

עידן נדיר | נושא: ההיסטוריה של ההתנהגות הארגונית | עדכון: 23/10/2012

כשמסתכלים על החיים שלנו על שעון הזמן אנחנו מגלים ש20 שנה מתוכם אנחנו מעבירים ו15 שנה בעבודה מה המקצועות הכי מאושרים. אחיות גננות ומורות מסתבר שיש המון מקצועות אחרים שאולי לא נראים הכי איכותיים בחברה המערבית, אבל הם מאוד מספקים "התנדבות" וכדומה. אנו מבינים שמה לא קובע "כסף" הכסף ממוקם רק במקום השלישי בלבד ולא בסדר עדיפות הראשון. העדיפות הראשונה היא "קשרים חברתיים", מימוש עצמי במקום השני וכסף במקום השלישי. נשאלת השאלה היא מה קובע אם אני מאושר בעבודה שלי? אחד מהכישורים שמבחינים בין מנהלים ללא מנהלים זאת "ראיה מערכתית" יש תרגילים פשוטים לבדוק את זה ראיית פרטים או ראיית כללים צריך את שני סוגי הראיות, אך אם יש אדם שניחן רק בראייה אחת לא יוכל להיות כמנהל. המון אנשים מאבדים את עצמם שהם יורדים לפרטים וצריך להסביר.

**התנהגות ארגונית הגדרה:** שדה מחקר אשר חוקר את ההשפעה שיש ליחידים, קבוצות ולמבנים על התנהגות בתוך ארגונים וזאת במטרה ליישם את הידע הזה לשיפור האפקטיביות הארגונית. (חבינס, 1996).

ניסו לבדוק האם המכירות יוגברו בעקבות חיוך ליצור קשר עיין < להגיד לו שלום < ולחייך. והתוצאה: אין קשר בכלל בין מכירות לחיוך. הם גילו משתמש מתערב התור כשהיה תור ארוך לא היה אכפת לקונה אם היא מחיכת או מוכרת.

**סקירה הסטורית:** ההתייחסות לאדם בהקשר הארגוני, עד שנות ה60 התייחסו לאדם כאל בורג במכונה נקרא אז מנגנון (לא כוח אדם). לאחר שנות ה60 התייחסו לאדם שבעובד כוח אדם נקרא המנגנון (עדיין נקרא כוח – ניסיון לא מוצלח ומניפולטיבי כאילו להתייחס אליהם כבני אדם אבל עדיין יש שם את הכוח). בשנות ה80 מגיע חוקר אמריקאי בשם "מאינס" המטביע את המושג "משאבי אנוש" והוא טען שכל הכוח אדם הוא סתם וטען שהעובד נתפס כמשאב ארגוני. מה שחשוב היא "השביעות הרצון" האמיתית של העובדים אז באמת הם יעשו מה שאנחנו רוצים כי הם רוצים. "משאבים" שמתייחסים לעובד כמשאב זה אומר שצריך לתחזק אותו ולשמור עליו, לאחר שנת 2000 יש מושג חדש הון אנושי העובד נתפס כנכס אסטרטגי. אם ארגון מחזיק עובד כזה רק הוא מחזיק אותו זה אומר שיש רק לו וזה יתרון תחרותי. מגיע מתחום הכלכלה והוא חובק בתוכו את כל מה שכשור להשכלה ידע, ניסיון.

**התפתחות המהפכה התעשייתית:** אמצע המאה ה18 עד ראשית המאה ה20, אנגליה אירופה ואמריקה הצפונית, בעצם החליפו את היידיים למכונות קיטור מיכון ואריגה, ענף הטקסטיל מסילות ברזל רכבות משא.

נוצר מעבר "לעיוור" אנשים עברו מהכפר לעיר, יצר בדידות והתאבדויות, קיפוח היו התארגנויות, מי שיש לו זה בעלי המפעלים ולא של העובדים. בעצם בפעם הראשונה בהסטוריה אנשים נכנסו להגרים איפה היא מתחילה ולא יודעים את הסוף, אבל הם רואים שהם לא לבד, רע לא רק להם ואז הם מתחילים להתאגד הארגונים המקצועיים. ובפעם הראשונה משתנים יחסי העבודה מבינים שיש לעובדים כוח. תופעת הקיבוצים הקולקטיביזם בירידה והיום אנחנו לא מביישים את האינדיבידואליזם. האינדיבידואלי הזה אומר שאני מרוויח כסף אם אני דואג לעשות את העבודה שלי, אז אני לא עוזר לאנשים אחרים וזה חובר לעילות. עד המהפכה התעשיתית המחשבה שפינה את האנשים בכפר היא הייתה אינטואטיבית תהליך לא מודע שעושה שכלול על העבר שלנו והנסיון וביחד הם נותנים לנו תשובה. כשאנחנו מתחילים לחשוב מחדש. זה נובע מחוסר ביטחון וחוסר בהערכה עצמית ולהטיל ספק בעצמנו.

**אינטואיציה:** היכולת לקבל החלטה באופן לא מודע בחישוב של אלפיות שניה על סמך העבר וידע

**מקס וובר הניהול הבירוקראטי 1900-1930** בפעם הראשונה יש לנו ארגון בעלי המפעלים אומרים איך ננהל דבר כזה, התשובות האפשרויות של מקס ובר. מקס ובר פיתח את "המודל הבירוקראטי" הוא יגרום לכם לפרודוקטיביות יעילות ואפקטיביות ואלו המאפיינים שלו:

- פורמליזציה – כל דבר שאתם חצים מבקשים אומרים אם לא כתבתם אותו הוא לא קיים (אין ישיבות מסדרון וכדומה).
- מבנה סמכותי מדרגי – היתרון עץ ארגוני אני יודע למי אני מדווח ומי מדווח מעלי ... כל אחד יודע את הצדדים אין מצב של עקיפת סמכויות.
- אמפרסונליות: - אין קשרים אישיים, אנשים הופכים למספר או מקרה ולא רואים את האדם שבהם כולם שווים הרעיון הוא התפקיד לא שייך לעובד "האדם עושה את התפקיד" הוא משפט לא נכון באגון הבירוקראטי
- חלוקת עבודה – היתרון התמחות, החיסרון ניכור וחוסר יכולת להחליף עובדים

אין חשיבות לעובד לצרכיו, ולסביבה של הארגון. וובר מתייחס רק לארגון – לא לעובד ולא לסביבה

ניכור - אמפרסונליות – בא לידי ביטוי בין העובד והמעסיק, העובד מרגיש כמו בורג, מנהלים מתעלמים מבעיות של עובדים – או עובדים שמתעלמים מלקוחות.  
ריטואליזם - שיגרתיות – הקפדת יתר על חוקים ותקנות. כל יצירת הסחבת והני וניירת שהופכים להיות מטרה ולא אמצעי. הסיבות לריטואליזם:

- חוסר נכונות לקחת סיכונים.

- ניפוח עבודה, עובדים מנפחים את העבודה כדי שהיא תיראה חשובה.
- טיפוסים שרצים להיות כוהני התקנות – מדקלמים את החוקים והתקנות.
- להפוך את האמצעי למטרה

אינרציה ב**יחוקרטי** (חוק פרקינסון) - "ארגון גדל בקצב קבוע ללא קשר להיקף העבודה שצריך להיות מבוצע בפועל" "משך הזמן שייקח לנו להשלים משימה תלוי בזמן שניתן לנו"  
**חוק הברזל של האוליגרכיה** (מיכלס) – ריכוז כוח בידי מעטים שנמצאים בארגון.  
**העיקרון הפיטרי** (לורנס פיטר) – "במדרג הארגוני, כל אדם נוטה לעלות עד לדרגת חוסר היכולת או חוסר הכישרון שלו".

### הניהול המדעי 1900-1930 של טיילור

טיילור היה אבי התעשייה והניהול הייתה לו אובססיה הספר "זמן ותנועה" מדידות של זמנים, הוא בא לבעלי המפעל ואמר להם שהעובדים לא עובדים מספיק טוב הם מנצלים רק שלי מהיכולת שלהם. טיילור לקח עובד ואמר לו לעשות תנועות והוא פשוט צילם אותו תנועות. הוא הראה איך צריך לעבוד. הוא תיאר את מספר הפעולות שעושים בפחות מאמץ ופחות זמן ופחות כסף. הוא לא חשב על האדם בכלל.

- העובדים מנצלים רק שליש מיכולתם
- מנהלים לא יודעים לנהל
- הספר זמן ותנועה יוצא בשנת 1911
- "חקר התנועות הנכונות" סדרת פעולות פחות מאמץ פחות זמן ופחות כסף
- מאבק בין מנהלי קו ומנהלי מטה – מאבקים הללו ממשיכים עד היום.
- התייחסות לעובד כבורג כמכונה – הוא לא חושב על זה שהעובד צריך לנוח ולהפסקות רוצה לסחוט את העובד כמה שיותר.
- שכר עידוד יחידני לפי תפוקה. מה שעבדת זה מה שקיבלת – פירמה.
- רק כסף מניע את העובד – לדעתו של טיילור תכניס כסף לעובד תצא עבודה.
- ההתייחסות לארגון כאל מערכת סגורה – אין דבר כזה ממשלה אני ישלם כמה שאני רוצה מדובר על בועה.

**בניגוד לזובר טיילור מדבר על העובד והמנהל**

### גישת יחסי האנוש של אלטון מאיו 1930-1960

מאיו נדרש לדעת ולבדוק איך שיפור בתנאי עבודה יגרמו לתפוקות גדולות יותר. השאלה הזאת היא שאלה טיילוריסטית לחלוטין. מאיו ערך מחקרים בחברת "אוטורן" הוא בדק את הדברים בחקר הרכבת הממסרים, מאיו בחר בקבוצת עובדות ושם אותם בחדר סביב שולחן

רגיחל גם את קבוצת הניסוי וגם הביקורת. מאיו שיחק עם התאורה שם תאורה נעימה יותר = התפוקה עלתה. גם בקבוצת הביקורת וגם בניסוי. נגע בהפסקות ארוכות יותר פחותות יותר בסופו של דבר התפוקה נשארה זהה. יחס זה שגרם לתפוקה להשאר זהה, מאיו גילה שעצם זה שהעובדות נבחרו הם הרגישו בפעם הראשונה שבחרו, ואם בחרו זה אומר שראו אותם. המחקר התחיל משאלה טיילוריסטית המניפולציה הייתה טיילור והתוצאה יצאה מאיו

מחקרי הותרו, הוכיח את החשיבות של האינדיבידואל במקום העבודה. הם הדגישו את הנכחות של המערכת החברתית (הקבוצה במקום העבודה). [שמו לב בתצפית לדינמיקה הקבוצתית, גם חיוביות וגם שליליות].

- העליה בתפוקה התרחשה בגלל שרשרת רגשות, עצם ההתייחסות, צמת לב מההנהלה,
- פיתוח גאווה סולידאריות, ומחויבות לקבוצה רצון להוכיח נרמות ציות ונאמנות סנקציות.
- לעובד צרכים אישיים חברתיים.
- תיאוריות על יחסים בקבוצות מנהיגות מוטיבציה.
- מניהול עובדים כגורמי ייצור אנחנו עוברים לניהול עובדים כבני אדם.

## תיאורית X-Y של דאלס מקרגור

טיפוס X – האדם עצלן וינסה להימנע מעבודה, לא אוהב אחריות, לא רוצה להתמודד עם החלטות, מונע מתמריצי כסף ויש לאיים עליו עם מקל בלבד.

טיפוס Y – אוהב לקחת אחריות, האדם נהנה לעבוד, רוצה מרחב והאצלת סמכויות, יצירתי ויוזם, מחויב למטרות אם הוא מזהה איתן וינסה להשיגן ללא איום.

## שיעור מספר 2

עידן נדיר | נושא: פרודוקטיביות ואישיות | עדכון: 30/10/2012

**מחקר 3 הרמות** - בהתנהגות ארגונית אנחנו מדברים על 3 רמות של משתנים, רמת הפרט רמת הקבוצה ורמת הארגון תמיד בתיאוריות ארגוניות או שנדבר על כל תופעה ונבחן את רמת הדינמיקה בין רמת הפרט לקבוצה והארגון. כולם משפיעים אחד על השני. הארגון: סך האנשים שנמצאים בו, והאנשים מושפעים ממנו.

משתנה בלתי תלוי: החוקר יכול לבחור את המניפולציה שהוא רוצה לעשות | משתנה תלוי: תמיד מושפע (הוא תלוי) תמיד בבלתי תלוי

שמסתכלים על משתנים בלתי תלויים בארגונים. ברמת הפרט: אנחנו בודקים (איך אישיות משפיעה על תקשורת) אישיות, תפיסה, ערכים עמדות, הנעה (איך המוטיבציה של אדם משפיעה על תפוקה וקבלת החלטות) קבלת החלטות. ברמת קבוצה: תקשורת (איך התקשורת משפיעה על שביעות הרצון), קבוצות אחרות (איך קבוצות אחרות משפיעות עלי), קונפליקטים, מבנה הקבוצה, מנהיגות. ברמת הארגון: תרבות (איך תרבות ארגונית משפיעה), מבנה, שינוי, פוליטיקה. כל משתנה גם תלוי וגם בלתי תלוי מי שמחליט את זה הוא החוקר

פרודוקטיביות (משתנה תלוי): שילוב של 2 הביטויים "יעילות" ו"אפקטיביות"  
יעילות: היכולת שלנו להשיג כמה שיותר תפוקות בכמה שפחות תשומות (לשים) ככל שהמשוואה (תשומה לחלק לתפוקה) קטנה יותר זאת יעילות.  
אפקטיביות (תחליתיות): השגת מטרת.

הקשר בין יעילות לאפקטיביות? כל ארגון אחת מהמטרות שלו תהיה "רווח" זה להיות יעיל לא יהיה רווח אם לא נהיה יעילים. זה שארגון יעיל לא אומר שהוא אפקטיבי לארגון יש המון מטרה ולא דווקא כל האדם שהוא גם יעיל וגם אפקטיבי הוא נחשב כפרודוקטיבי.  
היעדרות (משתנה תלוי) אי הגעה לעבודה (לא משנה הסיבה) ככל שהיעדרויות גדולות יותר זה פוגע בשביעות הרצון של העובדים. כשאני חאה על היעדרויות גדולות יותר אני כמנהל צריך לשים על זה לב.  
תחלופה אנחנו רוצים להימנע מהם בכל מחיר (גם שמתפטר או שאתה מפטר) מהתחלופה, הכסף שעולה לי לגייס ולמיין ולחפיה עובד חדש מתחיל להחזיר את הכסף שהשקיעו בו כחצי שנה ממוצע במה שהושקע בו.  
רווחים: כל ארגון גם מלכ"ר חייבים להציג רווח (או איזון) אחרי זה הם לא ישרדו.  
שביעות רצון: משתנה קלאסי, תלוי, משתנה – תחושה נעימה וטובה ממקום העבודה

**התפתחות החשיבה הניהולית "המערכת הפתוחה"**  
בארגונים קיים תשומות (חומרי גלם אנשים ידע וכסף?) תהליכי עיבוד ובסוף מגיעים לתפוקות (מוצרים רווחים, שביעות רצון)

דוגמא לבית חולים – תשומות: רופאים חולים תהליכי העיבוד: טיפול התפוקות: בריאות והחלמה

**תיאורית הכאוס**: תיאוריה זו מדברת על מצב שבו גם בלאגן יש סדר בתוך תיאוריה זו יש גם אפקט הפרפר (משק פרפר של פרפר מעל שמי חיפה יכול להוריד גשם ביפן) הכל הוא מעגלי כל דבר יש בו אנרגיה והוא משפיע על משהו שמשפיע על משהו. (תיאורית הארגון הלומד: לוקחת מפשטים מיום ויום ולנפץ אותם) אם יש לי תקלה במחלקה אחת יכול להיות שהגורם לבעיה לא נמצא באותה מחלקה אלה במחלקה אחרת (התרופה של אתמול אולי היא המחלה של מחר)

נקודות נוספות למחשבה להבדל בין יעילות לאפקטיביות: אפקטיביות (תחליתיות) זה לעשות את הדברים הנכונים יעילות לעומת זאת זה לעשות את הדברים נכון.

**אישיות:** אישיות מוגדרת כשילוב וארגון (מאורגן סדר כלשהו) דינמי (הנפש שלנו כל הזמן מגיבה) של תכונות אופי, כשרים, הרגלים, עמדות וערכים והיא נחשפת בצורות ובנטיות התנהגות אופייניות לאותו אדם. (מה שנכנס לאישיות זה הקבוע הדפוסים הקבועים לא החד פעמים) (קונפליקט קלסי בין רגש להיגיון ואין קשר בין מה שאני חושב למה שאני מתנהג)

**שאלות הערכה (מבחן אישיות)** מבחן להערכת אישיות ממפה אנשים לפי 4 מאפיינים בסיסים מוחצנים- מופנים | חושי-אינטואיטיבי | הכרתי-רגשי | שיפוטי-תפיסתי. המבחן ממפה אנשים על 4 מאפיינים וממין אותם ל16 טיפוסים אישיות ומתבסס על תיאוריית האישיות יונג מ1921. המבחן הוא כלי למודעות עצמית ולהכוונת קריירה. הוא לא מתאים לשימוש ככלי מיון כיוון שלא נמצא קשור לביצועים בעבודה.

#### • מוחצנות / מופנמות:

- מוחצנים שכל העולם צריכים לדעת שהם הגיעו, אנשים חברותיים, אסטרטיבים, מאוד דינמיים, אנרגטיים, תדמית מאוד מאוד חשובה להם, חסרי סבלנות, לפעמים חוסר הסובלנות באה במקום יעילות.
- המופנמים: ההיפך, שקטים ביישנים, העולם הפנימי שלהם מאוד מאוד עשיר, עולם מעניין, פחות צריכים אינטרקציה עם אחרים, אוהבים סביבה שקטה, עובדים מאוד בזהירות, מאוד ביציבות, בוררים את החברים שלהם, מעט מאוד מערכות יחסים עמוקות.

#### • חושי / אינטואיטיבי:

- חושיים: אנשי ביצוע, מרגיש קיים – לא מרגיש לא קיים, עובדות מעולה תיאורייה לא קיים, פרקטיים, מתמקדים בפרטים, רגליים על הקרקע, אוהבי נתונים לרדת לפרטים, אוהבים דוגמאות, נמנעים מטעויות, "אנשים שאוהבים בדידים" לראות.
- אינטואיטיביים: היכולת לקבל החלטה על סמך ניסיון העבר והידע, תהליך לא מודע. לכן אינטואיטיביים נשענים על תהליכים לא מודעים ומסתכלים על התמונה הגדולה. יותר תיאורתיקניים, חושבים על פרויקטים להסתכל קדימה, יוזמים, חדשנים, מתכננים ובניגוד לחושיים לאינטואיטיביים אין בעיה עם טעויות, הם חושבים שמטעויות לומדים.

#### • הכרתיים / ריגשיים:

- הכרתי: משתמשים בהיגיון כדי להתמודד עם בעיות, רציונליים, עובדים לפי כללים, מעדיפים עקרונות על פני מקרים אישיים, (מתאים לארגון בירוקראטי), אין בעיה להתמודד עם קונפליקט, אין להם בעיה עם מה שאנשים חושבים, הם לא מוכנים לטעות.
- רגשיים: נשענים על ערכים אישיים, ועל הרגשות שלהם – מה שמאמינים בו, לא מתעסקים עם נכון או לא נכון, מתעסקים עם

רגשות תחושות – נעים לא נעים, נח לא נח. לרגשיים חשוב איך נתנים לו משוב, ההכרתי יותר חשוב לו שיהיה ענייני, הרגשי יותר נעים רגשי.

◦ הערה: כל דבר שמגיע אלינו והוא הכרתי מגיע לעיבוד רגשי וחוזר להכרה, אנשים הכרתיים נשאר במצב הכרתי ואנשים רגשיים נשארים במצב רגשי.

● שיפוטיים / תפיסתי:

◦ שיפוט: שרצים שליטה, מעדיפים שהעולם שלהם יהיה מובנה, ללא קונפליקטים, מאוד חשוב להם להגיע ל"חוף במבטחים, לא אוהבים לאסוף מידע. חשוב להם לדעת איפה הם עומדים, לא אוהבים התלבטיות, פחות פתוחים – המחיר חסימה מוקדמת הם עברים לדברים אחרים וקשה להיות איתם.

◦ תפיסתי: טיפוסים גמישים, ספונטניים, נכס חשוב אוהבים לתת מידע – הבעיה איתם שהם נתנים יותר מדי – לא יודעים מתי לעצור, הם לא יודעים להבחין בין עיקר לטפל. קשה להם לקבל החלטות.

כל הטיפוסים שונים מקצה לקצה.

- ST – חושית-הכרתית אנשים שאוהבים נתונים דוגמאות מאוד הכרתיים מדייקים מבררים אוהבים חלוקת תפקידי אחריות
- NT – אינטואיטיבי-הכרתי: הם ידרשו משוב מדויק מפורט חייבם לקבל את הדרך שלהם ולעשות אותם בדרך שלהם, פירט מעצב אותם פחות חשובה להם הירידה לפרטים מסתכלים קדימה
- SF תפיסת חושי-רגשי: מצוינים באחד על האחד חשובה להם אינטימיות מגע המון מידע אודות אנשים, איכפתיות, צריכים להיות איתם מאוד עדינים, מאוד מרוכזים, לא להיות איתם תוקפנים הם אוהבים דוגמאות קונקרטיים ספציפיות וחשוב להן איפה הם ממוקמים ביחס לאנשים אחרים.
- NF – אינטואיטיבית רגשית: אנשים שקשה לעמוד בפניהם, שילוב של אינטואיציה ורגש הליכה מהירה הם טובים ב1 על 1 אך הם טובים גם על קבוצה (קבוצה זאת רבים ממנה מנהיגים) חשובים להם שיקולים חברתיים ואנשיים חשיבת מאקרו ראייה קדימה שמירה על האווירה הנעימה.

**MBTI 16 סוגי אישיות שונים** – ישנם 16 סוגים שונים של אישיות שיוצאים מתוך מבחני אישיות

**5 הממדים של האישיות:** מבחן, שמתאר קבוצה של 5 תכונות שאפשר לסווג את כל התכונות בעולם לתוך ה5 תכונות. ישנם 3 פרמטרים גבוה, נמוך, קשור שמאפיין את הציונים, אלו הם פרמטרים קיצונים התוצאות הם באמצע

אקסטרברטיות / מוקצנות – סולן המודד את הכמות והעצמה של אינטראקציה בינאישית רמת פעילות ויכלת לעליזות.

- גבוה: חברתי, פעיל, דברן, אופטימי מכיף, מגלה חיבה.
- נמוך: עצור, רציני, שקט, מכוון משימה (אנשים שמעניין אותם שהמשימה רק תעשה לא קשור לבעיות אישיות) שגרתית
- קשור: חמים, מעדיף קבוצות עבודה, אסרטיבית, מחפש ריגושים.

נעימות נחמדות: סולם המודד את איכות האוריינטציה הבין אישית על פני רצף שבין קבלה של אחרים לעומת אנטגוניזם במחשבות רגשות ופעולות. (מצב של אנשים שנמצאים בשיחה אם אדם אחר, תוך כדי השיחה הם חושבים על עצמם את המחשבה של אני לא סובל את הבן אדם הזה)

- גבוה: נוח, נותן אמון, עוזר, סלחן, ישיר
- נמוך: ציני, גס רוח, חשדן, לא משתף פעולה, רגזן, מניפולטיבי, (בהתאם לקשור נהפוך הוא)
- קשור: התרצות, צניעות, חוסר התעקשות, קשרי אמון,

מצפוניות – סולם המעריך את המידה שבה יש לנבחן יכולת ארגון, התמדה והתנהגות המכוונת למילוי מטרה. הסכנה עם ילדים אלה הם הופכים להיות ילדים הורים ובהורים עצמם.

- גבוה: מאורגן, אמין, אחראי, משמעת עצמית, דייקן, מסודר, אמביציוני
- נמוך: חסר-מטרה, בטלן, הדוניסט(נהנתן), חסר כוח רצון, מרושל.
- קשור: קומפוטנטיות, סדר, מילוי חובות, הישגיות, שאיפה, משמעת עצמית, שיקול דעת.

## שיעור מספר 3

עידן נדיר | נושא: סיום 5 הממדים חוללות עצמית, מיקוד שליטה והתחלה של שביעות רצון | עדכון: 06/11/2012

נירוטיזם חוסר יציבות נפשית: - הסולם מאתר אנשים הנוטים ללחץ פסיכולוגי, רעיונות לא ריאליים, נטייה לדחפים בלתי נשלטים או לתגובות בלתי מסתגלות. – כולנו קצת נירוטיים השאלה היא כמובן כמה. (ישראלים בפרט מקבלים ציון גבוהה בנטון זה בגלל הסביבה המדינית שאנו נמצאים בה.) אדם שהוא מאוד נירוטי הוא לא יציב נפשי. היציבות הזאת היא תולדה של המון מרכבים ומשתנים. (אם אתה אדם נירוטי לא יהיה נעים להיות כל כך ליד אנשים כאלו) הם מאוד אימפולסיביים הם יכולים להכנס להתקף שקשה להם מהם להירגע..

- גבוה: דאגן, עצבני, חסר ביטחון, לא מסתגל והיפוכונדר, מאוד אמוציונאלי.



- נמוך: רגוע נינוח לא אמוציונלי, קשוח, בטוח, מרוצה מעצמו.
- קשור: אימפולסיביות, מבוכה, חרדה, דיפרסיה, פגיע

פתיחות להתנסויות (OPENNESS) – הסולם מודד את המידה שבה הנבדקים מחפשים ידע והתנסויות ומגלים סובלנות וסקרנות כלפי הבלתי נודע. אנשים שהם מאוד צריכים אקסטרים כדי לחוש להרגיש. יכולת טובה להתמודד עם אי ודאות.

- גבוה: סקרן, רחב אופקים, יצירתי, מקורי, בעל דמיון וחדשני.
- נמוך: קונבנציונאלי, רגלים על הקרקע, לא אומנותי, לא אנליטי
- קשור: בעל דמיון (גבוה), אסתטיקה (נמוך), רעיונות (גבוה), ערכים (נמוך), תחושות (נמוך), פעולות (גבוה)

נשאלת השאלה מה מבין החמישה קשור תמיד לביצוע? והתשובה היא: מצפוניות, מהסיבה שאנשים מצפונים הם אנשים שלא מחכים שיגידו להם מה לעשות, הם אומרים לעצמם מהם צריכים לעשות ועושים את זה לבד בלי לחכות לעידוד על הדברים שלהם, יש להם דברים מעט אובססיביים והם כל כך פרפקציוניסטים שאפשר לסמוך עליהם.

**חוללות עצמית:** תחושת מסוגלות המושפעת מהדברים הבאים:

- קושי המשימה והמסוגלות לבצע אותה. (אם אני מסוגל להתמודד איתה)
- מידת הביטחון של האדם ביכולות שלו. [ביטחון עצמי גבוהה יותר הוא ירגיש שהוא מסוגל יותר, אם נמוך הוא יטיל ספק בעצמו מידת הביטחון מושפעת מהביטחון העצמי שלנו] זה מצביע על אתגר או איום – אדם בעל ביטחון עצמי גבוהה יראה בקושי אתגר וימשיך. ואדם בעל ביטחון עצמי נמוך יראה משימה קשה הוא ירים ידיים כי הוא יראה בזה איום. ]
- הכללה (ניסיון העבר). [האם בעבר הצלחתי במשימות האלה או נכשלתי, אם הצלחתי אז אין ספק אוכל לגשת עם ביטחון, ככל שלאדם יותר הצלחות אז החוללות עצמית גבוהה יותר]

חוללות עצמית היא מוטיבציה פנימית שלא קשורה לגורמים חיצוניים אלה רק בעצמנו, אנו מדברים על סיטואציה שבה למשל לא טוב לכם ואתם דיי מתוסכלים ואז מגיע שלב שבו אתם אומרים לעצמך "סטופ" דיי נמאס לי. ואז נכנסת שאלת החוללות העצמית כמה זמן אפשר להתחיל מההתחלה "ההתאפסות" על עצמי, שאני יכול לחדש את מלאי הכוחות שלי זה חוללות עצמית בא מהמילה "מחולל" ישנם אנשים, שיש להם חוללות עצמית גבוהה או נמוכה

**מיקוד שליטה – LOCUS OF CONTROL**

מיקוד שליטה פנימי: אנשים שמאמינים שהם ורק הם אחראים למה שקורה בחייהם, לא משנה מה אומרים רק אני מחליט מה קורה

בחיים שלי.

מיקוד שליטה חיצונית: האמונה שמה שמתרחש בחיי אינו בשליטתם  
מיקוד שליטה לפי מגדר: גברים לעומת נשים הם יותר בעלי מיקום פנימי יותר מנשים באופן סטרואיטיפי.  
השכלה: לפי המחקרים, ככל שההשכלה גבוהה יותר מיקוד השליטה הוא פנימי יותר  
דתיות: ככל שאדם דתי קיצוני יותר מיקוד השליטה שלו הוא חיצוני יותר.

**התאמת אדם לתפקיד**: (המטרה היא למצוא את האדם הנכון לתפקיד הנכון, מאפיינים את התפקיד לפרטים ואז מחפשים את האדם והמאפיינים המתאימים לתפקיד). דרישות התפקיד ותכונות מתאימות לתפקיד.

אישיות: פרואקטיבית: כשמה, משהו שמקדים עצמו, אדם שעסוק כל הזמן בלעשות, סגנון אישיותי שנע על רצף של גבוהה ונמוך.

- גבוה: משפיע על הסביבה, יוזם, פעיל, דינאמי, עסוק בשינוי (הסביבה תתאים אליו ולא ההפך)
- נמוך: מתאים עצמו לסביבה, שיגרת, ירידה לפרטים יסודיות. (עמוד שדה גמיש, אוהב לחפור, לבחון לפרטים).

אישיות פרואקטיבית גבוהה מתאימה מאוד לתפקידי ניהול שכרוכים ביזמות. טובים בשלב היזמות ושלב הפיתוח העסקי אבל לא יתאימו לשלבי ניהול מאוחרים יותר אדם שעוסק בפיתוח רוצה כל הזמן יוזמה ופיתוח, אם הכול מפותח לא יהיה לו נוח. מי מתאים למנהל פיתוח עסקי? אישיות פרואקטיבית גבוהה | מי מתאים למנכ"ל חברה: אישיות פרואקטיבית נמוכה עם ראייה מערכתית כוללת.

**אישיות Type A**: אנשים עם לחץ פנימי (שגם אין הרבה לחץ הם ילחיצו עצמם) כתוצאה מזו יש תחושה של עוינות בין אישית, אנשים אלו תמיד מגיעים בזמן לעבודה, הם מעצבנים ומשלימים משפטים של אנשים (מחוסר סבלנות ולא מרוע, מלחץ), כאן יכולים להתחיל יכוחים בין אנשים, אנשים הללו הם "מכורים לעבודה" (בעקבות זאת הם יכולים לחלות במחלות לב) מתאימים לתפקידים מסוימים בלבד לזמן קצר בגלל הלחץ וההשגה הזאת, עומדים בזמנים נפלא, הם לא מתאימים לתפקידים בעלי סבלנות (שרלק) הם מאוד משימתיים (ניהול פרויקטים), תפקידי ניהול נמוכים יותר

המאפיינים של אישיות A: תחרותי, שאפתן, לחץ פנימי מתמיד, עוינות בין אישית, מגיע בזמן, משלים משפטים של האחר, חסר סבלנות, מכור לעבודה, מחלות לב.

**אישיות TYPE B** - הפוך מאישיות A, יהיה מנהלים בניגוד ל A כי יש להם את היכולת והסבלנות לראות את התמונה המלאה. יש להם יחסים בין אישיים מה שאין לסוג A

## עמדות כלפי העבודה והארגון - עמדות מבחינה הגדרתית מורכבות מ"ערך" או "ערך" מוגדר מכמה הגדרות.

ערך: אמונה יציבה וקבועה שצורת התנהגות מסוימת או מצב מסוים של קיום מועדפים מבחינת אישית וחברתית, על צורת התנהגות אחרת, או על מצבים אלטרנטיביים של קיום.

הקשר בין עמדות לערכים: עמדה כמות | עמדת אחריות | עמדת עמידה בלו"ז | עמדת איכות – ערך הישגיות וישנם קונפליקטים. קונפליקט בין כמות לאיכות: אנשים נחשקים בגלל בעיות לעמות בכמות מול האיכות

### לעמדות ישנם 3 מרכיבי עמדה: קוגניטיבי רגשי והתנהגותי

- קוגניטיבי – ידע, מידע ואמונות
- רגשי – רגשות, הערכה חיובית ושלילית בעד ונגד.
- התנהגותית – הנטייה או הכוונה להתנהג באופן מסודר ועקבי

**שביעות רצון** - הפער בין הציפיות העובד מהעבודה לבין מה שהוא מקבל בפועל – למנהלים צריכה להיות חשיבה מוסרית כלפי זה שהעובדים שלהם יהיו שבעי רצון, ישנו קשר ישיר בין שביעות רצון נמוכה לבין מחלות פסיכוסמטיות ותחלואים שונים. העובדים משמשים כמשווקים של המקום העבודה שלנו, ושאנו מדברים עם חברים על העבודה שלנו המשהו הזה יכול להיות מסופר למישהו אחר (וזה יחסי ציבור לארגון). ככל שהפער קטן יותר אני יותר שבע רצון. נשאלת השאלה ממה אני שבע רצון? פנסיה, שכר, תנאים, יחסים בין אנשים, כל הדברים הללו יקבעו האם אני שבע רצון או לאו.

שביעות רצון משקפת את המרכיב הרגשי של העמדה: זה לא משהו הכרתי זה רגש (אני מרגיש שבע רצון או לא מרגיש שבע רצון)

איך מודדים שביעות רצון: אפשר לשאול עד כמה אתה שבע רצון? או לשאול שאלות רבות המפרטים. באיזו מידה אתה שבע רצון מעבודתך? באיזו מידה אתה שבע רצון מהשכר שלך? מהיחס מהמנהל? יחס מהעובדים? תנאים פיזיים? ואכן שבדקים את הציפיות שמקבלים לשאלה עד כמה אתה שבע רצון מ1 עד 10 ובדקים את הממוצע מקבלים ציון מהימן. ובכל זאת אני צריך לבחון את הדרך השנייה.

דיסונס קוגניטיבי: אותו הפער בין מה שאני חושב למה שאני מרגיש. כלומר, יכול להיות שאני לא אוהב את המקום העבודה שלי ואני מאוד לא שבע רצון אבל בין זה לבין לכתוב זאת על הדף יש פה פער גדול, כי אנשים לא אוהבים לראות את האמת לא במראה ולא בדף. ומסיבה זאת אנשים פשוט משקרים לעצמם. וזהו הדיסונס הקוגניטיבי.

אם הייתה ניתנת לך האפשרות שוב להתחיל במקום העבודה הזה האם היית בוחר את העבודה הזאת. ואז מגלים שיש בין 40-50% שביעות רצון

מי יותר שבע רצון: תלוי במרכיב האישיותי ובתפקידי הניהול לעומת תפקידים לא מקצועיים. גברים לעומת נשים וגיל

- מרכיב אישיותי: אנשים יותר חיוביים הם אנשים שיותר מוצים מעבודתם הם מסתכלים על הכנס המלאה ולכן אפשר במיונים לבחור גם אנשים אופטימיים (לא מומלץ לפסימיים גם יש תרומה גדולה)
- תפקידי ניהול לעומת תפקידים לא מקצועיים – תפקידי ניהול יותר שבעי רצון בגלל הגיוון ומאפיינים.
- גברים לעומת נשים: גברים יותר שבעי רצון מנשים מסיבה של הפליה משוק העבודה, גברים מקבלים תנאים טובים יותר מנשים ולכן נשים פחות שבעי רצון
- גיל: קשר פרבולה (חיך) ואנו חאים שב13 שנים לאחר הבית הספר מתחיל בשביעות רצון גבוהה יותר ב3 שנים האחרונות ומתחילה לרדת מתוך ההבנה שהחלומות די מנתפצים ובסוף לומדים להיות כמו שיש ולקראת הפנסיה שביעות הרצון עולה

## שיעור 4 - התנהגות ארגונית

עידן נדיר | נושא: שביעות רצון | עדכון: 13/11/2012

### שביעות רצון על מה משפיעה שביעות רצון?

- קשר חלש בין שביעות רצון לביצוע (הוא מאוד חלש)
- מחויבות, העידרויות, תחלופה (יורדת), התנהגויות עוינות (פוגעות בארגון סוטות הם יורדות ככל שביעות הרצון עולה), התנהגות אזורית. (התנהגויות טובות שעוזרות לארגון)
- הקשר בין שביעות רצון בעבודה לשביעות רצון בחיים. (ישנם 3 תפוסי קשרים)
  - גלישה: אנו מדברים על מצב שבו שביעות רצון בתחום אחד גולש לתחום השני (אדם שטוב לו במקום העבודה יהי מרוצה בבית והפוך גם חיובי וגם שלילי) 68%
  - מידור: יכול להיות שאין קשר בין 2 הדברים הם אינם קשורים אחד לשני, אלה אנשים שיודעים לעשות הפרדה לבין מה שקורה במשרד למה שקורה בבית וגם אם באו בבית אחרי מריבה הם יודעים שזה לא צריך לשנות במקום העבודה ומשאירים את זה בחוץ (מידור=הפרדה) 20%
  - פיצוי: אם לא טוב לי בעבודה שלי שאני לא נהנה ממנה, אני אפצה את עצמי בבית ואשקיע בתחביב (הסבות מקצועיות)

## שלבי ביצוע בסקר שביעות רצון:

1. הגדרת המטרה: יש צורך להגדיר למה הסקר מיועד (דופק, מורל עובדים, עמדות של עובדים, מה חושבים על הארגון) מבטא עמדות של העובדים לגבי נושא מסוים. המניעים (יכול להיות שפעם בשנה משאבי אנוש צריכים להוציא נתונים, ההנהלה הבינה שיש בעיה מסוימת ורוצה לבדוק את העמדות של העובדים בעניין) הסיבה תשפיע על האופן שבו נצליח לעשות את הסקר.
2. השגת מחויבות של ההנהלה: לפעמים ההנהלה יוזמת את הסקר אז אין בעיה, אם היוזמה באה ממחלקת משאבי האנוש יש צורך לשכנע את ההנהלה שלפעמים לא רוצה להוציא את זה, ולפעמים עושים רק כמס שפתיים ולא באמת לעשות עם זה משהו.
3. פיתוח כלי הסקר: יש צורך להחליט האם זה סקר כמותי או סקר איכותי (מספרים מול מלל חופשי או שילובם) בנוסף יש לבחור בין סולם זוגי לבין סולם אי זוגי (אם יש סולם זוגי או אי זוגי, באי זוגי אני יכול לענות באמצע ולכן אין לי רק תשובה נטרלית, ובזוגי אני חייב להחליט ואני מחייב את המשיבים לנקוט עמדה), לפעמים משתמשים בסקרים מתוקנים (שנעשו בעבר)
4. איסוף נתונים: הרבה תשובות צריך לתת לפי האיסוף הנתונים
  - האם העובדים יביעו את דעתם האמתית (זה קשור למחויבות - אם העובד רוצה להשאר בארגון הוא ישאר פעמים מה הוא עונה) אם רע לי למה שאכתוב זאת על הנייר, אם זה אנונימי גם למה שאני יודה על הנייר שרע לי על הנייר. אנשים משתפים פעולה בזה שהם לא עושים כלום כמו שהארגון לא עושה כלום. לפי "דיסונס הקוגניטיבי"
  - מי יאסוף את הנתונים? מחלקת משאבי האנוש? או חברה חיצונית? אם אנו בוחרים בגורם חיצוני אז הוא יותר נטרלי ואז זה מאוד מורגש לעובדים יש יותר אמונה, אם נקח את מחלקת משאבי אנוש ישנם 2 חסרונות הראשון הוא "אמינות" והשני זה "העלות" הכספית בזמן שהם עושים סקר הם לא עובדים על דברים אחרים, אם הארגון נמצא במתחים וקונפליקטים העובדים יחששו לעשות את הסקר.
  - האם להכריח את העובדים לענות על השאלון? אם אני אכריח הם יכולים סתם לסמן את התשובות וזה לא יהיה מהמן, (אם אני רוצה למצוא את המתנדבים אלה שאיכפת להם אז אני יכול לומר שהם לא חייבים ולראות מי נאמן) "יצוג של קצוות ולא של האמצע"
  - האם אני מעביר שאלון לכל העובדים או מדגמי? בחר שהתשובה תלויה בגודל הארגון, אם מדובר בארגון גדול מספיק מדגם ואם זה ארגון קטן אצטרך את כולם. כמובן שתמיד כדאי להסתמך על מקורות נוספים (לדוגמא עובדים שסיימו את הארגון)
5. ניתוח נתונים: עיבוד נתונים סטטיסטי

6. הצגת נתונים: ראשי כל מציגים את הנתונים להנהלה, לאחר מן יורדים בהיררכיה למנהלים. [אם מצאתי ש70% הם מרצים מהתנאים הפיזים שלהם בארגון, זה לא אומר לנו כלום כי ביחס למה? מה היה שנה שעברה לפני שנתיים האם זה שיפור, המשכה, התפלגות לארגון, אולי זאת רק מחלקה אחת לעולם אינני מראה תוצאה ביחס למה להציג מגמתיות והתפלגות במחלקות שונות. מקובל להציג נתונים ב2 צורות

- הנתונים כיום בהשוואה לעבר
- להשוואת בין מחלקות שונות בארגון

7. מתן משוב לעובדים: העובדים ענו לשאלון האם נתעלם מזה? זה דבר גרוע כי ברגע שהעברתי שאלות אספתי נתונים יש לי תוצאות והעובדים שלי יודעים שעמו ולא חזרו אליהם הם יחשבו על התסריטים הגרועים (כנראה התוצאות גרועות פיטורים אולי) אם גיליתי למשל שהשביעות רצון ממש גרוע, יש צורך לספר לעובדים אך לאחר פתרונות, אין טעם לאסוף עובדים ולהגיד להם שיש בעיה בלי פתרונות. ולערב את העובד (להתנדב לצוות שישפר את השירות) ולתת להם להשתתף בתהליך.

8. יישום מסקנות: (המלצה אצלנו בישראל) שלב וירטואלי ברוח הפעמים, זה שלב דרשני ביותר מהארגון הוא דורש מהארגון לבחון האם ישמו את המסקנות של הדוח/

מחויבות ארגונית בעלת 2 מרכיבים קוגניטיבית ורגשית, (למבחן), אדם המזדהה עם הארגון, עם מטרתו ומעוניין להמשיך להיות חלק מהארגון

ישנם סיבות רבות למה אנו רוצים להיות בארגון בעיקר בגלל כמה מחויבות "מחויבות המשכית" (מוניטין, ותק והפסד לא רוצים להפסיד אותם) ו"מחויבות רגשית": מאמין ומזדהה עם המטרות, כל כך מאמין שלא רוצה לעזוב, אני והארגון זה היי נוח. (חברים = המשכית) חבר מביא חבר, יושב בעיקר על הידיעה הזאת והאינטרס שהחברים קושרים אותי למקום העבודה שלי. 2 המחויבות משפיעות באותה המידה על "הזדהות עם הארגון" בלי קשר לסוג המחויבות.

מה משפיע על המחויבות לארגון? "אישיות לואלית" אנשים נאמנים, תגמולים, הוגנות (תאורית ההוגנות), ותק, ניסיון, חברים, המצב בשוק העבודה, מוטיבציה. [הקשר בין מוטיבציה למחויבות זה הגרף מוטיבציה < מאמץ < הזדהות < מחויבות]

אזרחות ארגונית: בעיקר המרכיב ההתנהגותי, אנו מדברים על מכלול התנהגויות שהם עוזרות לתפקוד של הארגון. ישנם 3 תנאים והם:

1. מעשה שהוא מעבר לדרישות התפקיד הפורמאליות של התפקיד: הם לא קשורות להגדרת תפקיד (אף אחד לא מחייב אותי או אמר לי לעשות אותם) אנו מדברים על הרחבת התפקיד (תפקיד של העובד) הוא לא מקבל על זה תגמול. עניין של אופי אישיותי.

2. עשיית הדבר בהתנדבות, מבלי שהמנהל אמר לו שהוא חייב לעשות זאת (ברגע שהמנהל רמז וכדומה זה לא נחשב) רק אם לקחתי באופן בלעדי ואני החלטתי.

3. התנהגות לא מתוגמלת רשמית, אין קידום אין הטבות

**רק אם 3 התנאים התקיימו אז יש לנו אזרח ארגוני אם חסר אפילו תנאי אחד זה לא אזרחות ארגונית**

דוגמאות: עבודה הבית, שעות נוספות ללא שכר, העלאת האיכות והביצוע, כיבוי אורות, ניקיון כללי, יקדם מבלי לפגוע באחרים. (אזרחים ארגונים יעזרו אבל הם לא ישתקרו על האנשים ולא בכדי לדרך על גוויות)

מה עושה אותנו מבחינה אישיות לאזרחים ארגונים?

- עזרה: אנשים שפשוט אוהבים לעזור, בא עובד חדש אוהבים לעזור לקלוט אותו.
- מעורבות: אנשים שאפשר לאתר אותם בבית ספר שהיה צריך ועדת קישוט בבית ספר הם היו שמתנדבים.
- התנהגות אתית: הם לא מרמים את הארגון, הם מקיימים את התנאים האתים של הארגון (מה מקובל ומה נכון לפי הנורמות)
- סבילות: אנשים שמסוגלים "להכיל" הם לא יתרגשו מדברים ולא פותחים את זה לשום מקום. (הם לא סובלים לא אדישים פשוט סבלנים).
- אדיבות: אנשים שמתנהגים בצורה אדיבה.

מה גורם לאנשים לעשות דברים שהם מעבר לדרישות של תפקידם:

- שביעות רצון < עשייה מעבר, התנדבות, הדדיות.
- הוגנות << אמון << עשייה
- "ראש גדול" (הם אוהבים להסתכל יותר ולהשפיע יותר)

**חוסר שביעות רצון:** קשר שלילי מובהק בין שביעות רצון להתנהגות שלילית. - ככל שאני שבע רצון אני פחות מגד בהתנהגות שליליות ולהיפך

השמעת קול (פעיל בונה) העובד משמיע את קולו כלומר, הוא מנסה לשפר את המצב והוא עושה דברים כדי לשפר זאת, במילים אחרות הוא ידווח על חוסר שביעות רצון אבל, הוא יציע פתרונות בנות.

נאמנות (בונה וסביל) עובד נאמן זה עובד שלא עושה הרבה כדי לתקן את המצב, אבל, הוא ממשיך לשמור על רמת הביצוע שלו, במידת הצורך הוא מגן על הארגון מפני משמיצים מפני מתחרים מבחוץ, והוא מקווה שדברים ישתפרו (הוא לא פועל לשיפורם הוא מקווה שישתפרו).

הזנחה (הרסני וסביל) לא טובה לארגון, עובד שאינו מרוצה ייתן לדברים להידרדר, הוא מאחר לעבודה, הוא נעדר מהעבודה, הדברים נהים גרועים הוא מאבד תקווה הוא לא אופטימי.

יציאה (פעיל והרסני) הגרוע ביותר לארגון, [כשיש לי עובד שהתפטר מארגון, הוא הכין מכתב עם כל הדברים הרעים של הארגון הוא לא יודע מה יהיה בעתיד]

**התנהגויות שליליות:** התנהגות סוטה במקום העבודה פעולות "אנטי-חברתיות" המבוצעת ע"י חברי הארגון מתוך כוונה להפר נורמות מבוססות, ולהן השלכות שליליות לארגון לחבריו או לשניהם. "היעדרויות, תחלופה, איחורים, התנהגויות לא אתיות, גניבה, שימוש בסמים ואלכוהול".

אנו מחלקים את ההתנהגויות השליליות ל-3 קטגוריות:

- ייצור: עבודה איטית בכוונה, יציאה מוקדם, בזבז משאבים
- רכוש: חבלה מכוונת, לשקר על שעות עבודה, גניבה מהארגון
- פוליטית: להראות העדפה, רכילות והפצת שמועות, אלימות מילולית במקום העבודה, האשמת עובדים אחרים, לקיחת הצלחות (גניבת הצלחות).
- אגרסיביות אישית: הטרדות מיניות, התעללות מילולית (בוסים חדנים ואמיצים) גניבה מהעובדים האחרים.

בקבוצה יש יותר התנהגויות שליליות מאשר לבד (בגלל פיזור אחריות, בטלה חברתית)

**לשיעור הבא:** יש לקרוא את המאמר " הנעה ע"י ציפיות" מאמר של 5 עמודים, יש להכיר את המחקרים המופיעים שם.

## התנהגות ארגונית שיעור 5

עידן נדיר | נושא: נבואה שמגשימה את עצמה | עדכון: 20/11/2012



**נבואה שמגשימה את עצמה:** נבואה שמגשימה את עצמה נקראת גם: **אפקט פיגמליון**, הפצת שמועה לא נכונה. במידה ואנו מאמינים מאוד במשהו זה התגשם.

**אפקט הגולם** – כאשר אומרים למישהו משהו שלילי, בד"כ זה יגשים את עצמו. כשבני אדם מגדירים מצבים כאמתיים, המצבים הופכים להיות ממשיים במציאות. האופן שבו נפרש את המצב הוא האופן שבו נתפוס את המציאות.

### רוברט מרטון הגדיר את התהליך של נבואה שמגשימה את עצמה בשלושה שלבים:

1. הגדרה זו מבטאת את הציפיות שלנו. כלומר, איך אנו מפרשים את המצב. ההגדרה המוטעית של המצב היא לא בהכרח מוטעית היום משום ששינוי את המצב ועיצבנו את המציאות כפי שרצינו.
2. הדבר מוביל להתנהגות חדשה של השותפים לעניין. אלמלא הציפייה הראשונה לא היינו מתנהגים בהתנהגות החדשה.
3. הגשמת הנבואה מושגת ע"י ההתנהגות החדשה בפועל של אנשים רבים.

איך זה בא לידי ביטוי בחיים שלנו? הנבואה שמגשימה את עצמה במערכות יחסים

- חפא – פציינט : עצם העובדה שהגעתי לחפאה אני כבר מרגיש יותר טוב.
- נסיין – נחקר: הנחקר מנסה למצוא חן בעיני החוקר.
- מורה – תלמיד = אפקט פיגמליון.
- מנהל – כפיף = פיגמליון בניהול, מתייחס לתאוריית X ו-Y.
- יועץ – נועץ = אפקט המשיח

**אפקט הגולם** – הנבואה המגשימה את עצמה היא חרב פיפיות. בהתאם לציפיות יבואו התוצאות. אפקט הגולם הוא הוורסיה השלילית לאפקט פיגמליון. כשמצפים למעט (אתה=גולם), בסוף תהיה גולם. חרב פיפיות – חרב שמשני הצדדים היא חדה. זה מדגים את העובדה שהיחסים יכולים לפגוע משני הצדדים – כגודל הציפיות כן גודל האכזבות.

גורמים מתווכים באפקט פיגמליון: רוברט רוזנטל – חוקר ישראלי – רצה לבדוק איך הציפיות מגשימות את עצמן ומשפיעות על הישגי התלמידים. הוא מצא שסגנון ההוראה השונה של מורים משפיע. כמו כן, מצא את הגורמים הבאים כמתווכים באפקט פיגמליון:

- אווירה / אקלים – אוירה תומכת, קשר עין ישיר וקירבה פיזית, כמו: מורה לחיים – אדם שמסוגל לראות את היכולות שלך ויכול לסמן לך את הדרך.
- משוב – ככל שמשוב רב ועשיר יותר ההצלחה תבוא. תלמידים שמצפים מהם ליותר, יודעים שהם יכולים והם יצליחו.

- תשומה – השקעה רבה יותר, השקעת מאמץ ניהולי. לעובד כזה נותנים יותר עזרה, יותר הזדמנויות, יותר משאבים, יותר ידע.
- תפוקה – נותנים יותר אפשרויות להגיב לאלה שמצפים מהם ליותר. נותנים להם הזדמנויות להוכיח ידע ולהגיב.

איך הנבואות מגשימות את עצמן? משתנה המפתח הוא ציפיות הממונה בהתבסס על רמת הציפיות שלנו מהעובד, המנהל מקצה מנהיגות שונה בהתאם לציפיות שלנו. בהתאם לציפיות מנהיגים בצורה שונה עובדים שונים. שיזור הצלחה לעובדים ואמונה בעובדים ישפיע על האופן שבו העובד תופס את עצמו, על הביטחון שלו ועל האמונה שלו ביכולתו להיות מסוגל למלא תפקיד. ציפיות הממונה הן אלה שקובעות כמה הוא יקצה מעצמו למנהיגות שמשפיעה על החוללות העצמית של העובד. המנהיגות משפיעה באופן ישיר על ההישגים. לאחר ההשפעה על החוללות משפיעים על המוטיבציה שקובעת כמה מאמץ העובד ישקיע וזה הביצוע שמתורגם להישגים וכך נעריך את העובד וחוזר חלילה לציפיות הממונה. הישגי העובד משפיעים על ההערכה העצמית שלו)

### יישום מנהיגות עפ"י פיגמליון

1. שיזור ציפיות גבוהות לביצוע, אך ריאליות (חשוב לתת לעובד הרגשה שהוא יכול להגיע גבוה, אך לא רף גבוה מדי כדי לא לסרס יכולות שלו).
2. עידוד העובד לקבל על עצמו מטרות ויעדים קשים, מאתגרים וריאליים. ארגון הצלחות הדרגתיות בהשגת יעדים אלו.
3. מנע כישלונות מיותרים (לדאוג לתת לעובדים מכשירים טובים ולמנוע הכשלות, לתת סביבת עבודה תומכת).
4. ליצור יחסים תומכים ואקלים סוציו-רגשי חם (להראות לעובד שרואים אותו כדי למנוע מירמור).
5. ספק לעובד הזדמנות לבחון את יכולתו לשפר את כישוריו ולהוכיח שהוא מסוגל להגיע להישגים (ע"י משוב, מטרות ויעדים, קורסים, הכשרות, תמיכה).
6. ספק משוב על הביצוע. הימנע מביקורת הרסנית (ההמלצה להתחיל במשהו חיובי ולסיים במשהו חיובי. המילה "אבל" היא מילה הורסת ומשכיחה כל שנאמר לפני). במשוב לא מבקרים אישיות אדם, אלא בגלל כישורים ויכולות.
7. שכנע את הכפיפים שהם מסוגלים להצליח במיוחד כאשר הם מביעים ספקות בקשר לכך (יש לעודד עובדים לשאול שאלות).
8. ספק מודלים תפקודיים מוצלחים (יש לתת דוגמא אישית).
9. טפח את הביטחון העצמי (חוללות עצמית).
10. ספק סיוע טכני שיקל על ביצוע העובד.
11. עזור לעובד לייחס את הצלחותיו ליכולות שלו ולייחס את כישלונותיו למאמץ לא מספיק, למשימה, או מטרה קשה, או למזל רע.
12. הבטח התחלה טובה.
13. טהר מידע שלילי מיותר מתיק העובד (צנזורה ומניעת חשיפת פרטים אישיים ומסגירים).
14. השתמש בכינויים ותוויות חיוביים המביעים ציפיות גבוהות.
15. הילחם בסטריאוטיפים שליליים.

16. חסן קורבנות פוטנציאליים נגד אפקט הגולם.

17. ספק בדרכה למנהיגות פיגמליונית.

18. שמור על הכושר הגופני.

**תפיסה וקבלת החלטות** האופן שבו אנו מקבלים החלטות, קשור לאופן בו אנו תופסים, כאשר כל אחד חאה את המציאות באופן שונה.

תפיסה: תהליך שבאמצעותו הפרט מפרש ומארגן את התרשמויותיו החושיות כדי להעניק משמעות לסביבתו. באמצעות החושים: ראייה, מישוש, ריח וכו'..

גורמים המשפיעים על תפיסה:

- אצל התופס: גישות, מניעים, אינטרסים, ניסיון, ציפיות.
- במצב: זמן, מערך עבודה, מערך חברתי.
- באובייקט: תנועה, קול, גודל, רקע, קירבה, דמיון.

תפיסה בינאישית (עיצוב רשמים) שתי אפשרויות לצירוף פיסות מידע לכדי התרשמות כוללת:

- סיכום מתמטי – ראייה פרטנית
- גשטאלט – תפיסה שלמה – ראייה כוללת

אנו למדים כי מנהל צריך לראות את הדברים בשני הראיות: גם כוללת וגם פרטני.

**תאוריית הייחוס**: מתמקד באופן שבו אנחנו שופטים אנשים. קיים שוני באופן שבו אנו תופסים אובייקטים כמו: שולחן, מכונה, בניין לבין האופן שבו אנו תופסים אנשים. לחפצים אנו לא יכולים לייחס כוונות ולאנשים ניתן לייחס כוונות. נשאלת השאלה: האם לאנשים יש כוונות? אז כדי לתפוס את הכוונות יש לבצע חקירה, כלומר: לנסות להבין את האופן שאנו שופטים אנשים.

**מיקוד הסיבתיות**

- סיבתיות פנימית: הסיבה להתנהגות הפרט נעוצה במניעים ברגשות, בעמדות ובתכונות של הפרט
- סיבתיות חיצונית: הסיבה נעוצה בגורמים החיצוניים כמו: מזל, דרישות תפקיד וכו'

# חוק ההשתנות המשותפת (תאוריית התלת מימדי של קלי) {מובחנות :: עקביות :: קונצנזוס} במידה ורוצים לדעת האם האדם אשם או לא?

- מובחנות = ייחודיות: אנו רוצים לראות האם האדם מתנהג כך גם במצבים אחרים בהינתן אותו מצב.
- עקביות: האם האדם מגיב באותה דרך כל פעם.
- קונצנזוס = הסכמה: האם הוא מגיב באותה דרך שאחרים מגיבים.

לדוגמא: אש נכנס לכיתה ואומר לסטודנטים שבשבוע הבא יכנס מרצה אורח ולכבוד זה הוא מחלק להם עכשיו את קורות החיים שלו (של המרצה האורח). קורות החיים היו רגילים לגמרי, אבל, לחצי מהכיתה הוא רשם בסוף קורות החיים את המשפט הבא: "אנשים חושבים שהוא בן אדם קר, שקדן, פרקטי וחרוץ". לחצי השני של הכיתה הוא נתן את אותו משפט רק שהוא שינה את המילה "קר" למילה: "חם". אש חילק את דפי משוב וביקש מהם לדרג את המרצה על סמל קו"ח, החלק מהסטודנטים שקיבלו את קו"ח עם המילה "חם" העריכו את המרצה בצורה הרבה יותר חיובית. המחקר הוא קלאסי (הוא פשוט ולא מורכב) ומוכיח את העניין שהדבר הראשון משפיע על התפיסה שלנו.

**אפקט ההילה** – תוכנה אחת מאירה/משפיעה על התפיסה. דבר נוסף שאש מצא: אם אני מראה לאנשים תכונה אחת או את כל התכונות יחד, נמצא שאין הבדל בציון הסופי

## טעיות והטיות בייחוסים

1. טעות הייחוס הבסיסית – הנטייה להמעיט בחשיבות השפעתם של גורמים חיצונים ולהגזים בחשיבות השפעתם של גורמים פנימיים כאשר שופטים התנהגות אחרים.
2. הטיה בשירות העצמי (אגו) – הנטייה לייחס הצלחות לגורמים פנימיים וכישלונות לגורמים חיצוניים ולאשמתם של אחרים.
3. תפיסה סלקטיבית – אנשים מפרשים סלקטיבית את מה שהם רואים על בסיס האינטרסים, הרגע והגישות שלהם.
4. אפקט ההילה – יצירת חשם כללי על אדם בהתבסס על מאפיין אחד בלבד שלו.
5. אפקט הניגודיות – הערכת מאפייניו של האדם המושפעים מההשוואות לאנשים אחרים שפגשנו בסמיכות המדורגים גבוה או נמוך באותם מאפיינים.
6. השלכה – ייחוס מאפיינים של עצמי לאחר. לדוגמא: בזוגיות היחסים אנו משליכים אחד על השני את ההשלכות והתחושות, אני לוקח משהו ממני ומשליך אותו על האחר.
7. סטריאוטיפ – סוג של דימוי, שיפוט אדם על בסיס תפיסת האדם את הקבוצה אליה הנשפט משתייך. כלומר: סטיגמה על אדם שנמצא בקבוצה מסוימת נכללת על כל אנשי הקבוצה.

**תפיסה:** תהליך שבאמצעותו הפרט מפרש ומארגן את התרשמויותיו החושיות כדי להעניק משמעות לסביבתו. האופן שבו אנו מקבלים החלטות מתקשר לאופן שאנחנו תופסים את המצב מסביבנו

גורמים המשפיעים על תפסיה (אצל התופס, במצב, באובייקט)

- אצל התופס: גישות, מניעים, אינטרסים, ניסיון, ציפיות.
- במצב: זמן, מערך עבודה, מערך חברתי.
- באובייקט: תנועה, קול גודל, רקע, קירבה, דימיון.

**השלכה:** מנגנון הגנה שאמור להגן עלינו, ככל שאנחנו משתמשים בו יותר הוא כובל אותנו. אנחנו לוקחים דברים שאנחנו לא מצליחים להתמודד עם עצמי ומשליך על אנשים אחרים ייחוס מאפיינים של עצמי לאחר.

**סטירוטיפ:** שיפוט אדם על בסיס תפיסת האדם אל הקבוצה אליה הנפשט משתייך (אני לוקח תכונה שמאפיינת את הקבוצה ואני מסיק מסקנות על האדם הזה, בלי שבדקתי).

## יישום בארגונים:

1. ראיון העסקה: שאנו מראינים אנשים מתוך הנושאים שדיברנו עליהם, אנחנו יכולים לפגוש את "אפקט ההילה" אפשר לפגוש את "אפקט הניגודיות" וגם נפגוש "סטירוטיפים"
2. ציפיות ביצוע - הנבואה שמגשימה את עצמה ואפקט פיגמליון. אנחנו בעצם רואים שאיך שאנחנו מצפים מהמועמדים שלנו שיצא טוב באמת יצא טוב או אם חשבנו שהוא גולם הוא ייצא גולם.
3. הערכת ביצועים - כשאני מעריך עובד לקראת משוב, אני צריך לבדוק את כל הדברים שהוא מקבל מהסביבה (ביצועים) הערכה שלי תושפע מאוד מהאדם שהשפעת ליפניו. דווקא אפקט הניגודיות. וגם אפקט ההילה מאוד חזק שם, אם אני רואה מועמד שיש לו משהו בולט זה ישלול על כל שאר התכונות שלו
4. פילוח על בסיס אתני: מדובר על סטירואטיפים אפראמריקאים, נעצרים יותר דווקא בגלל הצבע האור, מזרח תיכוניים נבדקים בייתר

קפדנות בנמלי תעופה, בבריטניה כל האנשים מאירלנד נתפסים כמחבלים פוטנציאליים. בישראל, כל ערבי יכול לעורר חשש אצל יהודים. כתוצאה של 11 בספטמבר ומצאו מתח במקום העבודה בגלל היחסים בין האזרחים מקבוצות אתניות שונות. צריך להתמודד איתם במקום העבודה, גם פילוח וגם פרופיל שמצד אחד משמר את האפליה בעבודה וגם עושה אפלייה מתקנת זה יכול להפוך את האנשים שהיו צריכים את העזרה לסוג של נכות. באופן מדעי, צריך לעשות פילוח אתני בארגון, גם שפות, לדאוג לעובדים, חגים רלוונטיים וכדומה. בעצם הפילוח שאמור לעזור הוא יכול גם לשמש לרעה.

## סוגי החלטות:

- החלטות אישיות: השפעה ישירה על חיינו ולא בהכרח על הארגון, אם אני קם בבוקר ומחליט לצחצח שיניים זאת החלטה שלי זה יכול להשפיע על הארגון אבל אין לזה השפעה אישית כלל.
- החלטה ארגונית: השפעה על תפקוד העובד בארגון, החלטות ארגוניות יכולות להיות למשל תוך כמה זמן אני עונה לשיחת טלפון, כמה זמן לקוח צריך להמתין עד שאני עונה לו,
- החלטות שיגרתיות מתוכננות: חוזרות על עצמם נהלים סטנדרטים. (אני לא כל פעם חושב מחדש מה אני אחליט, אני פשוט יודע) (שעת הגעה לעבודה 9 בבוקר החלטה שגרתית)
- החלטות לא שגרתיות (בלתי מתוכננות): לאור בעיה חדשה, ראשונית, דורש חדשנות. צריך לקבל החלטה לא שגרתית שתהפוך להחלטה שגרתית.
- החלטות אסטרטגיות: מתקבלות ברמה הגבוהה ביותר בארגון, התווית הדרך למספר שנים, במספר תחומים. מדובר בעצם בהחלטות מאוד עמומות, דיי מעורפלות אך הם אומרות לי באיזה דרך אני רוצה להשיג את מה שאני רוצה להשיג, למשל אני רוצה לפנות לפלח שוק חדש, אני רוצה לפתח מוצר חדש, אני רוצה למצב את הארגון שלי באיזה שוק בחו"ל החלטה אסטרטגית. ההחלטה מכוונת אותי למשהו חדש.

אם תשתף את השותפים שלך לעבודה במידע הקריטי תחסוך לעצמך | תהיה תמיד מעודכן בנושאים הקשורים לאעבודך אחרי זה תפסיד דברים חשובים. | איך ניתן להפוך מצב רע לניצחון. | אל תשתף זרים בתוכניות אסטרטגיה של החברה שלך

## המודל הנורמטיבי, הרציונאלי לקבלת החלטות

- שלב 1: זיהוי הבעיה והגדרתה. - הבעיה קיימת כשאני מזהה פער בין מצב מצוי למצב רצוי אז אני בבעיה ויש לי צורך להגדיר אותה. הטעות של אנשים שהם מגדירים את הבעיה כבר כפתרון. כשאנו מגדירים בעיה אנו צריכים לשים לב לסימפטומים שלה ולא לחפש את הפתרון.
- שלב 2: זיהוי קריטריונים - מקבל ההחלטה צריך להחליט מה רלוונטי לבעיה, מה רלוונטי לקבלת ההחלטה בשלב הזה באים לידי

ביטוי כל הערכים האינטרסים העדפות אישיות וכמובן שזה שונה מאדם לאדם. אז מהם הקריטריונים: מוניטין, שכר לימוד, מיקום גיאוגרפי, תנאי קבלה, כיוון שבשלב של זיהוי קריטריונים לא דיברנו על חשיבות הקריטריונים אז עכשיו וכעת אנו צריכים להעניק משקולות לכל קריטריונים (שלב 3)

- שלב 3: הענקת משקולות לכל קריטריון (חומרת הבעיה, דחיפת הבעיה והשפעה לטווח ארוך) באופן סובייקטיבי לחלוטין, לי הכי חשוב 1,3, קריטריון שלא נכנס בכלל במדד שלי הוא לא רלוונטי ואנחנו מתעלמים ממנו. **קביעת הסדר חשובה לפי הסדר חומרת הבעיה, משפיעה על דחיפות הבעיה ומדחיפות הבעיה אני יכול להבין את ההשפעה.**
- שלב 4: פיתוח אלטרנטיבות (פתרונות אפשריים): אני מציע אלטרנטיבות (מוסד אחר אם למשל מדובר על בחירת מוסד לימודים)
- שלב 5: הערכת הפתרונות האפשריים: חובה, לנתח את האלטרנטיבות בביקורתיות ולהעריך כל אחד מהם ע"י הדירוג
- שלב 6: בחירת האלטרנטיבה הטובה ביותר, יישום ומעקב: לאחר שניתחנו את האלטרנטיבות והצענו אלטרנטיבות אנו צריכים לבחור באלטרנטיבה הטובה ביותר. (יישום ומעקב צריך לקבל שלב משלו, יש צורך לעשות מעקב כדי לבדוק האם ההחלטה הטובה).

זהו מודל רציונאלי, ללא רגשות. במודל זה אפשר להכניס רגש ע"י הכנסת קטגוריה כזו.

## הנחות המודל הרציונאלי לקבלת החלטות

1. בהירות הבעיה - ההנחה היא שיש למקבל ההחלטה את כל המידע הקיים.
2. אלטרנטיבות ידועות -
3. העדפות ברורות - הקריטריון והאלטרנטיבות יכולים להיות מדורגים ושקולים, כך שהם ישקפו את חשיבותם.
4. העדפות קבועות - הקריטריון הספציפי קבוע וכך גם המשקל.
5. ללא מקבלות עלות וזמן - ההנחה שהמידע זמין ואין הקבלת זמן.
6. מקסימום רווח - ההנחה הכי בסיסית היא שאנו נבחר את האלטרנטיבה המשתלמת ביותר.

## מודל הנחת הדעת - רציונאליות מוגבלת (הרבט סיימון)

- קבלת החלטות מוגבלות מבחינה רציונאלית - קבלת החלטה ללא כל המידע, בעקבות כך יש החלטות מוטעות. אנשים מטבעם אינן רציונאליים. החלטה שמקבלים לא רציונאלית בעקבות חוסר מידע
- קיצור תהליך קבלת ההחלטות, ממורכב לפשוט ושטחי. - לא בודקים הרבה אופציות.
- עצירה בפתרון סביר, הנח, לא האופטימאלי - קשה להגיע לאופטימאלי.
- יש השפעה לסדר שבו בחנו את החלופות.

- החשיבה שלנו מושפעת מהמידע שנגיש לזיכרון.
- יוריסט העוגן (כלל העוגן) - בסיס לפיו שופטים את שאר המקרים, חשיבה באופן יחסי ולא רציונלי

## מודל ההעדפה הסמויה:

ההחלטה שלנו מתקבלת כבר בהכרה של הבעיה. ברגע שאני נתקל בבעיה אני מקבל החלטה. אבל אני עושה "בכאילו". [דוגמא: מנכ"ל קורא לכל הסמנכ"לים שלו לישיבה שיגרתית, כל אחד מהסמנכ"לים בא אם אינטרס לשו למחלקה שלו, יושבים קבוצה של אנשים שעוסקים באינטרסים שלו, המנכ"ל אמור יחד עם הסמנכ"לים לקבל החלטה. אבל הלכה למעשה המנכ"ל קיבל החלטה, מה שהוא עושה שכל סמנכ"לים יקבלו את ההחלטה שלו. הוא ייתן משוב חיובי למי שהולך בהלך הרח שו ויתן משוב שלילי למי שלא חושב כמוהו. הוא מחזיק זאת אצלו. תהליך מאוד מסוכן.]

- העדפה היא לגבי דרך הפעולה
- מרות זאת מתקיים תהליך מדומה של קבלת החלטות
- קבלת לגיטימציה והצדקה עצמית.
- העדפה סמויה ברמה הארגונית (הדוגמא של המנכ"ל סמנכ"ל).

## התנהגות ארגונית שיעור 7

עידן נדיר | נושא: תיאורית הסיפוקים של הרצברג | עדכון: 11/12/2012

## המודל האינטואטיבי

- תהליך לא מודע בעיבוד אירועים של העבר
- התגברות על מחסומים, פריצת גבולות יצירתיות
- החלק האינטואטיבי מתחיל תמיד בהתחלה או בסוף התהליך הרציוני .
- במגבלה של זמן, חוסר וודאות ובהיעדר מידע בהינתן אלטרנטיבות שונות השוות במשקל.

הסלמת מחויבות: המשך פעולה ודבקות בהשקעה, למרות מידע שהתקבל ותמוך בהפסקת הפעולה. קושי להודות בכישלון להיתפס כלוזר , קושי לקבל הפסד וודאי , אור בקצה המנהרה (רציונאליות מוגבלת) היכולת שלנו לקבל החלטות על סמך מידע הוא מוגבל אין לנו את כל



**סגנונות אישיות בקבלת החלטות:** אנשים נבדלים באישיות שלהם באופן שהם מקבלים החלטות, אנו מזהים מהספרות 3 סגנונות אישיות שנבדלות אחת מהשנייה שלמרות עם התמודדות לעבוד אחד עם השני לא קל להם בכלל הטיפוסים קצת מעצבנים אחד את השני (העצבון הזה כן גורם לנו לקיים דיאלוג מסוים כדי לקבל החלטות אופטימליות)

- הסגנון הממוקד: קבלת החלטות על סמך כמות מוגבלת של מידע חסרי סבלנות לתהליכים ארוכים (הרציונליות המוגבלת)
- הסגנון האנליטי: נהנה מהתהליך אוהב מורכבות, מתעמק בפרטים והוא מעדיף את המודל (הרציונאלי בקבלת החלטות)
- הסקנון המושגי: מעלה רעיונות חדשים פתוחות יצירתי מאוד (מתאים מודל התהליך האינטואיטיבי של קבלת ההחלטות)

תהליך שבו אנו יכולים לגרום לעובדים לעבוד טוב יותר, היום ידוע שהדבר שאנשים הולכים לעבודה בגללו הוא "חברה"

**מוטיבציה:** כוח פנימי הדוחף אותנו לכוון אותנו להתנהגות תכליתית בהתעוררות חסך נרצה לספק את הצורך (אם אני רעב, אני באמצע לא שבע זה דוחף אותי לעשות מעשה שיביא לי אוכל)

**מוטיבציה בעבודה:** הרצון להשקיע רמות גבוהות של מאמץ לאורך זמן לשם השגת מטרות הארגון (לעומת מוטיבציה רגילה לא היה לנו מאמץ ורצון והתמדה לאורך זמן)

הנכונות להשקיע מאמץ רב בעבודה כדי להשיג מטרות ארגוניות ומהמותנית ביכולתו של העובד לספק לעצמו צורך אישי כלשהו.

## תיאוריות תוכן ותיאוריות תהליך קבוצות תיאוריות שונות.

נוסחת התנהגות: יכולת  $X$  תנאי מצב  $X$  מוטיבציה = התנהגות ביצוע (אם הנוסחה בכפולות אסור שיהיה 0 שאחד מהם לא נמצא לא יצא המצב)

תיאורית תוכן צרכים: עונה על השאלה מה עובדים רוצים. מה לתת לעובדים, רשימת צרכים שעובדים רוצים. תיאורית התוכן מושטות על "עקרון הומיאוסטזיס - שיווי משקל" איך שאני נותן לעובד משהו איך זה גורם לעובד להיות עם מוטיבציה (זה ההבדל בין מה לכיצד - מה העובדים רוצים וכיצד זה יגרום למוטיבציה).

פירמדיית הצרכים של מאסלו: פסיכולוג אמריקאי שנות ה-40, מאסלו טוען שיש פרמידת צרכים לכל צורך יש מיקום ביירכיה ויש חשיבות לסדר של הצרכים

- צרכים פיזיים: מזון, מים, שינה, סקס - צרכים חיוניים כדי שנוכל לשרוד נורמלי (לא נתקיים לפי זה) בעולם הארגוני אנחנו מדברים על זה במונחים של תנאי עבודה, ארוחות, זמני מנוחה. [סיפוק מהסביבה]
- צרכי ביטחון: ביטחון, יציבות והגנה - אם אנו לוקחים זאת לארגון בטיחות ובריאות בעבודה, ביטחון בתעסוקה ושכר הוגן. [סיפוק מהסביבה]
- צרכים חברתיים: אהבה, חיבה ושייכות - הצורך להרגיש אהבה וגם להרגיש שייך בהשתייחות לעבודה אז מדובר על קבוצת עבודה מלוכדת, אווירה נעימה, יחסי אנוש טובים וחברים. [סיפוק מפרט]
- צרכי הערכה: הערכה, כבוד ויוקרה - ברמה הארגונית להערכה של הממונים, טקס עובד מצטיין, מוניטין מקצועי, הוקרה על הישגים. [סיפוק מהפרט]
- מימוש עצמי: הגשמה - היכולת שלי להשתמש במלוא הכישורים המיומנות שיש לי ואני משתמש בהם שאני עושה זאת אני מרגיש סוג של עליו. כל ההוויה עובדת ממומשת הבעיתיות היא שאין לה אף פעם שובע תמיד רוצים עוד ועוד (בניגוד לצרכים האחרים) [סיפוק מהפרט]

1. אלו 5 מערכות עיקריות של צרכים והם נחלקים לשנים "אקסטרינזיים - סיפוק מהסביבה" ואינטרינזיים - סיפור מהפרט"
2. לפי מאסלו הצרכים משקפים לצרכי השרדות ולכן יש היררכיה קבועה, לכן יותר חשוב לי בהשרדות ביטחון יותר מאשר מימוש עצמי רק כאשר יהיה לי אוכל להתעסק עם הצרכים האחרים, הפרמידה משקפת את סדר ההתפתחות הצרכים מינקות עד בגרות (כמו תינוק שצריך את האוכל השינה אחר כך ביטחון אחר כך חברים)
3. עקרון סדר הקדימויות: קודם התחתון רק אחר כך האחריו, אם אני רוצה לעבוד אני צריך קודם לאכול כדי לבוא שבע
4. ברגע שצורך מסופק אין מניע פרט להגשמה עצמית, ברגע שטעמתי הגשמה עצמית אני רוצה עוד.

הביקורת: (1) על פי מאסלו סידור הצרכים קבוע ועשוי להשתנות (2) "אכילה בעיניים גדולות", אגירה של דברים. - אנשים שאוגרים דברים כי אין מקום בבית

התרומה הייחודית של מאסלו שהוא הראשון ששלל חומרים כבסיס בלעדי עד מאסלו חשבו שרק כסף מניע אנשים

**תיאורית הצרכים של אדלדפר:** תיאורית ERG לקח את התיאוריה של מאסלו וחילק אותה ל3 ישנם צרכי קיום (EXISTENCE), צרכי התחברות (REALTEDNESS) וצרכי צמיחה (GROWTH)

העקרונות הבסיסים של התיאוריה

- צורך שמסופק פחות רוצים לספקו יותר

- תהליך התקדמות
- יש תהליך נסיגה מתוך יאוש - ברגע שאני מנסה שוב ושוב אני מתייאש ואני הולך שוב (לצורך הקודם) [בגלל ריגרסיה או יאוש אני הולך לספק את הצורך שאני טוב בו למשל אוכל]

**תיאורית הצרכים מקלילנד:** הצורך בהישג, הצורך בעוצמה ובהשתייכות הם צרכים שאנו לומדים דרך החברה, (בבית אבא ואמא, חברים בגן ילדים בית ספר וכדומה) לפי מקלילנד פחפיל מוטיבציה משתנה מאדם לאדם יש פחפיל אם אני יודע מה הפחפיל של האדם אני יכול לכוון לו תפקיד

הצורך בהישג: אוטונומיה, עידוד, תמיכה מההורים --> שאיפה למצוינות צורך עז בהישג. ילדים הגדלים באוטונומיה (חופש) שהורים מעודדים ילדים וילדים שמקבלים תמיכה מההורים הילדים יהפכו להיות עם שאיפה מאוד גדולה למצוינות עם צורך חזק בהישג אך בפסיכולוגיה גם ההפוך יכול לקרו גם הורים שהזניחו יכול להגיע לילד הישג, אין פחפיל טוב או רע יש צורך דומיננטי שמתאים לאדם ולתפקיד. מבחן TAT הוא מבחן השלכתי שמראים לנבחן שצריך האדם להחליט מה קרה לפני התמונה בתמונה ואחרי מדובר על גירוי מעורפל, שימוש במילים של מצוינות והישג.

כדי שלאנשים בעלי צורך גבוה בהישג תהיה מוטיבציה גבוהה בתפקידם, התפקיד שלהם צריך לכלול את הדברים הבאים:

1. אוטונומיה: נתינת אחריות, האצלת סמכויות, מרחב עבודה.
  - פחד מכישלון – צורך נמוך בהישג – אדם כזה יציג לעצמו מטרות קלות או קשות מדי (ברות השגה).
  - שאיפה להצלחה – צורך גבוה בהישג – לא במחיר איבוד – אתגר ועניין.
2. משימות מאתגרות אבל בכוח השגה.
3. משוב - מספק הערכה – אנשים בעלי הישג גבוה זקוקים מאוד למשוב וחיזוקים

- משוב חיובי – נותן התייחסות / מידע חיובי על התנהגותנו בעבודה
- משוב שלילי – ביקורת בונה, משוב מתקן. המשוב הוא על התנהגות ולא על אישיות.

לאנשים יש צורך תמידי במשוב (זהו צורך חברתי). אנשים אוהבים לתת ולקבל משוב.

הצורך בעוצמה: רצון חזק להשפיע על האחר (לגרום לאנשים להתנהג ולחשוב כמו שבחיים לא חשבו שיוכלו להתנהג).

- עוצמה אישית – עוצמה שבה האדם רוצה להשפיע על אחרים כדי להשיג מטרות אישיות, הקשורות בעצמו.
- עוצמה חברתית – הרצון להשפיע על אחרים כדי להשיג מטרות שהן מחוץ לפרט הקבוצה/הארגון/העובדים.

(ההבדל ביניהם הוא באינטרס) לפי מקלילנד – מנהל טוב יהיה בעל עוצמה חברתית.

הצורך בהתחברות/השתייכות: הצורך להיות אהוב, אהוד, מוערך, מחובב, מנהל טוב עפ"י מקלילנד יהיה בעל צורך נמוך בהשתייכות, כדי שהוא לא יקבל החלטות הנבעות משיקולים פופוליסטיים (מנהל טוב לא מחפש חברים במקום העבודה).

עפ"י מקלילנד – מנהל טוב יהיה בעל עוצמה חברתית (גבוהה) התחברות (למטה) הישג (למעלה)

### מודל שני הגורמים של הרצברג

אנשים נוטים לחשוב ששביעות רצון נמדדת על רצף (שבע רצון או לא שבע רצון). הרצברג מחלק שביעות רצון לשני רצפים שונים (על פיו ישנו מקום גם לאדישות...) אם יש מזכירה שמתלוננת שהיא חסרת שביעות רצון בעבודה ואני כמנהל נותן לה תנאי עבודה טובים, בטחון, משכורת ובסוף קורא לה כפויית טובה... ממודל זה אנו מבינים שהוא לא נתן לה אפשרויות קידום/הכרה/אחריות ולכן היא לא הייתה מרוצה.

לפי הרצברג החשיבות הגדולה היא לצרכים האינטרינזיים (קשורים לעבודה עצמה ולתפקיד), אך אסור לוותר על האקסטרינזיים (קשורים לארגון ולסביבת העבודה החיצונית).

### תיאורית שני הגורמים של הרצברג:

- שביעות רצון וחוסר שביעות רצון לא נמצאים על רצף אחד, אינם תלויים אחד משני ומושפעים מגורמים שונים.
- הרצברג לא הבחין בין שביעות רצון ומוטיבציה.
- הגורמים המשפיעים על חוסר שביעות רצון הם הגורמים ההיגייניים (חיצוני סביבתי – אקסטרינזיים).
- הגורמים המשפיעים על שביעות רצון הם הגורמים האינטרינזיים – הם מעוררים את המוטיבציה שלנו.

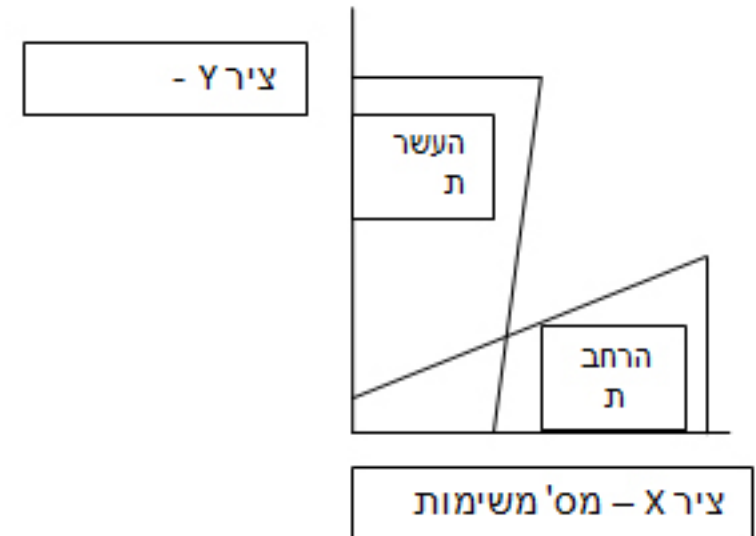
### ביקורת:

- הרצברג חילק כל גורם כאינטרינזי או אקסטרינזי אך אין חלוקה קבועה ויש אפילו עוד גורם (אסור לעשות הכללות על בסיס צר)
- מחקרים אחרים לא מצאו את ההפרדה עליה הצביע הרצברג
- יכולת ההכללה של הרצברג בעייתית – הוא חקר רק ראי-חשבון ומנהלים.

### המלצות יישומיות כמנהלים:

- לספק את הגורמים המתאימים לעובדים היגייניים חשובים, בעיקר – עדיף לשלב. יש להקשיב לצרכי העובדים כדי שלא יגיעו למצב של חוסר שביעות רצון (לדאוג לגורמים ההיגייניים).
- עיצוב התפקיד כך שיספק ולפרט את כל צרכי האינטרנזיים – איך מעצבים תפקיד בצורה כזו שהתפקיד יענה על צרכי העובד.
- "**העשרת תפקיד**" – הוספת אלמנטים אנכיים לתפקיד: הענקת אוטונומיה, אחריות, קבלת החלטות, קידום אנכי (=קידום במעלה הפירמידה).

ככל שמתקדמים במימד האחריות, מוסיפים לנו תפקידים.



- ככל שמתקדמים בציר האחריות – הקידום יגולם גם בשכר.
- אם מרחיבים תפקיד בציר מס' המשימות – אנו נשארים כמעט עם אותו שכר ומרגישים מקופחים.
- "הרחבת תפקיד" – הוספת משימות באותה רמה היררכית – קידום אופקי.

תיאוריות תהליך כיצד מאפייני תפקיד שונים משפיעים על תפקוד העובד.

## 5 מימדים:

1. גיוון מיומנויות – כדי שהעובד לא יבצע כל הזמן את אותה העבודה.
2. זהות העיסוק – כיצד נתפסת תדמית המקצוע.

3. משמעות העיסוק – משמעות התפקיד שלי בתוך המערכת (עד כמה אני משמעותי במערכת?)
4. עצמאות – יש תפקידים המאפשרים יותר עצמאות.
5. משוב

מצב פסיכולוגי: שלושה מצבים פסיכולוגיים צריכים להתקיים כדי שתתפתח רמה גבוהה של מוטיבציה:

1. תפיסת משמעות – עד כמה התפקיד שלי משמעותי ולא מובן מאליו (תחושה סובייקטיבית שניזונה מהסביבה).
2. תפיסת אחריות – עונה על השאלה עד כמה אני אחראי על עבודתי ועל תוצאות עבודתי. ככל שאני אחראי יותר, המוטיבציה תעלה.
3. ידיעת תוצאות – עד כמה העובד מרגיש את תוצאות עבודתו. זאת נדע עפ"י קבלת משוב מגורמים שונים (מנהלים, לקוחות ועוד). אם עובד לא מקבל משוב הוא לא יידע כיצד לתקן את עצמו.

המימדים שלהם השפעה גדולה על המצבים הפסיכולוגיים הם:

- גיוון מיומנויות – המידה בה התפקיד מאפשר לעובד להשתמש במגוון כישורים ומיומנויות שיש לו.
- זכות העיסוק – המידה שבה התפקיד כולל ביצוע משימה מתחילתה ועד סופה (כמה אני כעובד יכול לתפוס זהות עיסוק שלי במכלול הארגון, כדי שאראה איך המוצר נראה בסוף).
- משמעות העיסוק – מידת ההשפעה של התפקיד שלי על חייהם, או תפקידם של אנשים אחרים בתוך הארגון ומחוצה לו (ההשפעה שלי מהתפקיד שלי על אנשים אחרים).
- עצמאות – מידת האוטונומיה שיש לפרט לבחור דרכים לביצוע / קביעת הל"ז.
- משוב – המידה בה העובד מקבל משוב מסביבתו (עד כמה העובד מקבל משוב?)

**הנוסחא לחישוב הפוטנציאל של התפקיד לעודד מוטיבציה:**

**(Motivation Potential Score =MPS)**

**משוב X אוטונומיה X (חשיבות משימה + זהות משימה + גיוון) MPS = (ציון פוטנציאלי למוטיבציה)**

3

אנשים נבדלים בצרכי הצמיחה, ההישג והצורך במימוש. | מודל זה ישים רק לבעלי צורך גבוה בהישג (לא בעלי צורך נמוך משום שמוטיבציה לא מעניינת אותם)

- פתיחת ערוצים למשוב ולהרבות בהם ("דלת פתוחה", להראות נכונות, ביקורת בונה)
- העשרה אנכית – עצמאות לעובד, חטציה בתפקיד (לגיוון).
- יצירת קשר ישיר עם לקוחות.
- חיבור תפקידים וחיבור משימות (שלא יהיה מצב של "הרחבת תפקיד")

### מגבלות התיאוריה (ביקורת)

- התיאוריה ישימה רק לגבי אנשים בעלי צורך גבוה בהישג.
- יש תפקידים שלא ניתן להרחיבם ולהעשירם בפועל (למשל: מנקה רחובות).
- לא כל עובד רוצה שיעשירו את תפקידו – הדבר מצריך השקעה שלא תמיד משתלמת לעובד.
- מנהל חושש לאבד מכוחו אם ייתן לאחרים מעבודתו.
- בהאצלת סמכויות יש להעניק גם אחריות.

## התנהגות ארגונית שיעור 8

עידן נדיר | נושא: תיאורית ההוגנות של אדאמס ותיאוריות נוספות | עדכון:

### תיאורית ההוגנות של אדמס

התיאוריה נשענת על שתי תיאוריות בסיסיות במדעי החברה "יחסי החליפין" ו "דיסוננס קוגניטיבי"

- תיאורית החליפין: בני אדם רציונאליים ורוצים למקסם את התועלות שלהם אינטרסים, כל עוד משתלם לי להישאר.
- דיסוננס קוגניטיבי: אומר דבר אחד ואני מתנהג אחרת – סתירה בין עמדה להתנהגות, מביאה למתח. עיוות מידע ורציונליזציה יפתרו את הדיסוננס. (הסתירה מביאה למתח שלא גורם למנוחה ולכן אני מעוות מידע אני נותן לדבר רציונליזציה)

התיאוריה של אדמס לוקחת את תיאורית הוגנות ומביאה אותה ממוטיבציה. ההוגנות היא שאחראית למוטיבציה עם הוגנים כלפי אני אהיה הוגן כלפיהם. לפי אדמס אנו עוסקים בהשוואה של

- התפוקות שלי לחלק לתשומות שלי
- התפוקות האחר לחלק לתשומות האחר

אני עושה תהליך של עצמי כמה אני קיבלתי וגם תהליך מול האחר כמה האחר קיבל. או שהאחר מקבל יותר ואני פחות או שהאחר מקבל פחות ואני יותר. (המטרה לקבל שיווין) ההשוואה היא בין התפוקות שלי לעומת התשומות שלי בהשוואה לתפוקות האחר לעומת התשומות של האחר

האחר - עמית בתפקיד דומה לשלי, בארגון שלי, בארגון אחר (לא מנהל שלי, באותה רמה קולגה אך גם בארגון אחר)

בסיס השוואה: יוצר את תחושת ההוגנות או חוסר ההוגנות, 2 שברים שראינו אני לעומת האחר.

תגמול חסר – מצב שבו עבור אותם תשומות שאני משקיע והוא משקיע הוא מקבל יותר ממני (אני בחסר פחות תגמול) "מצב של חוגר הוגנות, כאשר עבור אותם תשומות שאני שם מישהו אחר מקבל יותר. הדבר גורם לדיסונס" כדי להגיע למצב של הוגנות ניתן:

- להוריד את התשומות שלי – להיעדר, להשקיע פחות לעבוד פחות טוב.
- לנסות לעלות את התפוקות שלי (ולבקש העלאה)
- נקמה – לגנוב מהמערכת כדי להרגיש טוב יותר.
- לנסות להוריד את התפוקות של האחר (לבקש מהבוס להוריד לאחר את המשכורת).
- לנסות להוריד את התשומות של האחר, לשכנע אותו לעבוד פחות טוב ולהשקיע פחות.
- לעזוב להתפטר לחפש מקום אחר עם משוואה מאוזנת.
- לעוות מידע, לשכנע את עצמי למה האחר מקבל יותר.

תגמול יתר – מצב שבו אני עובד כמו אדם אחר בעוד שאני מקבל יותר והוא מקבל פחות, מצב של חוסר הוגנות כאשר עבור אותם תשומות שמישהו אחר שם אני מקבל יותר. הדבר גורם לרגשות אשם (דוג' לזוגיות ומורכבות לזוגיות שמישהו אחד מבני הזוג מצליח יותר מהאחר למרות שהם מאותו רקע). כדי להגיע למצב של הוגנות יתר אני יכול:

- אפשר לעלות את התשומות שלי על מנת להרגיש שאכן מגיע לי.
- לשכנע את האחר להפחית את התשומות שלי (אני מאזן את המשוואה)
- אני יכול לנסות לסרב לקבל תוספת למשכורת (לא תמיד ההשקעה שצריך לתת שווה)
- אפשר לתת הסברים רציונאליים, לשכנע את עצמי מדוע זה מגיע לי.



1. שנותנים תוספת למשכורת חייבים להסביר על מה היא ניתנה התוספת הזאת כדי לחזק את ההתנהגות הרצויה.
2. ליצור מערכת שכר או תפוקות הוגנת, לקבוע קריטריונים שלפיהם מקבלים תפוקות. (ברור וידוע) ואז אין תחושה שמסדרים אותך שמתחכמים איתך שלא הוגנים איתך. (אם אין אז תחוש תחושת שדופקים אותך).
3. ליצור מערכת שכר גלויה.

הביקורת על התיאוריה:

1. התיאוריה לא מגדירה בבירור מהו האחר המשווה.
2. התיאוריה לא מנבאת באיזו דרך יבחר הפרט לפתוח את חוסר ההוגנות.

צדק הקצאתי: התייחסות לאופן בו המשאבים מחולקים מבחינת הכמות (כמה)

צדק תהליכי: הדרך בה קובעים לפי איזה קריטריונים איזה תפוקות יתקבלו. (למה)

הויכוח בצדק תהליכי יהיה בקריטריונים ובצדק הקצאתי הויכוח יהיה על כמה

**אם קיבלתי מה שמגיע לי , זה אומר שקיים צדק הקצאתי שהוא בהתאם לצד התהליכי (שהצדק תהליכי הוא שקוף מביא גם צדק הקצאתי ולא להיפך).**

תיאורית הצפייה של ורום (1964)

ורום לקח את קבלת החלטות וחיבר את זה למוטיבציה – אם אתם רוצים שתהיה לכם מוטבציה אתם צריכים לענות ל3 שאלות שבהם תדעו האם אתם משקיעים מוטיבציה או לא.

1. מודל תהליך קבלת החלטות
2. האדם רציונלי ויתאמץ רק אם ידע שיצא לו מזה משהו
3. לפני שאנו שואלים 3 שאלות שאם נענה עליהם בחיוב נתאמץ ונשקיע

• ציפיה – האמונה שמאמץ יוביל לביצוע מוצלח | הקשר: מאמץ – ביצוע. באיזה מידה אני חושב שאם אתאמץ אצליח?

- אינסטרומנטאליות (אמצעותיות) האם בהנחה שאני מבצע האם הביצוע אכן יתוגמל או שמישהו הבטיח לי ואני לא סומך עליו | הקשר: ביצוע – תוצאה התגמול
- ערך - האם בכלל לדבר יש ערך בעיני | הקשר: תוצאה – ערכיות, באיזו מידה אני חושב שאצליח? באיזה מידה התגמול הזה שווה לי? באיזו מידה אני חושב שעבודתי מתוגמלת. [מה הערך בעיני (הסוביקטיבי)]

ערך  $X$  תכליות  $X$  ציפיות = מוטיבציה.

ככל שהערך של אחד מהסתברויות הנ"ל גבוה יותר כך המוטיבציה שלנו להתאמץ תהיה גבוהה יותר.

היישום של התיאוריה:

ציפיה:

1. לתת משימות ברורות השגה, זה מבטיח לי שאני אצליח.
2. לתת הדרכות – ידע הדרוש לביצוע המשימה, שיחזק את אמונתם במסוגלות שלהם לבצע את העבודה. (אני נותן להם כלים)
3. נתינת משוב תוך ביצוע המשימה ובסופה. בהשגיות אנו יודעים שאנשים צריכים לדעת כל הזמן כמה מהם מקבלים.
4. העלאת הציפיות של העובד מעצמו, משוב חיובי שידור ציפיות גבוהות העלאת ציפיות מעצמי – אני משדר לעובד כמה הוא טוב וכמה הוא יכול להצליח ואני מעצים את העובד, העובד מרגיש שמבחינת הציפיה הוא יכול להיות יותר טוב.
5. ייחוס הסיבות הנכונות למצב הצלחה כישלון – אם אני כעובד נכשלתי מאוד חשוב לייחס את הסיבות למה נכון לייחס את ההצלחה או הכישלון כדי לדעת מה להמשיך ומה לשנות.

אינסטרומנטלי:

1. לקשור בין תגמול לבין ביצוע – לפרט קריטריונים כדי לקבל את התגמולים השונים שכר לפי תפוקה למשל.
2. לשים לב לתגמולים שאותם העובד היה חצה לקבל ולשאול אותם מה היו רוצים לקבל.
3. שיטת הקפיטריה (הייטק) הארגון מציע סל של תגמולים לעובדים בשווי מסוים וכל עובד יבחר עבורו קריטריון מסוים עבור התגמול הערכי בעיניו

ביקורת: לא תמיד אנשים בודקים קוגניטיבית את התגמולים מתוך עצלנות, (כמה בודקים את החשבוניות בסופר, את התלוש שכר)

**תיאורית הצבת המטרות (1975)**

1. מטרת משפיעות במידה רבה על התנהגותנו. מטרת אחראיות ומתנתוב את ההתנהגות שלנו, אם אנחנו לא עשינו רשימה של דברים שאנו רוצים לעשות (חייב להציב מטרת). המטרת הם שביל כדי להגיע ליעד. "הצבת מטרת בצורה נכונה תעלה את המוטיבציה של העובד להשיג את מטרתו"
2. מטרת ספציפיות וברורות (לא כלליות) [10 אחוז יותר מחודש שעבר למשל]
3. מטרת אתגריות, קשות וברות השגה לא קלות מידי.
4. המטרת מקובלות ומוסכמות על העובד, [העובד לא מחויב יש צורך לשתף אותו בהחלטות]
5. לתת משוב.

## שיטת ניהול על פי יעדים:

ברמת המאקרו ארגון: פריטת מטרת הארגון במורד ההיררכיה הארגונית, לכל מחלקה ודרג. (הדרג העליון מחליטים על היעדים

ברמת המיקרו: (1) להגדיר את המטרה הכללית לעובד – העובד צריך להיות מחובר למטרה של הארגון. (2) הגדרת המטרה שיש להשיג – אני רוצה שתהיה אחראי על מטרה ספציפית. (3) הגדרת אופן מדידת הביצוע – לוקחים את המטרה ומנסחים אותה באופן אופרטיבי כיעד מספרים, אחוזים. (4) הגדרת הזמן הדרוש, הגדרתם מטרה והגדרתם אותה כמותית עכשיו תגידו עד מתי. (5) קביעת סדר עדיפות של מטרת – תעדוף. (6) דרישת תיאום, בסיכום אנחנו תמיד קובעים פגישה חדשה.

## התנהגות ארגונית שיעור 9

עידן נדיר | נושא: מנהיגות | עדכון:

מנהיגות - היכולת של היחיד להשפיע על הקבוצה לעבר השגת מטרתיה. להשפיע על הסביבה שלו כדי להשיג את המטרת.

ההבדל בין מנהיג למנהל: (מינסברג) מנהיגות היא אחת מפונקציה של ניהול, אם אנשים רואים בי מנהיג אני מנהיג, מנהל יכול לקבל משרה מנהל אבל מנהיג אין משרה הוא מקבל את זה מהסביבה בצורה בלתי פורמאלית. בארץ יש 3 דורות (מקימים – הקימו את הארץ, הצבא – בעיקר מנהיגות, מנהלים – למדו בחו"ל ניהול).

כל מנהל יכול להיות מנהיג – לא כל מנהיג יכול להיות מנהל

- תכונות אישיות (כריזמה לדוגמא)
- מנהיגות מתמנה (אתם מתמנים להיות מנהלים ועל הדרך אתם מנהיגים)
- מנהיגות לא פורמאלית. (החברה הפכו אותנו להיות המנהיג ללא משהו פורמאלי)
- הכוח לתגמל להעניש

**בשריג הניהולי:** יש מיתוס שחושב שצריך להיות 5.5 אבל המנהל הנכון הוא יותר 9.9

**גישת התכונות:** מנהיג הוא בעל תכונות מסוימת מולדות כלומר, מנהיג נולד להיות מנהיג, אם יש לו את התכונה המסוימת הם יהיו מנהיגים. [הופעה חיצונית, אינטלגנציה, כריזמה (הניצוץ האלוהי), הערכה עצמית גבוהה, ופתיחות]

מגבלות הגישה: (הופעה חיצונית – נמוכים, שמיר וכדו'), (אינטלגנציה – 50% הם לא מנהיגים) (כריזמה – מולד לא מולד יש בעיה עם זה), (הערכה עצמית גבוהה – האם יש לי ביטחון בגלל שאני מנהיג או אולי הפוך), (פתיחות – יש גם אנשים מופנמים שהם מנהיגים – רבין)

**גישת ההתנהגותית למנהיגות:** ההתנהגויות המסוימות מבחינות בין מנהיגים ללא מנהיגים מנהיגות ניתנת ללמידה

"ריכוזי" אוטוקרטי לעומת "דמוקרטי" ו"לא מתערב" –

- מנהיג ריכוזי: מחזיק הוא האחראי כל הסמכויות בידיו והוא האחראי היחיד לקבלת החלטות. (ביצוע גבוה כשהמנהיגמנהל נמצא במקום ברגע שהוא הולך הביצוע יורד)
- מנהיג דמוקרטי: החלטות על פי דעת הרוב, משתף את העובדים בקבלת ההחלטות שומע אותם. (הביצוע קבוע ותלוי).
- מנהיג לא מתערב – מנהיג שנמצא ולא נמצא שם בכלל הולך מסתכל לא אומר כלום אין לו ביטוי (הביצוע אפסי)

מנהיג מכון אנשים לעומת מכון משימה –

- מנהיג מכון אנשים: מנהיג ששם דגש על יחסים עם העובדים שלו, הוא שם חשיבות על היחסי האנוש הוא יברר קודם עם העובד עם הכל בסדר בבית ואם יש משהו שהוא צריך לדעת ורק אז יתייחס למשימה.
- מנהיג מכון משימה: הדגש הוא בעיקר על המשימה ויחסי האנוש מקבלים משניות, את המנהיג לא מעניין מה יש לכם בבית, איך הגעתם לעבודה מצדם תשאירו את הבית לפני שאתם נכנסים לארגון, הם לא לשכה סוציאלית הם מנהלים והם מסתכלים נטו על ניהול.

**תיאורית המנהיגות המצבית של פידלר:** מנהיגות מצבית, מנהיגות שנגזרת מהמצב איך אני מתאים מנהיג מסוים למצב מסוים, אני לא יכול לשנות אנשים אני יכול לשנות גישה

- מנהיג דינמי – משנה את הגישה שלו בהתאם למצב .
- מדד LPC – האדם שהכי פחות נוח לנו לעבוד איתו, ציון גבוהה = מכון אנשים ציון נמוך מכון משימה , שאלון עצמי ולא על החבר אם אתה יודע כמנהיג כמנהל לזהות גם את הדברים הטובים אצל מישהו שאתה לא מסתדר איתו – אתה מנהיג טוב , מנהיג טוב לא רואה מישהו שלא יושב כמו שצריך רואה בו אתגר.

פידלר שייך לתחום של "מנהיגות התנהגותית, מצבית" פידלר היה הראשון שאמר שמנהיגות תלויה במצב (כדאי לאמץ סוגי מנהיגות שונים במצבים שונים).

שלושה משתנים מצביים קובעים את המנהיגות שמנהל יאמץ:

1. יחסי מנהיג – מונהג: באיזו מידה היחסים בין המנהיג למונהג מבוססים על אמון הדדי ביטחון, וכמובן שלמנהיג יותר קל אם המונהגים מאמינים בו.
2. מובנות המשימה: באיזו מידה המשימה מובנת, מוגדרת וברורה
3. כוח העמדה: באיזו מידה יש למנהיג או המנהל יכולת לתגמל או להעניש לתת לנו דברים שאנו.

אז איזה שיטת ניהול לבחור?

1. במצב שכל 3 המשתנים הם גרועים יש לבחור במנהל - מכון משימה
2. במצב שהכל נוח, בכל ה-3 משתנים: מנהל יהיה מכון משימה
3. במצב מתון שהכל באמצע רצוי לכוון להיות מנהל מכון אנשים.

כאשר המצב מאוד נוח או מאוד לא נוח סגנון המנהיגות האפקטיבי הוא סגנון מנהיגות מכון משימה לעומת זאת, כאשר המצב בינוני מבחינת הנוחות שלו סגנון המנהיגות האפקטיבי הוא מכון אנשים. כאשר המצב מאוד נוח עדין מנהיג מכון משימה כי היחסים בין המנהיג לעובדים הם ממילא יחסים טובים הם מאמינים בו הם סומכים עליו אז אם לשפר אותם עוד זה לא יעזור לנו במקרה כזה מה שיותר יעזור הוא מכון משימה. כאשר המצב לא נוח והמצבים לא טובים ועם ננסה להיות נחמדים נתפס כצבועים כלומר, הקרקע לא פוריה לשיפור יחסים. כאשר המצב מאוד נוח יש להיות מכון אנשים, במצב כזה אפשר למסד מערכת יחסים יותר טובה פידלר טען שסגנון המנהיגות טבוע באדם. ואם אין התאמה בין סגנון המנהיגות לבין המצב מה שיותר לעשות זה להחליף מנהיג או לנסות ולשנות את המצב. (לא

כל התאוריות שלמדנו עד עכשיו התייחסו למנהיג ולא לתהליך מכאן נגע בתיאוריות שנוגעות בתהליך ולא דווקא במנהיג עצמו.

## מנהיגות עסקתית מתגמלת מצבית

תיאוריות התהליך: מדברות על התהליך שדרכו המנהיג יוצר מחויבות מצד העובדים אליו או אל המשימה. תהליך ההשפעה הזה יכול לבוא לידי ביטוי למשל במנהיגות עסקתית מתגמלת

המאפיינים של מנהיגות עסקתית מתגמלת:

**יחסי חליפין:** יחסי תן וקח יחסי משא ומתן כל עוד אתה תיתן לנו את מה שאנחנו רוצים אנחנו נתנהג לפי מה שאתה רוצה מנהיגות כזאת דורשת מהמנהיג לנסות להבין מה העובדים שלו רוצים מה המונהגים שלו רוצים והמנהיג צריך לדאוג לספק את זה למונהגים שלו תמורת העמידה במשימה הוא מספק להם את הצרכים הוא בעצם מגיב לציפיות שלהם אם אינם עמדו במשימה הם לא יקבלו כלומר, המחויבות של העובדים למנהיג מושתת על התגמול. ובעצם "המנהיג המצבי קורא את המצב" כל עוד המנהיג הזה נותן לי מה שאני צריך אני פותח לו חשבון אשראי אישי שבו אני זוקף לו נקודות זכות אך ביום שלא יעשה מה שביקשתי אם אין לו נקודות בחשבון האשראי – אני מתפוצץ עליו.

## מנהיגות מעצבת מתמירה

מנהיגות אידיאלית, מנהיגים שמצליחים לשנות אותנו, הם מעצבים אותנו, הם גורמים לנו לרצות להשתנות, הם גורמים לנו לרצות להתפתח לגדול, אנשים בעלי כריזמה גבוהה מאוד, אנשים בעלי חזון חזון פשוט, ברור ומדבר אל הרבה אנשים ובין הייתר גם אלינו, המנהיגים הללו מעוררים התלהבות השהות לידם מקנה לנו אנרגיה. מנהיגים אלו משדרים ציפיות גבוהות מכולם כולל גם מהמונהגים שלו, אפילו יותר ממה שאני מצפה מעצמי. הם משתמשים בסמלים דברים שאפשר להתחבר אליהם, הם ניחנו בגיחוחים אינטלקטואליים הם מרא אינטלגנטים, יש להם כושר שכנוע גבוה אין צורך שישכנעו אתכם. והם אנשים שמאוד מתחשבים בעובדים שלהם (מכווני אנשים) יחסים זה הדבר שמעניין אותם, מנהיגים אלו יוצרים אמון שגורם לנו להאמין בהם ובנו. ובנוסף הם מלאים בביטחון עצמי. מנהיגים אלו מציבים גיחוחים אינטלקטואליים לעובדים שגורם להם להיות משהו שהם לא האמינו שהם יהיו. בניגוד למנהיגות עסקתית פה הוא מעצב את הציפיות לעומת עונה על הציפיות

**מנהיגות אותנטית** - מנהיגות אותנטית מהווה שיקוף של תהליכים נפשיים עמוקים אצל האדם המבשילים לכדי סיפור פנימי אוטנטי הכול יריעת ההיסטוריה האישית של אותו מנהיג.

## קבוצות בארגונים:

מהי קבוצה: 2 אנשים או יותר שמקיימים בניהם יחסי גומלין בעלי מטרה משותפת שתופסים עצמם כקבוצה. (צוותים מוגבל בזמן)

מיונים של קבוצות: ראשונית, משנית, סגורה, פתוחה, פורמאלית, בלתי פורמאלית, קבועה, זמנית.

1. קבוצה ראשונית – קבוצה שהיחסים האישיים הם המטרה שלה (לדוגמא: משפחה, חברים)
2. קבוצה משנית – קבוצה שהוקמה להשגת מטרה מסויימת היחסים הם דבר משני הם לוואי (עבודה)
3. קבוצה סגורה – שיש לה תנאי קבלה כדי להיות בתוכה (מושב, איגוד מקצועי)
4. קבוצה פתוחה – אין מגבלות להכנס אליה (ארגונים וולנטרים)
5. קבוצה פורמאלית – נמצאת בתרשים הארגוני, (מחלקה) ידועה מוכרת קבועה.
6. קבוצה בלתי פורמאלית – קבוצה שלא קיימת בתרשים הארגוני כדי לפגוש אותה צריך להכיר (מזכירות למשל שעובר בניהם נתונים – לא קיימים בתרשים הארגוני)
7. קבוצה קבועה: קבוצה שקיימת לתמיד (מחלקה, וועדות, קבוצות עבודה)
8. קבוצה זמנית: פרויקטים שבסוף העבודה בהשגת המטרה הקבוצה מתפרקת

## התפתחות הקבוצות – המודל של טוכמן

קיימים 6 שלבים במודל שלו, שבו יש איזו פעילות תפקודית ואז דברים שנעשים בתהליכים קבוצתיים

1. התהוות: חברי הקבוצה לא מכירים אחד את השני, קבוצה חדשה, אולי קבוצה זמנית שבה אספו אנשים ממחלקות שונים שאינם מכירים והם מקדישים את הזמן הזה להכירות, גיבוש, התחברות. הדיבור הוא לא בהכרח על המשימה, מנסים להבין כמה הם דומים או שונים שלב מאוד נוח ונעים בפעילות התפקודית: הם מכוונת לתפקיד, ובתהליך הקבוצתי יש בחינה ותלות.
2. סערה: חברי הקבוצה ישנם ויכוחים וקונפליקטים על סטטוס מטרות ודרך להשיג אותם, אמור לצמוח מנהיג באופן טבעי או שממנים מנהיג, הוא מאוד קשה לקבוצה הוא כולל המון כעסים אך הוא שלב הכרחי כדי להתפתח אם עוברים שלב זה בשלום הקבוצה

מגובשת וחזקה והיא לומדת את הדברים החשובים ביותר אם זה לא צומח יש צורך ליצור באופן יזום. תגובות רגשיות לדרישות התפקיד – נוצרים קונפליקטים תוך קבוצת

3. תיאום נורמטיבי: קביעת נורמות של הקבוצה, כולם יודעים מה עושים אך יש צורך ליצור נורמות איך לעשות כמה עבודה להשקיע ואיך לקבל החלטות כקבוצה חילופי מידע רלוונטים שגורמת להתפתחות לכידות קבוצתית.
4. ביצוע מייטבי: שלב הביצוע, הקבוצה ממוקדת ומתמקדת בביצוע עצמו ולא בתהליכים "נטו ביצוע" פתרונות תפקודיים שגורמת לתפקודיות מייטבית
5. סיום: פירוק הקבוצה.

מאפיינים של קבוצות: לכל אחד מאיתנו יש תפקיד, במשחק תפקידים אפשר לעשות שינויים ותיקונים

- מהו תפקיד: מערך תבניות התנהגות מצופה המיוחס לאדם המאייש עמדה נתונה ביחידה חברתית. [האדם לא בהכרח עושה את התפקיד – אבל מצפים מהאדם להתנהג בהתאם לתפקיד]
- זהות התפקיד: גישות והתנהגויות עקביות עם התפקיד. (העמדות שלי עם התפקיד) זהות אישית והחברה שנותנת לך.
- תפיסת תפקיד – האופן שבו אדם רואה איך הוא אמור לפעול בעמדה נכונה (איך אני בתפקיד, רואה, תופס את התפקיד שלי) מי שמשפיע על איך אני רואה (אני והסביבה)
- ציפיות התפקיד – האופן שבו אחרים מאמינים שאדם צריך לפעול בהינתן מצב מסוים.

חלוקת תפקידים: נועדה כדי לייעל את העבודה, אך לחלוקת התפקידים יש חסרון היא מביאה מקצועיות ותחומי אחריות מצד שני יכול להיות שחסר אנשים אין מי שיחליף אותו

- ספונטאני – פורמאלי:
- יעול העבודה
- תחומי אחריות
- התמקצעות
- מונע עזרה הדדית.

מה משפיע על מילוי התפקיד: (1) אישיות: כל אחד עושה את התפקיד שלו בצורה אחרת (2) מיומנות תפקידית – כישורי העובד והיכולות שלו, ניסיון שלו דברים אלו משפיעים על מילוי התפקיד ועל האופן שבו אני יעשה את התפקיד.

תפקידים הקשורים לביצוע מטרות הקבוצה:



- יוזם – תורם: הוא הראשון שיוזם והוא תורם מהידע שלו רוצה לדעת מה המצב איך הדברים מתקדמים. ושואל שאלו.
- מספק המידע – חבר בקבוצה שמתן תשובות ונתונים ומספר מה קורה בכל רגע נתון
- מתאם: זה שמתאם ומסדר בין החברים בקבוצה, מביא לעמק השווה במצב של קונפליקטים מבחינת המידע. הוא דואג לאחד ביצועים.
- מכוון: אותו חבר בקבוצה ששומר שלא יסתו מהנושא
- מעריך: מביע את דעתו על כל דבר הוא שוקל איך לתרום וכיצד לתרום לפתרון הבעיה הוא בוחן את כל מה שמציעים החברים ונותן הערכה משלו

### תפקידים הקשורים לקבוצה עצמה – תפקידים הקשורים לקבוצה עצמה (צמיחה חברתית)

- המעודד: מעודד לקבוצה גורם גם לאלה ששותקים לומר את המילה שלהם
- המשקיט: זה שמפחית את החרדות בקבוצה, תחושות שעולות מתחת לפני השטח הדואג שכולם יהיו רגועים, עם הרמוניה. (צריך לשים לב שלא יהיה משקיט מידי ומפריע לצמיחה של החברה)
- שומר הסדר: קשור למעודד דואג שכל אחד יביע את דעתו לפי הסדר.
- מציב התקנים: הטיפוס שמה היה רצוי, מה היה כדאי הכל לפי החוקים לפי התקנים. איך ראוי שהקבוצה תנהג וכדומה.
- נגרר: מסכים עם האחרים, יס מן, נגרר אחרי הרוב אין לו עמדה וחסר עמוד שגרה.

### תפקידים שלילים או תפיחקים בהם חבר הקבוצה מרוכז בעצמו

- בולם: העקשן, עומד על שלו, גם כשלא צריך הוא נותן לשיחה להתקדם, מפריע ובעיקר בולם.
- מחפש הכרה: עסוק כל הזמן שיכיר בחשיבות ובתמורה שלו, יש לו צרכי הערכה עמוקים, והוא כל הזמן יכיר את זה
- שתלטן: אלה שמשתלטים על השיחה, הם לא מאפשרים לאחרים להביע את הדעה, מדברים מונולוג.
- נמנע: בניגוד לנגרר שאין לו עמוד שדרה, הנמנע לא משתתף הוא נמצא פיזית אך הוא לא חלק מהחברה הוא מנוכר מאוד.

**בעיות בתפקוד** כשמציבים לפרט דרישות סותרות, או שהציפיות ממנו לא מוסדרות, ואז הלחץ שמופעל עליו להתנהג בצורה מסוימת מתנגש עם הלחץ להתנהג אחרת.

- קונפליקט בין תפקודי ותוך תפקידי: (בין תפקודי – קריירה לעומת אמאות) אישה שהתאמנה חצי שנה על מצגת רוצה לקדם את הקריירה ובדיוק מתקשרים מהגן שהילד חולה... (תוך תפקודי – הצגת גבולות מול פינוק) ילד רוצה משהו מאמא היא רוצה לחנך אותו שלא יהיה מפונק וגם לתת לו.

- עמימות תפקודית: מוגדרת כמצב שבו לפרט לא ברור באופן מלא כיצד יש לתפקד במצבים מסויימים (ערפול)
- עומס יתר תפקודי: לפרט יש עומס רב כתוצאה מהעומס קשה לו לתפקד.

### תגובות אופייניות ללחץ:

- לחץ , תוקפנות, עצבנות
- מופנמות והתכנסות
- שלושת הFים. (פייט, פלייט ופריז – הילחם , תעוף – לבחוח , תקפא)

### פתרונות אפשריים:

- שיתוף הקבוצה: בשיתוף האנשים בזה שאני נמצא בקונפליקט בין שני דברים
- דיון במטרות, הבהרתן ודרך השגתן: מאוד הולם את הבעיה של עמימות וגם עומס וגם קונפליקט בין תפקודי. (בדיבור יש הסבר לעמימות לא משאירים מקום לא ברור).
- לא להעמיס ולא לכפות תפקיד: דבר שיגרום לשחיקות

### **נורמות:**

- דפוסי התנהגות מקובלים שחוזרים על עצמם , יכולות להיות שליליות וחיוביות.
- קונפורמיות: אנשים שמתנהגים לפי הנורמות (צייתנות) הקשר בין קונפורמיות לביצוע
- סנקציות: קלות וחמורות כשאנשים לא עובדים לפי הנורמות

### **הרכב חברתי:**

- הומוגנית – כולם מנהלי חשבונות, מורים, ככל שהקבוצה דומה יותר בדברים
- הטרוגנית – במשהו מסוים הקבוצה מאוד שונה אחת מהשנייה
- לאיסוף מידע נשתמש ב סביבה הטרוגנית (אנשים שונים נותנים לי מידע שונה)
- לקבלת החלטה בזמן קצר נשתמש בהומוגני (כולם באותה דעה פחות מחלוקות)
- תלות הדדית תהיה יותר בקבוצה הטרוגנית (כל אחד שונה ואני זקוק לו)
- סינרגיזם, הפרדה הדדית: נותן בקבוצה הטרוגנית .

**לכידות:** מידת המשיכה בין חברי הקבוצה, ורצונם להמשיך ולהשתייך לקבוצה זו.

### הדברים שמשפיעים על הלכידות הקבוצתית

1. דמיון בעמדות ובמטרות: אנשים שדומים במטרות שלהם, אנשים שיותר מחוברים ומלוכדים.
2. איומים: כשיש איומים כמו על המדינה אנחנו באופן מידי מתלכדים יותר ומתחברים יותר.
3. מערכת התגמול: אם הארגון מתגמל באופן קבוצתי אז התגמול מגבש את הקבוצה לעבוד ביחד כי התנאי לעבודה משותפת קבוצה. לעומת זאת, אם התגמול הוא יחידני כל אחד ישים את הדגש על התפוקה האישית וזה בא על חשבון הקבוצה.
4. גודל קבוצה: ככל שהקבוצה גדולה יותר האפשרויות לדבר אחד עם השני יורדות. ככל שגדול הקבוצה גדולה הלכידות יורדת וככל שהקבוצה קטנה הלכידות עולה.
5. בידוד: אם הקבוצה נמצאת במבודד מקבוצות אחרות, הבידוד יוצר תחושה של גורל משותף ואז באופן טבעי מתלכדים.
6. הצלחות: ככל שהקבוצה אליה אני שייך מקנה לי הרבה יותר הצלחות כך הלכידות רבה יותר כי שווה לי להיות שייך לקבוצה.
7. קשיי כניסה: ככל שהאפשרות להכנס לקבוצה (תנאי קבלה) כך גם מידת הלכידות יותר גבוהה.

### השפעת הלכידות:

1. טיב התקשורת: בלכידות טיב התקשורת טוב יותר
2. שביעות רצון: ככל שהלכידות עולה גם שביעות הרצון עולה.
3. קונפורמיות: ככל שהלכידות עולה הקונפורמיות תהיה גבוהה יותר.
4. ביצוע: רמת הביצוע תלוי במרמות.

מחלות של קבוצות: תופעות בעייתיות של קבוצה, נטיה להשקיע פחות מאמץ בידיעה שאחרים יעשו את העבודה, ככל שהקבוצה גדולה יותר הסיכוי **לבטלה חברתית**. (הפתרון הגדרת תפקיד לכל אחד וסנקציות). **מעתיק נטילת הסיכון** (קיטוב קבוצתי) – הקבוצה לוקחת יותר סיכון מאשר יחיד [2 סיבות עיקריות – פיזור אחריות והרצון להתבלט]

**חשיבה קבוצתית:** אנחנו חושבים כקבוצה, אנו חושבים ביחד כמוח אחד. – לא מומלץ להיות מוח אחד. המאפיינים של חשיבה קבוצתית

1. אשליה של אי פגיעות – הקבוצה כל כך מלוכדת חשה בכוח "שאף אחד לא יכול עליה" היא גורמת לזלזול למה שהאחרים אומרים.
2. רציונליזציה – ברגע שמישהו בא ואומר משהו שהוא אינו נכון [מערער את הדעה שלנו] אנשים יעשו רציונליזציה להסביר לעצמם למה הם לא צודקים.
3. תחושת עליונות – בגלל שאנחנו כל כך טובים מאחרים אז אין צורך לשמוע את הדברים האחרים.

#### 4. לחץ לקונפורמיות – יש עליכם לחץ ללכת עם הרוב ולשתוק

- סטריאוטיפים שלילים – אנחנו ניתן לאדם שאמר את זה סטירואטיפ (סתם בלונדינית).
- צנזורה עצמית – כשאני רוצה להגיד משהו אני מעדיף לא לומר את מה שאני חושב
- אשליית אחדות הדעים – שכולם בדעה אחת
- שומרי הסף – מי שלא עשה על עצמו צנזורה עצמית אז יהיו משתיקים שיורידו את הדעה של האחר.

#### דרכים למזעור חשיבה קבוצתית (מקטרגים)

- מינוי אנשים פורמאליים להעלאת מידע שלילי אחר – יש תמיד הסבר לתהליך של מה שאנחנו עושים.
- למנוע מהאדם הדומיננטי לחוות את דעתו הראשון, לנטרל את דעתו ולכונן את הדברים אחרת.
- שימוש בשיעור מוחות: בשיעור מוחות אנחנו בשלב הראשון כל אדם בתורו אומר מה שהוא חושב אחר כך סבב דעות למה הוא חושב. בסבב הבא עוברים רק על הרעיונות שנשארו וכך עוברים סבבים רבים עד שמקבלים את הדעה.
- טכניקת דלפי: כשרצו לעשות צוותים של אנשים שנמצאים במקומות שונים ביבשות שונות שיטה זאת הולידה שיש מישהו אחד שמרכז את הדיון הוירטואלי כל אחד שולח למנחה את התשובה שלו והוא מעביר אותם ללא השם, ותואר כדי שדברים לא רלוונטים ישפיעו על ההחלטה.

#### חוק התפוקה השולית הפוחתת ככל שיש יותר עובדים התפוקה יורדת

ככל שהקבוצה גדולה יותר : אפשרות הביטוי יורדת, הלכידות יורדת, שביעות הרצון יורדת, שביעות הרצון יורדת, הפורמאליות עולה, והביצוע תלוי במרמות.

## התנהגות ארגונית שיעור 11

עידן נדיר | נושא: אקלים ותרבות ארגונית | עדכון: 09/01/2013

\*אקלים ארגוני: אקלים משקף את המצב של התרבות הארגונית בזמן נתון אך תרבות הארגונית היא קבועה.

### המודל של שיין:

שיין, מחלק את התרבות הארגונית ל-3 שכבות על פי מודל "קרחון" (חבד גלוי של המיים, חבד המדודים הערכים, והמצולות זה ההנחות הבסיסיות), השכבות של שיי

1. החבד הגלוי – הוא אמנם גלוי אך לא תמיד בחר, טקסטים, גיבורי הארגון, סמלים, לשון (שפה), פולחנים (טקסים), מיתוסים (סיפורים שמנצחים את הזמן).
2. חב הערכים – הוא מדבר על ערכים ועמדות, חבד שהוא בעצם סמוך למודע לא נעלם מאיתנו אך יש צורך לחשוב על זה כדי לדעת את זה.
3. חבד ההנחות הבסיסיות – החבד השלישי הסמוי, והוא מייצג בעצם צפנים תרבותיים מובנים מאליהם (זאת הסכנה – קשה להגדיר ולנסח אותם) יחסים עם הסביבה, טבע האדם, טבע המציאות, טבע פעילות האנושית.

דוגמא: חנית ביצעה מכירות תוך החסרת פרטים שעשויים לשבש את תהליך המכירה. (יש פער)

הנרמה: נציגים מבצעים תהליך מכירה אמין תוך שקיפות מוחלטת על מנת למנוע לקוחות חוזרים לנציגים אחרים הערכ: הוגנות. הנחת היסוד: ביצוע המכירה בצורה שקיפה תוביל לשביעות רצון גבוהה יותר מצד הלקוחות ותמזער סיכוי ללקוחות לא מרוצים בעתיד.

במקומות שיש פערים גדולים בין הנרמה והערכים שם צריך לטפל.

**תרבות דומיננטית**: משקפת את ערכי הליבה המשותפים למרבית החברים.

**תת תרבויות**: מיני תרבויות, שמוגדרות ע"י מחלקות מסוימות או ע"י הפרדות גיאוגרפיות

**ערכי ליבה**: הערכים הראשונים או הדומיננטים המקובלים בארגון

**תרבות לאומית ותרבות ארגונית**: תרבות הלאומית משפיעה יותר על העובדים מהתרבות הארגונית היא יותר חזקה ממנה (לדוגמא: אם חאים ישראלים שמנהלים ע"י חברה אמריקאית יש התנגשות בתרבות מבחינת תרבות העבודה של הישראלים)

**הארגון כאישיות**: אנחנו יכולים לעשות האנשה את הארגון כאילו הוא אישות כאילו הוא אדם ובמסגרת הזאת אני מאפיין אותו כאישיות ואז אני יכול לדבר על ארגון סכיזופרנית ארגון פרומאדי

**מאפייני המפתח של תרבות ארגונית: [גבוה נמוך]**

- **חדשנות ולקיחת סיכונים:** כל ארגון יכול להיות או גבוה או נמוך בממד הזה, אנו בודקים עד כמה הנושא הזה חשוב לארגון, עד כמה הוא מדגיש חדשנות ולקיחת סיכונים, המבחן האמיתי של ארגון כזה הוא עד כמה הארגון מוכן לגלות סבלנות לטעויות.
- **צומת לב לפרטים:** עד כמה הנושא הזה מרכזי בארגון, ארגון שמייחס חשיבות לפרטים הוא ארגון שמייחס צומת לב לאיכות
- **מכוונות לתוצאות:** עד כמה בארגון יש מחויבות להשגת תוצאות, או עד כמה אני שם דגש על תוצאות לעומת תהליך (בהערכת העובדים על מה אני מעריך אותם על התפוקות או על התהליך)
- **מכוונות לאנשים:** עד כמה בארגון משקיעים באנשים לעומת מכוונות משימה.
- **מכוונות לצוות:** עד כמה הארגון שם דגש על שיתוף פעולה עד כמה העבודה היא יחד לעומת עבודה אינדיבידואלית.
- **תוקפנות:** עד כמה הארגון מדגיש את הנושא הזה של תוקפנות כלפי חוץ (מתחרים תחנות) זה יכול להביא לידי כך שגם העובדים יהיו תוקפנים אחד כלפי השני.
- **יציבות:** עד כמה הארגון משתנה, עד כמה הארגון עם אוריינטציה לשינוי, הדרך לבחינה היא סוג וכמות השינויים בארגון (שינויים מבנים התנהגותיים וכדומה) – ארגון שהוא יציב כל הזמן זה לא טוב כי יש לו קושי להסתכל לסביבה.

אפשר לעבור ארגון ארגון, על כל הסעיפים ועל כל המאפיינים ונתנים גבוה ונמוך, תרבות ארגונית חזקה היא מגובשת, יש מקום אחד שתרבות ארגונית חזקה היא בעיתית, שבה השינוי הוא לא חלק מהשינוי אז הוא בבעיה. חסרון של תרבות חזקה מאוד קשה להשתנות ולהסתגל לסביבה.

### איך נוצרת תרבות ארגונית:

1. מייסדים: מקימים ארגון הם מקימים את הארגון עם קבוצה קטנה של אנשים,
2. בעלים: הם תמיד חלק מהמייסדים,
3. הנהלה: כשהחברה גדלת יש צורך בהנהלה וכאן מתחילים פערים, - מי שבחר את ההנהלה הוא הבעלים, המייסדים והבעלים בחו אנשים שדומים להם.

בתרבות הארגונית קיים קשר בין התרבות הארגונית לבין המייסדים והבעלים של החברה, הם משאירים חותם מאוד מרכזי.

### איך נשמרת תרבות ארגונית:

- **מיון עובדים:** אנחנו בוחרים אנשים שהם דומים לי
- **סוציאליזציה:** (חבר בחברה), פורמאלית או בלתי פורמאלית, פורמאלית אנחנו מדברים על ימי עיון, שיחת קבלה, חומר וללמוד אותו, וגם בלתי פורמאלי – שיחת מסדרות לייד הקולר, דרך השיחות עם החברים וכדומה.

- **סיפורים ומיתוסים:** סיפורים מהווים איזה שלד שמלכד בתוכו חומרים ייקרי ערך על הארגון, ומעבירים לנו מידע סיפור ששורד יש לו פונקציה שמשרת איזו מטרה.
- **טקסים:** כל טקס שיש בו במה שאפשר להזכיר לעובדים מה רוצים מהם ולספר לעובדים דרך החזון וכדומה.
- **סמלים פיזיים:** טקסטים, על הלוח וכל דבר שאנו רואים פיזית בעבודה (איך נראה הכסא השולחן העבודה ושיש לו משמעות).
- **שפה:** להרבה ארגונים יש שפה שרק מי שעובד באותו ארגון מבין אותה, מי שדובר אותה זה סימן שהוא הסתגל לתרבות הארגונית.

יתרונות וחסרונות: תרבות חזקה היא טובה כל עוד היא לא מעכבת אותנו ונותנת לנו להסתגל

## טיפוסי ארגונים (זוננפלד)

1. אקדמיה: הכוונה לארגונים, שבהם יש דגש מאוד חזק על התמחות של אנשים של העובדים בתפקידים מסוימים, הארגונים הללו לוקחים בדרך כלל אנשים שהם יוצאי צבא.
2. מועדון: ארגונים ששמים דגש על מחויבות לארגון, בארגונים הללו יש חשיבות רבה לגיל של האדם, אנשים מבוגרים שיש להם חשיבות בגלל הוותק שהם צברו ולכן יש להם מקום חשוב יותר בארגון (משרדי ממשלה, וצבא במובן מסוים)
3. קבוצת בייסבול: יזמות, לקיחת סיכונים, חדשנות, תחרותיות וגם לא מעט תוקפנות, בארגונים אלה מתגמלים אנשים לפי הביצוע שלהם חוזים אישים, כל אחד לפי התרומה שלו ולא לפי הוותק יש תחלופה גדולה מאוד בארגונים כאלה (לדוגמא מכוני פרסום)

## טיפולוגיה של הופשטדה

טפולוגיות שונות של ערכים במחקר המשווה של תרבויות. הופשטדה חקר את חברת IBM ב-50 מדינות שונות, הוא מצא 4 ערכים שדרכם אפשר לקרוא מנהיגות וגם תרבות.

1. מרחק כוח – היחס לסמכות: המידה שבה חברי התרבות מקבלים שכוח מחולק בצורה בלתי שווה, נוצר מדירוג של אנשים וקבוצות ביחס לכוח לסמכות ליוקרה למעמד, לעושר ולרכוש. מרחק כוח גבוה מתבטא (ברמת החברה המקרו) בכבוד שתלמידים נותנים למורים שלהם, ילדים נותנים להורים שלהם, ועובדים למנהלים שלהם. בארגונים הדבר מתבטא בהדגשת ריכוזיות ובציות לסמכות. גם בפער גדול בתגמולים בדרגות השונים. מאיתך, במרחק כוח נמוך מתבטא בהעדפה לסגנון מנהיגות משתף יותר ונגישות גבוהה יותר של מנהלים לעובדים
2. אידיבואליזביזם – קולקטיביסט: להיות אינדיבדואל או לשים את החברה לפני, תרבויות אינדיבדואליסטיות מאופיינות בקשרים אישיים רופפים, מתן עדיפות להטבות אישיות, אם התרבות היא קולקטיביסטית (קיבוץ) מאופיינית בקשרים אישיים חזקים, התלכדות

בקבוצת לאורך זמן, אנשים מתחברים לקבוצת שמגינות עליהם ושומרות עליהם. זה בתנאי שתהיה נאמנת בלתי מותנית של הפרט לקבוצה.