנות לחדשנות אמיתית, שכן תהליך האפיון מאפשר לזהות כשלים ולעצב מחדש את התהליך כולו.
- **תמריצים, הוכרה ו"תיאטרון החדשנות":** הדיון סביב תחרויות ופרסי חדשנות העלה את המתח שבין יצירת אנרגיה ארגונית לבין הסיכון של "תיאטרון חדשנות". אחת המשתתפות הזהירה מפני התמקדות יתר באירועים ובפרסים על חשבון הטמעה אסטרטגית ועמוקה של תרבות חדשנות. עם זאת, משתתפים אחרים, הדגישו את חשיבותה של ההכרה כמניע חשוב לעובדים, וככלי ליצירת שיח, למידת עמיתים והעלאת הנושא לסדר היום הארגוני. ריטה חידדה כי ממצאי הסקר מראים שדווקא בקרב אוכלוסיית המחקר, המוטיבציות הפנימיות (אוטונומיה, השפעה) גברו באופן מובהק על תמריצים חיצוניים כמו פרסים והכרה.
- **הפער בין הרצון ליישם לבין המציאות הברוקרטית:** ממצא המחקר המרכזי, לפיו החשש מאי-יישום הוא חסם מרכזי, קיבל אישוש חזק מהשטח. אחד מהמשתתפים שיתף מניסיונו במעבדת החדשנות, שם החשש הגדול ביותר של המשתתפים היה ש"התוצרים יישארו ברמת המצגות".
- **תפקיד ההנהלה וכלים מעשיים:** הדיון התמקד גם בצורך לפרק את המושג "מחויבות הנהלה" ולהבין את מרכיביו המעשיים. אחת המשתתפות הדגישה את החשיבות בהבנה כיצד מעורבות זו נמדדת ומתבטאת בפועל במשרדי הממשלה ובארגונים הציבוריים. בתגובה, ציינה ריטה כי ב-9 מתוך 10 מדינות שנסקרו במחקר הבינלאומי קיימת אסטרטגיית חדשנות לאומית רשמית. עצם קיומה של אסטרטגיה כזו, החתומה על ידי הדרג הפוליטי והניהולי הבכיר, מאותתת למערכת כולה על חשיבות הנושא ומהווה ביטוי קונקרטי למחויבות. בהקשר זה, משתתפת אחרת שיתפה בכלי מעשי שפותח במשרדה – "בית ליזמות הממשלתי", אתר אינטרנט המספק מדריכים וכלים לעובדי מדינה, וכולל הנחיות ספציפיות לגיוס תמיכת הנהלה וקידום יוזמות.

סיכום ותובנות מהדיון

1. **בסיס נתונים ראשוני:** המחקר מספק לראשונה בסיס נתונים אמפירי להבנת הגורמים האנושיים המניעים חדשנות במגזר הציבורי בישראל, ומאפשר לעבור מדיון המבוסס על תחושות בטן לדיון מבוסס נתונים.
2. **האתגר המרכזי – פער היישום:** החשש שמאמצים ירדו לטמיון הוא החסם הפסיכולוגי והמעשי המשמעותי ביותר המונע מעובדים רבים להיכנס לתהליכי חדשנות. מנגד, אלו שכבר התנסו נאבקים בעיקר בתרבות ארגונית שאינה סובלנית לסיכונים.
3. **המוטיבציה היא פנימית:** הדיון והמחקר מחזקים את ההבנה שהמנוע המרכזי לחדשנות במגזר הציבורי אינו תגמול חיצוני, אלא רצון עמוק להשפיע, אוטונומיה מקצועית, ותחושת משמעות הנובעת מהיכולת להוביל שינוי אמיתי.
4. **הצורך בהמשגה ובכלים:** עלה צורך ברור בשיח ארגוני המבחין בין יעול, שיפור וחדשנות טרנספורמטיבית מהותית, וכן בצורך להנגיש כלים פרקטיים (כדוגמת "בית ליזמות") שיסייעו לעובדים לנווט את המורכבות הברוקרטית ולהגדיל את סיכויי ההצלחה של יוזמותיהם.