



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, היפטרות 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

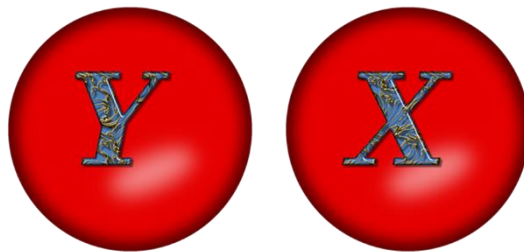


שיעור חמישי – שישי

תיאוריית ההנעה של מקגרור.

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

מקגרור - 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 מקגרור 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 "תאוריה 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

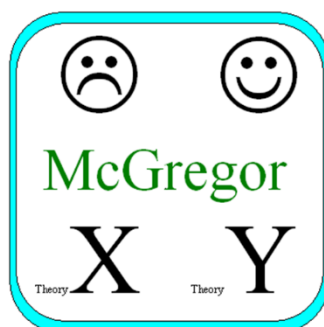
תיאוריה X	תיאוריה Y
חוסר אמון	אוריינטציה כלפי אנשים
הנחות לגבי אנשים עצלנים חסרי אחריות נעדרי יוזמה ורצון לתרום	עידוד טיפוח משאבי אנוש
עניין בעבודה נמוך (לא אוהבים לעבוד)	בעלי צורך פסיכולוגי לעבוד
מניע עיקרי: כספי	בעלי צורך להשיג ולקבל אחריות
אחריות בידי המנהל בלבד	בעלי צורך להשיג ולקבל אחריות
בקרה ופיקוח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

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

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

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

3. על פי מק'גרגור :

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

4. תיאוריה X ותיאוריה Y של מק'גרגור :

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

5. על פי תיאוריה X של מק'גרגור :

- העובדים אוהבים לתרום לארגון.
- העובדים מעוניינים בעבודה עם אחריות ואתגר מקצועי.
- העובדים רוצים להגיע למימוש עצמי בעבודה.
- 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, התאוריה 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 המיידי 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 הכללית 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 עבודה, 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

1. עידוד חומרי יעיל בעיקר לבעלי הכנסה נמוכה ובינונית. הסבר
2. 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'גרגור.
- 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. מק'גור 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 !!!