



ארגון ומנהל – יחידת לימוד ראשונה

הפרט והקבוצה - 16 שעות

מה תלמדו ביחידת לימוד זו?

פירוט	מושגים	נושא
מהי קבוצה? מהן הסיבות להיווצרותה? (יתרונות וחסרונות)? מהי קבוצת עבודה? מהי קבוצה פורמאלית ומה ההבדל בין קבוצה זו לקבוצה בלתי פורמאלית? ערך ונורמה בקבוצה, סנקציות במקרים של חריגה מהנורמה, העובד כפרט וכחבר צוות, מה קורה במצבים של ניגודי אינטרסים? כשסטאטוסים מתנגשים (קונפליקט סטאטוסים)? מהו קונפליקט? מהו משא ומתן? מהם העקרונות החשובים לניהול מוצלח של מו"מ כדרך לפתרון קונפליקטים? מהם שלבי תהליך קבלת החלטות? כיצד ניתן לבצע תהליך זה באופן יעיל? מהם המדדים לקבלת ההחלטות על ידי היחיד או בקבוצה?	קבוצה, קבוצות עבודה, קבוצה פורמאלית, ובלתי פורמאלית, ערך ונורמה בקבוצה, ניגודי אינטרסים, קונפליקט סטאטוסים, מו"מ, עקרונות מו"מ Win win, תהליך קבלת החלטות.	הפרט והקבוצה

בסיום יחידה זו הלומדים:

יכירו יבינו את המושגים, ויוכלו ליישם הקשרים.

מושגים: קבוצה, קבוצת עבודה, קבוצה פורמלית ובלתי פורמלית, ערך ונורמה בקבוצה, קונפליקטים, סטאטוסים, עקרונות מו"מ, תהליך קבלת החלטות.

מו"מ - Win win



שיעורים 1-2

מהי קבוצה?

קבוצה היא סוג ייחודי של התארגנות חברתית בעלת כמה תכונות אופייניות כמו :
יחסי גומלין, מטרה משותפת, המשכיות וזהות קבוצתית. תכונות אלה נחשבו
לתנאים שרק בהתקיימם נוכל להגדיל מצבור אנשים כקבוצה מבחינה סוציולוגית.
התכונות האופייניות קבוצה

1. אינטראקציות חברתיות : חברי הקבוצה מקיימים ביניהם תקשורת על בסיס קבוע. ניתן לקיים תקשורת במגוון צורות, החל בתקשורת פנים אל פנים ועד תקשורת ברשת האינטרנט.
2. מבנה חברתי : מספר מאפיינים מרכיבים את המבנה החברתי של קבוצה ובזכותם נשמרת ההמשכיות והיציבות החברתית :
 - נורמות קבועות האופייניות ליחסים בקבוצה ומחייבות את חבריה.
 - מערכת של סטטוסים ותפקידים.
 - מדרג סמכויות ומנהיגות – ישנה היררכיה בין חבריה הקבוצה. המנהיגים העומדים בראש ההיררכיה מעניקים סנקציות לאחרים.
3. תלות הדדית : חברי הקבוצה משפיעים האחד על השני ומושפעים מאירועים המשותפים להם. בכך מחזיקים את התלות ביניהם.
4. זהות קבוצתית : חברי הקבוצה יוצרים לעצמם זהות קבוצתית ייחודית המאפיינת אותם ומבדילה אותם מחברי קבוצות אחרות.
5. מכנה משותף חברתי : לחברי הקבוצה ישנם מאפיינים תרבותיים המשותפים לחבריה

קריטריונים למיון קבוצות

בסוציולוגיה ישנם מספר דרכים שונות למיון קבוצות

גודל הקבוצה

נמדד במספר החברים בה. קבוצה קטנה וקבוצה גדולה הן מושגים יחסיים. קשה לקבוע מהו מספר החברים המרבי בקבוצה קטנה אך נהוג לראות את המשפחה כקבוצה קטנה ולעומת זאת ארגון כקבוצה גדולה.
קבוצה גדולה : ככל שהקבוצה גדולה יותר כך קטנה מחויבות הפרט לקבוצה. קשה להכיר רגשית ובצורה עמוקה את כולם. יהיו ריבוי דעות וקושי לקבל החלטות.
בקבוצות הגדולות היחסים פורמאליים ורשמיים יותר. חלוקת תפקידים ברורה.
קבוצה קטנה : מאופיינת ביחס "פנים אל פנים". ישנם יחסים יותר רגשיים וקרובים והאחריות גדולה יותר ומוטלת על הפרט.

תנאי קבלה

קריטריון שיוכי: התייחסות לנתונים שהפרט קיבל בלידתו.
קריטריון הישגי: התייחסות לנתונים שהפרט עשה דבר מה כדי להשיגם.
ניתן למיין קבוצות בהתאם לתנאי הקבלה, מי התקבל ומי לא התקבל ומה יהיו תנאי הקבלה לקבוצה. ע"פ תנאי הקבלה ניתן למיין את הקבוצות לקבוצה סגורה וקבוצה פתוחה.
קבוצה פתוחה: הקבלה אליה אינה קשה ואין דרישות רבות לקבלה.
קבוצה סגורה: הקבלה אליה קשה והדרישות גבוהות וקשות.

מטרות הקבוצה ואופי היחסים בה

קבוצה ראשונית:

- מטרתה בעיני חברי הקבוצה זה מעצם קיומה.
- הקשרים בין חברי הקבוצה הם אישיים וקבועים. בדרך כלל ארוכי טווח.
- היחסים בדרך כלל אינטימיים, קרובים, רגשיים ותומכים.
- הרעיון שבקבוצות אלו אנו מרגישים בטוחים להתנהג בצורה טבעית.

קבוצה משנית:

- בדרך כלל קבוצות אלו גדולות ללא יחסים אישיים רגשיים אלא תכליתיים ותועלתיים.
- לחברי הקבוצה אינטרס משותף
- יחסים מאופיינים בזניחה רגשית מעטה, הכרות רופפת, ולרוב טווח פעולה קצר.
- הקבוצה משמשת אמצעי להשגת מטרה ולכן נקראת גם "קבוצת משימה" לעיתים קורה שהיחסים בקבוצות המשניות הופכים למשמעותיים והן הופכות לקבוצות ראשוניות.

לכידות קבוצתית

מוגדרת ע"י כמות הלחצים על חברי הקבוצה בחברותם בה, לעומת הלחצים לפרוש ממנה.

קבוצת התייחסות היא קבוצה שהפרט אינו חבר בה אך למרות זאת היא משפיעה על התנהגותו כיוון שבאמצעות ההשוואה אליה הפרט מעריך את התנהגותו שלו.
קבוצת התייחסות היא קבוצה חברתית שאנו נעזרים בה לצורך קבלת החלטה אישית או קביעת עמדה אישית בנושא מסוים על ידי השוואה אליה או התייחסות אליה.

להלן סוגי קבוצות ההתייחסות

קבוצת התייחסות נורמטיבית:

קבוצה שהפרט אינו חבר בה, אך הוא מאמץ את ערכיה ושואף להשתייך אליה, אפילו במחיר עזיבת קבוצת ההשתייכות שלו.

קבוצת התייחסות משווה:

קבוצה שהפרט אינו חבר בה, אך הוא משווה עצמו למצבן של אחרים (בקבוצה אחרת). למשל, נשים משוות את שכרן לזה של הגברים.

קבוצת התייחסות חיובית:

קבוצה שהפרט מתייחס לדרך התנהגותה ולערכיה באופן חיובי. קבוצת התייחסות חיובית עשויה להיות נורמטיבית או משווה.

קבוצת התייחסות שלילית:

קבוצה שהפרט מתייחס לדרך התנהגותה ולערכיה באופן שלילי.

קבוצת השתייכות:

ישנם 3 סוגים של השתייכות לקבוצות:

- **נולדתי אליה (משפחה)**
- **חובתי להשתייך אליה (לדוגמה - כיתה)**
- **שייך אליה מתוך בחירה (קבוצת חברים)**

סוגי קבוצות

1. קבוצה ראשונית וקבוצה משנית.

2. קבוצות מתוכננות וקבוצות מתהוות

קבוצות ראשוניות הן אשכולות של אנשים, כמו משפחות או קבוצות של ידידים קרובים, שבהם מתקיימת אינטראקציה קרובה, פנים אל פנים ואינטימית. לעתים קרובות יש בהן גם רמה גבוהה של תלות הדדית בין החברים.

קבוצות ראשוניות הן גם האמצעי העיקרי לסוציאליזציה ("חיברות") בחברה, המקום העיקרי שבו עמדות, ערכים ואוריינטציות מתפתחים ונספגים.

קבוצות משניות הן אלה שחבריהן הם רק לעתים נדירות, אם בכלל, במגע ישיר. הן לעתים קרובות קבוצות גדולות ובדרך כלל מאורגנות באופן רשמי. איגודים מקצועיים או מועדונים שההשתייכות אליהם היא בתשלום, הם דוגמאות לקבוצות כאלה. הם מקום חשוב לסוציאליזציה, אבל התפקיד שלהן משני ביחס לקבוצות הראשוניות.

קבוצות מתוכננות. קבוצות שתוכננו במיוחד לצורך השגת מטרה מסוימת - בין אם על ידי החברים שלהן, או על ידי אדם חיצוני, קבוצה או ארגון מסוימים. לדוגמה: קבוצה לטיפול בנשים נפגעות תקיפה מינית, כיתת מב"ר, ועדה בקיבוץ

קבוצות מתהוות (בלתי מתוכננות). קבוצות נוטות להתהוות באופן ספונטני כאשר אנשים מוצאים את עצמם יחד באותו המקום, או כאשר מספר אנשים מגיעים להיכרות משותפת בהדרגה, באמצעות שיחה ואינטראקציה על פני תקופה של זמן למשל: קבוצת אנשים הנוסעת יחד באותו אוטובוס, קבוצת אנשים הממתינה בתור לקופה בסופר, קבוצת צופים בסרט וכו'.

תלות הדדית בקבוצה תכונה בסיסית של קבוצות היא העובדה שלעיתים קרובות חברי קבוצה תלויים לא רק בפעולות שלהם-עצמם, אלא גם במעשיהם של חברים אחרים בקבוצה. הרגשות, החוויות והפעולות של חבר אחד בקבוצה יכולים להיות מושפעים, באופן מלא או חלקי, על ידי אחרים. כאשר מסתכלים על שיתוף פעולה ותחרות בקבוצות, ניתן להגיע לאבחנה הבאה: קיים הבדל בין תלות הדדית חברתית, אשר מתקיימת כאשר אנשים חולקים מטרות משותפות והתוצאות אליהן מגיע כל אדם מושפעות מהפעולות של אחרים, לבין תלות חברתית שבה "התוצאות של אדם אחד מושפעות מהפעולות של אדם שני אבל לא להיפך"



פעילות 1

לאילו קבוצות אני שייך?

קבוצת שייכות = קבוצה שהפרט משתייך אליה.

נברר ונבדוק לאילו קבוצות אתם משתייכים ואיזו קבוצה משמעותית ביותר עבורכם.

אפשר להשתמש בשמש אסוציאציות – כל לומד ישרטט עיגול במרכז דף ריק ובו ירשום: **קבוצות השייכות שלי**

מהמרכז יעביר חיצים ליד כל חץ ירשום שם של קבוצה אליה הוא משתייך.
לדוגמה: משפחה, חברים אוהד קב' כדורגל ועוד.

עבדו בהתאם להנחיות, וענו על השאלות

- ציינו לפחות חמש קבוצות אליהן אתם שייכים.
- ליד כל קבוצה שציינתם רשמו האם: זו קבוצה שנולדת לתוכה? קבוצה שאתה חייב להיות בה? קבוצה שבחרת להיות בה?.
- מה תורמת לך קבוצת השייכות המשמעותית בעיניך?

קבוצות השייכות שלי

- א. שתפו, לאילו קבוצות אתם שייכים? חישבו על האפשרויות הבאות:
- לאיזו קבוצה נולדתם?
 - באילו קבוצות בחרתם להיות?
 - באילו קבוצות שלא בחרתם להיות הייתם או אתם נמצאים עדיין?
- ב. חשבו על הדוגמאות שנתתם וענו, מה נותנת ההשתייכות לקבוצה לאדם? מבחינה רגשית, מבחינה חברתית, מבחינה קהילתית.



פעילות 2

לפניכם מספר ציטוטים בנושא אדם וקבוצה.

קראו את הציטוטים ובחרו אחד שהכי "מדבר" ונוגע בכם

- "אף אדם איננו אי, כל אחד הוא חלק מיבשת חלק מן השלם" ג'והן דון
- "לא טוב היות האדם לבדו" מהמקורות בתנ"ך
- "צריך כפר כדאי לגדל ילד" משפט אפריקאי
- "אם אתה רוצה להגיע מהר, לך לבד; אם אתה רוצה להגיע רחוק, לך ביחד" פתגם אפריקאי
- אדם אינו מיועד להיות חלק של עדר כמו חיה מבויתת, אלא חלק של עבודת צוות כמו בכוורת דבורים". (עמנואל קאנט)
- "הכוח של הקבוצה הוא כל חבר בנפרד. הכוח של כל חבר הוא הקבוצה." – פיל ג'קסון
- לאור הבחירה והתשובות ששמעתם, מה דעתם, האם אדם יכול להיות לבד?

מהי קבוצה?

כולנו חיים בקבוצות. כל אחד ואחת מכם שייך לקבוצת האדם, מדינה, משפחה. כל אחד ואחת משתייכים לכמה וכמה קבוצות, מסוגים שונים, בגדלים שונים. ובדרגות השתייכות שונות.

המשפחה היא הקבוצה הראשונה שאנחנו שייכים אליה, ולכן היא המקום הראשון בו אנחנו חווים את החוויה של להיות חלק מקבוצה. כאשר נולד תינוק ראשון לזוג, הוא הופך אותם לקבוצה. מרגע זה היצור האנושי עובר בין קבוצות שונות ובתוך קבוצות שונות במהלך חייו.

הגדרות נוספות לקבוצה?

- 1 - קבוצה מתקיימת כאשר שני אנשים או יותר מגדירים עצמם כחברים בה, וקיומה מוכר על ידי לפחות אדם אחד אחר.
- 2 - קבוצה היא אוסף של פרטים בעלי קשרים זה עם זה ההופכים אותם לתלויים זה בזה באורח משמעותי. על מנת שאוסף פרטים יחשב כקבוצה חייבת להיות ביניהם אינטראקציה עליהם להיות מצויים במידה מסוימת של קשר זה עם זה; צריכה להיות ביניהם תלות הדדית באופן כזה שכל חבר בקבוצה משפיע על זולתו ומושפע ממנו.
- 3 - "קבוצה היא מספר אנשים שאופי ההתייחסות ביניהם מבחין אותם מכל האחרים". קבוצה יכולה להיווצר באופן ספונטני או מתוכנן, כאשר ייווצרו אצל

שלושה אנשים או יותר מטרות משותפות, תלות הדדית, קשרים רגשיים ופעילות גומלין.

4- קבוצה היא סוג ייחודי של התארגנות חברתית בעלת כמה תכונות אופייניות כמו: יחסי גומלין, מטרה משותפת וזהות קבוצתית.

מהי קבוצת השתייכות ?

קבוצת השתייכות היא קבוצה שהפרט משתייך אליה אם מתוך בחירה ואם מתוך

שנולד לתוכה או מתוך חובה חברתית או חוקה מסוימת

משפחת מוצא- המשפחה הגרעינית שלתוכה נולד האדם

השתייכות לקבוצה

השתייכות של אדם לקבוצה אינה סובייקטיבית כי בהרבה מקרים האדם אינו מחליט בעצמו האם הוא שייך לקבוצה או לא. לדוגמה: משפחה גרעינית שאדם נולד אליה.

קבוצת השתייכות וקבוצת התייחסות מיוחדת

קבוצת השתייכות היא קבוצה שהפרט משתייך אליה. כל אדם חבר במהלך חייו במספר רב של קבוצות. כל קבוצה שאליה הוא משתייך דורשת מידה מסוימת של קונפורמיות, והתנהגות שתהיה תואמת לערכים ולנורמות של הקבוצה. למשל, ילד המשתייך לקבוצת התלמידים - בכיתה יש ציפייה חברתית ממנו לשבת בצורה מסוימת, לדבר כשניתנת הרשות לכך וכו'; אותו ילד שחבר בקבוצת כדורגל מצופה להתנהגות מסוימת מבחינת התלבושת, האימונים, הציות למאמן וכו'. מהגרים שמגיעים למדינה אחרת ומעוניינים להשתלב בחברה החדשה ולאמץ את הנורמות שלה).

קבוצות חברתיות עשויות להתבסס על אינטרס משותף, ערכים דומים ואף קרבה משפחתית, אך עצם קיומו של מאפיין כזה אינו מספיק - על המאפיין להיתפס כמאפיין מהותי לזהותו של החבר בקבוצה, וככזה שמבדיל אותו מאחרים. לדוגמה: היותו של אדם בעל שיער ג'ינג'י אינו גורם לשיוכו לקבוצה חברתית כלשהי, אך צבע עור כהה במיוחד יגרום לשיוכו לקבוצת אפרו-אמריקאים, שיוך בעל משמעויות חברתיות עמוקות עבור האדם וצורת חייו.

קבוצת השתייכות מתחלקת לשלושה סוגים:

קבוצת השתייכות מלידה - קבוצות לתוכן האדם נולד (למשל משפחה, מוצא);

קבוצת השתייכות מבחירה - למשל חברים, חוג מקצועי;

קבוצת השתייכות שלא מבחירה - למשל השתייכות למסגרת חינוכית בשל חוק

חינוך חובה, השתייכות למסגרת צבאית בשל חובת הגיוס לצה"ל, ועוד.

קבוצת התייחסות היא קבוצה שהפרט לא חבר בה אבל היא משפיעה על התנהגותו. למשל, קבוצת התייחסות נורמטיבית - הפרט לא חבר בה אבל הוא מאמץ את הנורמות והערכים שלה, אפילו במחיר עזיבת קבוצת ההשתייכות שלו (לדוגמה

הרחבה - מדוע בני אדם חיים בקבוצות?



תופעת הקבוצתיות היא טבעית לנו, היא חלק מחיינו. היא כנראה התקיימה משחר ימי האנושות.

אבל למה בעצם אנחנו חיים בקבוצות? אם נשים לב למה שקורה בתרבות המערבית, אנחנו רוצים לחשוב על עצמנו כיחידים, ייחודיים ונפרדים, אנחנו שואפים להיות אינדיבידואליים בכל זאת מתקבצים יחדיו בכל כך הרבה אירועים חלקים מחיינו?

האם זה אינסטינקט טבוע בנו? האם זה גן משותף לכל המין האנושי?

<https://www.hebpsy.net/articles.asp?id=519>

אנחנו לא היצור החי היחיד שחי בקבוצות. מרבית היונקים חיים כך, ויש גם בין סוגי החיות האחרים שחיים בקהילות. אבל הם מן הסתם לא ממש שואלים את עצמם למה הם עושים זאת. אבל אנחנו כן שואלים, אנחנו מנסים להבין את העולם שלנו ולא ממש מסתפקים בתיוג של "האדם הוא חיה חברתית". אנחנו מנסים להסביר לעצמנו ולתת משמעות לתופעה חברתית זו של קבוצות.

הסבר ראשון

צורך/הנעה להיות עם אחרים - מניע מוטבע באדם

ההסבר הראשון הוא זה המייחס לאדם צורך או הנעה להיות עם אחרים, כחלק ממערך צרכים או הנעות בסיסיים.

אברהם מאסלו (1908-1970) פסיכולוג חברתי אמריקאי שחי במאה העשרים, הגה את מה שהוא כינה "היררכיית צרכים", ובהיררכיה הזו של צרכים אנושיים הוא מיקם את הצורך בהשתייכות כצורך פסיכולוגי הקודם לכל צורך פסיכולוגי אחר. הוא מיקם אותו מיד לאחר הצרכים הפיזיים הבסיסיים, שהם צרכים פיזיולוגיים וצרכי ביטחון. מאסלו הגדיר צרכים פסיכולוגיים נוספים, אך הציב אותם בסולם שלו אחרי הצורך בהשתייכות מבחינת חשיבותם (הצורך בהערכה חברתית והצורך במימוש עצמי).

אלפרד אדלר (1870-1937), בן דורו של פרויד, הגדיר את מה שהוא כינה "זיקה חברתית, (social interest),

אלפרד אדלר היה רופא ופסיכולוג ב-1911 החל לפתח מודל להבנת האדם שבבסיסו הייתה ההנחה שהאדם חי בשדה חברתי. לפי המודל שלו העקרון הראשון להבנת האדם הוא עקרון **השייכות** האחרים – מטרותיות, בחירה, סובייקטיביות והוליות הוא האמין **שהאדם הוא קודם כל יצור חברתי השייך לחברה**, כשם שהחברה שייכת לו. הוא הגדיר אותו כבעל "זיקה חברתית. social interest "האדם (הבריא) לפי אדלר חותר לבסס את תחושת השייכות שלו. אדלר לא הסתפק רק בהגדרת הצורך להשתייך, אלא התייחס גם לאופן שבו הוא מתבטא "הריני חלק ממשוה יותר גדול ממני, לכן ככל שלסובב אותי יהיה טוב יותר כך ייטב גם לי". לפי הגדרתו, תחושת שייכות כזו תבוא לידי ביטוי ברצון לתרום, להועיל, לשתף פעולה, ללמוד.

הסבר שני – המשפחה ותפקידה

הקבוצה הראשונית אליה אנו נולדים היא המשפחה הממלאה פונקציות חשובות עבור החברה בכלל ועבור האנשים שבה בפרט.

משפחה היא מוסד חברתי חיוני המארגן בצורה היעילה ביותר את המשכיות החברה, את יחסי המין ואת תהליכי החיברות בצורה שתשמר את הסדר החברתי ההכרחי לקיומם של בני האדם.

המשפחה היא המוסד האידיאלי המאפשר לענות על הצרכים האנושיים הבסיסיים של הפרט, תפקידה כמתווכת בין האדם לחברה בתהליך החיברות הוא משמעותי ביותר ליציבות החברה.

הגדרה

חִבְרוּת או סוֹצִיאַלִיזָצְיָה, הוא תהליך של התנסות חברתית ותרבותית מתמשכת, המקנה ליחיד דפוסים, כללים וערכי תרבות בחברה בה הוא חי. תהליך החיברות הוא תהליך בסיסי ואף קריטי לעיצוב האישיות, ההתנהלות הרגשית ודפוסי המחשבה של היחיד בחברה.

תהליך החיברות מתחיל כבר בילדות, נמשך בגיל ההתבגרות, הבגרות, הזקנה וכך הלאה עד המוות. אין שלב בחיים בו תהליך החיברות נפסק והוא נחשב לתמידי. **חיברות** - המשפחה היא סוכן חיברות ראשוני ומשמעותי עבור הפרט. המשפחה מעבירה לפרט ערכים ונורמות, שפה, תפקידים מגדריים, עמדות ועוד, ובכך תורמת לשמירה על הסדר החברתי

לתהליך החיברות יש מספר מטרות:

הנחלת התרבות מדור לדור – תהליך החיברות מאפשר העברה של נורמות, ערכים, אמונות, שפה וסמלים באמצעות סוכני החיברות. תפקיד זה של תהליך החיברות מסביר כיצד מאפיינים תרבותיים שומרים על ציביוןם במשך דורות. מנק' מבט של החברה: הנחלת התרבות לדור הבא מבטיחה המשכיות, יציבות וסדר חברתי.

ההעברה התרבותית מתרחשת בקבוצות קטנות, הפרט לומד את השפה, הסמלים ומרכיבי תרבות אחרים, וכאשר הפרט מקבל על עצמו את התרבות הוא זוכה בתחושת שייכות, ביטחון והגנה.

מנק' מבט של היחיד : שיבוצו במבנה חברתי מקנה לו את זהותו, הוא לומד להיות חבר בחברה, כיצד לנהוג כבן, כאח, כשכן או כתלמיד. תהליך השיבוץ במבנה החברתי נמשך לאורך חייו של האדם. הוא נולד לתוך קבוצת שייכות כמו המעמד החברתי של משפחתו ומקום מגוריו.

פיקוח חברתי – תהליך החיברות גורם לכך שאנשים יפעלו על פי הנורמות והערכים החברתיים ולא יסוו מהם. סוכני החיברות מפעילים סנקציות שליליות כלפי מי שאינו מציית לנורמות.

מנקודת המבט של החברה : תהליך החיברות מבטיח קונפורמיות ושמירה על גבולותיה של החברה, יציבותה ועל הסדר החברתי בה.

<https://textologia.net/?p=25495>

פעילות 3

מושג והפירוש שלו – העבר קו בין המושג לפירוש שלו

מושג	פירוש
קבוצה ראשונית	יהודים/מוסלמים/נוצרים
קבוצה שניונית	קבוצה שהפרט משתייך אליה אם מתוך בחירה ואם מתוך שנולד לתוכה או מתוך חובה חברתית או חוקה מסוימת
הגדרת קבוצה	משפחה
חיברות	בית ספר
קבוצה שלא אנחנו בחרנו להיות חלק ממנה	סוג ייחודי של התארגנות חברתית בעלת כמה תכונות אופייניות כמו : יחסי גומלין, מטרה משותפת וזהות קבוצתית.
קבוצת השתייכות	תהליך של התנסות חברתית ותרבותית מתמשכת, המקנה ליחיד דפוסים, כללים וערכי תרבות בחברה בה הוא חי.





שאלות ותשובות

א - מהי קבוצה?

- 1 - הקבוצה היא התא הבסיסי ביותר במבנה החברתי.
- 2 - יש תכונות המשותפות לכל הקבוצות: מבנה, יחסי גומלין, חלוקת תפקידים, מטרות, נורמות ותקשורת.
- 3 - בקבוצה מתרחשים תהליכים בעלי משמעויות סובייקטיביות. הקבוצה מעניקה את המשמעויות הללו לתהליכים ולסמלים המייחדים אותה.

ב - מה הן הסיבות להתגבשות אנשים לקבוצה?

- 1 - האדם הוא בעל חיים חברתי, תלוי בחברה לשם קיומו והתפתחותו.
- 2 - כל בעלי החיים מתארגנים בקבוצות.
- 3 - הקבוצה מספקת לפרט צרכים של קיום והגנה, וכן ממלאה צרכים של תמיכה וקבלה.

ג - מה הם הקריטריונים שעל-פיהם ניתן להבחין בין קבוצות?

- תנאים לקבלת חברים לקבוצה
- מטרות הקבוצה
- אופי היחסים בתוך הקבוצה
- מבנה התקשורת בקבוצה
- תהליך קבלת ההחלטות בקבוצה
- מידת הפורמליות
- אופי ההשתייכות
- מנגנוני פיקוח חברתי

ד - לאילו סוגי קבוצות משתייך הפרט ולאילו הוא מתייחס?

- 1 - הקבוצה היא חלק ממערכת חברתית כללית. לכל פרט קבוצות השתייכות וקבוצות התייחסות מגוונות המשפיעות על התנהגותו.
- 2 - התהליכים המתרחשים בקבוצה משפיעים על תפיסת הפרט את עצמו ועל הסטטוסים והתפקידים שלו.
- 3 - קיימות זיקות שונות בין קבוצות השתייכות לקבוצות התייחסות והן משפיעות על התנהגות הפרט.
- 4 - השוואה (נורמה, יוקרה, הישגים) בין הקבוצה שאליה אדם שייך לבין קבוצה אחרת עלולה ליצור הרגשת כיפוח יחסי.

ד - כיצד הקבוצה משפיעה על החבר בתוכה?

- 1 - החברות בקבוצה משפיעה באופן מודע או בלתי מודע על חשיבותו של הפרט, על תפיסת העולם שלו ועל התנהגותו.
- 2 - לחץ קבוצתי, רמת הקונפורמיות, רמת לכידות הקבוצה, מנגנוני הפיקוח הקבוצתיים – כל אלה משפיעים על הפרט ועל התנהגותו.
- 3 - הקבוצה מפעילה סנקציות כדי להשיג קונפורמיות למטרותיה.
- 4 - תגובת הקבוצה לחבר הסוטה משתנה בהתאם:
 - ליוקרת הסטטוס של החבר בקבוצה.
 - למידת הלכידות בקבוצה.
 - למידה שבה פוגעת הסטייה בהשגת מטרות הקבוצה.
 - הסטייה מנורמות הקבוצה יכולה לתרום להגברת הלכידות, לחזק את הערכים והנורמות או לגרום להתפרקות הקבוצה.

ה - מה הם הגורמים לשיתוף פעולה או ליריבות בין קבוצות?

- בין קבוצות יכולים להתפתח סוגים שונים של יחסים: שיתוף פעולה, תחרות ואיבה.
- 1 - הגורמים לשיתוף פעולה בין קבוצות הם:
 - סטטוס שווה, פעילות גומלין הדדית אינטנסיבית, אינטימיות, אינטרסים משותפים, מטרות על משותפות.
 - 2 - גורמים העשויים להפחית קיטוב בין קבוצות הם:
 - הפחתת סטריאוטיפים לגבי קבוצת חוץ פיתוח תפיסות מובחנות של קבוצת היריב, יריבות בין קבוצות נובעת מתחרות על משאבים ותגמולים הנמצאים במחסור.



שיעור 3

קבוצות עבודה: פורמלית ובלתי פורמלית

סטטוס

קבוצות פורמליות

אלו קבוצות שנוצרו על ידי הארגון, במטרה להשיג מטרות ארגוניות. הן יכולות להיות זמניות או קבועות. הן יכולות להיות קבוצות עם היררכיה: פורום מקצועי מסוים או קבוצת משימה האמורה להשיג מטרה נתונה במועד נתון. וגם, קבוצות ללא היררכיה (למשל, צוותי שיפור).

מקובל למיין קבוצות פורמליות לשני סוגים:

קבוצות פיקוד וקבוצות משימה.

קבוצת פיקוד - זוהי קבוצה שקיומה קבוע. היא יציבה ובעלת מיקום ברור במבנה התפקידים והסמכויות של הארגון. לדוגמה: צוות קבוע של פועלי הרכבה במפעל תעשייה.

קבוצת משימה - זוהי קבוצה שקיומה זמני. יש לה סמכויות וכפיפות משתנות. היא מורכבת על פי תחומי התמחות שונים, המצורפים יחד להשלמתה של משימה חד פעמית. לדוגמה: צוות חדר ניתוח המורכב מרופאים מאחיות ומעובדים נוספים על פי סוג הניתוח. כל אחד מהם גם משתייך לקבוצת פיקוד אחרת. משמע, למחלקות אשפוז שונות.

קבוצות בלתי פורמליות (קליקות)

קליקה (Clique) היא סוג של מבנה ארגוני, לא פורמלי. זוהי תת מערכת המהווה רשת שלמה - רשת שקשרי הגומלין שלה מלאים קליקה נוצרת בתוך מערכת מורכבת בהתארגנות עצמית. היא מאופיינת בשיתוף פעולה פנימי, אך בסגירות כלפי חוץ. על כן, מכיוון שיתוף פעולה זה, פעמים רבות, נגד מטרות המערכת. לכן, קליקות מהוות חסם בפני אופטימיזציה ארגונית. אנו נוטים לזהות קליקות בעיקר בארגונים, אולם, הן קיימות בכל מערכת מורכבת **מבנה פורמלי ולא פורמלי** – התפקיד הפורמלי מזוהה עם הארגון והתפקיד הלא פורמלי מזוהה עם החברה. השאלה היא מהו התפקיד שניתן לאדם בצוות ע"י הארגון (תפקיד פורמלי) ומהו התפקיד הלא רשמי שהאדם תופס (הארגון יכול למנות מישהו כראש צוות, אבל הקבוצה יכולה להחליט שהם מאד מכבדים מישהו אחר בקבוצה ורואים בו כמייצג אותם ויפנו אליו שייצג אותם בפני אחרים בארגון). קשור למבנה סטטוס.

שיח במליאה - תנו דוגמאות לקבוצה פורמלית ובלתי פורמלית



סטטוס/מיצב חברתי

סטטוס חברתי / מיצב חברתי הוא מיקומו של האדם או האורגניזם במבנה

החברתי בהקשרים שונים . מיקומו של אדם במבנה החברתי.

סטטוס (בעברית: מיצב) פירושו מעמד חברתי של הפרט כפי שנתפס ע"י הכלל.

הסטטוס הוא כינוי למיקום החברתי של הפרט במערכת חברתית כמו : מוסד, משפחה, קהילה וכד'. לכל סטטוס יש הגדרות של תפקידים, זכויות, חובות וציפיות שעל פיהם האדם הממוקם בסטטוס הנ"ל אמור להתנהג. כאשר אנשים נמצאים בסטטוס מסוים זמן רב, הם נוטים להזדהות איתו לאורך כל חייהם.

מבנה סטטוס – בכל קבוצה יש סטטוסים – פורמליים ובלתי פורמליים, מקצועיים ולא מקצועיים. את הלא פורמליים אלה סטטוסים שהעובדים מחליטים עליהם ולא הארגון.

סטטוס שיוכי

סטטוס שיוכי הוא סטטוס הנרכש באופן אוטומטי וקשה לשינוי. הסטטוס נרכש לעיתים מרגע הלידה וגם במהלך החיים. הסטטוס מסמל את השתייכות האדם למשפחה, קהילה, חברה, לאום, דת וכד'. אדם כמעט ואינו יכול להחליף את הסטטוס השיוכי שלו למעט מקרים של הרמת דת או החלפת קהילה או מקום. החברה מייחסת חשיבות רבה לסטטוס השיוכי ופעמים רבות מצפה מימנו להגיע למיצה ההישגי שתואם את הסטטוס השיוכי שלו .

סטטוס הישגי

סטטוס הנרכש ע"י הישג אישי של הפרט בחברה. ע"מ להגיע לסטטוס זה על האדם לבצע פעולה מסוימת שתכניס אותו לסטטוס. סטטוס הישגי אחר הוא של איש עסקים שקיבל את הסטטוס לאחר פעילות ממושכת בעולם העסקים. בספרות קיימת הפרדה בין מעמד חברתי לבין סטטוס /מיצב חברתי (Social Status). בעוד מעמד חברתי מתייחס למיקום בתוך ההיררכיה החברתית המאפשר להשפיע על אחרים, הסטטוס החברתי מתייחס למידה שבה אנשים אחרים מוכנים להיענות לבעל הסטטוס מרצון, מתוך הערכה והערצה.

פעילות 4

לאחר שהבנתם מהו סטטוס חברתי

- הדגימו מהו סטטוס חברתי.
- הדגימו מהו הסטטוס השיוכי שלכם? האם ניתן לשנותו?
- הדגימו מהו סטטוס הישגי , האם ניתן לשנותו?



שיעורים 4-5 נורמות קבוצתיות

מה מאפיין קבוצה?

מטרה משותפת; מנהיגות; אינטראקציה קשר והשפעה הדדיים, ותלות הדדית בין החברים; תרבות ונורמות חברתיות-תרבותיות משותפים; זהות והרגשת שייכות בקרב מרכיביה; מערכת סטטוסים עם חלוקת עבודה ותפקידים בין החברים; תקשורת הזורמת בין חברי הקבוצה ע"פ מדרג סמכות מוסכם.

נורמות קבוצתיות

אלה כללי התנהגות המצופים מחברי הקבוצה, שיש עמן סנקציות על סטייה מהן. היווצרות נורמות קבוצתיות היא אחד מסימני ההיכר המובהקים להתגבשות קבוצה. הנורמות אינן סטטיות, אולם קצב השינוי שלהם אטי מאוד. לאחר גיבושן, ברורה לכל ההבחנה בין מה שנכון לעשות לבין מה שלא. בכך, הן יוצרות הרגלי התנהגות שניתן לחזות ולשלוט בהן. היווצרות נורמות קבוצתיות היא אחד מסימני ההיכר המובהקים להתגבשות קבוצה.

נורמה: נורמה של חברה היא למעשה ביטוי של ערכים. ערכים נבדלים מנורמות חברתיות בכך שהם מופשטים ומהווים תפיסה כללית, ואילו נורמות הינן קווי הנחיה ספציפיים לאנשים בסוגים שונים של מצבים. ערכיה של חברה חשובים, כי הם קובעים את תוכן של הנורמות. בחיי היומיום, הערך מיתרגם להוראות ביצוע מדויקות. הנורמות קובעות מפורשות את סדר היחסים החברתיים. הנורמה נוצרת מתוך פעילות גומלין בין בני אדם, והיא תולדה של ערך מסוים.

סנקציה: תגובה לקיומה או לאי-קיומה של נורמה, והיא יכולה לבוא לידי ביטוי בכמה אופנים.

מטרת הנורמות היא:

- לדאוג לשלום הקבוצה, ולסייע לה במילוי משימותיה.
- ללכד את הקבוצה באמצעות עיצוב צביון וזהות מיוחדים.
- ניסיון הקבוצה מלמד אותה אילו התנהגויות פועלות לטובתה וכדאי לטפחן ולבססן בנורמות מתאימות.

שיח במליאה הציגו דוגמאות לנורמות חברתיות



נורמה (בעברית: נוהל, נוהג, מנהג, התנהגות מקובלת או תקנה) היא אופן ההתנהגויות והמצופה מקבוצות ויחידים בחברה מסוימת, הנתפס כראוי, תקין ומקובל על פי הערכים של אותה התרבות.

נורמה אינה בהכרח חוק משפטי או כלל שאין עוררין עליו, והיא תלויה הקשר בדומה למוסר. באופן זה הנורמה חברתית מבטאת הסכמה חלקית או מלאה, אשר יכולה לבוא לידי ביטוי באופן פורמלי או בלתי פורמלי.

הנורמה החברתית משמשת גורם חשוב בשימור הזהות החברתית של הקבוצה, וכן בתפקוד התקין של החברה.

לכל חברה יש הגדרות נורמה משלה בכל שטחי החיים, אשר נלמדות ומועברות בחינוך ובמורשת התרבותית. זהו חלק **מתהליך החיברות** של הפרט.

צורות התנהגות טקסיות כמו נישואין או אבל, הן דוגמה לנורמה חברתית.

נורמה חברתית היא מה שבני אדם סבורים או מקבלים **כהתנהגות ראויה בחברה**. הנורמה החברתית קובעת את הציפיות של החברה מן הפרט להתנהגות מסוימת, בתור שכזו, היא משמשת **קנה מידה** לשיפוט התנהגותו של הפרט בחברה.

התנהגות נורמטיבית (שבהתאם לנורמה) נחשבת להתנהגות מקובלת או נורמאלית, ולכן להתנהגות רצויה.

התנהגות לא נורמטיבית נחשבת ללא מקובלת או ללא נורמאלית, ולכן להתנהגות לא רצויה. הנורמות הן דגמים של התנהגות יותר מאשר התנהגות בפועל. דגמים המשקפים את הערכים והתפיסות של החברה.

טבלת נורמות חברתיות

סוג הנורמה	מהות של הנורמה	דוגמאות לנורמות חברתיות
מנהגים ומסורת, טקסים פולחניים.	דפוסי פעולה המוניים שאושרו על ידי החברה כתוצאה מחזרה הנשנית שלהם. או שהם עוברו בירושה.	חגים, ימי ציון, מפגשים קבועים.
נורמות מוסריות (לפעמים נקראות גם נורמות אתיות).	כללי התנהגות המבטאים רעיונות של אנשים לגבי טוב או רע. ציות לכללים מוסריים מובטח על ידי סמכות של התודעה הקולקטיבית.	פעל כלפי אחרים כפי שהיית רוצה שיפעלו כלפיך.
תקנות ונורמות משפטיות.	נורמות משפטיות באות לידי ביטוי בהכרח בצורה הרשמית – בחוקים או פעולות משפטיות נורמטיביות אחרות.	כולם מחויבים לשלם מיסים שנקבעו כחוק.
נורמות דתיות.	כללי התנהגות שנוסחו בטקסטים של ספרי קודש או נקבעו על ידי ארגונים דתיים.	חוק חג המצות, חוק איסור גידול חזיר.
נורמות פוליטיות.	כללי התנהגות השולטים בפעילות פוליטית, ביחסים בין האזרח למדינה, בין קבוצות חברתיות שונות.	האם מפעיל את כוחו באופן ישיר, כמו גם באמצעות הרשויות של המדינה וגופי הממשל.
נורמות אסתטיות.	הם מחזקים את הרעיון "יפה או פחות יפה" לא רק ביצירה האמנותית, אלא גם בהתנהגות של האנשים בחיי היומיום.	מערכת הפרופורציות האידיאליות של גוף האדם, שפותחה על ידי הפסל היווני הקדום פוליקלטוס, שהפכה לנורמה בעידן העת העתיקה.



פעילות 5

קראו את הכתוב בטבלה, והוסיפו נורמה אחת לכל קטגוריה.



נורמות חברתיות

נורמות חברתיות הן למעשה ביטוי של הערכים של חברה מסוימת.

ערכים נבדלים מנורמות בכך שהם מופשטים ומהווים תפיסה כללית, ואילו נורמות הן כללי התנהגות, הוראות ביצוע, קווי הנחיה ספציפיים לאנשים בסוגים שונים של מצבים. ערכיה של חברה חשובים, כי הם קובעים את תוכן של הנורמות.

הנורמות הן "עמוד השדרה", עמוד התווך, של החברה. הם הכללים המבחינים בין רצוי ולא רצוי, בין מקובל ללא מקובל בחברה מסוימת. הנורמות מגדירות מהי ההתנהגות שעליה יש "תג מחיר" מסוים ומהי ההתנהגות המותרת, המתאימה, שאין עליה "תג מחיר". המערכת הנורמטיבית משתנה מחברה לחברה והיא משקפת את התרבות, ואת העולם הערכי של הקבוצה החברתית המחזיקה בה.

השאלה המרכזית שהעסיקה פסיכולוגים חברתיים לאורך כל המאה העשרים הייתה שאלת ה"קונפורמיות". או במילים אחרות: עד כמה בני האדם נתונים ללחץ חברתי להיות כמו כולם. מושג המפתח להבנת הנושא היא המושג הסוציולוגי "נורמה".

בסוציולוגיה, נורמה מהווה עקרון חברתי, פורמלי או לא פורמלי, הקובע את ההתנהגויות ודרכי החשיבה הראויות והמקובלות, ואת אלה הפסולות בחברה מסוימת.

נורמה אינה בהכרח חוק משפטי או כלל שאין עוררין עליו, והיא תלויה הקשר בדומה למוסר. משמע, שדבר שהוא נורמטיבי בחברה מסוימת, לא בהכרח נורמטיבי בחברה אחרת. עם זאת, נורמה חברתית מבטאת קונצנזוס (חלקי או מלא). הנורמות החברתיות הן תשתית להמשך פעילותו התקינה של הסדר החברתי.

נורמה משקפת תבניות התנהגות המצופות בחברה מסוימת, מקבוצות ויחידים. נורמה היא אמונה משותפת מהו "נורמלי" בחברה. מי שאינו עוקב אחר הנורמות, נענש על ידי הפעלת סנקציות ותיוג שלילי.

נורמה עונה על 5 שאלות:

1. מה צריך לעשות? מי מצפה?
2. מי צריך לעשות? ממי מצפים?
3. באיזה נסיבות צריך לעשות? מה לעשות או לא לעשות?
4. מי מצפה לפעולה? באילו תנאים?
5. מה תהיינה התוצאות? הסנקציות כאשר מקיימים או לא מקיימים נורמה.

מנהגים

נורמות הזכות למעמד חשוב בחברה מסוימת, נקראות **מנהגים**. הפרה של המנהגים תגרור סנקציות אשר יכולות להיאכף על ידי חוק.

- לנורמות חברתיות לא חייב להיות צידוק או מקור רציונלי.
- עם הזמן נורמות יכולות להשתנות ולאבד את משמעותן המקורית.
- נורמות הן תלויות הקשר ומקום.

יש לפחות שתי סיבות ליציבותן של נורמות:

האחת, אנשים עוברים תהליך של סוציאליזציה, חינוך לנורמות, ורוב האנשים לא יתנגדו להן עקב תהליך זה.

השנייה, גם אם אינדיבידואלים לא ירצו למלא אחר נורמות מקובלות, הם עדיין יעשו זאת כי זה תואם את האינטרס שלהם, או עקב חשש מעונש.

הנורמות, ובהתאם להן מנגנוני האכיפה, מתחלקים לשתי קבוצות עיקריות:
נורמות פורמליות ומנגנונים פורמליים, ונורמות לא פורמליות ומנגנונים לא פורמליים.

1- נורמות פורמליות הן אלו שמתקבלות כחוקים, תקנות או החלטות של גוף מוסדי מחייב

2- נורמות לא פורמליות הן הסכמות חברתיות שאינן ממסדיות.

סנקציות

סנקציות חיוביות ושליליות

סנקציות הן תגובות החברה להתנהגות של אורגניזם. הסנקציות נחלקות ל-2 חלקים:

סנקציות חיוביות

תגובה נעימה של החברה להתנהגות האורגניזם המבצע את הנורמות. הסנקציה החיובית יכולה להתבטא דרך מילים חמות, חיבוק, מתנה וכו'.

סנקציות שליליות

"עונש" שנותנת החברה לאדם שפעל בניגוד לנורמות המצופות ממנו. הסנקציה השלילית יכולה להתבטא דרך מילים קשות, קללות, אכזבה וכו'.

סנקציות פורמליות ובלתי פורמליות

את הסנקציות (החיוביות והשליליות) ניתן לפצל ל:

סנקציות פורמליות

תגובות המעוגנות בחוק, בתקנון או במסמך רשמי.

סנקציות בלתי - פורמליות

תגובות שאינן מעוגנות בחוק, בתקנון או במסמך רשמי.

סנקציה יכולה להיות חיובית פורמלית (למשל פרס כספי), חיובית בלתי - פורמלית (למשך חיוך), שלילית פורמלית (למשל קנס), ושלילית בלתי - פורמלית (למשל שריקות בוז).

תפקודן החברתי של הנורמות – האם יש לנורמות מנגנוני אכיפה?

לאור גילויים רבים של התנהגות לא נורמטיבית. לדוגמה: רבים אינם מפנים מקום ישיבה לקשישים, אינם מכבדים את הוריהם, מתלבשים בניגוד לאופנה, מפירים חוקי תעבורה, מתחמקים מתשלום מס וכד'.

קיימים מנגנוני אכיפה, כגון – דעת קהל, לחץ חברתי, רכילות, יראת האל, משמעת פנימית, חקיקה אזרחית, בית משפט ומשטרה; ואמצעי ענישה, כמו – חרם חברתי, הוצאת שם רע, קנס כספי ובית כלא.

הנורמות, ובהתאם להן מנגנוני האכיפה, מתחלקים לשתי קבוצות עיקריות:

נורמות פורמאליות ומנגנונים פורמאליים, ונורמות לא פורמאליות ומנגנונים לא פורמאליים.

נורמות פורמאליות הן אלו שמתקבלות כחוקים, תקנות או החלטות של גוף מוסדי מחייב; מנגנוני אכיפה פורמאליים הם חוקים אזרחיים, בתי משפט, משטרה, בתי כלא;

נורמות לא פורמאליות הן הסכמות חברתיות שאינן ממסדיות.

מנגנוני אכיפה לא פורמאליים הם דעת קהל, לחץ חברתי, יראת האל.

פעילות 6

לפניכם טבלה שמנו האם אכיפת הנורמה היא פורמלית או לא פורמלית

נורמה חברתית	אכיפה פורמלית	אכיפה לא פורמלית
שריקות בוז במשחקי כדורגל		
קבלת דו"ח על נסיעה מהירה		
חרם על תלמיד ברשת חברתית		
קבלת קנס על אי תשלום מיסים		
קבלת פרס כספי על מציאת והחזרת אבדה יקרה למשטרה		
תפיסת אדם על גניבת ציוד יקר וענישתו		
נזיפה לצעיר שלא קם ממקומו באוטובוס כדי לתת לזקן לשבת.		

שיח במליאה - הציגו דוגמאות נוספות לנורמות פורמליות, ולנורמות לא

פורמליות



נורמה חברתית - הרחבה

נורמה מהווה חוק לא כתוב של כלל התנהגות מסוים. כל נורמה נגזרת מערך כלשהו כאשר מכל ערך יכולות להיגזר כמה נורמות שונות. מערכת הנורמות מנכיבה לאנשים ציפיות כיצד יש לנהוג במצבים שונים. כל נורמה היא יחסית למקום (בישראל יש נורמה של הושטת אצבע לעצירת טרמפ, בניגוד הושטת אצבע היא סימן למוות), כל נורמה היא יחסית לזמן (כיום הנורמה אומרת שמתחתנים בסביבות גיל 25-30, לפני 100 שנה הנורמה אמרה שצריך להתחתן כבר בגיל 15-20) כל נורמה היא יחסית למבצע (הנורמה מנכיבה לבני אדם ללא מגבלות שיש לפתוח מהר את הדלת לאורחים, לעומת זאת, הנורמה הזו תתחשב באדם בעל מגבלות פיזיות, שיהיה לו קשה להגיע מהר לפתוח את הדלת) נורמה חברתית (מלטינית נורמה – שלטון, מדגם, מדד) הוא כלל התנהגות שנקבע בחברה המסדיר את היחסים בין אנשים, חיי חברה. סימני הנורמות חברתיות:

1. כללים מקובלים עבור בני החברה.
2. אין להם נמען ספציפי ופעולתם רציפה במשך כל הזמן.
3. מטרתה להסדיר יחסי הציבור.
4. נוצרים בהליך התפתחות ההיסטורית.
5. תוכנם תואם לסוג התרבות ולאופי החברתי.
- 6.

נורמה מסוג Mores

נורמה המייצגת ערך מרכזי וחשוב בתרבות נתונה. לדוגמא: הנורמה של תרומת דם.

נורמה מסוג Folkways

נורמה המייצגת ערך שולי, משני ופחות חשוב בתרבות נתונה. הסנקציה לנורמה זו תהיה פחות חריפה מלנורמה מסוג Mores. דוגמא: הנורמה של לירוק כשרואים חתול שחור (הנורמה לא חלה על כולם).

קונפליקט ערכים: מצב שבו אדם נאלץ לבחור בין שתי אפשרויות להתנהגות, כשכל אפשרות מודרכת ע"י ערך אחר. כל אפשרות שבה יבחר תביא לפגיעה באחד הערכים.



פעילות 7

ענו על השאלות הבאות (הלקוחות ממבחני ארגון ומנהל)

הקיפו את התשובה הנכונה

1. הנורמה בקבוצה :

- א. נשארת קבועה כל עוד הקבוצה ממשיכה לתפקד כקבוצה.
- ב. יכולה להשתנות עם השנים.
- ג. נקבעת בכל פעם מחדש על ידי המצטרפים החדשים לקבוצה.
- ד. אינה מחייבת חברי קבוצה ותיקים.

2. קבוצת העבודה משפיעה על העובד באחד האופנים האלה :

- א. מחלישה אותו ומאיימת עליו.
- ב. מחייבת אותו להתנהגות מסוימת.
- ג. פוגעת במורל שלו.
- ד. אינה נותנת לו גיבוי.

3. בקבוצת עבודה פורמלית יש :

- א. אנשים שעובדים יחד בפרויקט משותף
- ב. חברים מילדות
- ג. אנשים מקבוצות עבודה שונות
- ד. קבוצת אנשים שנמצאים יחד במקרה

4. קבוצת עבודה לא פורמלית נוצרת :

- א. על ידי מנהל העבודה
- ב. על ידי העובדים למטרות חברתיות
- ג. על ידי סגן המנהל לצורך השתלמות בעבודה
- ד. על ידי הילדים של העובדים

5. נורמות קבועות בקבוצת עבודה הן :

- א. תוספת שכר לעובדים מצטיינים
- ב. פקידות קבלה בבית מלון
- ג. קנסות על עבירות תנועה
- ד. הוראות שמסבירות איך צריך להתנהל בקבוצת עבודה

6. קבוצה היא :

- א. לפחות שני אנשים שיש להם מטרה משותפת
- ב. אנשים שאינם מכירים זה את זה וצועדים ברחוב
- ג. מספר אנשים שנפגשו במקרה בתור לאוטובוס
- ד. ילדים קטנים במגרש משחקים

7. קבוצת עבודה מתפקדת הכי טוב כאשר:

- א. אין לה מנהל
- ב. יש לה נורמות קבועות
- ג. כל חבריה נפגשים בכל סוף שבוע
- ד. המנהל שלה מתחלף לעיתים קרובות

8. כדי להשתלב בקבוצת עבודה העובד צריך:

- א. שכולם יהיו חברים טובים שלו
- ב. לגור קרוב למקום העבודה
- ג. להכיר היטב את הנורמות בקבוצה
- ד. להתיידד עם סגן המנהל.

9. הנורמות בקבוצה:

- א. יוצרות הרגלי התנהגות
- ב. יכולות להשתנות
- ג. מונעות התמודדויות וריבים בקבוצה
- ד. כל התשובות נכונות



שיעורים 6 - 7

קונפליקטים, ניגודי אינטרסים וקבלת החלטות

מהו קונפליקט?

קונפליקט הוא מצב של ניגוד אינטרסים בין שני צדדים (או יותר). משמעות הניגוד, היא שקיימים תנאים שלא מאפשרים את סיפוק הצדדים השונים. קונפליקט בעברית: ניגוד, סכסוך; ריב, סיבוך, מחלוקת; מצב של סתירה או התנגשות בין אנשים, קבוצות, ארגונים הנמצאים ביחסי גומלין.

פעילות 8 - הצעה לפתיחת הנושא:

צפייה בסרטון יוטיוב



<https://www.youtube.com/watch?v=6unwEL7yrB4>

שניים על גשר – פתרון קונפליקטים - 3 דקות

צפו בסרטון ודונו על השאלות שלפניכם

- הסבירו את הסיטואציה המתוארת בסרטון?
- כיצד הדוב והאייל מגיבים לסיטואציה?
- מה עושים הארנב והבואש אחרי שהעיפו אותם מהגשר?
- כיצד הארנב והבואש פותרים את הבעיה שלפניהם?
- כיצד אתם הייתם נוהגים בסיטואציה כזו?
- מה ניתן ללמוד מהסרטון?

קונפליקטים בארגון - החדשות הטובות: יש מה לעשות כדי "להנמיך את

הלהבות" של קונפליקטים ועימותים במקום העבודה.

רבים עם שותפים? מאוכזבים מהעובדים? אינטריגות בין קבוצות עובדים מדירות שינה מענייכם?

קונפליקט, בהגדרתו, הוא מצב בו מתקיימת התנגשות בין שני צדדים או יותר.

ההתנגשות תבוא לידי ביטוי בחוסר שיתוף פעולה, ירידה ברמת האמון, מריבות חוזרות, ובכלל באווירה לא נעימה.

למה נוצרים קונפליקטים במקום העבודה?

קונפליקט במקום עבודה, עלול להיווצר בשל מגוון גורמים: אינטרסים שונים, תפיסות עולם שונות, תחרות, תהליכי עבודה לקויים או לא ברורים, יעדים לקויים או בלתי ברורים ועוד.

מדוע כדאי לטפל בקונפליקטים?

קונפליקט עולה לעסק הרבה כסף. קונפליקט גוזל זמן, הוא עשוי להעכיר את האווירה, לפגוע במוטיבציה, ביעילות, באפקטיביות – בכל הדברים החשובים שעבורם מקום העבודה קיים. במונחים כלכליים: לקונפליקט יש מחיר שגם אם איננו מחשבים אותו – אנחנו משלמים אותו*.

אם קונפליקט זה כל כך רע, מדוע בכל זאת קונפליקטים כל כך נפוצים? קונפליקט נוצר ביתר קלות במקום שבו הוא יכול להיווצר: קונפליקט ייווצר ביתר קלות במקומות בהם אין חוקים מוגדרים, במקומות בהם לא נהוג לאכוף את החוקים באופן עקבי ובמקומות בהם הקונפליקט לגיטימי. התוצאה של אי שלמות מערכת הכללים והיעדר עקביות באכיפה היא מערכת נורמות "התנהגות מקובלת". זוהי התרבות הארגונית. התרבות הארגונית מהווה את כללי הבסיס לפעילות בתוך הארגון. איך מקובל לעבוד, איך מקובל להתנהג האחד לשני, איך מקובל לדבר ללקוחות, איך מתנהגים בנושאי בטיחות, האם מגיעים בזמן, איך מתלבשים ואיך מתנהגים במצבים של אי הסכמה. אם התרבות הארגונית חשובה כל כך, אז איך יוצרים תרבות ארגונית "טובה" שבין השאר גם תתרום למיעוט קונפליקטים במקום העבודה? התשובה כך נעוצה בפעולות ניהוליות. תרבות ארגונית, וכחלק ממנה, קונפליקטים, יש לנהל: יש לייצור תמונת מצב, לבצע הערכה לנוכח יעדים ומדדים, לקבוע תכנית שינויים, לתכנן את הביצוע, ליישם, לבקר, להעריך התקדמות. בתום תהליך זה נסתכל בראי, נראה איך אנחנו נראים ונקבל תמונה יותר ריאלית ויותר מחמיאה! * יש לסייג ולאמר שישנם מצבים בהם קונפליקט עשוי לתרום לחברה בעיקר, מצבים בהם הקונפליקט ימנע קבלת החלטות שגויות בשל היעדר מתנגדים שיאירו נקודות חשובות. (דינה קידר)

קונפליקטים בצוות - מאת: ד"ר אבי ציפרוני (תמצית מאמר) (2022)

"אין סכין מתחדדת אלא בירך של חברתה" (בראשית רבה ס"ט).

בהשאלה: אדם מפתח ומשכלל את דעותיו ע"י התנצחות עם חברו, בדרך של ויכוח.

הקונפליקט הוא חלק בלתי נפרד מעבודת הצוות. הדבר נובע מעצם שונותם של חברי הצוות וניגודי האינטרסים ביניהם. לא ניתן למנוע קונפליקטים, אך ניתן לנהלם בצורה בונה, מתוך חתירה למנוע את תופעות הלוואי השליליות המתלוות אליהם.

בעבר רווחה התפיסה שקונפליקט הוא דבר שלילי, ויש למנוע אותו או לטאטא אותו מתחת לשטיח. תפיסה שגויה זו הובילה לתקיעות בעבודת הצוות, כי חברי הקבוצה השקיעו אנרגיה רבה בהדחת הקונפליקט. דווקא הצפת הקונפליקט היא חלק בלתי נפרד מהעבודה, זהו אחד השלבים החיוניים לצמיחתו של הצוות. הוא מניע את חבריו לחשיבה מפרה, לצמיחה ולחדשנות.

בדרך זו מיושם הפתגם: **"אין סכין מתחדדת אלא בירך של חברתה"**. (בראשית

רבה ס"ט) בהשאלה: אדם מפתח ומשכלל את דעותיו על ידי דו-שיח עם

חברו. אמנם שלב זה מזמן עימותים וחיכוכים הכרוכים בהשקעת אנרגיה רבה, אולם אין לחשוש מכך, כי הם מעוררים לחידוד המוחות, בדומה לחיכוך האבנים שיוצר אש, ובדומה לחיכוך המיתר על כלי הקשת שמפיק מנגינה.

שיח במליאה - מה דעתכם? האם קונפליקט הוא דבר שלילי או חיובי? הסבירו.

או בניסוחו של גיל פרץ:

"קונפליקט הוא הזדמנות להפוך חיכוך לחיוך."

אמצעים חיצוניים לזיהוי קונפליקטים בצוות:

(א) הצוות נשאר "תקוע".

(ב) תקשורת לקויה בין חברי הצוות.

(ג) תוקפנות של חבר צוות לעיתים נובעת כאמצעי הגנה מפני תחושת איום.

(ד) שפת הגוף מדליפה את רגשותיהם האמיתיים של חברי הצוות.

סוגי קונפליקטים בצוות:

(א) **קונפליקט במטרה:** אי הסכמה או אי בהירות ביחס למטרות.

(ב) **קונפליקט בתפיסה:** דעות שונות הנובעות משונות בתפיסות, באינטרסים,

בצרכים, בערכים או בסדרי העדיפויות.

(ג) **קונפליקט רגשי:** תחושות של קנאה, קיפוח, עוינות.

ד) **קונפליקט התנהגותי**: חברים בצוות מתנהגים בדרך שאינה מקובלת על האחרים.

ה) **קונפליקט תפקודי - ביצועי**: אין הסכמה לגבי הגדרת תפקידים, דפוסי תקשורת, סמכויות ודרכי ביצוע.

רמות שונות של קונפליקט:

א) **קונפליקט תוך אישי**: ביני לבין עצמי.

ב) **קונפליקט בין אישי**: בין שני אנשים שקיימת ביניהם תלות – הדדית.

ג) **קונפליקט תוך קבוצתי**: תת קבוצות בתוך הצוות.

ד) **קונפליקט בין קבוצתי**: בין שתי קבוצות בארגון המקיימות ביניהן יחסי גומלין. כל קבוצה ממוקדת במשימה. שלה, אך אינה מתייחסת לצרכים ולאינטרסים המערכתיים של הארגון.

תנאים הכרחיים להתמודדות בונה עם קונפליקט:

א) התייחסות לקונפליקט כתופעה חיובית לצמיחה ולהתפתחות לאחר שנבחנות לעומק החלופות השונות לפתרון הבעיות במימוש האסטרטגיה של הארגון.

ב) הסכמה על מטרות משותפות. התפיסה: "אני נגדך" - צריכה לפנות את מקומה לתפיסה: "אנחנו ביחד מול הבעיה".

ג) הקשבה של איש לרעהו, בהיעדר הקשבה מתבצר כל אחד בעמדתו ומנסה להצדיקה, והתוצאה: מאבקי - כוח והיעדר שיתוף - פעולה

ד) הבעת דעות באופן גלוי וחופשי, ללא חששות מתגובות האחרים, כולל זו של המנהל.

ה) הערכה עצמית של כל חבר צוות במקביל להערכה של כל חבר בצוות לעמיתיו. ו) יצירת תשתית ארגונית לעבודת צוותים.

ז) מתן לגיטימציה לחילוקי דעות והתייחסות אליהן עניינית ולא כקונפליקט בין אישי.

הצפת הקונפליקטים חיונית לשלב המקדים לקבלת החלטה, אולם לאחר שנפלה ההחלטה - כולם חייבים להירתם לביצועה, גם אם קדמו לכך חילוקי דעות.

<https://www.youtube.com/watch?v=8uUN4oWGZyc>

פתרון קונפליקטים - איך לפתור קונפליקט – עומרי כהן - 4 דקות

מהם הדרכים המוצעות בסרטון להתמודדות עם קונפליקטים?

צפו בסרטון וענו

הדרכים המוצגות בסרטון הן: לברוח, להילחם, לוותר, להתחמק מאחריות, להתפשר, ולפעול על פי האלטרנטיבה השלישית.

- דונו, מהם היתרונות והחסרונות של כל דרך התמודדות?
- מדוע האלטרנטיבה השלישית היא הדרך הטובה מכולן?
- בפירוט דרכי ההתמודדות עם הקונפליקט מה שם האלטרנטיבה השלישית?

להלן דפוסי התמודדות עם קונפליקטים בארגון (אילו מהם הוצגו בסרטון?)

חמישה סגנונות התמודדות עם קונפליקט:

- (א) **תחרותיות - Fight**: שיעור גבוה של החלטיות ושיעור נמוך של שיתופיות. זה דגם של משיכת חבל: "זוכה - מפסיד".
- כאשר אנחנו נותנים חשיבות ניכרת לאינטרסים שלנו על פני האינטרסים של הצד האחר אנחנו בסיטואציה של תחרות. במצב זה אנחנו משקיעים את כל מה שאנחנו יכולים על מנת לדאוג לאינטרסים שלנו, ללא התחשבות באינטרסים של הצד האחר. מבחינתנו זהו מצב של ניצחון או הפסד. בדרך כלל סגנון זה מלווה באווירה לא נעימה בין הצדדים.
- (ב) **הימנעות - Flight**: שיעור נמוך הן בהחלטיות והן בשיתופיות, טיוח הקונפליקט, לא בכל דבר כדאי להשקיע אנרגיה.
- לעיתים, במצבי קונפליקט אנו נוטים להפחית בחשיבות שאנו מייחסים להשגת היעדים שלנו וגם להשגת היעדים של הצד האחר. או לחילופין, אנחנו נמנעים מהקונפליקט בשל חוסר נעימות להיכנס לעימות. הצדדים השונים מחכים שהקונפליקט ייפתר מאליהם. כשמדובר בקונפליקט קטן וחוסר חשיבות – זוהי אפשרות מקובלת. הבעיה היא במקרים של קונפליקטים מהותיים. גישת ההימנעות רק תדחה את ההתמודדות עם הקונפליקט לשלב מאוחר יותר, ואז יש סכנה שמרחב הפתרונות יהיה קטן יותר.
- (ג) **ויתור**: שיעור גבוה בשיתופיות ושיעור נמוך בהחלטיות.
- סגנון זה מתאפיין בשימת דגש על השגת יעדי האחר על חשבון השגת היעדים שלנו. כיצד זה ייתכן שנוותר על האינטרסים שלנו למען האחר? לעיתים, אנחנו מבינים שבסיטואציה מסוימת יש יותר חשיבות שהצד האחר יהיה מרוצה מאשר שאנחנו

נשיג את מטרתנו על מנת לשמור על יחסי עבודה תקינים או מתוך מחשבה שבפעם הבאה הצד האחר יבוא לקראתנו. לעיתים נבחין שמראש אין לנו סיכוי ולכן נוותר. (ד) **פשרה**: שיעורים ממוצעים בהחלטיות ובשיתופיות, הרווח הקטן של הצד האחד הוא ההפסד הקטן של הצד האחר.

סגנון זה הוא מעין מצב ביניים, כשיש מידה בינונית של דאגה לאינטרסים של כל הצדדים. הוא נובע לרוב מתוך תחושה שלכל צד מגיעה הזכות למימוש חלק מהאינטרסים שלו ומרצון להימנע מההשפעות השליליות של תחרות. הפשרה מושגת ע"י ויתורים הדדיים. לעיתים פשרה היא הפתרון הארגוני הקל להתמודדות עם קונפליקטים. על אף שפשרה נתפסת כפתרון הוגן לשני הצדדים, היא יכולה ליצור תחושת תסכול מאחר ואף צד לא באמת הצליח להשיג את האינטרסים שלו (וייתכן שבכך הארגון מפסיד בטווח הארוך).

(ה) **סיוע, שיתוף פעולה**: שיעור גבוה הן בהחלטיות והן בשיתופיות, הדגם: "זוכה - זוכה", מציאת פתרון יצירתי שעונה על צורכי שני הצדדים. סגנון זה מתקיים כאשר האינטרסים של כל הצדדים (כולל אלו שלנו) חשובים לנו באותה מידה. החשיבות לאינטרס של האחר יכולה לנבוע כתוצאה מקשר אישי משמעותי (חברים או משפחה) או מתוך אינטרס לשמור על קשר תקין לאורך זמן, מה שמאפיין סביבה ארגונית. במצב זה, המאמץ של הצדדים מוקדש למציאת פתרון של "win-win", כזה המשרת את כל הצדדים. סגנון זה דורש תקשורת טובה להבנת הצרכים השונים יחד עם יצירתיות במציאת הפתרונות האפשריים. מיותר לציין, שסגנון זה הינו המועדף מכולם מבחינת ההשפעה שלו על כל צד ועל היחסים בטווח הארוך.



פעילות 9 – שיח במליאה

איזו חיה מתארת כל אחד מכם בזמן קונפליקט?



לפניכם תקציר של גן החיות של מרכז קולין. בחנו, איזה מין "חיות" אתם במצבי קונפליקט שונים:

כריש - חותך מהר - הכריש יכנס ל"מצב תחרותי", יקבל החלטות מהירות ללא פשרה, לפעמים הן יהיו החלטות נכונות לפעמים לא.

ינשוף – משקיע ביחסים - הינשוף יחפש את שיתוף הפעולה, יהיה לו חשוב ששני הצדדים יצאו מהתהליך ללא הרגשה שלילית, וישים מאמץ גדול על בניית מערכת יחסים, תוך הבנה שהדבר ייקח זמן ויגזול אנרגיות.

שוועל – עושה עסקה - השועל יחתור לפשרה, גם אם אולי היה משיג יותר, יאמין בפתרון פשוט ומהיר לשני הצדדים.

צב - נמנע מעימות - הצב ינסה להימנע מעצם הסיטואציה של הקונפליקט, ויעסוק יותר בתיחזוק מערכות יחסים בלי להתייחס לקונפליקט או לנסות לפתור אותו. לפעמים הדברים נפתרים מעצמם, לפעמים הם עלולים, כמובן, "להתפוצץ בפנים" באופן קשה יותר.

דובון – בא לרצות - הדובון יעדיף מראש לוותר. הוא יהיה מוטה מערכת היחסים, ומסיבות כאלו ואחרות (שבמצבים מסוימים גם יכולות להיות מוצדקות), ירצה למזער נזקים. בפעמים אחרות הוא כמובן עלול להיות מנוצל לרעה מהסיטואציה.



שיעורים 8-9

קבלת החלטות

קבלת החלטות היא תהליך קוגניטיבי של בחירה מבין אפשרויות. זוהי פעילות יום-יומית בסיסית לבני אדם הניצבים בפני מגוון אפשרויות פעולה. המחקרים העוסקים בתחום זה בוחנים כיצד אנשים שוקלים את החלופות ומקבלים את החלטותיהם וכן את האופן שבו ראוי לקבל החלטות (מתוך: ויקיפדיה).

שני המשתתפים המרכזיים שבבסיס קבלת כל החלטה בארגון, פשוטה או מורכבת, הם **מידע ותועלת**: מידע לגבי האפשרויות העומדות לפנינו, והערכת מידת התועלת שנוכל להפיק מכל אפשרות מול המחיר שנדרש לשלם בעבורה, הן מבחינת המשאבים שנצטרך להשקיע בהן הן מבחינת הסיכון שנפסיד משאבים קיימים.

כיצד מקבלים החלטה?

קבלת החלטות היא תהליך מורכב ומשלב אלמנטים רציונאליים, רגשיים והתנהגותיים.

זיהוי - השלב הראשון הוא הבנה שנדרשת החלטה.

כל תגובה (או אי-תגובה) היא תולדה של החלטה. מרבית ההחלטות מתקבלות בצורה אינטואיטיבית ולא מודעת. כך גם בחיים האישיים: כשאנחנו נוגעים במשהו חם – ההחלטה למשוך את היד חזרה היא אוטומטית. כשמישהו מביע הערכה כלפינו – אנחנו נחייך גם אם לא החלטנו על כך בצורה מודעת.

מכיוון שמרבית ההחלטות שלנו הן בלתי-מודעות, הדגש בשלב זה הוא זיהוי המקרים שבהם נדרשת החלטה מודעת במסגרת תהליך מסודר.

תהליך קבלת ההחלטה מתחלק ל-4 תתי שלבים:

הגדרת המטרה

לאחר שהבנו שעומדת בפנינו החלטה, צריך להחליט מהי המטרה של ההחלטה שאנחנו רוצים לקבל. האם המטרה היא לבחור בחלופה הכי טובה? האם מדובר בהחלטה של כן או לא? האם המטרה היא להשיג שיפור בטווח הקצר או להשיג שיפור בטווח הארוך על-חשבון הטווח הקצר? המטרה שהגדרנו צריכה לשקף את התוצאה שנרצה להשיג במידה וננישם את ההחלטה שנקבל.

איסוף נתונים

בכל החלטה יש הרבה אי וודאות. אם היינו יודעים מראש איזו החלטה תבטיח את התוצאה הרצויה – החיים שלנו היו הרבה יותר קלים.

בשלב זה, אנחנו אוספים את מירב המידע הרלוונטי שיעזור לנו להקטין את אי הוודאות ולסייע בקבלת ההחלטה הנכונה ביותר (ביחס למידע שיש לנו!). השאלה המרכזית שנשאל את עצמנו היא: איזה מידע יעזור לי כדי לקבל החלטה טובה יותר?

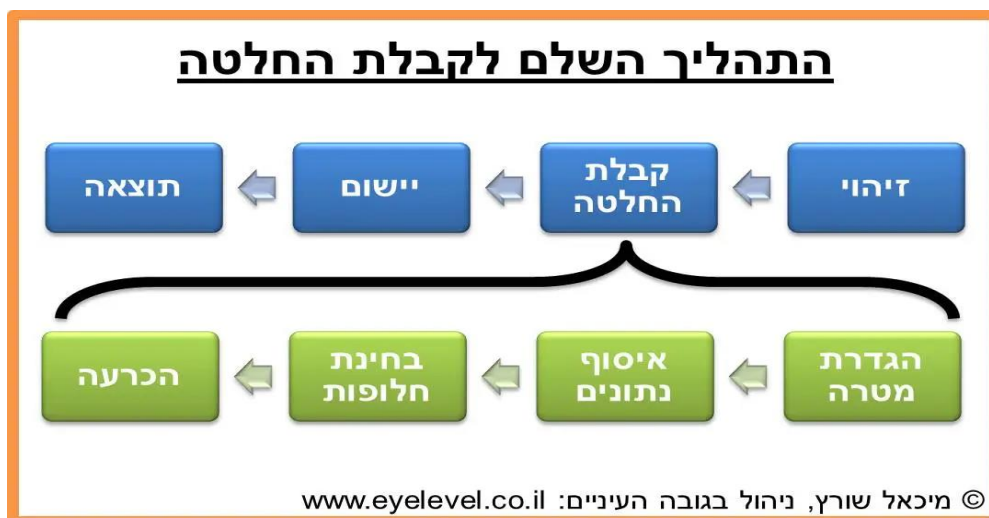
בחינת חלופות

בדרך כלל יש מספר אפשרויות להחלטה שניתן לקבל. תמיד יש לפחות שתי אפשרויות: להחליט משהו או לא להחליט כלל. להחליט לא-להחליט זו גם החלטה שיש לה משמעויות.

בשלב זה רצוי לשקול את העלויות של כל החלטה, התוצאות הצפויות של כל החלטה, מידת הוודאות בהשגת התוצאה ומימד הסיכון שביישום כל החלטה. חלופות שונות עוזרות להאיר יתרונות וחסרונות של כל חלופה.

הכרעה - בשלב זה מתקבלת ההחלטה.

1. לכאורה, כשכל הנתונים והחלופות מונחים בפני המנהל, שלב זה אמור להיות קל. המציאות כמובן יותר מורכבת, משתי סיבות עיקריות:
 1. לפעמים אין חלופה שהיא עדיפה באופן מובהק, בגלל הבדלים ביתרונות, חוסר במידע ואלמנטים של סיכון ואי הוודאות.
 2. במערכת השיקולים שלנו יש גם תחושות בטן ושיקולים פסיכולוגיים-התנהגותיים. בפועל אין נוסחה מדעית עבור הכרעה שתסביר בדיוק מה קורה אצל מנהלים בשלב ההכרעה.
 - גם כשכל הנתונים הזהים, ייתכן שמנהלים שונים יכריעו באופן שונה.
- יישום.** לאחר קבלת ההחלטה ללא מעקב אחר היישום – אין משמעות לתהליכי קבלות החלטות. מרגע שנכנסנו לתהליך של קבלת החלטות, אנחנו למעשה לקחנו על עצמנו מחויבות גם לשלב היישום.



משא ומתן (בראשי תיבות: מו"מ) הוא כל תקשורת שהמטרה שלה היא לשכנע או להשפיע על הזולת. משא ומתן הוא מושג חברתי בעל בולטות בתחומי מדעי החברה, הניהול והשיווק אשר בא לציין את תהליך התנהלותם של דברים (דיבור, שפת גוף, מהלכים) בין שני אנשים או יותר, לצורך חילופי דברים ביניהם.

במשא ומתן ניתן לדון הן בדברים מוחשיים כעצמים או כסף, והן בדברים שאינם מוחשיים כגון ידע, כישרון או קניין רוחני.

קיימים שלושה סוגים אפשריים של תוצאות משא ומתן:

מנצח – מנצח (win-win)

מנצח – מפסיד (win-lose)

מפסיד – מפסיד (lose-lose)

ניצחון ייחשב כאשר הפרט השיג את מטרותיו, באופן משביע רצון. הפסד ייחשב כאשר הפרט לא השיג את מטרותיו.

הסיום היעיל ביותר של משא ומתן, אם כי לא תמיד הוא אפשרי, יהיה הסיום של "מנצח-מנצח" (win-win). לעיתים, כאשר לא ניתן להגיע לסיום יעיל, משא ומתן נקלע למצב של מבוי סתום.

מו"מ הוא מפגש בין שני עולמות שמן ההכרח יש ביניהם ניגוד עניינים. כל צד מגיע למו"מ מתוך תפיסת עולם מסוימת וסט של חוקים עסקיים, צרכים כלכליים, מטרות, מגבלות ואילוצים, אשר על פי רוב אינם חופפים את אלו של הצד השני. מאידך, לשני הצדדים יש אינטרס משותף כלשהו, אשר בגינו הם מתדיינים וסביבו כל צד מעוניין לייצר לעצמו תועלת כלשהי ו/או רווח. באופן ציורי, ניתן לדמיין בהקשר זה שני עולמות שמשתרע ביניהם אוקיינוס רחב של אינטרסים שונים, כאשר מטרת המו"מ היא להתוות גשר אשר יאפשר קיומה של מערכת יחסים עסקית, תחת התנאים ה"גיאוגרפיים" הללו.

לגשר הזה יכולות להיות פנים שונות, וצורתן תלויה בסגנונות השונים של הנושאים ונותנים בתהליך.

מהותו של פתרון Win-Win ואת חשיבותו המכרעת לקיומם של יחסים

עסקיים פוריים

לדוגמה: נניח שישנם שני איכרים שכנים הרוצים לחרוש את אדמתם ולרשותם עומד רק פר אחד. כל אחד מהאיכרים נדרש לפר בחודש הקרוב, למשך כל החודש, על מנת שיוכל לחרוש אדמתו ולהכינה לתוצרת. לאחר חודש זה, פגה החשיבות הענייני.

לפי הסגנון הפשרני, סביר שכל אחד מן הצדדים ינסה להסביר את הצרכים שלו, לשכנע שאדמתו שלו צפויה להפיק יותר תועלת מן הפר, ומדוע עליו לקבל את הפר ולא השני. בסופו של תהליך, סביר שיגיעו ליתרון לפיו כל אחד יקבל את הפר לשבועיים מתוך החודש או שיחצו את הפר לשניים... בשני המקרים, נקבל תוצאה של I lose – You Lose שכן איש מהשניים לא יצא עם אדמה חרושה במלואה בזמן הנתון.

לפי סגנון משתף הפעולה, הצדדים ידונו בצרכים של כל צד ובפוטנציאל היבול של האדמות ולבסוף יגיעו להסכמה שעל הפר לעבוד באדמה בעלת פוטנציאל היבול המרבי, ושאת היבול שתפיק אותה אדמה יחלקו ביניהם האיכרים באופן כלשהו.

תהליך קבלת ההחלטות יכול להכיל מספר שלבים. לדוגמה:

איסוף מידע - איסוף המידע המשמש בסיס לקבלת ההחלטה. לעיתים מדובר במידע הזמין מיידית למחליט, בהתאם לניסיון חייו - ידע. ידע מסוג זה מאוחסן בזיכרון סמנטי שהוא חלק מזיכרון מפורש וניתן לשלוף אותו באופן מודע. לעיתים מדובר במידע המצריך השקעה רבה באיסוף, למשל בכלים של מודיעין צבאי או מודיעין עסקי.

היתוך/עיבוד מידע - תהליך עיבוד של המידע שנאסף במטרה למצוא קשר או קורלציה. בתהליך זה מחברים ומצליבים מידע כדי לקבל הערכה טובה יותר של המצב.

גיבוש חלופות - הצגה שיטתית של החלופות העומדות על הפרק. שקילת החלופות השונות - השוואה בין האפשרויות באמצעות בדיקת יתרונות וחסרונות של כל אחת מהן. שקילת החלופות היא לעיתים פעולה אינטואיטיבית, ולעיתים נעשית בצורה שיטתית ומורכבת. בשלב זה יכול להתבצע גם ניתוח עלות-תועלת או ניתוח סיכון-תועלת, בהתאם לכמות ומהימנות המידע הקיים.

בחירת חלופה - קבלת ההחלטה על ידי בחירת החלופה המועדפת.

דוגמה לתהליך קבלת החלטה: אדם נכנס למכולת כשברשותו 20 שקלים בלבד ורשימת קניות שמחיר סך כל המוצרים בה הוא יותר מ-20 שקלים. ההחלטה במקרה זה תהיה אילו מוצרים מתוך הרשימה לקנות. במקרה זה איסוף הנתונים יתייחס לכמות הכסף הנמצאת ברשות האדם, מחירי המוצרים השונים וחשיבות כל מוצר ברשימת הקניות. בשלב גיבוש החלופות יכולות לעלות אפשרויות כמו קניית מוצר אחד יקר אבל חשוב, קניית מספר מוצרים זולים, דחיית הקניות למועד אחר. לאחר שקילת החלופות השונות, תגיע בחירת החלופה שלפיה הקונה יחליט אילו מוצרים לקנות.

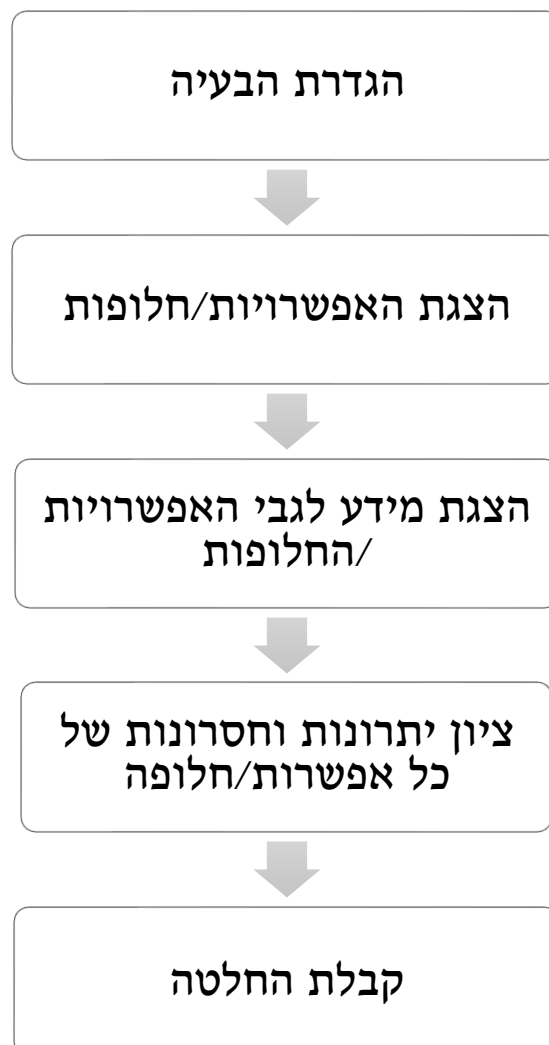
מודל חמשת השלבים

תהליך קבלת החלטות מורכב מחמישה שלבים המובילים לקראת החלטה :
הגדרת הבעיה, הצעות לאפשרויות/ חלופות שונות, איסוף מידע לגבי החלופות,
הערכת כל חלופה, קבלת החלטה וביצועה.

תהליך:

- א. הגדר את הבעיה.
- ב. הצג את כל האפשרויות/חלופות.
- ג. הצג את כל המידע הקיים לגבי החלופות האפשריות.
- ד. ציין יתרונות וחסרונות של כל חלופה (הערכת החלופות).
- ה. הצג את ההחלטה שהתקבלה לאחר כל התהליך.

המחשת תהליך קבלת ההחלטות בעזרת תרשים זרימה:



לפניך תיאור מקרה בו אדם נדרש לקבל החלטה.

קרא את תיאור המקרה וענה על פי מודל "חמשת השלבים"

במהלך שנת הלימודים, יוסי החליט לעבוד במלצרות כדי לחסוך כסף. לאחר כמה חודשים דורי הצליח לחסוך לעצמו סכום יפה. יוסי מתלבט מה לעשות עם הכסף שחסך. מצד אחד יוסי מאוד אוהב מחשבים והוא זקוק למחשב חדש במקום המחשב הישן שיש לו. מצד שני, יש לו הזדמנות לקנות בגדים יפים כיוון שהוא תמיד זוכה להערות לועגות לגבי הופעתו החיצונית - "זה לא נחשב", "זה לא זה", "מה אתה לובש את הסמרטוטים האלה?".

יוסי מתלבט מה עליו לעשות בכסף שהשתכר – האם לקנות את המחשב שהוא כה רוצה או לרכוש בגדים ולהרגיש חלק מהחבורה ?

1. מהי הבעיה העומדת בפני יוסי? (הגדרת הבעיה)
2. מהן האפשרויות הקיימות העומדות בפני יוסי?
3. מדוע יוסי מעוניין באפשרות הראשונה?
4. מדוע יוסי מעוניין באפשרות השנייה?
5. ציין מהם היתרונות והחסרונות שיש לדעתך בבחירת כל אפשרות?
6. במי לדעתך, יוכל דורי להיעזר על מנת לקבל החלטה בנושא ? (מקורות מידע, משפחה, חברים וכיו"ב)
7. מהי, לדעתך, ההחלטה הטובה ביותר שדורי יכול לקבל ?

<https://www.youtube.com/watch?v=xzZwsMFBYDM>

קבלת החלטות 1.5 דקות

לא לשבת על הגדר - אלון גל

<https://www.youtube.com/watch?v=uyMEScfyV4c>

5טיפים לקבלת החלטות - פרופסור יוסי יסעור 2 דקות

<https://www.youtube.com/watch?v=dFy4jQf31xM>

איך לקבל החלטות נכון - מדריך מקיף ופרקטי 5 דקות

בחרו באיזה סרטון לצפות

שיח במליאה - מה הוסיף לכם המידע שקיבלתם באמצעות הצפייה?



לסיום

- ציין דבר חדש שלמדת שלא ידעת קודם.
- ציין דבר אחד שעניין אותך במיוחד.
- מה היה לך קל ומובן, מה היה לך יותר קשה להבנה ?
- דבר אחד שתיקח איתך לחיך מלימוד הנושא.





לסיום יחידת הלימוד

ענו על השאלות הבאות (השאלות לקוחות ממבחני ארגון ומנהל)

1. תהליך קבלת החלטות הוא:

- א. תהליך חשיבתי מדוד ומתוכנן.
- ב. תהליך אמוציונאלי המבוסס על תחושות.
- ג. תהליך המשלב אינטואיציה והגיון.
- ד. תהליך המשלב אינטואיציה ורגש.

2. במהלך ניהול משא ומתן חשוב מאוד:

- א. לחזור על כל נקודה המועלית על ידי הצד היריב על מנת לשקף לו את הנאמר.
- ב. לזהות כי אתה נמצא במו"מ ולחתור להבנת הצרכים של הצד השני.
- ג. לנצח בכל מחיר.
- ד. לצמצם ציפיות להישגים במשא ומתן למינימום האפשרי.

3. הנורמה בקבוצה:

- א. נשארת קבועה כל עוד הקבוצה ממשיכה לתפקד כקבוצה.
- ב. יכולה להשתנות עם השנים.
- ג. נקבעת בכל פעם מחדש על ידי המצטרפים החדשים לקבוצה.
- ד. אינה מחייבת חברי קבוצה ותיקים.

4. קבוצת העבודה משפיעה על העובד באחד האופנים האלה:

- א. מחלישה אותו ומאיימת עליו.
- ב. מחייבת אותו להתנהגות מסוימת.
- ג. פוגעת במורל שלו.
- ד. אינה נותנת לו גיבוי.

5. בקבוצת עבודה פורמלית יש :

- א. אנשים שעובדים יחד בפרויקט משותף
- ב. חברים מילדות
- ג. אנשים מקבוצות עבודה שונות
- ד. קבוצת אנשים שנמצאים יחד במקרה

6. קבוצת עבודה לא פורמלית נוצרת :

- א. על ידי מנהל העבודה
- ב. על ידי העובדים למטרות חברתיות
- ג. על ידי סגן המנהל לצורך השתלמות בעבודה
- ד. על ידי הילדים של העובדים

7. נורמות קבועות בקבוצת עבודה הן:

- א. תוספת שכר לעובדים מצטיינים
- ב. פקידות קבלה בבית מלון
- ג. קנסות על עבירות תנועה
- ד. הוראות שמסבירות איך צריך להתנהל בקבוצת עבודה

8. קבוצה היא:

- א. לפחות שני אנשים שיש להם מטרה משותפת
- ב. אנשים שאינם מכירים זה את זה וצועדים ברחוב
- ג. מספר אנשים שנפגשו במקרה בתור לאוטובוס
- ד. ילדים קטנים במגרש משחקים

9. קבוצת עבודה מתפקדת הכי טוב כאשר:

- א. אין לה מנהל
- ב. יש לה נורמות קבועות
- ג. כל חבריה נפגשים בכל סוף שבוע
- ד. המנהל שלה מתחלף לעיתים קרובות

10 . כדי להשתלב בקבוצת עבודה העובד צריך:

- א. שכולם יהיו חברים טובים שלו
- ב. לגור קרוב למקום העבודה
- ג. להכיר היטב את הנורמות בקבוצה
- ד. להתיידד עם סגן המנהל.

11. הנורמות בקבוצה:

- א. יוצרות הרגלי התנהגות
- ב. יכולות להשתנות
- ג. מונעות התמודדויות וריבים בקבוצה
- ד. כל התשובות נכונות

12. קבוצת עבודה פורמלית:

- א. נוצרת על ידי העובדים על בסיס של חברות ביניהם
- ב. נוצרת על ידי המעסיק לשם ביצוע עבודות
- ג. נוצרת לשם בילוי חד פעמי
- ד. חשובה לעובדים, אבל המעסיק מתנגד לה

13. לגודל הקבוצה:

- א. אין קשר ליחסים בין חברי הקבוצה וליכולת הביצוע של הקבוצה
- ב. יש השפעה על יחסי התפקיד, על האווירה ועל יכולת הביצוע של הקבוצה
- ג. אין קשר לדרך הניהול המומלצת בקבוצה
- ד. השפעה רק על מצב הרוח של חברי הקבוצה

14. מהי דוגמה לקבוצת עבודה בלתי פורמלית?

- א. צוות חדר ניתוח בבית חולים
- ב. צוות פקידים בסניף בנק
- ג. קבוצת כדורגל במפעל
- ד. קבוצת פיתוח מוצר במפעל

15. במהלך מציאת מקום עבודה חדש:

- א. יש להתמקד באתר אינטרנט אחד, שבו יש את ההצעות הטובות ביותר
- ב. אין מה להתאמץ, העבודה "תמצא אותך"
- ג. יש להקדיש את מלוא הזמן והמשאבים ולחפש בכל דרך אפשרית
- ד. יש להתמקד רק בקרובי משפחה בעלי קשרים

16. קבוצת עבודה פורמלית:

- א. נוצרת ביוזמת העובדים
- ב. עוסקת בייצור מוצר או שירות
- ג. מתבססת על יחסים בין אישיים
- ד. קיימת רק בארגונים גדולים

17. נורמות:

- א. אינן משתנות עם השנים
- ב. נאכפות בצורה שווה על כל חברי הקבוצה
- ג. קובעות רק את מה שאסור
- ד. הן כללי התנהגות המצופים מחברי הקבוצה

18. קבוצת ריצה של עובדי בית החולים היא דוגמה ל:

- א. קבוצה פורמלית.
- ב. קבוצה בלתי פורמלית.
- ג. קונפליקט תפקידי.
- ד. רשת גלגל.

19. הסטטוס החברתי בקבוצה:

- א. נבנה רק על בסיס תכונות "שיוכיות" של היחיד, כגון: גיל, מין, ותק, משפחה.
- ב. נבנה רק על בסיס תכונות "הישגיות" כגון: השכלה, חריצות, מקצועיות.
- ג. לא משפיע על חלוקת העבודה בקבוצה.
- ד. נבנה על בסיס תכונות "שיוכיות" ותכונות "הישגיות".

20. אחד החסרונות בעבודה בקבוצה הוא:

- א. ריבוי ומגוון מקורות מידע.
- ב. הקבוצה מספקת צרכים אישיים לחברה והשתייכות.
- ג. מתן אפשרות לביצוע שיפורים ובדיקת רעיונות באמצעות חברי הקבוצה.
- ד. מאבקי כוח המונעים קבלת החלטות ענייניות.

21. תהליך קבלת החלטות:

- א. מורכב משני שלבים בלבד.
- ב. מתחיל באיתור וזיהוי הבעיה.
- ג. לא מתחשב ביכולת הביצוע וזמינות המשאבים.
- ד. מתבצע רק על ידי מנהלי ביניים.

22. הנורמות בקבוצה:

- א. קבועות ולא משתנות כלל.
- ב. יכולות להשתנות עם השנים.
- ג. לא מחייבות עובדים חברי קבוצה וותיקים.
- ד. נאכפות באופן שווה על כל חברי הקבוצה.

23. תהליך קבלת החלטות:

- א. הוא תהליך בו מתבצעת בחירה של דרך פעולה אחת מתוך מספר דרכי פעולה אפשריות.
- ב. כולל רק שלושה שלבים.
- ג. לא מתחשב בסיכוי ובסיכון של כל חלופה.
- ד. מתבצע רק על ידי מנהלים בכירים.

24. צוות מורים בבית ספר תיכון הוא דוגמה ל:

- א. קבוצת עבודה לא פורמלית.
- ב. קבוצת עבודה פורמלית.
- ג. קבוצת ידידות.
- ד. קבוצת יחוס.

25. פתרון קונפליקטים באסטרטגיית שיתוף פעולה WIN-WIN

- א. מתבסס על תקשורת פתוחה, כנות ויחסי אמון.
- ב. מביא את הצדדים לפתרון בדרך של טיוח הבעיה.
- ג. מחייב גישה פאסיבית של שני הצדדים.
- ד. מחייב כל צד לעמוד על זכויותיו ולהתעלם מצרכי הזולת.

26. בתהליך קבלת החלטות מנהל צריך:

- א. לבחור תמיד בחלופה הנועזת ביותר.
- ב. לבחור תמיד בחלופה היקרה ביותר.
- ג. להתחשב ברמת הסיכוי והסיכון של החלופות השונות.
- ד. לא להתחשב ביכולת הביצוע וזמינות המשאבים.

27. צוות רופאים ואחיות העובדים בחדר ניתוח, הם דוגמה ל:

- א. קבוצת עבודה לא פורמלית.
- ב. קבוצת עבודה פורמלית.
- ג. קבוצת ידידות.
- ד. קונפליקט תפקידי.

28. נורמות בקבוצה:

- א. קובעות מה מותר, אך לא קובעות מה אסור.
- ב. אינן משפיעות על רמת התפוקה של הקבוצה.
- ג. נשמרות בסודיות.
- ד. יוצרות הרגלי התנהגות.

29. תהליך קבלת ההחלטות:

- א. שימושי רק עבור מנהלים בכירים.
- ב. מורכב משני שלבים בלבד.
- ג. נחשב קשה ומורכב, ולכן מחייב שימוש ביועץ ארגוני.
- ד. הוא תהליך בו מתבצעת בחירה של דרך אחת מתוך מספר דרכים ואפשרויות.

30. מבנה הסטטוס החברתי בקבוצה:

- א. משפיע על חלוקת העבודה בקבוצה.
- ב. נבנה רק על בסיס תכונות "שיוכיות" של היחיד.
- ג. נבנה רק על בסיס תכונות "הישגיות" של היחיד.
- ד. לכל החברים בקבוצה יש סטטוס שווה.

31. דוגמה לקבוצת עבודה בלתי פורמלית:

- א. צוות חדר ניתוח בבית חולים.
- ב. צוות פועלי הרכבה במפעל תעשייה.
- ג. צוות פקידים בסניף בנק.
- ד. קבוצת כדורסל במפעל.

שאלות נכון / לא נכון

- 1. החברות בקבוצת עבודה מקנה לעובד תחושת שייכות וזהות. נכון / לא נכון
- 2. שיתוף בקבלת החלטות מוריד את המוטיבציה. נכון / לא נכון
- 3. קונפליקט סטאטוסים עלול להקשות על תפקודו בעבודה. נכון / לא נכון
- 4. מודל קבלת החלטות הקלאסי כולל חמישה שלבים. נכון / לא נכון
- 5. הנורמות בקבוצת העבודה נקבעות על ידי העובדים. נכון / לא נכון
- 6. קבוצת עבודה בלתי פורמלית מתמקדת רק בעבודה. נכון / לא נכון
- 7. קבוצה היא שני אנשים לפחות שיש להם מטרה משותפת. נכון / לא נכון
- 8. מספר אנשים שמחכים לאוטובוס נחשבים לקבוצה. נכון / לא נכון
- 9. הנורמות בקבוצה נשמרות בסודיות. נכון / לא נכון
- 10. הנורמות בקבוצת העבודה נקבעות על ידי ההנהלה. נכון / לא נכון
- 11. קבוצה בלתי פורמלית בעבודה נותנת תמיכה רגשית לחברה. נכון / לא נכון
- 12. כאשר אין נורמות קבועות בארגון, העבודה משובשת. נכון / לא נכון
- 13. קבוצת עבודה פורמלית נוצרת ביוזמת העובדים. נכון / לא נכון
- 14. נורמות של קבוצה יכולות להשתנות. נכון / לא נכון
- 15. בקבוצה פורמלית אין נורמות קבועות. נכון / לא נכון
- 16. קבוצת עבודה לא פורמלית יכולה לכלול עובדים מיחידות שונות. נכון / לא נכון
- 17. ההשתייכות לקבוצה מספקת לעובד תחושת שייכות וזהות. נכון / לא נכון
- 18. הכרת הנורמות הארגוניות הכרחית על מנת לתפקד נכון בארגון. נכון / לא נכון
- 19. קבוצות עבודה מפעילות לחצים על חבריהן כדי שלא יסטו מהנורמה. נכון / לא נכון
- 20. קבוצת עבודה לא פורמלית יכולה לכלול עובדים מיחידות שונות. נכון / לא נכון

21. ההשתייכות לקבוצה מספקת לעובד תחושת שייכות וזהות. נכון / לא נכון
22. ערכי הארגון יכולים להיות מוצהרים או סמויים. נכון / לא נכון
23. התוצאה הרצויה בסיום משא ומתן היא WIN WIN. נכון / לא נכון
24. קונפליקט תפקידי עלול להקשות על תפקודו בעבודה. נכון / לא נכון
25. תהליך קבלת החלטות יכול להתבצע בדרגים שונים בארגון. נכון / לא נכון
26. הנורמות בקבוצה קובעות מה אסור, אך לא קובעות מה מותר. נכון / לא נכון
27. במשא ומתן רצוי לזהות את האינטרסים של הצד השני. נכון / לא נכון
28. בין חברי קבוצת עבודה פורמלית יש על פי רוב הבדלי סטטוס. נכון / לא נכון

אירועים

1. הפרט והקבוצה

במפעל האופנה "חוטי משי" יש ארבע מחלקות ייצור. כל מחלקה מייצרת סוג מסוים של לבוש. בכל מחלקה יש מספר קבוע של עובדים, וכל אחד מהם יודע היטב את תפקידו. במשך השנים נפגשו עובדים ממחלקות שונות במפעל ונוצרה ביניהם ידידות. הם נפגשים מחוץ לשעות העבודה, מבלים יחד ומטיילים עם בני משפחותיהם.

שאלות

1. הסבירו את המושגים הבאים:

- א. קבוצת עבודה פורמלית.
 - ב. קבוצת עבודה לא פורמלית.
2. א. הביאו מהקטע דוגמה לקבוצת עבודה פורמלית, והסבירו מדוע היא כזאת.
 - ב. הביאו מהקטע דוגמה לקבוצת עבודה לא פורמלית, והסבירו מדוע היא כזאת.

2. הפרט והקבוצה

דני הוא מנהל מחלקה משפטית בחברת בנייה גדולה. צוות המחלקה המשפטית מונה 4 עורכי דין, שנבחרו מבין מאות מועמדים על סמך מקצועיותם וניסיונם הרב בתחום. בתחילת השבוע הזמין אלון, מנהל החברה, את דני למשרדו, ואמר לו שהוא מצרף לצוות המחלקה המשפטית את רוני, שהוא אחיינו ועורך דין בתחילת דרכו. דני ברך על הצטרפותו של רוני לצוות, ואמר לאלון ששני עורכי דין מהמחלקה נעדרים עד סוף השבוע, מאחר שהם משחקים בקבוצת הכדורגל של החברה, ומשתתפים במשחקי הליגה של מקומות העבודה.

שאלות

1. א. הציגו שני הבדלים בין קבוצת עבודה פורמלית ובין קבוצת עבודה בלתי פורמלית. (6 נק')
- ב. הביאו דוגמה מהאירוע לקבוצת עבודה פורמלית ולקבוצת עבודה בלתי פורמלית. (4 נק')
2. א. מהו סטטוס הישגי ומהו סטטוס שיוכי. (6 נק')
- ב. הביאו דוגמה מהאירוע לסטטוס שיוכי ולסטטוס הישגי. (4 נק')

הסבר את הטענה המוצגת במשפט

1. לקבוצת עבודה בלתי פורמלית יש השפעה על תפקודו של הארגון.
2. תקשורת רב ערוצית יעילה יותר בביצוע משימות מורכבות ומסובכות.
3. קבלת החלטות על ידי היחיד לעתים יעילה יותר מקבלת החלטות בשיתוף הקבוצה. הסבר.
4. WIN Win היא התוצאה הרצויה בסיום משא ומתן. הסבר.
5. קבוצה לא פורמלית נותנת לעובד תמיכה רגשית. הסבר.
6. כדי להשתלב בעבודה חדשה צריך ללמוד נורמות חדשות. הסבר.
7. הנורמות בקבוצה יכולות להשתנות. הסבר.
8. קבוצת עבודה חייבת להתנהל לפי נורמות קבועות. הסבר.
9. קבוצת עבודה בלתי פורמלית מקיימת יחסים ספונטניים בין חבריה. הסבר.
10. הנורמות בקבוצה יכולות להשתנות עם השנים. הסבר.
11. קבוצת עבודה מפעילה לחץ על חבריה כדי שלא יסוו מהנורמה. הסבר.
12. אחת הדרכים המומלצות לאיתור מקום עבודה היא להיעזר בקשרים חברתיים. הסבר.
13. הנורמות בקבוצה מתפתחות בהדרגה ומשתנות עם השנים.

14. קבוצת עבודה בלתי פורמלית יכולה לכלול עובדים מרמות שונות של הארגון.
15. שיתוף פעולה הוא רק אחת הדרכים לפתרון קונפליקטים.
16. בתהליך קבלת החלטות יש לשקול את התוצאות הרצויות ואת התוצאות הלא רצויות.
17. התוצאה הרצויה בסיום משא ומתן היא WIN - WIN. הסבר
18. קבוצת עבודה בלתי פורמלית יכולה לכלול עובדים מיחידות שונות בארגון. הסבירו
19. חשוב לעובד ללמוד את נורמות הארגון. הסבירו
20. שיתוף פעולה הוא רק אחת מהדרכים לפתרון קונפליקטים. הסבירו
21. קבוצת עבודה בלתי פורמלית נוצרת על בסיס חברות מרצון. הסבירו
22. הקבוצה הבלתי פורמלית מספקת לחבריה ביטחון והגנה. הסבירו
23. בתהליך קבלת החלטות יש לשקול את התוצאות הרצויות ואת התוצאות הלא רצויות. הסבירו

בהצלחה!!

ארגון ומנהל – יחידת לימוד שנייה

סוגיות ומושגי יסוד – 16 שעות

מוטיבציה

מה תלמדו ביחידת לימוד זו?

פירוט	מושגים	נושא
מהי מוטיבציה? מהו מניע חיצוני ומהו מניע פנימי? תיאוריות: א. מדרג הצרכים של מאסלו (5 שלבים). ב. תיאוריית ההנעה של מקגרור. ג. תיאוריית ההוגנות של אדאמס. היישום בארגון – עידודים מסוגים שונים: עידוד חומרי, עידוד מוראלי (כולל העשרת עיסוקים, שיתוף בתהליכי עבודה וקבלת החלטות) ועידוד משולב.	מוטיבציה/הנעה, צורך/דחף/מניע מניע חיצוני / פנימי, תגמול, מדרג צרכים (5 שלבים ע"פ מאסלו), ארגון X וארגון Y- (ע"פ מקגרור), הוגנות (ע"פ אדאמס). עידודים; חומרי, מוראלי (העשרת עיסוקים/תפקידים), ועידוד משולב.	מוטיבציה

בסיום יחידה זו הלומדים:

- יבינו מהי מוטיבציה, יכירו את כל המושגים, יוכלו ליישם את המושגים באירועי למידה.
 - יכירו את מדרג הצרכים של מאסלו.
 - יכירו את תיאוריית ההנעה של מקגרור
 - יכירו את תיאוריית ההוגנות של אדמס
 - יכירו עידודים מסוגים שונים.
- חומרי עזר:** מצגת מלווה – 1 - מוטיבציה 2 - מדרג הצרכים של מאסלו, 3 - מצגת תיאוריות הנעה.



שיעור 1-2

פעילות פתיחה

הסבר המושג מוטיבציה - הגדרה

מוטיבציה/הנעה/הניעה היא הדחף פנימי או/ו חיצוני שמניע אותנו לעבר המטרות שלנו, הדלק ששומר על המנוע שלנו. מוטיבציה היא הסיבה שאנחנו עושים מעשה, משקיעים מאמצים ומתמידים מול הקשיים. מוטיבציה /הנעה, היא הכוח הדוחף אותנו לביצוע מעשה. המוטיבציה היא הנכונות והרצון לפעול ולהתאמץ בכדי להשיג משהו.

פעילות – היגדים ומה מידת ההסכמה של כל לומד להיגד

חלקו ללומדים מלבני בריסטול בצבעי הרמזור: אדום, צהוב, ירוק לאחר הקראת כל היגד כל אחד ירים את מלבן הבריסטול בהתאם למה שהוא חושב: ירוק = מסכים, צהוב = מתלבט, אדום = לא מסכים

היגדים

- ☐ כדי לדעת אם הצלחתי, אני משווה את עצמי לאחרים.
- ☐ מי שמאמין בעצמו מצליח, מוטיבציה נובעת מדחף פנימי.
- ☐ רק מי שמתאמץ ועובד קשה מצליח.
- ☐ ההצלחה שלי נמדדת ביחס לעצמי
- ☐ מי שלא מוכן לקחת סיכונים לא מצליח.
- ☐ רק מי שמוכשר בדבר מסוים יכול להצליח בו.
- ☐ אם אני מתכנן משהו אני בדרך כלל חושב שאצליח.
- ☐ גם כשאני מתכנן, תמיד משהו לא מסתדר.
- ☐ אני אדם ספונטני, לא אוהב לתכנן לטווח ארוך.
- ☐ יגעת ומצאת תאמין.
- ☐ לא משנה כמה מתאמצים, בסוף מי שיש לו קשרים מתקדם בקלות.
- ☐ הכול תלוי במזל. הכול משמים ואין לנו שום שליטה על מה שקורה.

מה ניתן ללמוד מהפעילות הזו?

כל פעולה משמעותה יציאה מאזור הנוחות, והיא מצריכה מאמץ. הצלחה פירושה קס"מ = קושי, סבל ומאמץ מהו הכוח המניע לקום בבוקר? הרצון להשיג הישג הנעה / הנאה

מהי מוטיבציה/הנעה? לפניכם מספר הגדרות

- 1 - המילה "מוטיבציה" נגזרת מהשורש הלטיני *motivus* שפירושו - כוח מניע. מוטיבציה היא תהליך פנימי המתרחש בתוך הפרט. אותו כוח מביא עמו את הכוונה לבצע פעולה ואת ההתמדה בביצועה.
- 2 - הנעה או מוטיבציה, היא מכלול התהליכים אשר מעוררים, מכוונים ומשמרים את ההתנהגות האנושית לעבר מטרה מסוימת.
- 3 - מוטיבציה היא הדחף הפנימי שמניע אותנו לעבר המטרות שלנו, הדלק המובנה ששומר על המנוע שלנו. זו הסיבה שאנחנו עושים מעשה, משקיעים מאמצים ומתמידים מול קשיים.
- 4 - מוטיבציה היא הכוח הדוחף אותנו לביצוע מעשה. המוטיבציה היא הנכונות והרצון לפעול ולהתאמץ בכדי להשיג משהו.



שיח במליאה

א. חשוב על משימה/יעד שרצית להשיג ומה עשית כדי להשיגו, וכעת...
בחר הגדרה שהכי מתאימה ונכונה לדוגמת משימת המוטיבציה שלך.

ב. שאלה: קראו את ההגדרות, אילו מילים חוזרות על עצמן?

תשובה: המילים הן: כוח, כיוון לעבר מטרה, השקעה, מאמץ ופעולה.

מוטיבציה מחולקת לשתי קטגוריות

מוטיבציה פנימית ומוטיבציה חיצונית.

מוטיבציה פנימית היא תשוקה, אהבה למשהו, נושא שחשוב לנו לקדם. אלה הכוחות המניעים אותנו לעסוק בפעילות כי היא מעניינת אותנו, מספקת אותנו, אנחנו נהנים, ומתענגים על החוויה. הרצון לנקוט בצעד מסוים מתוך עניין, הנאה או סיפוק אותו מקבלים מהצעד עצמו, ולא בשל תגמול חיצוני

מוטיבציה חיצונית נובעת מהשפעות חיצוניות כמו תגמולים או הסיכוי להימנע מעונש. לדוגמה: משכורת, פחד, ענישה, יצר הישרדות.

הרצון לבצע פעולה מסוימת, מתוך כוונה לזכות בתגמול או אישור חיצוני. לדוגמה זכייה בסכום של כסף, העלאת משכורת, ציון טוב בקורס, מדבקה המעידה על התנהגות טובה ועוד.

שימו לב !!! כאשר אנחנו מדברים על מוטיבציה חיובית או שלילית, אנחנו לא מתייחסים אל זה כ-"טוב" או "רע" – ההבחנה היא רק כיוון המוטיבציה

מוטיבציה אחת נובעת משאיפה לעונג, כלומר, אדם פועל כי הוא רוצה להשיג משהו שיעשה לו טוב (מוטיבציה חיובית); ואילו השנייה נובעת מהימנעות מכאב, כלומר, אדם פועל כדי להימנע מתוצאה שעלולה לפגוע בו. (מוטיבציה שלילית)



פעילות 1

א. שאלה: הציגו דוגמאות מחייכם לפעולות שנעשו מתוך מוטיבציה פנימית / או מוטיבציה חיצונית?

ב. שייך כל פעולה ממחסן המילים למוטיבציה המתאימה לו

מוטיבציה פנימית	מוטיבציה חיצונית	מוטיבציה חיובית	מוטיבציה שלילית

מחסן מילים:

קבלת פרס , העלאה במשכורת, הנאה מאיסוף בולים, עונש, להימנע מכאב, האזנה למוזיקה, שיפור תנאי עבודה, קושי, לרוץ כל בוקר, קבלת מילה טובה.

ג. הוסיפו פעולה לכל סוג מוטיבציה.

מוטיבציה המקל והגזר – שיטת המקל והגזר

שמעתם בטח על שיטת המקל והגזר היוצאת מהנחה בסיסית של פרס/תגמול חיובי ועונש.

שיטת המקל והגזר – כינויה של שיטת שכנוע וחינוך המתבססת על מתן תגמול עבור התנהגות רצויה, וענישה בעקבות התנהגות בלתי רצויה. שיטה זו מתבססת על הנעה חיצונית: המקל מסמל את חלק הענישה, והגזר – את חלק התמריצים.

מקור השיטה אינו מהשפה העברית, אך ישנם שהפכו את משמעות הסימולים בעברית, כך שהמקל - מלשון "הקלה", הוא התמריץ החיובי, והגזר - מלשון "גזירה", הוא העונש



ד. נהלו דיון

1. מה דעתכם על שיטת המקל והגזר לתקופה קצרה?
2. מה דעתכם על שיטת המקל והגזר לתקופה הארוכה? האם יהיה הבדל?
3. אנחנו יודעים ששיטת המקל והגזר משפיעה על אילוף בעלי חיים, האם היא משפיעה גם על בני אדם לאורך זמן?



סיפור קצר - למה שמישהו ישלם למי שמרעיש לו?

יום אחד, זקן שגר בקומה הראשונה התעצבן על הרעש שעשו הילדים ששיחקו לו מתחת לחלון. הוא חשב רגע, פתח את החלון וצעק: "ילדים, אם תשחקו ותעשו המון רעש תקבלו 50 שקלים". ובסוף המשחק, כפי שהובטח, שילם לכל אחד מהם את הסכום.

ביום שלאחר מכן, חזרו הילדים לשחק בקול מתחת לחלון. הזקן פתח את החלון וצעק: "ילדים, אם תשחקו ותעשו המון רעש תקבלו 20 שקלים". ובסוף המשחק, כפי שהבטיח, שילם לכל אחד מהם 20 שקלים. וכן, אני יודע שחלקכם כבר חושבים איזה קומבינה הייתם עושים. חכו

ביום השלישי, הילדים חזרו לשחק בקול, מחכים לזקן. רק שהוא, פתח את החלון וצעק: "ילדים, מתנצל, לא נשאר לי כסף לשלם לכם היום". אז הם, התבאסו והלכו משם לשחק ולהרעיש במקום אחר.

שאלה: איזה סוג מוטיבציה דירבנה את הילדים?



שיעור שלישי - רביעי

פירמידת הצרכים של מאסלו

הפסיכולוג והתיאורטיקן אברהם מאסלו, ממובילי זרם הפסיכולוגיה ההומניסטית, טען שמניעי האדם הם רבים ומגוונים. תיאורית הצרכים של מאסלו מניחה כי ישנם צרכים אוניברסאליים לכלל בני האדם, וכי כולנו מונעים ע"י אותם צרכים. הצרכים מאופיינים בהיררכיה, ואין אפשרות לדלג או "לעקוף" צורך מסוים בכדי להגיע לזה שמעליו. במילים אחרות, לא ניתן לעבור לצורך מסוים מבלי לממש את הצורך שמתחתיו. התיאוריה מתוארת כפירמידה, כאשר כל שלב בה מייצג צורך שונה:



התבוננו בפירמידת הצרכים הסבירו כל שלב שלה מהבסיס לקודקוד

מאסלו חילק את הצרכים לשתי קטגוריות עיקריות: מניעי חסך ומניעי גדילה.

מניעי החסך הם צרכים שבלעדיהם לא יוכל האדם להתקיים מבחינה פיזית ופסיכולוגית. המטרה של האדם היא להגיע באמצעותם לאיזון דרך הפחתה של מתח לא נעים. למשל, אדם רעב ישאף למלא את החסך הפיזיולוגי של הרעב באמצעות מזון, ואדם שחי באזור מלחמה ישאף למלא את תחושת חוסר הביטחון באמצעות כניסה למקלט. לעומתם, **מניעי הגדילה** הם אלו אשר מספקים לאדם את התוכן שבאמצעותו יוכל לחיות חיים מלאים ומספקים. בניגוד למניעי החסך, מילוי שלהם לא מביא לצמצום בהתנהגות, אלא להגברתה. למשל, אדם אשר נהנה מציור ימשיך לצייר עוד ועוד, וישאף לגדול ולהתפתח בתחום.

מניעי החסך נקראים **Doing needs (או בקיצור D-needs)**, היות שהם קשורים **Doing** (עשייה) - להפחית מתחים, לחיות בשביל היום, להגיע למצב של סטטוס קוו פיזי ומנטאלי.

לעומתם, מניעי הגדילה נקראים **Being needs (או בקיצור B-needs)**, היות שהם קשורים ל**Being** (היות) - להיות ספונטני, יצירתי ופתוח לחוויות, ופחות עסוק בענייני היומיום. הצרכים מסודרים בהיררכיה עולה, כאשר סיפוקם של צרכים במדרג נמוך יותר הוא חיוני להופעתם של צרכים משלב גבוה יותר. על פי מאסלו, רוב בני האדם מקדישים את מירב זמנם למילוי מניעי החסך ורק מעטים מגיעים למצב בו הם יכולים לעסוק במניעי הגדילה.

מניעי החסך (ה-D needs)

צרכים פיזיולוגיים: צרכים אלו כוללים צורך במזון ושתייה, צורך בחמצן ובסיפוק הדרישות הבסיסיות של הגוף כמו שמירה על טמפרטורה, איזון של מלחים וסוכרים, שינה, תנועה ומנוחה, היפרטרות מפסולת, הימנעות מכאב וסיפוק יצר המין. כל הצרכים פרט לאחרון הינם חיוניים, ומבלי למלא אותם האדם לא יוכל להתקיים ברמה הפיזית הבסיסית ביותר. על מנת לעבור לרמה הבאה, הצרכים הללו צריכים להיות מסופקים במידה רבה.

צרכי ביטחון: כאשר אדם פחות עסוק בצרכים הפיזיולוגיים הבסיסיים, הוא מפנה את תשומת ליבו לעבר הצורך להישמר מסכנות וליצור לעצמו סביבה בטוחה, יציבה וניתנת לניבוי באופן יחסי. למשל, בעולם המודרני יכולים צרכי הביטחון לבוא לידי ביטוי בהשגת קביעות בעבודה, מגורים בשכונה טובה, קניית ביטוח חיים וכו'. גם במקרה זה, כאשר צרכי הביטחון חזקים מדי ולא באים על סיפוקם, המעבר לשלבים הבאים מתעכב, האדם מוותר על הצרכים הגבוהים ופחות עסוק בצמיחה אישית. לעומת זאת, כאשר הצרכים הפיזיולוגיים הם חזקים מדי, הם יכולים לבוא

על חשבון צרכי הביטחון, למשל, אדם רעב שנמצא בשדה קרב עשוי לחשוף את עצמו לסכנות כדי להשיג מזון.

צרכי שייכות ואהבה: אחרי שמולאו הצרכים הפיזיולוגיים וצרכי הביטחון במידה מספקת, יתרכז האדם בבנייה של קשרים חברתיים וחיזוקם, חיבור לקהילה שהוא יכול להרגיש שייך אליה וכן חיפוש אחר בן או בת זוג והקמת משפחה. כאשר הצרכים האלה לא ממולאים במידה מספקת, נחשפים בני האדם למצבים של בדידות, הסתגרות וחרדה חברתית.

צרכי הערכה: אלו הם הצרכים של בני האדם לקבל הערכה והכרה מסביבתם ולחוש כי הם ראויים ובעלי ערך. ברמה הנמוכה יותר של הקטגוריה הזו נמצא הצורך לקבל כבוד מאחרים: תשומת לב, מוניטין מקצועי, סטטוס חברתי וכו'. ברמה הגבוהה יותר נמצאות התחושות המופנמות של מסוגלות והצלחה: ביטחון עצמי, אמונה ביכולת, מומחיות ועצמאות.

מניעי הגדילה (ה-B needs)

צרכי הגשמה עצמית: זוהי הרמה הגבוהה ביותר, שאליה מגיעים רק אנשים שהצליחו למלא כראוי את הצרכים מארבע הרמות הנמוכות יותר. הצרכים הללו לא פועלים על פי עקרון השמירה על האיזון (ההומאוסטזיס) של הרמות הקודמות, אלא ככמיהה עקבית ומתמשכת לגילוי הפוטנציאל שגלום בכל אחד מאיתנו, להיות כל מה שאנחנו יכולים להיות. מאסלו חילק צרכים אלו ל-3 קטגוריות עיקריות:

צרכים קוגניטיביים: הצורך להכיר, לדעת, להעמיק וללמוד.

צרכים אסתטיים: ההתפעלות מהיופי, מהאיזון ומהסימטריה של הטבע.

הצורך במימוש העצמי: הצורך להגשים את היכולות שלי, להיות יותר ויותר ממי שאני באמת.

מאסלו טען שהמודל ההיררכי הינו אוניברסלי ומתאים לכלל האנשים בכל התרבויות, אך בד בבד הסכים עם הביקורת שאצל אחוז קטן מהאנשים הסדר בפירמידת הצרכים מתהפך, למשל, כאלה שהצורך שלהם בהערכה גבוה יותר מהצורך בביטחון. עם זאת, הוא לא לקח בחשבון מצבים שאינם יוצאי דופן, של אנשים שעוסקים בהגשמה עצמית על אף שצרכיהם הבסיסיים אינם מסופקים, כגון אמנים שחיים בחרפת רעב. (אתר בטיפולנט)

מהי הביקורת על פירמידת הצרכים ?

רבים מהחוקרים טוענים כי פירמידת הצרכים אינה מדויקת ואינה ממחישה באופן נכון את צרכי האדם.

מאסלו טוען שמעטים מצליחים להגיע לראש הפירמידה (מימוש עצמי), מאחר שמדובר בצורך שכמעט ואינו ניתן להשגה.

המבקרים טוענים שהיא אינה מסבירה את העובדה שתמיד נמצאו אנשי רוח, סופרים ואומנים שהצליחו להגשים את עצמם גם בתנאי עוני או מחלה, כמו ואן גוך, שוברט, סרוואנטס ועוד.

ויקטור פרנקל, ניצול השואה פסיכיאטר הוסיף צורך שישי - התעלות עצמית. המעלה את האדם מעל לגבולות שלו.

הוא גם טען שצריך להפוך את הפירמידה ולהתחיל אותה מהמימוש העצמי והמשמעות. כי החיפוש אחר משמעות הוא מולד

הצורך שלנו להבין את הסביבה שבה אנו פועלים וחיים, לתת לה משמעות ולהתנהג בהתאם לכך הוא אוטומטי. החתירה להבנה ולמשמעות היא חתירה להישרדות, והיא מאפיין בסיסי של המוח האנושי.

בעוד הטענה של מאסלו היא שרוב האנשים נעצרים בשלב השייכות וכי מרבית האנשים בעולם נמצאים בשלבים הבסיסיים ולא מגיעים לשלבים העליונים יותר.

נקודות נוספות לביקורת

א. חסרים בה ממצאים המעידים על **כיווניות ההיררכיה** - למשל, יכול להיות שאדם יפעל במטרה לספק צרכי ביטחון עבורו ועבור משפחתו, במצב בו קיימת תחושת שייכות גדולה מאוד .

ב. ניתן לאתגר את הטענה של מאסלו כי האדם אמור לספק צורך ברמה מסוימת לצורך מעבר לסיפוק הצורך הבא בהיררכיה - כיצד ניתן לדעת ברמה האופרטיבית האם אדם אכן מרגיש בטוח לחלוטין? האם מתוך עדותו הסובייקטיבית? האם עדות זו אפיזודית או שמהרגע שהושגה היא קבועה ?

ג. מהתאוריה עולה כי אנשים מממשים את הצרכים הגבוהים הם "שלמים"

יותר, וזאת לעומת אנשים הנמצאים בשלבים נמוכים יותר בהיררכיה. יש לציין כי מאסלו הגיב לביקורת זו בטענה כי זו אינה כוונתו אלא מדובר באדם שהצליח להגשים את הפוטנציאל הקיים בו. גם על טענה זו ניתן לתת את הדעת - האם אנשים הסובלים מאנוורקסיה חריפה למשל, שעבורם לרעוב היא חווית ההגשמה העצמית, בהכרח מממשים את הפוטנציאל שלהם וירגישו תחושת הגשמה?

מאסלו נמנע מלהתייחס לצרכים הקוגניטיביים של האדם כחלק מההיררכיה - לדעתו מדובר בצרכים שיכולים להשתלב באי אלו מהשלב. עם זאת, ניתן לטעות כי האפשרות להגעה לצרכי הגשמה עצמית מתאפשרת עקב מימוש צרכים קוגניטיביים, כמו יצירתיות ומוקדי שליטה פנימיים. המתנגדים למאסלו טענו כי אין סיבה לשלבם, וכל הצרכים מתקיימים במקביל. הם גם התווכחו עם השלב הסופי, שהוא דמיוני ובעצם מורכב מארבעת האחרים, וקבלו על כך שהשלב הסופי צריך להיות הקמת משפחה או הולדת ילדים (כפי שאצל חיות, זוהי המטרה הגבוהה ביותר). חלק טענו שהתאוריה מוטה תרבותית, ושלתרבויות אחרות יש צרכים אחרים, למשל תועלת הקבוצה ולא מימוש עצמי. אחרים הוסיפו כי יש להכליל גם את הצורך באידיאולוגיה או רוחניות לרשימת הצרכים הבסיסיים.

על אף ביקורות אלו, תרומתה של תאוריית הצרכים רבה בעולם הפסיכולוגיה ומאפשרת לשפוך אור על מה מניע אותנו כבני אדם וכיצד ניתן לקדם את עצמנו אל עבר עצמי מסופק יותר.



קישורים - סרטון

<https://www.youtube.com/watch?v=xnKygwkePfY>

פירמידת הצרכים של מאסלו – 2 דקות

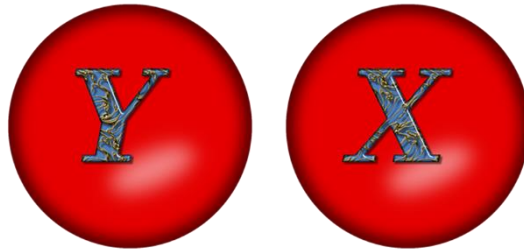


שיעור חמישי – שישי

תיאוריית ההנעה של מקגרגור.

תיאוריית X ותיאוריית Y של חוקר הניהול האמריקאי, דאגלס מקגרגור הינן תיאוריות בסיסיות בתחום ההנעה.

מקגרגור - עסק בתחום הניהול, לקראת סוף שנות ה-50 של המאה הקודמת: החוקרים שבדקו את נושא ההנעה בעבודה, כבר למדו, שלא כסף, לא תנאי עבודה ולא ענישה שימשו כתמריץ מתמיד לעובדים. נקודת המוצא של מקגרגור הייתה, שהאקלים הרגשי של מקום העבודה הוא הגורם הממריץ את העובדים... או במילים אחרות: הגישות לעובדים והיחס הנובע מהן, עשויות להשפיע על הביצועים.



תיאוריית X

- בני אדם הינם **עצלנים מטבעם** ויעדיפו לא לעבוד במידת האפשר.
- אנשים חייבים להיות מונחים, ומונעים על-ידי **פחד מעונש או חסך** כדי שיעבדו על-פי דרישות החברה.
- האדם הממוצע מעדיף להיות מונחה, שואף להימנע מאחריות, הינו, יחסית, **לא-שאפתן** ומעל הכול **רוצה בטחון**.

תיאוריית y

- עבור רוב האנשים, מאמץ המושקע בעבודה הוא דבר **טבעי** כמו מאמצים המושקעים בפנאי.
- אנשים יפעילו בקרה-עצמית בשירות יעדים **המקובלים עליהם**.
- בתנאים מתאימים, האדם הממוצע לומד, לקבל אחריות ואפילו **מחפש** אותה.
- היכולת להפעלת דמיון, כושר המצאה ויצירתיות קיימת באופן כללי אצל בני אדם.

פירוט - תאוריה X מול תאוריה Y

מקגרור הבחין בין שני מודלים ליחסי עבודה, מבחינת הנהלת ארגון כלשהו: **תאוריה X**, לפיו מניחה ההנהלה שלעובדי הארגון אינטרס כלכלי צר וכי מטרתם היא לעבוד כמה שפחות תמורת שכר כספי גבוה ככל הניתן. על פי גישה זו, על מנת לגרום לעובדים לעבוד ולהעלות את רווחי הארגון מהם יש להשתמש בהגברת הפיקוח על ידי נהלים והוראות רבים ככל הניתן, תוך הנחה כי על הממונה להכריח את עובדיו לעבוד בניגוד לנטייתם הטבעית, ותמורת תשלום כספי בלבד.

הטענה היא שהעובד הוא מטבעו עצלן, חסר שאיפות, שונא אחריות, מעדיף להיות מונהג, ואינו באמת מעוניין להצליח לעבודתו, אלא רק לזכות בתגמול כספי. **תאוריה Y**, לפיו מניחה ההנהלה כי לעובדי הארגון נטייה טבעית להשקעה בעבודתם וליצירת זהות ונאמנות לארגון, שכן יש להם אינטרסים החורגים מהאינטרס הכלכלי הצר. על פי גישה זו על מנת להעלות את רווחי הארגון מעובדיו, יש לעודדם לפתח תכונות כגון יצירתיות, דמיון בעבודה, דרך הרחבת תחום אחריותם והתייחסות פתוחה ומתחשבת בהם.

על פי מקגרור, המנהל צריך להחליט לפי איזו גישה הוא רוצה לעבוד איתה מול עובדיו ואיך הוא רואה בהם.

לדעתו, תאוריה Y היא הדגם המביא לניצול מרבי של העובדים ולעליה ברווחי הארגון.

ניתן להבחין בקשר ההדוק בין "היררכית הצרכים" של מסלאו (בו מודה מקגרור בגלוי), לבין "תיאוריה Y".

אך העיקר אינו רק בזיהוי הנכון של האדם כמי שמונע במדרג של צרכים לקראת הגשמתו העצמית. העיקר הוא בכך, שברגע שהמנהיג תופס את הכפיפים שלו ככאלה, משתנה סגנון המנהיגות שלו, והוא מעצב את סביבתו הארגונית בהתאמה אליה. כלומר בין המנהיג לבין צרכי הכפיפים מתקיים תהליך של היזון חוזר, בו משחקות הציפיות ההדדיות את התפקיד המתווך.



פעילות 1

העבר קו בין אמונת המנהל לגבי העובדים בארגון לבין סוג התיאוריה

אמונות לגבי עובדים	"תיאוריה X"	"תיאוריה Y"
אנשים מתאמצים בעבודה כמו בפנאי		
אנשים עצלנים מטבעם		
אנשים אינם שאפתנים		
אנשים לוקחים אחריות		
אנשים נמנעים מלקחת אחריות		
אנשים מונעים על ידי פחד מעונש		
אנשים רוצים לעבוד כמה שפחות, ולקבל כמה שיותר שכר.		
אנשים נאמנים לארגון ורוצים להשקיע		
אנשים רוצים להתפתח ליצור ולייצר		

על פי "תיאוריה X" – המנהל מאמין כי אנשיו עצלנים וחומרניים מטבעם ויש לכפות עליהם משמעת כדי להשיג את מטרות הארגון. יש לפקח עליהם ולכוון את מעשיהם עד לפרט האחרון, כיוון שהם נעדרי יוזמה ורצון לתרום לארגון. כוון שהם חומרניים התגמול היחיד לביצוע העבודה הוא כספי.

על פי "תיאוריה Y" – המנהל מאמין שהעובדים אוהבים לעבוד, ויש לערב אותם בקבלת החלטות ואחריות. המנהל פועל מתוך הנחה שתגמול חומרי אינו יכול לשמש כבסיס בלעדי למוטיבציה של העובדים. אם תינתן לעובדים הזדמנות הם ישמחו לפעול למען מטרות המפעל ויגלו נאמנות ומסירות בעבודה.

פעילות 2 - דונו, וענו על השאלות



- כיצד נוהג המנהל ב"תיאוריה X" מה עליו לעשות?
- כיצד נוהג המנהל ב"תיאוריה Y" מה עליו לעשות?

כיצד ניתן עפ"י התיאוריה לגרום לעובד הנעה בעבודה?

- ממונה שמכיר את העובד וברור לו שהוא טיפוס X – יש לתת לו משימות ברורות, שגרתיות, מוגדרות בזמן ,
- לומר לו בדיוק מה לעשות, איך לעשות ומה התפוקה הנדרשת .
- ליצור פיקוח צמוד כדי להבטיח עמידה ביעדים.
- להפחית עם הזמן את הפיקוח הצמוד כדי שיוכל להוכיח את עצמו, התגמול יהיה חומרי.

• ממונה שמכיר את העובד וברור לו שהוא טיפוס Y צריך :

- לסמוך עליו,
- להעצים אותו ,
- לתת לו משימות ייחודיות ומאתגרות כדי שתהיה לו הזדמנות להוכיח את הפוטנציאל שלו.
- לפתח תקשורת ולהסביר למה דברים צריכים להיעשות , ומדוע דווקא בדרך זו .
- להקדיש זמן לדיונים עם העובדים

טבלת השוואה בין שיטת ניהול X לבין שיטת ניהול Y

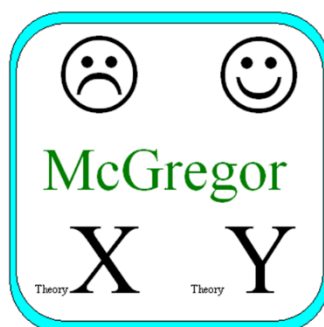
תיאוריה X	תיאוריה Y
חוסר אמון	אוריינטציה כלפי אנשים
הנחות לגבי אנשים עצלנים חסרי אחריות נעדרי יוזמה ורצון לתרום	עידוד טיפוח משאבי אנוש
עניין בעבודה נמוך (לא אוהבים לעבוד)	בעלי צורך פסיכולוגי לעבוד
מניע עיקרי: כספי	בעלי צורך להשיג ולקבל אחריות
אחריות בידי המנהל בלבד	בעלי צורך להשיג ולקבל אחריות
בקרה ופיקוח צמודים	בעלי צורך בביטוי עצמי בעבודה
חוסר כבוד כלפי העובדים	שותפים למטרות ההנהלה



קישורים ליוטיוב

<https://www.youtube.com/watch?v=3s8AjJ9qcb0>

ד"ר פנחס יחזקאלי: מבוא לניהול משאבי אנוש - חלק 2 – 16 דקות



פירמידת מאסלו בארגון

מהן הרמות השונות, וכיצד הארגון יכול לתת להן מענה?

צרכים פיזיולוגיים – רמה זו מכילה את הצרכים הפיזיולוגיים של האדם הכוללים אוויר, מזון, שינה, מין וכד'. בהקשר הארגוני העובד זקוק לתנאים פיזיים מתאימים לצד תנאי שכר המאפשרים לו קיום פיזי נאות עבורו (זהו הקו האדום המינימלי שהעובד יגדיר לעצמו).

בטחון – רמה זו מכילה את הצורך האנושי בוודאות ויציבות בסיסית בהיבטים שונים של החיים. בהקשר הארגוני הבטחון מתורגם לביטחון תעסוקתי (בניגוד לחשש מאיבוד המשרה) אך גם למסגרת של משימות ברורות או לפחות ייעוד ברור הבטחון גם נמדד ביכולת של העובד להבין את ההשלכות הצפויות של מעשיו: כיצד יתוגמל כשהוא עומד במשימות, ומהן ההשלכות של התנהגות לא ראויה או אי-עמידה במשימות.

חברה ושייכות – ע"פ מאסלו, האדם צריך להיות חלק מקבוצה מבלי לאבד את הזהות העצמית שלו. בהקשר הארגוני, העובד זקוק למסגרת חברתית סבירה בה הוא ירגיש שלם עם עצמו בתוך קבוצה של אנשים שהוא מעריך ומקבל ממנה יחס הולם. השייכות באה לידי ביטוי גם במערכת ערכים ארגונית שתואמת את מערכת הערכים של העובד.

כבוד והערכה – לאחר ששלוש רמות הצרכים הקודמות קיבלו מענה, השלב הבא הוא לקבל הערכה וכבוד מהסביבה שבאה לידי ביטוי בהכרה, מעמד חברתי, מעמד כלכלי וכו'. בהקשר הארגוני העובד זקוק בראש ובראשונה להכרה מצד המנהל אך גם מצד הקולגות. כאן נכנסים תנאי שכר והטבות הקשורות למעמד חברתי (מעבר לסיפוק צרכים פיזיים) כגון: שכר גבוה, רכב והטבות שונות.

הגשמה עצמית – הרמה הגבוהה ביותר היא הצורך למצות את היכולות האישיות באופן המיטבי. בהקשר הארגוני נדרשת התאמה טובה בין כישורי העובד לדרישות התפקיד ויכולת לפתח את היכולות לאורך זמן. בנוסף, צריכה להיות התאמה בין החזון האישי של העובד לחזון הארגוני.





ענו על השאלות הבאות

1. תאוריית Y של מק'גרגור :

- א. מאמינה שהאדם לא רוצה לעבוד.
- ב. מאמינה ששכר ותמריצים יניעו את האדם.
- ג. מאמינה שכשמאמינים באדם הוא יתאמץ בעבודתו.
- ד. דוגלת בענישה, איום ובקרה.

2. לפי תיאוריה X ותיאוריה Y של מק'גרגור :

- א. העובד מתנהג לפי הציפיות של המנהל ממנו
- ב. לכל עובד יש מוטיבציה גבוהה
- ג. תמיד הכסף הכי חשוב לעובד
- ד. מנהל X עדיף על מנהל Y

3. על פי מק'גרגור :

- א. לכל המנהלים יש גישה התחלתית שלילית כלפי הכפופים להם לעבודה
- ב. המנהלים מסוג Y מאמינים, שהעובד עצלן מטבעו
- ג. המנהלים מסוג Y מאמינים, שהעובד מונע על ידי תמורה כספית בלבד
- ד. המנהלים מסוג Y מאמינים, שהעובד בעל רצון, דמיון ויכולת

4. תיאוריה X ותיאוריה Y של מק'גרגור :

- א. מצמיחות עובדים חסרי יוזמה
- ב. מאמינות שמנהל צריך לפקח כל הזמן על העובדים
- ג. מתייחסות לגישות של מנהלים לגבי אופי העובדים והתייחסותם לעבודה
- ד. מתאימות רק למפעלי ייצור

5. על פי תיאוריה X של מק'גרגור :

- א. העובדים אוהבים לתרום לארגון.
- ב. העובדים מעוניינים בעבודה עם אחריות ואתגר מקצועי.
- ג. העובדים רוצים להגיע למימוש עצמי בעבודה.
- ד. העובדים פועלים בשל החשש מעונש.

חברו 5 שאלות נכון/לא נכון על תיאוריה X ותיאוריה Y של מק'גרגור



שיעור שביעי - שמיני

תיאוריית ההוגנות של אדמס

פתיחה במליאת הכיתה

1. שאלות : מהי הוגנות? מה זה אומר להיות הוגן? האם יש קשר בין הוגנות לצדק?

פירוש המילה הוגנות: מצב שבו אין קיפוח או אפליה, המצב הראוי והצודק

האם הגינות והוגנות זה אותו דבר?

הגינות = יושר, נאמנות

2. היזכרו ושתפו בסיטואציה שבה נגרם לכם או למישהו שאתם מכירים עוול, חוסר הוגנות? מה גרם לתחושה הזו?

3. המורה יברר עם הלומדים מה גורם לאדם להרגיש כי נגרם לו עוול וכי התנהגו אליו בחוסר הוגנות.

להלן תשובות נפוצות.

עוול נגרם לעתים :

1. כאשר לא יודעים את החוקים או כשלא מבינים אותם.
2. כאשר אין תקשורת פתוחה בין האנשים או כאשר קיימת תקשורת לקויה.
3. כאשר מקבלים החלטות חפוזות.
4. כאשר אוכפים חוקים באופן שרירותי או בחוסר עקביות.
5. כאשר נותנים זכויות יתר לבודדים (פרוטקציה).
6. כאשר מתחשבים בצורך של צד אחד בלבד.

שיח מסכם במליאה

בואו נלמד ונכיר את תיאוריית ההוגנות של אדמס המתייחסת לארגונים

תיאורית ההוגנות הוצגה לראשונה על ידי הפסיכולוג החברתי ג'ון סטייסי אדמס (1965) והיא מסבירה את המוטיבציה כתגובה ליחסי גומלין בין ביצוע לתגמולים, כלומר, כתגובה לתחושת צדק או אי צדק הכרוכה ביחסים אלה.

הוגנות ביחסי עבודה או שוויוניות ביחסי עבודה (equitability) היא מצב ראוי וצודק בעיני העובדים (לכן זהו מצב סובייקטיבי), שבו אין קיפוח או אפליה. תיאוריות על הוגנות ביחסי עבודה התפתחו כתוצאה מהעיסוק במוטיבציה של עובדים.

המידה שבה עובדים תופסים יחסי עבודה כהוגנים תלויה בשני מרכיבים:

- **צדק חלוקתי:** כמה הוגנת חלוקת המשאבים בארגון.
- **צדק תהליכי (פרוצדוראלי):** כמה הוגנים התהליכים שלפיהם המשאבים מחולקים.

לא רק החלוקה משנה, אלא גם העיקרון שעל פיו המשאבים מחולקים.

תאוריית ההוגנות פותחה על ידי הפסיכולוג ג'ון סטייסי אדמס (John Stacey Adams) מאוניברסיטת מינסוטה, ב-1963. **היא מבוססת על שלוש תיאוריות מרכזיות:**

- **תורת החליפין החברתי:** גורסת כי האדם שואל את עצמו האם יש תמורה להשקעה. התפיסה של תמורה והשקעה היא אישית ולא בהכרח אובייקטיבית.
- **תאוריית ההשוואה החברתית:** תיאוריה זו פותחה בידי הומנס (Homans) בתחילת שנות ה-50. לטענתו, אנו נוטים להשוות את עצמנו לסובבים אותנו. אנו מרגישים את מצבנו לפי מה שקורה עם אחרים. המוטיבציה שלנו והאנרגיה שלנו מושפעת גם ובעיקר ממה שקורה לאחרים.
- **תיאורית הדיסוננס הקוגניטיבי** של פסטינגר (Festinger) מתחילת שנות ה-50 של המאה הקודמת. זהו מצב, שבו טמון אצל בני האדם רצון חבוי, שמטרתו לשמור על העקביות בין עמדותיהם ותפיסותיהם של אנשים, לבין התנהגותם בפועל. כאשר קיימת סתירה אדם מנסה ליישבה.

העיקרון שמאחורי תיאורית ההוגנות הוא, שאדם מקבל החלטות על בסיס חישוב רציונלי של עלות תועלת, על פי הנוסחה הבאה:

קיימות השוואות שונות, שהפרט יכול להשוות עצמו אליהם:

- השוואה של עצמי לאחר בארגון שלי
- השוואה של עצמי לאחר בארגון אחר
- השוואה של עצמי ביחס למצבי בתפקידים קודמים
- השוואה של עצמי למישהו הנמצא במצבי במקום אחר
- ותק - עובדים ותיקים נוטים להשוות את עצמם לוותיקים אחרים בארגון, ועובדים חדשים נוטים להשוות את עצמם לעצמם בתפקידים קודמים בארגון או מחוצה לו.
- דרגה - בכירים נוהגים להשוות את עצמם לבכירים בארגונים שונים

העובד שואל שאלות במודע או שלא במודע:

- האם מתייחסים אליי באופן הוגן בארגון?
 - מה התפיסה שלי בקשר להוגנות בארגון?
 - האם אני מקבל את מה שמגיע לי?
 - האם ההחלטות שמתקבלות בקשר אליי נעשות מתוך שיקול ענייני ומקצועי?
- מצב של חוסר הוגנות יכול לבוא לידי ביטוי בשני מצבים עיקריים
- **תשלום חסר:** יחס העלות-תועלת נוטה לרעת העובד, ואז המוטיבציה תיפגע.
 - **תשלום יתר:** שנוטה לטובת העובד - במצב זה, לפחות בהתחלה, המוטיבציה תגבר, והוא ישקיע יותר בעבודה, כדי לאזן את המשוואה.

שני מושגים חשובים ביותר! תפוקות ותשומות

מהם תפוקות? - מה העובד מקבל

מהם תשומות? – מה העובד מביא איתו לעבודה

תשומות - מה העובד מביא איתו לעבודה?	ידע, מאמץ, השקעה, ניסיון
תפוקות - מה העובד מקבל?	שכר, קידום, בהשוואה לארגונים אחרים

על פי התאוריה, כשעובד מרגיש חוסר הוגנות, הוא מנסה לצמצם את הפער, בדרכים הבאות:

- שינוי התשומות - על מנת שיתאימו לתפוקות.
- ניסיון לשנות את התפוקות - על מנת שיתאימו לתשומות. תהליך זה הינו מורכב יותר שכן התפוקות אינן תלויות בו באופן ישיר.
- שינוי התפיסה של העצמי - שינוי ההערכה הכמותית של התפוקות או התשומות של האדם עצמו.
- שינוי תפיסת האחר המשווה - שינוי ההערכה הכמותית של התפוקות או התשומות של האדם האחר.
- החלפת ה"אחר" הלא מתאים ב"אחר" מתאים.
- עזיבת הסיטואציה.

כאשר אין תחושת הוגנות, אנו נפעל להשיב את ההוגנות ע"י:

1. באופן מעשי (שינוי תשומות, שינוי תפוקות).
 2. באופן קוגניטיבי (שינוי מרכיבי המשוואה, שינוי מושא ההשוואה).
- 1 - א. לשנות את התשומות** – אם פרט מרגיש, שהוא מקבל פחות מאחרים, אזי הוא ישקיע פחות. כך, הפרט אמנם יקבל פחות, אבל הוא ישקיע פחות. דוגמא: אם עובד מסוים מרוויח פחות מחבריו לעבודה, אזי סביר שהוא יאזן את המשוואה ע"י השקעה פחותה בעבודה. לעומת זאת, אם פרט חש שהוא מקבל יותר מאחרים לעומת כמות ההשקעה, סביר שהוא יעלה את התשומות בכדי לאזן את המשוואה. דוגמא: אם עובד מסוים קיבל העלאה במשכורת והוא מרוויח יותר מחבריו לעבודה, אזי סביר שהוא יעבוד יותר קשה מהם, בכדי לאזן את המשוואה.
- ב. לשנות את התפוקות (את התוצאה)** – האדם יחוש צורך לשנות את התוצאה של הדברים ובכך להשיג הוגנות. דוגמא: אם עובד מסוים מרוויח פחות מחבריו, אזי סביר שהוא יבקש העלאה במשכורת.
- 2. שינוי קוגניטיבי / תפיסתי**
- 2 - א. לשנות תפיסתית את מרכיבי המשוואה** בכדי להשיג הוגנות - שינוי התפיסה המחשבתית שלנו.
- דוגמא: עובד מסוים אולי מרוויח פחות מחבריו, אבל הוא יאזן את המשוואה ע"י הכרה בכך שלחבריו מגיע יותר בגלל כל מיני סיבות (ותק, ניסיון, הם קרחים). עובד גם הפוך - הכרה של הפרט בכך שלו דווקא מגיע יותר ולכן התפוקות שלו גבוהות יותר.

2- ב. לשנות את מושא ההשוואה – לשנות את המודל, שלעומתו אנו

משווים את עצמנו.

במצב שבו עובד מרגיש שהוא מתוגמל יותר מעובדים אחרים, הוא יגיב בטווח הקצר ברצון "לפצות" את הארגון על ידי הגדלת התפוקות שלו. אך בטווח הארוך, התיאוריה גורסת שהעובד יראה בתגמול הגבוה כתגמול לגיטימי עבורו וישנה את התפיסה שלו בהתאם.

תיאוריית ההוגנות של אדמס מתבססת על הרעיון, שלאנשים יש צורך בסיסי להרגיש תחושת הוגנות.

כיצד אנו יודעים, האם המצב הוגן? אנו משווים את עצמנו לאחרים ומנסים לעמוד על כך, האם קיימת הוגנות בין אנשים.

התיאוריה, יוצאת מתיאוריה ותיקה יותר, הנקראת "השוואה חברתית". במסגרת התיאוריה הזו, אם יש קריטריון אובייקטיבי להשוואה, אנו משווים אליו. אם אין קריטריון אובייקטיבי להשוואה, אנו מתבוננים באחרים ומבצעים השוואה. **מצב של הוגנות מתרחש כאשר יש יחס שווה בין התשומות לתפוקות:**

$$\frac{\text{תשומות אישיות}}{\text{תפוקות אישיות}} = \frac{\text{תשומות של אחר}}{\text{תפוקות של אחר}}$$

אם אנו מקבלים פחות, למרות שהתנאים דומים – אנו חשים בחוסר הוגנות – וזה מוביל לכעס, מרמור, תחושות קיפוח.

אם אנו מקבלים יותר מאחרים, למרות שהתנאים דומים – אנו חשים בחוסר הוגנות – ועלולים לחוש באשמה.

אם פרט תופס מעצמו חכם יותר מכולם, אז מאוד יתכן, שהוא לא יחוש באשמה, באם הוא יצליח יותר מאחרים, חרף העובדה שכולם השקיעו את אותה כמות זמן.

יישום תיאוריית ההוגנות של אדמס בארגון

התיאוריה מאפשרת לנו להבין כיצד הארגון (והעולם בכלל) עובד. התיאוריה הובילה להבנה, שעובדים אינם פועלים בחלל הריק. קיימת השוואה בין עובדים, שאנו צריכים להתייחס אליה.

- תיאוריית ההוגנות של ג'ון אדמס עוסקת בקשר שבין תגמולים לביצוע. התיאוריה בודקת כיצד יוצרים הוגנות במערכת הארגונית.

- עפ"י התיאוריה העובד עושה השוואה בין מה שהוא מביא איתו לעבודה = התשומות שלו, כמו ידע, מאמץ, ניסיון ביחס למה שהוא מקבל בתמורה בארגון = התפוקות/תמורות כמו שכר, קידום, מעמד וזאת לעומת מה שהיה מקבל באותו מצב בארגונים אחרים.

- העובד עורך כל הזמן השוואה בין התשומות שלו לתשומות של האחרים ובין התמורות שלו לתמורות של האחרים.



ענו על השאלות הבאות

1. תורת ההוגנות של אדמס:

- א. ממליצה על מתן עידודים חיוביים
 - ב. טוענת שמוטיבציה של עובדים מושפעת מהשוואות שהם עושים ביניהם
 - ג. מסבירה שמימוש עצמי מאוד חשוב
 - ד. מציעה פתרונות לעובדים מקופחים
2. על פי תורת ההוגנות, איזה מבין הבאים הוא חלק מתפוקות העבודה:

- א. השכלה
- ב. שכר
- ג. עבודה קשה
- ד. מקצועיות

כתבו 5 שאלות נכון / לא נכון לתיאוריית ההוגנות של אדמס



שיעור תשיעי - עשירי

סוגי עידוד בארגון ; חומרי, מוראלי (העשרת עיסוקים/תפקידים), ועידוד משולב.

טבלת סוגי עידוד

סוג העידוד	פירוט
תגמול / עידוד חומרי כספי	שכר, תנאים סוציאליים, ביטוח בריאות, קרן השתלמות, תמריץ כספי או בונוס שנתי.
תגמול / עידוד תמריצים שאינם קשורים ישירות לתגמול כספי	פרסים, חגיגת הצלחות, ימי כיף וטיולים לחו"ל. שעות עבודה גמישות, אפשרויות לעבודה מהבית, ימי חופשה נוספים בשנה, פעילויות גיבוש צוות והטבות כמו הנחות לעובדים על מוצרים או שירותים, מנוי לחדר כושר
תגמול/עידוד לא חומרי	הכרה והוקרה, משוב חיובי או הכרזה על עובד מצטיין. מתן משוב חיובי, מילה טובה והבעת הערכה
תגמול / עידוד משולב	תגמול משולב הוא שילוב בין תמורה חומרית ותמורה מורלית לדוגמה: הענקת פרס כספי ותעודת הוקרה
תגמול / עידוד העשרת עיסוקים/תפקידים	הוספת משימות כדי לגוון את התפקיד הזדמנויות לפיתוח עובדים לרבות הכשרה, חונכות ועוד. יש להשקיע בצמיחתם של עובדים מסורים על ידי מתן הזדמנויות להכשרה מתקדמת, הסמכות והשתתפות בכנסים בתעשייה. תמיכה בפיתוח המקצועי של העובדים ממחיש את המחויבות של הארגון להתקדמות הקריירה של העובדים

מה זה עידוד מוֹרָאלי ? זה עידוד שאינו קשור לכסף, קשור לערכים.

1. קשור למורל, לערכי מוסר גבוהים ; מוסרי 2. משפיע על מצב הרוח מצב רוח של אדם או קבוצה בהתאם לנכונות שלהם לעמוד בקשיים. "דווקא בזמנים קשים יש לשמור על מורל גבוה."
- הרים אֶת הַמוֹרָל - שימח, עודד, העלה את מצב הרוח

סיידי דרייקורס אמרה פעם שהמילון הוא המקום היחיד בו המילה "הצלחה" מופיעה לפני המילה "עבודה".

מהו למעשה חיזוק חיובי?

מדובר בטכניקה הננקטת לצורך שינוי התנהגות, והמשמשת כדי לעודד ולהגביר את התרחשותן של התנהגויות רצויות של עובדים, החל בהשקעת מיטב המאמצים והכישורים במשימות המוטלות על העובדים ובביצועים שהולכים ועולים, דרך נכונות העובד לשדרג את הידע שלו באמצעות הכשרות ומיקרו-למידה ועד סיוע במיתוג מעסיק חיובי.

חיזוק חיובי כרוך תמיד בתגמול או בהכרה פומבית בהישגים של העובד, במטרה לחזק התנהגות זו.

מאחורי הרעיון להענקת חיזוק חיובי נמצאת התפיסה שלפיה, כאשר אדם מקבל תוצאה חיובית לאחר שהפגין התנהגות רצויה, יש סיכוי גבוה יותר שיחזור על התנהגות זו בעתיד.

טכניקה זו נמצאת בשימוש נרחב במקומות עבודה שמעוניינים לעודד את המוטיבציה של העובדים ולשפר את ביצועיהם, ובד בבד ליצור סביבת עבודה חיובית ומתגמלת.

יש כמה סיבות לכך שחיזוק חיובי הינו יעיל כל כך במקום העבודה.

1. זה עוזר לבנות אמון ויחסים חיוביים בין מנהלים לעובדים.
על ידי זיהוי ותגמול התנהגויות חיוביות, מנהלים יכולים להפגין את הערכתם למאמצים של העובדים, דבר שיכול לתרום ליצירת סביבת עבודה תומכת ויעילה.
2. חיזוק חיובי יכול לעזור להעלות את המורל והמוטיבציה של העובדים. כאשר עובדים מרגישים שמכירים בהישגיהם והם מתוגמלים בשכר עידוד על המאמצים שהם משקיעים, יש סיכוי גבוה יותר שהם יהיו יותר מחוברים לארגון ומחויבים לעבודתם. הגברת מידת המחויבות לארגון והגברת מידת המחויבות של העובד לארגון מובילות להגברת הפרודוקטיביות, לעבודה איכותית יותר ולתרבות ארגונית חיובית יותר.

3. חיזוק חיובי יכול לסייע רבות בחיזוק התנהגויות ספציפיות שהן קריטיות להצלחה במקום העבודה.

התמקדות בהתנהגויות המובילות להצלחה, מאפשרת למנהלים להבטיח שהעובדים שלהם מתפקדים במיטבם ומשיגים את היעדים שהוצבו להם.
הארגון מתגמל עובדים כדי לתת להם תמריץ לפעול להשגת יעדים שמקדמים את המטרות של החברה לטווח המידי ולטווח הארוך.
שימוש בטכניקה של תמריצים/תגמולים נועדה לעודד עבודה לפי הנהלים, לקיחת יוזמה ואחריות, עבודת צוות ושאיפה למצוינות.

תגמול עובדים יכול להופיע בכל מיני צורות:

ארגונים עושים שימוש בכל אחד מסוגי התגמולים בהתאם לסיטואציה. סוגי התגמולים שמאד נפוצים ברוב החברות.

תגמול /תמריץ חומרי- כספי. תמריצים כספיים כוללים שכר, תנאים סוציאליים, ביטוח בריאות, קרן השתלמות, תמריץ כספי או בONUS שנתית.

תגמולים כספיים לעובדים על סמך ביצועיהם או הישגיהם.

תמריצים אלה יכולים להיות בONUSים, עמלות, חלוקת רווחים, אופציות למניות או העלאות שכר.

תמריצים כספיים משפיעים ישירות על ההכנסה והרווחה הכלכלית של העובדים, ומספקים תגמול מוחשי ומגביר מוטיבציה למאמצים שלהם.

תמריצים כספיים יעילים במיוחד כאשר הם קשורים ליעדים או מדדי ביצוע ספציפיים, מכיוון שהם נותנים לעובדים הבנה ברורה כיצד מאמציהם תורמים לתגמול הכספי שלהם.

תמריצים לא כספיים. סוג זה של תמריצים מתמקדים במתן תגמולים שאינם קשורים ישירות לתגמול כספי.

מטרתם של תמריצים אלה הוא לשפר את שביעות הרצון של עובדים, כמו למשל להגביר את האיוון בין עבודה לחיים אישיים, להגביר את הרווחה הכלכלית של העובד, להפחית שחיקה וכדומה.

דוגמאות לתמריצים לא כספיים כוללות שעות עבודה גמישות, אפשרויות לעבודה מהבית, תוכניות הכרה בהישגים, הזדמנויות לפיתוח עובדים לרבות הכשרה, חונכות ועוד. כמו כן, ימי חופשה נוספים בשנה, פעילויות גיבוש צוות והטבות כמו הנחות לעובדים על מוצרים או שירותים, מנוי לחדר כושר, וכו'.

תמריצים לא כספיים יכולים לתרום במידה משמעותית למוטיבציה של העובדים, לשביעות הרצון שלהם בעבודה לאיוון בין עבודה לחיים האישיים, לטיפול סביבת עבודה חיובית ועוד.

תמריצים מבוססי ביצועים. תמריצים אלו נועדו לתגמל עובדים על השגת היעדים שהוצבו להם או השגת יעדים שמעבר ליעדים שהוצבו להם.

תמריצים אלה קשורים לעתים קרובות למדדי ביצועים מרכזיים, וניתנים להתאמה אישית על סמך הישגים אישיים, צוותים או ארגוניים.

דוגמאות לתמריצים מבוססי ביצועים כוללות בONUSים לביצועים, עמלות, תמריצים למכירות בהיקפים מסוימים (בנוסף על העמלה), תוכניות הכרה בהישגים ופרסים.

תגמול לא חומרי, שיכול להיות הכרה והוקרה, משוב חיובי או הכרזה על עובד מצטיין.

מנהלים רבים לא מכירים בחשיבותו של התגמול הלא חומרי - מתן משוב חיובי, מילה טובה והבעת הערכה נותנים מוטיבציה רבה ורותמים את העובדים לחזון וערכי החברה באופן ששום תגמול כספי לא יוכל לרתום.

תמריצים לעובדים משמשים כדרך להשקיע בעובדים, ומעצימים אותם לתרום לצמיחת החברה ולהצלחתה.

אחת הסיבות לחשיבות של הענקת תמריצים לעובדים היא שיפור ביצועים. כלומר, המטרה היא לעודד את העובדים להשקיע במשימות, מעבר לרמות הביצועים הרגילות שלהם.

כאשר מקשרים בין התגמול לבין מדדי הביצועים או ליעדים ספציפיים, זה מאפשר לארגון לעודד את העובדים לשאוף למצוינות.

א. תמריצים יוצרים סביבה תחרותית בריאה, שמגבירה את הרצון של העובדים לשפר ללא הרף את הכישורים, הידע והתוצאות שלהם.

ב. עובדים נוטים יותר להישאר בארגון שמכיר בתרומתם ומתגמל אותם עבורה, ושיוצר סביבת עבודה חיובית המטפחת נאמנות ומחויבות.

ג. לאפשר לארגון לתגמל בצורות שונות עבור ביצועים גבוהים ועבור ביצועים ממוצעים.

העשרת עיסוקים - הדבר גורם לעובד להתמחות גם בעיסוקים נוספים, העשרת עיסוקים תפיק לעובד מגוון בעבודתו ותמנע ממנו שחיקה.

בונוסים תלויי משימה:

עובדים שמשקיעים מעבר לציפיות, יכולים לקבל בונוסים מיוחדים מבוססי משימה. בונוסים אלה יהיו קשורים להגשמת מוצלחת של מטרות הארגון הקשורות למשימה.

הזדמנויות לפיתוח מקצועי:

יש להשקיע בצמיחתם של עובדים מסורים על ידי מתן הזדמנויות להכשרה מתקדמת, הסמכות והשתתפות בכנסים בתעשייה. תמיכה בפיתוח המקצועי של העובדים ממחיש את המחויבות של הארגון להתקדמות הקריירה של העובדים.

סידורי עבודה גמישים:

להציע לעובדים שמגלים מחויבות גדולה לארגון, את הגמישות לבחור את שעות העבודה, ואת אפשרויות העבודה מרחוק לרבות מספר הימים בהם הם יעבדו מהבית. גמישות זו יכולה לעזור להם לאזן בין העבודה לחיים האישיים ולשמור על רמת המחויבות הגבוהה שלהם.

דרכים המאפשרות להגביר את מידת המחויבות של העובדים לארגון או לפחות לשמר את מידת המחויבות הקיימת, גם אם לא ניתן להעלות את שכרם:

1. להציע לעובדים הזדמנויות להתפתחות וצמיחה מקצועית, לרבות תוכניות הכשרה, סדנאות וכנסים.
2. לטפח תרבות ארגונית חיובית וליצור תחושה של קהילה בתוך מקום העבודה.
3. לעודד תקשורת פתוחה ולבקש באופן קבוע משוב מהעובדים.
4. להציע סידורי עבודה גמישים, ובפרט אפשרות לעבוד מהבית ואו גמישות בשעות העבודה.
5. להכיר בתרומתם של העובדים לארגון ולתגמל אותה במגוון דרכים שלא בהכרח כרוכות בעלויות גבוהות, בין באופן פורמלי ובין שבאופן לא פורמלי.
6. לעודד את האיזון בין העבודה לחיים ולהציע משאבים לתמיכה ברווחתם של העובדים, לרבות תוכניות בריאות, משלוחי ארוחות בריאות לעובדים – בין אם הם עובדים מהבית או מהמשרד, מנוי לחדר כושר וכדומה.
7. לספק הזדמנויות לעובדים להיות מעורבים בקבלת החלטות בחברה או בפתרון בעיות.
8. להציע לעובדים תוכניות הכרה בהישגים לרבות פרסים על הישגים, תיבת הצעות ועוד.
9. לעודד פעילויות גיבוש צוות כמו למשל טיולים, יצאה משותפת למסעדה וכו.

להלן 3 סוגים של חיזוקים חיוביים לעובדים שניתן להשתמש בהם במקום העבודה:

1 - שבחים פומביים:

אחת הדרכים הפשוטות והיעילות ביותר של חיזוק חיובי היא שבחים פומביים. החל מאמירת תודה או ציון על כך שהעובד עשה עבודה טובה, ועד לתת לעובד משוב מפורט יותר על עבודתו. הכרה במאמצי העובדים מאפשרת למנהל לבנות את הביטחון העצמי והמוטיבציה שלהם.

2 - תגמול מוחשיים:

תגמול מוחשי הוא דרך חזקה נוספת של חיזוק חיובי. זה יכול לכלול כל דבר, החל מכרטיס מתנה (גיפט-כארד) או בונוס, ועד יום חופש נוסף. הענקת גמול מוחשי מאפשרת להראות לעובדים שהארגון מעריך את העבודה הקשה והמסירות שלהם.

3 - זמן פנוי נוסף:

הצעת לעובדים זמן פנוי נוסף יכולה להיות דרך מצוינת לחזק התנהגויות חיוביות. זה יכול לכלול מתן הזדמנות לעזוב את העבודה מוקדם או לקחת הפסקת צהריים ארוכה יותר כאשר הם סיימו פרויקט או עמדו ביעד ספציפי. הענקת הפסקה משמעותית מהעבודה מאפשרת להפחית את הלחץ על העובד ולהגביר את המוטיבציה שלו.



ענו על השאלות

1. הענקת פרס כספי ותעודת הוקרה:

- א. היא עידוד חומרי
- ב. היא עידוד משולב
- ג. מתאימה לתיאוריה X
- ד. היא עידוד מורלי

2. עידוד חומרי יכול להיות:

- א. תעודת הוקרה
- ב. בונוס כספי
- ג. העשרת עיסוקים
- ד. דברי הערכה ושבח

3. שיתוף עובדים בהחלטות הוא דוגמה ל:

- א. עידוד חומרי
- ב. עידוד משולב
- ג. עידוד מורלי
- ד. כל התשובות נכונות

4. העשרת עיסוקים היא:

- א. הוספת משימות כדי לגוון את התפקיד
- ב. העשרה באמצעות עידוד כספי לעובד
- ג. מתן סמכות ללא אחריות
- ד. קורס "העשרה" לעובד כדי לשפר את תפקודו

5. עידוד מורלי יכול להיות:

- א. שכר עידוד
- ב. בונוס כספי
- ג. רכב צמוד
- ד. דברי הערכה ושבח

תגמול משולב הוא שילוב בין תמורה חומרית ותמורה מורלית. נכון / לא נכון
עידוד מורלי יכול להיות עידוד קבוצתי. נכון / לא נכון
העשרת תפקידים היא תגמול חומרי. נכון / לא נכון

הסבר את ההיגדים/טענות שלפניך

- 24. עידוד חומרי יעיל בעיקר לבעלי הכנסה נמוכה ובינונית. הסבר
- 25. שיתוף עובדים בהחלטות הוא עידוד מורלי. הסבר

לסיום

- ציין דבר חדש שלמדת ולא ידעת קודם.
- ציין דבר אחד שעניין אותך במיוחד
- מה היה לך קל להבנה?
- מה היה לך קשה יותר להבנה?
- דבר אחד ממה שלמדת שתוכל ליישם בחיך.





על פי מה שלמדת עד כה סמן את התשובה הנכונה
(השאלות לקוחות ממבחני ארגון ומנהל)

1. הנעת עובדים היא

- א. לעודד לביצוע המשימה בכל תנאי.
- ב. היכולת להביא לכלל עשייה ללא צורך בכפיה ובלחץ.
- ג. הצורך להשתייך לקבוצה חברתית.
- ד. פעילות נמרצת לקראת העלאת שכר.

2. תאוריית Y של מק'גרגור :

- א. מאמינה שהאדם לא רוצה לעבוד.
- ב. מאמינה ששכר ותמריצים יניעו את האדם.
- ג. מאמינה שכשמאמינים באדם הוא יתאמץ בעבודתו.
- ד. דוגלת בענישה, איום ובקרה.

3. קבוצת העבודה משפיעה על העובד באחד האופנים האלה :

- א. מחלישה אותו ומאיימת עליו.
- ב. מחייבת אותו להתנהגות מסוימת.
- ג. פוגעת במורל שלו.
- ד. אינה נותנת לו גיבוי.

4. השתלבות במקום עבודה :

- א. היא תהליך קצר המתרחש ללא מאמץ.
- ב. דורשת אגרסיביות והפגנת יכולות.
- ג. היא תהליך הדורש זמן ולמידת נורמות חדשות.
- ד. מחייבת שינויים בכל תחומי החיים.

5. מה מהגורמים הבאים אינו מגביר מוטיבציה של עובד ?

- א. בונוסים על הישגים
- ב. פיקוח מתמיד על העובד
- ג. עידוד מורלי
- ד. קורס השתלמות במקצוע

6. על פי מאסלו, עובדים מונעים בין היתר מ:

- א. צרכים חברתיים
- ב. צרכים בסיסיים
- ג. צורכי ביטחון
- ד. כל התשובות נכונות

7. תורת ההוגנות של אדמס:

- א. ממליצה על מתן עידודים חיוביים
- ב. טוענת שמוטיבציה של עובדים מושפעת מהשוואות שהם עושים ביניהם
- ג. מסבירה שמימוש עצמי מאוד חשוב
- ד. מציעה פתרונות לעובדים מקופחים

8. לפי תיאוריה X ותיאוריה Y של מק'גרגור:

- א. העובד מתנהג לפי הציפיות של המנהל ממנו
- ב. לכל עובד יש מוטיבציה גבוהה
- ג. תמיד הכסף הכי חשוב לעובד
- ד. מנהל X עדיף על מנהל Y

9. כשהמעסיק מתכנן עידודים לעובדים:

- א. כדאי לתת לכולם רק כסף
- ב. כדאי לתת לכולם רק עידודים מורליים
- ג. אין צורך להתחשב במצב הכלכלי של הארגון
- ד. כדאי לשים לב שלאנשים שונים יש צרכים שונים

10. הענקת פרס כספי ותעודת הוקרה:

- א. היא עידוד חומרי
- ב. היא עידוד משולב
- ג. מתאימה לתיאוריה X
- ד. היא עידוד מורלי

11. עידוד חומרי יכול להיות:

- א. תעודת הוקרה
- ב. בונוס כספי
- ג. העשרת עיסוקים
- ד. דברי הערכה ושבח

12. על פי תורת ההוגנות, איזה מבין הבאים הוא חלק מתפוקות העבודה:

- א. השכלה
- ב. שכר
- ג. עבודה קשה
- ד. מקצועיות

13. מתיאוריות המוטיבציה אפשר ללמוד:

- א. כי לא קיים קשר בין מוטיבציה וצורך
- ב. כי מוטיבציה יכולה להיות תגובה לצורך
- ג. רק למניעים חיצוניים יש השפעה על העובד
- ד. בלתי אפשרי לנסות להבין מה מניע אנשים

14. עידוד מורלי מתבטא ב:

- א. העשרת תפקיד
- ב. בונוס
- ג. שכר עידוד
- ד. רכב צמוד

15. תיאורית הצרכים של מאסלו:

- א. טוענת כי כל האנשים מונעים ממימוש עצמי
- ב. מתבססת על השוואות
- ג. טוענת כי צורך יכול להתעורר רק לאחר שקודמו במדרג מומש
- ד. טוענת כי האנשים מונעים מהערכה וכבוד

16. על פי מק'ארגור:

- א. לכל המנהלים יש גישה התחלתית שלילית כלפי הכפופים להם לעבודה
- ב. המנהלים מסוג Y מאמינים, שהעובד עצלן מטבעו
- ג. המנהלים מסוג Y מאמינים, שהעובד מונע על ידי תמורה כספית בלבד
- ד. המנהלים מסוג Y מאמינים, שהעובד בעל רצון, דמיון ויכולת

17. הענקת פרס כספי ותעודת הוקרה:

- א. היא עידוד חומרי
- ב. היא מעשה נדיר
- ג. היא עידוד משולב חומרי ומורלי –
- ד. היא עידוד מורלי

18. הצורך בהגשמה עצמית:

- א. מופיע אצל מאסלו בבסיס הפירמידה
- ב. בא לידי מימוש אצל כולם
- ג. נחשב לפי מאסלו לצורך הכי הכרחי
- ד. ימומש רק לאחר שסופקו הצרכים האחרים

19. רחל עובדת כמתכנתת בחברת תוכנה ואינה מרוצה מעבודתה. היא מרגישה כי

היא משקיעה יותר זמן ומאמץ בעבודתה מאשר חברים אחרים בצוות, אך היא מקבלת משכורת נמוכה מהם, משום שהתחילה לעבוד בתקופת המיתון. לפי תיאורית ההוגנות, תגובה אפשרית של רחל תהיה:

- א. להשקיע יותר שעות בעבודה
- ב. להשקיע יותר באיכות העבודה
- ג. להשקיע פחות באיכות העבודה
- ד. התנהגות ללא שינוי, רחל לא משווה עצמה לאחרים

20. שיתוף עובדים בהחלטות הוא דוגמה ל:

- א. עידוד חומרי
- ב. עידוד משולב
- ג. עידוד מורלי
- ד. כל התשובות נכונות

21. לפי התיאוריה של מאסלו כדי ליצור מוטיבציה לעבודה יש:

- א. להתייחס לעובד בכבוד
- ב. להציב מטרות ברורות לעובד
- ג. לתת לעובד קביעות בעבודה
- ד. לספק את צורכי העובד המתאימים לשלב בו הוא נמצא

22. תיאוריה X ותיאוריה Y של מקרגור:

- א. מצמיחות עובדים חסרי יוזמה
- ב. מאמינות שמנהל צריך לפקח כל הזמן על העובדים
- ג. מתייחסות לגישות של מנהלים לגבי אופי העובדים והתייחסותם לעבודה
- ד. מתאימות רק למפעלי ייצור

23. עידוד חומרי יעיל במיוחד:

- א. עבור עובדים בעלי הכנסה נמוכה
- ב. עבור קבוצות עבודה גדולות
- ג. עבור עובדים שנמצאים בראש פירמידת הצרכים של מאסלו
- ד. עבור עובדים שחשים שחיקה בעבודה

24. העשרת עיסוקים היא:

- א. הוספת משימות כדי לגוון את התפקיד
- ב. העשרה באמצעות עידוד כספי לעובד
- ג. מתן סמכות ללא אחריות
- ד. קורס "העשרה" לעובד כדי לשפר את תפקודו

25. עידוד מורלי יכול להיות:

- א. שכר עידוד
- ב. בונוס כספי
- ג. רכב צמוד
- ד. דברי הערכה ושבח

26. מתיאוריות המוטיבציה אפשר ללמוד:

- א. כי לא קיים קשר בין מוטיבציה וצורך
- ב. כי מוטיבציה יכולה להיות תגובה לצורך
- ג. רק למניעים חיצוניים יש השפעה על העובד
- ד. בלתי אפשרי לנסות להבין מה מניע אנשים

27. משה עזב את מקום עבודתו. כשנשאל על הסיבה לכך אמר כי הוא חש שעמום וחוסר סיפוק מקצועי. על פי מאסלו משה מבטא חוסר סיפוק של:

- א. הצרכים הפיזיולוגיים.
- ב. הצורך בביטחון.
- ג. הצורך במימוש עצמי.
- ד. הצורך בחברה.

28. תיאוריה Y של מקרגור:

- א. מצמיחה עובדים חסרי יוזמה.
- ב. מאמינה שמנהל צריך לפקח כל הזמן על העובדים.
- ג. מאמינה כי יש לפתח אווירה של סבלנות ואמון הדדי להתפתחות העובדים.
- ד. מתאימה רק למפעלי ייצור.

29. איתי ואריאל עובדים בבית מאפה שכונתי בקרבת מקום מגוריהם. שניהם מבצעים את אותה העבודה ובעלי נתונים דומים (גיל, ניסיון מקצועי וכו'), אולם שכרו החודשי של אריאל גבוה ב - 300 ₪ משכרו של איתי.

על פי תיאוריית ההוגנות:

- א. רק איתי יחוש חוסר הוגנות.
- ב. רק אריאל יחוש חוסר הוגנות.
- ג. שניהם יחוש חוסר הוגנות.
- ד. עובדים לא עושים השוואות.

30. העשרת תפקידים היא דוגמה ל:

- א. עידוד חומרי.
- ב. עידוד מורלי.
- ג. עידוד משולב.
- ד. עידוד כספי.

31. על פי תיאוריה X של מקרגור:

- א. העובדים אוהבים לתרום לארגון.
- ב. העובדים מעוניינים בעבודה עם אחריות ואתגר מקצועי.
- ג. העובדים רוצים להגיע למימוש עצמי בעבודה.
- ד. העובדים פועלים בשל החשש מעונש.

32. עידודים מורליים באים לידי ביטוי ב:

- א. שכר עידוד
- ב. בונוס כספי
- ג. רכב צמוד
- ד. העשרת עיסוק

33. על פי מאסלו, איזה צורך מסופק כשעובד מקבל קביעות בעבודה:

א. הערכה וכבוד

ב. ביטחון

ג. חברה

ד. מימוש עצמי

34. מה יחשב כמניע חיובי על פי התיאוריה של מקרגור לטיפוס Y :

א. פיקוח צמוד

ב. כסף

ג. הזדמנויות לקבל אחריות

ד. פחד מעונש

35. אלעד הוא סגן מנהל סניף רשת מזון גדולה. בשל ביצועיו הגבוהים בעבודה מנהלי הרשת החליטו להעניק לו תעודת "עובד מצטיין". תעודת הצטיינות היא דוגמה ל:

א. עידוד מורלי

ב. עידוד חומרי

ג. עידוד משולב

ד. העשרת עיסוק

36. תורת ההוגנות של אדאמס:

א. טוענת כי לכל האנשים יש צורך במימוש עצמי.

ב. טוענת שמוטיבציה מושפעת מהשוואות.

ג. ממליצה על מתן עידודים חיוביים.

ד. טוענת כי רק במצב של תגמול יתר, תהייה מוטיבציה לשינוי.

37. לפי התיאוריה של מאסלו, בכדי ליצור מוטיבציה לעבודה יש:

א. לספק את הצורך החברתי של העובד.

ב. לספק את צורכי הביטחון של העובד.

ג. להציב מטרות ברורות לעובד.

ד. לספק את צורכי העובד המתאימים לשלב בו הוא נמצא.

שאלות נכון / לא נכון

1. השכר הוא אחד מאמצעי התשלום המוראליים. נכון / לא נכון
2. עידוד משולב הוא אחת הדרכים לשיפור מוטיבציה. נכון / לא נכון
3. על פי מאסלו, כל בני האדם מגיעים למימוש עצמי. נכון / לא נכון
4. מוטב להעביר ביקורת על עובד מאשר לא להתייחס אליו בכלל. נכון / לא נכון
5. לפי תורת ההוגנות של אדמס, עובדים משווים ביניהם את שכרם. נכון / לא נכון
6. לפי מאסלו, אדם דואג קודם כול לצרכיו הבסיסיים. נכון / לא נכון
7. לפעמים עידוד מורלי חשוב יותר מעידוד חומרי. נכון / לא נכון
8. הנעה (מוטיבציה) היא הבאת העובד לעשייה ללא צורך בכפייה ולחץ. נכון / לא נכון
9. שתי התיאוריות של מק'גרור מאמינות שהעובד אחראי. נכון / לא נכון
10. התיאוריה של מאסלו זכתה לביקורת. נכון / לא נכון
11. על פי מאסלו, צרכים רוחניים קודמים לצרכים גופניים. נכון / לא נכון
12. תיאוריה X ותיאוריה Y של מק'גרור מצמיחות עובדים חסרי יוזמה. נכון / לא נכון
13. על פי אדאמס, העובד חש הוגנות כאשר לדעתו התגמולים שהוא וחבריו לעבודה מקבלים אינם זהים. נכון / לא נכון
14. תגמול משולב הוא שילוב בין תמורה חומרית ותמורה מורלית. נכון / לא נכון
15. הנעה היא הבאת העובד לכלל עשייה ללא צורך בכפייה ולחץ. נכון / לא נכון
16. מק'גרור ממליץ על ניהול מסוג Y. נכון / לא נכון
17. ביקורת בונה היא עידוד מורלי. נכון / לא נכון
18. תיאוריית ההוגנות מתבססת על השוואות. נכון / לא נכון
19. עידוד מורלי יכול להיות עידוד קבוצתי. נכון / לא נכון
20. הנעת עובדים יכולה להביא לכלל עשייה ללא צורך בכפייה. נכון / לא נכון
21. בזמן שבונים מערכת עידודים כדאי לתת רק כסף. נכון / לא נכון
22. העשרת עיסוק היא עידוד משולב. נכון / לא נכון

אירועים

שאלה ראשונה - הנעה בעבודה - מוטיבציה

א. לפניך תרשים של פירמידת הצרכים של מאסלו.



הסבר והדגם כיצד כל אחד מחמשת הצרכים האלה בא לידי ביטוי בארגונים.

(10 נקודות)

ב. (א) מה הם עידודים חומריים?

מה הם עידודים מוראליים? (4 נקודות)

(ב) אתה מנהל של רשת מסעדות. החלטת להעניק עידוד חומרי לעובדי הניקיון

ברשת ולהעניק עידוד מוראלי לעובדים הבכירים המקבלים משכורות גבוהות.

הסבר את החלטתך על פי פירמידת הצרכים של מאסלו. (6 נקודות)

שאלה שנייה - מוטיבציה

מיכל ויאיר עובדים ביחד כמתמחים במשרד של עורכי דין ומרוצים מאוד ממקום העבודה. יום אחד שוחחו ביניהם והשוו את תנאי העסקתם ואת שכרם. התברר להם ששניהם בעלי אותם כישורים: שניהם סיימו לימוד משפטים, ולשניהם זהו המשרד הראשון שקיבל אותם להתמחות. למרבה ההפתעה התברר ליאיר בשיחה, שהוא מקבל שכר נמוך יותר משכרה של מיכל.

שאלות

1. הסבירו איך תשפיע השיחה הזאת:
 - א. על המוטיבציה של יאיר. נמקו. (5 נק')
 - ב. על המוטיבציה של מיכל. נמקו. (5 נק')
2. . א. לאיזו תיאוריה של מוטיבציה מתאים האירוע הזה? סמנו את התשובה הנכונה. (5 נק')
- פירמידת הצרכים של מאסלו.
- מנהל X ו- Y של מק'גרור.
- תיאוריית ההוגנות של אדמס.
- ב. הסבירו מה אומרת התיאוריה שבחרתם. (5 נק')

שאלה שלישית - מוטיבציה

יוסף ואברהם הם מנהלי מחלקות ייצור במפעל המתמחה בייצור צעצועים. במפעל מועסקים 300 עובדים בתפקידים שונים. יוסף מנהל את מחלקת משחקי הקופסה. הוא חושב שאין טעם לצפות מהעובדים שישקיעו מאמץ בעבודה. מניסיונו הרב כמנהל מחלקה הוא למד, שהעובדים עצלנים וחסרי יוזמה, "רואים רק את הכסף", ואם רוצים שהעבודה תתבצע כראוי, יש לדאוג לפיקוח קפדני ובקרה מתמדת עליהם. בשבוע הבא מתוכננת לו נסיעת עסקים לחו"ל, והוא חושש שללא נוכחותו במפעל, העובדים יתבטלו ולא יתפקדו כמעט. אברהם מנהל את מחלקת צעצועי העץ. הוא סבור שעובדים מטבעם רוצים לתרום לארגון, ויש לספק להם הזדמנויות לביטוי עצמי במסגרת העבודה. הוא מאמין שיש להאציל סמכויות ולשתף אותם בהחלטות כדי שישקיעו בעבודה ויתרמו להצלחת המפעל. לאחרונה שלושה עובדי ייצור ממחלקתו הגישו להנהלת המפעל הצעת ייעול שחסכה למפעל כסף רב, וזיכתה אותם בבונוס כספי נכבד.

שאלות

מק'גרגור טוען שהתנהגות העובדים מושפעת מתפיסות שיש למנהלים על עובדיהם.

1. א. מהי תיאוריה X ומהי תיאוריה Y (6 נקודות)
ב. הסבירו איזו תיאוריה מנחה את אברהם ביחסו לעובדים, ואיזו תיאוריה מנחה את יוסף ביחסו לעובדים. בססו את דבריכם על הקטע. (8 נק')
2. מהי הגישה שממליץ עליה מק'גרגור. זו של אברהם או זו של יוסף?
בתשובתכם התייחסו להשפעה של כל גישה על מוטיבציית העובדים ועל הצלחת הארגון. (6 נק')

שאלה רביעית - מוטיבציה

איתי סיים את לימודיו בתחום המחשבים בהצטיינות יתרה. לאחרונה הוא קיבל שתי הצעות עבודה. ההצעה הראשונה מחברה גדולה וידועה בתחומה. שכר העבודה אינו גבוה במיוחד והעבודה אינה מורכבת, אולם בחברה דואגים לארוחות בוקר וצהריים לעובדים, ולאחר שנת עבודה הוא צפוי לקבל קביעות. ההצעה השנייה היא מחברת סטארט-אפ קטנה, לא ידועה ועדיין לא רווחית, אך השכר בה גבוה, האנשים צעירים ומוצאים חן בעיניו, ונראה כי העבודה מעניינת ומאתגרת שתאפשר לו למצות את יכולותיו.

שאלות

1. על פי פירמידת הצרכים של מאסלו

א. אילו צרכים מספקת ההצעה הראשונה? פרטו והדגימו מהקטע. (5 נק')

ב. אילו צרכים מספקת ההצעה השנייה? פרטו והדגימו מהקטע. (5 נק')

2. איתי החליט לקבל את ההצעה השנייה, ולעבוד בחברת הסטארט-אפ.

בהתחלה הוא ביצע מספר שגיאות, אך באמצעות ביקורת בונה שקיבל מהמנהל למד לשפר את ביצועיו וקיבל שבחים רבים על התקדמותו בעבודה. בשיחה מסכמת בסוף השנה המנהל הביע את שביעות רצונו מאיתי, וכאות להערכתו העניק לו רכב צמוד מטעם החברה.

א. מהו עידוד חומרי ומהו עידוד מורלי? (5 נק')

ב. הדגימו מהקטע עידוד חומרי אחד ועידוד מורלי אחד. (5 נק')

שאלה חמישית - מוטיבציה

גלית ושרית התחילו לעבוד לפני שנה כמנהלות חשבונות במשרד גדול. שתיהן מסורות, משקיעות בתפקיד, בעלות כישורים דומים ומקבלות את אותה משכורת. באחד הימים, הן הוזמנו למשרד המנהל והוא שיבח את עבודתן, שיתף אותם בהחלטות הקשורות לתהליכי העבודה במשרד והטיל עליהן משימות נוספות בעלות אחריות רבה ואתגר מקצועי. בסוף השנה שתיהן קבלו קביעות בעבודה ותוספת שכר למשכורת.

שאלות

1. א. מה הוא עידוד חומרי? (2 נק')

ב. מה הוא עידוד מורלי? (2 נק')

ג. הציגו עידוד חומרי אחד ושני עידודים מורליים המופיעים בקטע. (6 נק')

2. א. הציגו שני צרכים מפירמידת הצרכים של מאסלו, המסופקים במקום

העבודה. הדגימו מהקטע. (6 נק')

ב. הציגו את הביקורת על התיאוריה של מאסלו. (4 נק')

שאלה שישית - מוטיבציה

אריאל, איתי ותמר הם שלושה סטודנטים להנדסת חשמל. הם עובדים בעבודה זמנית בתור נציגי שירות לקוחות בחברה גדולה, כדי לממן את תשלומי שכר הדירה וכלכלתם. העבודה שגרתית ואינה מאתגרת, אך היא נוחה מבחינת מערכת השעות העמוסה באוניברסיטה.

שאלות

1. א. ציינו איזה צורך מתוך פירמידת הצרכים של מאסלו מניע את הסטודנטים באירוע. הסבירו כיצד צורך זה בא לידי ביטוי. (6 נק')
- ב. הסבירו איזה סוג עידוד (חומרי/מורלי) יהיה יעיל במיוחד עבור אריאל, איתי ותמר. (4 נק')
- ג. הביאו שתי דוגמאות לעידוד מהסוג שכתבתם עליו בסעיף ב'. (4 נק')
2. ציינו צורך אחד (מתוך פירמידת הצרכים של מאסלו) שלא בא על סיפוקו על פי נתוני האירוע, נמקו את תשובתכם. (6 נק')

שאלה שביעית - מוטיבציה

אורן, איתן ואלעד הם בוגרי תואר ראשון בכלכלה. אורן החל לעבוד בעמותה המסייעת לנזקקים, ומספקת להם יעוץ כלכלי בחינם. השכר נמוך מאוד, והתנאים בסיסיים, אך העבודה מאתגרת ומספקת אותו. איתן החל לעבוד במשרד ממשלתי, השכר אינו גבוה, אולם הוא צפוי לקבל קביעות בעבודה. אלעד ממשיך ללמוד לתואר שני באוניברסיטה. הוא עובד כפקיד בדואר כדי לממן את שכר הלימוד. העבודה שגרתית ואינה מאתגרת, אך היא נוחה מבחינת מערכת השעות באוניברסיטה.

שאלות

1. א. הסבירו את פירמידת הצרכים של מאסלו. (6 נק')
- ב. ל פי תיאוריית הצרכים של מאסלו, איזה צורך מסופק לאורן? הדגימו מהקטע. - (3 נק')
- איזה צורך מסופק לאיתן? הדגימו מהקטע. - (3 נק')
2. א. הציגו את הביקורת על התיאוריה של מאסלו. (4 נק')
- ב. הסבירו איזה סוג עידוד (חומרי/מוראלי) יהיה יעיל ביותר עבור אלעד. (4 נק')

הסבר את הטענה/אמירה המוצגת במשפט.

- א. על פי מאסלו לא כל אדם מגיע למימוש עצמי בעבודה. הסבר
- ב. לפעמים מניע חיצוני יכול להפוך למניע פנימי. הסבר
- ג. מקיגור לא ממליץ על תיאוריה X. הסבר
- ד. עידוד חומרי יעיל, בעיקר, אצל עובדים בעלי הכנסה נמוכה ובינונית. הסבר
- ה. עידוד מורלי יכול להיות עידוד קבוצתי. הסבר
- ו. תיאוריית ההוגנות של אדאמס מתבססת על השוואות. הסבר
- ז. על פי אדמס, העובד עשוי לצמצם את התפוקה שלו בעבודה בשל תחושת חוסר הוגנות.
- ח. עידוד חומרי יעיל בעיקר לבעלי הכנסה נמוכה ובינונית. הסבר
- ט. על פי אדאמס, העובד עשוי להקטין את התפוקה שלו בעבודה בשל תחושת חוסר הוגנות. **הסבירו**
- י. שיתוף עובדים בהחלטות הוא עידוד מורלי. **הסבירו**



בהצלחה !!!