

יסודות בהתנהגות ארגונית - מיקרו

מוטיבציה



חנה מדלר-לירז

מוטיבציה - הגדרה

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

מוטיבציה - הגדרה

ממד העבר

מה הייתי צריך
בעבר ואני פועל
להשיג



ממד ההווה

מה אני צריך עכשיו
ואני פועל להשיג



ממד העתיד

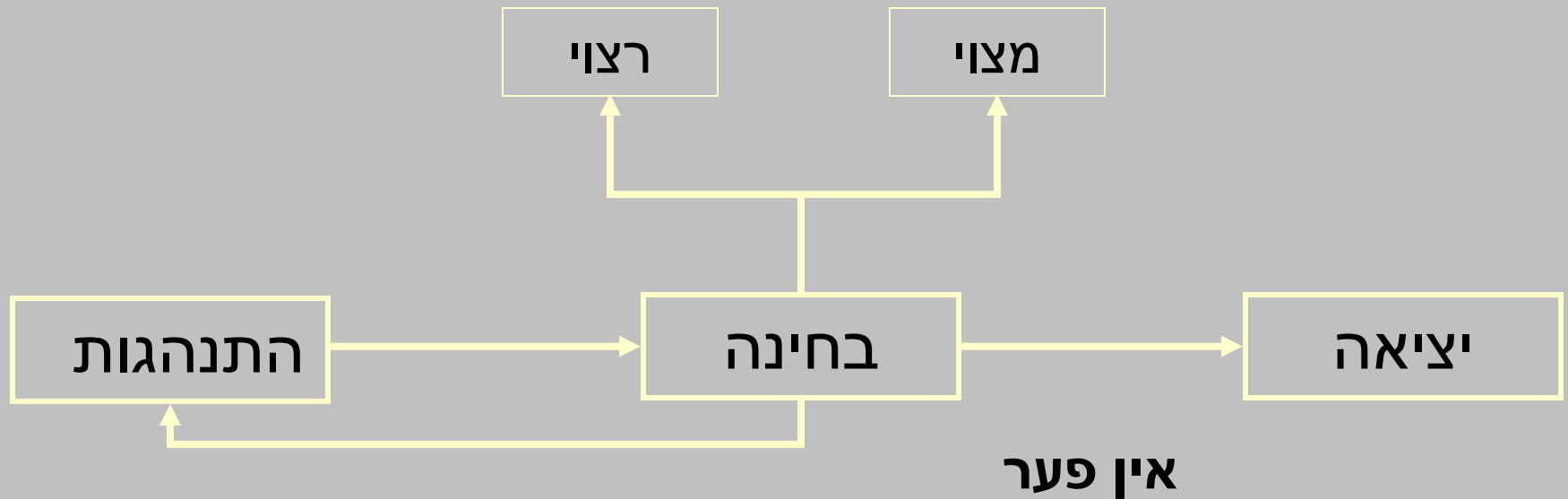
מה אצטרך בעתיד
ואני פועל להשיג

מוטיבציה - עקרונות

עקרון התרמוסטט:

פער שלילי מניע לפעולה

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



יש פער

מוטיבציה - עקרונות

שינוי התנהגותי להשגת היעד

שינוי היעד - הורדת הרצוי

דחיית המשוב – זלזול, חוסר מאמץ

נטישה פיסית או מנטלית של הסיטואציה

מוטיבציה - תאוריות

תיאוריות תוכן:

אילו צרכים קיימים?

• מדרג הצרכים של Maslow

• תאוריית הצרכים של McClelland

• שני הגורמים של Herzberg

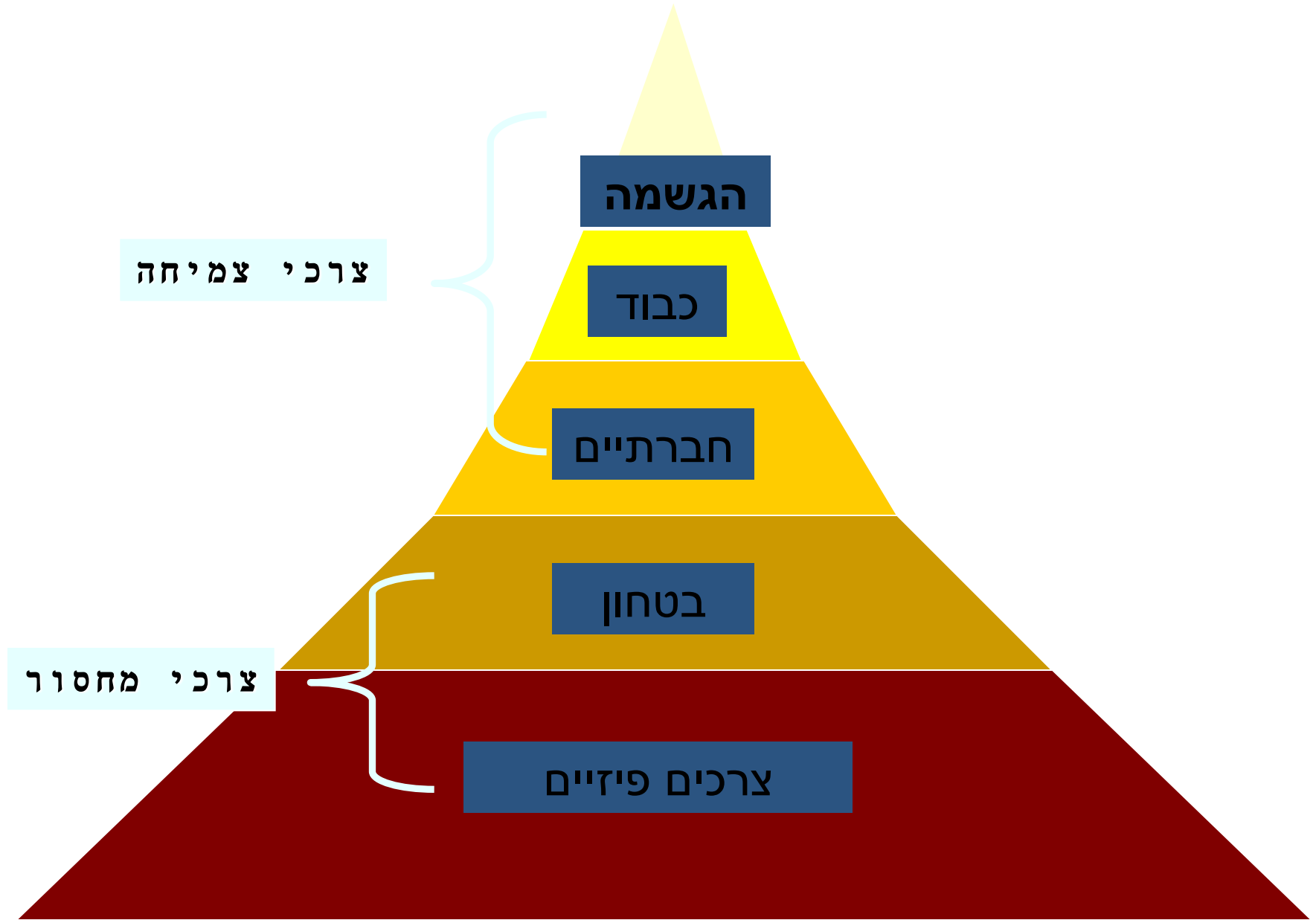
תיאוריות תהליך:

איך צרכים משפיעים?

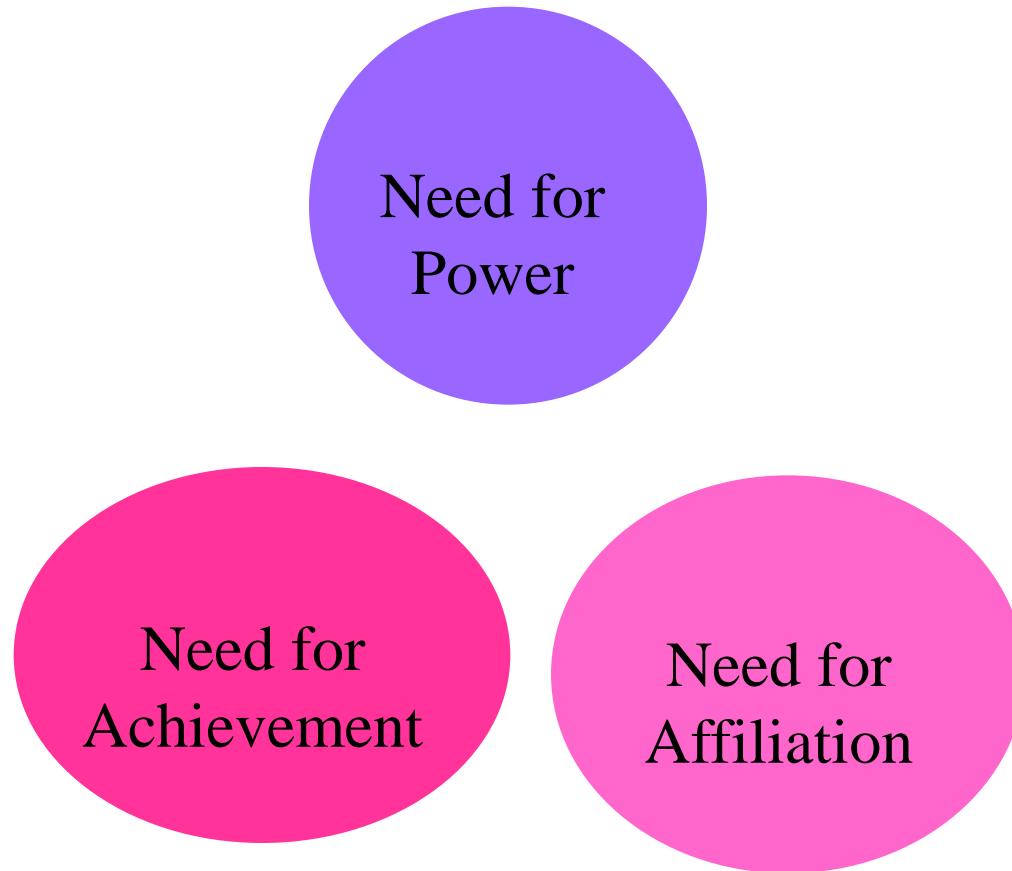
• הציפייה של Vroom

• ההוגנות של Adams

מדרג הצרכים עפ"י Maslow



תאוריית הצרכים של McClelland



תאוריית הצרכים של McClelland



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

תאוריית הצרכים של McClelland



Need for
Affiliation

- שאיפה לחברויות.
- העדפה ליחסים שיתופיים מאשר יחסים תחרותיים.
- שואפים ליחסים המערבים מידה של הבנה הדדית.

תאוריית הצרכים של McClelland



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

תאוריית הצרכים של McClelland

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

תאוריית שני הגורמים של Herzberg

- "מה אנשים רוצים מן העבודה שלהם?"

- חישבו על זמן בו הרגשתם טוב באופן מיוחד בעבודה. מדוע הרגשתם כך?

- חישבו על זמן בו הרגשתם רע באופן מיוחד בעבודה. מדוע הרגשתם כך?

תאוריית שני הגורמים של Herzberg

גורמים מוטיבציוניים (פנימיים)

השקעת מאמץ

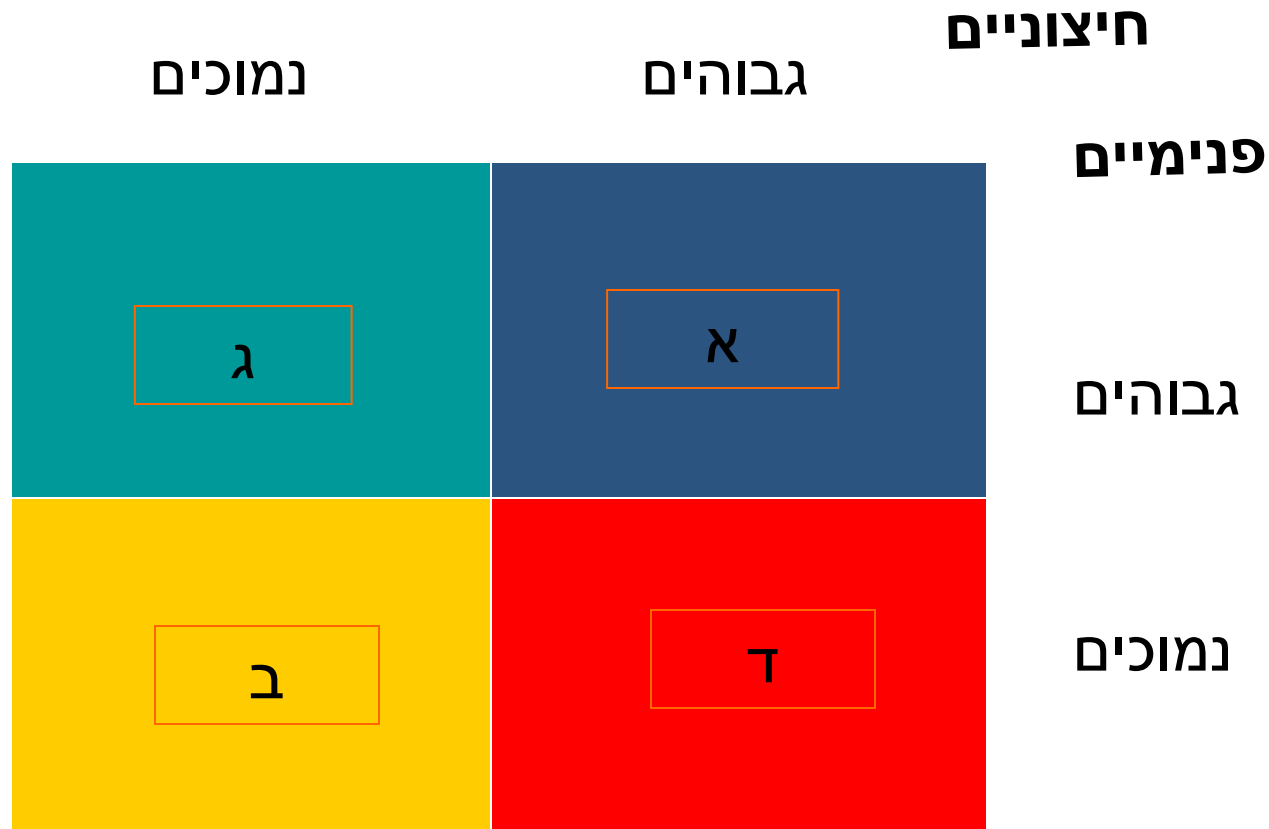
- הישגים
- הערכה
- אחריות
- קידום
- עניין

גורמים הגייניים (חיצוניים)

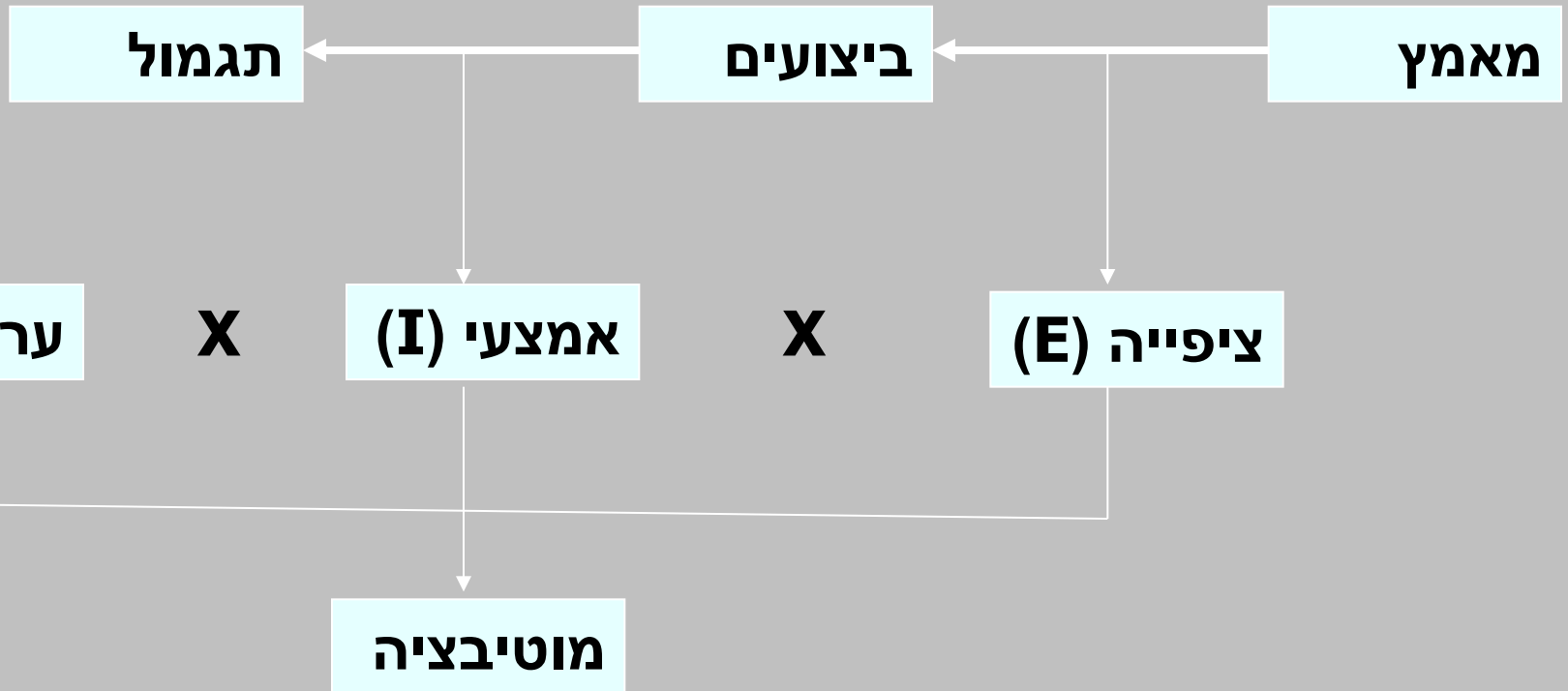
שביעות רצון

- פיקוח
- שכר
- מדיניות חברה
- מוניטין של החברה
- תנאי עבודה פיזיים

תאוריית שני הגורמים של Herzberg



תאוריית הציפייה של Vroom



תאוריית 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.

גישת ההוגנות של Adams

- אנשים שואפים לשמר יחסים צודקים או הוגנים בינם לבין אחרים ושואפים להימנע מיחסים שאינם צודקים או הוגנים.
- יחידים אינם מתייחסים רק לסכום אותו הם מקבלים ביחס להשקעתם, אלא, מבצעים שיפוט של הוגנות על ידי השוואה של היחס בין התשומות והתפוקות שלהם לעומת האחר.

שאיפה
לאיזון
המשוואה
ביחס לאחר

תשומות (תרומות) שלי

תפוקות (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

שינוי התנהגות – תשומה/תפוקה

קוגניציה – שינוי דרך החשיבה

עזיבה

ארגון

שינוי 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

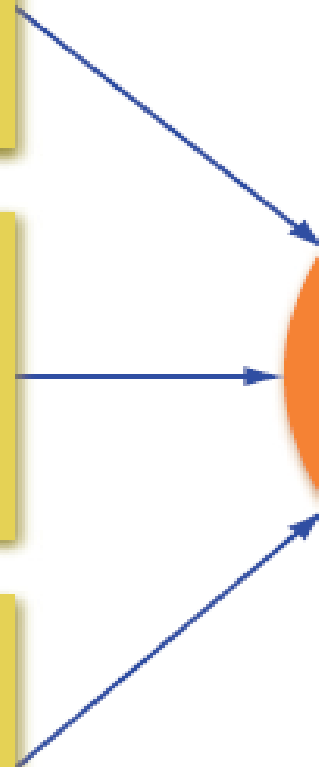
Definition: perceived degree to which one is treated with dignity and respect

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 הארוע במונחי מוטיבציה. אלו תאוריות
הנעה מתאימות בכדי להסביר את הארוע.

אפקט פיגמליון

■ סיפורו של פיגמליון.

■ אפקט פיגמליון – הגדרה.

■ שלושת התנאים לקיום אפקט פיגמליון:

■ אמונה אמיתית של נותן החסות בבן החסות.

■ שידור האמונה בעקביות ולאורך זמן.

■ התחשבות ביכולות של בן החסות.



אפקט פיגמליון

■ דוגמאות לאפקט פיגמליון בניהול:

■ משוב עובדים.

■ הצבת יעדים.

■ אפקט גליתיה.