

# **יסודות בהנהגות ארגונית - מיקרו**

## **מטיבציה**



**חנה מדLER-לייז**

# **מוטיבציה - הגדלה**

■ **הכנות להפעיל מאמץ ומשאבים אישיים**  
להשגת מטרות ארגוניות ברמה גבוהה של  
עוצמה (Intensity) בכיוון מסוים  
. (Persistence) ובהתמדה (Direction)

# **מוטיבציה - הגדרה**

מד העתיד

מה אצטרך בעתיד  
ואני פועל להשיג

מד הווה

מה אני צריך עכšíו  
ואני פועל להשיג

מד העבר

מה הייתה צריכה  
בעבר ואני פועל  
 להשיג

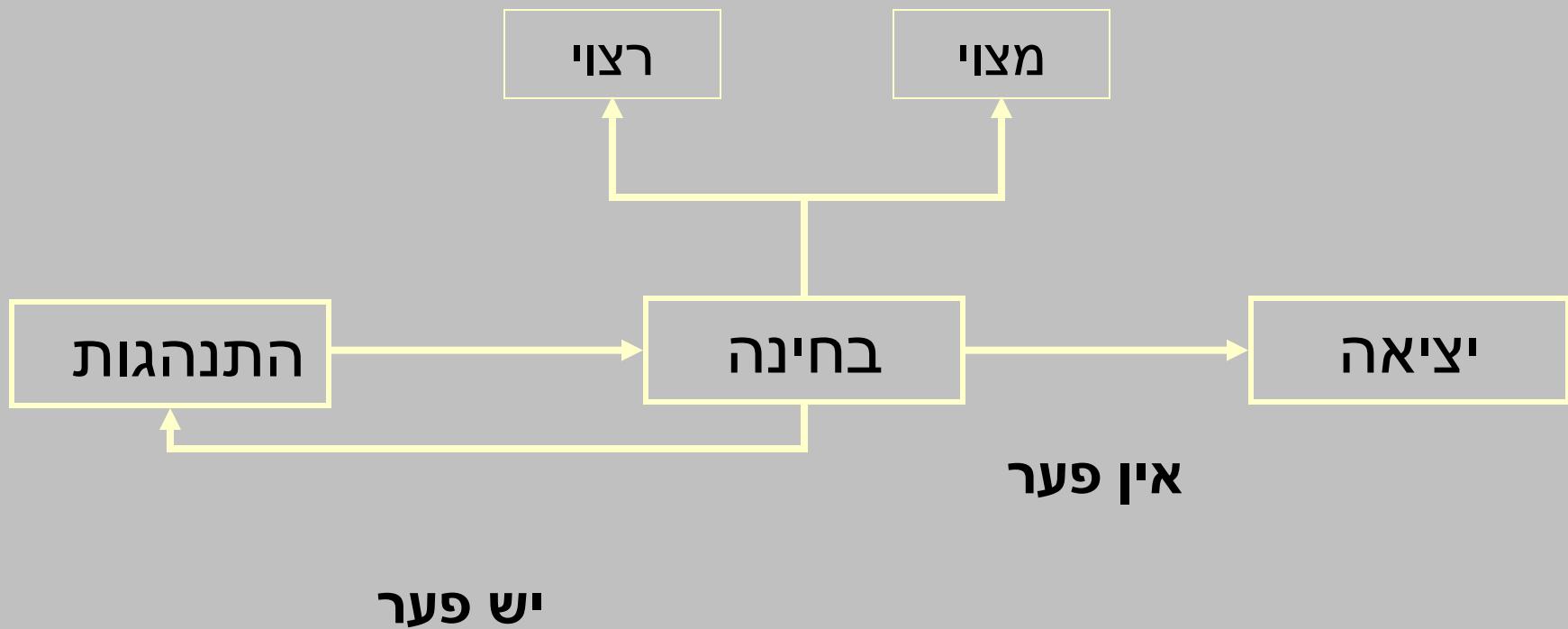


# מווטיבציה - עקרונות

## עקרון התרמוסטט:

פער שלילי מניע ל פעולה

פער חיובי מניע רק לטווח קצר אך לא מניע להשקעת מאמץ לאור זמן



# **מוטייבציה - עקרונות**

**שינוי התנהגותי להשגת היעד**

**שינוי היעד - הורדת הרצוי**

**Ճחית המשוב – זלזול, חוסר מאמץ**

**נטישה פיסית או מנטלית של הסיטהוציה**

# **מווטיבציה - תאוריות**

**תיאוריות תחיליה:**

**איך צריכים משפיעים?**

• **הציפייה של Vroom**

• **ההוגנות של Adams**

**תיאוריות תוכן:**

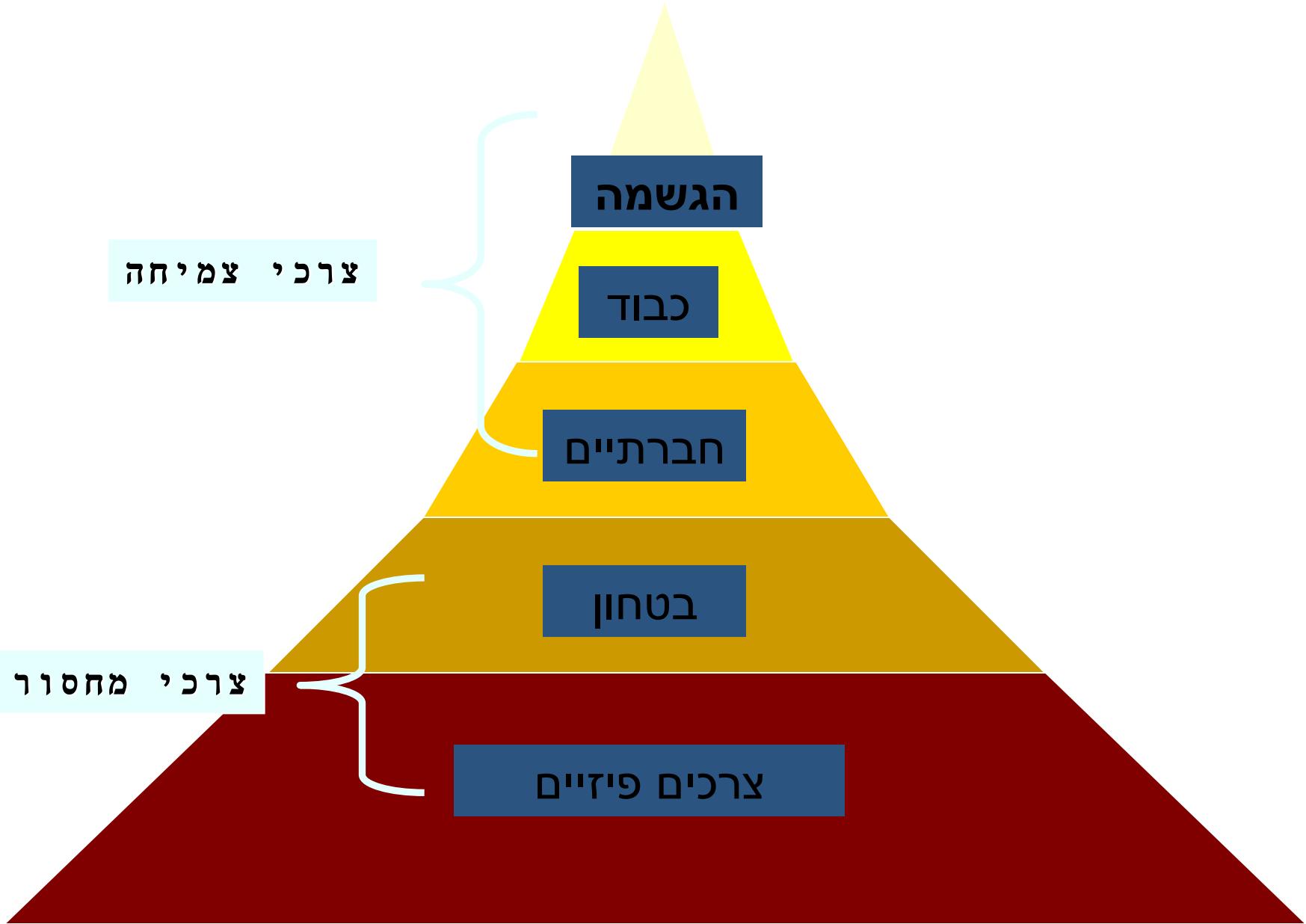
**אילו צריכים קיימים?**

• **מדרג הצרכים של Maslow**

• **תאורית הצרכים של McClelland**

• **שני הגורמים של Herzberg**

# מדרג הרצכים עפ"י Maslow



# תאורית הצרכים של McClelland

Need for  
Power

Need for  
Achievement

Need for  
Affiliation

# תאורית הצרכים של McClelland



- בעלי רצון להשפיע ולפקח על אחרים.
- מעדיפים סיטואציות בעלות אוריינטציה תחרותית הקשורה במעמד.
- נוטים להתעניין יותר במוניטין והשגת השפעה מאשר מאפקטיביות הביצוע.

# תאורית הצרכים של McClelland



- שאיפה לחבריות.
- העדפה ליחסים שיתופיים מאשר יחסים תחרותיים.
- שואפים ליחסים המערבים מידת הבנה הדדית.

# תאורית הצרכים של McClelland



- שאיפה להישגים אישיים.
- רצון לעשות דברים באופן טוב יותר.
- מעדיפים עוסקים הדורשים אחריות אישית, בהם ניתן לקבל משוב על ביצועיהם ובעלי סיכון ממוצע (רמת בינים) להצלחה.

# תאורית הצרכים של McClelland

שייכות	עוצמה	הישגים
3	2	1
6	5	4
9	8	7
12	11	10
15	14	13
סה"כ =	סה"כ =	סה"כ =

# Hertzberg תאוריות שני הגורמים של

- "מה אנשים רוצים מן העבודה שלהם?"
- חישבו על זמן בו הרגשותם טוב באופן מיוחד עבודה. מדוע הרגשותם כר?
- חישבו על זמן בו הרגשותם רע באופן מיוחד עבודה. מדוע הרגשותם כר?

# תאוריות שני הגרמים של Herzberg

גורם מוטיבציוניים (פנימיים)

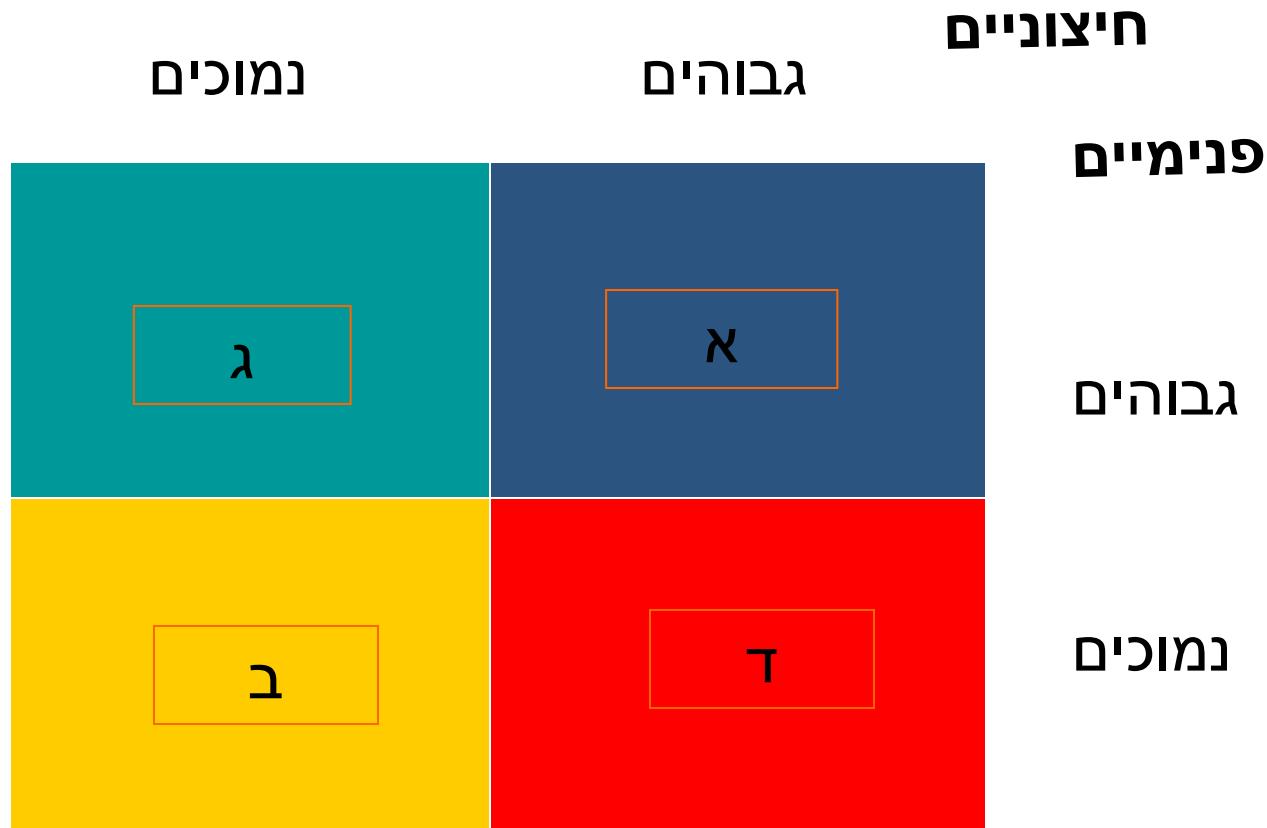
השकעת מאמץ

גורם הגייניים (חיצוניים)

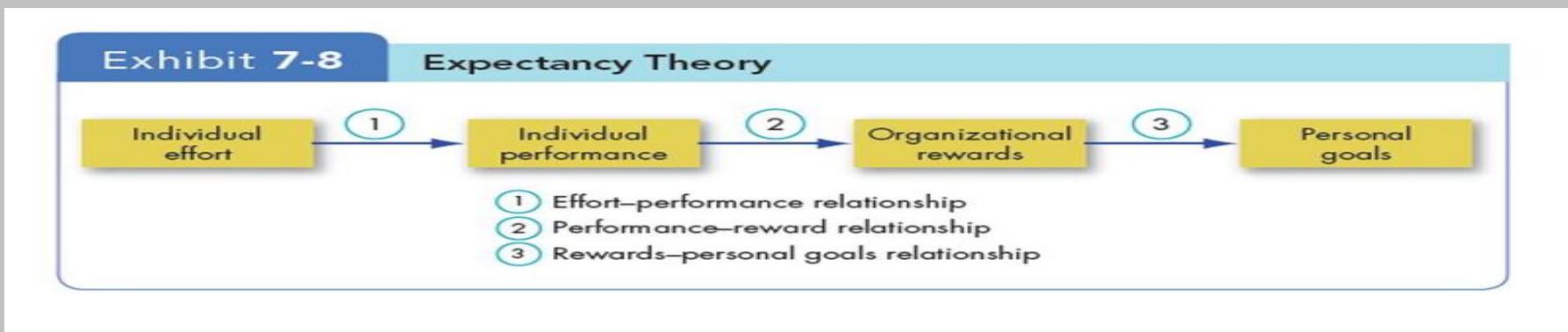
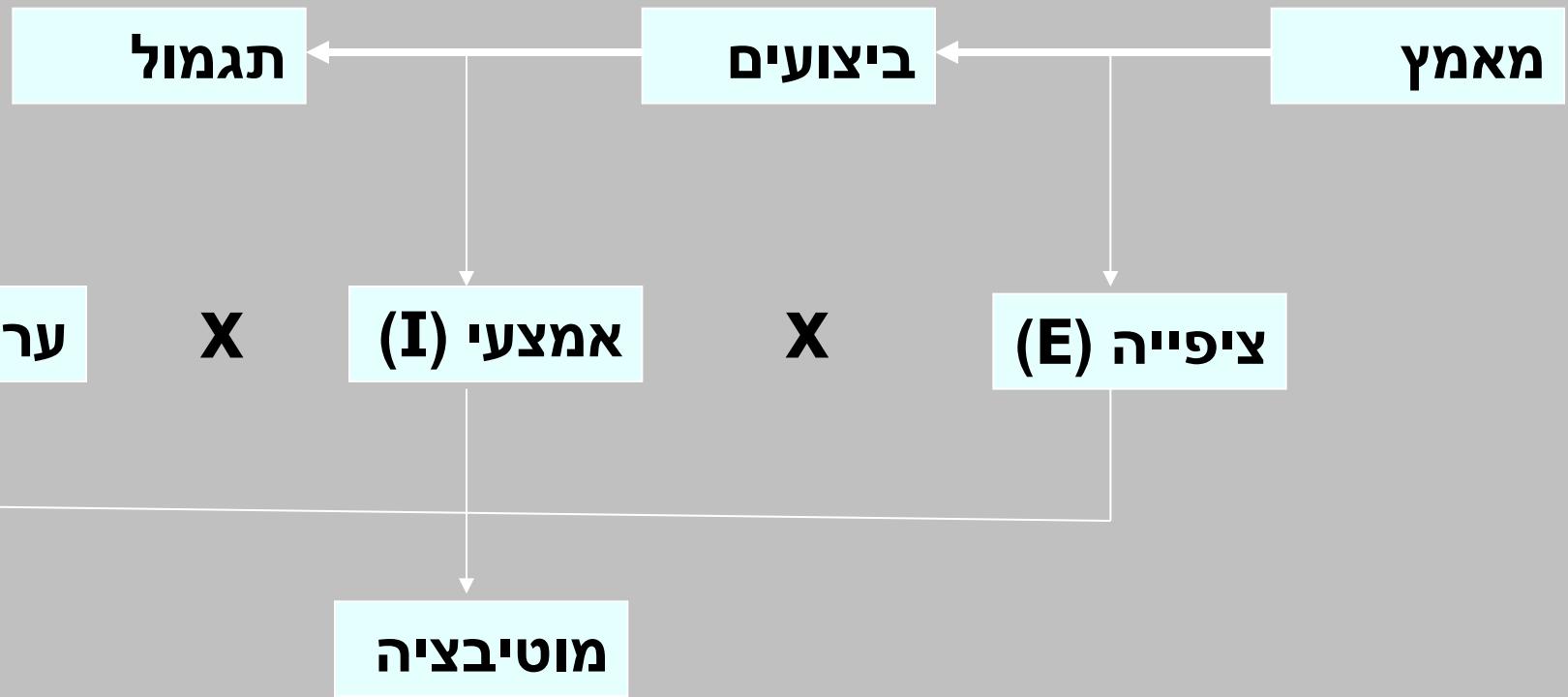
שביעות רצון

- הישגים
- הערכה
- אחריות
- קידום
- עניין
- פיקוח
- שכר
- מדיניות חברה
- מוניטין של החברה
- תנאי עבודה פיזיים

# תאורית שני הגורמים של Herzberg



# תאוריה הציפייה של Vroom



# תאוריות הציפייה של Vroom

- תפקיד המנהלים:
- ציפייה – סיוע לעובדים להגיע לביצועים טובים יותר.
- אמצעים – מתן תגמול עבור ביצוע גבוה.
- ערך – התאמת התגמול לעובד שכן תגמולים אינם בעלי ערך זהה ושווה לכל העובדים.

# ג'יסט הוגנות של Adams

- אנשים שואפים לשמור יחסים צודקים או הוגנים בין לבין אחרים ושוואים להימנע מיחסים שאינם צודקים או הוגנים.
- ייחדים אינם מתייחסים רק לסקום אותו הם מקבלים ביחס להשקעתם, אלא, מבצעים שיפוט של הוגנות על ידי השוואת של היחס בין התשלומות והתפקידות שלהם לעומת الآخر.

שאיפה  
לאיזון  
המשווה  
ביחס לאחר

**תשומות (תרומות) שלי**

**תפקידות (תגמולים) שלי**

# גישת ההוגנות של Adams

חיצוני לארגון

אותו תפקיד

תפקיד אחר

אותו מדרג

מדרג אחר

פנימי לארגון

אותו תפקיד

תפקיד אחר

אותו מדרג

מדרג אחר

# גישת ההוגנות של Adams

- מה קורה במצב של חוסר הוגנות?

פרט

שינויי התנהגות – תשומה/תפוקה

קוגניציה – שינוי דרך החשיבה

יעזיבה

ארגון

שינויי מערכת תגמולים

קידום

## Exhibit 7-7

### Model of Organizational Justice

#### Distributive Justice

*Definition:* perceived fairness of outcome

*Example:* I got the pay raise I deserved.

#### Procedural Justice

*Definition:* perceived fairness of process used to determine outcome

*Example:* I had input into the process used to give raises and was given a good explanation of why I received the raise I did.

#### Interactional Justice

*Definition:* perceived degree to which one is treated with dignity and respect

*Example:* When telling me about my raise, my supervisor was very nice and complimentary.

#### Organizational Justice

*Definition:* overall perception of what is fair in the workplace

*Example:* I think this is a fair place to work.



# **ניתוח ארוע: חברת ביו-גל**

■ אפיינו את האروع במנוחי מוטיבציה. אלן תאוריות הנעה מתאימות בכך להסביר את האروع.

# אפקט פיגמליון



- סיפורו של פיגמליון.
- אפקט פיגמליון – הגדרה.
- שלושת התנאים לקיום אפקט פיגמליון:
  - אמונה אמיתית של נותן החסות בין החסות.
  - שידור האמונה בעקביות ולאורך זמן.
  - התחשבות ביכולות של בן החסות.

# **אפקט פיגמליון**

- **דוגמאות לאפקט פיגמליון בניהול:**
  - **משמעותי.**
  - **הצבת יעדים.**
  - **אפקט גליתיאה.**