

ארגון ומנהל

1 יח"ל

יחידת לימוד שנייה

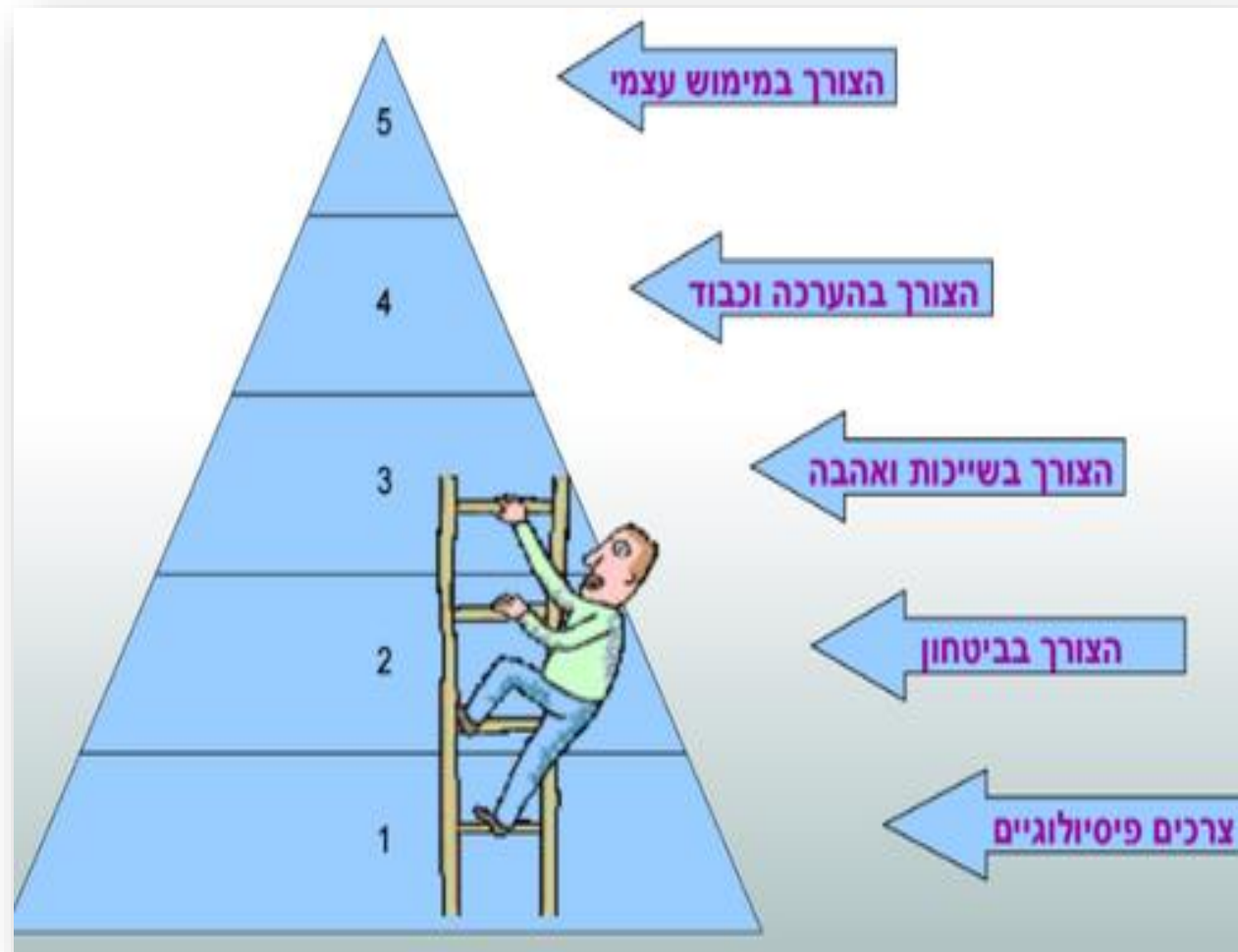
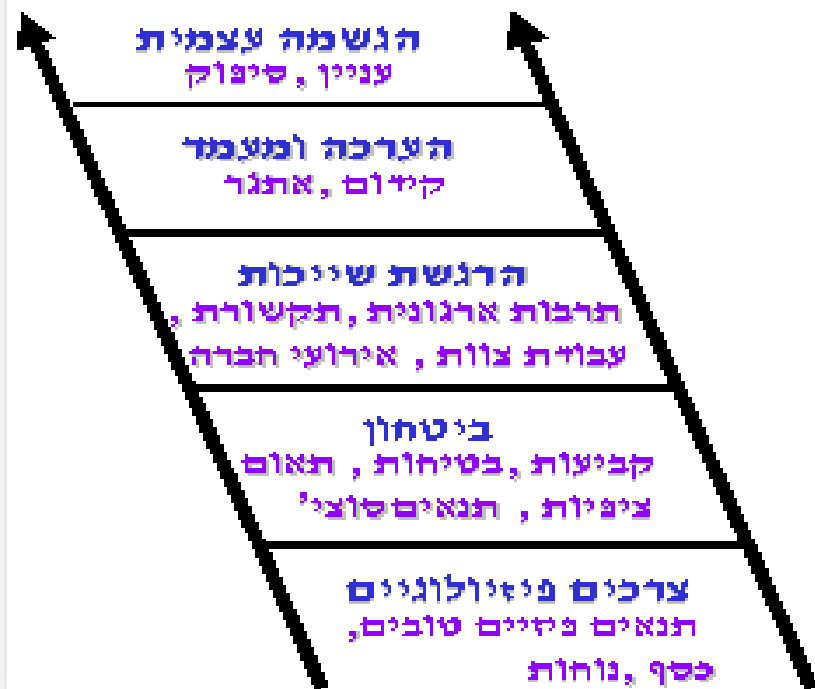
סוגיות ומושגי יסוד – תיאוריות מוטיבציה



פירמידת הצרכים של מאסלו בסביבה ארגונית



פירמידת הצרכים בעבודה



כיצד ניתן עפ"י התיאוריה לגרום לעובד הנעה בעבודה?

- **צרכים פיזיולוגיים** – בעבודה צורך זה ממולא ע"י תנאים פיזיים טובים, מתן ארוחות, הפסקות. כסף
- **צרכי ביטחון** – בעבודה ימולא צורך זה ע"י מתן קביעות בעבודה, תנאים סוציאליים טובים
- **צרכים חברתיים** - צרכים חברתיים ימולאו בעבודה ע"י קשרים בלתי פורמאליים, אירועים חברתיים, עבודת צוות
- **צורך בהערכה ובכבוד** - הצורך של האדם בהערכה ובכבוד יבוא לידי מימוש בעבודה, בהגדרה יפה ומכבדת של תפקיד העובד, במתן תפקיד בכיר, קידום ופיתוח קריירה.
- **הצורך במימוש עצמי** - במקום העבודה המימוש העצמי תלוי בכל אדם, אופיו ושאיפותיו, יש ליצור תנאים שיאפשרו לאדם לממש את עצמו (דוגמאות : למשל לתת לעובד לעבוד מספר שעות בשבוע על מה שמעניין אותו), דוגמאות נוספות

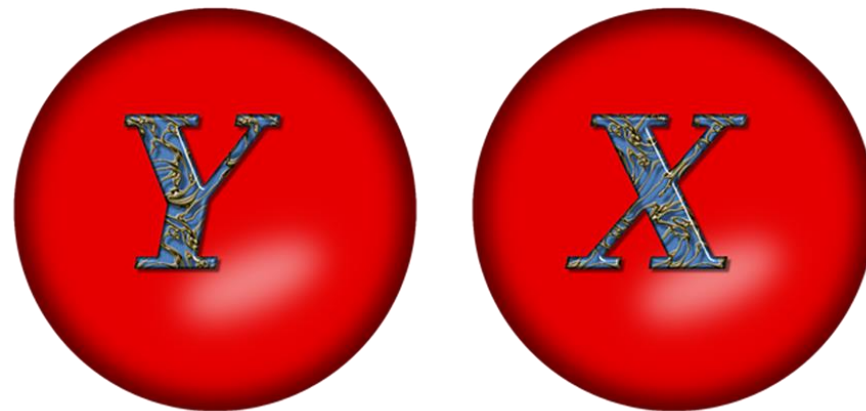
מדרג וסדר בסיפוק הצרכים

- ככל שעולים בפירמידת הצרכים האישיות מתפתחת ומגיעה לבשלות.
- אם צורך אינו מסופק לא תהיה אפשרות להתקדם בפירמידה.
- הממונה חייב להכיר ולדעת באיזה שלב נמצא העובד מבחינת הפירמידה ולאיזו רמה של מילוי/סיפוק הצרכים הגיע העובד
- בהתאם לכך יש לתגמל אותו ולעלות אותו לשלב גבוה יותר.

תיאוריית ההנעה של מקגרגור

תיאורית X ותיאורית 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.



תיאוריה 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.

תיאוריה 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.



תיאוריית עיצוב ההתנהגויות של

מק'גרגור (בערך 1960)

- תיאוריית עיצוב ההתנהגויות של דוגלס מק'גרגור מחלקת את סה"כ העובדים לשני טיפוסים: עובדים מטיפוס X ועובדים מטיפוס Y, יש הקוראים לתיאוריה זו תיאוריית XY

- **תיאוריית ה-X** - אדם עצל, אדיש, מונע על ידי כסף ויש לפקח עליו.
- **תיאוריית ה-Y** - אדם פעיל, המונע על ידי הצורך בהגשמה עצמית ויש להאציל עליו סמכויות.
- המודל קושר את צרכי הכפיפים והשפעת המנהיג. לפי הנחת היסוד של המנהל לגבי הכפיפים מתקיים סגנון ניהולי בהתאם.
- **אפקט פיגמליון** הציפיות מהאחר משפיעות על התנהגותו בפועל.

מהם המאפיינים של עובדים מטיפוס Y?

התפיסה הכללית היא שאנשים מטבעם רוצים לעבוד, להצליח ולהוכיח את עצמם.

העובדים מטיפוס Y הם:

עובדים בעלי רצון ליזום, לתרום, באים לעבודה בשמחה, יצירתיים ביכולת לפתור בעיות, לוקחים אחריות ו"מגדילים ראש",

- **מהם המאפיינים של עובדים מטיפוס X ?**
התפיסה הכללית היא שהאנשים לא אוהבים לעבוד והם עובדים רק אם מכריחים אותם וזאת מתוך כורח של תגמול כספי. העובדים מטיפוס X הם:
- עצלנים, לא מעוניינים לעבוד או לתרום לארגון,
- אינם יצירתיים, אינם יזמים , לא לוקחים אחריות,
- עובדים בגלל התגמול החומרי.
- המשפט "מקסימום כסף במינימום השקעה" מאפיין טיפוס X .
- מחייב את הממונה במתן הוראות ברורות למשימות ופיקוח הדוק על הביצוע.

תיאוריית עיצוב ההתנהגויות של מק`גרגור (המשך)

- **מהם המאפיינים של עובדים מטיפוס Y?**
התפיסה הכללית היא שאנשים מטבעם רוצים לעבוד, להצליח ולהוכיח את עצמם.
- העובדים מטיפוס Y הם:
- עובדים בעלי רצון ליזום, לתרום, באים לעבודה בשמחה, יצירתיים ביכולת לפתור בעיות , לוקחים אחריות ו"מגדילים ראש",
- עובדים בצוות מגיעים לעבודה גם ממניעים חברתיים ולא רק כספיים.

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

הוגנות

תיאוריית ההוגנות של אדמס

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.

. תיאוריית ההוגנות של אדמס (Adams):

תיאוריית ההוגנות עוסקת בקשר שבין תגמול וביצוע. היא התפתחה מתחום הפסיכולוגיה החברתית והסוציולוגיה ומבוססת על תורת הדיסוננס קוגניטיבי - תיאוריית ההשוואה החברתית.

משוואת ההוגנות: מאזן תפוקות תשומות

$$\frac{\text{תפוקה/תגמול העובד}}{\text{תשומה/השקעת העובד}} = \frac{\text{תפוקה/תגמול האחר}}{\text{תשומה/השקעת האחר}}$$



תיאורית ההוגנות של ג'ון סטיינסי אדמס

מצב של חוסר הוגנות יכול לבוא לידי ביטוי
בשני מצבים עיקריים:

VS

תשלום יתר
שנוטה לטובת
העובד

לפחות בהתחלה המוטיבציה
תגבר, והוא ישקיע יותר
בעבודה, כדי לאזן את
המשוואה

תשלום חסר
יחס העלות-תועלת
נוטה לרעת העובד

המוטיבציה תיפגע

המידה שבה עובדים תופסים יחסי עבודה
כהוגנים תלויה בשני מרכיבים

צדק תהליכי
(פרוצדוראלי):

כמה הוגנים
התהליכים שלפיהם
המשאבים מחולקים

צדק חלוקתי:

כמה הוגנת
חלוקת
המשאבים
בארגון

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

Knowledge PRODUCTION



Knowledge PRODUCTION


אני מקופח

$$\frac{\text{תגמולי האחר}}{\text{השקעות האחר}} > \frac{\text{תגמולים שלי}}{\text{השקעות שלי}}$$

נוסחת ההוגנות מבוטאת בצורה הבאה:

תגמול של "האחרים"
השקעה/תשומות של "אחרים"
↓
בארגונים אחרים

תפוקות/תגמול של העובד
תשומות/השקעה של העובד
↓
אצלו בארגון

$$\frac{\text{התגמולים שאחרים מקבלים}}{\text{השקעתם בעבודה}} = \frac{\text{התגמולים שמקבל העובד}}{\text{השקעתו בעבודה}}$$

תגמול הוגן

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:

$$\frac{\text{תפוקותי}}{\text{תשומותי}} = \frac{\text{תפוקות האחר}}{\text{תשומות האחר}}$$

- 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
- מצב של חוסר הוגנות יכול לבוא לידי ביטוי בשני מצבים עיקריים (ראו התרשים למטה):**
- **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

כיצד ניתן עפ"י התיאוריה לגרום לעובד הנעה בעבודה?

- הממונה צריך לדעת באיזה מצב נמצא העובד ביחס לעצמו ולעובדים אחרים בארגון ובארגונים אחרים.
- העובד יכול להיות במצב של חוסר יחסי ולהרגיש מקופח או להרגיש שהוא נמצא בעודף יחסי ולהיות שבע רצון.
- כדי למנוע תחושת קיפוח יש לבדוק כיצד ניתן לאזן את המשוואה כדי להניע את העובד כמו: הטבות, תוספת שכר, קידום.

- האדם יוצר את המשוואה של עלות/תועלת בעבור עצמו וביחס לעובד אחר,
- אם היחס דומה האדם מרגיש שהארגון הוגן איתו ואם המצב אינו כך האדם חש ב"חוסר הוגנות" כלפיו, כלומר היחס בין התפוקה שלו להשקעה שלו שונה מהקיים אצל אחרים.
- דוגמא לכך: העובד מחויב להישאר שעות נוספות ולהחתים כרטיס עבודה עם יציאתו בעוד עובד אחר במחלקה אחרת מקבל תוספת של שעות נוספות גלובליות בשכר.
- הממונה צריך לתת לעובד תחושה שמגנים עליו והוגנים כלפיו. חייבת להיות לממונה את היכולת לסייע לעובד ולהגיע לאיזון ולתחושת הוגנות.

תפקוד תקין בעבודה הוא פונקציה של יכולתו האישית של העובד, כישוריו ואופיו.

התיאוריות בהנעת עובדים מבוססות על ההנחה שהעובד מונע להשקיע מאמץ מפני שהוא פועל משיקולי כדאיות על פי צרכיו, לכן הן בודקות כיצד ניתן לשפר מוטיבציה אצל העובד.

כדי להבין מה מניע את העובד יש להכיר את צרכיו, הדברים החשובים לו בחיי העבודה,

כמו כן יש לדעת אילו חיזוקים, סיפוק צרכים ועידודים יכול הארגון לספק בהתאם למצב והעובד כדי לגרום ולהגביר הנעה לעובד.

כיצד ניתן עפ"י התיאוריה לגרום לעובד הנעה

בעבודה?

כדי להביא את העובד לחוש שביעות רצון ממקום עבודתו יש להעשיר את הגורמים הפנימיים המוטיבטוריים ע"י מתן עבודה מאתגרת, יוצרת, עבודה שיש בה אחריות ועניין.

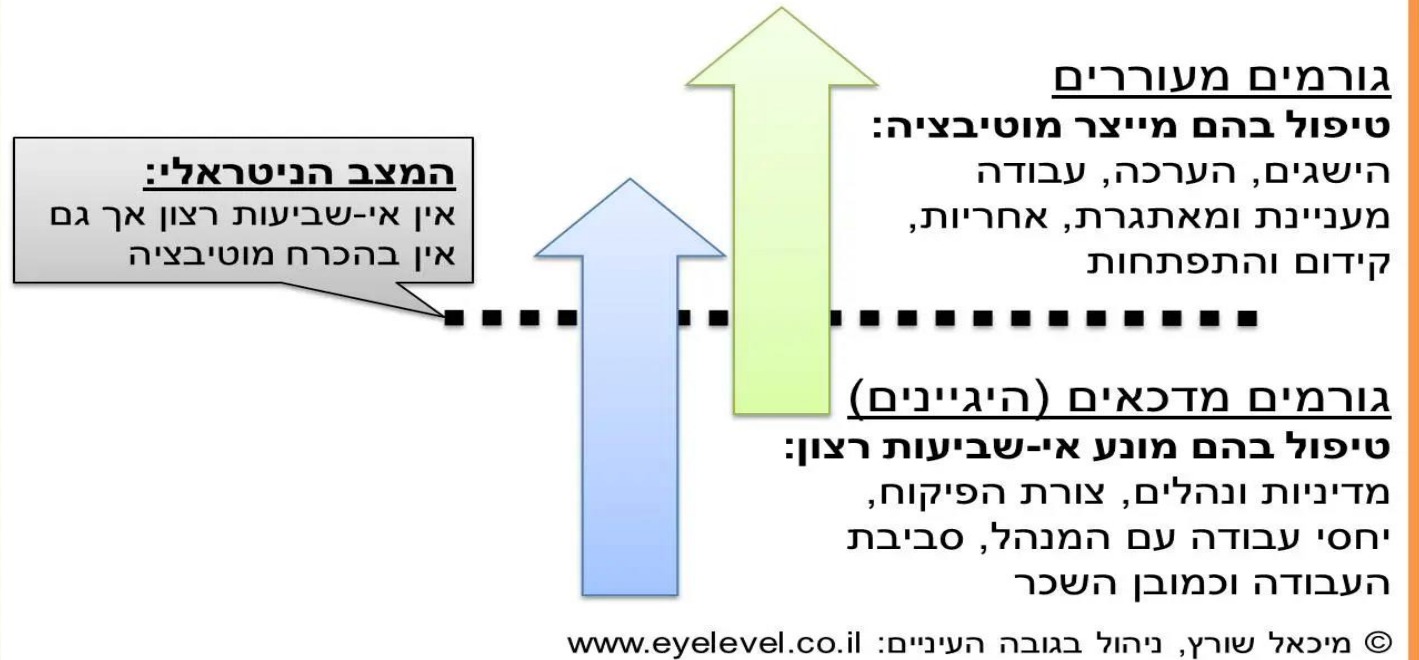
כדי למנוע חוסר שביעות רצון המבטאת מוטיבציה שלילית יש לשים דגש על מתן שכר הולם את כישוריו והשקעתו של העובד, להקפיד על יחסי עבודה תקינים, אווירה וסביבה אנושית תומכת.

כדי להגביר עניין ושביעות רצון בעבודה פיתח הרצברג מודל ארגוני המבוסס על תוכניות השגת ציטקים - המשמעות היא להעצים את העובד ע"י הוספת תחומי אחריות, הדרכה ומטלות שמגבירות את העניין בעבודה.

הממונה חייב להכיר את העובד שלו ולדעת אלו גורמים מביאים אותו לחוש שביעות רצון ממקום העבודה ומה עשוי לגרום לו לתסכול ולחוסר שביעות רצון אם לא יקבל אותם במקום העבודה.



גורמי מוטיבציה ע"פ הרצברג



גורמי הנעה

- הזדמנויות לקידום
- הזדמנויות לצמיחה אישית
- הכרה
- אחריות
- תחושת הישג



שביעות רצון

הרחבה

ששת הקריטריונים שבהם העובדים מעריכים את מנהליהם כמנהלים
המעוררים למוטיבציה. בחן את עצמך כמנהל או את מנהלך הישיר

קריטריון	הגדרה	דרוג 1-10
תקשורת פתוחה	האינפורמציה הנדרשת זמינה תמיד	
בטחון	האם אני בטוח מפני סיכונים ואיומים	
מחויבות ההנהלה	האם המנהל מחויב למהלכים ודרכי הפעולה עליהם הוחלט	
יושר והוגנות	האם המנהל נוהג בי ובאחרים ביושר והוגנות	
כבוד	האם המנהל שלי מתייחס אלי בכבוד	
הזדמנויות לפיתוח	האם המנהל מאפשר לי התפתחות וצמיחה	

הרחבה

רק שכנראה לא בכל תרבות ולא בכל הנסיבות...

ב- 17 בנובמבר 2018 פרסם דוד אופיר כתבה מרתקת ב'כלכליסט' בשם: "בזכות מוסר העבודה: כך מצליחה סין לעקוף את כלכלת המערב". העובדה המעניינת ביותר לענייננו היא, שבעוד העובדים מתוארים כמודל אופטימלי של תיאוריה Y, מתנהגים אליהם מנהליהם על פי תיאוריה X...

מוסר העבודה של העובדים הסינים:

"... כשתשאלו סינים מה התכונה המרכזית שמאפיינת אותם כעם, הם יגידו בהחלטיות שמדובר בעבודה קשה. אמנם אין הנחתום מעיד על עיסתו אבל במקרה הזה נראה שהסינים צודקים. מוסר עבודה גבוה תמצא כמעט בכל מקום אליו תלך בסין. מספרות בבייג'ינג נשארות פתוחות עד חצות כדי להמתין ללקוחות שאולי עוד יגיעו להסתפר, נהגי מוניות נוהגים 12 שעות על אף התקנות האוסרות על כך וסוכני נדל"ן יבואו בשמחה להראות לך דירה גם ב-10 בלילה או ביום שבת בצהריים....

הבדיחה היא שבעלי חנויות סינים סוגרים את העסק רק שבוע אחד בכל השנה, במהלך חופשת ראש השנה הסיני. זה לא מצחיק, זה פשוט נכון....

אנשי עסקים סינים שבאים במגע עם שותפים במדינות אחרות, כולל ישראל, מתלוננים לא פעם על הקצב האיטי שלהם. אתם הישראלים, הסבירו לי סינים, לא בודקים מיילים ולא עונים להודעות בסופי שבוע, זה מאט על קצב העבודה מולכם....

הסינים לא מסתפקים רק בשעות העבודה הפורמליות. בשוק העבודה הסופר תחרותי בסין, העובד נדרש כל הזמן לשפר ולשכלל את עצמו, לכן גם בשעות הפנאי העובד הסיני משקיע זמן בפיתוח יכולות חדשות, דרך שיפור האנגלית, קריאת חומר מקצועי והאזנה להרצאות. זה לא איזון עבודה וחיים אישיים, יותר כמו השתלטות העבודה על כל החיים....

בכתבה שפרסם ביזנס אינסיידר בחודש שעבר הופיע מספר חדש שתופס תאוצה בסין, 007, עבודה של 24 שעות ביממה, מחצות לחצות, 7 ימים בשבוע, ביטוי לנאמנות מוחלטת מצד העובד לחברה...."

ואיך מתייחסים אליהם המנהלים?

".... בחברות טכנולוגיה וסטארט-אפים סינים עובדים על פי הפרקטיקה אכזרית הקרויה '996' - עבודה של שישה ימים בשבוע (עם יום מנוחה אחד), מ-9 בבוקר ועד 9 בערב. החוק הסיני אמנם מגדיר סטנדרט של 40 שעות עבודה שבועיות, אך חברות הטכנולוגיה עוקפות אותו ודורשות מהעובדים יותר, בלי לשלם שעות נוספות. ג'ק מא, מייסד ויו"ר עליבאבא, החברה שלפי אחת הטענות המציאה את שיטת 996, הסביר פעם כי הם "מבקשים משלושה אנשים לעשות את העבודה של חמישה ומשלמים להם כמו לארבעה".

אז מה המסקנה?

המשורר, שאול טשרניחובסקי כתב: "הָאָדָם אֵינוֹ אֶלָּא תִבְנִית נוֹף־מוֹלְדָתוֹ". על כך ניתן להוסיף מן הסתם, שגם התיאוריות שהוא יוצר הן כאלה: משקפות את הסביבה שבתוכה גדל והתחנך...



הרחבה

כלבים, חתולים ומוטיבציה בעבודה

במשל שלנו, כלבים וחתולים מפרשים אחרת את הנתינה שלנו להם. מה הם חושבים עלינו, כשאנחנו אוספים אותם מהרחוב - מאכילים ומשקים אותם, דואגים לניקיונם ולבריאותם וחולקים איתם את ביתנו?

הכלב יהיה אסיר תודה לנו כל חייו ויפתח נאמנות.

החתול יקבל זאת בטבעיות. משמע, אם אנחנו עושים את זה עבורו, כנראה שזה מגיע לו...

התזה שלנו גורסת, בהתאמה, שעובדים מתייחסים למקומות עבודה - ש'מפנקים' אותם, כדי לעורר בהם מוטיבציה - בשתי גישות סותרות: נכנה אותן לצורך הדימוי, 'גישה כלבית' או לחלופין, 'גישה חתולית'.

עובדים, עם ראיית עולם 'כלבית', מרגישים תחושת חובה ונאמנות למקום העבודה, ומעריכים את שעשו מנהליהם עבורם. לכן, הם ינסו לצמצם את הדיסוננס באמצעות השקעה רבה יותר, כדי לאזן את המשוואה.

עובדים עם ראיית עולם 'חתולית' - יראו ב'נתינת היתר' של הארגון אישור לכך שזה מגיע להם. לא רק שהם יתפסו - אחרי פרק זמן מסוים - את התגמול הגבוה כתגמול לגיטימי, אלא שבמקרים מסוימים, עודף התגמול אף יגרור תסכול ותחושת עליונות ואמונה שהם ראויים לתגמול אפילו יותר גבוה. משמע, המוטיבציה שלהם, לא רק שלא תעלה, היא עוד עלולה, בטווח הארוך, אפילו להיפגע.



הרחבה

Inequality

Unequal access to opportunities



Equality?

Evenly distributed tools and assistance



Equity

Custom tools that identify and address inequality



Justice

Fixing the system to offer equal access to both tools and opportunities



מושגים באי שוויון

איורי העצים שלהלן מייצגים ניסיון אחד מני רבים לבטא את ההבדלים בין המושגים השונים המשמשים אותנו בשיח על אי-שוויון. האיורים מסייעים בהבנת המושגים, אך חשוב לדעת שזהו ייצוג פרשני אחד מבין מספר אופני פרשנות אפשריים ביחס למושגים. קשה מאד להתייחס למושגים באי-שוויון באופן אובייקטיבי וניטרלי כיוון שהשימוש בהם נעשה תמיד בהקשר חברתי-כלכלי-פוליטי. לכן שימוש באותו המושג בפי אנשים שונים עשוי לכוון למשמעויות שונות, בהתאם להשקפות עולמם.

שוויון:

עיקרון מוסרי השולל אפליה על יסוד ההנחה כי לכל בני האדם זכויות זהות באשר הם בני אדם.

בנוסף להיותו עיקרון מוסרי, המושג משמש לתיאור מציאות אידיאלית במספר ממדים. **שוויון כלכלי**, לדוגמה, מתייחס למציאות בה כל בני האדם נהנים מחלוקה שווה של משאבים ותנאי חיים מיטיבים. **שוויון חברתי** מתייחס לנגישות שווה של פרטים בחברה לזכויות שהיא מקנה (חינוך, תעסוקה, ייצוג פוליטי ועוד) ולנכסים חברתיים הבאים לידי ביטוי במעמד חברתי והשפעה תרבותית. מציאות כזו אינה מתקיימת בפועל, ולכן **מצב של אי-שוויון הוא המצב הנפוץ**. הסיבות לאי-שוויון מגוונות ושונות, החל מנסיבות היסטוריות, דרך תפיסות כלכליות ועד לתפיסות פילוסופיות באשר לשונות בין בני האדם. חברות שונות מתמודדות עם סוגיות של שוויון ואי-שוויון באופן מתמשך, במבנים ובתהליכים החברתיים כלכליים שהן יוצרות ומקיימות



הוגנות

