

מסמך לדוגמה. נתוני הסקר לשם המחשה בלבד

ארגון XXX

דו"ח סקר הערכת החדשנות הארגונית

הופק על ידי המכון הישראלי להערכת חדשנות (INSA)

10.3.2025



דו"ח החדשנות הארגוני

מטרות הדו"ח

- להעריך את איכות ניהול החדשנות בארגון.
- לשמש כלי "ראי" ארגוני המשקף פערים תפיסתיים ותפעוליים בתוך הארגון ובהשוואה (Benchmark) לארגונים אחרים.
- לזהות את פוטנציאל החדשנות הקיים בארגון ולהצביע על כיווני פעולה לקידום החדשנות הארגונית.
- לעודד הנעת חדשנות ולחדד כיווני פעולה ותהליכי שינוי בכל רמות הארגון.

תכולת הדו"ח

- ציון החדשנות הארגוני וניתוח השוואתי מול ארגונים דומים.
- מיפוי החוזקות העיקריות ונקודות לשיפור בחדשנות הארגונית.
- הצגת ממצאים כמותיים וגרפים מלווים בתובנות מפתח.

דו"ח החדשנות הארגוני

כללי

המכון ממליץ לקיים סקר חדשנות אחת לשנה על מנת לבחון התקדמות ועמידה ביעדים. מדדי החדשנות הענפיים והלאומיים מתעדכנים באופן תמידי, כפועל יוצא מקידום החדשנות בארגונים במשק הישראלי ומומלץ לבצע מעקב מסודר כדי להשאר רלוונטיים.

המפות והגרפים הארגוניים מתבססים על המידע שניתן למכון על ידי הארגון. המסקנות הינן בגדר המלצות בלבד. מומלץ להיעזר באנשי מקצוע ליישומן.

מומלץ לעיין באתר המכון להסבר מפורט על המושגים – [מילון מונחים](#) או [בדו"ח החדשנות](#)

עקרונות מדידת החדשנות

15 קטגוריות, 3 ממדים

15 קטגוריות החדשנות

חדשנות בניהול פרויקטים

ניתוח האופן בו חדשנות מוטמעת ומנוהלת בפרויקטים השונים, כולל תעדוף וניהול ברמת הפרויקט



עידוד והטמעת חדשנות

בחינת תהליכים ארגוניים המעודדים רעיונות, יצירתיות ומוטיבציה לקידום חדשנות בקרב העובדים.



חזון, אסטרטגיה ויעדים

בחינת חזון החדשנות של הארגון, האסטרטגיה ליישום חדשנות, קביעת מטרות מדידות ויעדים ספציפיים, כולל תקציב ומחויבות ההנהלה.



KPI's לחדשנות

הגדרת מדדים ברורים לחדשנות, שימוש במתודולוגיות וכלי מדידה, וקיום תהליכי מדידה מותאמים ושיטתיים.



תקשורת פנים ארגונית

הערכת האופן שבו מתבצעת התקשורת הפנימית ארגונית והפצת מסרי חדשנות בקרב העובדים.



הקצאת משאבים לחדשנות

בחינת ההקצאה של משאבים - תקציב, כוח אדם, ומשאבים פיזיים ודיגיטליים - לתמיכה בחדשנות



וקטורים של חדשנות

מתודולוגיות והיבטים שונים של חדשנות שהנהלת הארגון מתווה ומיישמת (חדשנות משבשת, פתוחה, פנים וחץ ארגונית וכדומה).



ממוני חדשנות

גורמים רשמיים מוסמכים מטעם הארגון האמונים על ניהול החדשנות הארגונית.



תרבות חדשנות ארגונית

אופי הקשרים בין עובדי הארגון ובין ההנהלה לעובדים, אווירה ותרבות ארגוניים המעודדים חדשנות.



רכישת ידע

תהליכים ארגוניים של למידה והעשרת העובדים, כולל מיומנויות עתיד, הכשרות ושימור ידע.



כישורים ויכולות ארגוניות

היכולת הארגונית לנהל תהליכי חדשנות ולהתנהל במצבי אי וודאות.



ניהול ידע ונתונים

בחינת ניהול ושימור ידע ארגוני, כולל תהליכי איסוף וניתוח נתונים.



מיצוב ומיתוג של חדשנות

תהליכים שמטרתם לייצר זהות ארגונית המוכוונת חדשנות.



אקוסיסטם של חדשנות

איתור והערכת הרשתות והקשרים החוץ-ארגוניים המקיימים ביניהם קשרי גומלין המסייעים לפיתוח חדשנות.



תהליכי ניהול חדשנות

אופן ניהול תהליכים ארגוניים שמטרתם קידום החדשנות באופן אסטרטגי.



מידע כללי אודות הארגון

שם הארגון:	דוגמה
תאריך מילוי הסקר:	3.2025
אופן מילוי הסקר:	יחיד
ציון החדשנות:	80
מס' ענפים שנבחנו:	2
ענפים שנבחנו:	חינוך ואקדמיה
	מחקר

12 סוגי החדשנות

בחלוקה לשלושה מימדים



מימד 1: יישומי חדשנות - Applications of Innovation

1. **חדשנות מוצר:** (Product Innovation): הצגת מוצר או שירות, חדש או משופר משמעותית מבחינת מאפייניו או שימושיו המיועדים (Abernathy & Utterback, 1978; OECD/Eurostat, 2018).

מקורות בתוך חדשנות מוצר:

חדשנות ארכיטקטונית: יישום טכנולוגיה קיימת בדרכים חדשות לשיפור משמעותי של מוצרים ושירותים קיימים כדי ליצור הזדמנויות שוק חדשות (Henderson & Clark, 1990).

חדשנות רכיבים: מתמקדת בשיפור או עיצוב מחדש של רכיבים או מודולים של מוצר מבלי לשנות את

2. **חדשנות תהליכית** (Process Innovation): יישום של שיטת ייצור חדשה או המשפרת משמעותית את הייצור, או חדשנות בתהליכים הארגוניים המשפרת את יעילות הארגון (Abernathy & Utterback, 1978; Davenport, 1993).

חדשנות בשרשרת האספקה: שיפורים וגישות חדשות ברכש, לוגיסטיקה, בייצור ובהפצה כדי לשפר את היעילות והאפקטיביות של הארגון (Christopher, 2016).

3. **חדשנות במודל עסקי** (Business Model Innovation): יצירת דרכים חדשות ללכידת ערך במסגרת עסקית (Teece, 2010).

חדשנות ארגונית ותרבותית: יישום שיטות ארגוניות חדשות או תרבות חדשנית בפעילות העסקית של החברה, בארגון, מקום העבודה או בקשרים חוץ ארגוניים של החברה, ושמממרים חדשנות (Hamel, 2006).



מימד 1 (המשך) - יישומי חדשנות - Applications of Innovation

4. חדשנות מיתוגית (Brand Innovation): תהליך של פיתוח ויישום רעיונות יצירתיים ושינויים במותג, כדי להוסיף ערך ובידול של המותג בשוק. חדשנות זו כוללת שינויים במוצרים, עיצוב, וטכנולוגיות, וכן פיתוח אסטרטגיות שיווק ייחודיות (Keller, 2013).

חדשנות שיווקית: פיתוח שיטות שיווק חדשות הכוללות שינויים משמעותיים בעיצוב מוצר, אריזתו, מיקום המוצר, קידום המוצר או תמחורו (Kotler & Keller, 2012).

5. חדשנות בחוויית הלקוח: הטמעת שיפורים במסע הכולל של הלקוח והאינטראקציה שלו עם מוצרי או שירותי החברה (Verhoef et al, 2009).

6. חדשנות של טרנספורמציה דיגיטלית (Digital Transformation Innovation): תהליך של שילוב טכנולוגיות דיגיטליות בכל תחומי העסק כדי לשפר ביצועים, ליצור תהליכים חדשים, ולהציע ערך מוסף ללקוחות (Khosla & Ramirez, 2016).



מימד 2: עוצמת וקצב החדשנות - Scope of Innovation

7. **חדשנות הדרגתית/אינקרמנטלית** (Incremental Innovation): שיפורים קטנים ורציפים בקווי מוצרים, שירותים או תהליכים קיימים של הארגון (Benner & Tushman, 2003).
8. **חדשנות רדיקלית/מהותית** (Radical Innovation): שינויים יסודיים בקווי מוצרים, שירותים או תהליכים קיימים, הגורמים לשיפורים משמעותיים וייתכן ליצירת הזדמנויות שוק חדשות (O'Connor & Ayers, 2005).
9. **חדשנות משבשת**: תהליכים שהתוצר שלהם הוא קווי מוצרים חדשים, שווקים חדשים ורשתות ערך חדשות, המשבשים בסופו של דבר שווקים ומוצרים קיימים. חדשנות משבשת לרוב מחליפה דוחקת מובילי שוק ומחליפה בריתות קיימות (Christensen, 1997).



מימד 3: מקורות וכיווני החדשנות - Source and Directions of Innovation

10. **חדשנות פנים ארגונית/סגורה (Internal Innovation):** חדשנות הנובעת מתוך יכולות ומשאבי הארגון, מוכוונת לתוך הארגון ומתבצעת ללא שיתוף פעולה חיצוני.

11. **חדשנות פתוחה (Open Innovation):** חדשנות בה הארגון עושה שימוש ברעיונות, ידע, יכולות ומשאבים פנימיים וחיצוניים לארגון, ובצינורות שיווק והפצה פנימיים וחיצוניים (Chesbrough, 2003).

מקורות בתוך חדשנות פתוחה:

חדשנות משתמשים/ספקים/ערוצים: חדשנות המפותחת על ידי משתמשי הקצה/לקוחות/ספקים/ערוצים ולא על ידי היצרן (von Hippel, 2005).

חדשנות שיתופית/אקוסיסטם: חדשנות המפותחת באמצעות שותפויות ושיתופי פעולה בין מספר ארגונים או בעלי עניין (Adner, 2006; Adner & Kapoor, 2010).

כיוונים בתוך חדשנות פתוחה (חד כיוונית):

חדשנות פתוחה נכנסת (חד-כיוונית): מתמקדת בניצול רעיונות, ידע וטכנולוגיות חיצוניות לארגון כדי לקדם חדשנות פנימית לארגון (West & Bogers, 2014).

חדשנות פתוחה יוצאת (חד-כיוונית): מתמקדת במסחור חדשנות שפותחה בתוך הארגון באמצעות שותפויות חיצוניות או רישוי (West & Bogers, 2014).

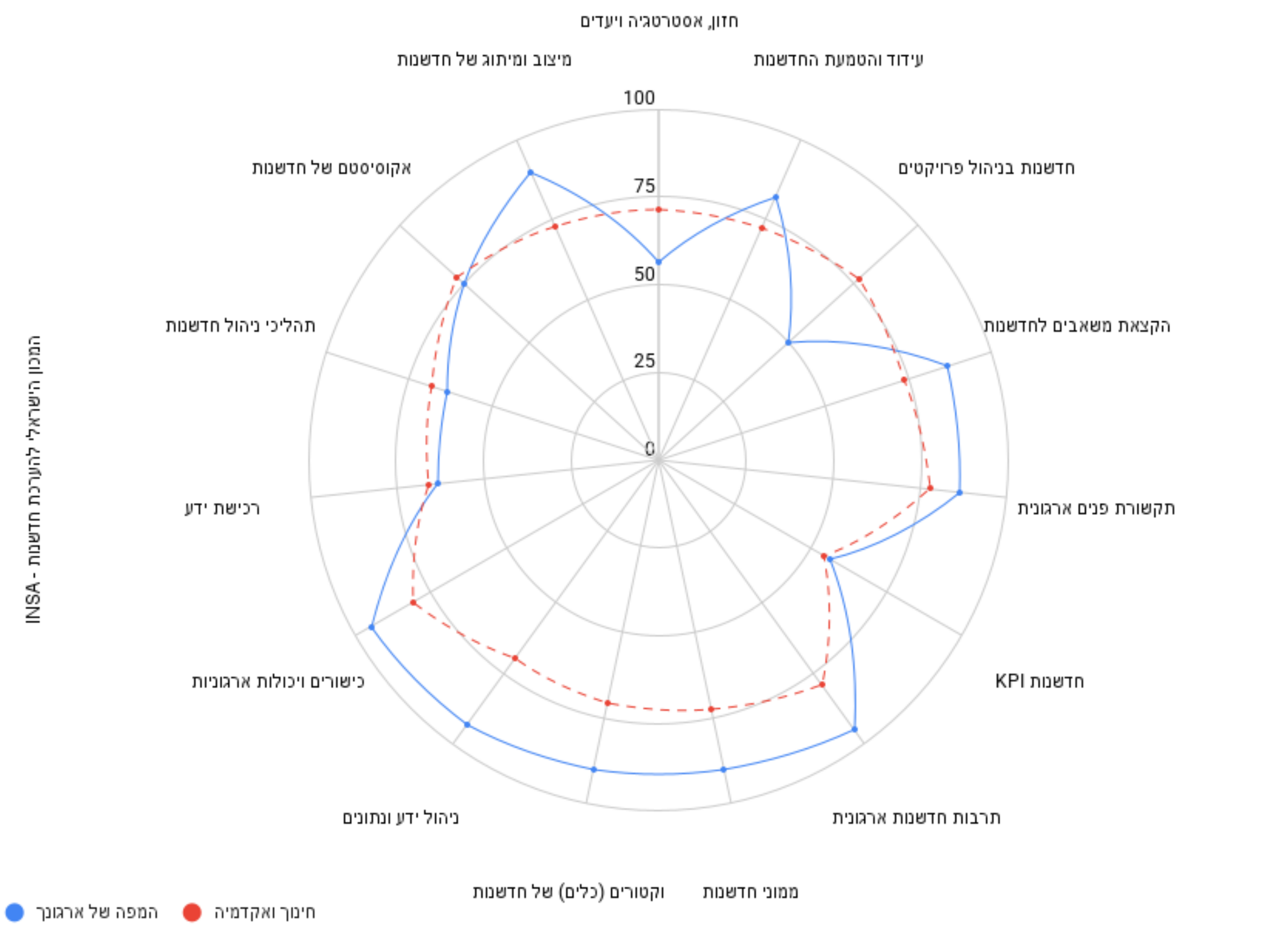
12. **חדשנות משתפת (פתוחה דו-כיוונית):** קידום חדשנות בשיתוף פעולה במסגרתו נעשה שימוש ברעיונות, ידע, טכנולוגיה, יכולות, משאבים ותהליכים פנימיים וחיצוניים (West & Bogers, 2014).

מדדים ארגוניים

מפות החדשנות

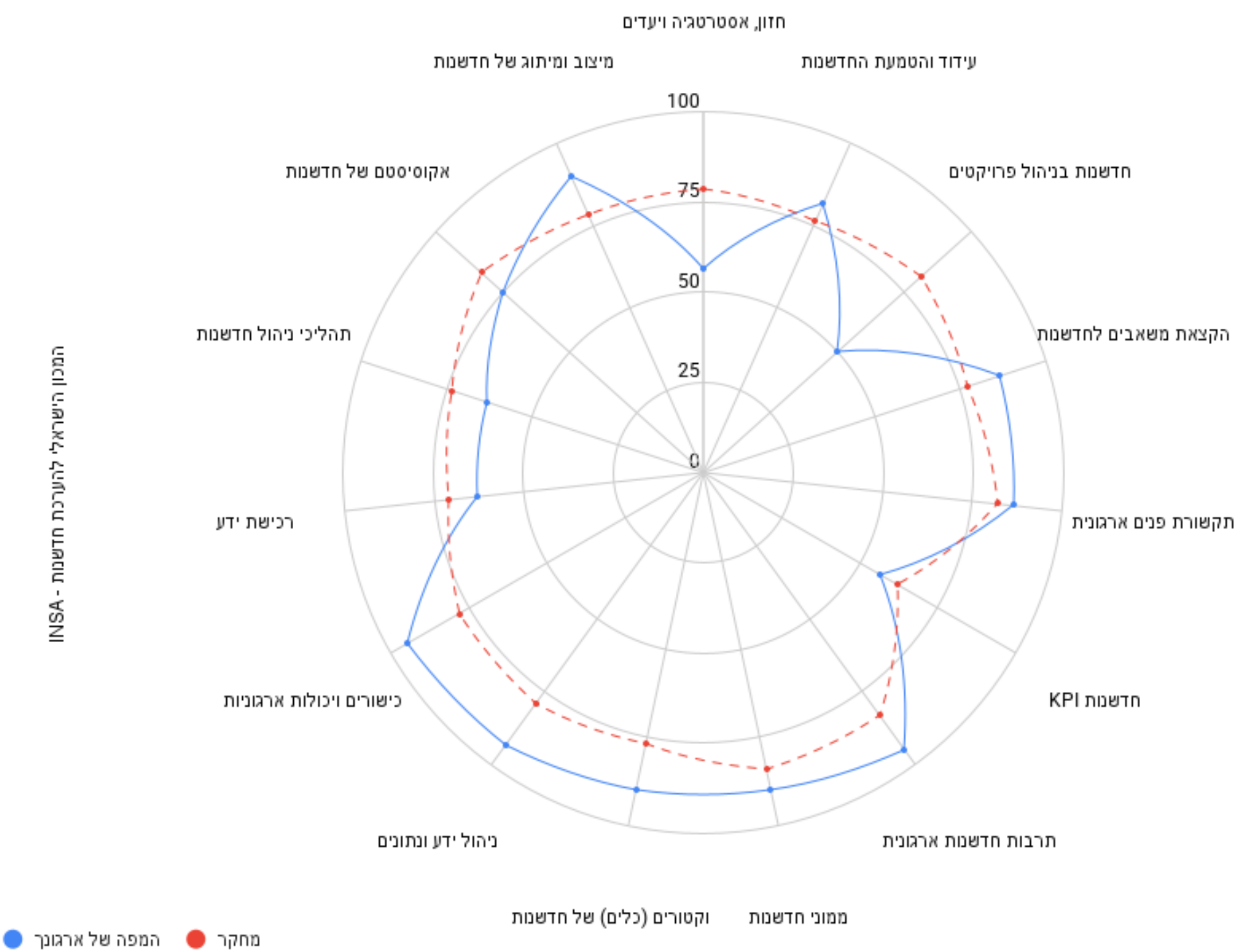
מפת החדשנות הארגונית (ביחס לענף 1)

דוגמה | 12.2024 | ציון החדשנות: 80



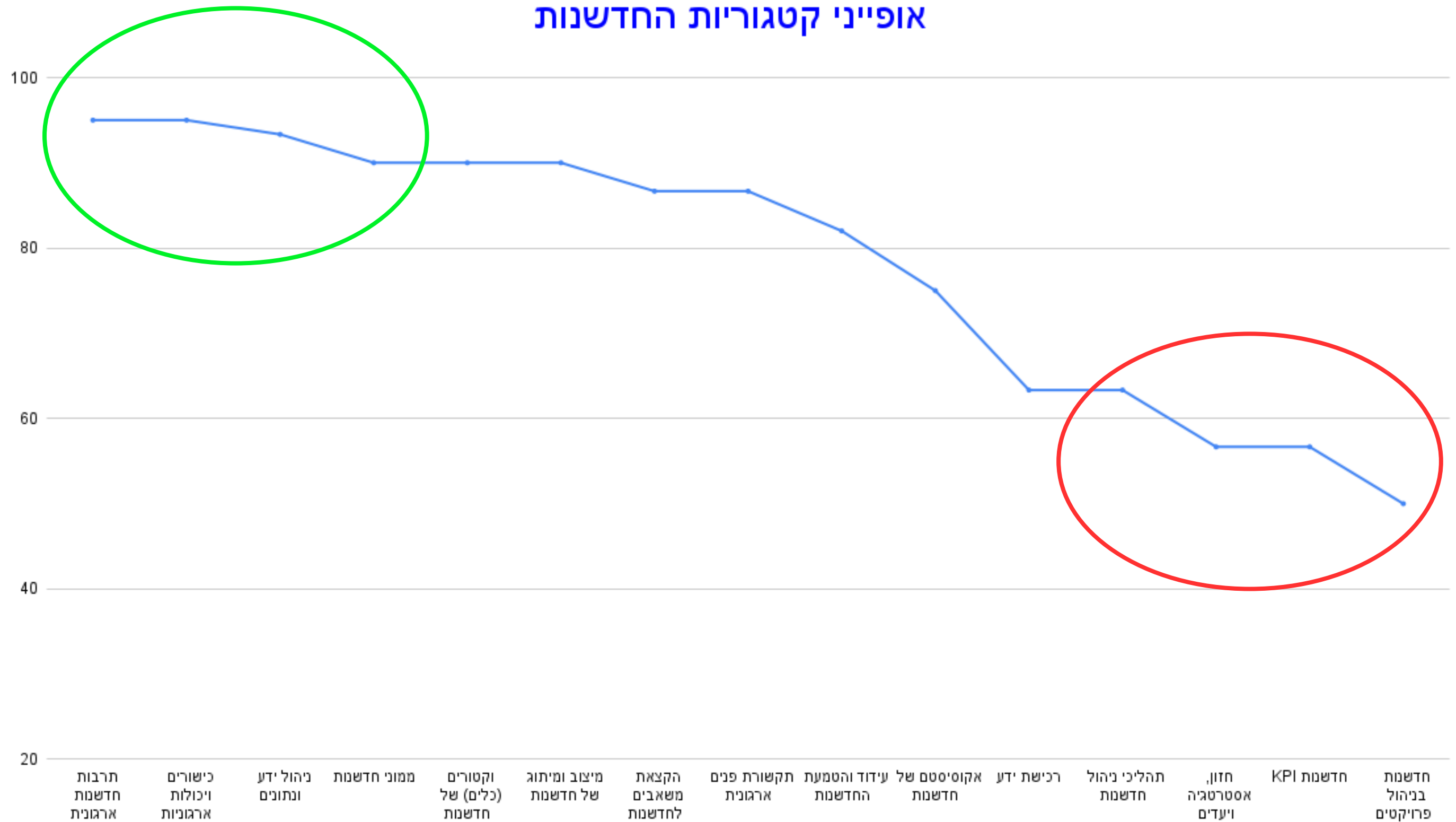
מפת החדשנות הארגונית (ביחס לענף 2)

דוגמה | 12.2024 | ציון החדשנות: 80



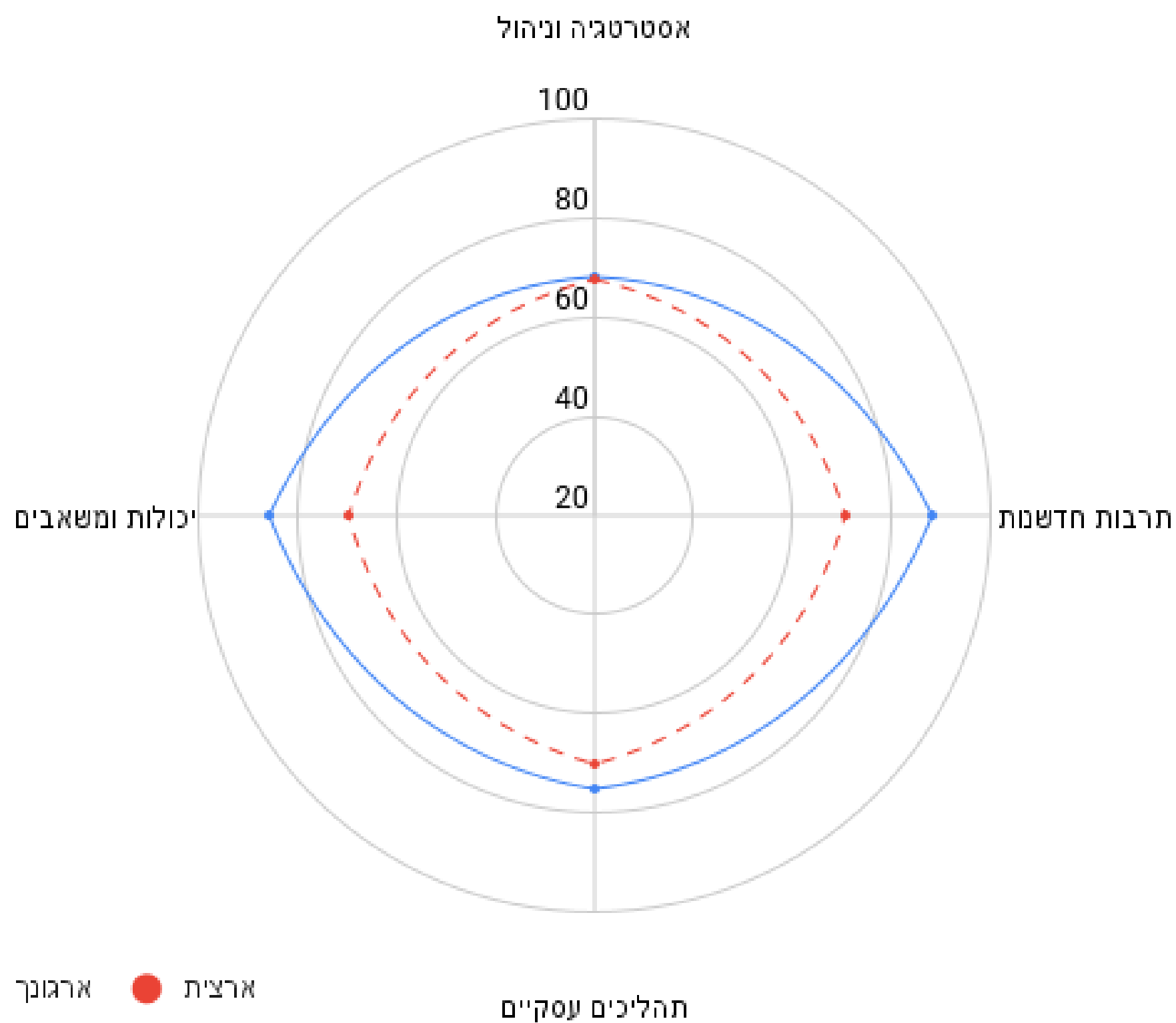


אופייני קטגוריות החדשנות





מפת חדשנות - אשכולות



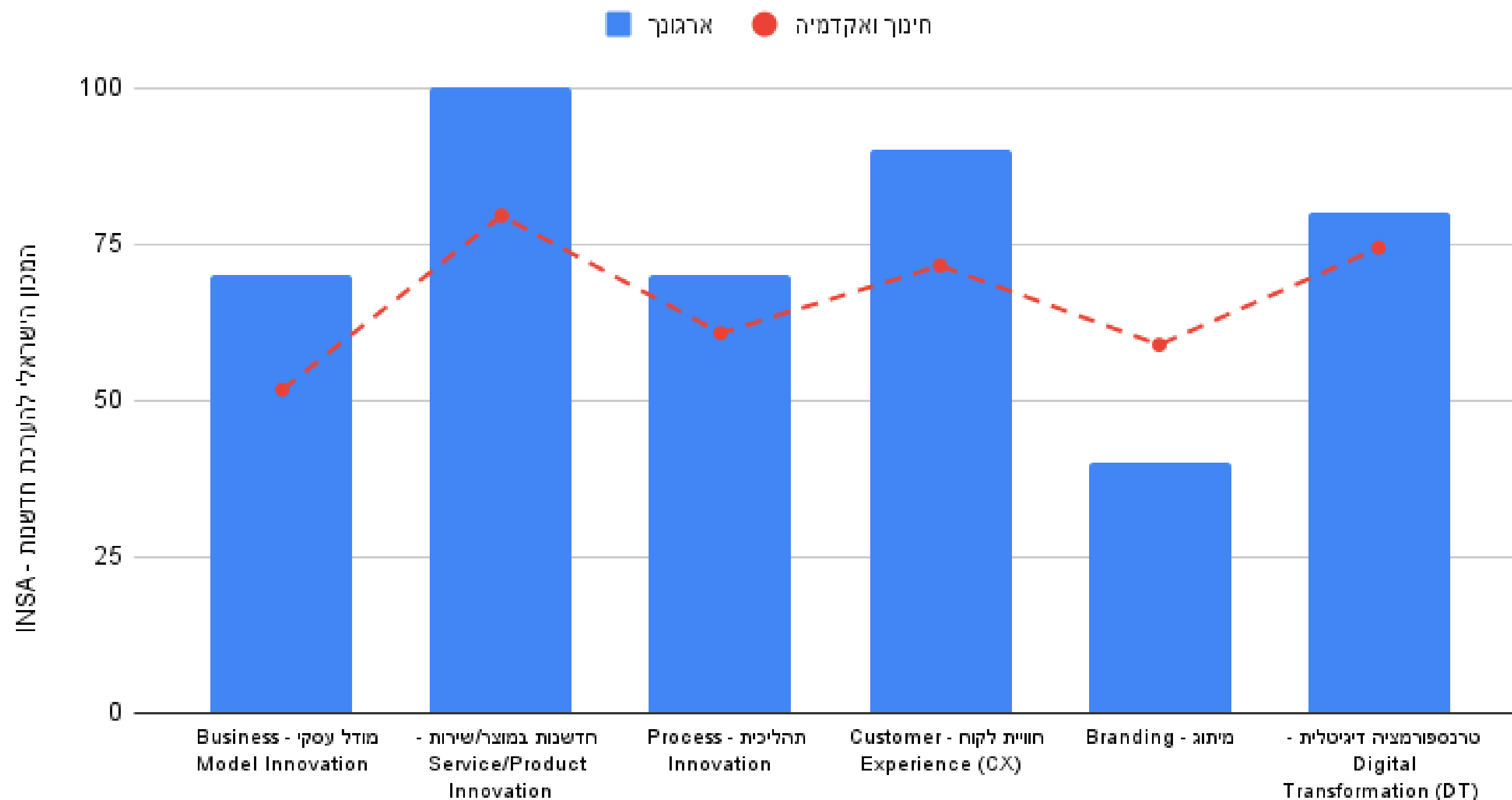
מדדים ארגוניים

מימדי החדשנות



יישומי חדשנות ביחס לממוצע הענפי - Applications of Innovation

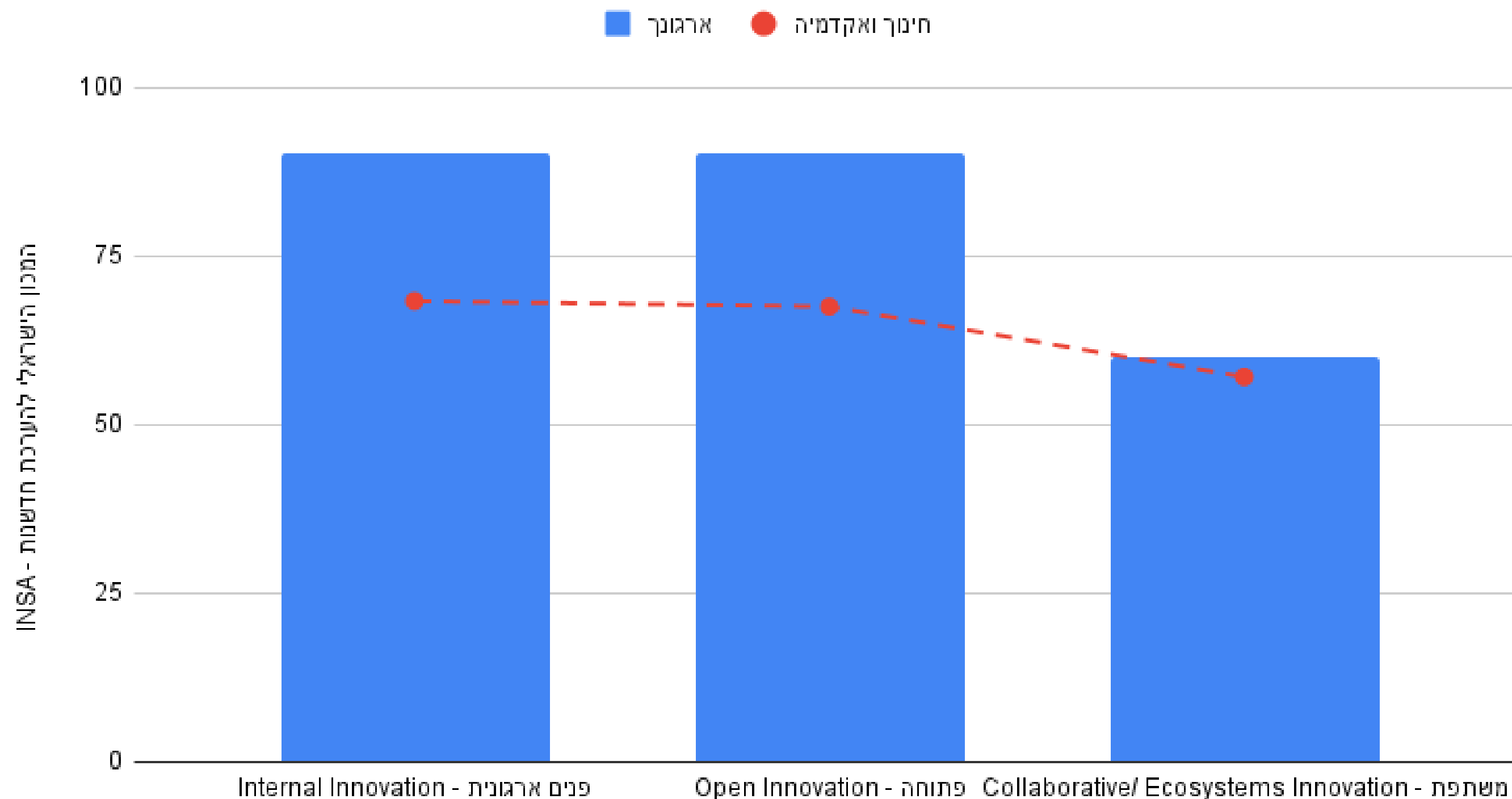
דוגמה | 12.2024 | ציון החדשנות: 80





מקורות וכיווני החדשנות ביחס לממוצע הענפי - Source & Directions of Inno.

דוגמה | 12.2024 | ציון החדשנות: 80

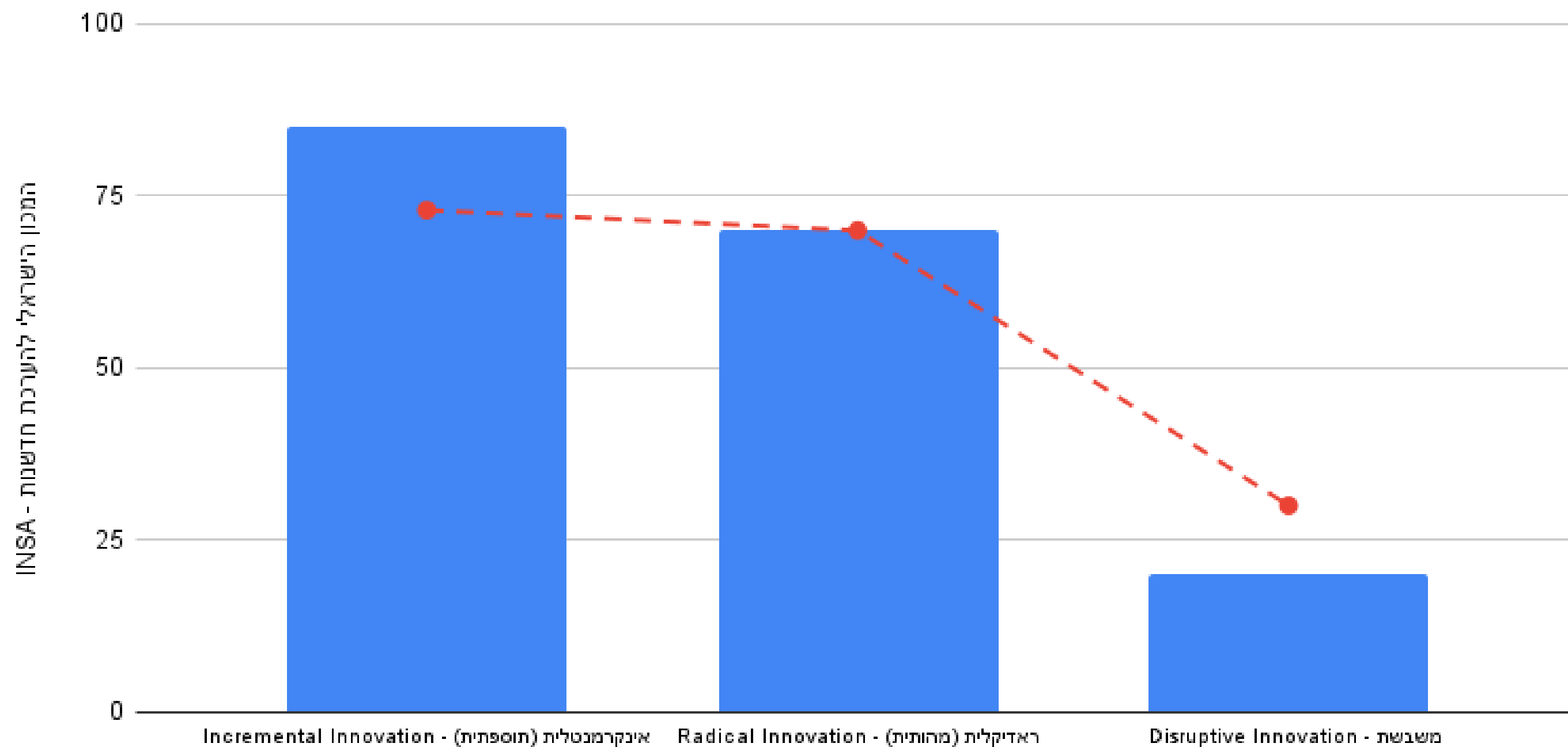




עוצמת וקצב החדשנות ביחס לממוצע הענפי - Scope of Innovation

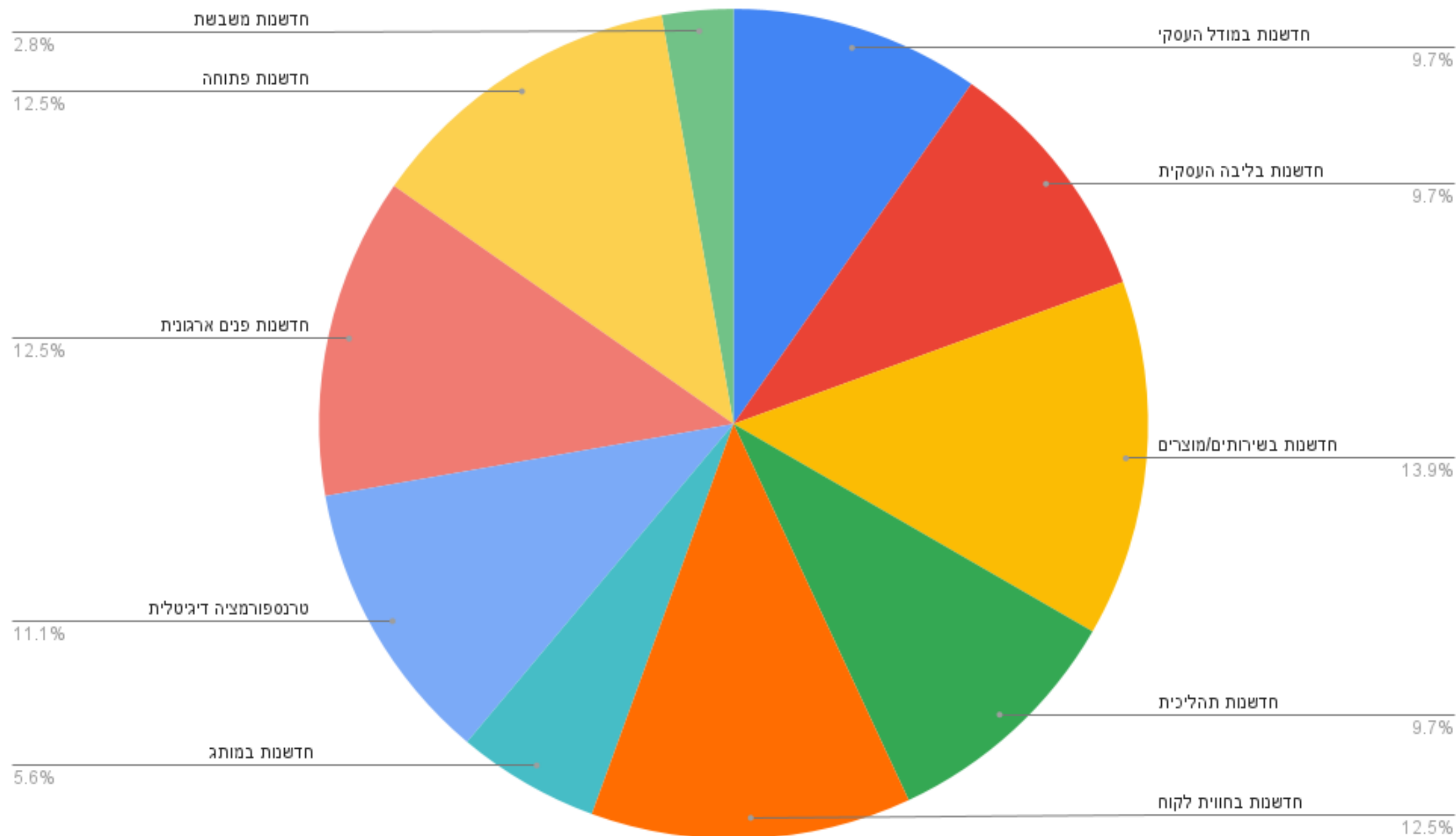
דוגמה | 12.2024 | ציון החדשנות: 80

■ ארגון ■ חינוך ואקדמיה





התפלגות השקעת משאבים ניהוליים בסוגי החדשנות



מדדים ארגוניים

מפות חדשנות נוספות

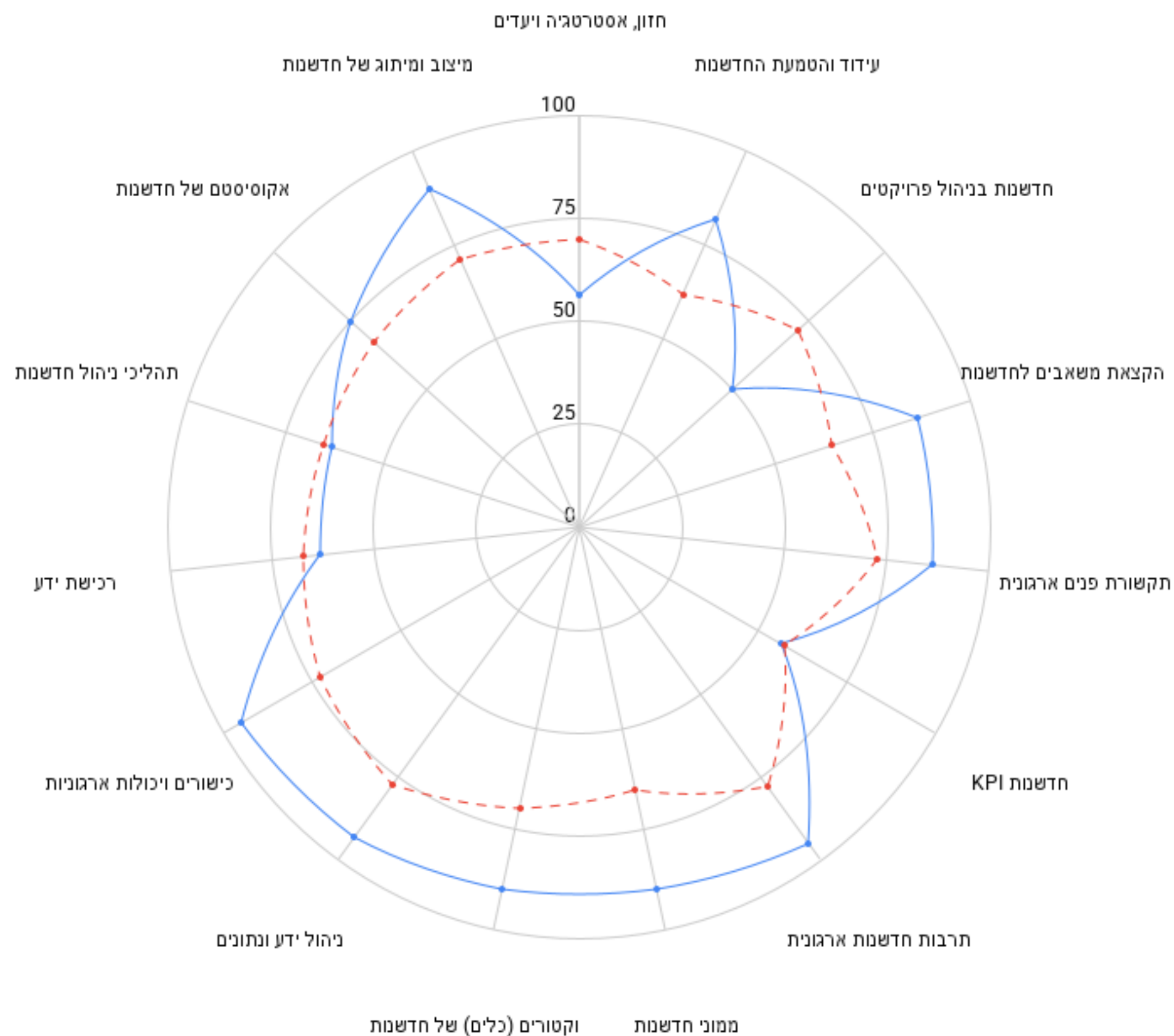


מפת החדשנות הארגונית לפי רמה טכנולוגית (high/mid/low - tech)



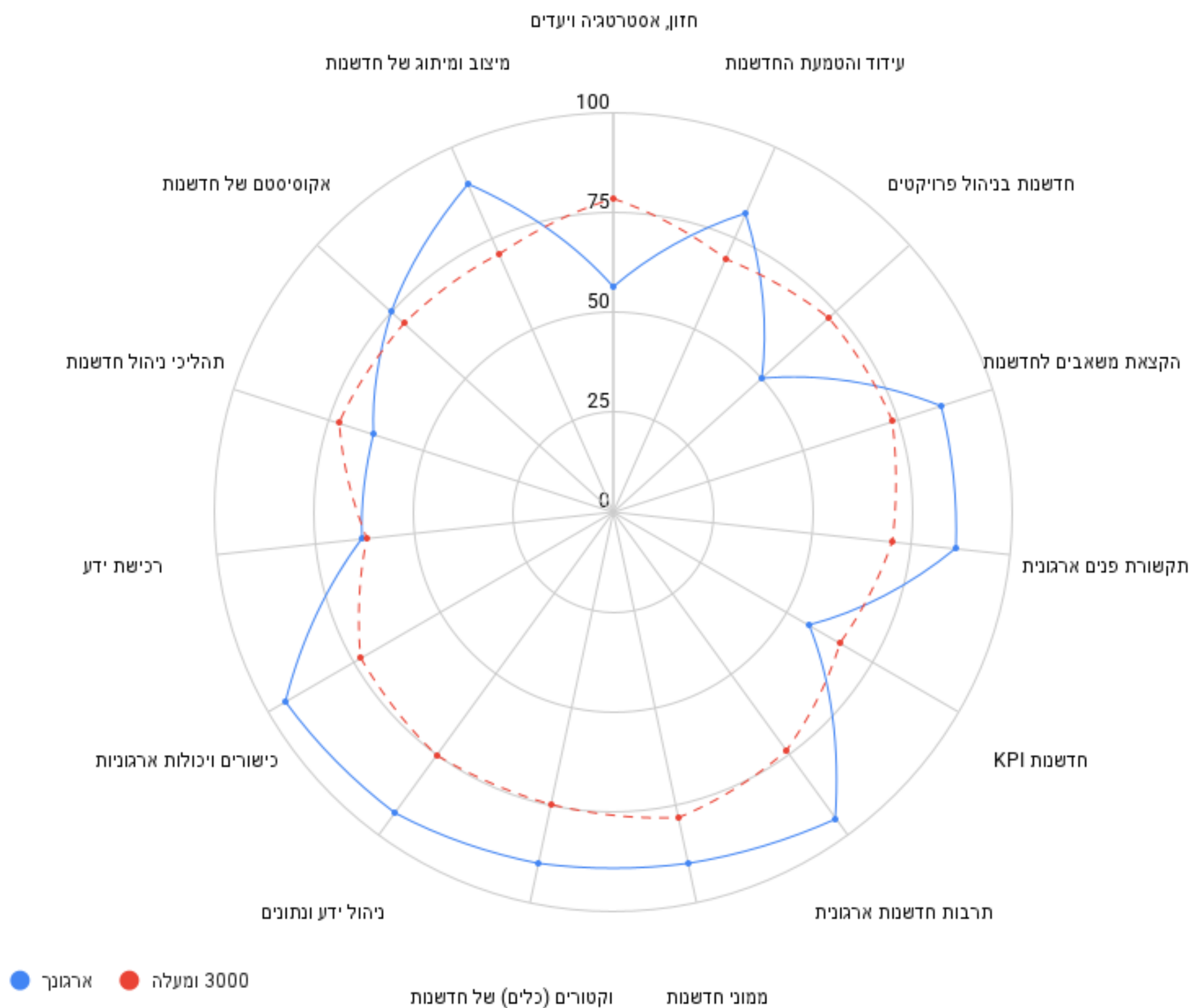


מפת החדשנות הארגונית לפי ותק הארגון, בשנים



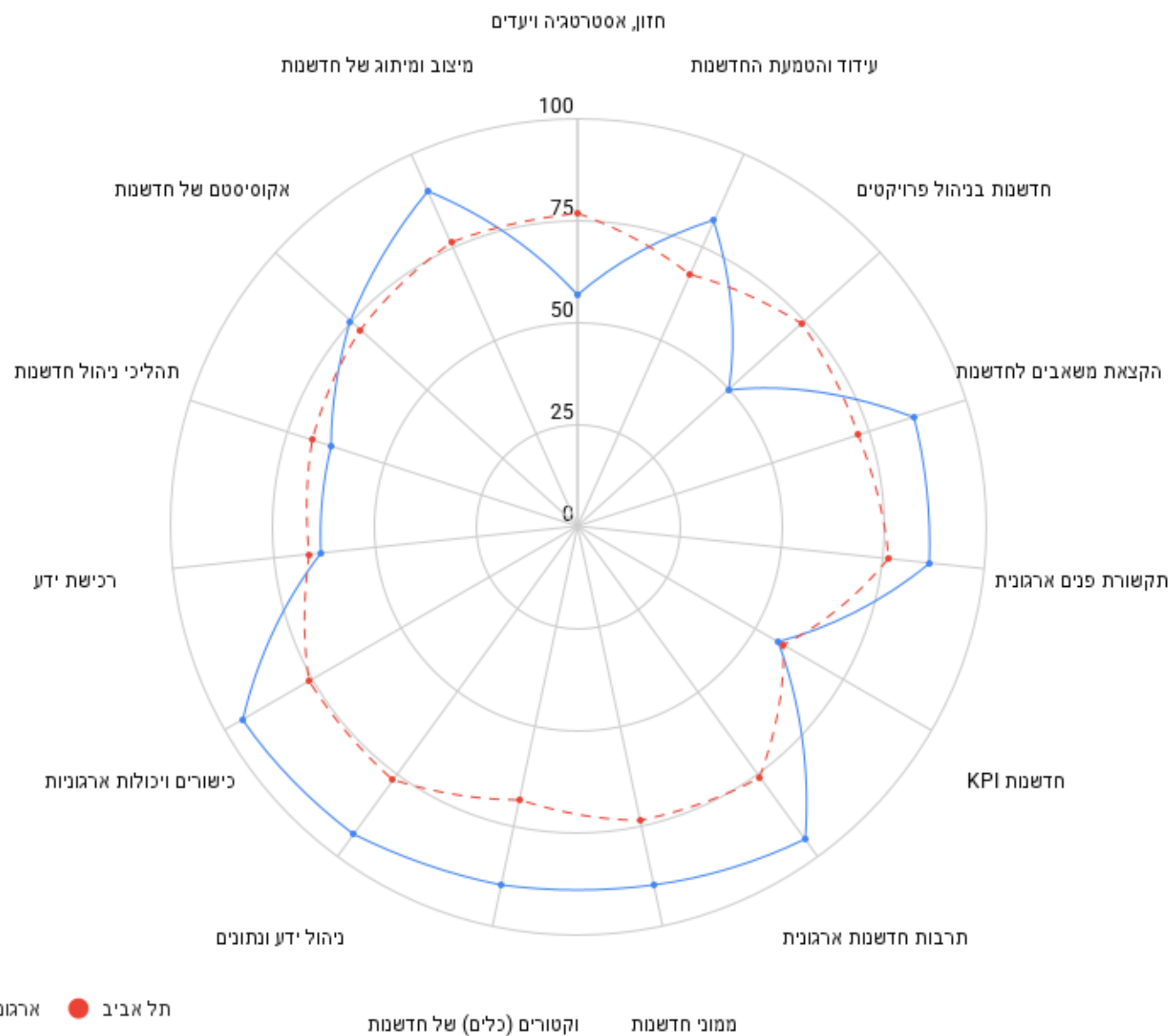


מפת החדשנות הארגונית לפי גודל הארגון - כמות עובדים





מפת החדשנות הארגונית לפי אזור בארץ





מפת החדשנות הארגונית לפי סוג ארגון



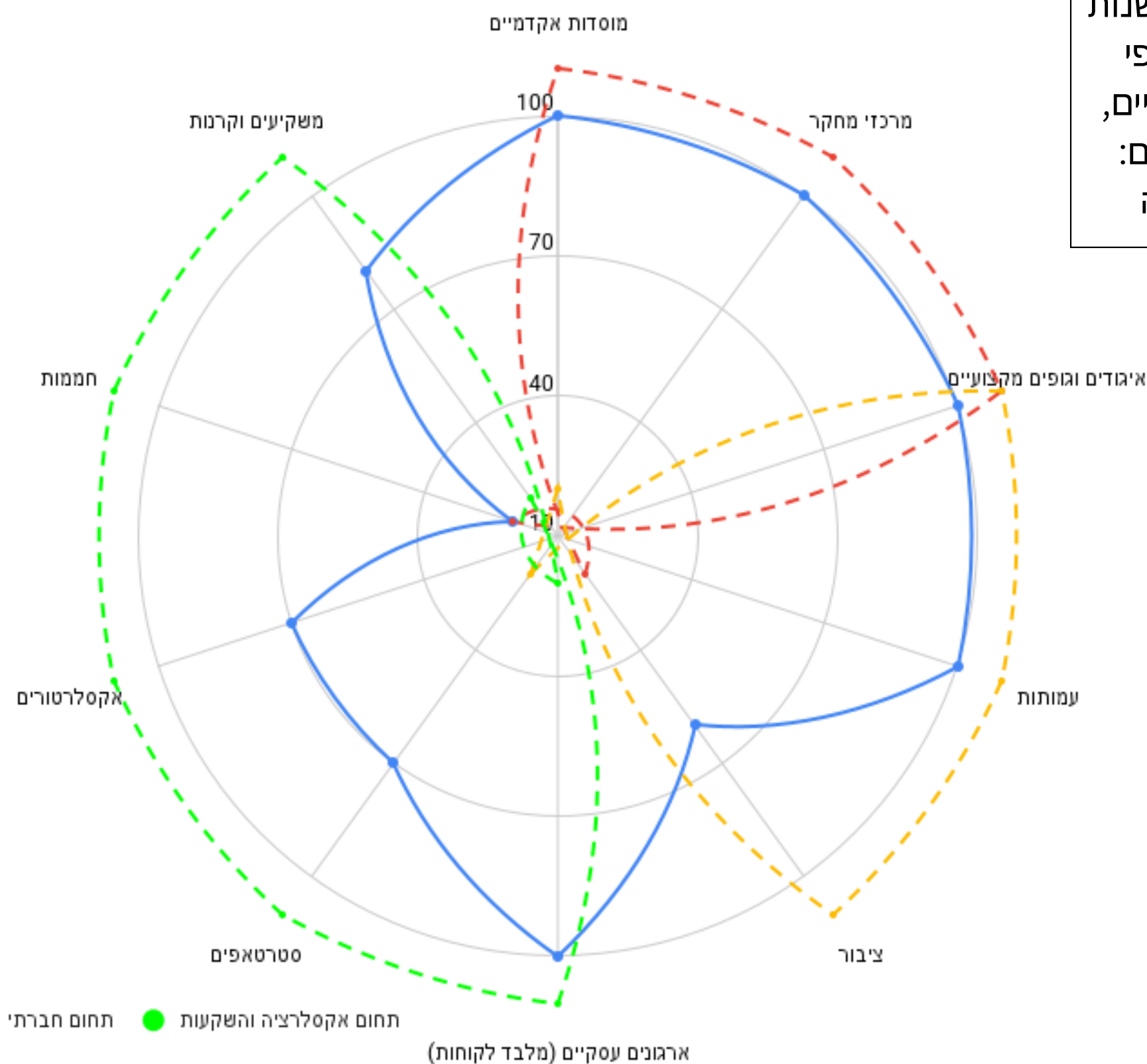
מדדים ארגוניים

אקוסיסטם וחדשנות פתוחה



מפת חדשנות פתוחה ארגונית - Open Innovation

מפת התשתית הארגונית לחדשנות פתוחה המאפיינת את שיתופי הפעולה והקשרים הבין ארגוניים, בחלוקה ל-3 תחומים עיקריים: אקדמי, חברתי, אקסלרציה





מאפייני אקוסיסטם ארגוני

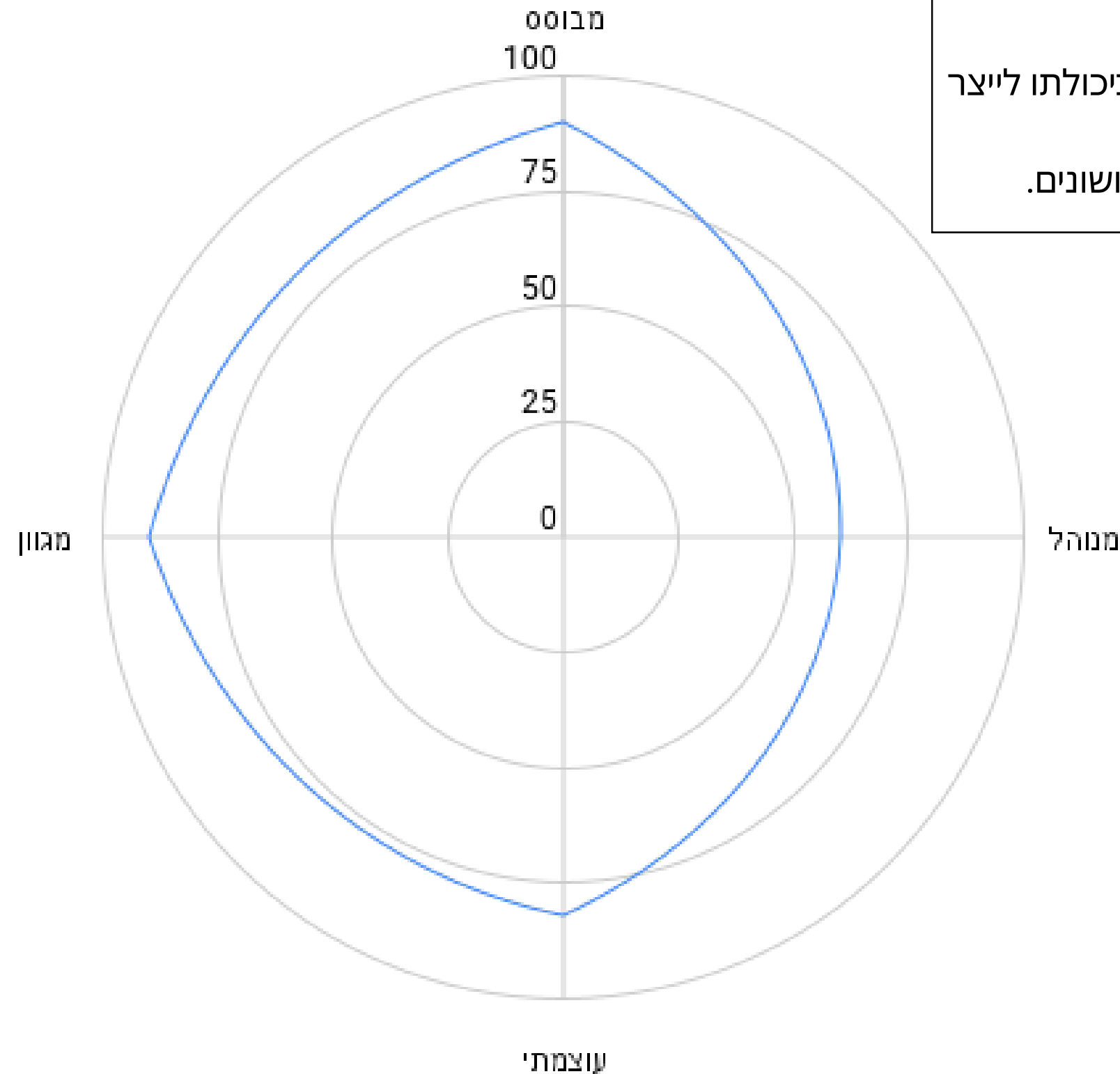
מפה המאפיינת את האקוסיסטם הארגוני -

מבוסס: אקוסיסטם מובנה, מאורגן ויציב.

מנוהל: קיום תהליכי ניהול סדורים לקידום האקוסיסטם.

עוצמתי: אקוסיסטם בעל השפעה, ושיכולתו לייצר אימפקט משמעותי לארגון ולשותפים.

מגוון: שכולל קשרים בין-ארגוניים רבים ושונים.

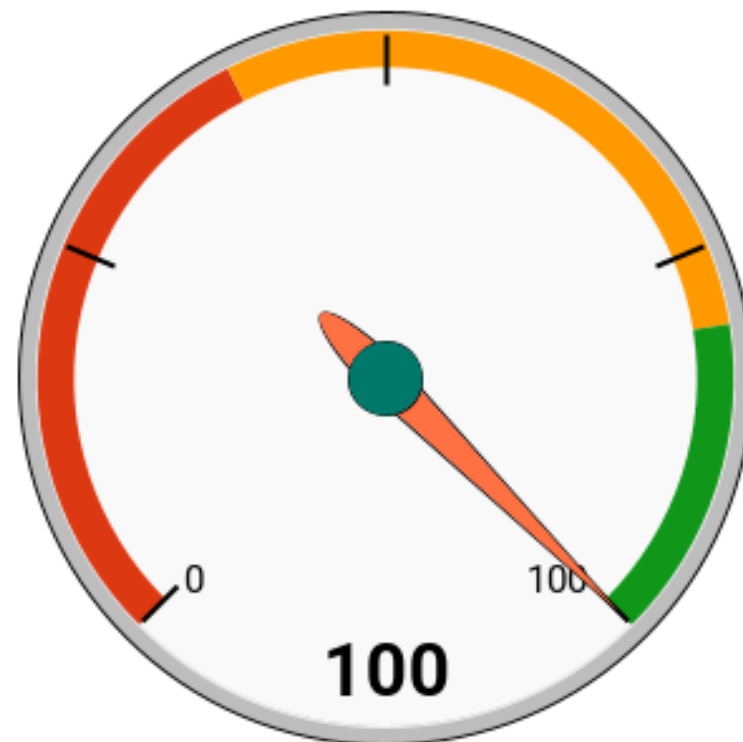




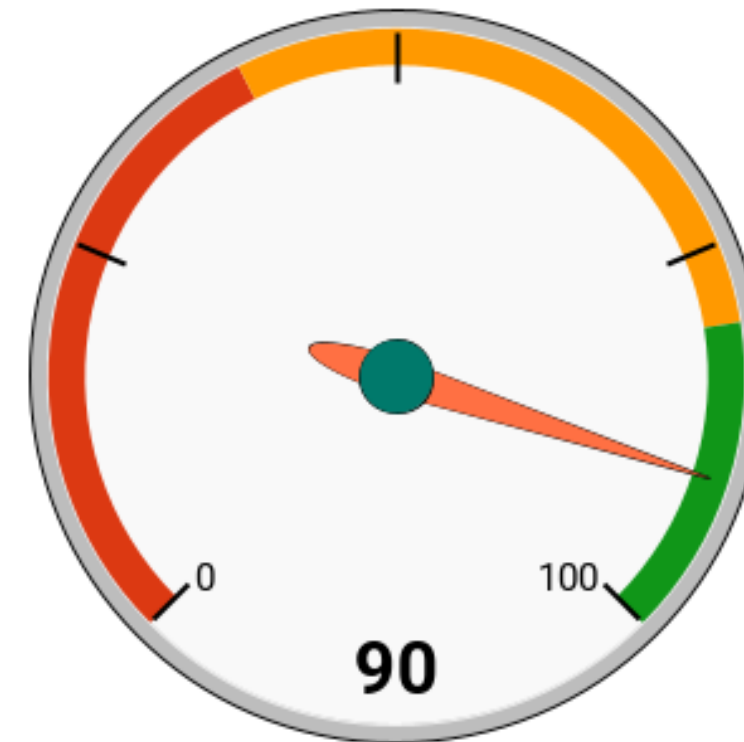
מיקוד שיתופי פעולה

רמת השקעת משאבים בתחזוקת קשרים עסקיים ושיתופי פעולה תוך/בין ענפיים

תוך ענפי



בין ענפי



המלצות:

לשימור: המשך עשייה רחבה באקוסיסטם תוך חיזוק הקשרים הבין ענפיים.
לשיפור: הרחבת הכישורים והיכולות העסקיות של הארגון ויצירת קשרים עסקיים.

מדדים ארגוניים

מכוונים והמלצות לשיפור



מדד חוסן ארגוני

רמת המסוגלות הארגונית בהתמודדות עם תהליכי שינוי והתנהלות אפקטיבית
במצבי אי ודאות

המלצות לשיפור

המלצה #1

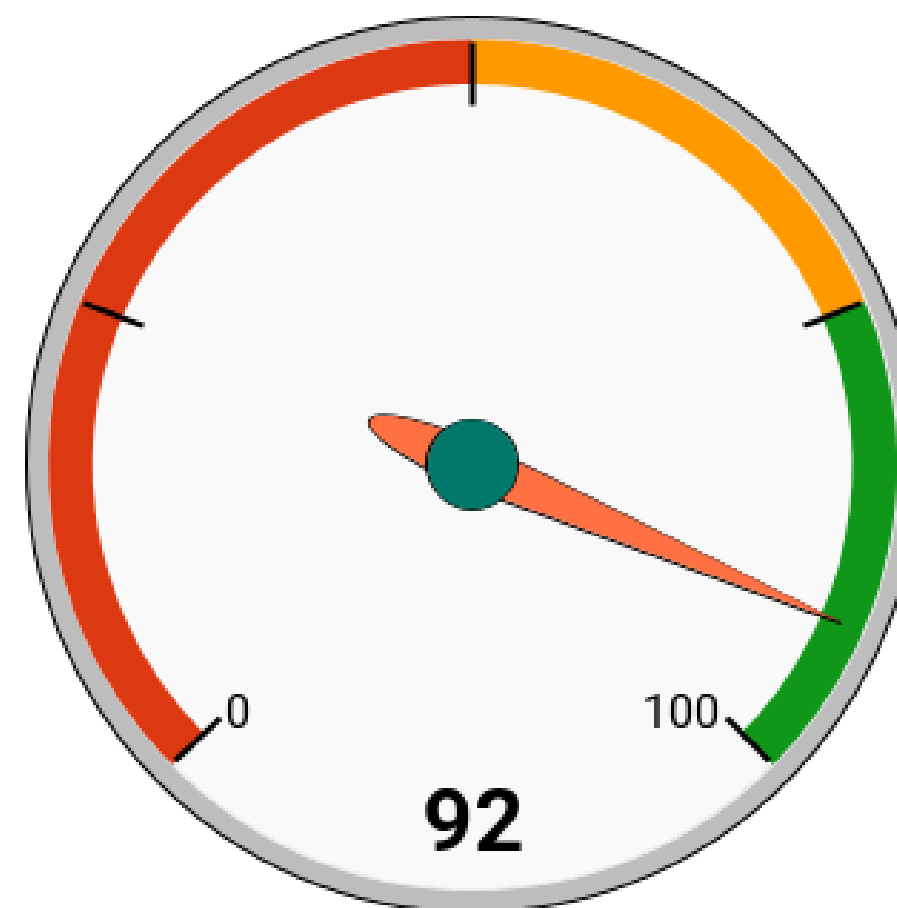
ביסוס תפקיד מנהל קשרי חוץ - קשרים חוץ ארגוניים

המלצה #2

תחזוקת קהילת החדשנות הפנים ארגונית וגיוס עובדים
נוספים לפעילות רוחבית של הנעת פעילויות חדשנות
בארגון

המלצה #3

ביסוס תפקיד המומחה האמון על תהליכי איתור
סטרטאפים לשיתופי פעולה, בהתאם לצרכי הארגון





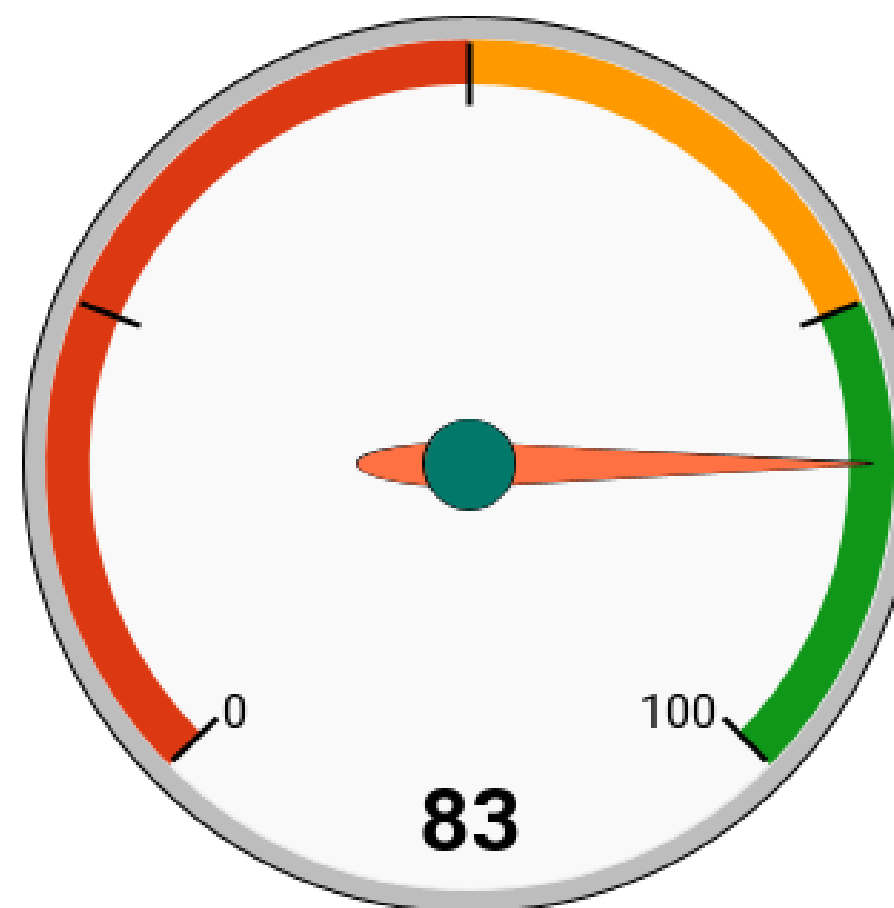
מיצוב של חדשנות

רמת השקעת משאבים ניהוליים במיצוב הארגון כמוביל בחדשנות בתחומו

המלצות לשיפור

המלצה #1

בחינת מיתוג מחודש של הארגון והתאמתו לערכי החדשנות, לרוח התקופה ולטרנדים



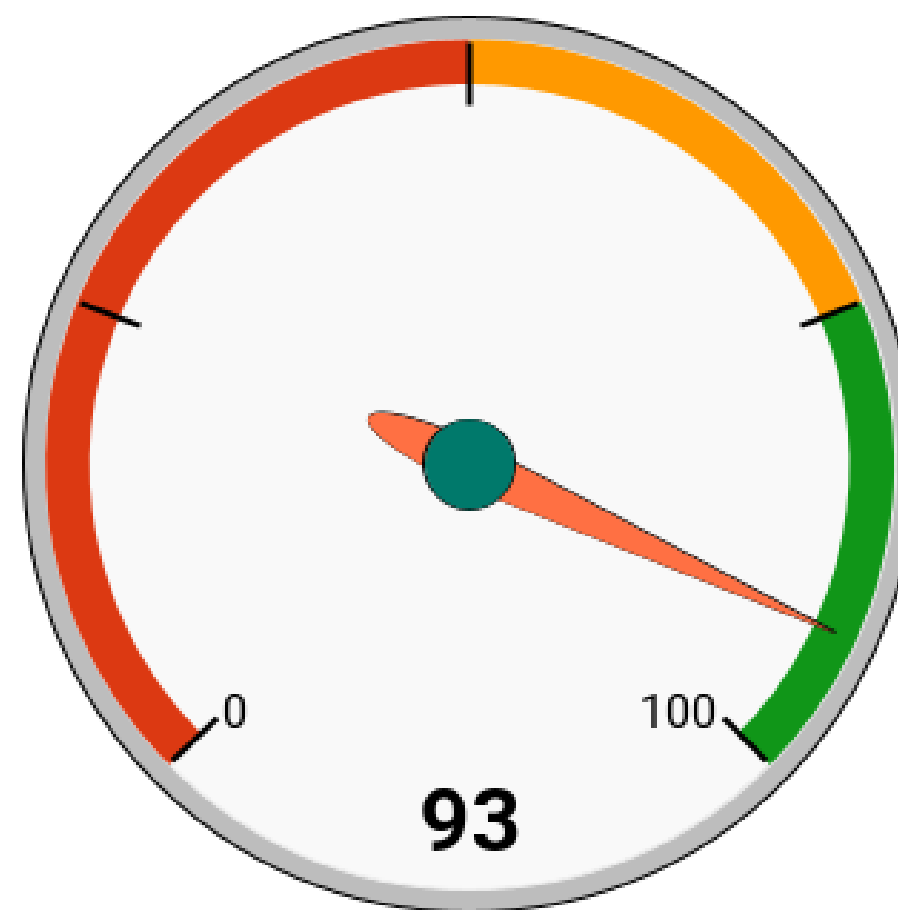


מדד מוטיבציה לחדשנות

רמת המוטיבציה לקידום חדשנות בקרב העובדים

המלצות לשיפור

כל הכבוד על המדדים הגבוהים. המשיכו בעשייה המדויקת!





מינוי תפקידים לניהול חדשנות

מינויים מומלצים וקבוצות ארגוניות לניהול וקידום החדשנות הארגונית

המלצות לשיפור

המלצה #1

ביסוס תפקיד מנהל קשרי חוץ - קשרים חוץ ארגוניים

המלצה #2

תחזוקת קהילת החדשנות הפנים ארגונית וגיוס עובדים נוספים לפעילות רוחבית של הנעת פעילויות חדשנות בארגון

המלצה #3

ביסוס תפקיד המומחה האמון על תהליכי איתור סטרטאפים לשיתופי פעולה, בהתאם לצרכי הארגון.

המלצה #4

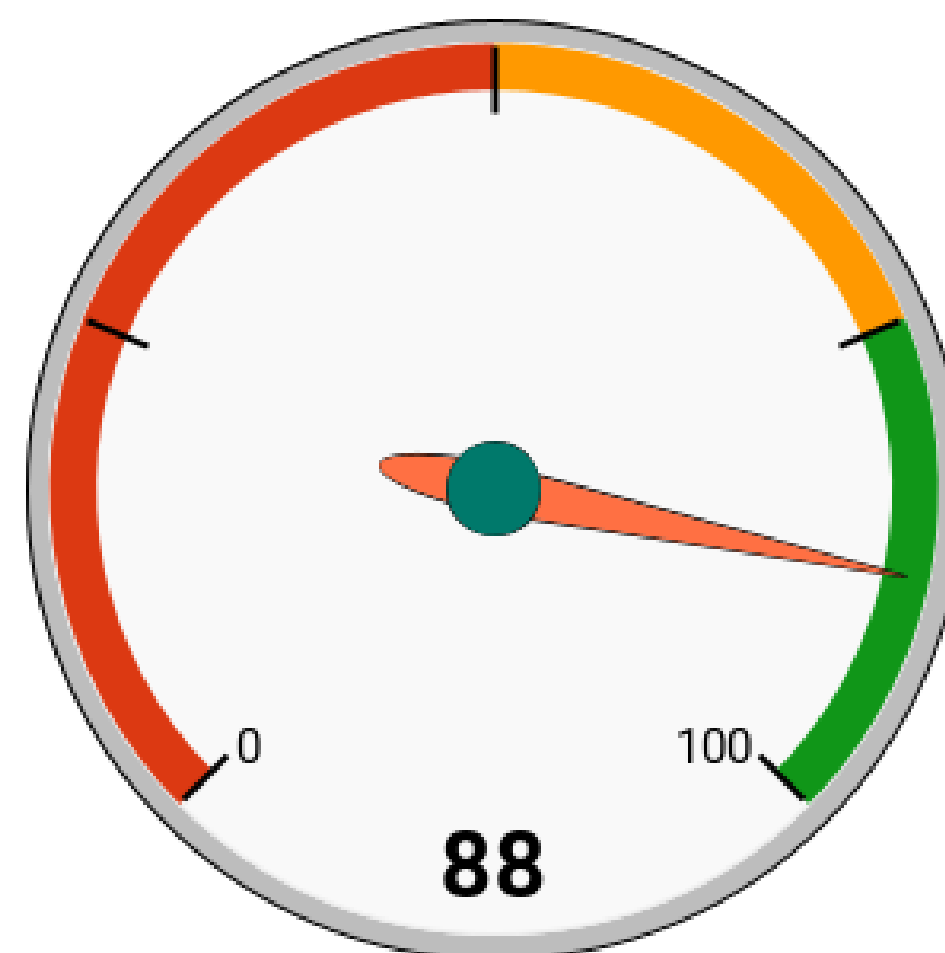
ביסוס תפקיד המומחה לקידום תהליכים פנים ארגוניים - טכנולוגיים ומתודולוגיים

המלצה #5

מינוי מומחה למיצוב ומיתוג הארגון בדגש על חדשנות

המלצה #6

ביסוס תפקיד מומחה לתהליכי דיגיטציה ארגונית בדגש על הטמעת מערכות מתקדמות מבוססות AI





מדד השקעה בחדשנות

רמת השקעת משאבים ניהוליים וארגוניים בקידום החדשנות הארגונית

המלצות לשיפור

המלצה #1

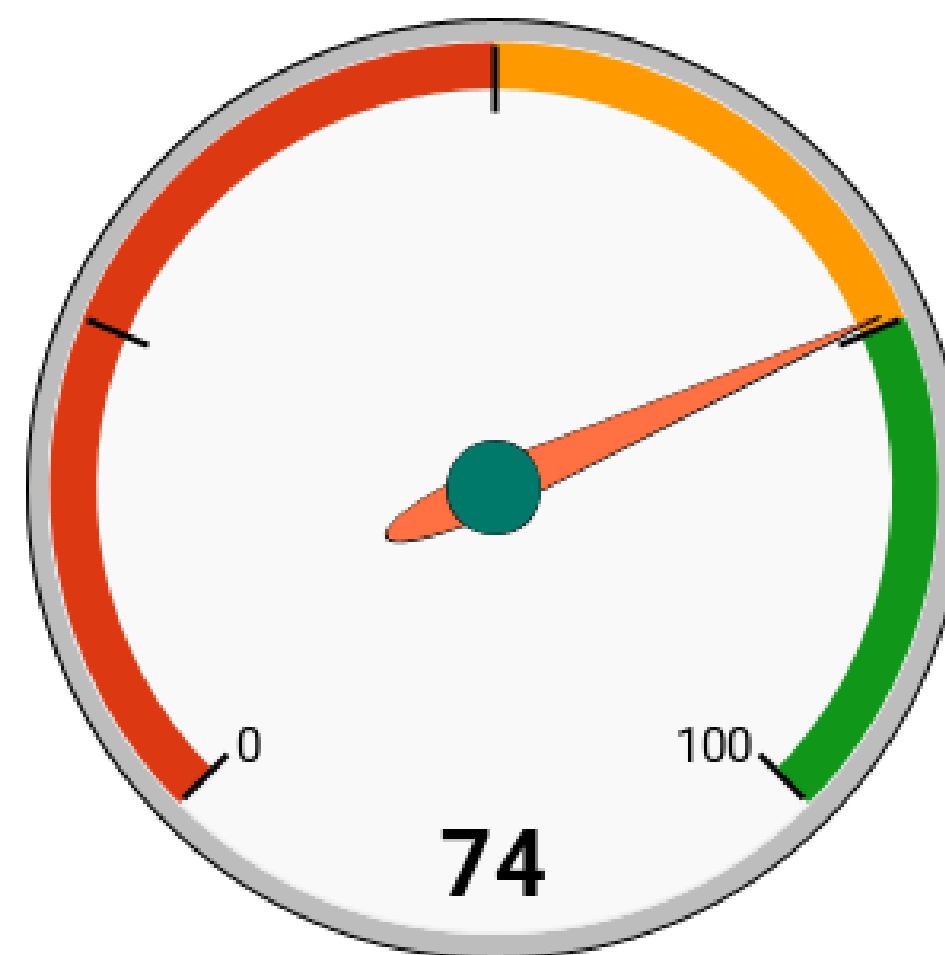
הגדרת תקצוב קבוע לחדשנות כחלק מהתקציב השנתי

המלצה #2

תהליכי חדשנות מחייבים תיעדוף מתאים בניהול הפרויקטים הארגוניים. מומלץ לוודא שהם מקבלים תיעדוף ברמת ההנהלה ועד העובד הזוטר, בעיקר בשל אי הוודאות הרבה והסיכון הגבוה ולעיתים חוסר הרצון להתמודד עימם

המלצה #3

תהליכי חדשנות לרוב ארוכים מתהליכים ארגוניים נומינליים. הם מחייבים רציפות בהשקעה לטווחי זמן ארוכים, לרוב הרבה מעבר למשך קדנציה של מנהל בכיר





הופק על ידי המכון הישראלי להערכת חדשנות (INSA)
www.insa-innovation.com

להזמנת דו"ח חדשנות לארגונכם ניתן לפנות במייל או למלא טופס הזמנה באתר
info@insa-innovation.com