

התנהגות ארגונית מיקרו

הַנְּעָה (מוטיבציה; Motivation): חלק שלישי

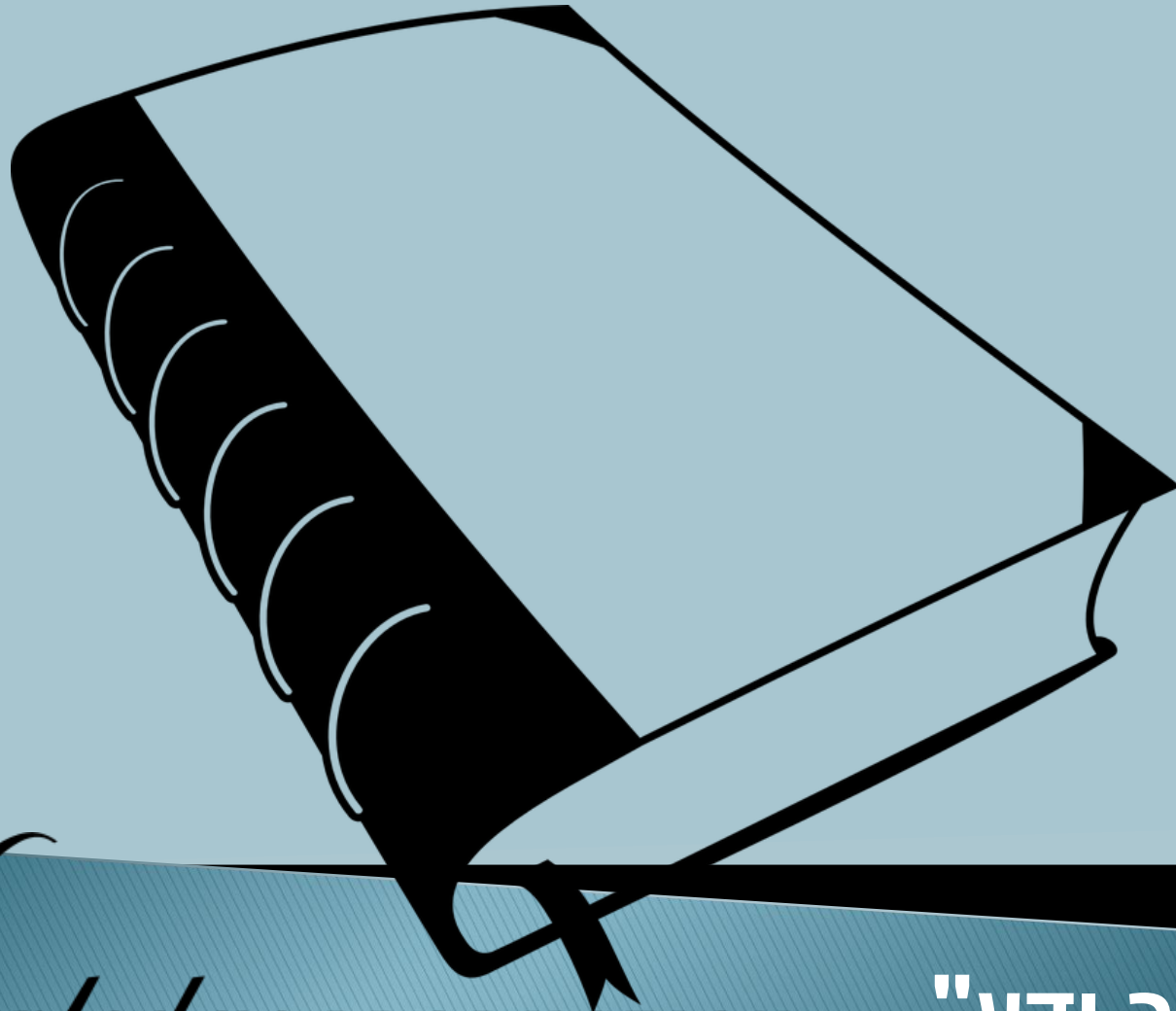


Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

עד כה עסקנו בתיאוריות תוכן

מה מעורר את הפרט להתנהג באופן מסוים

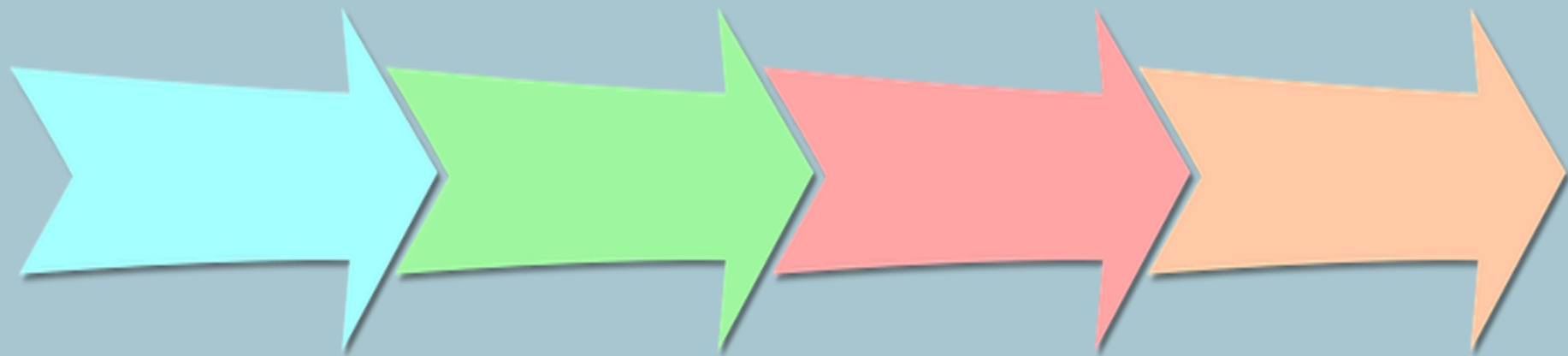


Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

עתה נעבור לתיאוריות תהליך

מה האופן שבו מתממשת המוטיבציה



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

נעבור למוטיבציה ממוקדת **תהליך**

ממוקדות תהליך
(המוטיבציה כתהליך
מחושב ושכלי של
הצבת יעדים, עיבוד
מידע וקבלת
החלטות)

VS

ממוקדות תוכן
(תיאוריות של
צרכים; סיפוק
הצרכים כ'דלק')

מסבירות, כיצד נבנית
מוטיבציה ומה מקיים
אותה.

מסבירות, מה מניע עובדים
ומדוע יתאמצו בעבודה

תורת הציפיות של ורום



- ▶ ויקטור ורום (Victor Vroom);
- ▶ נולד ב-9 באוגוסט 1932) הוא פסיכולוג, פרופסור אמריטוס באוניברסיטת ייל.
- ▶ ורום הציע הסבר חלופי להסברו של פרדריק הרצברג להבנת מנגנון ההנעה של אנשים.
- ▶ על פי "תורת הציפיות" של ורום, הנעה נוצרת באמצעות ציפייה של היחיד, שלפיה התנהגותו תביא לתוצאה המיוחלת.

המטרה

אם נצליח לעצב ציפיות של עובדים, נצליח גם להניע התנהגות (מוטיבציה)



תורת הציפיות של ורום

(EIV - Expectancy Theory)

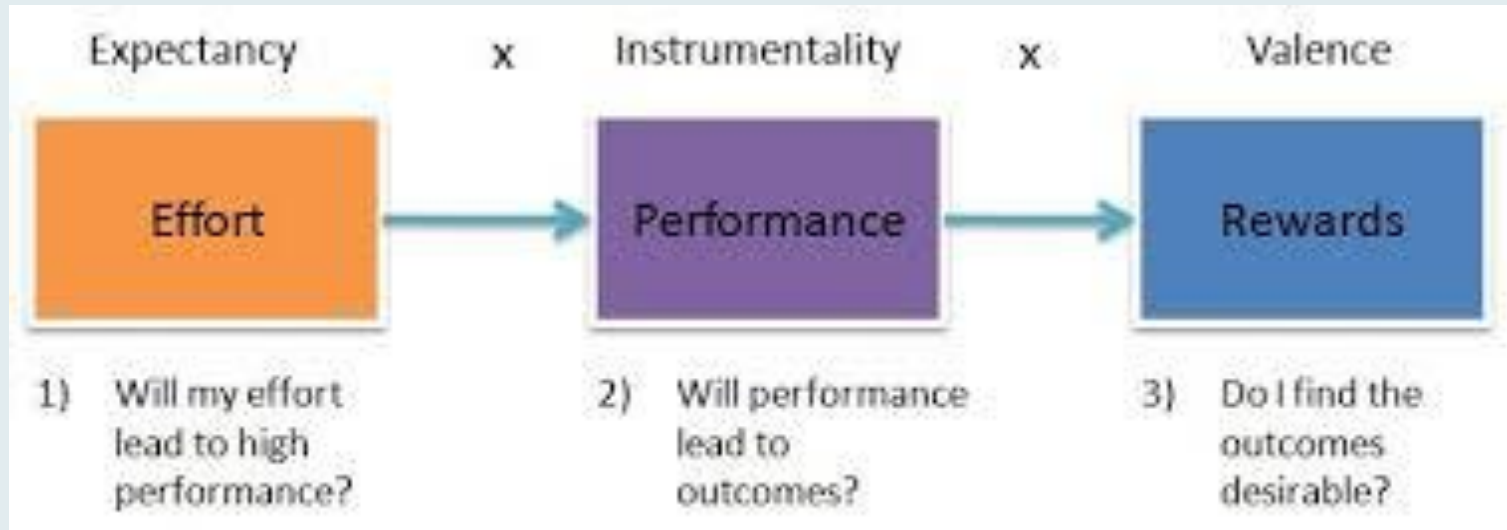


במודל של ורום שלושה מרכיבים,
הקובעים את עוצמת הכוח המניע את
הפרט להשקיע מאמץ:

- ▶ 1. **ציפייה** (expectancy);
- ▶ 2. **תכליתיות / אינסטרומנטליות** (instrumentality);
- ▶ 3. **ערך** (valence).

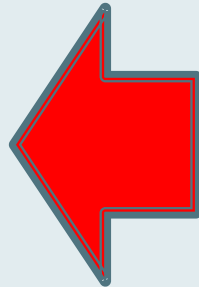
לפי הנוסחה...

אדם יבחר להשקיע מאמץ בעבודה, רק אם יעריך בסבירות גבוהה שיוכל להשיג מטרה משנית בעבודתו, המובילה להשגת מטרה ראשית שיש לה ערך עבורו!

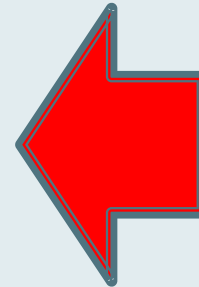


תורת הציפיות של ורום

שתגרום
לי להשיג
מטרה
עיקרית
(תכליתיות)
שאני
חפץ בה
מאוד
(ערך)



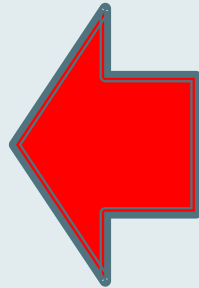
אם אני
סבור
שאוכל
להשיג
מטרה
משנית
(ציפיה)



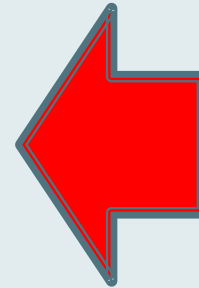
אני מוכן
להשקיע
(מוטיבציה)

לדוגמה

שתגרום
לי להשיג
קידום
(תכליתיות)
שאני
חפץ בו
מאוד
(ערך)



כי אני סבור
שאצליח
בהסתברות
של 80%
להכפיל את
תפוקתי
היומית
(ציפיה)



אני מוכן
להשקיע
(מוטיבציה)

ציפייה (expectancy)

- ▶ תפיסה סובייקטיבית של הפרט בדבר ההסתברות, או הסיכוי, להשיג מטרה משנית או מטרת ביניים בעבודתו.
- ▶ לדוגמה: עובד מצפה שאם ישקיע מאמץ בעבודתו יצליח בהסתברות של 80% להכפיל את תפוקתו היומית.



תכליתיות / אינסטרומנטליות (instrumentality)



▶ תפיסה סובייקטיבית של הפרט בדבר ההסתברות, או הסיכוי, להשיג מטרה ראשית בעבודתו, באמצעות השגת המטרה המשנית.

▶ לדוגמה, עובד מעריך, שאם יכפיל את תפוקתו היומית, יש סיכוי של 60% שהממונה יבחר בו כעובד מצטיין.

ערך (valence)



▶ הערך או החשיבות שמייחס אדם למטרה הראשית של פעילותו.

▶ לדוגמה, אף על פי שעובד מעריך, שאם יכפיל את תפוקתו היומית, יבחר בו הממונה לעובד מצטיין, אין הדבר חשוב בעיניו (כלומר, ההצטיינות בעבודה איננה ערך לגביו).

המנגנון המוטיבציוני, ע"פ ורום, הוא

שרשרת של גורמים

- ▶ מאמציו של הפרט מובילים לביצוע הנדרש.
- ▶ זה מוביל מצדו לתגמול של הארגון או נציגיו, המספק את מטרותיו האישיות של הפרט.

מאמץ = ציפייה X תכליתיות X ערך

Force = Expectancy x Instrumentality x Valence

היחלשות / התחזקות **כל** אחד מן הגורמים
במשוואה, גורמת להיחלשות / להתחזקות
במאמץ (במוטיבציה) של העובד.

דוגמאות

1. עובדת מעריכה, שעבודה מעל לנדרש לא תביא לקידומה.
לכן **לא תשקיע שום מאמץ נוסף (מוטיבציה אפסית)**.
2. עובדת לא מעוניינת בכלל בקידום. לכן, למרות שמאמץ נוסף עשוי להוביל לקידומה, **היא לא תשקיע אותו (מוטיבציה אפסית)**.
3. עובד מקבל בונוס כספי לפי כמות התפוקה שהוא מייצר בפרק זמן מסוים, וזה מתאים למטרה הראשית הרצויה לו. אבל, אם יעריך שמאמץ זה גדול מכפי יכולתו (ציפייה אפסית), **לא תהיה לו נכונות להתאמץ (מוטיבציה אפסית)**.

איך קובע הפרט מה סיכויו להצליח?

- ▶ אחד המרכיבים העיקריים של **תורת הציפיות** הוא הערכת הפרט את סיכויו להשיג מטרה משנית, שתוביל אותו להשגת מטרה ראשית.
- ▶ אחת הדרכים להסביר זאת היא באמצעות מושג **הייחוס (Attribution)**
- ▶ **ייחוס** הוא סוג של הסבר שאנו מייחסים לתוצאות התנהגותנו ולתוצאות התנהגותם של אחרים.

תהליך הייחוס

ייחוס פנימי

מאמין בעצמי והגורם המשפיע החיצוני יציב

מאמין בעצמי והגורם המשפיע החיצוני לא יציב

גורם יציב

לא מאמין בעצמי והגורם המשפיע החיצוני יציב

לא מאמין בעצמי והגורם המשפיע החיצוני לא יציב

ייחוס חיצוני

אם הפרט מייחס את תוצאות האירוע לגורם לא-יציב, התוצאה לא תשפיע על ציפייתו בעתיד

אם הפרט מייחס את תוצאות האירוע לגורם יציב, אזי התוצאה תשפיע על ציפייתו בעתיד

גורם לא יציב

דוגמאות

▶ עולה חדש איננו מבין היטב את הוראת הממונה ונכשל בביצוע **(סיבה פנימית ויציבה הוא מודע לה)**. הוא עלול להעריך, שגם בעתיד הקרוב לא יקלוט היטב את ההוראות, וקיים סיכוי ששוב יכשל.

▶ אם עובד המבין עברית לא שמע היטב את הוראת הממונה ונכשל בביצוע, כי עבר רכב במקום **(סיבה חיצונית לא יציבה, שלא נתונה לשליטתו)**. במקרה כזה, אין לו סיבה להעריך ששוב ייכשל בעתיד.

השפעת הייחוס במקרה של כישלון



▶ אם הפרט מייחס את כישלונו לסיבות לא יציבות, כמו: חוסר מאמץ, חוסר השתדלות או מזל רע, "עוקץ" הכישלון מצטמצם, **והוא עשוי לפתח ציפיות חיוביות בעתיד.**

▶ אם הוא מייחס את כישלונו לסיבות יציבות, כמו יכולת או קושי המשימה, **הוא עלול לפתח ציפיות שליליות לגבי הצלחתו בעתיד.**

דוגמאות

- ▶ מנהל מחלקה - שלא הצליח לשכנע את ההנהלה לקדם את תכניותיו – יכול לייחס את כישלונו לעובדה שלא התכונן מספיק להצגת עמדותיו. זהו **ייחוס פנימי, לא יציב, הנתון לשליטתו**. ייחוס כזה מאפשר לו לא להיבהל מהכישלון ולצפות הצלחה בעתיד.
- ▶ וגם, אם הוא מייחס את כישלונו למצב רוח חולף, שבו היה נתון (עצבנות, חוסר שקט, תסכול וכדומה), שהוא **ייחוס פנימי, בלתי יציב, אך איננו בשליטתו המלאה**, גם אז, ייחוס כזה מאפשר לו לא להיבהל מהכישלון ולצפות הצלחה בעתיד.

הזאב מוול סטריט: איך תנתחו אותו לפי ורום? (באדיבות שי עינב)



לדוגמה

שתגרום
לי להיות

עשיר

(תכליתיות)

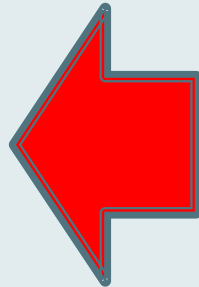
דבר

שאני

חפץ בו

מאוד

(ערך)



כי אני

סבור

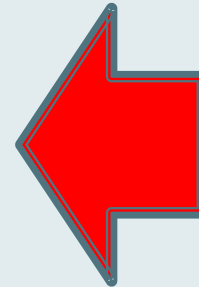
שאצליח

להכפיל

את

תפוקתי

(ציפיה)



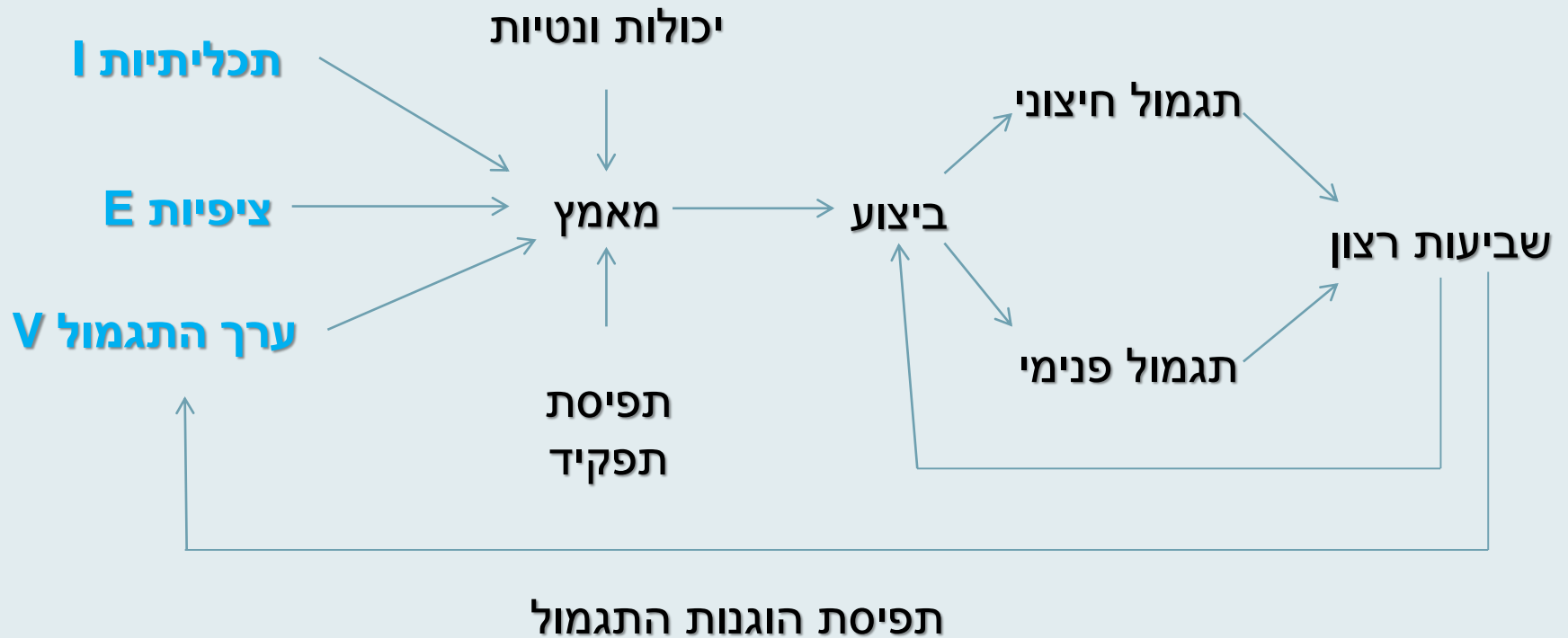
אני מוכן
להשקיע

(מוטיבציה)

מודל הציפיות המורחב של פורטר ולולר (Porter & Lawler, 1968)



פורטר ולולר הרחיבו את מודל הציפיות של ורום (בתכלת)



תיאוריה נוספת הבנויה על תורת הציפיות:

נבואה שמגשימה את עצמה

עליה במוטיבציה וברמת הביצוע של עובדים,
בעקבות הגדלת ציפיות הממונים מהם...



את רוברט קינג מרטון הכרנו מהפרק

'למידה': נבואה שמגשימה את עצמה

(Self Maintaining Expectations; SME)

- ▶ **מרטון** (1910-2003) היה אחד מהחוקרים הנודעים בסוציולוגיה באוניברסיטאות הארוורד וקולומביה.
- ▶ הוא זה שהכניס לעולם האקדמי המודרני את מה שמכונה: **נבואה שמגשימה את עצמה**.

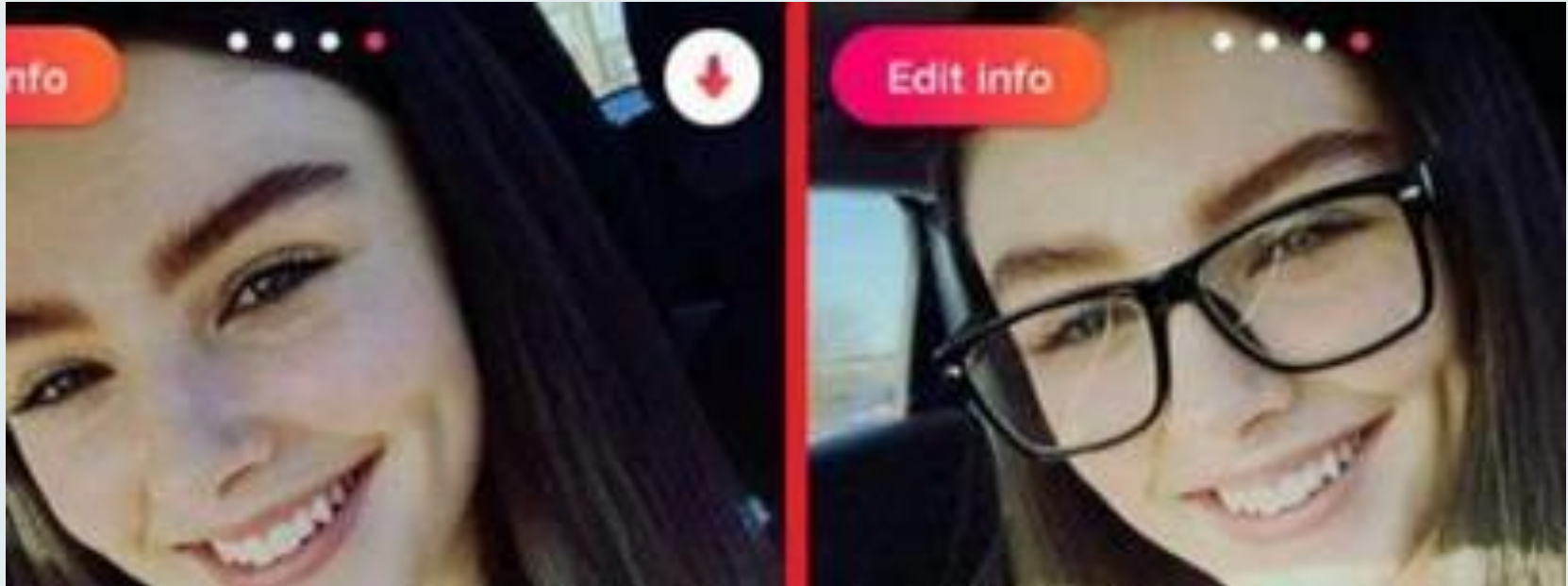


הרעיון של 'נבואה שמגשימה את עצמה' מוכר גם בשמות:



- ▶ 'אפקט פיגמליון', על שם פסל מהמיתולוגיה היוונית שהתאהב בפסל שהוא יצר;
- ▶ 'אפקט רוזנטל' (על שם על שם החוקר המרכזי בניסוי המפורסם, שהשפיע מאד על עולם ההוראה (ראו בהמשך);
- ▶ 'אפקט ההילה' (halo effect);
- ▶ 'אפקט הגולם';
- ▶ אפקט גלתיאה (Galatea effect)

זוכרים את 'אפקט ההילה'



אם מתייחסים אלי כבעל ערך, **המסוגלות**
העצמית שלי מועצמת...

הניסוי של רוזנטל וג'ייקובסון



- ▶ "אפקט פיגמליון" הוכח בניסוי מפורסם שביצעו החוקרים רוזנטל וג'ייקובסון.
- ▶ מורים שקיבלו מידע והאמינו לו - על כך שכמה תלמידים אקראיים בכתתם הם בעלי פוטנציאל לימודי גבוה והם צפויים להתקדם - יצרו בהתנהגותם כלפי תלמידים אלו שיפור משמעותי בהישגי התלמידים הללו.

המשמעות: השפעת 'נבואה שמגשימה את עצמה' על ארגונים

▶ ציפיות ביצוע
נמוכות של
ממונים
מכפיפיהם
פוגעת בביצוע
הכפיפים;
▶ ולהיפך!



איך משתמשים בתורות הציפיות השונות?

הארגון יכול לבנות פתרונות מתאימים, עבור שלושת מרכיבי היסוד: ציפייה, תכליתיות וערך, כדי להגביר את המוטיבציה, ואת שביעות הרצון בעבודה, ולהחליש את נטיותיהם של העובדים לנטוש.



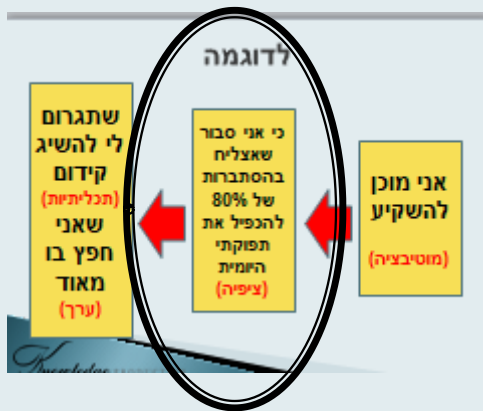
איך משתמשים בתורת הציפיות? מעצימים סימולטנית את שלושת המרכיבים

שתגרום
לי להיות
עשיר
(תכליתיות)
דבר
שאני
חפץ בו
מאוד
(ערר)

כי אני
סבור
שאצליח
להכפיל
את
תפוקתי
(ציפיה)

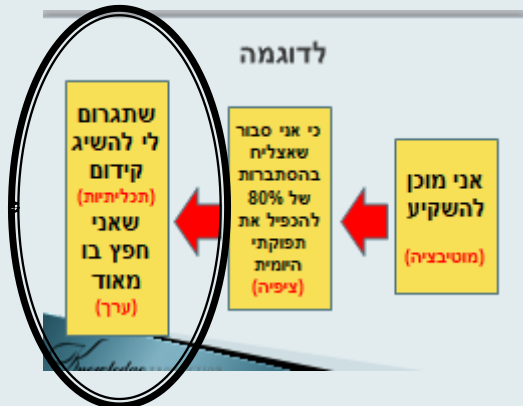
אני מוכן
להשקיע
(מוטיבציה)

שיפור הסיכוי לציפיות ביצוע גבוהות עבור מטרות משנה

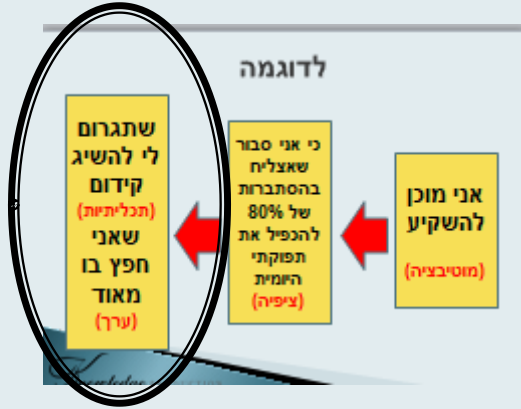


- ▶ גיוס ומיון עובדים מתאימים
- ▶ שיפור יכולת הביצוע של העובד.
- ▶ בדיקת מיומנויות
- ▶ הדרכה, הכשרה ואימון
- ▶ הצבת מטרות הגיוניות
- ▶ אוטונומיה
- ▶ תמיכה (קוצ'ינג)

שיפור מסוגלות העובדים (תכליתיות)



- ▶ עיצוב וטיפול מערך העיסוקים וסביבות העבודה
- ▶ שיפור האמונה שיתקבל תגמול
- ▶ ניטור הביצוע
- ▶ מתן תגמול בזמן
- ▶ הדגשת הקשר שבין ביצוע קודם לתגמול
- ▶ בונוסים
- ▶ פרסי הצטיינות



שיפור הסיכוי לצמיחתן של מטרות ראשיות בעלות ערך

- ▶ הגברת הרגישות לצורכי העובדים
- ▶ תגמול משמעותי לעובד
- ▶ בירור עם העובד לגבי התגמולים שהם בעלי ערך עבורו
- ▶ מתן תגמול מוערך בהתאמה
- ▶ הכנת סל תגמולים

מוטיבציה
באמצעות
הצבת
מטרות

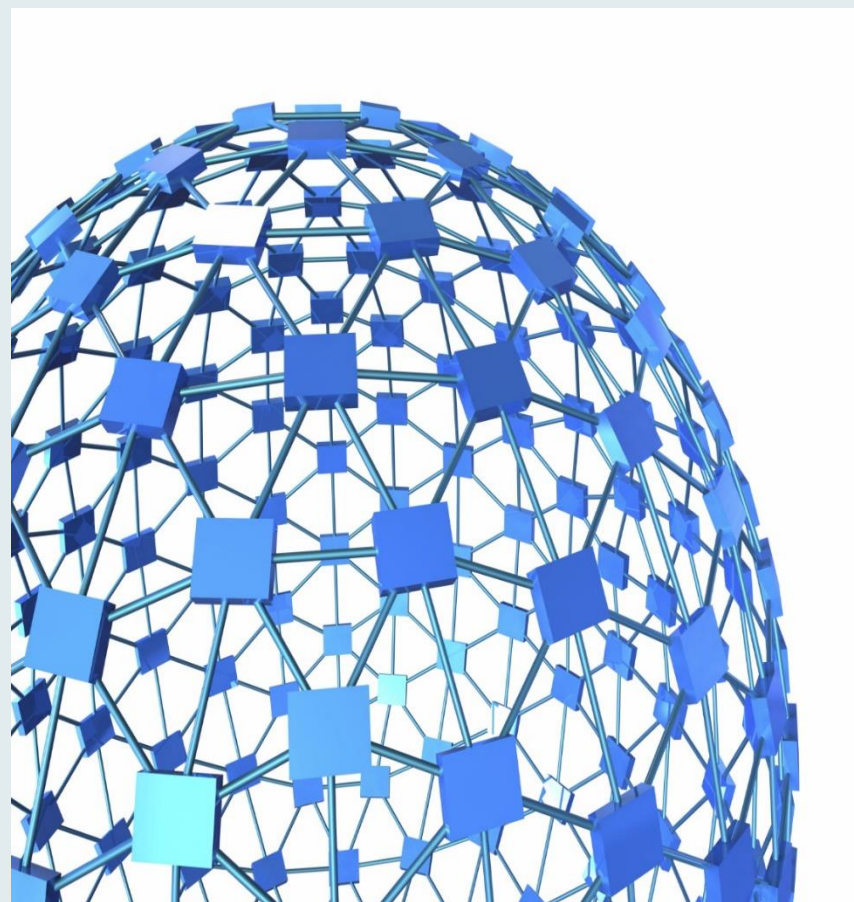


Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

'מטרה' היא הרציונל שמניע מערכת

מערכת מוגדרת, בין
היתר, כקבוצת חלקים,
מקושרים ביניהם,
הפועלת ביחד **להשגת**
מטרה משותפת.



'חתלתול של צ'שיר', פתחה עליסה ואמרה,
'תוכל לומר לי, בבקשה, באיזו דרך עלי
ללכת מכאן?'

'הדבר תלוי מאוד במקום שאליו את רוצה
להגיע', ענה החתול.

'לא אכפת לי כל-כך לאן', אמרה עליסה.



'אם כך, אין הבדל באיזו דרך תלכי', ענה החתול.
'כל עוד אגיע לאן שהוא', הוסיפה עליסה, לצורך
ההסבר.

'הו, אין ספק שתגיעי', - אמר החתול 'אם רק תלכי
די זמן'...

מתוך: לואיס קרול, עליסה בארץ הפלאות, תרגום: אוריאל אופק, ת'א: מחברות לספרות, 1989.





שמי
שמדלג
עליו
משלם
...

לכן,
הגדרת
מטרה היא
תהליך
בסיסי
בניהול...

בישיבת מטות הכוחות המשולבים באוקטובר 2015,
נשאל הגנרל דאנפורד אם **מטרת** הכוחות בסוריה להפיל
את הנשיא אסד

הוא
לא
ידע....



כשלצד אחד אין מטרה ולשני יש, הוא משיג
אותה על חשבוננו



לכן, אין פלא שתיאוריות מוטיבציה רבות נבנות סביב תהליך **הצבת המטרות**

הן ברמת הפרט

הן ברמת

הקבוצה

הן ברמת הארגון

ואפילו ברמת

המדינה

וקבוצות של

מדינות



רעיון המוטיבציה בעזרת הצבת מטרות מופיע כבר בניהול המדעי של טיילור

- ▶ התיאוריה קבעה מטרות ריאליות בעבודה עבור ההנהלה.
- ▶ עבור העובדים הציב טיילור מטרה אפקטיבית של תגמול כספי.



תורת המטרה של אדווין לוק

(Goal Setting Theory)



אדווין לוק (Edwin A. Locke), יליד 1938, הוא פסיכולוג אמריקאי ופרופסור אמריטוס למנהיגות ומוטיבציה בפקולטה למנהל עסקים, באוניברסיטת מרילנד.

הוא דמות מרכזית במה שמכונה "תורת המטרה", וגישתו נחשבת לגישה מרכזית בתחום המוטיבציה בעבודה.

תורת המטרה מסבירה הגברת מוטיבציה
באמצעות תהליכים של הצבת מטרות
ועיצוב התנהגות מתאימה לצורך השגתן!



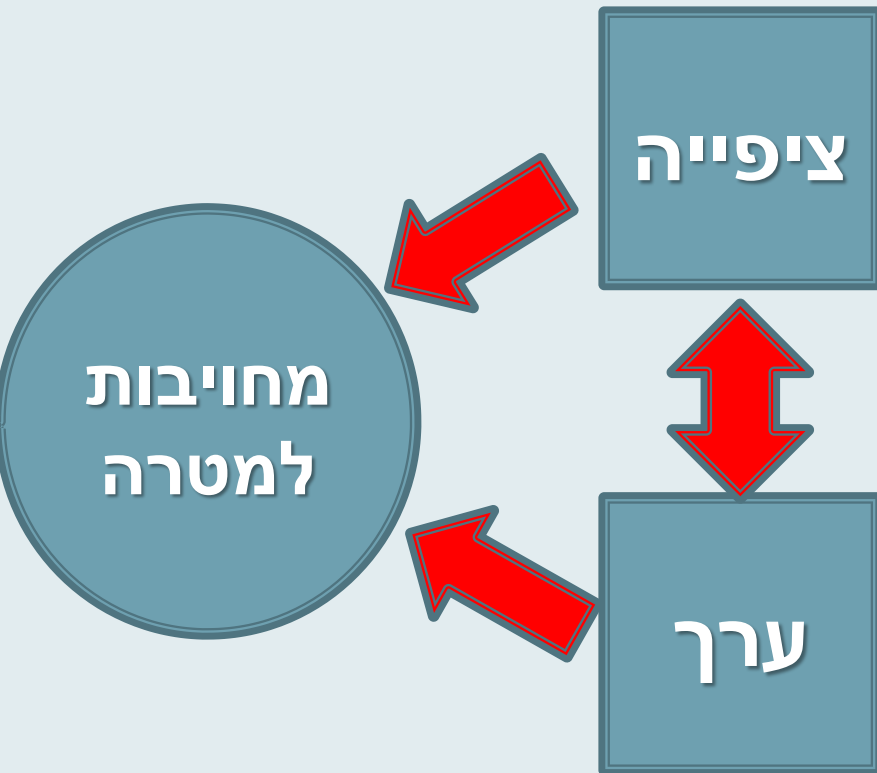
לוק הוא תלמידו של **בנדורה**...

- ▶ התנהגות ופעילות אנושית מכוונת, בעיקר, ע"י תהליכי חשיבה מודעים ("הכוונה עצמית").
- ▶ באופן זה, **מוטיבציה היא מנגנון, המקשר בין תודעה לבין פעילות תכליתית, המכוונת להשגת מטרות מודעות ומוגדרות.**
- ▶ לכן, השגת יעד מוגדר, בלוח זמנים נתון, היא מטרה שמפעילה התנהגות ומאמץ אנושי.
- ▶ כך למשל, סטודנט שמתכוון לבחינה, הנתיב העיקרי של התנהגות המוטיבציה שלו הוא שכלי (קוגניטיבי) ומתוכנן, וזה מה שמדריך את התנהגותו.

קיימות כמה סוגי מטרות, היוצרות מוטיבציה

- ▶ מטרות מיידיות;
- ▶ מטרות ביניים;
- ▶ מטרות סופיות.
- ▶ לעתים, מפרקים מטרה סופית למטרות ביניים ולשלבי משנה.
- ▶ למשל: עבור הסטודנט המטרה הסופית היא התואר, והבחינה היא מטרת משנה.

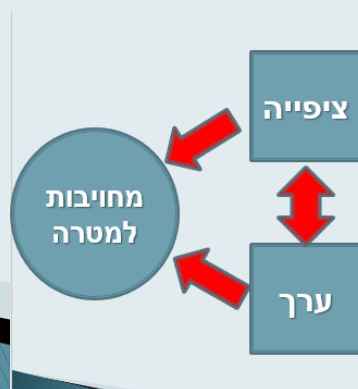
הולנבק וקליין: מודל ציפייה מטרה

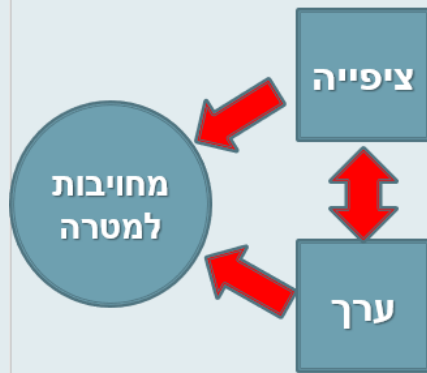


- ▶ **הציפייה** להשיג מטרה **וערכה** **הנתפס** קובעים את מחויבותו של עובד למטרה
- ▶ במאמץ להשיג מטרה פועלים מנגנוני הערכה, הדומים לאלה שבתורת הציפיות.
- ▶ אבל, למטרה יש כוח מניע ישיר; וציפיות הן כוח מניע עקיף.

מה משפיע על **ציפיות (E)** להשיג מטרה?

גורמי מצב	גורמים אישיים
1. השפעה חברתית (מטרות, מחויבות וביצועי עמיתים)	1. יכולת
2. מורכבות המשימה	2. הצלחה בעבר
3. אילוצי ביצוע	3. הערכה עצמית
4. תמיכת הממונה	4. ייחוס סיבתיות



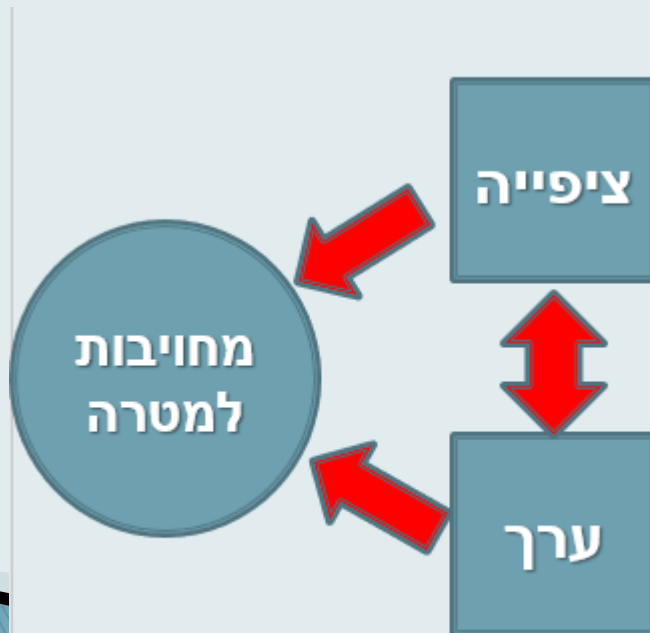


מה משפיע על ערך המטרה (V)?

גורמים אישיים	גורמי מצב
1. צורך בהישג	1. הצהרה פומבית על המטרה
2. כושר התמדה	2. רצון משותף של הקבוצה
3. אישיות	3. בהירות המטרה
4. מחויבות ארגונית	4. מבנה התגמולים
5. מעורבות בעיסוק	5. מידת התחרותיות

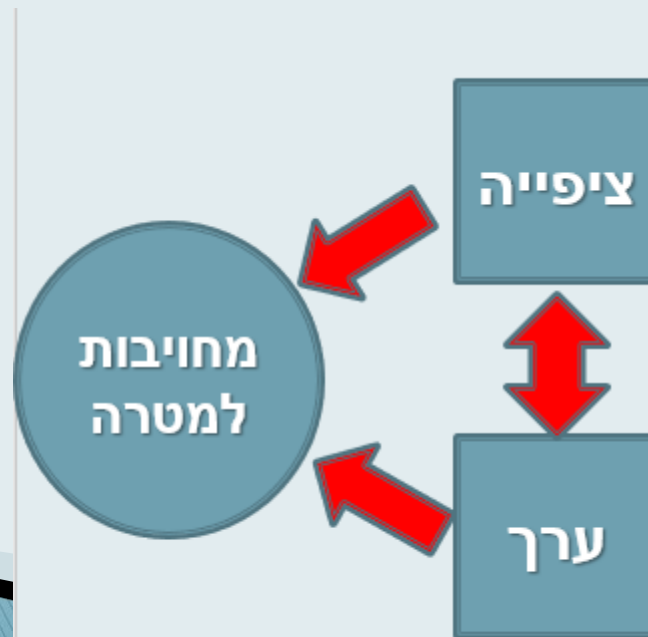
שלושה גורמים משפיעים על מידת המחויבות למטרות

- ▶ **החשוב ביותר: מעורבות עובדים בקבלת החלטות.**
- ▶ אם המנהלים מחליטים, מה שמשפיע הוא מידת הלגיטימיות והסמכות שלהם.
- ▶ רמת התגמולים.

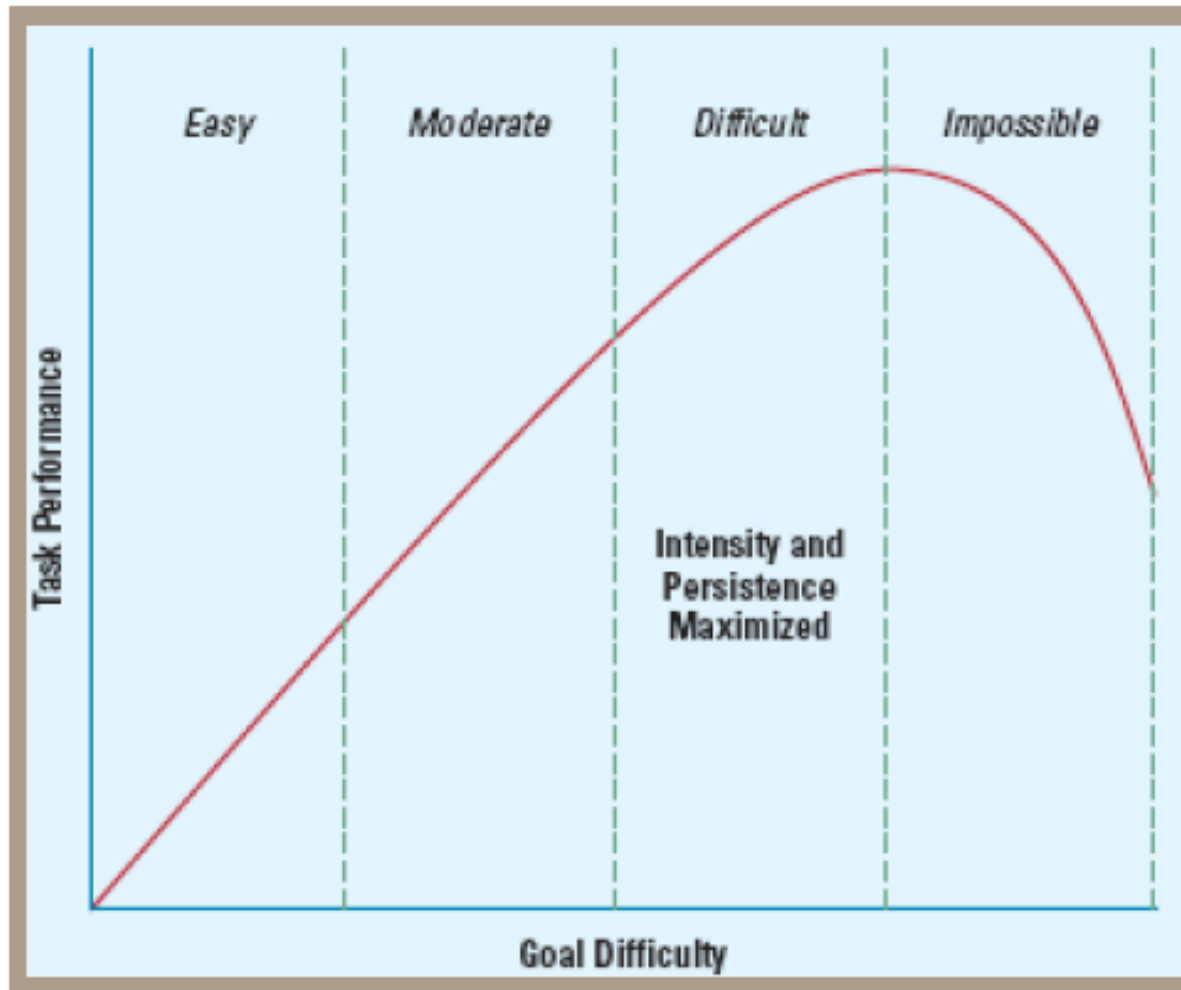


המחקר המצטבר מאשר כי:

- ▶ למטרות השפעה ישירה על הביצוע.
- ▶ קיים קשר הדוק בין התוכן הספציפי של המטרה לבין רמת הביצוע הדרושה להשגתה.
- ▶ מטרות שרמת הקושי שלהן גבוהה, מניעות ביצועים ברמה גבוהה.



הקשר בין קושי המטרה ורמת הביצוע



התנהגות ארגונית מיקרו-ד"ר אשרית כספי ברוך

מטרות משפיעות על רמת המאמץ, רמת ההתמדה במאמץ ועל כיוון המאמץ (1)

- ▶ הצבת מטרות ממקדת את תשומת הלב בהיבטים מוגדרים של המשימה, ומפחיתה הסחת דעת של גורמים, שאינם רלוונטיים בביצוע.
- ▶ הצבת המטרות משפרת את האסטרטגיה של הביצוע, ומאפשרת שיפור באמצעות השוואת רמת ההישגים בפועל לבין מטרות רצויות. זאת, באמצעות הפקת לקחים ולמידה מתקנת ברורות וממוקדות.

מטרות משפיעות על רמת המאמץ, רמת ההתמדה במאמץ ועל כיוון המאמץ (2)

- ▶ הצבת מטרות מאפשרת ויסות יעיל יותר של תגובות רגשיות לקשיים ולהישגים בעת ביצוע המשימות.
- ▶ למשל, שביעות רצון ותסכול נשלטים טוב יותר, כאשר אפשר לערוך השוואות מדויקות בין המצוי לרצוי. שכן, מטרות מוגדרות וברורות מאפשרות לפרט לדעת מה צריך לעשות, ואיזה מאמץ יש להשקיע בביצוע.
- ▶ לדוגמה: לו"ז ברור לסיום משימה ישפיע על ביצועה יותר מניסוח מעורפל.

דוגמאות להצבת מטרות מעוררות מוטיבציה לפי לוק

- ▶ הגדלת תפוקה בשיעור ידוע.
- ▶ צמצום אחוז המוצרים הפגומים בשיעור ידוע.
- ▶ הגדלת הרווח התפעולי של המחלקה בשיעור מוגדר.

הבדלים בין התיאוריות של לוק לורום

▶ לפי **ורום**, יש להימנע מקביעת יעדים ברמת קושי גבוהה, מפני שהם מחלישים את הציפיה, כלומר, את ההסתברות שמייחס עובד לקשר שבין המאמץ שישקיע לבין ביצוע מוצלח.



▶ לפי **לוק**, הצבת מטרות ברורות ברמת קושי גבוהה אך ריאלית, מגבירה את הכוח המניע

לוק מיישב את הסתירה באמצעות המושג "**מטרות ריאליות**". כלומר: מטרות שהעובד מציב לעצמו מתוך הערכת המסוגלות העצמית ואפשרויות הסביבה

מחקרים לימדו כי למשוב תפקיד חשוב

- ▶ שילוב של קביעת מטרות עם משוב משפיע באופן חיובי על הביצוע, יותר מאשר כל אחד משניהם בנפרד!
- ▶ משמע, ממונה המעוניין להגדיל את רמת הביצוע של עובדיו, איננו יכול להסתפק בהצבת מטרות ברורות ומוסכמות. **עליו לספק להם גם משוב על תוצאות עבודתם!**





הסיבה המפתיעה שבגללה עובדים מתפטרים

במכבי שירותי בריאות הבינו שכל עובד שמתפטר עולה להם כמו שבע משכורות חודשיות, אז הם החליטו למצוא דרך לצפות המפטרויות מראש ■ ממודל שפיתחו עולה כי הדרך הבדוקה לאבד עובדים טובים היא לא לעשות שיחות הערכה, ולאבד קשר עמם במהלך חופשות ללא תשלום



818



84



סמי פרץ | התראות במייל

07:10 13.12.2017

הכוונה
למשוב
בזמן אמת!



לסיכום: מטרה היא כלי מוטיבציה יעיל, אם מתקיימים בו 5 תנאים:

- ▶ **הסכמת** המשתתפים במשימות על מהות המטרה;
- ▶ **הגדרה ברורה** של המטרה (מה לבצע, לוחות זמנים לביצוע וקריטריונים להצלחת הביצוע)
- ▶ **רמה גבוהה – אך אפשרית – של קושי** ואתגר במשימות.
- ▶ **משוב** ישיר ומידי על אופן הביצוע ותוצאותיו.
- ▶ **סביבת עבודה מוכוונת מטרות:** סביבה תומכת של מנהלים ועמיתים, בהגדרת מטרות ראויות ומאתגרות לארגון ולפרט; בהתאמת התגמולים; ובמשוב עליהן.

MBO: היישום הקלאסי של תורת המטרה

ניהול לפי יעדים (נל"י);

Management by

Objectives - MBO) היא

שיטת ניהול, שפותחה על

ידי **פיטר דרוקר**. וזכתה

לפופולריות רבה בסוף שנות ה-

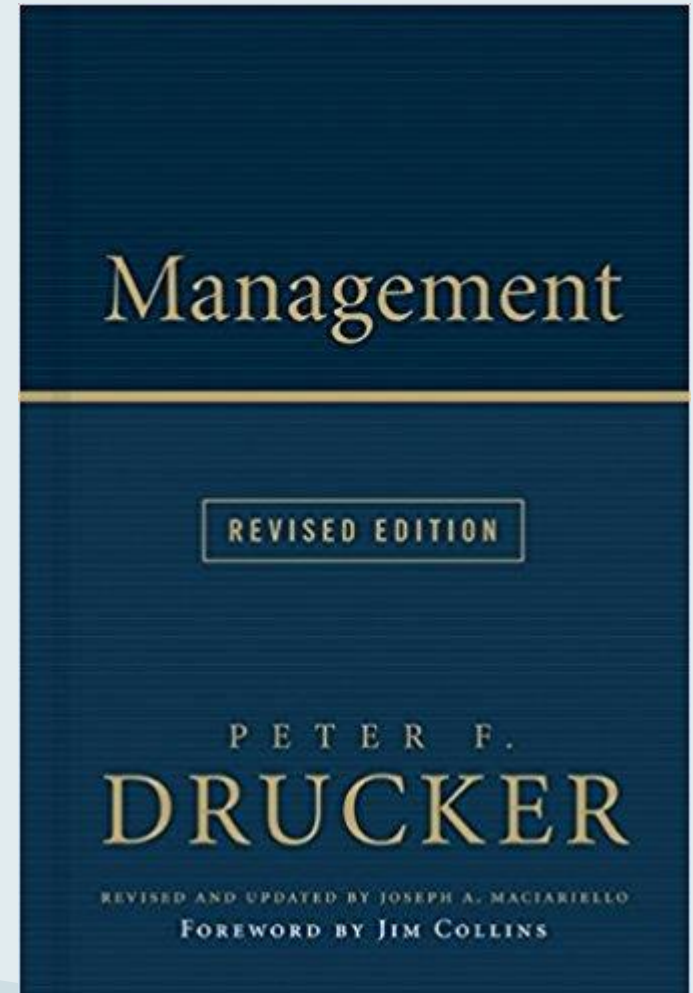
80 ותחילת שנות ה-90 של

המאה העשרים.

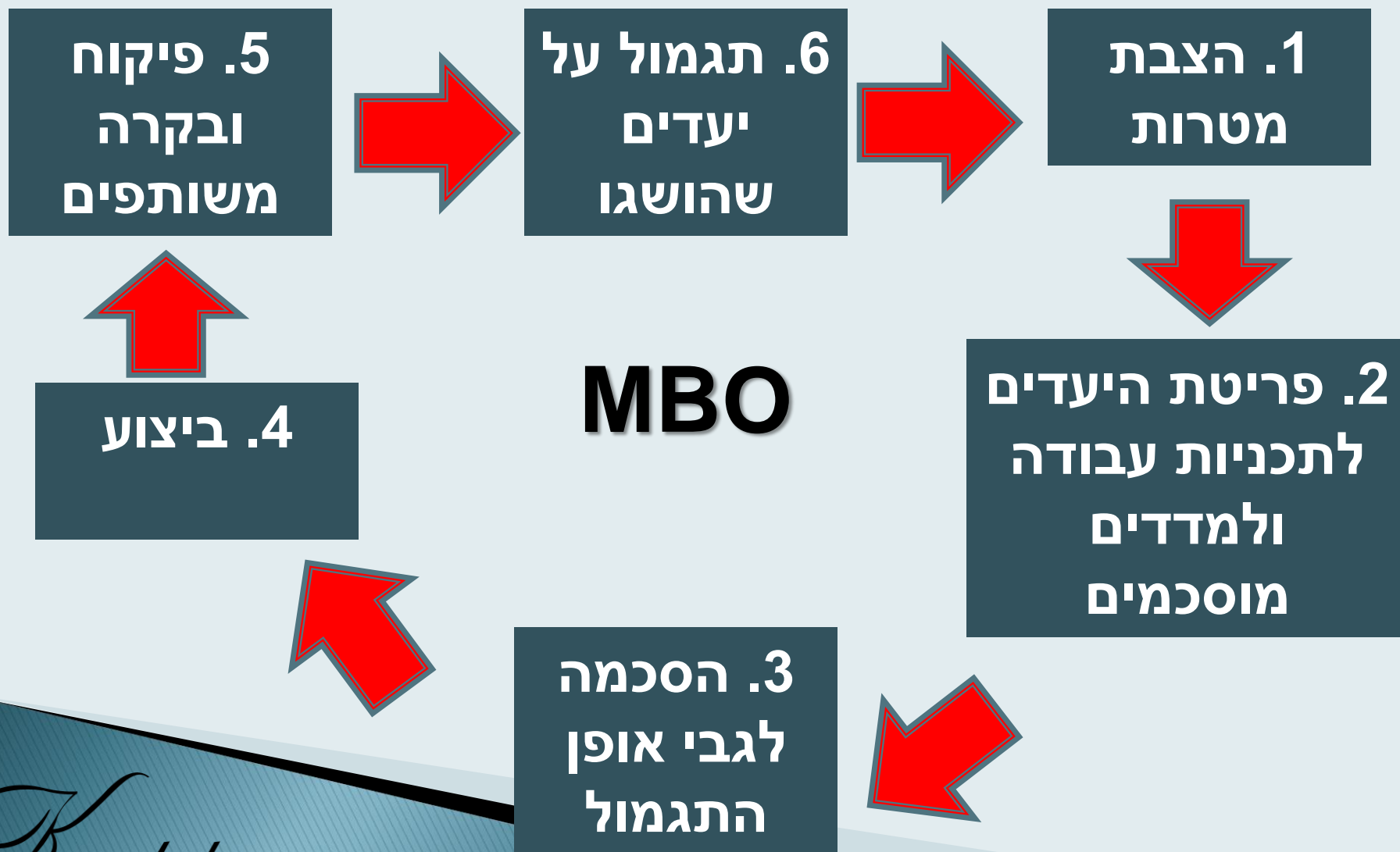


השיטה הופיעה לראשונה בספרו של פיטר דרוקר, 'ניהול', מ-1954

- ▶ מהותה היא השגת **הסכמה** בין מנהלים וכפיפים לגבי היעדים, המטרות והתקנים שהעובדים אמורים להשיג.
- ▶ זאת כדי שלהם ולממונים עליהם יהיה **אמצעי מדידה** יותר **כמותי ואובייקטיבי** של טיב ביצועיהם.



MBO: שלבי העבודה



מגבלות של הצבת מטרות

- ▶ יש קושי להציב מטרות נכונות.
- ▶ יש קושי לעמוד בהן;
- ▶ מדדים לא נכונים מעוותים את השיטה.
- ▶ מודדים מדד ולא השגת מטרה. לא תמיד המדד והמטרה זהים.
- ▶ יש להיזהר ממוטיבציית יתר, שעלולה להביא לתוצאה הפוכה.

**כיוון שהפרק ארוך וכבד, נעשה כאן הפסקה
מתודית. עכלו את החומר ועברו לחלק השני
של ההרצאה...**



התנהגות ארגונית מיקרו

הַנְּעָה (מוטיבציה; Motivation): חלק רביעי



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"



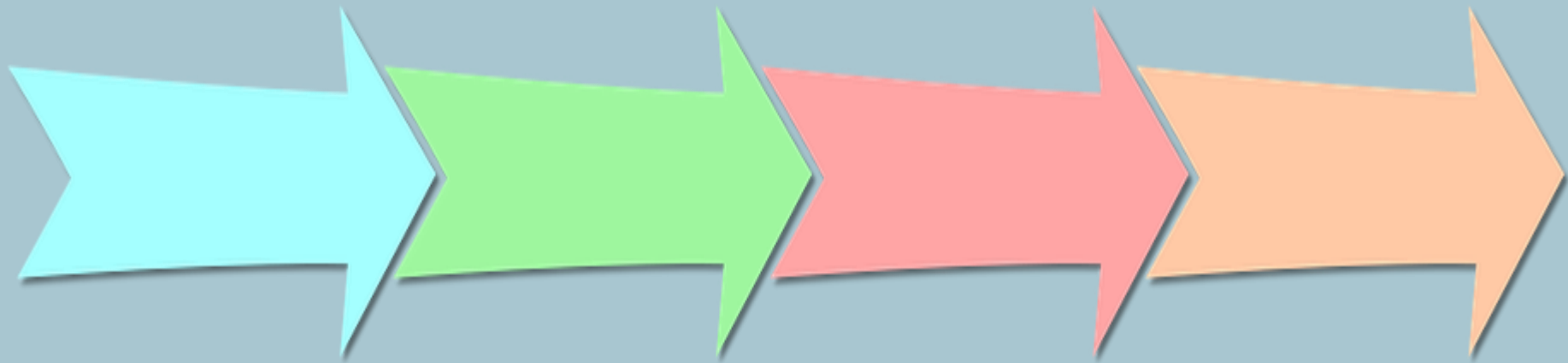
מה למדנו בחלקים הראשון השני, והשלישי?

- ▶ המשגנו **מוטיבציה מהי**.
- ▶ הבדלנו בין **מוטיבציה פנימית למוטיבציה חיצונית**.
- ▶ היכרנו **תיאוריות עיקריות במוטיבציה או הנעה**.
- ▶ הבדלנו בין **תיאוריות תוכן לתיאוריות תהליך**.
- ▶ מנינו והסברנו תיאוריות מכל סוג...

אנחנו ממשיכים בתיאוריות

תהליך

מה האופן שבו מתממשת המוטיבציה



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

הוגנות / שיוויוניות (equitability)

ביחסי העבודה



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

הוגנות ביחסי העבודה מהי?

מצב ראוי וצודק בעיני העובדים (לכן זהו מצב סובייקטיבי), שבו אין קיפוח או אפליה.



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

תיאוריית ההוגנות - אדמס

תאוריית ההוגנות
פותחה על ידי

הפסיכולוג ג'ון סטייסי

אדמס (J. Stacey)

מאוניברסיטת
מינסוטה, ב-1963.

John Stacey Adams-Equity
Theory



היא מתבססת על 3 תיאוריות

תאוריית החליפין החברתי	תיאורית הדיסוננס הקוגניטיבי	תאוריית ההשוואה החברתית
	פותרה על ידי Festinger בשנת 1957.	פותרה על ידי Homans בתחילת שנות ה-50.
הגורסת כי האדם שואל את עצמו האם יש תמורה להשקעה. התפיסה של תמורה והשקעה היא אישית ולא בהכרח אובייקטיבית	פסטינגר דיבר על מצב שבו אצל בני האדם טמון רצון חבוי שמטרתו לשמור על העקביות בין עמדותיהם ותפיסותיהם לבין התנהגותם בפועל. כאשר קיימת סתירה אדם מנסה ליישבה.	הומנס טען כי אנו נוטים להשוות את עצמנו לסובבים אותנו. אנו מרגישים את מצבנו לפי מה שקורה עם אחרים. המוטיבציה שלנו והאנרגיה שלנו מושפעת גם ובעיקר ממה שקורה לאחרים.

העיקרון

אדם מקבל החלטות על בסיס חישוב רציונלי של עלות תועלת:

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

סוגי השוואות

- ▶ 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:

V
S

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

כשאדם מרגיש חוסר הוגנות, הוא מנסה לצמצם את הפער

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

במצב של תשלום יתר...

- ▶ במצב שבו עובד מרגיש שהוא מתוגמל יותר מעובדים אחרים, בטווח הקצר הוא יגיב ברצון "לפצות" את הארגון על ידי הגדלת התפוקות שלו.
- ▶ אך בטווח הארוך, התאוריה גורסת שהעובד יראה בתגמול הגבוה כתגמול לגיטימי עבורו וישנה את התפיסה שלו בהתאם.
- ▶ במקרים מסוימים, עודף התגמול יגרור תסכול ותחושת עליונות ואמונה שהוא ראוי לתגמול אפילו יותר גבוה.
- ▶ בעוד מחקרים רבים תומכים בתוקפה של התאוריה עבור תשלום חסר, תוצאותיהם אינן ברורות בנוגע לתשלום יתר.

צדק של יחסים

לא די בחלוקת משאבים צודקת. עובדים מבקשים צדק גם
ביחס שהם מקבלים.

רפ"ק מזל אסטרון התבטאה בגזענות כלפי שוטר בן העדה האתיופית

ראשי « רפ"ק מזל אסטרון התבטאה בגזענות כלפי שוטר בן העדה האתיופית

רפ"ק מזל אסטרון, קצינת משטרה במחוז דרום, כיום (2014) ראש מחלקת חקירות בימ"ר נגב, פנתה בנוכחות שוטרים נוספים בהתבטאות כלפי שוטר בן העדה האתיופית: "מי זה השחור הזה שיושב מולך? ... תן לשחור הזה שיעשה את זה...".

השוטר, בן העדה האתיופית, וחוקר מוערך במחוז דרום, הגיש תלונות למח"ש ולמפכ"ל המשטרה, בגין התבטאויות אלו של רפ"ק מזל אסטרון, ודרש נקיטת אמצעים משמעתיים חריפים נגדה. אלא שמשטרת ישראל הסתפקה בהערה לתיק האישי של מזל אסטרון, ובהמשך אף קידמה אותה מדרגת פקד לרב פקד, כאילו לא קרה דבר.

במחאה התפטר השוטר מעבודתו במשטרה, ובאמצעות עוה"ד גיא אופיר ועופר מוסקוביץ הגיש תביעה לבית הדין האיזורי לעבודה בב"ש נגד רפ"ק מזל אסטרון ונגד משטרת ישראל, בגין הסתה לגזענות, לשון הרע, וטיפול לקוי של משטרת ישראל בפרשה.

תביעת לשון הרע בגוגל

לשון הרע - הגנות

לשון הרע - מפורסמים

לשון הרע בעבודה

הגנת הפרטיות

השוני במוטיבציה בין עובדי כפיים לעובדי ידע ומדיניות התגמול בארגונים



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

עובדי ידע מונעים על ידי מוטיבציה חיצונית רק עד גבול מסויים...

בניגוד לעובדי כפיים, שמונעים בעיקר על ידי מוטיבציה חיצונית (אקסטרינזית), עובדי ידע מחשיבים תמריצים חיצוניים רק עד רמה מסוימת, שמעבר אליה, כשהארגון משלם מספיק, מפסיק עובד הידע - בניגוד לעובד הכפיים - לחשוב על הכסף. מה שמעניין אותו מעתה היא העבודה עצמה!

מחקרים מצאו כי שלושה גורמים משפיעים יותר מכל על המוטיבציה של עובדי ידע:

- ▶ אוטונומיה (Autonomy);
- ▶ שליטה ודחף להשתפר (Mastery);
- ▶ מטרה (Purpose).

אוטונומיה (Autonomy)

- ▶ הרצון להיות עצמאים ולהכווין את חיינו (self directed).
- ▶ אוטונומיה היא תנאי למעורבות עובדים.
- ▶ דוגמה לאוטונומיה הם הארגונים, שמידי תקופה, מאפשרים לעובדיהם, לפרק זמן מסוים, לעבוד על כל מה שברצונם, ובלבד שהתוצאות יגיעו להנהלת הארגון.
- ▶ הניסיון שהצטבר עד כה מלמד שהימים הללו הביאו לארגונים תועלת עצומה, ותרמו מאוד להעלאת 'מפלס יצירתיות העובדים' בתרבות הארגון.

שליטה ודחף להשתפר (Mastery)

- ▶ הדחף שלנו להשתפר בתחומים שונים, אינו קשור דווקא לתחומים שמביאים לנו תועלת חומרית.
- ▶ למשל, אדם שמתאמן להנאתו על הגיטרה, רק כיוון שהתהליך עושה לו טוב.
- ▶ כזה למשל הוא הקוד הפתוח: פרי עבודה של מתכנתים, שחברו יחד לפיתוח תוכנה משותפת ללא ניהול ריכוזי, ייצרו ערך מדהים, ובמקום למכור זאת, הם משתפים את הידע שלהם חינם אין כסף, מתוך דבקות ברעיון ואהבת הנושא.
- ▶ זוהי התנהגות מוזרה בעיניים של הכלכלה הקלאסית, אבל אנחנו יודעים כבר היום, שהמודל הכלכלי הישן הזה רחוק מהמציאות...

מטרה (Purpose)

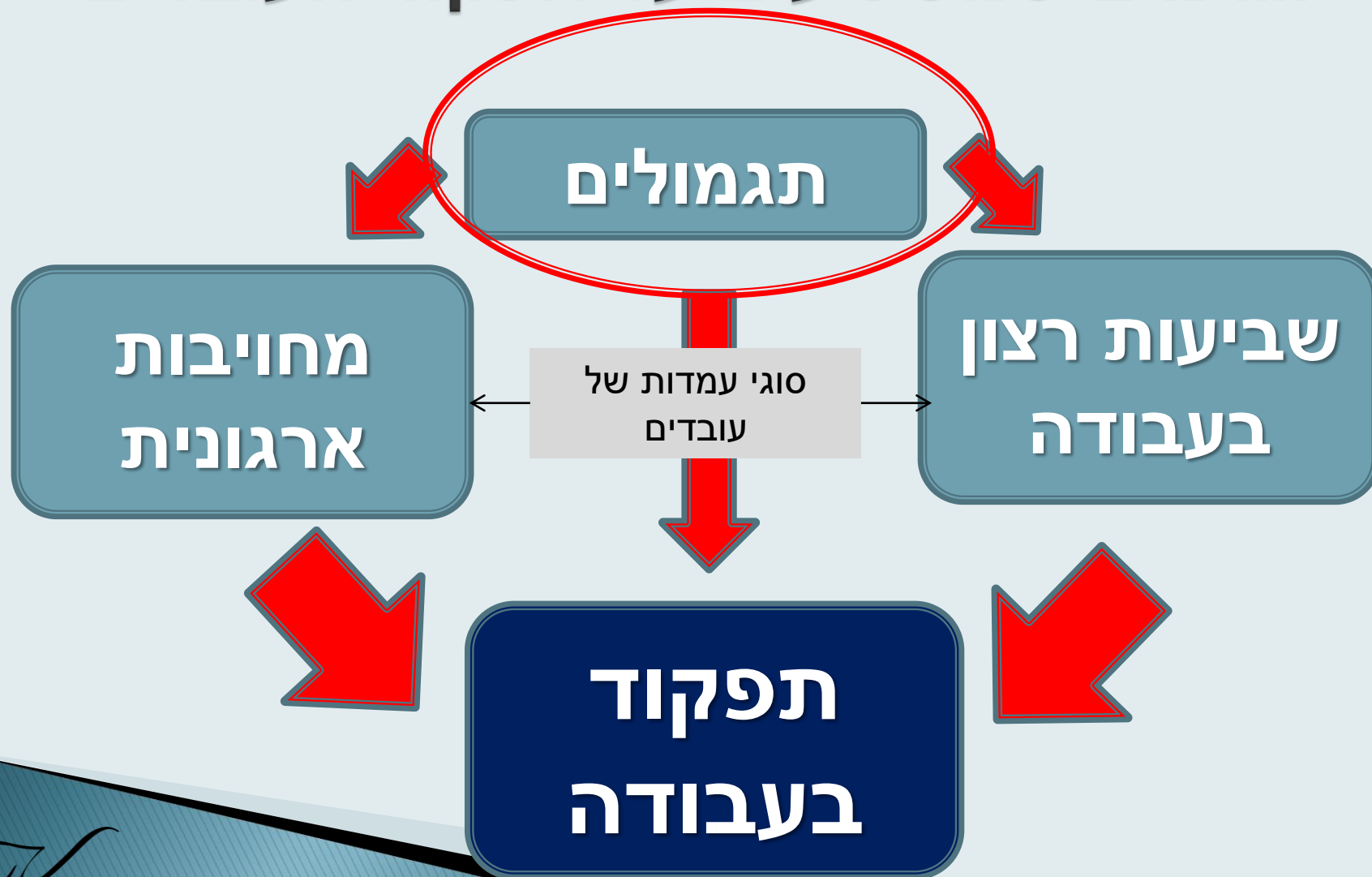
- ▶ לעובדים יש היום מטרות, שהן גדולות בהרבה ממטרות הארגונים שבהם הם עובדים...
- ▶ כמו לעשות את העולם לטוב יותר...
- ▶ לעתים, העובדים ממוקדי מטרה, הרבה יותר מאשר ממוקדי רווחים...

תגמול עובדים



- ▶ 'תגמול עובדים' הוא מתן שכר והטבות שונות לעובדים, במטרה להניע אותם, מבחינה פסיכולוגית, לפעול בדפוס ההתנהגות הרצוי לארגון; להעלות את המוטיבציה שלהם, את שביעות רצונם ואת מחויבותם למקום עבודתם.
- ▶ זהו תחום ידע בניהול משאבי אנוש, המתמקד בעיצוב ובתפעול מדיניות תגמול לעובדים שכירים בארגון.

תגמולים לסוגיהם הם אחד משלושה גורמים שמשפיעים על תפקוד העובדים



הנהלת הארגון יכולה לטפח או לדכא מוטיבציה בעבודה, באמצעות **מדיניות התגמול** שהיא נוקטת

ככל שהגורם האנושי
חשוב יותר לתפוקות
הארגון ולהשגת יעדיו,
כך נודעת חשיבות
מכרעת להעלאת
המוטיבציה של עובדיו.



אופן בניית התגמול לעובדים נובע משתי דרכי הלמידה שלנו

חברתית

למידה על ידי תצפית

התנהגותית

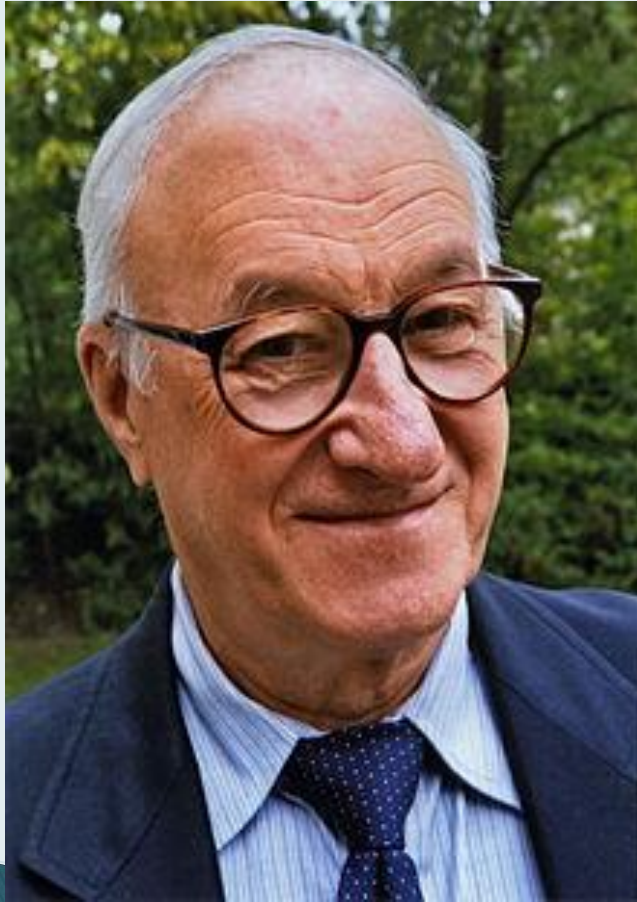
למידה על ידי
התנייה

קביעת תנאי, יצירת תלות בין קיומו של
דבר אחד לדבר אחר (למשל, קשר בין
התנהגות לתוצאה)

תיגמול על פי הגישה ההתנהגותית:

- ▶ הפעלת מסכת שלמה של תגמולים חיוביים ושלייליים (כלומר: עונשים) כלפי העובדים.
- ▶ זאת מתוך ההנחה שכדי להניע אנשים לבצע משימות ולהשיג מטרות ארגוניות, צריך לתמרן אותם בעזרת המקל והגזר.
- ▶ ההנחה היא, שהפרט יתאמץ כדי לקבל את התגמולים (למשל: תוספת שכר) וכדי להימנע מן העונשים (למשל: פיטורין).

תיגמול על פי הגישה החברתית:



- ▶ זוכרים את אלברט בנדורה (Bandura)?
- ▶ פסיכולוג וחוקר מרכזי בתחום הפסיכולוגיה החברתית (נולד ב-1925).
- ▶ מהוגי **תאוריית הלמידה החברתית-**
קוגניטיבית ומושג **המסוגלות העצמית** (self efficacy).
- ▶ גישתו מתמקדת ב**אינטראקציה החברתית-קוגניטיבית של האדם עם סביבתו**.

תגמול על פי הגישה החברתית:

- ▶ מעניק משקל רב לגורמים אישיים: מבנה אישיות, יכולת, ערכים וסגנון אישי.
- ▶ אלה משפיעים על תהליכי השיפוט שהעובד מפעיל.
- ▶ סינון זה מסביר הבדלים בין-אישיים במוטיבציה: שני עובדים החשופים באותה מידה לדרישות הממונה ולתגמולים, מגיבים אחרת: לאחד חשוב מאוד המשוב של הממונה; האחר 'חסין' מפניו...

תגמולים אמורים לעורר **שני** סוגי
מוטיבציה, שנובעים ממקור **שונה**, למרות
שהשפעותיהם **דומות**

V
S

חיצונית
(אקסטרינזית)

פנימית
(אינטרינזית)

מוטיבציה חיזונית (אקסטרינזית)

- ▶ התנהגות המבוצעת במטרה להשיג תגמול חברתי או חומרי.
- ▶ מקור המוטיבציה הוא תוצאת ההתנהגות.
- ▶ תכניות תגמול - הבנויות על עידוד מוטיבציה חיזונית - בנויות על **שיטת המקל והגזר**: מתן תמריצים חיוביים לאדם המבצע את הפעולה הרצויה (הגזר); ושימוש בענישה אם לא יבוצע הדבר על ידו (המיוצגת על ידי המקל).



תכניות תגמול כאלה אמורות לכלול, בדרך כלל, שילוב כלשהו של **ארבעה** מרכיבים:

- ▶ **שכר** (salary)
- ▶ **עמלה** (commission): תשלום הניתן בתמורה לעבודה הכרוכה במתן השירות. תשלום העמלה מצורף לעסקה בנפרד או נכלל במחירה. העמלה מחושבת כאחוז מסוים ממחיר העסקה או בסכום קבוע לעסקה.
- ▶ **בונוסים** (bonuses): תוספת חריגה על עבודה, מעבר לשכר המוסכם.
- ▶ **וענישה** בדרך של אי חלוקת בונוס או קנסות, על או עמידה במכסות שנקבעו.

מוטיבציה פנימית (אינטרינזית)



- ▶ מתארת כוח מניע חיובי – הגורם לתחושה טובה של שליטה, הגשמה והישג.
- ▶ זאת, בלי קשר לתוצאות מועילות אחרות לעובד ולארגון (בדרך כלל, תגמולים חומריים שונים, תפוקה גבוהה וטובה, התייעלות וכדומה).

מדובר במספר מצומצם של מניעים שזוהו במחקרים. הידועים ביניהם הם:



- ▶ רצון באוטונומיה;
- ▶ שליטה ודחף מתמיד להשתפר;
- ▶ דבקות במטרה גדולה;
- ▶ אתגר;
- ▶ הוכחת יכולת;
- ▶ והשגת צדק או הוגנות בעבודה:

בהקשר של מוטיבציה פנימית, תוגדר
'הוגנות בעבודה', כנטייה אישית, הדוחפת
את הפרט לחתור להוגנות, בלא שיקולי
כדאיות!

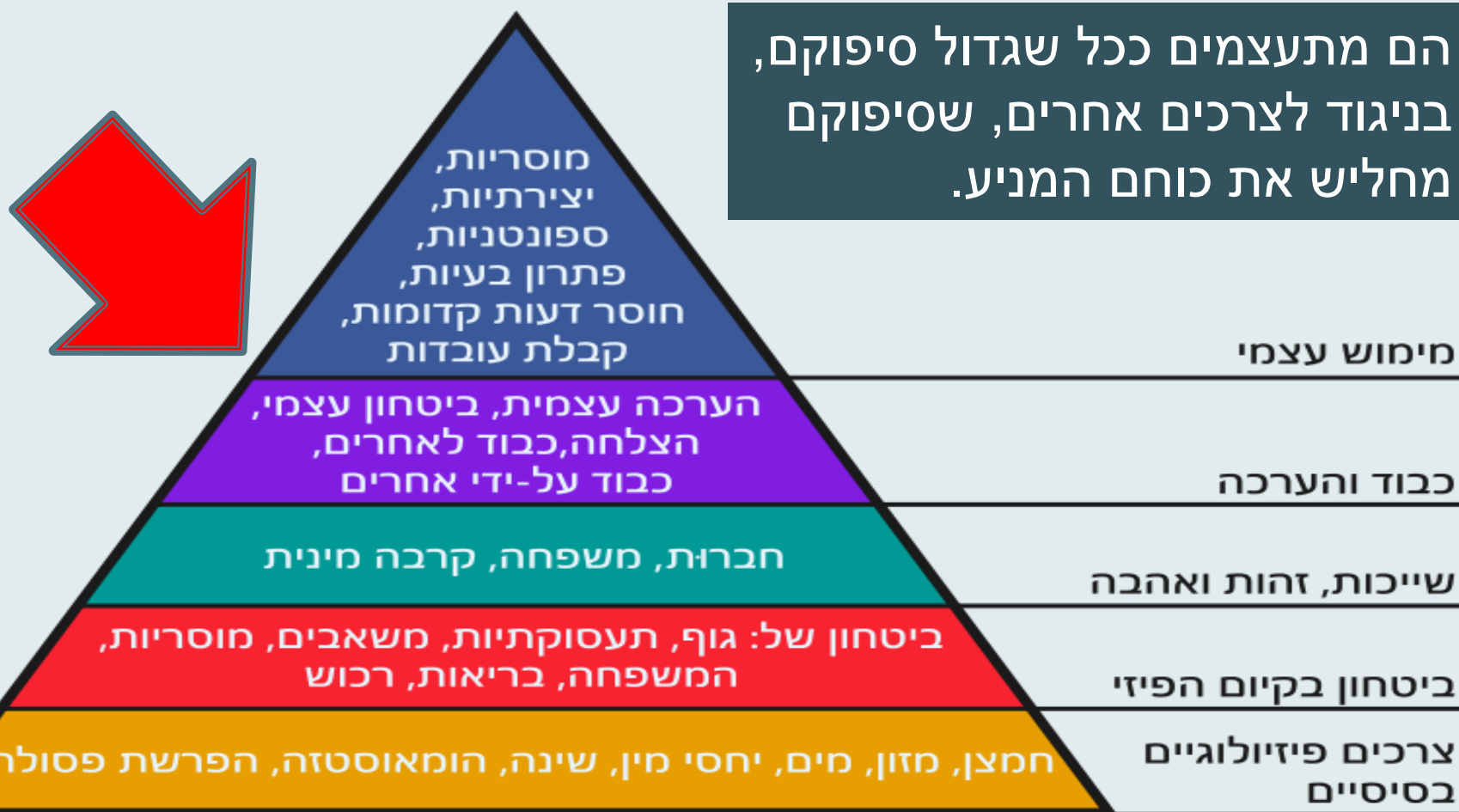
מקור המוטיבציה הפנימית (אינטרינזית)

ההנאה או תחושת
ההצלחה וההישג,
הנובעים מהביצוע
עצמו.



על פי סולם הצרכים של מאסלו מדובר בצרכים ברמות גבוהות של הסולם

הם מתעצמים ככל שגדול סיפוקם,
בניגוד לצרכים אחרים, שסיפוקם
מחליש את כוחם המניע.



הקשר שבין תגמולים חיצוניים ופנימיים

הוא מורכב

▶ בעבר, סברו שתגמולים חיצוניים כשכר **פוגעים** במוטיבציה הפנימית של העובד.

▶ אח"כ נטען, ששכיחים הרבה יותר מצבים של **חיזוקים הדדיים** בין מוטיבציה פנימית למוטיבציה חיצונית; וכי תגמולים חיצוניים מחזקים מוטיבציה פנימית בעבודה, שהתבטאה בנטילת אחריות ובתחושה של שליטה אישית.

▶ מקובל היום להניח, שבטווח הקצר, תגמולים חיצוניים מגבים ומחזקים תגמולים פנימיים, אולם **לאורך זמן, הם מחלישים אותם.**

▶ הקשר הזה משתנה גם לפי תחומי העיסוק. משמע, **יש הבדל בהשפעת התגמולים על עובדי כפיים, ביחס לעובדי ידע.**

תגמול איננו ליניארי (1)



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

מה בין ליניאריות לחוסר ליניאריות?

- ▶ **ליניאריות (Linearity)** היא מצב, שבו שינוי במרכיב בודד במערכת יוצר שינוי **באותו יחס** בתוצר. לדוגמה, הכפלת אחד הרכיבים בפעולת כפל חשבונית תגרום להכפלת התוצאה.
- ▶ לכן, **יש קשר ישיר בין הקלט לפלט במערכת, ובין סיבה לתוצאה.**
- ▶ זו הסיבה שמערכת ליניארית מתנהגת באופן צפוי, דטרמיניסטי (הכל קבוע מראש, וההשפעה של כל מרכיב במערכת צפויה).
- ▶ **במערכת לא-ליניארית** קשה למצוא קשר בין תגובות ה-**מערכת** לבין התשומות המוכנסות לתוכה.
- ▶ היא מתנהגת באופן בלתי צפוי ואינה מאפשרת לחזות את התוצאה (היעדר קשר בין סיבה לתוצאה) או את השינויים בהתנהגות הסוכנים וביחסי הגומלין ביניהם, כמו גם את אורך זמן הפעולה ומשתני המערכת, שיוצרים **חוסר-ליניאריות**.

לכאורה, זה נראה פשוט...

- ▶ ככל שנתגמל עובדים יותר, המוטיבציה שלהם תגבר, והם יתנהגו יותר באופן שבו אנו מעוניינים;
- ▶ ולהיפך: ככל שנעניש על התנהגויות בעייתיות, כמותן תפחת...

פשוט

הבעיה היא שמוטיבציה של עובדים איננה ליניארית!

- ▶ הגדרנו אותה כתופעה חמקמקה ועמומה, לא ידועה עד תום, לא לעובדים עצמם ולא להנהלת הארגון.
- ▶ אבל, התקשינו להבין **למה**...

אין פלא, שעד 1981 נמצאו בספרות לא פחות מ- 140 הגדרות שונות למוטיבציה...

ומי יודע,
כמה יש
היום...



מכאן, ששיטות תגמול ליניאריות תשגנה, לעתים, את המטרה **הפוכה**:

פעמים רבות בונים
ארגונים תכנית
תגמול לעובדים,
במטרה לטפח את
המוטיבציה,
ומגלים בפועל,
שדיכאו אותה...

- פעמים רבות אנו
בודקים מוטיבציה,
ומגיעים למסקנות
הלא נכונות...

בודקים מוטיבציה, ומגיעים למסקנות הלא נכונות

▶ **האם** אנחנו מודדים
נכון?

▶ הרי מדידה משקפת
מוטיבציה **לרגע נתון**.

▶ **האם** היא משקפת
באמת את המוטיבציה
שלי בנוגע לנושא
מסוים?



האם אנחנו מודדים נכון?



תוצאות בדיקת המוטיבציה שלי לפני המירוץ, במהלכו ואחריו תהיינה שונות לחלוטין... אז מתי בודקים?

"אני יכול להביא דוגמה
מחיי האישיים. אני חובב
של ריצות מרתון ונוטל חלק
כמעט בכל ריצה כזו
בישראל. רמת המוטיבציה
שלי לפני המירוץ (וכך גם
רבים מחברי), לא משהו...
אבל כשמתחילים לרוץ,
קורים דברים תוך כדי..."



המוטיבציה מתעתעת במנסים לשלוט בה...



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

ארגונים בונים תכנית תיגמול לעובדים, במטרה לטפח את המוטיבציה, ומגלים בפועל, שדיכאו אותה



- ▶ כלכלנים (כן, דווקא כלכלנים...) מאוניברסיטאות MIT שיקאגו וקרנגי-מלון ערכו מחקר מפורסם, שבו נתנו לסטודנטים סט של אתגרים, ואת ביצועיהם חילקו לשלוש רמות: נמוכה, בינונית וגבוהה...
- ▶ מסתבר, שכל עוד המשימות הכילו רק כישורים מכניים, הבונוסים עבדו לפי הציפיות...

אבל, כשהגיעו למשימות המחייבות כישורים קוגניטיביים, הסתמנה תופעה הפוכה

- ▶ בונוס גבוה יותר הוביל לביצועים **נמוכים יותר!**
- ▶ ביצועיהם של אלה שקיבלו את הבונוס האמצעי דמו לאלה שקיבלו את הבונוס הנמוך...
- ▶ המגמה הזו חזרה על עצמה גם במחקרים בארצות מתפתחות כמו הודו, שבהם לכסף יש משמעות גדולה יותר).
- ▶ **משמע, השפעת התגמול על המוטיבציה של עובדי ידע, איננה ליניארית!**

מסתבר שיש הבדל מהותי בין עובדי כפיים לעובדי ידע בנוגע לתגמול האפקטיבי

▶ עבור עובדי הידע, כסף הוא פקטור חשוב **עד רמה מסוימת.**

▶ כשהארגון משלם מספיק, מפסיק עובד הידע - בניגוד לעובד הכפיים - לחשוב על הכסף.

▶ **מה שמעניין אותו מעתה היא העבודה עצמה!**



המחקר הבא עסק באופן שבו מחולקים הבונוסים: מה עדיף?

- ▶ להתנות בונוסים במכסות,
או לתת אותם ללא תנאי?
- ▶ האם לתת אותם כפרס
למצטיינים? או לתת לכולם,
אך לקחת אותם מאלו שלא
עמדו במכסות?



המחקר תיאר מחקר שדה אקראי בחברה הודית גדולה, המייצרת ומוכרת מוצרי צריכה

- ▶ מערך המכירות של המשרד מורכב מיותר מ-5,000 עובדים האחראים למכירת קווי מוצרים מרובים, כולל מטהרי מים ואוויר, שואבי אבק, מערכות אבטחה ושירותים נלווים.
- ▶ בניסוי, שנערך במשך שישה חודשים בארבע ערים עירוניות (דלהי, בנגלור, מומבאי והיידראבאד), הוקצבו תכניות בונוס שבועיות שונות ל-80 אנשי מכירות במשרה מלאה.
- ▶ מענקים אלו היו משמעותיים, והיוו כ-27% מהשכר החודשי של איש מכירות ממוצע בחברה זו.

אנשי המכירות הופרדו לקבוצות ש'טופלו' באופן **שונה** מבחינת הבונוסים (1)

- ▶ **הקצאה סטנדרטית של בונוסים:** תשלום בונוס שבועי לאלה מאנשי המכירות, שעמדו במכסת המכירות השבועית שנקבעה להם (20% גבוה יותר ממה שמכרו בעבר).
- ▶ **ענישה על אי עמידה במכסות:** נאמר לאנשי המכירות ששלילת הבונוס היא סנקציה בגין אי עמידה במכסות.
- ▶ **לקיחת בונוסים שכבר ניתנו:** בונוסים הוענקו בתחילת השבוע אבל אז נסוג למי שלא עמד המכסות שלהם.

אנשי המכירות הופרדו לקבוצות ש'טופלו' באופן **שונה** מבחינת הבונוסים (2)

- ▶ **מתן בונוס ללא תנאי אך בעיכוב:** הבונוסים יתנו ללא קשר לביצוע המכירות, במטרה ליצור מצב של **תשלום יתר** שנוטה לטובת העובד. גישה זו מסתמכת על **תיאורית ההוגנות של אדמס**, לפיה, כשעובד מרגיש בחוסר הוגנות (גם לטובתו), הוא מנסה לצמצם את הפער, ובמקרה זה, יתאמץ יותר. בקבוצה זו ניתנה הודעה על הבונוס בתחילת השבוע, אולם, התשלום בוצע בסופו.
- ▶ **מתן בונוס ללא תנאי וללא בעיכוב:** הבונוסים שולמו מיד עם ההודעה על חלוקתם.

תוצאות המחקר לימדו כי הבונוסים המותנים היו אפקטיביים פי שתיים מהבונוסים הבלתי מותנים!



- ▶ בונוסים מותנים העלו את תפוקת אנשי המכירות בכ - 24%.
- ▶ יחד עם זאת, עם הזמן הסתמנה ירידה בתפוקה.
- ▶ תופעה זו מוכרת לנו מן התאוריה, שגורסת כי לאורך זמן, העלאת המוטיבציה החיצונית, יותר מידי, תפגע במוטיבציה הפנימית.

המחקר לא מצא חיזוקים לטענה, שענישה תהיה אפקטיבית יותר מחלוקת בונוסים

ממצא זה של המחקר
מנוגד לתיאוריה,
הקובעת כי הרצון של
אנשים להימנע מאבדן
רווחים, יהיה חזק יותר
מאשר הרצון שלהם
להשיג רווח שווה.



באשר לבונוסים שחולקו ללא תנאי

- ▶ נמצא כי הם היו יעילים, רק כאשר הם חולקו בעיכוב שבין ההצהרה על הבונוס לחלוקה.
- ▶ למרות התאוריה על הרצון של עובדים ליישב חוסר הוגנות - גם אם היא מתרחשת לטובתם - הענקת מענקי מכירות לבונוסים בתחילת תקופת המכירות **לא** השפיעה באופן משמעותי על ביצועיהם.
- ▶ החוקרים מציינים כי יתכן כי אנשי המכירות ראו בבונוס המידי פיצוי על ביצועיהם בעבר, ולא פרס על ביצועיהם העתידיים.

באשר לבונוס המעוכב...

- ▶ הדעיכה של השפעתו ירדה מהר לאורך זמן, עד שהפכה שולית בסוף הניסוי.
- ▶ עוד נמצא כי הבונוסים הבלתי מותנים אפקטיביים יותר עבור אנשי מכירות עם שביצועי הבסיס שלהם גבוהים יותר.
- ▶ לעומת זאת, הבונוסים המותנים היו אפקטיביים, באותה מידה, לכולם.

מסקנת החוקרים: המנהלים פועלים מהבטן...



- ▶ המנהלים מסתמכים בקביעת סוג התמריץ, לעתים קרובות, על תחושת הבטן שלהם ולא על הידע הקיים, המבוסס על נתונים כמותיים.
- ▶ הם היו בטוחים, לפני הניסוי, שהגישה הענישתית תהיה האפקטיבית ביותר.

קשה לגבש דפוס תיגמול אחד שיתאים לכולם!

- ▶ ארגונים שונים מכילים אנשים שונים, מתרבויות שונות ולא ניתן להסיק מארגון אחד לגבי האחרים.
- ▶ לכן, החוקרים ממליצים, לעודד חברות להתנסות, מעת לעת, במערכות הפיצויים שלהן, ולאחר את התכנית האופטימלית עבורם.

"כשם שאין פרצופיהם של בני-האדם דומים זה לזה,



כך אין דעות שווה זה לזה אלא כל אחד ואחד יש לו דעה בפני עצמו⁶⁹

ויחד עם זה כדאי לזכור...

שבארגונים רבים
לא תמיד אכפת
להנהלה שעובדיה
יתאמצו יותר מידי,
והיא גם איננה
יודעת (ואיננה
רוצה) לטפח
מוטיבציה בעבודה.



**זהו. תם ונשלם הפרק על הנעה – מוטיבציה.
אתם מוזמנים להיכנס למצגת השאלות ולבדוק
כמה הטמעתם; ובמידת הצורך, לחזור לחומר...**

