

התנהגות ארגונית מיקרו

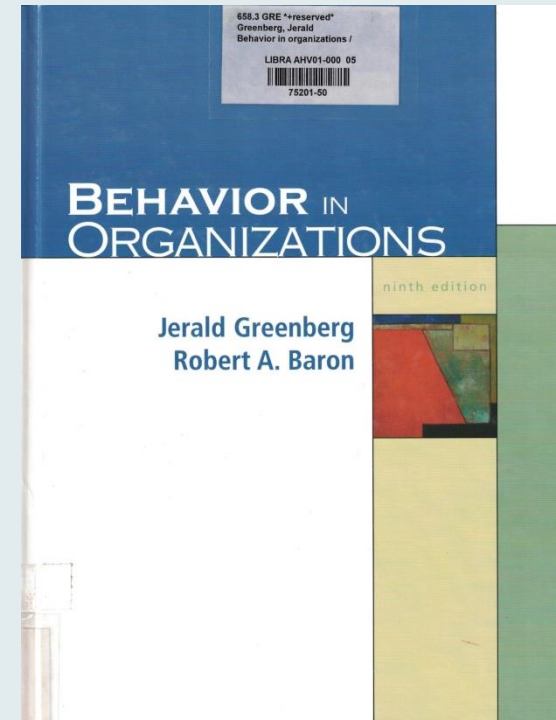
שביעות רצון ומחויבות ארגונית



חומרי הפרק

- ▶ Greenberg Jerald & Baron Robert A. (2008), **Behavior in Organizations**, 9ed. ch.6, pp. 204-244.

והחומרים
שעומדים
לרשותכם
באתר שלי!



מושגים נדרשים בפרק (1)

- ▶ חוויית העבודה;
- ▶ ערכי עבודה;
- ▶ המודל האישייתי
- ▶ עמדות במקום העבודה;
- ▶ גורמי הגיינה;
- ▶ גורמים הנעה;
- ▶ התנהגות אזרחית;
- ▶ מצב רוח במקום העבודה;
- ▶ דיסוננס קוגניטיבי;
- ▶ עיצוב תפקידים בארגון;
- ▶ שביעות רצון של עובדים;
- ▶ הרחבת עיסוקים / איחוד מטלות אופקי;
- ▶ תאוריית שני הגורמים של הרצברג
- ▶ העשרת עיסוקים;
- ▶ מודל מאפייני התפקיד
- ▶ רוטציה בין תפקידים;
- ▶ רוטציה.
- ▶ מודל תפיסת הערך

מושגים נדרשים בפרק (2)

- ▶ מחויבות ארגונית;
- ▶ מחויבות רגשית;
- ▶ מחויבות מתמשכת;
- ▶ מחויבות ערכית;
- ▶ פיתוח מחויבות;
- ▶ העצמת עובדים;
- ▶ העצמת עובדים;
- ▶ התנהגות אזרחית בארגון / אזרחות ארגונית

חצי מהעובדים במשק לא מרוצים: רוצים קידום או העלאה

מסקר שערכה חברת alljobs עולה כי כמעט מחצי מהעובדים לא מרוצים מתנאי העסקתם ורבים מהם מעידים על כוונה לעבור מקום עבודה. לדברי החברה מדובר ב"קול קורא" למעסיקים מצד העובדים. מומחית תעסוקה מרגיעה: הרוב המוחלט לא יעבור

תגיות: יחסי עבודה, עבודה

<https://finance.walla.co.il/item/3041184>

אירה אימרגליק

יום חמישי, 16 בפברואר 2017, 12:19



8 תגובות



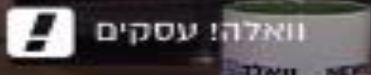
שתף f

מה זה אומר???



עינב בוימפלד

מנהלת המחקר והתוכן באתר AllJobs



מה משפיע על חוויית העבודה שלנו?



חויית העבודה

חויית עבודה היא סך התחושות שחש עובד כלפי מקום עבודתו וכלפי העבודה עצמה.



למה חשוב לעסוק בזה?

- ▶ כי לחוויית העבודה שלנו יש השפעה רבה על **אופן הביצוע** של עבודתנו ועל **איכותה!**
- ▶ לכן ארגונים מעוניינים מאוד, בדרך כלל, **לגרום** לעובדיהם להיות שבעי רצון מעבודתם.



שלושה גורמים משפיעים על חויית העבודה שלנו

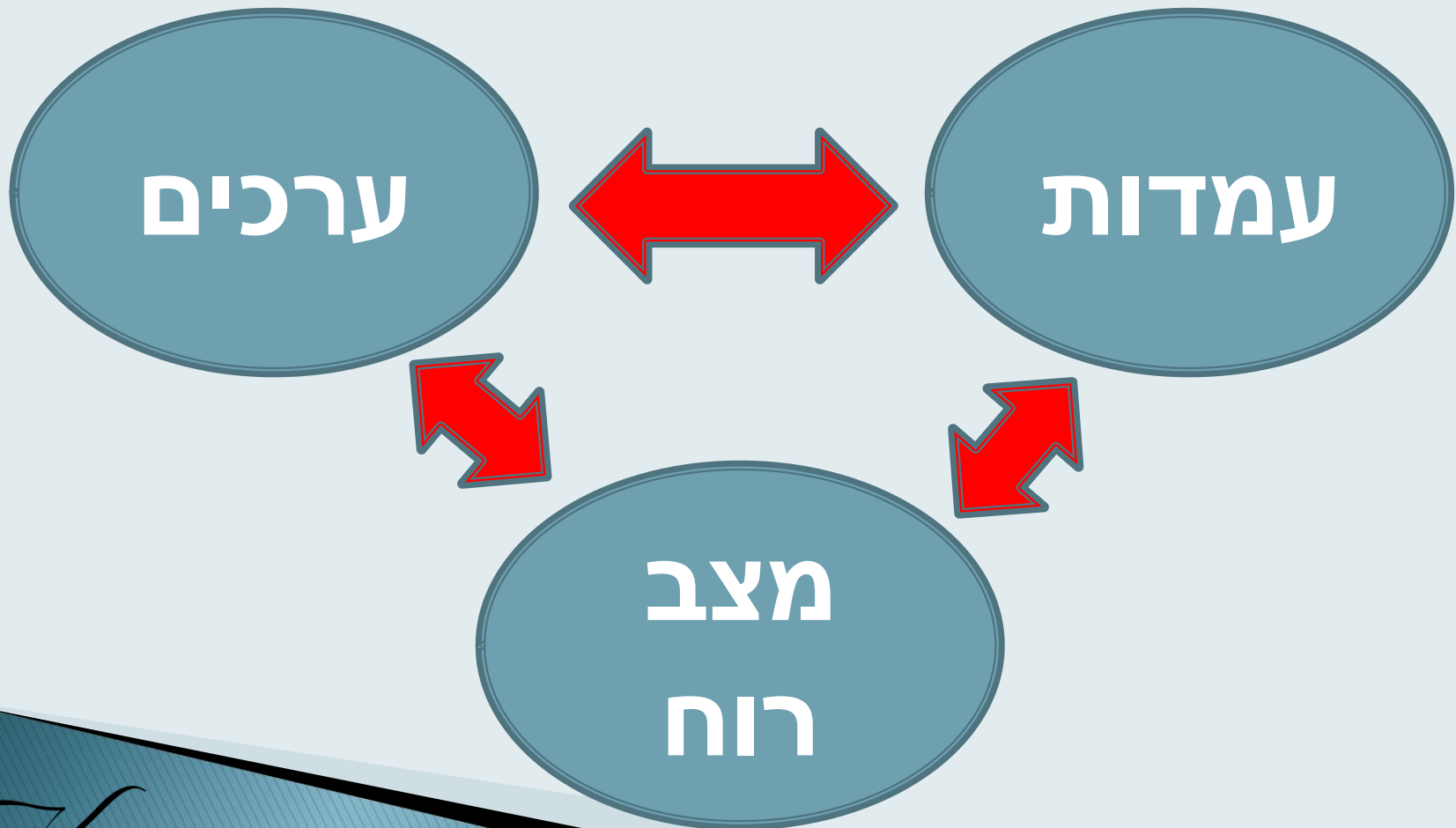
ערכים
(Values)



מצב
הרוח
(Moods)

עמדות
(Attitudes)

ויש ביניהם קשרים דו-סטריים...



... ורמות שונות של יציבות

ניתן לשינוי רק
אם זה מתיישב
עם הערכים

מצב רוח:
משתנה

ניתן לשיפור
ע"י סביבת
עבודה
נעימה

עמדות: יציבות
למדי

ערכים: היציב ביותר

מסקנות ביניים

- ▶ ניסיונות לשפר עמדות של עובדים, את רמת המוטיבציה שלהם, ואת רמת התפקוד שלהם בעבודה יצליחו יותר כאשר **הניסיונות מתיישבים עם מערכת הערכים של העובדים** (מכיוון שהערכים הם מושרשים ויציבים יחסית, הם בעלי השפעה גבוהה במיוחד)
- ▶ סביבת עבודה נעימה יכולה להוביל לשיפור במצבי-הרוח בעבודה.



למשל: בארגון עם תרבות ארגונית בעייתית...

אין סיכוי ליצור
עמדות חיוביות
לאורך זמן לגישה
שירותית

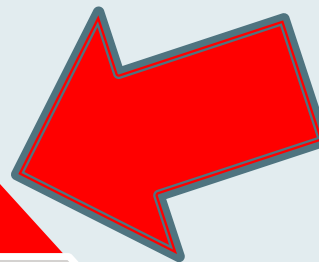
**מצב רוח:
משתנה**

**עמדות: יציבות
למדי**

**ערכים: כל העולם נגדנו,
אנחנו לבד נגד כולם**

נעבור על כל אחד מהגורמים:
מצב רוח במקום העבודה (Work Moods)

מצב רוח:
משתנה



עמדות: יציבות
למדי

ערכים: היציב ביותר

זה מה שאנשים מרגישים בזמן שהם מבצעים את עבודתם

- ▶ מצבי רוח זמניים יותר מאשר עמדות וערכים.
- ▶ באופן כללי ניתן לסווגם ל-**חיוביים** או **שליליים**.
- ▶ הם מושפעים מ:
 - מבנה אישיות
 - מה שמתרחש בעבודה
 - נסיבות מחוץ לעבודה

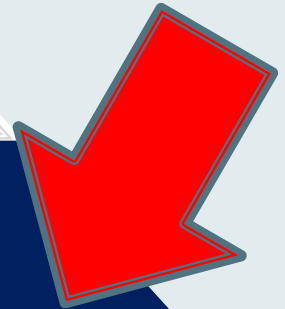


ערכי עבודה (Work Values)

מצב רוח:
משתנה

עמדות: יציבות
למדי

ערכים: היציב ביותר



ערכים (Values)

- ▶ ערכים הם אמונות ורעיונות שחשובים לנו ושנחנו משתמשים בהם כדי להנחות את הפעולות שלנו.
- ▶ דוגמאות לערכי הליבה כאלה הם: יושר, שירות, כבוד עצמי, כבוד לאחרים, שלום, הצלחה וכדומה.



ערכי עבודה (Work Values)



- ▶ ערכי עבודה הם קבוצת משנה של האמונות האישיות שלנו, הקשורים לעבודתנו.
- ▶ אלו הם אמונות מושרשות ויציבות, אשר תורמות לאופן שבו אנו חווים את עבודתנו.

ערכי עבודה (Work Values)



▶ אמונות אלה מתייחסות לתוצרים, שאליהם אנו צריכים לצפות; ולאופן שבו עלינו לנהוג במקום העבודה.

▶ חשוב שאנשים יבחרו עיסוק שהולם את ערכיהם.

ערכי העבודה יכולים להיות

**חיצוניים
לעבודה**

extrinsic work
values

(נוגעים לתנאי
העבודה ולתוצריה;
מה אנחנו מקבלים
מהעבודה)

**V
S**

**פנימיים
לעבודה**

intrinsic work
values

(נוגעים לאופי
העבודה עצמה; מה
אנחנו מכניסים
לעבודה)

ערכי עבודה פנימיים לעומת חיצוניים

ערכים פנימיים

- ▶ עניין בעבודה
- ▶ עבודה מאתגרת
- ▶ למידה של דברים חדשים
- ▶ תחושת תרומה
- ▶ תחושת אחריות אישית
- ▶ ואוטונומיה
- ▶ הזדמנות ליצירתיות

ערכים חיצוניים

- ▶ שכר גבוה
- ▶ בטחון כלכלי
- ▶ הטבות
- ▶ סטטוס בקהילה
- ▶ קשרים חברתיים
- ▶ זמן עם המשפחה
- ▶ זמן לתחביבים

מהם ערכי עבודה שלכם?

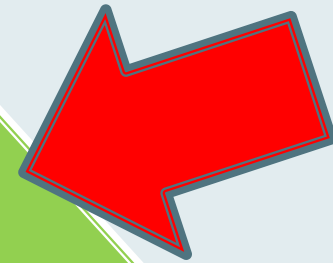
- ▶ הישג: ביצוע עבודה המניבה תוצאות
- ▶ עצמאות: עבודה וקבלת החלטות בעצמך
- ▶ הכרה: קבלת תשומת לב לעבודה שלך
- ▶ מערכות יחסים: עבודה לצד עמיתים ועזרה לאחרים
- ▶ תמיכה: ניהול תומכת
- ▶ תנאי עבודה: להיות בסביבה שיש לה תנאים טובים
- ▶ אוטונומיה: קבלת מעט או ללא פיקוח
- ▶ סיוע לאחרים: מתן סיוע ליחידים או לקבוצות
- ▶ יוקרה: בעל מעמד גבוה
- ▶ אבטחת עבודה: הסתברות גבוהה שאדם יישאר מועסק
- ▶ שיתוף פעולה: עבודה עם אחרים
- ▶ עזרה לחברה: תרומה לשיפור העולם
- ▶ פיצוי: קבלת שכר הולם
- ▶ ניצול מיומנויות שלך רקע: באמצעות השכלה שלך וניסיון בעבודה כדי לעשות את העבודה שלך
- ▶ מנהיגות: פיקוח / ניהול אחרים
- ▶ יצירתיות: באמצעות רעיונות משלך
- ▶ מגוון: עושה פעילויות שונות
- ▶ האתגר: ביצוע משימות שקשה או חדש לך
- ▶ פנאי: יש מספיק זמן מחוץ לעבודה
- ▶ הכרה: קבלת אשראי להישגים
- ▶ ביטוי אמנותי: ביטוי הכישרון האמנותי של האדם
- ▶ השפעה: שיש את היכולת להשפיע על דעותיהם של אנשים ורעיונות

עמדות במקום העבודה (Work related Attitudes)

מצב רוח:
משתנה

עמדות: יציבות
למדי

ערכים: היציב ביותר





עמדות: המשגה

▶ אוסף כל התחושות, האמונות והמחשבות שיש לעובד כלפי עבודתו והארגון בו הוא עובד. זו הערכה כוללת וקבועה, יחסית, שיש לאדם על נושאים או על אנשים שונים.

▶ לעומת ערכים, עמדות הן **ממוקדות יותר (פחות כלליות)** ו**יציבות פחות** (קיים סיכוי גבוה יותר שהן תשתנינה לאורך זמן).



למה אנחנו צריכים עמדות?

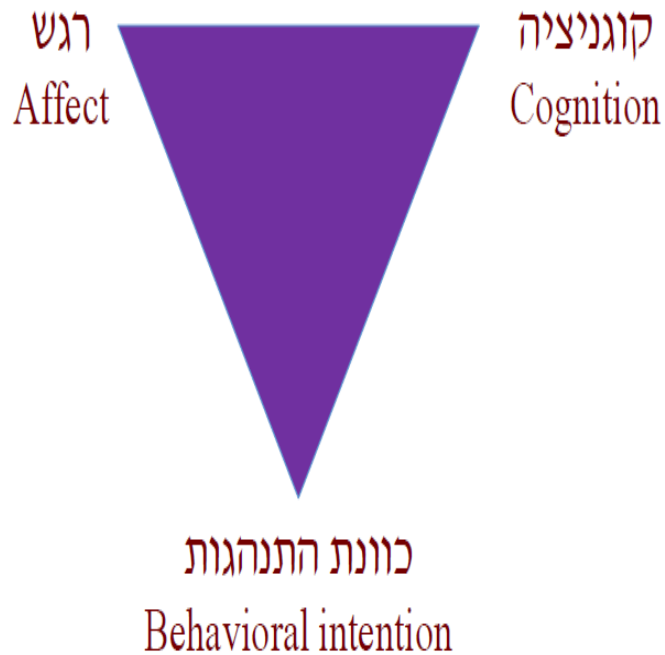


- ▶ **עמדות עוזרות לנו להסתגל לסביבה**, ולמצוא את נקודות הדמיון והמחלוקת עם אחרים.
- ▶ **העמדות מסייעות לקבל החלטות.**
- ▶ **עמדות מסייעות לשמור על הדימוי העצמי.** למשל: אישה שלא התקדמה בעבודה, תחזיק בעמדה כי הסיבה לכך היא שהמנהלים בחברה הם גברים, שאינם מעוניינים לקדם נשים. תפיסה זאת היא המרכיב הקוגניטיבי של העמדה.

מה מאפיין עמדות?

- ▶ **עמדות הן כלליות:** עמדות מתייחסות למצבים רבים ולאנשים רבים. לכן, הן כלליות. עמדה אינה מתייחסת לאירוע יחיד. כך, למשל, אנחנו אוהדות קבוצת כדורסל מסוימת, לא בשל משחק אחד ששיחקה אלא בשל כמה סיבות: רמת המשחק הכללית של השחקנים, ההוגנות, הייצוג ההולם של הקבוצה את ישראל בעולם, היחס החברי בין השחקנים, ועוד.
- ▶ **עמדות הן חיוביות או שליליות.**
- ▶ **עמדות תלויות בעוצמה ובחשיבות של הנושא:** יש לנו עמדות כמעט כלפי כל נושא, אך הן שונות זו מזו בחשיבותן ובעוצמתן.
- ▶ **עמדות הן, בדרך כלל, יציבות.**

לעמדה שלושה מרכיבים



▶ **קוגניטיבי (הכרני):** עונה

על השאלה: מה העובד
חושב על עבודתו?

▶ **רגשי:** עונה על השאלה:

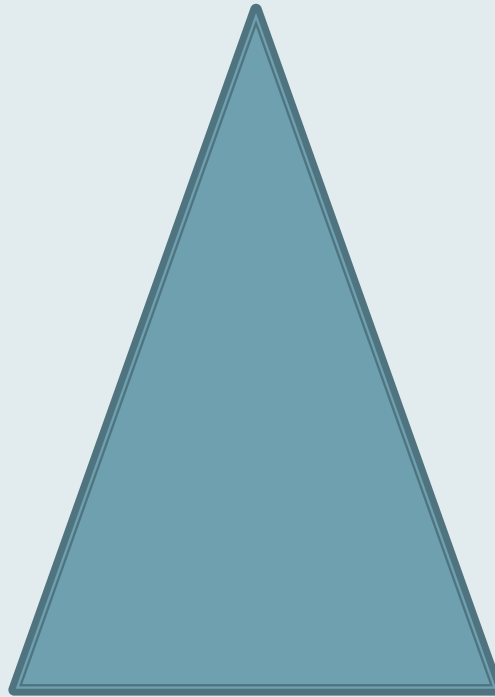
מה הפרט מרגיש כלפי
עבודתו?

▶ **התנהגותי:** עונה על

השאלה: כיצד העובד נוטה
להתנהג בעבודתו? (כלומר
- מהי הנכונות לפעולה)?

דוגמה: עמדתו של עובד כלפי מנהלו

קוגניטיבי (הכרני): הוא איש גדול
ומיוחד בנוף שלנו



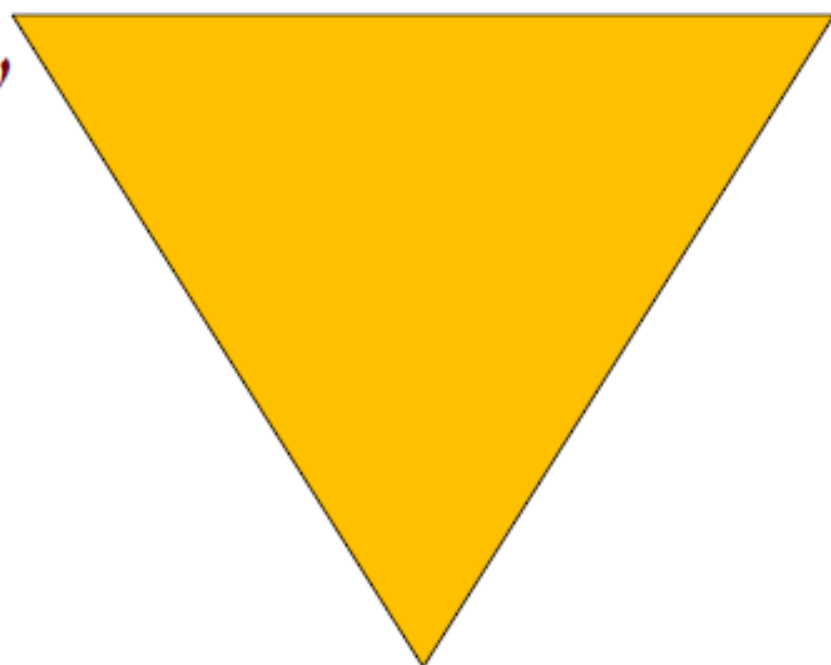
התנהגותי: כל
בקשה קטנה שלו
אני ממלא מיד!

רגשי: אני מעריץ
אותו!

דוגמא : העמדה של עובד כלפי הבוס שלו

"אני לא סובל אותו"

רגש
Affect



"אני מאמין
שהוא אדם
נורא ומגעיל"
קוגניציה
Cognition

"בכוונתי להתפטר"

כוונת התנהגות

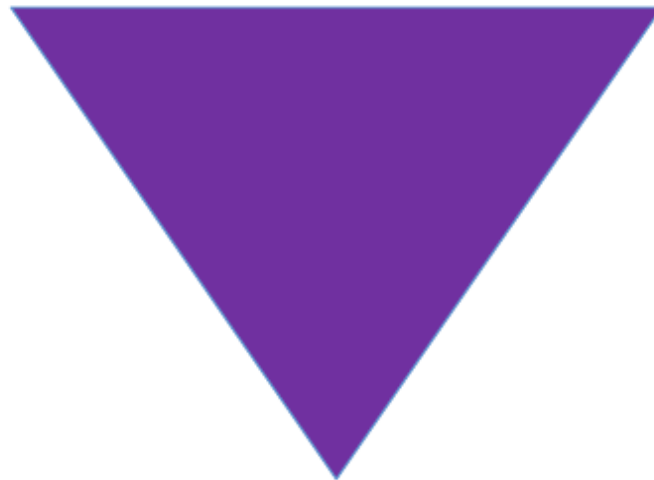
Behavioral intention

התנהגות ארגונית מיקרו-ד"ר אשרית כספי ברור

מה ההבדל בין דעה לעמדה?

שלושה מרכיבים עיקריים של עמדות

רגש
Affect



קוגניציה
Cognition

כוונת התנהגות
Behavioral intention

לדעה יש
מרכיב
קוגניטיבי
בלבד!

דיסוננס קוגניטיבי



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

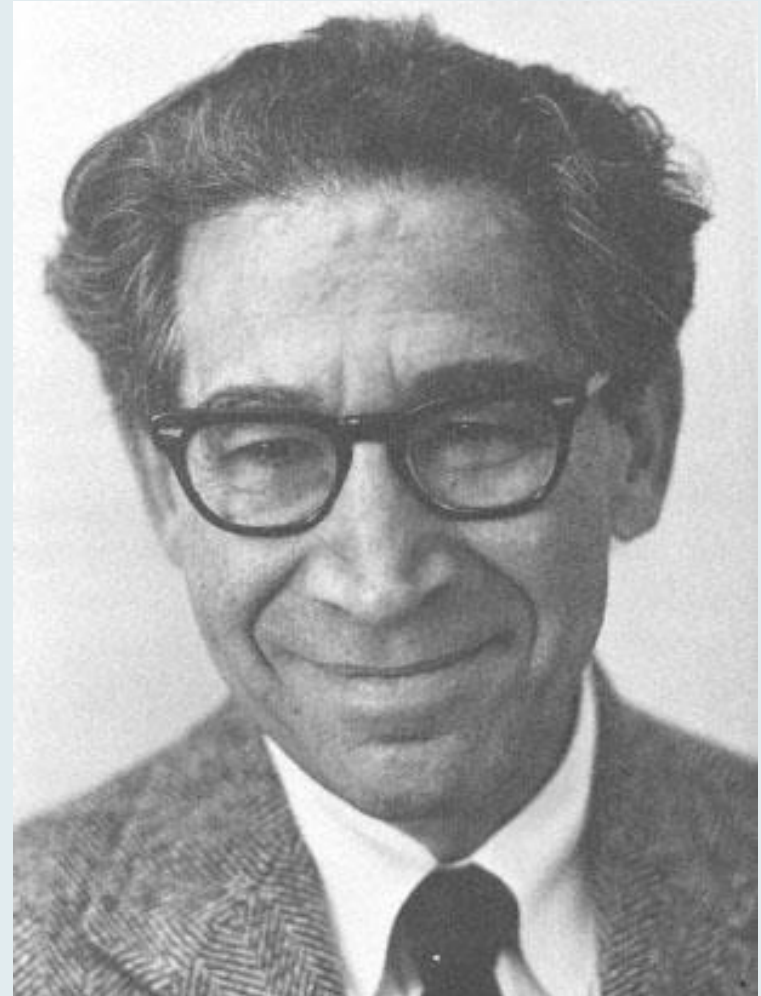
לא תמיד אנו מתנהגים בהתאם לעמדתנו

חוסר התאמה בין העמדה
לבין ההתנהגות קורה,
כאשר נורמות חברתיות -
או אילוצים אחרים - כופות
על הפרט דפוסי התנהגות
בניגוד לעמדותיו.



דיסוננס קוגניטיבי (Cognitive dissonance)

- ▶ התיאוריה נהגתה ב- 1957, על ידי הפסיכולוג החברתי יהודי-אמריקאי, **לאון פסטינגר** (1919-1989).
- ▶ לפיה, אדם המאמין בעמדה מסוימת אך פועל בצורה המנוגדת לעמדה זו, יחוש תחושה בלתי נעימה של דיסוננס, מעין היעדר הרמוניה.



שמירת העקביות היא מניע מרכזי לאדם

▶ זהו מצב, שבו החשיבה שלנו מתמודדת עם אי-התאמה בין המרכיבים הקוגניטיביים (סתירה וקונפליקט בין עמדות).

▶ המצב של חוסר עקביות לא נוח לנו. לכן, אנו שואפים לצאת ממנו ולשוב לשיווי משקל.

▶ תחושה זו תדרבן אותנו לשנות את פועלנו, או להתחיל להאמין בעמדה חדשה, כדי להקטין את הדיסוננס (הקונפליקט) בין העמדה להתנהגות.

לחלופין, ידורבן האדם להתאים את התנהגותו לעמדה בה הוא מחזיק



לדוגמה, חייל הנשלח
למשימה שאינו מאמין בה
יגבש מחדש את עמדתו, כך
שהמשימה תיראה לו
הכרחית וצודקת; או
שיתחמק מהמשימה (או
אפילו יחבל בה) על מנת
להתאים את התנהגותו
לעמדתו.

לדוגמה



- ▶ עובד אינו מעריך ואינו מחבב את הבוס שלו.
- ▶ לקראת עזיבתו, הוא נתבקש להודות לו בשם העובדים.
- ▶ ניתוח האירוע מצביע בבירור על חוסר איזון.
- ▶ כדי שהעובד יעבור ב"שלום" את האירוע, עליו לשאוף לצמצם את חוסר האיזון.

איך מצמצמים דיסוננס קוגניטיבי?

דיסוננס קוגניטיבי

אי התאמה בין מרכיבים קוגניטיביים (עמדות, דעות, אמונות, תפיסות) של הפרט

התמודדות עם דיסוננס:

שינוי המאן בין
הקוגניציות

איסוף מידע אשר
משנה את אחת
מהתפיסות
הסותרות

שינוי של אחת
העמדות
הדיסוננטיות

כל דבר, רק שילך...

הבוס החדש יהיה שם
ותהיה לי בולטות...

בעצם הוא לא היה כל כך
גרוע...

© מחסה

הרצון לצמצם דיסוננס קוגניטיבי תלוי ב:

שליטה

שאדם מאמין שיש לו
על האלמנטים האלה

חשיבות

האלמנטים שיוצרים
את הדיסוננס

תמריצים

כמה משתלם
לפתור את
הדיסוננס

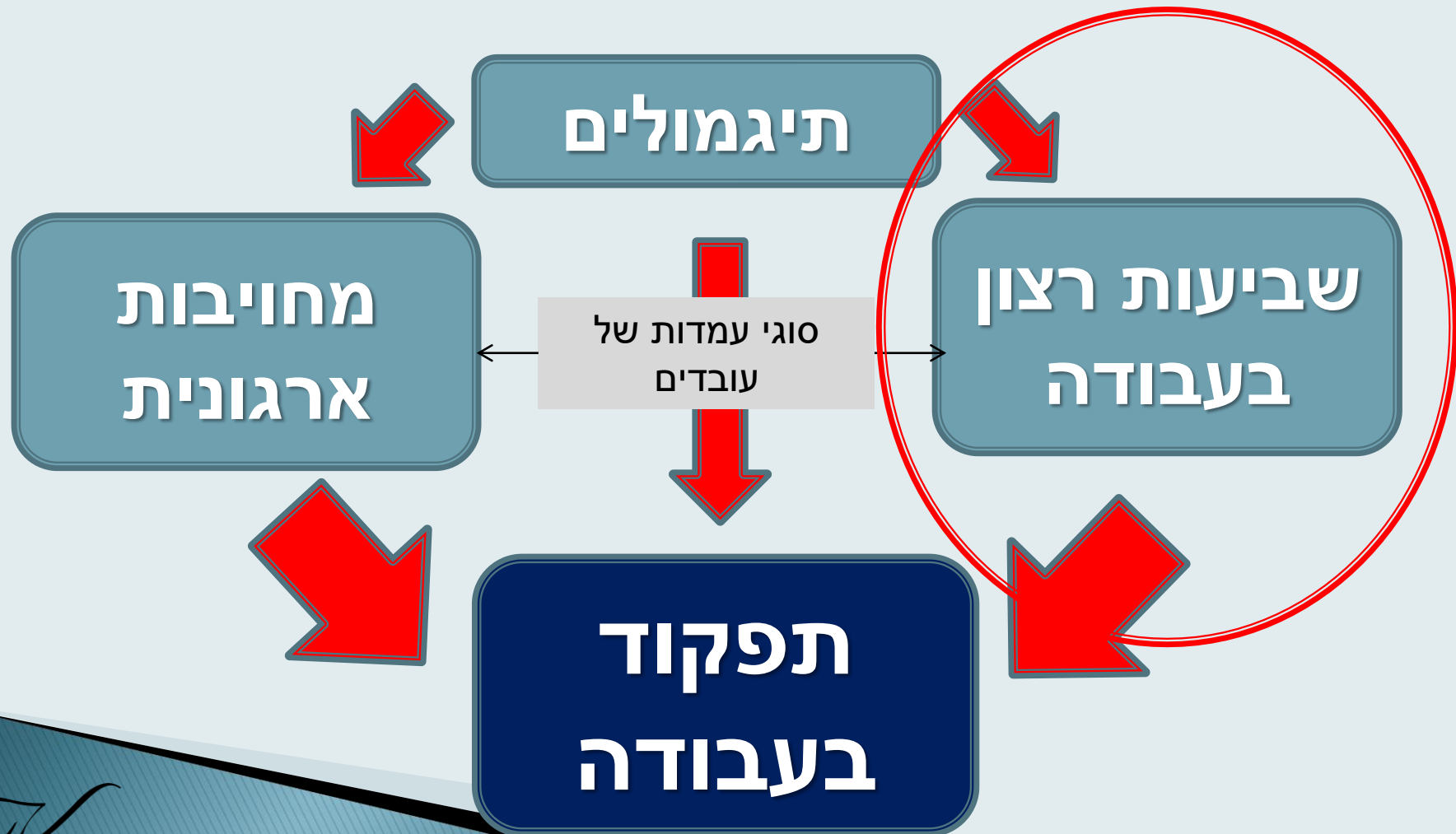
מה משפיע על איכות העבודה שלנו?



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

שביעות הרצון היא אחד משלושה גורמים שמשפיעים על תפקוד העובדים



שניים מהם הם סוגים של עמדות במקום העבודה

מחויבות
ארגונית



שביעות
רצון

Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

חקר ההשפעה על שני הגורמים הללו...

... הוא נושא מפותח ומגוון...



מה בין שביעות רצון למחויבות ארגונית?

מחויבות ארגונית
Organizational
Commitment - OC

**שביעות רצון
עובדים**
Job Satisfaction

אוסף התחושות והאמונות
שיש לעובד כלפי מקום
עבודתו (הארגון)

אוסף התחושות והאמונות
שיש לעובד כלפי עבודתו

שביעות רצון בעבודה (Job Satisfaction)

- ▶ שביעות רצון היא **עמדה** – הקשורה למצבו הרגשי של העובד – המבטאת נחת וספוק מעבודתו, ומעודדת אותו לחזור ולעשות זאת שוב.
- ▶ שביעות הרצון של עובדים מעבודתם מגבירה אפקטיביות, תפוקות, הזדהות עם מקום העבודה, איכות העבודה ועוד.
- ▶ לכן, היא גורם חשוב בעולם העבודה וארגונים משקיעים משאבים ומאמצים על מנת לשפר את שביעות רצון העובדים.
- ▶ קיימות מספר טכניקות מדידה של שביעות רצון בקרב עובדים.

למה חשוב לנו לעסוק בזה?

▶ במחקרים שנעשו בבית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת קווינס ובמכון גאלופ העולמי נמצא כי עובדים החשים חוסר סיפוק ממקום עבודתם נעדרו ב-37% יותר, סבלו מ-49% יותר תאונות ועשו שישים אחוזים יותר טעויות בעבודה מאשר עובדים מרוצים ומחוברים למקום עבודתם.

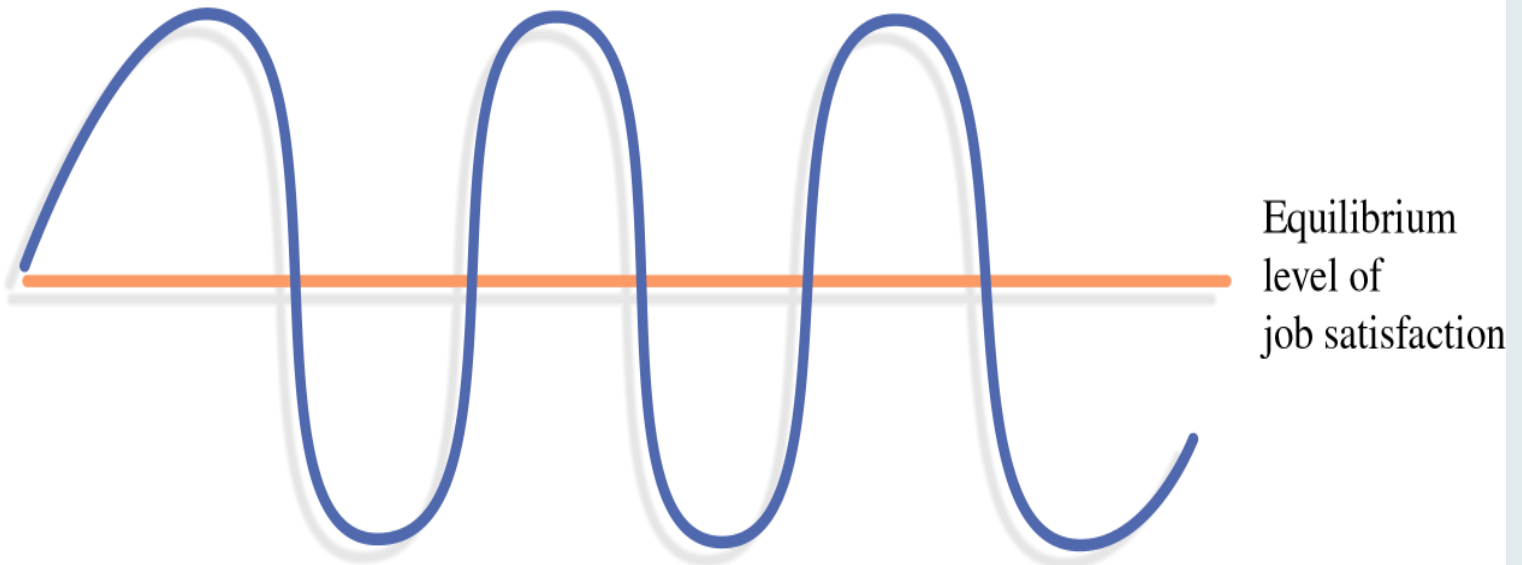
שביעות רצון היא דינאמית, אבל בסופו של דבר, ישנו ממוצע שיספר לנו כמה אנו מרוצים מעבודתנו

Events that increase job satisfaction

You get a promotion and salary increase

You get a bigger office with a window

You win the monthly sales contest

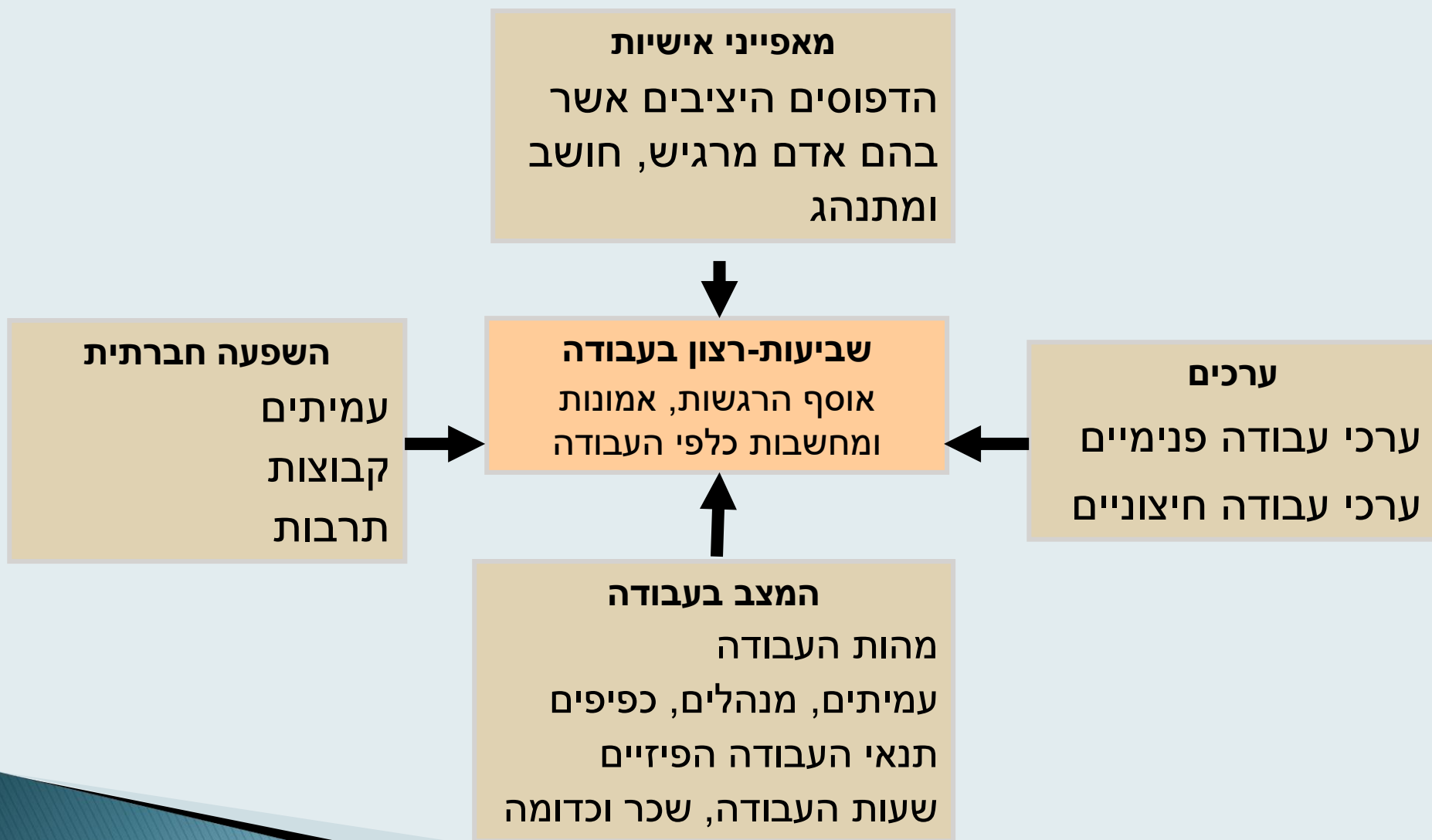


Events that decrease job satisfaction

Your latest proposal is shot down

Your request for a new desk is refused

משתנים המשפיעים על שביעות הרצון



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



שביעות רצון ומחויבות ארגונית – חלק שני



נזכיר תאוריות מרכזיות על שביעות-רצון בעבודה



1. תאוריית שני הגורמים של הרצברג

2. מודל מאפייני התפקיד

3. מודל תפיסת הערך

4. המודל האישייתי

הקשר שבין שביעות רצון למוטיבציה בעבודה

- ▶ בשנות ה-50 של המאה הקודמת, פעלה בארצות הברית קבוצה של פסיכולוגים תעשייתיים בראשותו של **פרדריק הרצברג**.
- ▶ הם בחנו את **הקשר שבין שביעות רצון בעבודה לבין מוטיבציה בעבודה**.
- ▶ הנחתם הייתה שמוטיבציה גורמת לשביעות רצון בעבודה.
- ▶ רק מחקרים מאוחרים יותר הראו שקיימת גם אפשרות הפוכה – ששביעות רצון תגרום למוטיבציה רבה יותר.

עסקנו כבר בתאוריית שני הגורמים (Two Factor Theory) של פרדריק הרצברג בפרק השני

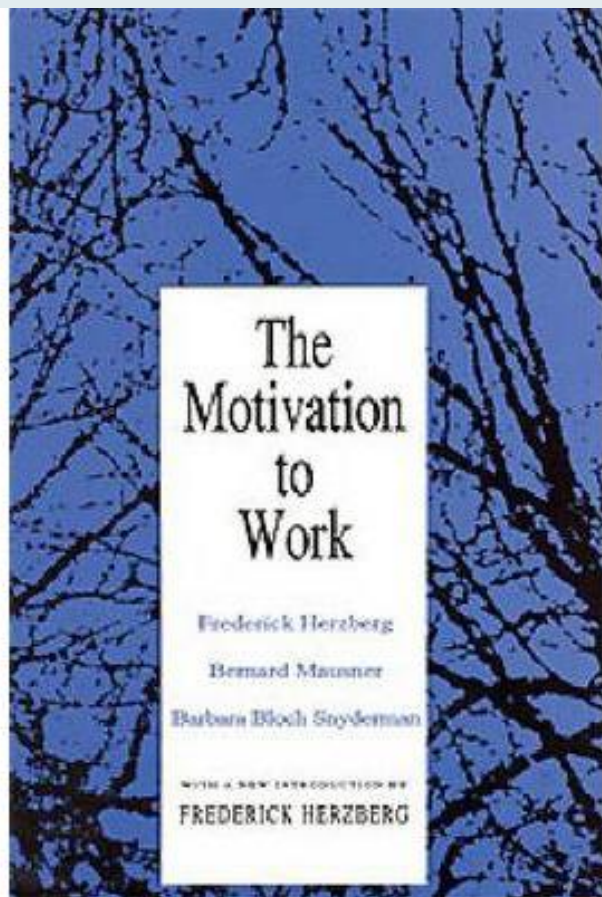


True motivation comes from achievement, personal development, job satisfaction, and recognition.

— Frederick Herzberg —

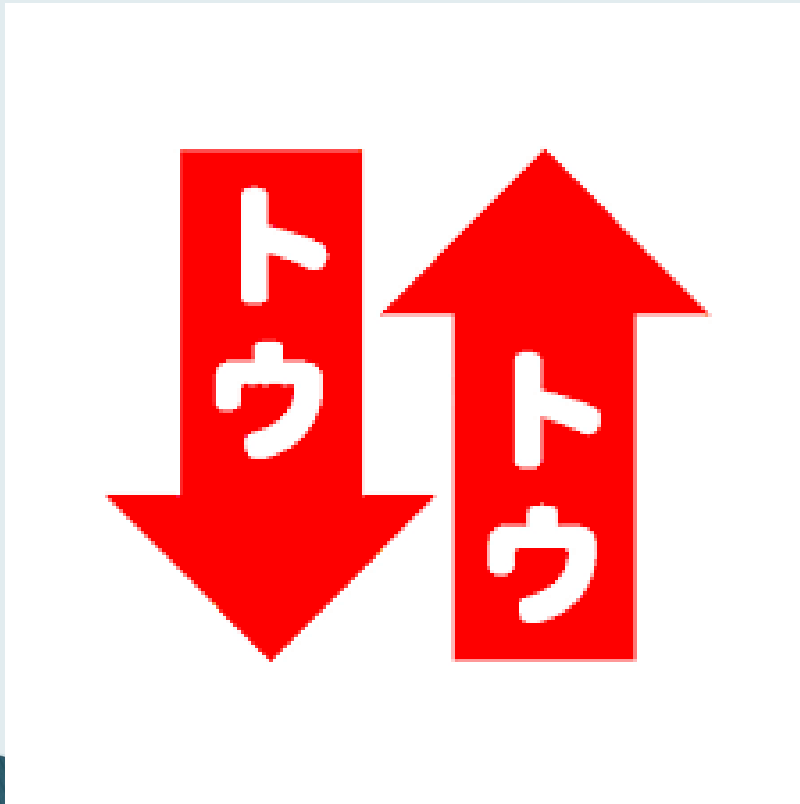
AZ QUOTES

הקשר שבין התנהגות העובד והנעתו, לשביעות רצונו בעבודה



- ▶ התיאוריה פורסמה לראשונה בשנת 1959 בספר The Motivation to Work.
- ▶ גרסה מתקדמת שלה פורסמה בשנת 1966 בספר Work and the Nature of Man.

שביעות רצון וחוסר שביעות רצון אינן תופעה אחת!



ע"פ התאוריה, **שביעות רצון בעבודה ובחוסר שביעות רצון אינן** תופעות הנמצאות בשני קצותיה של סקאלה אחת; אלא שתי תופעות נפרדות, המושפעות מגורמים נפרדים.

בהתאם לכך, יש לחלק את הגורמים
המשפיעים על העובד **לשתי קטגוריות:**

**גורמים מניעים,
פנימיים,
אינטרינזיים
(motivators)**

**יכולים לגרום / למנוע
שביעות רצון**

**גורמים היגייניים,
חיצוניים -
אקסטרינזיים
(Hygienic
Factors)**

**יכולים לגרום / למנוע
חוסר שביעות רצון**

כדי לא להתבלבל, אתם יכולים להחליף
לעצמכם את המושג 'חוסר שביעות רצון'
ב'מרמור'...



זה שאני לא
ממורמר, איננו
אומר שאני שבע
רצון...

ההבדלים בין שני הגורמים

1. גורמים חיצוניים - אקסטרינזיים שהארגון

נותן לעובד: כמו שכר, חופשה, רכב ועוד.
משפיעים על אי שביעות רצון ופועלים כהגינה.

2. גורמים פנימיים - אינטרינזיים, מוטיבטורים,

שהפרט מפיק בעצמו מעצם ביצוע עבודתו:
אתגר, עניין, שליחות ועוד. משפיעים על קיומה
של שביעות רצון ומהווים גורם מניע.

גורמים היגייניים (Hygienic Factors)

- ▶ אלה **שכר**, **ביטחון תעסוקתי**, **תנאי העבודה ותגמולים חיצוניים נוספים**, הנכללים בקשר שבין העובד לסביבת עבודתו.
- ▶ כאשר גורמים אלה אינם מסופקים, יחוש העובד חוסר שביעות רצון או מרמור.
- ▶ אבל, סיפוקם לא יביא לתחושה של שביעות רצון, ולכן לא די בסיפוק גורמים אלה כדי להניע את העובד.
- ▶ ניסיון להביא לשינוי בהתנהגות העובד באמצעות גורמים אלה בלבד יביא **רק לתוצאות קצרות טווח**, שלאחריהן יחזור העובד להתנהגותו הקודמת.

דוגמה לגורמי היגיינה

- ▶ שכר.
- ▶ ביטחון וקביעות בעבודה.
- ▶ תנאי עבודה.
- ▶ נהלים ותקנות בעבודה.
- ▶ סגנון הניהול והפיקוח.
- ▶ יחסים חברתיים במקום העבודה.

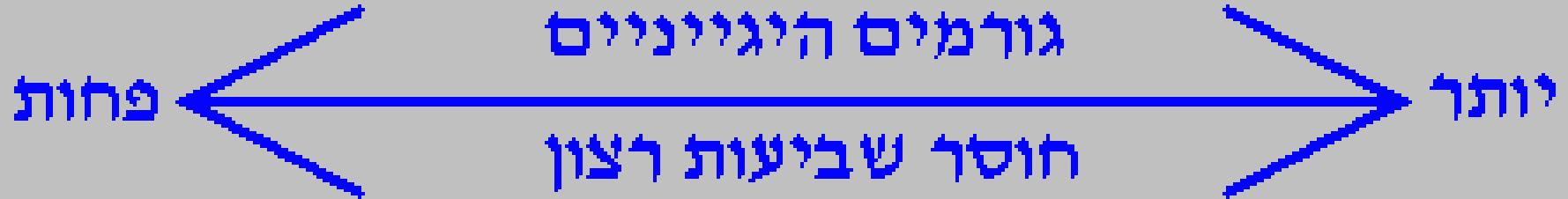
גורמים מניעים (motivators)

- ▶ אלה: עניין בעבודה, האחריות הכרוכה בעבודה, התפתחות מקצועית ותגמולים פנימיים נוספים, הנכללים בקשר שבין העובד ובין העבודה שהוא מבצע.
- ▶ כאשר גורמים אלה מסופקים, הם יוצרים שביעות רצון, ומניעים את העובד לביצוע מיטבי של עבודתו.
- ▶ כאשר גורמים אלה אינם מסופקים, לא יחוש העובד שביעות רצון בעבודה, אך מצב זה לא בהכרח יגרום לחוסר שביעות רצון.
- ▶ רק שינוי בגורמים אלה יביא לשינוי ארוך טווח בהתנהגות העובד.

דוגמה לגורמי הנעה

- ▶ עבודה שמעניינת אותי.
- ▶ עבודה עם אתגר ואחריות.
- ▶ עבודה שתורמת להתפתחותי המקצועית.
- ▶ עבודה שהיא קרש קפיצה לקידום.

גורמים הגייניים משפיעים על חוסר שביעות רצון, בעוד גורמים מניעים משפיעים על שביעות הרצון



משמעויות: השימוש בגורמים היגייניים כבתמריץ כונה על-ידי הרצברג Kick in The Ass - KITA



▶ גורם לתנועה של העובד אך לא להנעתו.

▶ על מנת להניע את העובד יש לפעול להעשרת העיסוק שלו, פעולה שמעניקה לעובד כיווני התפתחות בעבודה וגורמת לו לחוש בחשיבות עבודתו.

▶ כך, היא מגבירה את שביעות רצונו ומשפרת את מעורבותו בעבודה ואת איכות תפוקתו.

נזכיר תאוריות מרכזיות על שביעות-רצון בעבודה



1. תאוריית שני הגורמים של הרצברג

2. מודל מאפייני התפקיד

3. מודל תפיסת הערך

4. המודל האישייתי

מודל מאפייני התפקיד

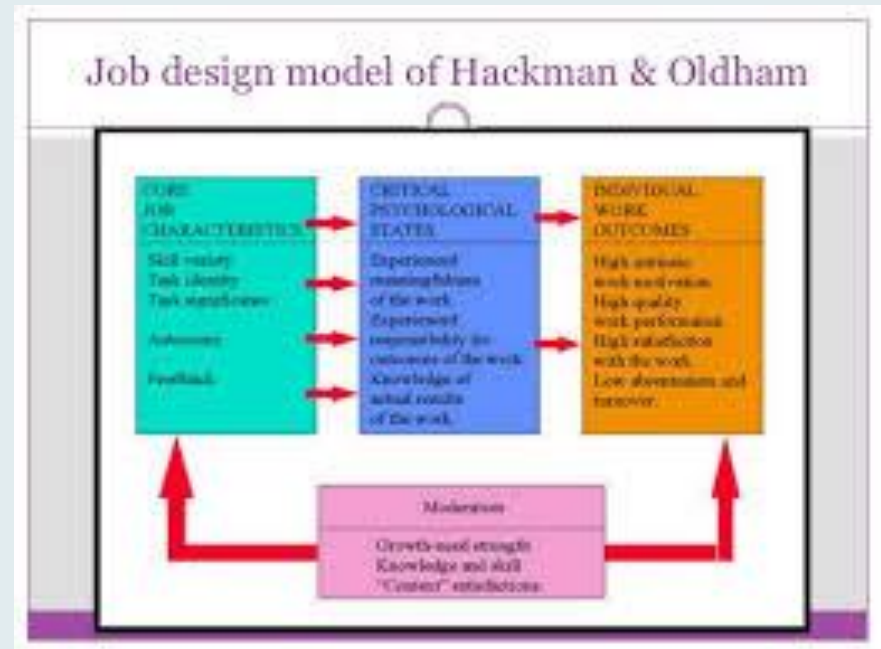
(Job Characteristics Model – JCM)



- ▶ מודל זה הוצע ב- 1976 על ידי **ריצ'רד האקמן** (Richard Hackman); נפטר ב- 2013) מאוניברסיטת הארווארד; **וגרג אולדמן** (Greg R. Oldham; משמאל) מאוניברסיטת אילינוי.
- ▶ לענייננו, המודל מתייחס לתאוריית שני הגורמים של הרצברג: **איך תגמול פנימי יוביל לשביעות רצון?**

ניתן לתכנן עבודה כך שאנשים ייהנו ממנה ויהיו אכפתיים כלפיה!

המודל משמש כמודל
מסגרת לבחינת
ההשפעה של **מאפייני**
תפקיד על מגוון
תוצאות בעבודה, **כולל**
שביעות רצון.

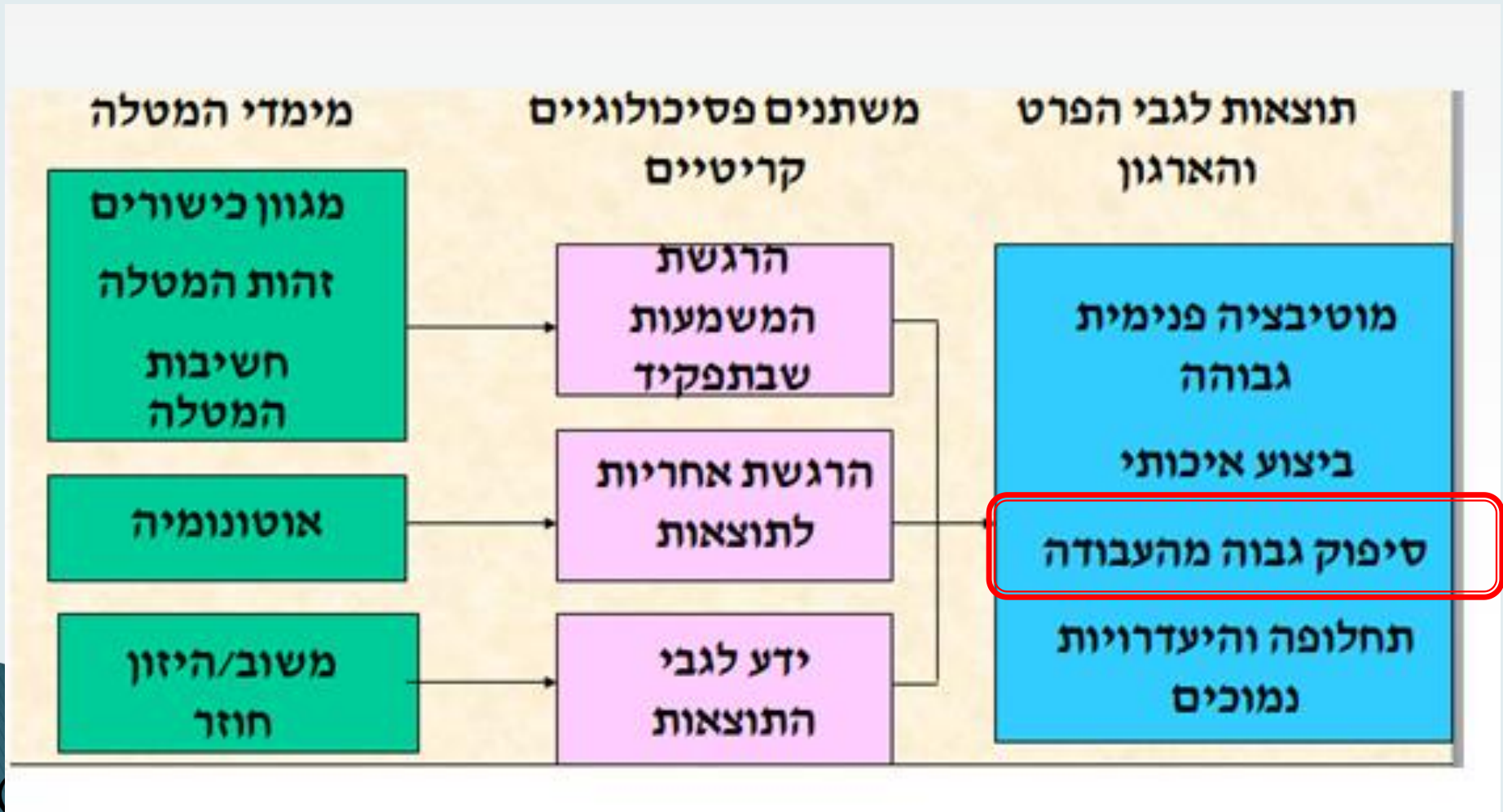


הוא קובע, כיצד יש לתכנן עבודה, כך שאנשים ירגישו שהם מבצעים עבודה משמעותית ומוערכת



- ▶ העשרת תחומים מסוימים בעבודה, משפיע פסיכולוגית על אנשים – באופן שהוא מעלה את אפקטיביות העבודה.
- ▶ המודל מציע 5 ממדי עבודה, אשר יוצרים 3 מצבים פסיכולוגיים, המובילים לתמורה אישית ותעסוקתית טובה יותר.

ממדי המטלה משפיעים על המשתנים הפסיכולוגיים ואלה מובילים לתוצאות



כל אחד מחמשת ממדי המטלה מסביר איך צריך להגדיר את התפקיד

זהות
המשימה

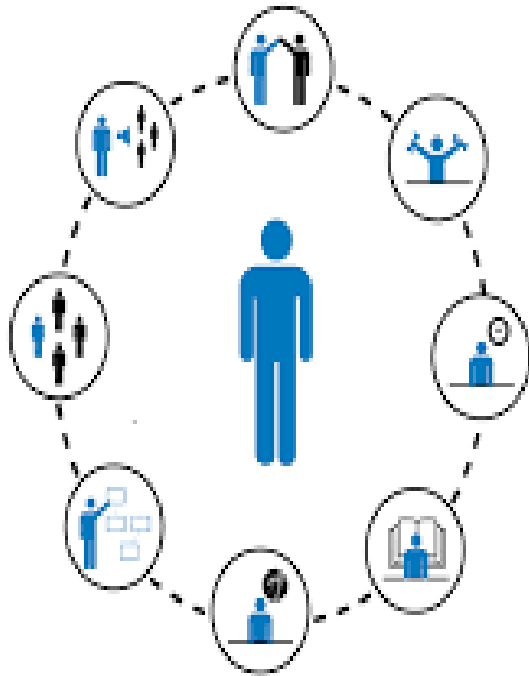
מגוון
מיומנויות
/ כישורים

משוב

אוטונומיה

חשיבות
המשימה

1. מגוון מיומנויות / כישורים



- ▶ כמה כישורים התפקיד מצריך.
- ▶ ככל שהעובד נדרש ליותר כישורים - התפקיד הוא בעל מגוון כישורים גבוה יותר.
- ▶ **איך נעלה לעובד את מגוון הכישורים?** דרך העשרת תפקיד: נכניס לתפקיד מרכיבים המחייבים כישורים שונים.

2. זהות המשימה / המטלה



- ▶ עד כמה העובד מזוהה עם המטרה הסופית?
- ▶ יש לקשור בין מבצע המטלה למטלה עצמה, כך שהעובד יכול לקחת אחריות עליה.
- ▶ למשל: שאלון המשוב על המרצים בסוף קורס אקדמי; טייס / נהג שמסיע נוסעים; וכדומה.

3. חשיבות המשימה



- ▶ זוהי הגדרה חשובה בתחום המוטיבציה הפנימית בארגונים.
- ▶ עד כמה העובד מבין שמה שהוא עושה הוא חשוב ורלוונטי להשגת המטרה?
- ▶ למשל, דיאגנוזה של רופא משפיעה על חיי המטופל.
- ▶ על כן, יש לשדר לעובד שמבצע את המטלות האלה שהעבודה שלו חשובה וקריטית.

4. אוטונומיה



- ▶ מידת חופש הפעולה:
כמה חופש יש לי
במסגרת התפקיד?
- ▶ חופש של קבלת החלטות
בעבודה, בסדר היום וכד'.
- ▶ במידה ולא תהיה
אוטונומיה לעובד, הוא לא
ירגיש אחריות לתוצאות,
כיוון שיש מישהו שמכתיב
לו מה לעשות, איך
לעשות ובאיזו צורה.

5. משוב / היזון חוזר



- ▶ כיצד התפקיד מוערך על ידי הסביבה?
- ▶ משוב זהו אחד הדברים הבסיסיים במקום עבודה שיביאו לעובד לדעת את התוצאות של עבודתו.
- ▶ צריך שהתפקיד יהיה מוגדר באופן כזה שבסופו של דבר העובד יקבל משוב על התפקיד שלו.
- ▶ המשוב יגרום לעובד להבין מה הוא שווה, האם הוא הצליח או לא, האם העבודה שלו טובה או לא...
- ▶ המשוב מגיע לא רק מהמנהל, אלא גם מהלקוחות, מהעמיתים, מהתקשורת ועוד.

ממדי תפקיד שונים משפיעים על משתנים פסיכולוגיים שונים

ממדים המשפיעים על תחושת משמעות בתפקיד:

- מגוון כישורים
- זהות משימה
- חשיבות משימה

ממדים המשפיעים על הרגשת אחריות לתוצאות:

- אוטונומיה

ממדים המשפיעים על ידע לגבי התוצאות:

- משוב/היזון חוזר

אם חמשת ממדי המטלה מתקיימים, הם משפיעים על שלושה משתנים פסיכולוגיים



- ▶ תפיסת משמעות בעבודה
- ▶ תפיסת אחריות
- ▶ תפיסת ידע של התוצאות

שלוש תפיסות אלו קשורות
למוטיבציה, ואחת מהתוצאות
שלהן היא מידת שביעות הרצון
מהעבודה.

המשתנים הפסיכולוגיים יובילו לתוצאות...

... כאשר כל תוצאה תוביל לתוצאה אחרת. ▶

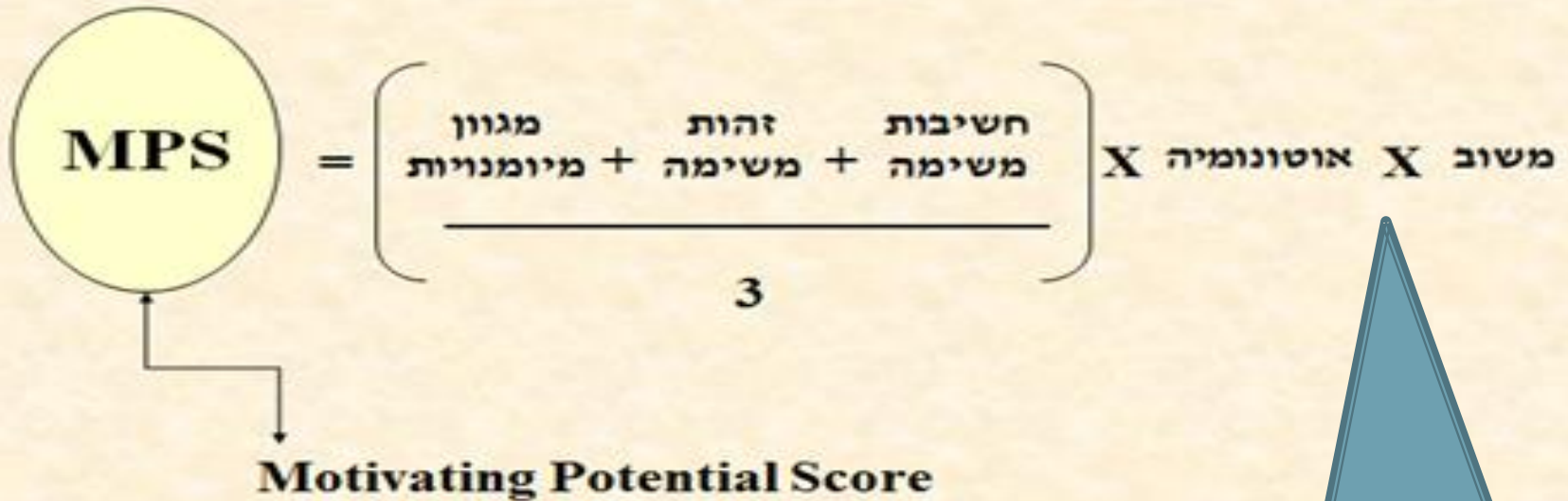
איכות הביצוע

רמת שביעות
הרצון

הפחתת
איחורים
ועזיבה

רמת
המוטיבציה

הממדים החשובים ביותר הם אוטונומיה ומשוב



The diagram shows the formula for the Motivating Potential Score (MPS). On the left, a yellow circle contains the acronym 'MPS'. An arrow points from this circle down to the text 'Motivating Potential Score'. To the right of the circle is an equals sign followed by a large bracketed fraction. The numerator of the fraction consists of three terms: 'מגוון מיומנויות' (Skill variety), 'זהות משימה' (Task identity), and 'חשיבות משימה' (Task significance), separated by plus signs. The denominator is the number '3'. To the right of the bracketed fraction is the text 'X אוטונומיה X משוב' (X Autonomy X Feedback).

$$\text{MPS} = \left(\frac{\text{מגוון מיומנויות} + \text{זהות משימה} + \text{חשיבות משימה}}{3} \right) \times \text{אוטונומיה} \times \text{משוב}$$

Motivating Potential Score

איפוס של אחד
מהם מאפס את
המשוואה כולה!

נזכיר תאוריות מרכזיות על שביעות-רצון בעבודה



1. תאוריית שני הגורמים של הרצברג

2. מודל מאפייני התפקיד

3. מודל / תיאורית תפיסת הערך

4. המודל האישייתי

תיאוריית תפיסת הערך

(Value Percept Theory)

- ▶ התיאוריה קושרת בין התמלוגים שהעובד מקבל ומידת הערכתו לתמלוגים אלו.
- ▶ כלומר, אם העובד מצפה לסוג מסוים של תגמולים, והוא מקבל זאת, אז הוא יעריך אותם יותר, וכך גם יהיה מרוצה בעבודתו, ולהפך.

חשיבות המרכיב המרחק בין הרצוי למצוי

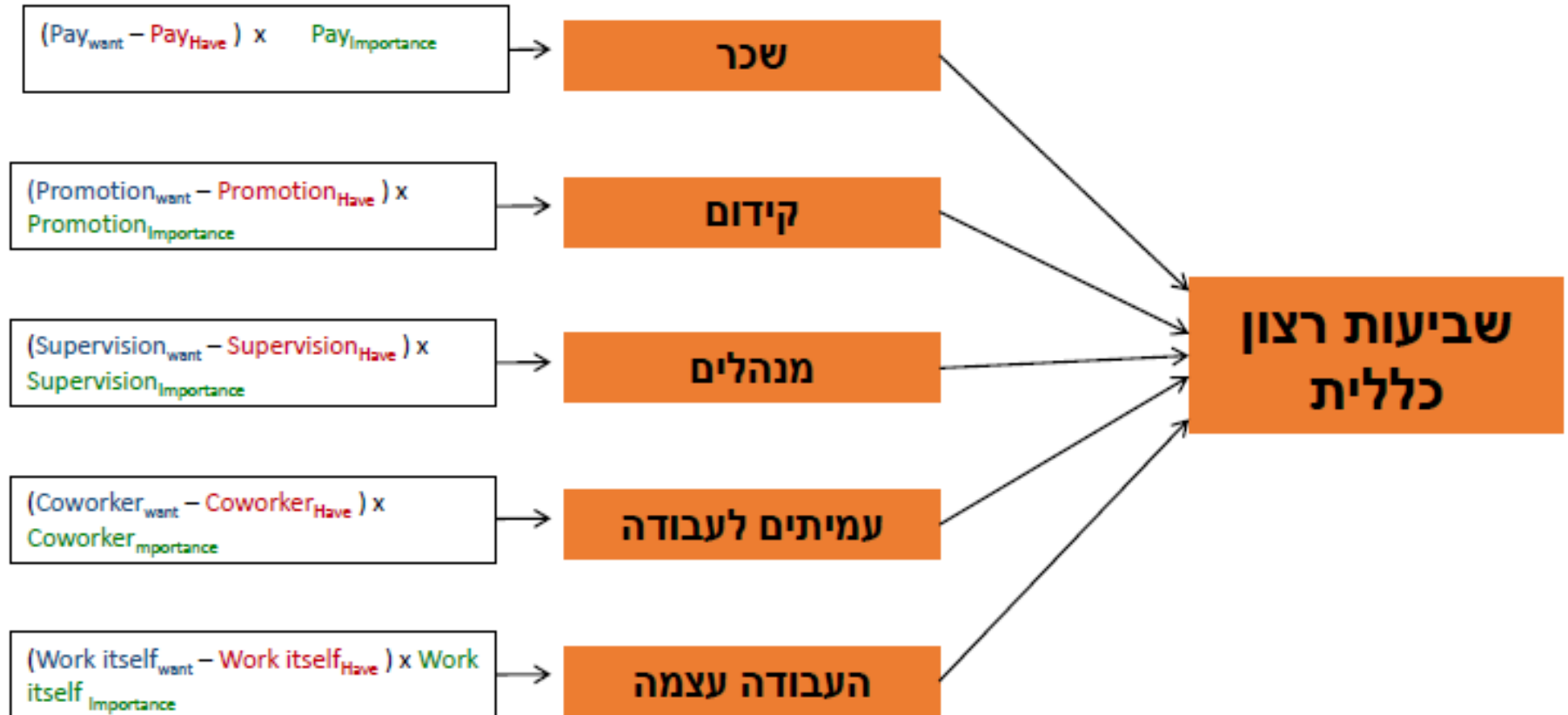
$$\text{Dissatisfaction} = (V_{\text{want}} - V_{\text{have}}) \times (V_{\text{importance}})$$

התיאוריה הזו נתפסת היום כנכונה, ופועלים במידה רבה לפיה

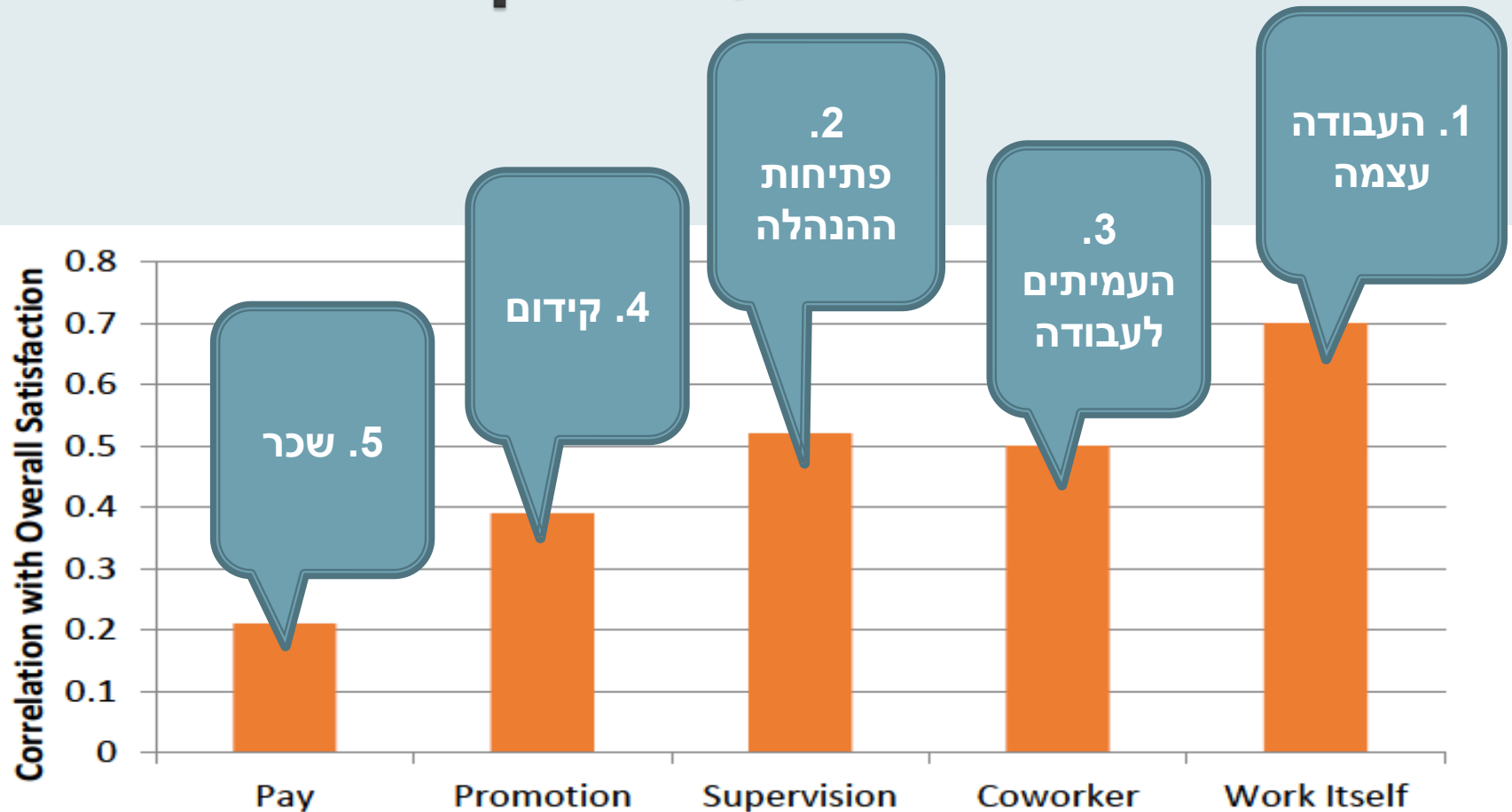
- ▶ מחפשים, במה העובדים מעוניינים, ואז עושים מאמץ להתמקד בכך.
- ▶ כך התמורה תהיה שביעות רצון בעבודה, והישגים טובים יותר בעבודה.



הנוסחה מחושבת לגבי כל אחד ממרכיבי שביעות הרצון



מה במרכיבי העבודה גורם לנו בעיקר לשביעות רצון?



נזכיר תאוריות מרכזיות על שביעות-רצון בעבודה



1. תאוריית שני הגורמים של הרצברג

2. מודל מאפייני התפקיד

3. מודל תפיסת הערך

4. המודל האישייתי

המודל האישייתי של שביעות הרצון בעבודה (Dispositional Theory)



- ▶ פרופ' בארי מ' סטאו (Barry M. Staw; משמאל) מאוניברסיטת ברקלי – קליפורניה; ופרופ' ג'רי רוס (Jerry Ross) מאוניברסיטת סיימון פראסר
- ▶ מחקריהם של סטו ורוס הראו, ששביעות-רצון מן העבודה היא **יציבה לאורך זמן ועל פני עבודות שונות.**
- ▶ מחקרי תאומים מצאו **בסיס גנטי** (אם כי חלש) לשביעות-הרצון בעבודה.

מכאן נובעת ההשערה, ששביעות רצון בעבודה קשורה לאישיות

- ▶ שביעות הרצון בעבודה היא חלק משביעות הרצון הכללית בחיים, ויש אנשים שמטבעם הם שבעי-רצון יותר מאחרים, מעבודתם.
- ▶ זהו גורם אישיותי שלא מושפע מהארגון, והוא בנוי מתכונות כמו גובה ההערכה העצמית, יכולת עמידה בלחצים, ומיקוד שליטה





מודל הממדים של שביעות-הרצון בעבודה

- ▶ מתמקד בעיקר בגורמים מצביים (חיצוניים) במקום העבודה, על ידי התייחסות נפרדת לשביעות הרצון מממדים שונים של העבודה (המעסיק, השכר, העניין בעבודה, וכדומה)
- ▶ שביעות הרצון הכללית מחושבת על ידי **סכימת שביעות הרצון** מן הממדים השונים

מודל ההשוואה של שביעות-הרצון

▶ על מנת לקבוע את רמת שביעות הרצון שלהם, עובדים משווים את עבודתם עם "העבודה המושלמת". עבודה מושלמת שכזו עשויה להיות:

- איך שאדם חושב עבודה צריכה להיות
- מה שהאדם ציפה ממקום עבודתו מראש
- מה שאדם רוצה לקבל מעבודתו
- העבודה הקודמת

▶ ניתן לשלב בין מודל זה לבין מודל המימדים של שביעות הרצון בעבודה

רמת השביעות הרצון הממוצעת שונה ממדינה למדינה

עם זאת, מחקרים מראים שמרבית האנשים
יחסית מרוצים מעבודתם!



אבל, שיעור שביעות הרצון נמצא בירידה עם השנים



לשם השוואה, אם בשנת 2000 עמדה שביעות הרצון הממוצעת בארצות הברית על **58%**, הרי שעשור לאחר מכן, ב- 2010, היה הצטמקה ל- **49%**.

איזה עובדים נוטים להיות יותר מרוצים מעבודתם?

- ▶ **עובדי צווארון לבן** יותר מעובדי צווארון כחול;
- ▶ **אנשים מבוגרים** יותר מצעירים: רואים גידול חזק בשנות ה-30 לחייהם (בגלל הקידום), חלה התמתנות חזקה בשנות ה-40 לחייהם, ושוב עליה בשנות ה-50 לחייהם.
- ▶ **אנשים בעלי וותק וניסיון בעבודה** יותר מחסרי ניסיון. ככל שאדם ותיק יותר בעבודה, הוא מבצע יותר רציונליזציה לכך שהוא צריך להיות מרוצה ממקום עבודתו.
- ▶ **גברים ועובדים מקבוצת הרוב**, בניגוד לנשים לקבוצות מיעוטים. זה יכול לנבוע מאפליות שונות שמבוצעות במקומות העבודה, וכן מחסימת אפשרויות הקידום בעתיד.
- ▶ אנשים אשר באישיותם נוטים להיות שבעי רצון.

השפעת שביעות הרצון **נמוכה** מזו של המחויבות הארגונית



- ▶ **רמת תפקוד (לפעמים):** עובדים שהם שבעי-רצון בעבודתם מציגים רמת תפקוד שהיא גבוהה רק במעט מזו של עובדים שאינם שבעי-רצון בעבודתם:
 - שביעות רצון משפיעה על תפקוד בעיקר כאשר יש בידי העובד מידה מסוימת של בחירה לגבי אופן התנהגותו בעבודה ובמיוחד כאשר עמדת העובד רלוונטית למטלות אותן הוא מבצע (למשל שירות לקוחות)
- ▶ **היעדרויות (לפעמים):** מחקרים מראים שקיים קשר חלש בין שביעות רצון לבין היעדרויות.

האם יתכן מצב שבו העובדים שבעי רצון, אך תפקודם בעייתי?

- ▶ כן... בארגונים שהעוצמה בהם מצויה בידי העובדים;
בארגונים בעלי ביורוקרטיה ותיקה ומפותחת; ובארגונים
'זקנים' תרתי משמע, שעברו תהליכי 'הסתיידות ניהולית'.
- ▶ הארגונים הללו מתאפיינים בכך, שהם הופכים, יותר ויותר,
לבית עבור העובדים שלהם, ופחות ופחות עבור הלקוחות...
פחות אכפת, פחות תשומת לב, פחות הקפדה על פרטים,
פחות ניקיון, פחות רגישות לצורכי לקוחות...
▶ אבל העובדים שמחים ומרגישים בבית, וזה העיקר...

אני כה מאושר שהחור
אינו בקצה שלנו



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



שביעות רצון ומחויבות ארגונית – חלק שלישי



סוגי עמדות במקום העבודה

מחויבות
ארגונית



שביעות
רצון

Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

מה בין שביעות רצון למחויבות ארגונית?

מחויבות ארגונית
Organizational
Commitment - OC

**שביעות רצון
עובדים**
Job Satisfaction

אוסף התחושות והאמונות
שיש לעובד כלפי מקום
עבודתו (הארגון)

אוסף התחושות והאמונות
שיש לעובד כלפי עבודתו

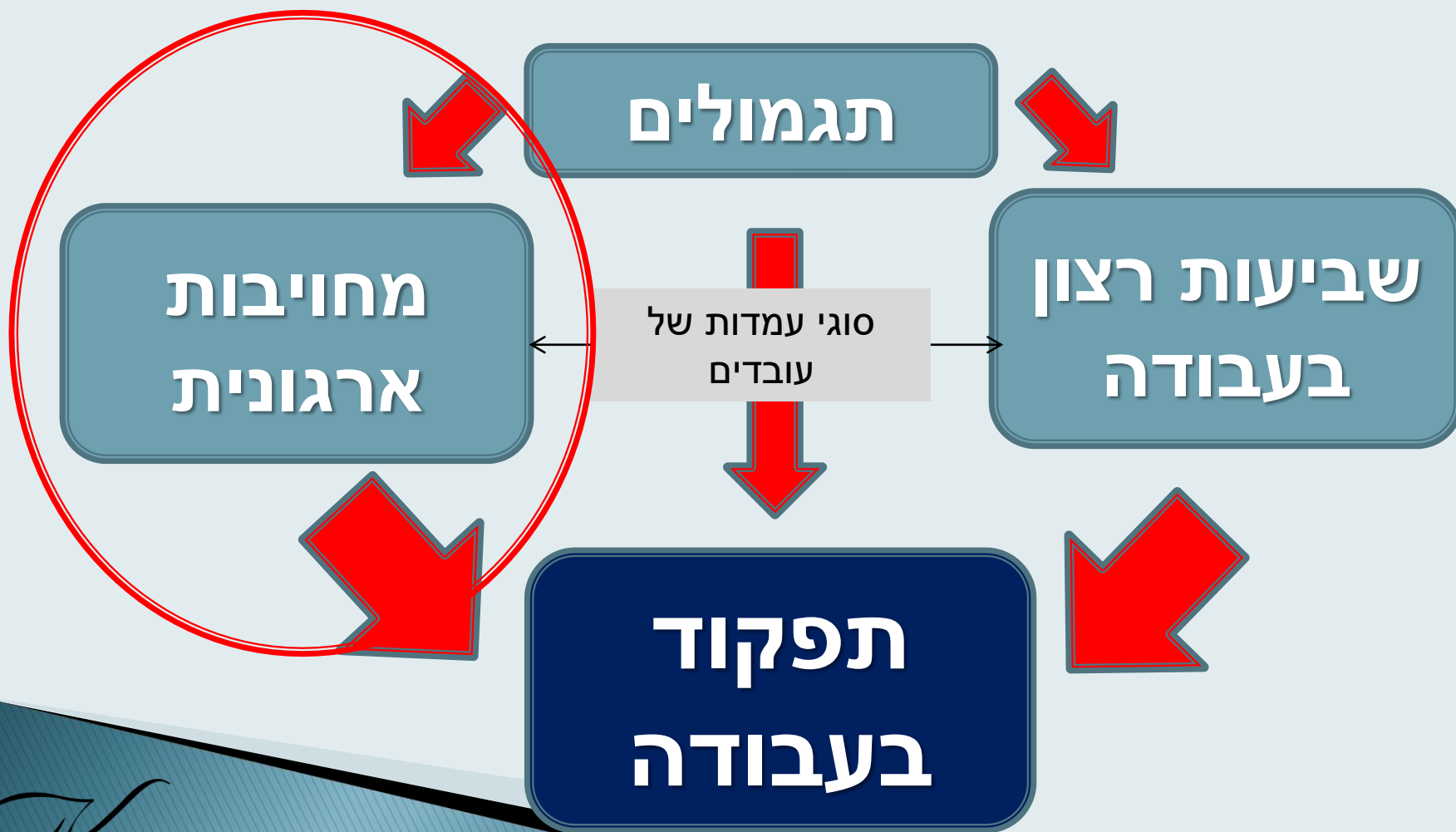
למה חשובה מחויבות ארגונית?



כי מחויבות ארגונית של עובדים:

- ▶ מעלה את פריון העבודה;
- ▶ מעלה את הרווחיות;
- ▶ הופכת את המקום למבוקש יותר על ידי עובדים אחרים.

מחויבות ארגונית היא אחד משלושה גורמים שמשפיעים על תפקוד העובדים



תגמולים הם המשפיע הגדול ביותר...

איזה שיפור היית רוצה לראות בשנה הקרובה?

*הסקר נערך בינואר 2017 ע"י חברת AllJobs



שיפור
בשכר

קידום
בתפקיד

התחשבות
בצרכים

אחר



וואלה! עסקים

מחויבות מהי?

מעין **חוזה**, שבו מתחייבים לבצע פעולה או פעילות מסוימת בזמן כלשהו בעתיד, ותחת תנאים מסוימים, כאשר ברקע קיים **'מחיר אלטרנטיבי'**: אם נפסיק את הפעילות, יש חשש שנאבד "תועלות" שצברנו.



מחויבות ארגונית: המידה שבה עובד מזוהה וקשור רגשית למקום עבודתו (Organizational Commitment – OC)



- ▶ המושג מבטא קשר, הנרקם בין העובד כחבר בארגון, לבין הארגון עצמו, לפיו העובד מרגיש כי הוא מהווה חלק בלתי נפרד מהארגון.
- ▶ קשר זה מבטא את מידת המחויבות הרציפה של עובד לארגון שבו הוא עובד, ליעדיו ולמטרותיו

מחויבות ארגונית הוא מושג מפתח בניהול עובדים

I ♥ MY COMPANY

מחויבות ארגונית הנו מושג רחב ויציב יותר משביעות רצון בקרב עובדים

שביעות רצון בעבודה נתונה לשינויים דינאמיים יותר.



שלושת ממדי המחויבות הארגונית

- ▶ בספרות המקצועית, מקובל לחלק את המושג **מחויבות ארגונית**, לשלושה ממדים [ראו למשל: Allen & Meyer 1990].
- ▶ עובד המפתח **מחויבות ארגונית** יכול להכיל יותר מממד אחד: רגשית, המשכית, נורמטיבית

**מחויבות
ערכית
(חייב)**

**מחויבות
מתמשכת
(צריך)**

**מחויבות
רגשית
(רוצה)**

מחויבות ארגונית

Organizational Commitment/ Meyer & Allen, 1991

צריך

חייב

מחויבות מתמשכת:

התמדה הנובעת

מתפיסת אין-ברירה או

עלויות עזיבה גבוהות.

מחויבות נורמטיבית:

תחושת חובה

הנובעת מלחץ

וציפיות של אחרים

Continuance Commitment

working for an organization because you cannot afford to leave.

Normative Commitment

Continue working for an organization because of a sense of obligation or pressure from others to remain.

מחויבות ארגונית

Affective Commitment

Continue working for an organization because you agree with its values and desire to remain there.

רוצה

מחויבות רגשית: התקשרות רגשית,

מעורבות, והזדהות עם הארגון.

התנהגות ארגונית מיקרו-ד"ר אשרית כספי ברוך

מחויבות רגשית (Affective Commitment)

- ▶ מידת ההזדהות של הפרט עם הארגון.
- ▶ מידת ההתאמה שבין ערכיו ומטרותיו לערכים ולמטרות הארגון.
- ▶ ככל שההתאמה תהיה טובה יותר, העובד ירגיש כי הוא רוצה להישאר ולעבוד בארגון.
- ▶ עובדים המחויבים בצורה רגשית יישארו בארגון בגלל הרגשות שלהם לארגון והדאגה שלהם לתפקודו.
- ▶ שיקולים אלה אינם מונעים משיקולי תועלת.
- ▶ עובדים מפתחים מחויבות רגשית לארגון לפי המידה בה הוא גורם להם להרגיש נוח מבחינה פסיכולוגית – מספק את צורכיהם, עונה על ציפיותיהם ומאפשר להם להשיג את מטרותיהם.
- ▶ כלומר, מחויבות רגשית מתפתחת על בסיס חוויות מתגמלות וחיוביות.

פעולות שמבצעות הנהלות להגברת מחויבויות העובדים, הנובעות מהממד הרגשי (1)



The Google logo, with the letters 'G', 'o', 'o', 'g', 'l', 'e' in blue, red, yellow, blue, green, and red respectively.

הערמת קשיים על
עובדים חדשים להיכנס
לארגון: בכך הארגון
הופך להיות יותר
אטרקטיבי- בן אדם
שהתאמץ מאד להתקבל
לארגון והתקבל, מרגיש
אח"כ יותר מחויבות
לארגון ויותר גאוות ארגון.

פעולות שמבצעות הנהלות להגברת מחויבויות העובדים, הנובעות מהממד הרגשי (2)

- ▶ **חיברות – מתן דגש להתחברות לרשת הארגון:** השקעת מאמצים בחברות העובדים, כבר מהשלב הראשוני של קליטתם.
- ▶ תכנית הקליטה - שעליה צריכים מנהלים לשקוד - אינה כוללת רק חפיפה והכנסה לעבודה.
- ▶ אחת השאלות החשובות - שעל המנהל לשאול את עצמו - היא **עם מי היא רוצה שהעובד יפגש ולמי כדאי שיחבור כבר ביומו הראשון בעבודה...** עם מי העובד החדש יאכל צהרים? עם מי יתרועע? מי יהיו הראשונים להסביר לו פנים?...
- ▶ צריך לזכור שלעולם, **קליקות חלשות ולעומתיות לערכי הארגון ולמרותיו, תהיינה מסבירות פנים הרבה יותר לעובדים חדשים!**

פעולות שמבצעות הנהלות להגברת מחויבויות העובדים, הנובעות מהממד הרגשי (3)

- ▶ העשרת עיסוקים בדרך שתעצים גורמים מניעים (motivators): עניין בעבודה, האחריות הכרוכה בעבודה, התפתחות מקצועית ותגמולים פנימיים נוספים, הנכללים בקשר שבין העובד ובין העבודה שהוא מבצע.
- ▶ למשל, ככל שהעבודה אוטונומית יותר, עובדי הארגון מבינים שהצלחה תלויה בכך, ולכן אתה מרגיש אחראי יותר, ומחויב יותר.



מחויבות מתמשכת

(Continuance Commitment)

- ▶ המשכיות של פעולה (לדוגמה, הישארות בארגון) הנובעת מתפיסת אין ברירה ו/או מהכרה בעלויות הנקשרות עם הפסקת אותה הפעולה.
- ▶ האיום באבדן ההטבות שהארגון מעניק (קרן פנסיה, מעמד בארגון, הטבות), הוא שקושר את העובד לארגון.
- ▶ מחויבות מתמשכת יכולה לנבוע גם ממיעוט אפשרויות אלטרנטיביות.
- ▶ מחויבות מתמשכת היא תגובה **ניטראלית מבחינה רגשית**, אנשים המחויבים לארגון על בסיס חישובי-תועלת נשארים בארגון מאחר שהם זקוקים לכך.

פעולות שמבצעות הנהלות להגברת מחויבויות העובדים, הנובעות מהממד המתמשך



▶ פנסיה שהעובד מקבל רק לאחר מספר מסוים של שנות עבודה.

▶ זאת כיוון, שככל שעובד נמצא יותר זמן בארגון יותר קשה לו להתקבל לארגונים אחרים כי כישוריו הופכים להיות מאד ספציפיים לארגון.

▶ השיטה הזו קרויה 'מלכודת דבש' או 'Side bets' ('הימור צדדי').

מחויבות ערכית (1)

(Normative Commitment)



- ▶ המחויבות הנורמטיבית מתייחסת לזיקה שיש לעובד עם הארגון, המבוססת על ערכי העבודה, תחושת הנאמנות וההתחייבות המוסרית, המוגדרים על ידי סביבתו התרבותית והאתית של העובד (תחושת חובה הנובעת מלחץ ומציפיות של אחרים).
- ▶ ישנם המתארים עובד בעל מחויבות נורמטיבית, כאדם בעל "מחויבות הנמשכת תקופת חיים" הרואה בהישארות בארגון פעולה נכונה מוסרית, מבלי קשר להעצמת הסטאטוס שלו בארגון או הסיפוק שהארגון מעניק לו לאורך השנים.

מחויבות ערכית (2)

(Normative Commitment)



- ▶ מחויבות ערכית מתפתחת על בסיס נורמות אותן העובד סופג בזמן חינוכו וממשפחתו, ממוסכמות חברתיות-תרבותיות ומחויבות אותן הוא חווה בעבודה. כל אלה מפתחים אצל העובד את ההבנה של מה מצופה ממנו בעבודה ומה מוערך.
- ▶ מחויבות ערכית מתפתחת גם על בסיס השקעה מיוחדת שהארגון השקיע בעובד כגון הכשרה מיוחדת, מימון לימודים וכדומה.

פעולות שמבצעות הנהלות להגברת מחויבויות העובדים, הנובעות מהממד הערכי



- ▶ **סלקציה בגיוס:** לבחור אנשים שתואמים לערכי הארגון ולעקרונותיו.
- ▶ **טיפול טלנטיים:** לתת חבילת הטבות שתגביר מחויבות ערכית (לימודים, השתלמויות בחו"ל).
- ▶ **העשרת תפקיד:** להפוך את התפקיד למעניין ולהאציל סמכויות.



כללי עשה בתחום קליטת עובדים: ד"ר רות כהן-מיתר

- ▶ **מתן משאבים וסביבת עבודה נאותה מייצרים תחושת שייכות:** חדר, שולחן עבודה, מחשב, שילוט וכדו. סממנים פיזיים מספקים מסר מוחשי של שייכות.
- ▶ **הכנה מקצועית,** על בסיס תכנית הדרכה אשר כוללת חשיפה הדרגתית לתכנים ובנויה מראש עם תאריכים ולוחות זמנים ואשר מותאמת לסגנון הלמידה הייחודי של העובד. זאת תוך שילוב למידה עצמית עם למידה בעזרת חונך.
- ▶ **הכרת הארגון,** בדגש על היבטים כגון: מבנה ארגוני, אסטרטגיה, נהלים, מוצרים, שירותים, לקוחות.
- ▶ **חברות:** חיבור חברתי, אישי ורגשי עם עובדים אחרים ועם קבוצת העבודה שלו.

כללי אל תעשה בתחום קליטת עובדים: ד"ר רוית כהן-מיתר

- ▶ לא "לזרוק את העובד למים" ללא הכנה, כדי שלא ילך לאיבוד.
- ▶ לא "להציף" את העובד במידע יתר, שיעמיס על הלמידה ואיננו מאפשר מיקוד והבחנה בין עיקר לתפל.



האם מחויבות ארגונית רלוונטית היום?

האם נאמנות לארגון או לבוס תקדם לכם את הקריירה

"עובד נאמן"? יש שיגידו שזה מונח שחלף מהעולם, אך גם הארגונים זונחים את הסנטימנטים ולא מהססים להיפרד מעובדים אם זה משרת את מטרותם. כיצד שורדים בזירה שבה כל אחד נאמן בעיקר לעצמו?

עינב בוימפלד 15.09.15 07:37

כלכליסט, 15/9/15
<https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3669053,00.html>

"נאמנות למעסיק? היחיד שהתחייבתי לו לנאמנות מוחלטת הוא בעלי", אומרת נירית (שם בדוי), מהנדסת מזון בת 38. "אני עובדת באותו מקום כבר שנתיים, שזה לא מעט זמן (אם להסתמך גם על תגובות של חברים ומשפחה) ולא רואה אופציה להתקדם בחברה. לכן אני כבר "מרחרכת" בחוץ לגבי אפשרויות תעסוקתיות אחרות. מבחינתי, הציפייה לנאמנות מעובד היא מופרכת. את המעסיק שלי מעניינת בעיקר תפוקת העבודה שלי, והוא לא נותן לי שום דבר שמצדיק נאמנות מוחלטת. גם לי וגם לו ברור שברגע שיבחר מסיבה זו או אחרת לפטר אותי – 'מערכת היחסים' בינינו תיגמר".

מדידת עמדות של עובדים



טכניקות מדידה (1)



- ▶ אנשים בוחרים מלות תואר שהם חושבים לנכון ביחס למקום עבודתם, מתוך בחירה של מלות תואר שונות.
- ▶ אנשים מדרגים (מספרית) את מידת שביעות רצונם מהעבודה, ביחס לאספקטים שונים בה.
- ▶ שאלונים שמבקשים לדרג (מספרית) את יחסך בנוגע לאספקט מסוים בעבודה (כמו שכר).

טכניקות מדידה (2)



- ▶ תיאור המקרים הקריטיים – שיטת מדידה בה עובדים מתבקשים לתאר (מילולית) מקרים קיצוניים (קריטיים) שבהם הם חשו סיפוק או אי-סיפוק מעבודתם
- ▶ ראיונות – שיחות אישיות עם האנשים, תוך כדי ששואלים אותם בעדינות שאלות שונות, כדי ללמוד על יחסם למקום העבודה.

מכת השאלונים



- ▶ לעובדים נמאס מהשאלונים!
- ▶ חשוב להקפיד שהשאלונים יהיו קצרים ותמציתיים, כדי שהעובדים ימלאו אותם בסבלנות ובצורה נכונה (ולא יתייאשו באמצע).
- ▶ למידת שביעות הרצון והמעורבות בעבודה יש השלכות לגבי הנכונות למלא שאלונים.

למשל, באבחון הארגוני בחברה שלנו, הנהגנו

מדד אכפתיות:

(כמה השיבו לשאלה פתוחה שהנהגנו...)

57 עובדים מתוך

102 משיבים

(56%) רשמו

תשובות לשאלה

הפתוחה



מספר **נמוך** במיוחד ביחס

לארגונים דומים!

חיזוק עמדות העובדים כלפי הארגון



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

למה ארגונים פועלים לחזק את העמדות החיוביות של עובדיהם?

- ▶ **בריאות פסיכולוגית של העובד:** ככל שעמדות העובדים חיוביות יותר כלפי מקום עבודתם, הם ישיגו איזון נפשי, שמחה ושגשוג רבים יותר.
- ▶ **פרודוקטיביות:** ככל שעמדות העובדים חיוביות יותר, גדלים הפרודוקטיביות וההרמוניה ביחסי העבודה.
- ▶ **היעדרויות ותחלופה:** ככל שעמדות העובדים חיוביות יותר, תקטנה ההיעדרויות, ותפחת נטישת העובדים.

לתחלופת עובדים יש מחיר גבוהה...

העלות המינימאלית הממוצעת להחלפת עובד כוללת זמן ועלות גיוס ותקופת הסתגלות והתמחות בתפקיד היא כ-20% ממשכורתו השנתית של העובד בממוצע. לכן עסק שלא ידע לשמור על העובדים שלו יספוג הוצאות כבדות מיותרות אשר יפגעו בסופו של דבר בתוצאות והאפשרויות העסקיות שלו.

וגם: עליה בהתנהגות האזרחית בארגון



▶ התנהגות אזרחית בארגון

(OCB): התנהגות מעל ומעבר למצופה (להיות "ראש גדול") (ראו בהמשך).

▶ ככל שעמדות העובדים

חיוביות יותר, כך

התנהגותם האזרחית

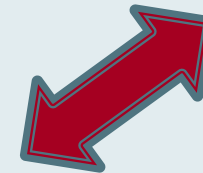
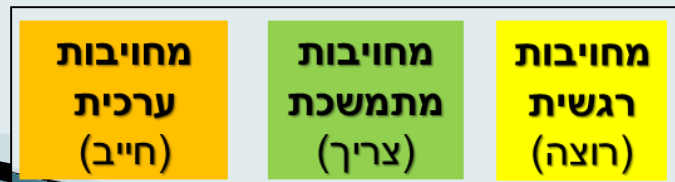
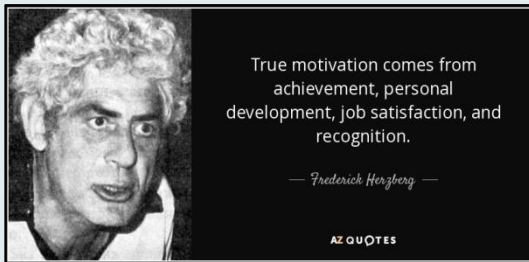
בארגון גדלה.

אנו מסתמכים על שלוש תיאוריות עיקריות

▶ תאוריית שני הגורמים (Two Factor Theory) של **פרדריק הרצברג**.

▶ מודל מאפייני התפקיד של **האקמן ואולדמן**.

▶ ועל **שלושת ממדי המחויבות הארגונית**.



המרכיב החשוב: העצמת עובדים (Employee Empowerment) ככלי לשדרוג עמדות העובדים כלפי הארגון

- ▶ העצמת עובדים היא תהליך, שבמהלכו גדלה עוצמתם של עובדים בארגון.
- ▶ העצמה יכולה להתייחס להיבטים הפסיכולוגיים הקשורים ל**תפיסות העובד לגבי תפקידו** (למשל, לגבי משמעות העבודה, המסוגלות האישית, תחושת השפעה על התוצאות, ותחושת השליטה על סביבת העבודה).
- ▶ העצמה מתייחסת גם ל**פרקטיקות הארגוניות ולתהליכים הניהוליים, אשר יכולים לתרום להתהוות של העצמה פסיכולוגית.**

תהליכים כאלו כוללים שינוי בחלוקת העוצמה (מערכת יחסי הכוח) בארגון



- ▶ למשל, דרך שינוי מידת חופש הפעולה והסמכות הניתנת לעובדים;
- ▶ או העמדת יותר משאבים וידע לרשות העובדים, למשל דרך הדרכה.

דרכים להעצמת עובדים

על ידי ההנהלה

- ▶ העשרת עיסוקים;
- ▶ לפעמים: רוטציה.

על ידי העובדים עצמם

- ▶ עיצוב תפקידים בארגון



2. העשרת תפקיד / עיסוקים



- ▶ העשרת תפקיד או העשרת עיסוקים (worker empowerment) הוא האצלת סמכויות של תפקידים אנכיים והוספת מטלות, ברמת אחריות וברמת קושי גבוהים יותר.
- ▶ זאת, כדי לגרום למגוון כישורים נרחב יותר ולאוטונומיה גדולה יותר בתפקיד.

העשרה מבוססת על התיאוריות שלמדנו (1)

- ▶ דגש על גורמים מניעים, פנימיים, אינטרינזיים (motivators); ועל אי הבלטת הגורמים ההיגייניים, החיצוניים - האקסטרינזיים (Hygienic Factors):
- ▶ אלה: עניין בעבודה, האחריות הכרוכה בעבודה, התפתחות מקצועית, קרש קפיצה לקידום; ותגמולים פנימיים נוספים, הנכללים בקשר שבין העובד ובין העבודה שהוא מבצע (הרצברג) (מחויבות ארגונית).
- ▶ האצלת סמכויות (מחויבות ארגונית).

העשרה מבוססת על התיאוריות שלמדנו (2)

- ▶ **העלאת מגוון הכישורים** שנדרשים לתפקיד דרך העשרתו (האקמן ואולדמן)
- ▶ התפקיד צריך להיבנות כך, שהעובד מבין שמה שהוא עושה הוא **חשוב ורלוונטי להשגת המטרה**, ושהוא לוקח על מעשיו **אחריות** (האקמן ואולדמן).
- ▶ צריך להיות מרכיב משמעותי של **אוטונומיה** בתפקיד (האקמן ואולדמן).
- ▶ צריך שהתפקיד יהיה מוגדר באופן כזה שבסופו של דבר העובד יקבל **משוב** על התפקיד שלו (האקמן ואולדמן).

העשרה מבוססת על התיאוריות שלמדנו (2)



- ▶ **מגע עם לקוחות:** חשיפת עובדים מהמשרד ללקוחות. השיטה תגרום למגוון כישורים נרחב יותר, זהות מטלה גדולה יותר ומשוב מהלקוחות (מחויבות ארגונית).
- ▶ **משוב, פידבק/היזון חוזר:** מתן משוב לעובדים ואימונם לדעת לאסוף משובים מהסביבה (מחויבות ארגונית).
- ▶ **יצירת צוותים או קבוצות עבודה אוטונומיות:** צוות עבודה מביא לאוטונומיה גבוהה יותר, לזהות מטרה גבוהה יותר, למשמעות מטרה גבוהה יותר ולמשוב מהלקוח (מחויבות ארגונית).

יש להפריד בין העשרת תפקיד להרחבת תפקיד

העשרת
תפקיד

VS

הרחבת
תפקיד

האצלת סמכויות של תפקידים אנכיים והוספת מטלות, ברמת אחריות וברמת קושי גבוהים יותר. זאת, כדי לגרום למגוון כישורים נרחב יותר ולאוטונומיה גדולה יותר בתפקיד.

איחוד תפקידים רוחביים והוספת מטלות נוספות באותה רמת אחריות ובאותה רמת קושי.

מה ההבדל ביניהם?

- **הרחבת עיסוקים / איחוד מטלות אופקי:** איחוד תפקידים רוחביים והוספת מטלות נוספות באותה רמת אחריות ובאותה רמת קושי. זאת, על מנת להגדיל את מגוון הכישורים הנדרש.
- **העשרת עיסוקים:** הוספת מטלות ברמת אחריות וברמת קושי גבוהים יותר, כדי לגרום למגוון כישורים נרחב יותר ולאוטונומיה גדולה יותר בתפקיד.

הרחבת תפקיד / עיסוקים אינה תורמת למחויבות ואף עלולה לגרום לחוסר שביעות רצון

- ▶ הרחבת תפקיד מוגדר כאיחוד תפקידים רוחביים והוספת מטלות נוספות באותה רמת אחריות ובאותה רמת קושי.
- ▶ זאת, על מנת להגדיל את מגוון הכישורים הנדרש מהעובד לצורך מילוי התפקיד.



עיצוב תפקידים



- ▶ עיצוב תפקידים (Job Crafting) הוא כלי להעצמת עובדים.
- ▶ אולם, בניגוד לכלים האחרים להעצמת עובדים - שבהם מתבצעת ההעצמה על ידי ההנהלה - מדובר פה באסטרטגיה אישית ובהעצמה עצמית של עובדים, בדרך של עיצוב מחדש של תפקידם!

המשגה

- ▶ עיצוב תפקיד ניתן להמשגה כשינוי פיזי, קוגניטיבי, או חברתי שפרטים מבצעים ביחס להגדרות וגבולות משימותיהם בעבודה, על מנת לאזן את דרישות העבודה עם המשאבים, היכולות האישיות, הערכים או הצרכים שלהם. זאת במטרה, להביא לשיפור בהון האישי של העובד ולמיטוב של מאפייני עבודתו.
- ▶ יחד עם זה, בשנים האחרונות מתפתחת פרקטיקה שבה הנהלות הארגונים שותפות לעיצוב התפקיד ואפילו מעודדות 'טלאנטיים' לעשות זאת.

3. רוטציה בין תפקידים

סבב חילופי תפקידים
בין עובדים, הנובע
מסיבות שונות.



טכניקות נוספות לחיזוק עמדות העובדים

כלפי הארגון (1)

- ▶ מתן דגש ל**חיברות – התחברות לרשת הארגון**: השקעת מאמצים בחברות העובדים, כבר מהשלב הראשוני של קליטתם (מחויבות ארגונית).
- ▶ יש להערים קשיים על עובדים חדשים להיכנס לארגון, כדי להפוך את הארגון לאטרקטיבי יותר (מחויבות ארגונית).

טכניקות נוספות לחיזוק עמדות העובדים

כלפי הארגון (2)

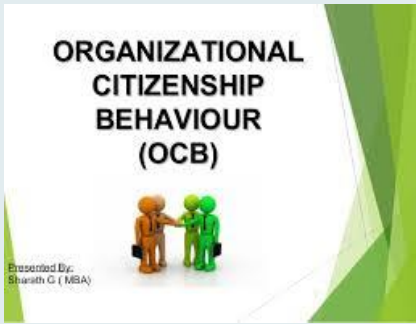
- ▶ שימוש בגורמים האינטרנזיים (למשל פנסיה) להגברת המחויבות (מחויבות ארגונית).
- ▶ סלקציה בגיוס: לבחור אנשים שתואמים לערכי הארגון ולעקרונותיו (מחויבות ארגונית).
- ▶ טיפוח טלנטים: לתת חבילת הטבות שתגביר מחויבות ערכית (לימודים, השתלמויות בחו"ל) (מחויבות ארגונית).

התנהגות אזרחית



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"



התנהגות אזרחית בארגון / אזרחות

ארגונית (Organizational citizenship) (OCB - behavior

- ▶ מעורבות של עובד בסוג של פעילות התנדבותית, אשר **אינה** נכללת בדרישות התפקיד הפורמליות, ושיש בה להביא לקידום התפקוד האפקטיבי של הארגון.
- ▶ עובדים הרואים עצמם **כאזרחי הארגון** תורמים למקום עבודתם זמן, מרץ, מוטיבציה ויוזמה. בתמורה, הם זוכים לתחושת שייכות, כבוד, מימוש עצמי והערכה, שהיא מעבר לתגמולים חומריים.
- ▶ התנהגויות אנושיות אלה - כגון הגשת עזרה או התנדבות -אמורות לתרום לביסוס ולהצלחת הארגון, ומבטאות את נאמנות העובד ואת הזדהותו עם מטרות הארגון.
- ▶ עובדים מסורים, אשר עושים מעל ומעבר לתפקידם, מסייעים להגדלת האפקטיביות, היעילות והאווירה החיובית בארגונים, אשר מביאים להצלחה עסקית וכלכלית.

התאוריה הארגונית עברה שינויים במרוצה השנים



- ▶ בעבר התמקדו הכלים והשיטות למיון והערכת עובדים במישור הפורמלי של דרישות התפקיד בלבד, כגון ציות לנהלים, עמידה בלוחות זמנים וכדומה.
- ▶ בעשור האחרון, יותר ארגונים מייחסים תשומת לב ליחסי האנוש ולנכונות העובד לתרום לארגון מעבר לנדרש.
- ▶ ניתן לטעון בנוסף, כי אזרחות ארגונית מהווה ביטוי של החוזה הפסיכולוגי בין העובדים למקום עבודתם.

סוגים ודוגמאות של התנהגות אזרחית

- ▶ **אלטרואיזם (זולתנות):** לעזור לעמית בביצוע מטלה; החלפת ימי חופשה עם אחר; התנדבות לביצוע משימות; וכדומה.
- ▶ **מצפוניות:** להקפיד לא להעדר מן העבודה שלא לצורך; להגיע מוקדם וללכת מאוחר, בהתאם לצורך; לא לעסוק בעניינים אישיים במהלך העבודה; וכדומה.
- ▶ **חובה אזרחית:** להגיע לפגישות ולבצע תפקידי התנדבות; להתעדכן על שינויים במדיניות הארגון; וכדומה.
- ▶ **התנהגות 'ספורטיבית':** להתמודד עם מכשולים בלי לקטר; לתת ביקורת בונה; וכדומה.
- ▶ נימוס ודרך ארץ: להבליג על מנת להימנע מבעיות; להגיב באיפוק כאשר מתגרים בך; וכדומה.

התנהגות אזרחית **שלילית** בארגון

הפרות מכוונות
של נורמות
וכללים בארגון,
לצורך השגת
מטרות אישיות.



התנהגות אזורית שלילית בארגון



התעללות במקומות עבודה



▶ **התעללות** (abuse) היא ניצול יחסי אינטימיות, אמון, מרות או תלות לשם גרימת נזק גופני או נפשי לאדם או לבעל חיים, תוך שימוש לרעה בכוח או בסמכות. התעללות נוצרת במפגש שבין מתעלל וקרבן.

▶ **התעללות במקום העבודה** הוגדרה בהצעת החוק שהוגשה ב- 2015 ע"י חברת הכנסת מירב מיכאלי: "התנהגות חוזרת ונשנית כלפי אדם, במספר אירועים נפרדים, שיש בה כדי ליצור עבורו סביבה עוינת במסגרת עבודה" (הצעת חוק למניעת התעמרות בעבודה, התשע"ה-2015).

למשל:

<https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-5064811,00.html>

מפקד כלא קציעות הושעה בגלל התעמרות בפקודיו

בבירור שנעשה בשב"ס התגלה כי הוא נקט אמצעים קיצוניים נגד אנשי הסגל. לפני כחודש סוכם על פיטוריו, אך הוא חזר בו. הנציבה החליטה להשעות אותו באופן מידי ולהתחיל בהליך פיטוריו



חסן שעלאן פורסם: 01.01.18 , 15:47

נציבת שירות בתי הסוהר, רב-גונדר עפרה קלינגר, החליטה היום (ב') על השעייה זמנית ופתיחה בהליכי פיטוריו של מפקד כלא קציעות לאחר שהתעמר באנשי סגל שהיו תחת פיקודו. ההחלטה אושרה על ידי השר לביטחון פנים גלעד ארדן.



כלא קציעות
צילום: חיים הורנשטיין

שתף בפייסבוק

הדפסה

שלח כתבה

הרשמה לדיוור

תגובה לכתבה

עיתון שישי לחודש מתנה!



התעללות במקומות עבודה כוללת, למשל:



- ▶ העלבה והשפלה של עובדים
- ▶ התפרצויות, צעקות וקללות
- ▶ העברה תמידית של ביקורת
- ▶ איומים
- ▶ למנוע מעובדים את המשאבים להם הם זקוקים על מנת לבצע את עבודתם
- ▶ הענשת עובדים על ידי נתינת מטלות שווא ("עבודות רס"ר")

גניבות ממקום העבודה

- בתחום המסעדות בארה"ב מחקרים העריכו גניבות בסך 15-25 ביליון דולר בשנה
- עסקים מפסידים מהונאות למיניהן כ-400 ביליון דולר בשנה
- חנות ממוצעת מפסידה בממוצע 20,000 דולר בשנה בעקבות גניבות של עובדים
- באסיה בתעשייה הקימעונאית כשלושה אחוזים מן הסגל גונבים כל יום ושמונה אחוזים גונבים פעם בשבוע
- מרבית הפריצות למחשבים מתבצעות על ידי עובדי החברות ולא על ידי אנשים מרחוק

הסברים לגניבות במקום העבודה

▶ **הגישה האישיותית:** יש אנשים שמלכתחילה יותר מועדים לגנוב לעומת אחרים

▶ **הגישה המצבית:** קיימים מצבים מסוימים שבהם אנשים יותר מועדים לגנוב

▶ **שלוש** סיבות מרכזיות לגניבות:

- עמדות שליליות כלפי העבודה או כלפי מקום העבודה
- עמדה אישית שמקלה ראש בגניבות
- נורמות בלתי פורמליות מקלות לגבי גניבות

'עובדים רעילים'...

כך תזהו את העובדים שלא כדאי לכם להעסיק

עובדים "רעילים" גורמים לחברות בהן הם עובדים נזקים כלכליים וארגוניים. הדרך הטובה ביותר להתמודד איתם היא פשוט לזהות אותם מראש ולא לקבל אותם לעבודה

מעין מנלה 09.01.18 14:03



כלכליסט

<https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3729203,00.html>



סוף

Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"