



**האגודה הסטודנטאלית**  
**אוניברסיטת בן-גוריון בנגב**

באדיבות מדור אקדמיה, אגודת הסטודנטים, אוניברסיטת בן גוריון.  
[www.bgu4u.co.il](http://www.bgu4u.co.il)

## סיכום התנהגות ארגונית מיקרו

דוגמאות פודקאסטים חוקרים

### התנהגות ארגונית- מבוא (שיעור 1)

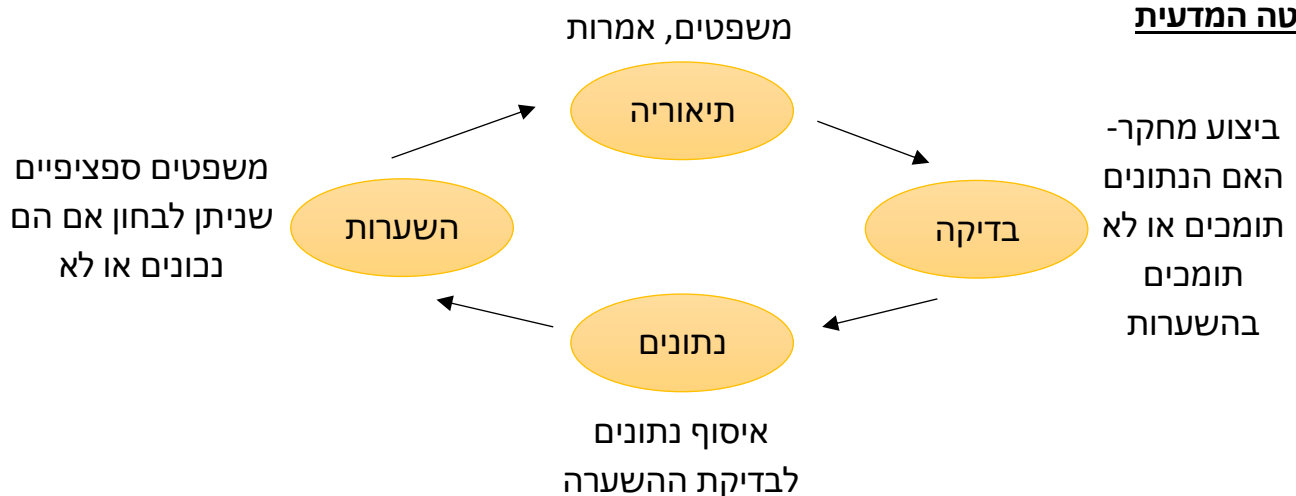
#### הגדרה

התנהגות ארגונית היא תחום מחקר, החוקר את השפעתם של פרטים, קבוצות, מבנה וגורמים נוספים על ההתנהגות בארגונים. איסוף נתונים זה מתבצע במטרה ליישמו לשם שיפור היעילות הארגונית.

#### מטרות המחקר בהתנהגות ארגונית

1. הסבר- הסבר לתופעה או למצב שקרה.
2. ניבוי- מה עומד לקרות אם יקרה ככה וככה?
3. שליטה- מציאת הפתרונות הרצויים, מה לעשות כדי להגיע למצב הרצוי?

#### השיטה המדעית



#### ישנם 2 סוגי מחקר:

1. מחקר שדה- מבוצע ב"שטח", מאופיין בקשר מתאמי (כשקורה א', קורה ב'- משתנים: מסביר ומוסבר).  
**מתאם r**: ערכים הנעים בין 1 ל-1. ככל שהמתאם קרוב יותר לקצוות הטווח, המתאם חזק יותר. ערך חיובי יבוטא כאשר המסביר והמוסבר פועלים בהתאמה ואילו ערך שלילי יבוטא להפך.
2. מחקר מעבדה- מבוצע במעבדה, מאופיין בקשר סיבתי (משתנה תלוי הוא המשתנה המוסבר אותו אנו בוחנים, שתלוי במצבו של המשתנה הבלתי תלוי שהוא המשתנה המסביר).

מחקרי שדה יותר תואמים למציאות ואילו מחקרי מעבדה מאפשרים שליטה ברמה גבוהה יותר.

### רקע היסטורי וגישות עיקריות (שיעור 2)

#### התפתחות ההתנהגות הארגונית



גישת הניהול המדעי  
התיאוריה הארגונית הקלאסית  
מחקרי הות'ורן  
גישת יחסי האנוש  
מחקר מודרני בהתנהגות ארגונית

## גישת הניהול המדעי

בתחילת המאה ה-20, נביא ההתנהגות הארגונית **פרידריך טיילור**, בחן את אופן ההתנהלות של הארגון בו עבד, ובכל מקום אליו פנה הוא ראה בזבוז. הפרויקט הגדול שלו היה צמצום הבזבוז והגברת היעילות בעבודה. בתפיסה שלו העובדים הם משאב של הארגון, ויש לגרום להם לעבוד יותר יעיל, על מנת להגדיל את תפוקת המפעל. טיילור קיבל צוות מנהלים שהסתובבו באולם הייצור ומדדו לעובדים זמנים לביצוע פעולה מסוימת. ניסו להבין מה עושים בכל פעולה, ואיך אפשר לייעל אותה. גישתו התפשטה בכל ארה"ב.

### עקרונות הניהול המדעי: מטרה- ייעול

1. ריכוזיות- ריכוזיות בקבלת ההחלטות אצל ההנהלה הבכירה, לאחר בחינת העבודה של העובדים ולמידת הדרך הטובה ביותר. דוגמאות להחלטות: מה עושים קודם? איך מחלקים את העבודה בתוך הצוות?
2. One best way- מהי הדרך היעילה ביותר לבצע פעולה מסוימת?
3. חלוקת עבודה לתהליכים פשוטים- התייחסות לכל פעולה בנפרד ולימוד העובד בשלבים (שיטת IKEA).
4. מיון והכשרה נקודתיים- עובד מתמקצע בעבודה הספציפית שלו, וכך הופך להיות יותר ויותר יעיל.
5. ניטור ביצועים- המשך המעקב והמדידה של כל הפעולות. יש דרך יותר יעילה? בקרה- עובדים טוב?
6. שכר מוביל למוטיבציה- השכר צריך להיות ביחס לתוצר המיוצר. שכר גבוה ← עבודה איכותית יותר.

### המלצות גישת הניהול המדעי

1. חלוקת העבודה- אחריות ההנהלה להחליט על אופן חלוקת העבודה.
2. תגמול- השכר הוא זה שנותן את המוטיבציה, כשנשלם יותר ← ירצו לעבוד אצלנו ויעבדו יותר טוב.
3. תפקיד המנהלים הזוטרים- לפקח ולהסתובב בין העובדים על מנת להעביר את כל המידע להנהלה.

### הניהול המדעי בפעולה

עקרון תעשייתי- שיטת הסרט הנע. הנרי פורד, בעל מפעל המכוניות פורד, היה הראשון שהשתמש בשיטה זו. כשפורד הקים את המפעל שלו הוא רצה שמכונית תהפוך להיות מוצר בסיסי.

### בעיות עיקריות בניהול המדעי- ביקורות על השיטה

- בקרב חוקרים אחרים- פשטנות ← האדם הוא לא מכונה פשוטה ויש לו דרישות. קיימים עוד גורמים שמשפיעים על התוצר ועל המוטיבציה (למשל סיפוק, סביבה נוחה ועוד...).
- בקרב העובדים- ההתייחסות לפרט כאמצעי ייצור ולא כאל בני אדם.
- בקרב המעסיקים- הגדלת השכר הנדרשת. רוצים להעלות יעילות ותפוקה עם כמה שפחות השקעה.

### הניהול המדעי ותרומתו

- בחינה אובייקטיבית ראשונה של העבודה- אפשר ללמד כל אחד לעשות את העבודה, ולא כמו שהיה פעם (הבן למד מהאבא שלמד מהאבא...).
- בסיס למחקרים שיטתיים בתחום- בנה את תחום המחקר של התנהגות ארגונית, נתן מוטיבציה ורציונל לחוקרים להמשיך ולבחון תהליכי עבודה
- הארגון כתחום מחקר- הייתה הקבוצה הראשונה שראתה את הארגון כתחום שאפשר לחקור.

### האם גישת הניהול המדעי עדיין רלוונטי?

חברת המשלוחים UPS, רצתה לשפר את היעילות שלה שמתבטאת ביותר משלוחים באותו הזמן. למשל העמסת הרכב בסדר נוח בהתאם למסלול ולצמצום טעויות מסירה. בנוסף במקום לפתוח את הדלת היא נפתחת בלחיצת כפתור, על מנת לחסוך בזמן. צמצום כמות הפעמים שהמשאית צריכה לנסוע ברברס, מה שלוקח זמן וכדי לחסוך אותו תכננו מסלול שמפחית צורך ברברס. כל ההליך היה בפיקוח הדוק וצמוד.

## תיאוריה ארגונית קלאסית

**מקס וובר**, סוציולוג מפורסם. בחן איך ארגון יכול לעבוד באופן הכי יעיל? בירוקרטיה- שלטון המשרד.

### מאפייני הבירוקרטיה האידיאלית

1. פורמליזציה- לכל תפקיד יש הגדרת תפקיד כתובה וניתן למצוא אותה, לכל שאלה יש פתרון כתוב.
2. אחידות- אחידות בין העובדים. תפקיד מסוים מוצמד לשכר מסוים. תחושת הוגנות לעובדים.
3. גיוס, קידום וחלוקת עבודה- ע"פ התאמה (ותק וכישורים של העובד).
4. מחויבות ארוכת טווח- של העובד לארגון ושל הארגון לעובד. כאשר עובד עוזב את הארגון יש צורך בהשקעת זמן וכסף בחיפוש אנשים, לחכות שיצברו ניסיון, וכל זאת בנוסף לעובדה שאיבדנו עובד טוב.
5. מבנה היררכי- כל עובד בארגון צריך לדעת מי אחראי עליו ועל מי הוא אחראי.
6. רציונאליות- הארגון צריך לקבל החלטות בהתאם למטרות שלו ולטובת יעילותו. לדוגמא, לקדם את האנשים שמתאים לתפקידים אליהם מקודמים, עובד שעובד טוב- נרצה לקדם ולגרום לו להישאר עוד.

### בעיות עיקריות בבירוקרטיה

- איטיות וחוסר גמישות- כל דבר צריך אישור מנהל, כל דבר דורש מילוי טופס...
- ציות לסמכות- תמיד? לא תמיד המנהלים הם אלו שמבינים הכי טוב ← הציות לסמכות לא תמיד יעיל.
- התעלמות מגורמים נוספים- יש לעובדים עוד מטרות מלבד קידום כמו סיפוק בעבודה, סביבה נעימה..., יחסים בין אישיים- שני עובדים באותו תפקיד עם בוסים שונים, ע"פ וובר הם אמורים להיות לאותה רמת ביצוע אך בפועל זה לא קורה.
- חוקים ותקנות- אמצעי או מטרות? הטפסים הופכים למטרה במקום אמצעי להשגת הדבר הרצוי.

### מחקרי הות'ורן

- סדרת מחקרים לטובת בדיקת השפעות תנאים פיזיים על יעילות העבודה.
- ניסוי 1: השפעת התאורה על התפוקה (אם נגביר את האור במפעל, האם העובדות יעבדו מהר יותר). גילו כי לתאורה אין קשר לתפוקת העבודה.
  - ניסוי 2: השפעת שינויים באורך יום העבודה, אורך שבוע העבודה, אורך ההפסקות וקבלת ארוחת צהריים חינם, על התפוקה. כל שינוי שעשו הוביל לעלייה בקצב העבודה, אחרי זה החזירו לנקודת ההתחלה ועדין קצב התפוקה היה גבוהה. מה שאומר שאין קשר להפסקות.

### מסקנות

1. הארגון הוא לא רק מכונה מכאנית, אלא הוא גם מערכת חברתית (למשל תחרותיות בין קבוצות).
2. לא מדובר רק בתגמולים כלכליים, אלא גם תנאים פיזיים.
3. הידיעה כי העובדים נמצאים במחקר- מגבירה את המודעות ← **אפקט הות'ורן**.

### אפקט הות'ורן מחוץ לארגון

הידיעה שבוחנים את ההתנהגות שלנו, גורמת לנו לשנות את ההתנהגות שלנו בהתאם.

כלל מחקרים אלו עשו מהפכה בחשיבה התאורטית של ההתנהגות הארגונית, מדובר בהליכים מורכבים הרבה יותר ממה שחשבו.

### תנועת יחסי האנוש

**אלטון מאיו**, בחן את שיטה זו שהייתה השולטת בתחום בשנות ה-40 ו-30 והייתה כתגובה לטיילורזם (גישת הניהול המדעי). יעילות העבודה תלויה ביעילות אישית- קשרים חברתיים, שביעות רצון כללית, איכות הניהול במקום בו עובדים (ולא רק יעילות כלכלית/הנדסית). הגישה הזו מתמקדת בעובד כאדם, ובתהליכים החברתיים בסביבת העבודה.

## המלצות גישת יחסי האנוש

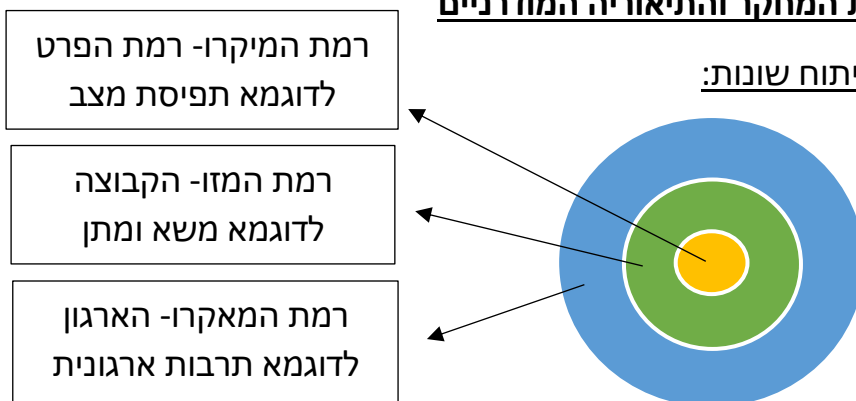
1. קבלת החלטות בארגון - קבלת החלטות צריכה לבוא בשיתוף פעולה בין העובדים להנהלה. העובדים הם אלו היודעים מה קורה מבחינה טכנית ומבחינה חברתית (מי עובד טוב? מי טרמפיסט?).
2. תמריצים - העובדים רוצים סיפוק ואווירה חברתית טובה, אלו התמריצים ולא תמריצים כלכליים.
3. יחסי עובדים - הרמוניה בין העובדים, יחסים טובים משפרים את ביצועי העובדים.
4. מאפייני עבודה - דגש על תקשורת, עבודה בצוות.
5. תקשורת בין הרמות השונות בארגון - לעודד שיפור יחסים בין העובדים לעובדים, ובין ההנהלה לעובדים.

## ביקורת על גישת יחסי האנוש

- בקרב עובדים - גישה מניפולטיבית, דואגת בסופו של דבר בעיקר לרווחת הארגון.
- בקרב חוקרים אחרים - משתנים מעורפלים ועמוסים לעומת הניהול המדעי, מה בדיוק אנחנו מודדים? בנוסף, ביקורת לכלל הגישות (טיילור, וובר וגישה זו): אין כמעט אזכור לסביבת הארגון, מה שקורה מסביב למפעל לא מעניין אותם. יש דברים חשובים מחוץ לארגון, דברים שיש להתחשב בהם.

## התפתחות המחקר והתיאוריה המודרניים

התופעות הארגוניות מתחלקות ל-3 רמות ניתוח שונות:



## תפיסת הארגון כמערכת פתוחה

מערכת זה מושג מתחום האקולוגיה והביולוגיה (כמו מערכות של חיים בים לדוגמא), שהגדרתו:  
(א) קבוצת אלמנטים (מוחשיים-עובדים, מבנה הארגון או מופשטים ערכים)  
(ב) מקיימים תלות הדדית וסדר מסוים  
(ג) משתלבים לכדי מקשה אחת

התיאוריות הקלאסיות יסתכלו על הארגון כעל מערכת סגורה - מערכת שמתקיימת בוואקום, לא תלויה בסביבה ולא משפיעה על הסביבה. כיום אנחנו יודעים שזה לא נכון ולא אפשרי. מערכות פתוחות מקיימות יחסי גומלין עם הסביבה שלהם, וזה מה שקורה כיום בעולם המודרני.

## סיכום:

### הניהול המדעי

1. מטרה - ייעול העבודה באופן טכני, גישה זו מתייחסת יותר למיקרו.
2. חלוקת העבודה - ההנהלה קובעת ופורטת את העבודה לפעילות קטנות וספציפיות.

### התיאוריה הארגונית הקלאסית

1. מטרה - ייעול העבודה על ידי מבנה ארגוני נכון לעבודה יעילה, גישה זו מתייחסת בעיקר למאקרו.
2. שיטה - בירוקרטיה: שלטון המשרד.

### גישת יחסי האנוש

1. מטרה - ייעול העבודה על ידי יעילות אישית של העובדים.
2. מה זה ארגון? מערכת חברתית, של אנשים שמקיימים יחסי גומלין ביניהם, וכדי לשפר את יעילות הארגון יש לשפר את תקשורת זו.

### תפיסה (שיעור 3)

- טעות- דברים שקורים לא בכוונה. אין הרבה מה לעשות נגד זה. רנדומלית, מקרית.
- הטעיה- שגיאה שאפשר לנבא מראש. ניתנת לצמצום או למניעה (למשל טעות חוזרת של הערכת שווי חברה גבוה מדי, ניתן לצמצם טעות זו ע"י הורדת השווי).
- לא כדאי להוסיף סמיילי לאימייל- אנחנו חושבים שאנחנו מביעים רגש ע"י הוספת אימוג'י, אבל זה לא מה שהצד השני מרגיש. מסתבר שהשולח נתפס כפחות מקצועי ולא נתפס ביותר נחמד/חם.
- תפיסה- תהליך של בחירת, ארגון ופירוש המידע.
- אחרי שבחרנו את המידע, צריך לארגן אותו בצורה הגיונית ומובנית, ולבסוף לפרש אותו- מה המשמעות של המידע שקלטנו?
- קליטה ← תפיסה ← קבלת החלטות

### מדוע חשוב לחקור תפיסה בהתנהגות ארגונית?

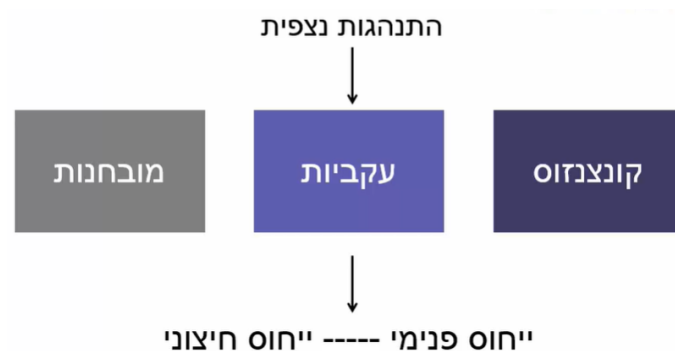
- הבדלים תפיסתיים בין אנשים- ישנם הבדלים (שניתן לצפות) באופן שבו אנשים תופסים את העולם. כל עובד ככל הנראה יחשוב אחרת, ולכן בתור מנהלים כדי שנדע איך להבחין בהבדלים אלו.
- חשיבותה של קבלת החלטות- קבלת החלטות נכונה מתבססת על תפיסה נכונה.

### תפיסה חברתית- תהליך הייחוס

- בארגונים המידע שאנחנו מקבלים הוא מידע חברתי- התנהגות של אנשים מסביבנו. התנהגות=ביצוע=תוצאה.
- כשאנחנו חוזים בהתנהגות של בן אדם מה אנחנו רוצים להבין? **למשל איחור**
  - מה מטרת ההתנהגות? **מה הסיבה לאיחור?**
  - ממה היא נובעת? **ממה נובע האיחור?**
  - מה היא אומרת על האדם? **מה אפשר להסיק מהאיחור על הבן אדם?**
- התשובות לשאלות אלו קריטיות לקבלת ההחלטה. נרצה לדעת איך להעריך את העובדים במדויק וזה מה שעומד בבסיס התפיסה החברתית.
- ייחוס- למה לייחס את ההתנהגות, הסקת המקור הסיבתי להתנהגות: **עובד מזלזל/התעכב בגלל תאונה**
  - ייחוס פנימי- ייחוס ההתנהגות לגורמים פנימיים (אופי האדם, עמדותיו, כוונותיו, שאיפותיו)
  - ייחוס חיצוני- ייחוס ההתנהגות לגורמים חיצוניים (אקראיים וקבועים)
- מדובר בסקאלה אחת של שני הייחוסים, כאשר המשקל הניתן לכל סוג משתנה.

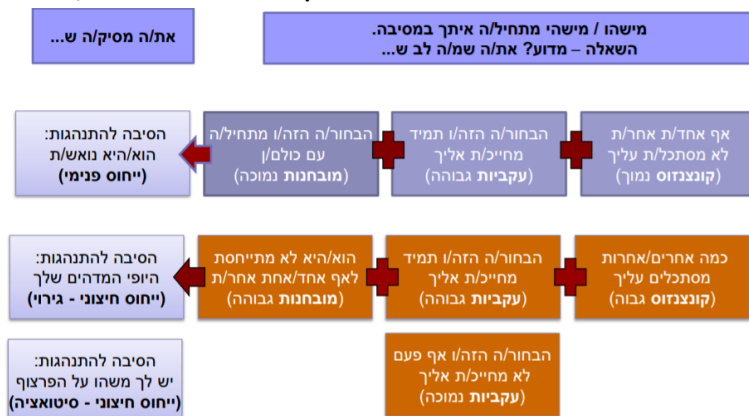
### תיאוריית הייחוס הסיבתי של קלי

איך אנשים מבצעים את הייחוס? ע"פ קלי כשאנחנו חוזים בהתנהגות ומנסים להבין מה המקור שלה כדי להחליט אם לעשות יותר ייחוס פנימי או יותר ייחוס חיצוני, אנחנו שואלים את עצמינו 3 שאלות בראש:



- קונצנזוס - כמה ההתנהגות הזו **משותפת** עם עוד אנשים? הרבה/מעט. **עוד אנשים איחרו הבוקר?** ככל שרמת הקונצנזוס גבוהה יותר, כך הייחוס יהיה חיצוני יותר.
- עקביות - האם **בעוד מקרים** בעבר של הסיטואציה הזו, ההתנהגות הזו גם **קרתה**? **תמיד מאחר?** ככל שרמת העקביות גבוהה יותר, כך הייחוס יהיה פנימי יותר.
- מובחנות - כמה ההתנהגות עכשיו מובחנת **שונה** מההתנהגויות בסיטואציות **אחרות**? **מגיש גם דוחות בעיכוב?** ככל שרמת המובחנות נמוכה יותר (דומה להתנהגויות אחרות), כך הייחוס יהיה יותר פנימי. מובחנות גבוהה ← ייחוס חיצוני.

כל שאלה כזו מושכת לכיוון מסוים וגורמת לנו לתת יותר משקל לייחוס הפנימי/החיצוני.



ייחוס חיצוני נובע מהמון מקורות שונים גם אנשים וגם מקרים - אקראיים וקבועים.

### הטיות בייחוס

התאוריה של הייחוס אומרת איך אנחנו עושים את תהליך זה, ואין ייחוס טוב או לא טוב. הבעיה היא שהרבה פעמים אנחנו עושים טעויות. יש הטיות בייחוס שגורמות לנו לבצע את הייחוס בצורה לא נכונה.

**תוצאה = נטייה אישית (תכונות/יכולות) + השפעת הסביבה (גורם חיצוני)**

התנהגות ביצוע

### מתי אנחנו לא עושים את החישוב הזה כמו שצריך?

- טעות הייחוס הבסיסית Fundamental Attribution Error: כשאנחנו שופטים התנהגות של אנשים, אנחנו נוטים לתת יותר מדי משקל לגורמים הפנימיים - אישיים. **כמישהו מאחר לנו ← נאשים אותו**
- הטיית שחקן-צופה Actor Observer Bias: יש הבדל בין אם אנחנו צופים בהתנהגות של מישהו אחר, או אם אנחנו השחקן ואנחנו אלו שמתנהגים בדרך מסוימת. כשנשפוט את עצמו לרוב ניתן יותר משקל לגורמים חיצוניים. **אם אנחנו נאחר, נתרץ את האיחור בגלל הפקקים**

שתי ההטיות האלו משלימות אחת את השנייה. טעות הייחוס הבסיסית מתייחסת לאופן שבו אנו שופטים אנשים אחרים, והטיית שחקן-צופה מתייחסת לאופן בו אנו שופטים את עצמינו.

### מה ההשלכות של מתן המשקל המוטעה לייחוס הפנימי בעולם האמיתי?

- אנשים ברי מזל מקבלים קרדיט רב על הצלחותיהם.
- אנשים חסרי מזל נתפסים כאשמים במצבם.
- מנכ"לים ברי מזל זוכים להעלאות בשכר ובבונסים גבוהים יותר.

## הטיות בהערכת יכולת עובדים- הטיות בשיפוט ביצוע של אנשים

צוות מכירות, עובד אחד בחודש מסוים מכר פי 20 משאר העובדים. נשאל את עצמנו האם העובד באמת כל כך מוכשר או שיש כאן גורמים חיצוניים שהשפיעו?

במחקר של Denrell & Lio הוכח כי כשמישהו חריג כל כך מאחרים, אין שום ייחוס פנימי שאפשר לבצע. לפעמים המזל כל כך קיצוני שלא משנה כמה נהיה טובים/גורעים כי זה לא ישפיע. לכן, כשמעריכים ביצוע ברמת ביצוע קיצונית, הביצוע לא יעיד הרבה על היכולת. כשמקום ראשון מדורג בפער גדול מהמקום השני, לרוב המקום השני יהיה הטוב יותר.

### לאיזה מידע אנחנו שמים לב?

אנחנו נותנים יותר מדי משקל לגורמים פנימיים. השלב הראשון בתפיסה זה בחירה של מידע. אנחנו מקבלים הרבה מאוד מידע, ועלינו להחליט מה רלוונטי עבורנו ← ולא תמיד נסנן את המידע בצורה טובה. לא תמיד נשים לב למידע החשוב שיאפשר לנו להבחין בין העובדים הטובים והעובדים הפחות טובים. מחקר הפסנתר (קבוצה רק שומעת וקבוצה גם שומעת וגם רואה) הוכיח כי מידע לא רלוונטי רק גורע מקבלת החלטה נכונה ומונע מאיתנו לתת את המשקל הנכון למידע הרלוונטי. המידע מבלבל אותנו ואנחנו לא מצליחים לשים אותו בצד.

### הטיה בשירות העצמי Self-serving bias

נרצה לשפוט באופן אובייקטיבי הוגנות, אך בסופו של דבר נתפוס את מה שטוב לנו כהוגן יותר. הטיה זו היא הנטייה לבצע ייחוס פנימי להצלחות וייחוס חיצוני לכישלונות.

### מקור הבעיה- תפיסה סלקטיבית

- יש לנו משאבים מוגבלים ביחס למידע שסובב אותנו. אנחנו לא מסוגלים לקלוט את כל המידע, לכן עלינו להחליט למה להקדיש את הקשב. יש לנו קיצורי דרך לביצוע פעולות אלו (הרבה יותר קל לנו להבין שפה שהיא שפת האם שלנו למשל).
- סינון ופירוש המידע נתון להשפעות חיצוניות- גורמים שמשפיעים לנו על השיפוט ולרוב לא בצדק:
  - אמונות- לדוגמא אמונות טפלות גורמות לפעמים לפעול בצורה אוטומטית שמובילה אותנו לטעויות.
  - רקע אישי
  - ניסיון קודם- יכול להיות טוב, אבל המון פעמים יכול גם להטעות. לפעמים אנחנו חווים איזה שהוא ניסיון מאוד קיצוני, ומשליכים ממנו הלאה לתמיד (לחיוב ולשלילה).

אנשים תופסים את המציאות בצורה שונה מאיתנו, ובגלל זה יש המון פעמים קצרים בתקשורת שקורים בגלל שאנחנו חושבים שאנחנו פועלים בצורה א', ואילו הצד השני תופס את ההתנהגות שלנו בצורה ב'. לכן, כשאין לנו מידע מלא אנחנו צריכים להיזהר מלקפוץ למסקנות.

### הימנעות מהטיות תפיסתיות

- להפריד עיקר מטפל- לבצע הפרדה נכונה של המידע שבחרנו- מידע רלוונטי ולא רלוונטי.
- לא להתקבע בדפוסים אוטומטיים- כשיש החלטות שהן באמת חשובות, לא להחליט אותם באופן אוטומטי, מחיר הטעות שלהם הוא מאוד גדול ולכן שם נרצה להימנע מהטיות.
- להטיל ספק ב"אמיתות מסורתיות"- לא לקבל את המשפט "כי ככה תמיד עושים". בתור מנהלים נרצה להטיל ספק בכל הדברים שהארגון עושה כבר שנים באותה צורה.
- לתהות על סיבה ותוצאה- לא בטוח שאם א' וב' קורים ביחד, הם קשורים אחד לשני. יכול להיות שמדובר במקרים ויכול להיות שבאמת מדובר בקשר של סיבה ותוצאה.
- להשתמש במדדים אובייקטיביים- התחשבות בציונים יחסיים, ולא ע"פ מדדים סובייקטיביים.



## למידה (שיעור 4)

למידה - רכישת ידע חדש, מהרגע שבו אנו נולדים.

### מדוע חשוב לחקור למידה בארגונים?

למידה מהווה תהליך מרכזי בעבודת הארגון ובאמצעותה ארגונים יכולים להשתפר. למידה היא קודם כל שינוי, יציב (לאורך זמן), שמצטרף אליו ניסיון. בלי ניסיון אנחנו לא דווקא לומדים.

### 2 גישות בסיסיות ללמידה:

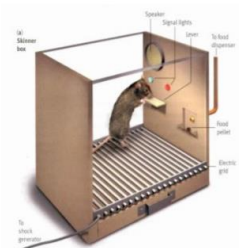
1. גישה התנהגותית/ביהביוריסטית - למידה ע"י התניה. קשר של סיבה-תוצאה, גירוי-תגובה, אם... אז... קיימים שני סוגי התניות: התניה קלאסית והתניה אופרנטית.
2. גישה חברתית - למידה ע"י תצפית.

### הגישה ההתנהגותית/ביהביוריסטית

- צפייה בהתנהגות גלויה
  - השפעות הסביבה על ההתנהגות
  - למידה = אסוציאציה (קשר) בין אירועים (התניה) – אם א' אז ב'.
- קיימים שני סוגי התניות:
- א) התניה קלאסית - למידת קשר בין שני גירויים (צופים במה שקורה מסביב).  
פבלוב (דוגמת הצימוד של האוכל והפעמון).
- הבשר ← גירוי בלתי מותנה. במצב הנטרלי יש לו משמעות.
  - הריר של הכלב ← תגובה בלתי מותנה. תגובה טבעית.
  - הפעמון ← גירוי מותנה, סימן לכלב שהולך להגיע בשר.
  - תגובת הכלב לצלצול הפעמון ← תגובה מותנית בעקבות הצימוד (פעמון-בשר).

תופעות אפשריות בתהליך ההתניה הקלאסית:

1. הכללה - הגדלת טווח הצימוד. **הכללת צלצולי טלפון שונים**
  2. הבחנה - הבחנה בין דברים רלוונטיים, מתי יש לאותו גירוי אותה משמעות ומתי משמעות אחרת.
  3. הכחדה - כאשר אותו צימוד הולך לאיבוד (**עוברים למדינה אחרת ובה אותו צימוד לא מתאים**). ככל שיש פחות ניסיון, הסיכוי להכחדה עולה.
  4. התאוששות ספונטנית - התאוששות של צימוד שעבר הכחדה.
- האם כל ההתנהגויות האנושיות הן נלמדות? **רגשות בסיסיים הם תוצר של התניה. הפחדים שלנו נלמדים מהסביבה, מתגובות של אנשים מסביבנו**
- ב) התניה אופרנטית - למידת קשר בין התנהגות ואיך היא משפיעה על התוצאה/הגירוי (האדם הוא **פעיל**). התנהגות ← גירוי/תוצאה. **הכלב מתנהג בצורה מסוימת כדי לקבל טיול, ההתנהגות שלו מובילה לגירוי.**
- תיבת סקינר - הכניס חולדה לתיבה, עד שבטעות לחצה על דוושה שגרמה להוצאת אוכל.



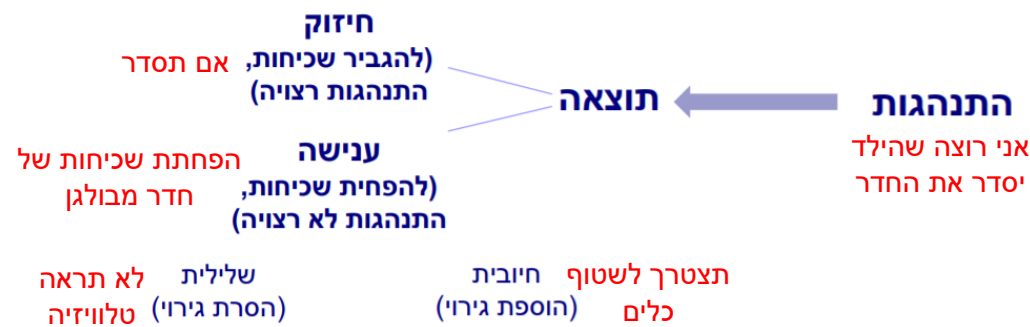
שלב א': מדידת הרמה הבסיסית של התגובה (קצב לחיצה)

שלב ב': שלב הרכישה, מתן מזון בעקבות לחיצה על הדוושה. תדירות הלחיצות עולה בהדרגה.

שלב ג': בדיקה - הכנסת חולדה "מאומנת" לתיבה. לוחצת מיד על הדוושה ובתדירות גבוהה.

החולדה עשתה הכללה, ולכן מצאה את הדוושה גם בתיבה השנייה. סקינר גילה כי הבסיס ללמידה הוא האסוציאציה/הקשר בין התנהגות לתוצאותיה.

תקבל חיובי (הוספת גירוי) שלי (הסרת גירוי) לא תצטרך לשטוף כלים



הוספת והסרת הגירויים הם מברירת המחזל (הדיפולט).

מתי התניה אפקטיבית בארגונים?

- נרצה להשתמש בהתניה כשנרצה לשנות משהו.
- נפעיל חיזוקים כדי להגביר שכיחות של התנהגות, ועונשים להפחית שכיחות.
- חייבת להיות תקשורת בין העובדים והמנהלים- תיאום ציפיות, אחרת ההתניות לא יעבדו.
- תכנון ההתניות- ברגע שאנשים יודעים מה יקרה אם הם יתנהגו בצורה מסוימת, מהר מאוד הם ישנו את התנהגותם.
- מה עדיף, חיזוק או עונש? תלוי במקרה. בד"כ מה שעדיף הוא חיזוק כיוון שחיזוק נותן יותר מידע, ואומר איך כן להתנהג ולא רק מה "לא". בנוסף, עונש יוצר היא אסוציאציה שלילית.

ענישה אפקטיבית:

- **הגדרה ברורה**- אם אין הגדרה ברורה, אנשים לא יודעים איך להתנהג.
- **מיידיות**- ככל שנפעל מהר יותר, הלמידה תהיה טובה יותר והענישה תהיה אפקטיבית יותר.
- הענשת ההתנהגות, לא האדם. לדוגמא, ילד הרביץ. אם נגיד לו "אתה אליים", הכללנו אותו והענשנו אותו כאדם. יש להגיד "הדרך בה התנהגת היא אלימה".
- **עקביות ואחידות**- עונש זהה לאותה עברה כלפי כל העובדים, מדיניות אחידה בקרב כל הממונים.
- **הסבר והצעת דרכים לשיפור**- יש לעשות X כדי לשפר את Y.
- **ענישה פרוגרסיבית**- ענישה פרופורציונלית והדרגתית (פעם ראשונה לא כמו פעם עשירית).

### הגישה החברתית

למידה מתצפית על אחרים, ממודלים.

**בנדורה** ערך ניסוי: האם אנשים מושפעים מסרטים אלימים ונהיים אלימים בעצמם? הוכח שכן. תהליכים הכרחיים ללמידת מודלים ע"פ בנדורה:

- **קשב**- האדם צריך לשים לב לפרטי המודל ולנעשה בו.
- **זיכרון**- חזרה על דברים כמה פעמים כדי שיכנסו.
- **חזרה התנהגותית**- התנסות לבד על אותה התנהגות.
- **מוטיבציה**- רצון ללמוד, בלי המוטיבציה הפנימית/החיצונית אין למידה.
- למידת התנהגות בלתי חברתית- פגיעה מכוונת בארגון, בעבודה, ברכוש, במנהל ובעובדים אחרים.
- **רובינסון** חקרה את הנושא, והתגלה כי:

א) יש קשר חיובי בין התנהגות שלילית של היחיד לבין התנהגות שלילית של כלל הקבוצה. **כל העובדים**

**גונבים עטים מהמשרד, עובד חדש שיראה התנהגות זו יחל גם לגנוב**

ב) פיקוח צמוד של הממונה לא השפיע כלל.

ג) סבירות גבוהה לעונש החלישה את הקשר החיובי, אך הוא עדין היה קיים. **גנבו פחות אבל לא הפסיקו**

## עמדות בעבודה: שביעות רצון ומחויבות ארגונית (שיעור 5)

עמדות - הערכות כלפי אובייקטים/אנשים/אירועים. כלפי כל דבר יכולה להיות לנו דעה, ומה שאנחנו מרגישים כלפי אותם הדברים הם אלו שמרכיבים לנו את העמדות.

### מדוע חשוב לנו לחקור וללמוד עמדות בהתנהגות ארגונית?

אנחנו רוצים שאנשים יאהבו אותנו ואת מקום העבודה שאנחנו נמצאים בו, וכדי להשפיע על הדברים לחיוב- יש לדעת איך לעשות את זה ומה לשנות ואת זה נשיג על ידי בירור העמדות השונות של העובדים. ברגע שהעובדים אוהבים את מקום העבודה, המוטיבציה תגבר, והרצון לעבוד יגדל וכך העובדים יעבדו טוב יותר מה שישרת את האינטרס של המפעל/מקום העבודה.

### 3 מרכיבים עיקריים של עמדות:



### מנהל שאנחנו לא מעריכים

1. מרכיב קוגניטיבי- מה אני חושב על אותו אדם/אירוע. **אני חושב שהמנהל לא מקצועי**
2. מרכיב רגשי- התגובה הרגשית למצב כמו למשל כעס, תגובה של פחד ועוד. **כעס כלפי המנהל**
3. כוונת ההתנהגות- מה הולכים לעשות בנידון. **נסיט את כל העובדים נגד המנהל**

### האם ההתנהגות תמיד תואמת את העמדה?

- דיסוננס קוגניטיבי- סתירה בין עמדה לבין התנהגות. מתנהגים בצורה הפוכה לעמדה בה אנו נוקטים. כאשר קיים דיסוננס כזה והוא במודעות, יש איזה שהוא מתח באוויר ותחושה לא נעימה, ומתעורר **רצון לצמצם את הדיסוננס, והוא תלוי ב:**

- א) חשיבות- האם חשוב לי לצמצם את הדיסוננס ולעשות שינוי או שיותר חשובים היתרונות שאותה התנהגות מקנה לי. **עבודה במקום שלא טוב לי בו, אך יותר חשוב לי להמשיך להרוויח שכר גבוהה**
- ב) שליטה- לפעמים היינו רוצים לשנות את הדיסוננס הזה אבל **אין לנו שליטה/יכולת** לשנות אותו. **בן אדם שהיה רוצה להפסיק לנסוע ברכב מטעמי זיהום, אבל הוא גר במקום בלי תחב"צ**
- ג) תמריצים- לפעמים **משתלם** לנו להישאר בדיסוננס למרות שהיינו רוצים לצמצם אותו. **אנשים שעובדים 24/7 שעות וזה פוגע להם בחיי המשפחה, אבל הם עושים הרבה כסף**

### ביצוע צמצום הדיסוננס הקוגניטיבי ע"י:

- א) שינוי ההתנהגות- שינוי לכזו שתהיה תואמת לעמדה.
- ב) שינוי עמדה- פעם האמנתי X, והיום אני מאמין במשהו אחר.
- ג) הימנעות ורציונליזציה- אנשים לפעמים רוצים להרגיש יותר טוב עם עצמם ולכן פועלים/חושבים בדרך מסוימת שלא תואמת את המציאות.

### הקשר בין שביעות רצון וסוג המקצוע

אנשים תופסים את העבודה שלהם כ:

- עבודה בלבד (הכרח, לא גורם חיובי בחיים). **אני יודע שבשעה חמש אני עוזב את העבודה ונוסע הביתה ושם אני עושה את הכיף שלי**
- קריירה (משהו להשיג או להתקדם בו). **אני רוצה להיות מנהל ובעבודה הזו אני יכול להשיג את זה**
- ייעוד (מקור להנאה, הגשמה ומשמעות). **תמיד רציתי להיות רקדן וגם אם התנאים לא טובים, אני עדיין אשאר וארקוד כי זה מה שמסב לי אושר**

## האם המידה שבה נתפוס את מקום העבודה שלנו היא לגמרי אקראית ולא תלויה בדבר?

לא. תפיסת העבודה היא משהו אישי ויש אנשים שייחנה בכל עבודה וכאלו שיסבלו בכל עבודה. עוד דבר שיכול להיות הוא עניין של התאמה, אנשים שעובדים בתור מנהלים וסובלים מכל רגע- אבל אם יתנו להם לשבת בחדר לבד ולפתור אלגוריתמים הם ירגישו שהם מגשימים את עצמם.

### תיאוריית הערך (Value Percept Theory)

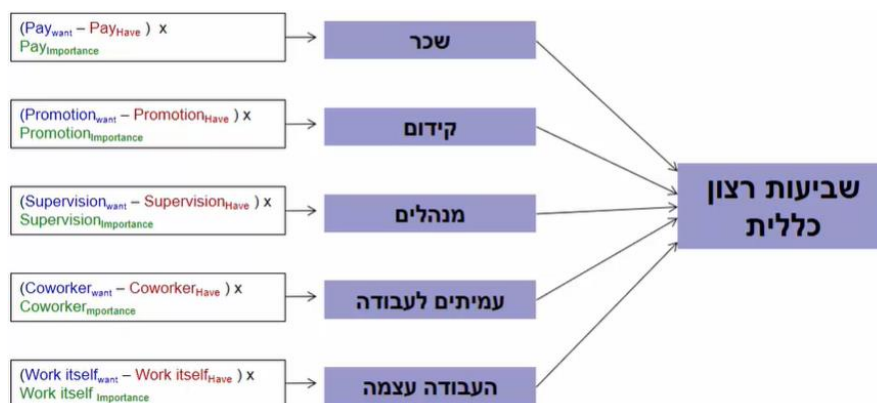
יש כל מיני גורמים שמשפיעים על שביעות הרצון (למשל שכר, תנאים, העמיתים לעבודה ועוד). ככל שחשיבות המרכיב גבוהה יותר, כך שביעות הרצון תהיה יותר גדולה. ככל שיהיה יותר מרחק בין הרצוי למצוי, שביעות הרצון תהיה נמוכה יותר.

תיאוריית הערך נותנת לנו כלים על מנת שנוכל להסתכל על העובד שלנו ולהבין את התפיסה שלו כפי שהוא תופס את המצב, הרי הערך הנתפס בידי האדם הינו אובייקטיבי.

תיאוריית הערך נותנת לנו נוסחה שתוצאתה שביעות הרצון של אותו אדם:

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

חשיבות המרכיב ההפרש בין הרצוי למצוי



- הנוסחה מתארת כמה כל ערך חשוב לנו, וכמה המציאות תואמת את שביעות הרצון שלנו מהעבודה.
- מבין חמשת המרכיבים, המדד בעל המתאם הגבוהה ביותר שמשפיע על רמת שביעות הרצון הכללית הוא מדד העבודה עצמה. המדד שהכי פחות משפיע הוא השכר.
- אין לזלזל במרכיבים האחרים, כולם חשובים.

### הסיפור של NUMMI

- איך אפשר לקחת מפעל מכוניות כושל עם עובדים ברמה מזעזעת, ולהפוך אותו להצלחה עם אותם עובדים בדיוק. הייתה חברת המכוניות הגדולה בעולם.
- טויוטה היו ידועים באיכות ואמינות של מכוניות מאוד גבוהות, לא הצליחו להיכנס לשוק האמריקאי ולכן רצו שותף אמריקאי.
- GM- חברת המכוניות הכי גדולה בארה"ב, אך לא אחת שידועה באיכות המוצר שלה. GM רצו ללמוד את השיטה של טויוטה לייצור מכוניות טובות.
- יחסי עובדים-הנהלה לפני השינוי ב-GM: העובדים זלזלו, לא עבדו בצורה טובה מה שגרם להרבה תקלות במכוניות שייצרו (לעיתים אפילו בצורה מכוונת).
- החליטו לסגור את המפעל ואז לפתוח מחדש בשיתוף פעולה עם טויוטה עם אותם עובדים. העובדים נסעו ליפן ולמדו את השיטה של טויוטה. למדו עבודת צוות, אפשר לעצור את פס הייצור וזה לא יגרם לעובדים להפסיק לעבוד. בנוסף, הייתה שיטת תמריצים שמעודדת דיווח לתקלות והצעות לשיפור (דברים שימושיים היו מתקבלים ומתוגמלים כספית).

- לאחר מכן העובדים של GM חזרו לקליפורניה ועבדו שם במפעל. הייתה הצלחה מאוד גדולה והמפעל הפך למספר 1 בארה"ב. העובדים הרגישו יותר טוב. העובדים חשו גאווה ולקחו את העבודה באופן רציני ואף הרגישו מחויבות אישית.
  - בסופו של דבר המפעל נסגר כי GM התקשתה ביישום השיטה בכלל מפעליה.
- אם נבצע שינויים קטנים בתוצרת העבודה, נוכל להביא לשינויים מרחיקי לכת ביצור העבודה ולשינויים במוטיבציית העובדים.

### מודל מרכיבי התפקיד (Job Characteristics Model)

מודל זה עושה זום אין על מדד "העבודה עצמה" ובודק את המרכיבים של מדד זה ואיך הם משפיעים על המוטיבציה.

#### מרכיבי התפקיד

קיימים 5 מרכיבים שקשורים לאופן שבו אנו מבצעים את העבודה:

1. מגוון כישורים - בכמה כישורים שונים אנחנו צריכים להשתמש בכדי לבצע את העבודה שלנו? התיאוריה אומרת שככל שמגוון הכישורים יותר רחב, בהתאם המוטיבציה תעלה. העבודה צריכה להיות מגוונת כדי לנצל כמה שיותר כישורים וכך המוטיבציה תעלה (ההפך מהגישה של טיילור).
2. זהות העבודה - בתוך ארגון גדול, אנו עוסקים במשהו קטן מתוך כל המכונה המושמנת הזו. התיאוריה אומרת שאנחנו חייבים לדעת מהו התוצר המוגמר, על מנת להעלות את המוטיבציה של העובדים.
3. משמעות העבודה - כמה נזק יגרם אם לא אעשה את העבודה שלי כמו שצריך? מי יושפע מזה? ככל שהעבודה שלי משמעותית עבור יותר גורמים חיצוניים, המוטיבציה תגבר.
4. אוטונומיה - מידת קבלת ההחלטות שיש לעובד בקביעת אופי העבודה שלו. כמה זה מוכתב מלמעלה לעומת כמה לעובד יש שיקול בכך. אוטונומיה גדולה יותר תוביל למוטיבציה גדולה יותר.
5. משוב - אם אין לנו מושג אם אנחנו עושים את העבודה טוב או לא, למה שתהיה לנו מוטיבציה לשפר?

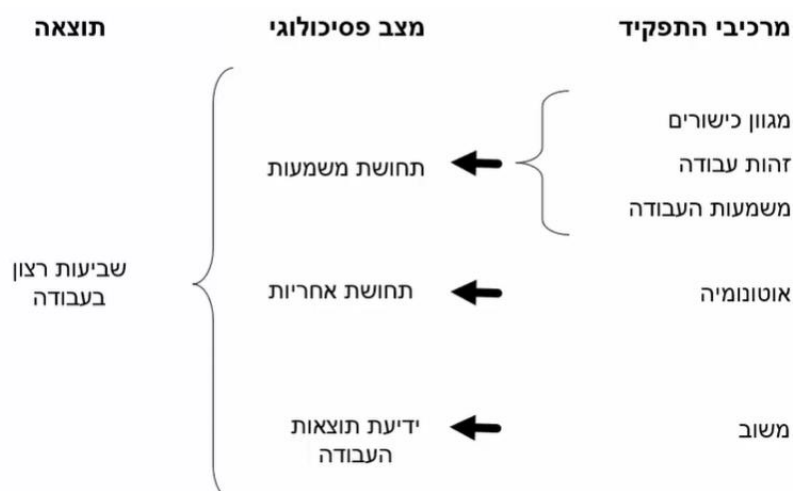
לכל רכיב יש את פוטנציאל המוטיבציה שיכולה להיות בו, ומכניסים זאת לנוסחה:

$$\text{Motivating Potential Score (MPS)} = \left[ \frac{\text{Skill variety} + \text{Task identity} + \text{Task significance}}{3} \right] \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

מוצע מרכיבי המשמעות      אוטונומיה      משוב

אם אין לנו משוב/אוטונומיה בכלל ← המוטיבציה תהיה ברצפה.

**כל אחד מהמרכיבים יוצר תחושה פסיכולוגית מסוימת שאחראית על מוטיבציה:**



## מספר מחקרים שהוכיחו מצבים פסיכולוגיים אלו:

1. תחושת משמעות- המידה בה העבודה שלי משמעותית עבור אנשים אחרים.  
מחקר של אדם גרנט- בדקו האם תחושת המשמעות של מגייסי תרומות לתוכנית מלגות עולה:
  - קבוצה א'- קבוצת ביקורת (ללא התערבות) ← ללא שינוי
  - קבוצה ב'- קיבלו מכתבים מעובדים אחרים ← ללא שינוי
  - קבוצה ג'- קיבלו מכתבים ממקבלי מלגות ← +143%
  - קבוצה ד'- נפגשו עם מקבלי מלגות ← +400%
2. תחושת אחריות- העצמאות שיש לכל עובד בעבודתו.  
מחקר על אוטונומיה נעשה במתפרות של "NIKE" במקסיקו.  
ניסו להגביר את האוטונומיה של העובדים, לתת להם עצמאות בבחירה של הדרך עבודה, צוותים וכו'.  
במפעל אחר השאירו את המצב כרגיל כקבוצת ביקורת. התוצאות היו שבמפעל בו נתנו לעובדים אוטונומיה קצב הייצור עלה, היעילות עלתה ועלות הייצור לחולצה ירדה.
3. ידעת תוצאות העבודה- הצגת תמונה של התוצר הסופי באולם הייצור הגבירה את המוטיבציה.

## ניתוח רמת המרכיבים ע"פ מודל מרכיבי התפקיד: סרטון פס ייצור עם צ'ארלי צ'פלין

- מגוון כישורים- נמוך מאוד.
- זהות העבודה- נמוך. לא יודע מה הולך להיות התוצר הסופי.
- משמעות העבודה- גבוה. כל האנשים בפס הייצור תלויים בו.
- אוטונומיה- אפס.
- משוב- יש משוב כאשר רק כאשר הוא עושה את העבודה לא טוב.

### **תוצאה מוטיבציה = אפס**

## איך אפשר לשפר את התפקיד ולגרום למוטיבציה לעלות?

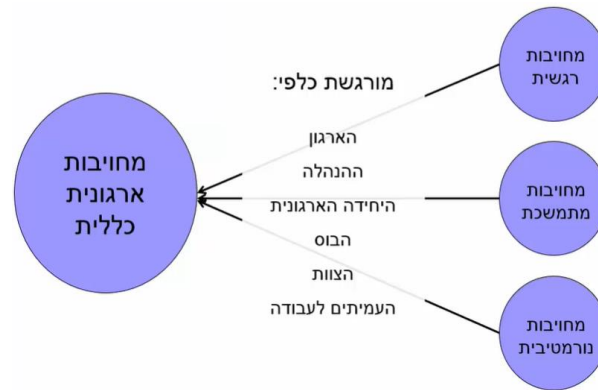
- לגוון את הכישורים. לעשות רוטציה בין התפקידים.
- זהות העבודה- להדגיש את התוצר הסופי.
- מתן משובים חיוביים.
- מתן אוטונומיה (לדוגמא העובד מחליט על יציאה להפסקות).

## מחויבות ארגונית

התנהגויות שמפגינות תחושת מחויבות או איזשהו קשר בין העובד לבין מקום העבודה.

- הישארות במקום העבודה לאורך זמן- האם מתקדמים בין תפקידים באותו ארגון וצוברים ותק או עוברים מארגון לארגון. הארגון היה רוצה שכולם ירצו להישאר (בעקבות יצירת מחויבות ארגונית), והוא זה שיבחר מי נישאר ומי לא.
- רמת ביצוע גבוהה- כשנרגיש מחויבים למקום העבודה נרצה לעבוד ברמה הטובה ביותר
- התנהגות אזרחית-ארגונית (OCB)- כל הדברים שאנחנו עושים אקסטרנה, שהם לא תחת הגדרת התפקיד בעבודה. מצד הארגון- פעילויות חברתיות בתוך הארגון כמו ערב צוות, עבודה בשעות נוספות. מצד העובד- עבודה בשעות נוספות, החלפת חבר חולה במשמרת ועוד. אם הארגון מצליח לגרום לעובדים שלו לעשות יותר, למרות שלא נדרשים לכך ולמרות שלא מקבלים לכך "תמורה" ישירה, יצאנו מנהלים טובים יותר וארגון חזק יותר.

מחויבות ארגונית יכולה להיות מורגשת/מופגנת כלפי כל גורם שקשור בארגון.  
למחויבות הארגונית יש 3 מקורות שונים, שהם אלו שיוצרים את המוטיבציה למחויבות:



1. מחויבות רגשית - תחושת חלק "מ", הרגשת שייכות.
2. מחויבות מתמשכת - שיקולי עלות-תועלת (יכולה להשתנות). שכר מתגמל לדוגמא.
3. מחויבות נורמטיבית - הארגון תלוי בי. אם אני אעזוב הכל יתפרק.

### איך מגבירים מחויבות ארגונית?

- מתן תחושת שייכות, שהעובדים ירצו להיות חלק
- הגברת מחויבות נורמטיבית ע"י האצלת סמכויות, העלת האוטונומיה
- מתן משוב לעובדים
- מתן תמריצים
- העשרת תפקידים - הגברת הגיוון ומניעת שעמום וכך השחיקה יורדת או נהיית איטית יותר
- יצירת קשר בין האינטרסים של החברה לאינטרסים של העובדים
- יצירת הלימה ערכית - אנחנו רוצים שהעובדים ירגישו שהם עובדים במקום שתואם את הערכים שלהם
- התייחסות לעובדים בכבוד
- בניית יחסי חליפין חברתיים

### יחסי חליפין עסקיים לעומת חברתיים

- יחסי חליפין עסקיים: עבודה נטו. העובד נותן מזמנו וכישוריו ומקבל בתמורה משכורת.
- יחסי חליפין חברתיים: כאשר העובדים תופסים את הארגון כמו חבר, שיעשה לטובתנו אקסטרה ואנחנו נעשה לטובתו בחזרה. הארגון נתפס כחלק מהמשפחה.

### סיכום והשלכות:

לא צריך לפחד מזה שהעובדים יהפכו לטובים מידי בשביל הארגון ואז הם יעזבו, כאשר ההנהלה תתייחס לעובד באופן מכבד העובד ירצה להישאר.

## מוטיבציה (שיעור 6)

### מדוע חשוב לחקור מוטיבציה בהתנהגות ארגונית?

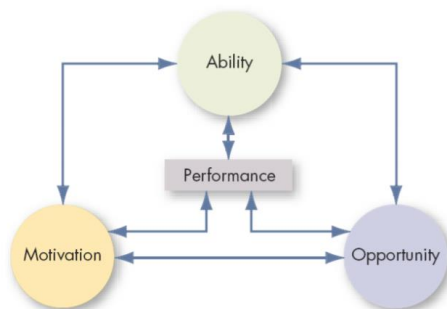
- קיים קשר בין רמת המוטיבציה של העובדים לטיב העבודה ולכן נרצה לגרום לעובדים לעבוד טוב יותר. אם נצליח לעשות זאת, נהיה מנהלים טובים יותר.
- אנחנו רוצים שאנשים ירצו לעבוד במקום העבודה שלנו ונוכל להשיג זאת ע"י הגברת המוטיבציה. אם כולם ירצו לעבוד אצלנו, ככה נוכל לבחור את מי אנחנו רוצים.
- אנחנו רוצים שלנו בעצמינו תהיה מוטיבציה לעבוד במקום העבודה שלנו.

מטרת המנהל היא לא בהכרח להביא לרמת מוטיבציה גבוהה, אלא המוטיבציה היא אמצעי בדרך למטרה. המטרה היא להביא את העובדים לרמת ביצוע גבוהה וזאת מושגת ע"י השגת 3 תנאים:

1. עובדים בעלי יכולות גבוהות - כישורים אישיים והכשרה מקצועית
  2. מתן הזדמנות - מקום להפגין את כישורי העובדים, דרישות רלוונטיות
  3. מוטיבציה - צרכים שלעובדים יהיה את הרצון להביא את הכישורים שלהם לידי ביטוי.
- כל התנאים האלו משפיעים אחד על השני, עובדים בעלי מוטיבציה ← יש להם יותר רצון ללמוד וכו'.

$$\text{Performance} = f(A \times M \times O)$$

הזדמנות מוטיבציה יכולת



צרכים איזה שהיא רמה מינימאלית של כל תנאי כדי להשיג את המטרה, אחרת הנוסחה תתאפס.

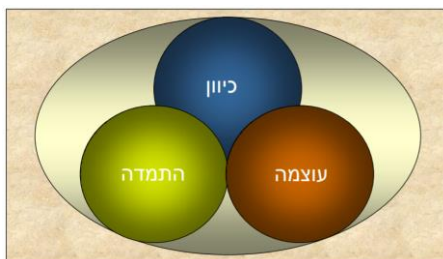
## שני סוגי מוטיבציה:

1. מוטיבציה חיצונית - אני רוצה להשיג משהו שאין לי אותו כרגע. **שכר גבוהה, קידום, סטטוס, הערכה מאנשים אחרים, קבלת משרד יפה**
2. מוטיבציה פנימית - ההנאה שאנחנו שואבים מעצם העשייה של העבודה עצמה.



מוטיבציה מתחילה כשאנחנו מרגישים חוסר, כשאנחנו מרגישים שיש פער בין הרצוי למצוי מה שמוביל את הדחף לשינוי. נחפש לראות אילו דרכי פעולות עומדות לפנינו שיעזרו לנו להשיג את מה שאנחנו רוצים ובהתאם המוטיבציה עולה. ברגע שהשגנו את המטרה, המתח יורד ואיתו המוטיבציה.

## שלושה מרכיבים למוטיבציה:



1. כיוון - מה אנחנו מנסים להשיג? לאן האנרגיה שלנו מופנית? בתור מנהלים נרצה למקד את העובד למה שאנחנו רוצים שהוא יעשה.
  2. עוצמה - כמה מאמץ אותו אדם שרוצה להשיג את המטרה מוכן להשקיע.
  3. התמדה - לאורך כמה זמן אותו אדם מוכן להיות באותה רמת עוצמה גבוהה.
- בתור מנהלים נרצה לבחור אם אנחנו רוצים שהעובד ישקיע לאורך זמן אך בעוצמה מתונה, או לחילופין השקעה לטווח קצר אך בעוצמה גבוהה.



**קיימות 3 תאוריות שיעזרו לנו לבא את מידת המוטיבציה שתהיה לעובד בתפקיד מסוים, ובנוסף יתנו לנו כלים לאיך להביא את אותו עובד לרמת מוטיבציה גבוהה:**

1. תיאוריית הציפייה
2. תיאוריית הצבת המטרות
3. תיאוריית ויסות המיקוד

**1. תיאוריית הציפייה (Expectancy)**

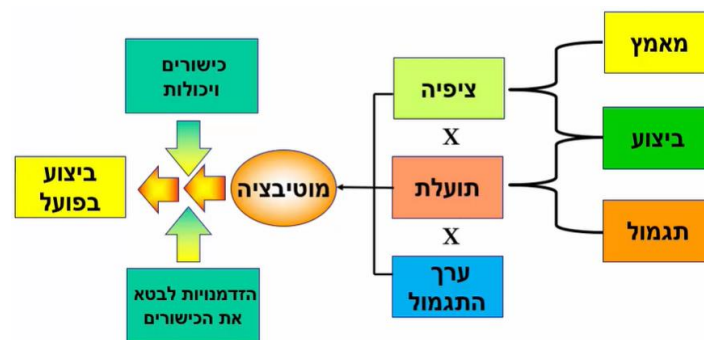
המובנות להשקיע מאמץ בעבודה מסוימת תלויה בשלושה מרכיבים, שלוש שאלות שנשאל את עצמינו:

1. ציפייה- מה הסיכוי שאם אני אתאמץ, אני אצליח לעשות שינוי חיובי? אשפר את המצב הקיים?
2. תועלת- אם אני אצליח להביא לביצוע משופר, האם זה אכן ייתן לי תגמול?
3. ערך- כמה חשוב לי התגמול? האם הוא בעל ערך עבורי? כזה ששווה לי להתאמץ עבורו?

$$\text{Motivational Force} = E \times I \times V$$

גם פה יש כפל בין המרכיבים כיוון שיש צורך במינימום מכל מרכיב כדי שתהיה מוטיבציה כלשהי. אם אחד מהם יהיה אפס, הוא יאפס הכל ולא תהיה מוטיבציה כלל.

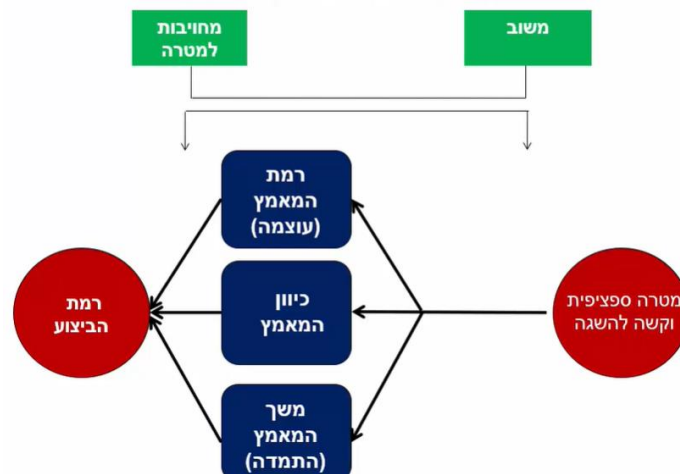
תיאוריה זו נועדה על מנת לבא רמת המוטיבציה. כיצד עובד התהליך?



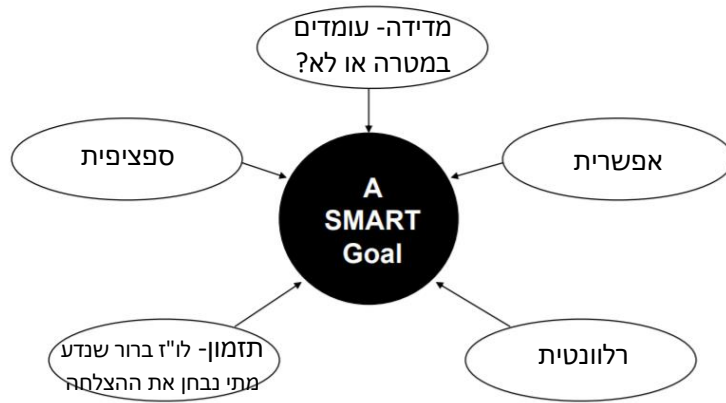
**2. תיאוריית הצבת המטרות (Goal-Setting Theory)**

תיאוריה זו גורסת שכדי להביא לרמת מוטיבציה גבוהה של עובדים לביצוע מטרה מסוימת, צריך להציג ולהסביר להם את המטרה כך שתעמוד בשני קריטריונים:

1. מטרה ספציפית- הנחיות ברורות לביצועה.
2. מטרה קשה להשגה- כדי שתהיה מאתגרת, אך עדין אפשרית.



## הרחבת התנאים לבחירת מטרה משניים לחמישה:



### יתרונות של הצבת מטרות:

1. אנחנו יודעים מה לא לעשות, אנרגיית העובדים לא מתבזבזת על דברים מיותרים.
2. מרגילים את העובד לדחוף את עצמו קדימה, לפתח את כישוריו.
3. תקשורת ברורה בין מנהלים ועובדים. משנה את השפה בארגון לחיוב ע"י הפחתת חוסר הודאות.
4. מגביר את המוטיבציה ואת הסיכוי לעמוד ביעד.

### מגבלות של תאוריית הצבת מטרות:

1. התמקדות יתר במטרה - כשמציבים מטרות ספציפיות אנחנו עלולים לאבד דברים חשובים מסביב בעקבות ההתמקדות המסוימת במטרה.
2. קושי בהגדרת מטרות או מדידת עמידה בהן
3. פגיעה ביצירתיות - כאשר הכל מוגדר וברור אין צורך לחשוב מחוץ לקופסא.
4. עלול לגרום לעבירות ובעיות בחברה עצמה - כמו הפודקאסט של הבנק בו העובדים עברו על כללי האתיקה כיוון שרצו להשיג את המטרה שהציבו להם.

### Wells Fargo

- מדבר על ההסתבכות של הבנק השלישי בגודלו בארה"ב. נמצא כי פרגו פתח בסתר כמעט 2 מיליון חשבונות בנק בשמות האנשים ללא אישורם, כולל כרטיסי אשראי, הלוואות ועוד.
- ב-2007 היה משבר כלכלי והרבה בנקים נלחצו, אך פרגו היו בצמיחה והמשיכו להתרחב. אנשי המכירות למדו את הדרך בה עליהם לפעול - לשכנע את הלקוחות שנכנסים פנימה לפתוח חשבון בנק. למנכ"ל הייתה סיסמא "eight is great" וכך לכל איש מכירות הייתה מטרה לפתוח 8 חשבונות ביום, אח"כ העלו את המטרה ל-20 וכן הלאה.
- בשנת 2009 בנק פרגו הכריז על רווחיות שיא, עובד שלא עמד ביעד היומי שלו - נקרא לשיחה אצל המנכ"ל, שם קיבל אזהרה שעליו לעמוד ביעד ואם לא, הוא יפוטל והדבר ירשם לו בתיק האישי כך ששאר מקומות ההעסקה יראו זאת. הייתה תחושת לחץ גדולה מה שגרם לעובדים לעלות על הדרך לרמאות ולהופעת חשבונות חדשים באוויר. העובדים פיצלו את הכספים מחשבון אחד ל-10 חשבונות שונים, החתימו לקוחות מבלי ששמו לב על מסמכים לפתיחת חשבון חדש... עם הזמן חלק מהלקוחות עלו על החשבונות הנוספים אבל מהבנק נאמר כי הייתה טעות פשוטה והחשבונות נמחקו.
- בשנת 2013 החלה להתגלות ההונאה כאשר אחת העובדות סיפרה על הלחץ בעבודת המכירות בבנק. לאחר מכן הבנק נכנס לחקירה והתגלו כ-2 מיליון חשבונות לא רצויים, הרבה עובדים פוטרו וכל העניין התפוצץ. הבנק טען כי החל בחקירה פנימית לבדוק מה בדיוק קרה שם.
- ביקורת על המנכ"ל שבמקום להתפטר, דחף את האשמה לעובדים הנמוכים. המנכ"ל טען שהיו כמה תפוחים רעים שגרמו לזה והם פוטרו, והכל תקין עכשיו, והנהלה העליונה לא אשמה. בנוסף טען שמעולם לא הניחו ולא רצו שהעובדים יספקו מוצרים ושירותים ללקוחות שהם לא רוצים.

## מה קורה בשאנחנו משיגים את המטרה?

כשהעובדים מגיעים ליעד ומשיגים את המטרה, יש ירידה של המוטיבציה ושל עוצמת העובדה.

## אז מה עושים כדי לשמור על מוטיבציה?

- עדכון המטרה
- הצבת מטרה חדשה

### 3. תיאוריית ויסות המיקוד (Regulatory Focus Theory)

תיאוריה שמדברת על התאמה בין מטרות לעובדים, והתאמה בין מטרות לסיטואציות.

## מה הכוח הבסיסי שמניע אותנו?

- להשיג דברים חדשים שעוד לא השגתי, מיצוי הפוטנציאל, חווית חוויות חדשות
- לשמור על מה שכבר השגתי

## שני סוגי ויסות מיקוד:

- **מיקוד קידום** - עונה על המניע הראשון בו יש את הרצון לשפר, להגיע לאידיאל שלנו ולהישג. התפיסה העצמית היא "האני האידיאלי" "מה אני רוצה להיות". האיכויות הבולטות בקרב אנשים אלו הן יצירתיות, אופטימיות, פחות מפחדים מסיכונים. כמו למשל יזמים, אנשי מכירות...



- **מיקוד מניעה** - עונה על המניע השני בו אני רק דואג שלא יהיו תקלות בדרך להשגת המטרה, ששום דבר רע לא יקרה, תכנון התגברות על מכשולים. האיכויות הבולטות בקרב אנשים אלו הן זהירות, תכנון, יסודיות, נותנים תשומת לב לפרטים הקטנים. כמו למשל רואי חשבון.



## בחירת מטרה יעילה בהתאם לתיאוריית ויסות המיקוד:

מטרה שמתאימה למיקוד של האדם/של הסיטואציה.

## כשאנו מעוניינים בממוצע ציונים גבוה:

- הצבת מטרה המבוססת על מיקוד קידום: כל הדברים הנדרשים כדי לשפר את הציון ולהגיע לציון גבוה (לקרוא את כל הסיכומים, להגיע לשיעורים, ללמוד הרבה שעות...).
- הצבת מטרה המבוססת על מיקוד מניעה: כל הדברים הנדרשים כדי למנוע פגיעה בציון (לא לשחק בסונוי, לא להבריז משיעורים...).

## צדק והוגנות (שיעור 7)

צדק והוגנות - מה שכל אחד חושב שהוא הוגן לפי תפיסתו.

הוגנות בארגון - יחס שוויוני כלפי כל העובדים, תגמול על העבודה ← צדק נמדד לפי תפיסת העובד

### המידה שבה אנשים תופסים יחסי עבודה כהוגנים כוללת שני מרכיבים:

1. צדק חלוקתי - לפי חלוקת משאבים מוגבלים (שכר, לו"ז המנהל, קידומים, ציוד ואמצעים שהארגון בעזרתם מגשים את המטרות שלו, נדל"ן – משרדים...). העובדים יכולים לתפוס אחרת את אופן החלוקה של משאבים אלו.

2. צדק פרוצדוראלי - איך מתבצעת התנהלות הארגון ומהם העקרונות שעל פיהם הוא מתנהל:  
(א) הפן המבני:

- Voice - מתן פתחון פה לעובדים, מתן הזדמנות להביע דעות/הצעות/טענות (כמו במפעל טויוטה). מדיניות של דלת פתוחה למשרד המנהל, תיבת פניות העובדים ועוד...

- Appeal - ערעור, מנגנונים לשינוי החלטות שהתבררו כלא הוגנות. הארגון מוכן ללמוד ולתקן טעויות, לדוגמא ע"פ חוק כיום לא מפטרים עובד לפני שעורכים לו שימוע.

#### (ב) הפן החברתי:

- Interactional Justice - תקשורת בין אישית מכבדת. להתייחס לאנשים כמו לבני אדם, בצורה מכבדת, הגונה וללא השפלות והקטנות.

- Informational Justice - שקיפות בין ההנהלה לעובדים, הסברים לשאלה מה עמד מאחורי כל החלטה ומדוע התקבלה.

### צדק פרוצדוראלי בפעולה:

גרינברג ערך ניסוי בשני מפעלים של אותה חברה שנדרשו להחליט - לפטר עובדים או לקצץ באופן רוחבי את המשכורת. ההחלטה שהתקבלה היא לקצץ את השכר - וכאן גרינברג חקר את התופעה וההבדל מבחינת השקיפות. במפעל א' נהגו עם העובדים בשקיפות והסבירו להם את קבלת ההחלטה של הקיצוץ הרוחבי, ובמפעל ב' לא הסבירו.

התוצאות היו: התפטרות (במפעל א' התפטרו 5% ואילו במפעל ב' קרוב ל-50%), גניבות ממקום העבודה (במפעל ב' כפול מאשר במפעל א'). צדק פרוצדוראלי יכול להוביל את הארגון לטווח ארוך ולא דורש השקעה גדולה מצד הארגון (רק להיות שקופים).

## צדק חלוקתי והוגנות

### מהי חלוקה הוגנת? פתגמים מוכרים

- "שווה בשווה"
  - "ותיקים יוצאים, צעירים נשארים"
  - "יותר לשכירים, פחות לעשירים"
- כל אחד מהמשפטים האלו שייכים לגישה אחרת.

### שלוש גישות עיקריות:

1. שוויוניות Equality - חלוקת המשאבים שווה בשווה בין כולם. בבחירות כל פתק שווה לפתק שלידו

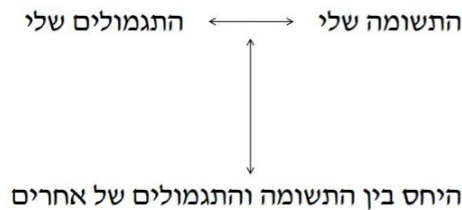
2. הלימה Equity - מלשון הולם, מי שנותן יותר - שווה יותר/מקבל יותר. אנשי מכירות

3. צורך Need - חלוקת משאבים בהתאם למי שצריך אותם יותר. ביטוח לאומי

## תיאוריית ההוגנות (Equity Theory)

תיאוריה זו באה לבא את המידה שבה אנשים יתפסו את המצב שלהם כהוגן/את החלוקה כהוגנת.

### הוגנות נתפסת כאשר יש שוויון בין:



- השוואה ראשונה- בין מה שאני נותן (התשומה שלי) ומה שאני מקבל (התגמולים שלי). **האם השכר שאני מקבל הולם את כמות העבודה שאני נותן**
- השוואה שנייה- הלימה בין התשומה והתגמולים שלי (ההשוואה הראשונה) לבין התשומה והתגמולים של אנשים אחרים.

אם יש חוסר איזון באחת מההשוואות האלו, יש דיסוננס, נוצר מצב של **חוסר הוגנות inequity**:  
חוסר הוגנות ← מתח ← דחף להרגיע את המתח.

תאוריית ההוגנות אומרת שהשאיפה שלנו זה לא לקבל הכי הרבה, אלא השאיפה שלנו היא לקבל תגמול הוגן. **אותה תחושה של חוסר הוגנות יכולה לבוא משני כיוונים:**

- כשאני מרגיש שאני עובד ולא מקבל שכר הולם (Underpayment inequity) נרגיש כעס
- כשאני מקבל שכר גבוהה מאשר התשומה שלי (overpayment inequity) ונרגיש אשמה

### 3 תוצאות אפשריות של ההשוואה בין עצמי ובין אחרים:

דרכים לתיקון	התגמולים שלי	=	התגמולים של האחר
אין צורך לתיקון	התשומה שלי		התשומה של האחר
הגדלת התגמולים שלי הקטנת התגמולים של אחרים	התגמולים שלי	>	התגמולים של האחר
הקטנת התשומה	התשומה שלי		התשומה של האחר
ויתור על התגמולים (לא סביר...)	התגמולים שלי	<	התגמולים של האחר
הגברת התשומה רציונאליזציות	התשומה שלי		התשומה של האחר

היו 2 חברות- אחת ותיקה ואחת חדשה. הוותיקה החליטה לחשוף את המשכורות לכולם. ההשלכות לא היו טובות, נוצרו הרבה אי נעימויות בין העובדים כאשר גילו שיש פערים בשכר ביניהם, מה שהוביל לתחושת חוסר הוגנות בצדק חלוקתי. החברה החדשה הייתה מלכתחילה עם מדיניות של משכורות שקופות, והמידע היה נגיש לכולם והעובד יכל לבחור אם להיחשף אליו או לא. השקיפות חייבה את המנהל לפעול בצדק חלוקתי מבחינת השכר.

**האם צדק פרוצדוראלי וחלוקתי תמיד מתואמים? לא.**

לפני קבלה לעבודה יש לברר מה השכר בחברה ובחברות נוספות (לאסוף כמה שיותר מידע) ובהתאם לכך לבקש שכר מצופה, לא לפחד לבקש יותר מכך.

## תיאוריית ההוגנות- המלצות יישומיות

1. לשמור על הוגנות תגמולים- מראש צריך להנהיג מערכת תגמולים שאנחנו כמנהלים יכולים לעמוד בה.
2. מתן קשב לתלונות על חוסר הוגנות- איך כל אחד מהעובדים תופס הוגנות באופן כללי ואיך הוא תופס את הוגנות הארגון בעיניו.
3. הימנעות מחוסר עקביות- לא ננהג כלפי עובד באופן שבו לא נוכל לנהוג כלפי שאר העובדים.

### הוגנות בעיני המתבונן

מה יגרום לאדם א' לתפוס חלוקה אחת כהוגנת ולאדם אחר לתפוס אחרת?

ניסוי שבוצע ע"י **Messick & Sentis**: יש איש כחול ואיש ירוק, ושניהם קיבלו את אותה מטלה. ההבדלים בין השניים הם בזמן העבודה שמוקד לביצוע המטלה והשכר שיתוגמל עבורה. חילקו אנשים לשתי קבוצות- קבוצה א' היו בתפקיד האיש הכחול וקבוצה ב' היו בתפקיד האיש הירוק. הקבוצות נשאלו לגבי השכר של האיש הירוק.



- לרוב אין הסכמה בנוגע למידת ההוגנות בחלוקה מסוימת.
- הטיה בשירות העצמי- מה שלטובתי הוא ההוגן.
- למרות זאת, כולם עדין משוכנעים שמושג ההוגנות הוא אוניברסאלי ← אין דבר כזה. לכולנו יש תפיסה סובייקטיבית של המציאות, ואלו המתווכחים עם זה, סובלים מאיזה שהיא הטיה בתפיסה. וגם אנחנו.
- ככל שחשיבות תפיסת ההוגנות גדולה יותר, יש נוקשות גבוהה יותר בעמדה. אנשים שתופסים את ההוגנות כחשובה מאוד, יתבצרו יותר בעמדתם ודעתם.

### מתי נהיה מוכנים לוותר על הוגנות?

שאלה זו עמדה בראש המחקר של **שושן הילל ויניב**, וערכו ניסוי דומה לניסוי עם האיש הירוק והכחול. אנחנו האיש הכחול, ועבור המטלה נקבל 10 ש"ח. מה יהיה השכר של האיש הירוק? 10 או 20?

בתנאי הראשון, השכר של האיש הירוק נקבע ע"י החוקרים/הגרלה, ואנחנו נשאלנו איזו חלוקה מועדפת עלינו? 10 או 20 ש"ח לאותו איש ירוק. תוצאות הניסוי היו בערך חצי שהצביעו ל-10 וחצי ל-20.

בתנאי השני, אנחנו הולכים לקבוע את החלוקה. באיזו חלוקה תבחר? הרוב בחרו לתת יותר כסף.

את אותו ניסוי באותם תנאים ערכו, כאשר עובד אחד מקבל 10 ואחד 11.

בתנאי הראשון- אף אחד לא הסכים "להידפק" והעדיפו לקבל 11 ש"ח בעצמם.

בתנאי השני- כשאנחנו נותנים לאנשים את האפשרות לקבוע את החלוקה, הם נהפכים ליותר נדיבים, והתוצאות היו פה כמעט שליש שנתנו את השכר הגבוהה יותר לאיש השני ולא לעצמם.

**כשאנחנו נותנים שליטה לאנשים שמושפעים מההוגנות או חוסר ההוגנות, הם נהיים יותר נדיבים ומוכנים יותר לוותר על ההוגנות שלהם.**

### מגביר את המחויבות הארגונית

- העובדים יתנו מעצמם יותר והמוטיבציה שלהם תגבר במידה והמנהלים ינהגו ביחס הגון, מכבד, שקוף.
- אין דבר כזה הוגנות אובייקטיבית. כולנו מוטים.
- דרכים לשמור על מוטיבציה למרות חלוקת משאבים לא צודקת:  
(א) צדק פרוצדוראלי  
(ב) שיתוף בקבלת ההחלטות

## רגשות (שיעור 8)

### מה זה רגש?

תגובה נתפסת, סובייקטיבית לסיטואציה, שיש בה פרשנות של הסיטואציה ומכינה אותנו להתנהגות.

### למה לחקור רגשות?

ככל שיש יותר מילים לתאר תופעה מסוימת, כך נוכל להסיק שהתופעה הזו חשובה יותר. יש 600 מילים באנגלית לתיאור 6 הרגשות הבסיסיים, זאת אומרת שמדובר בתופעה מרכזית.

6 הרגשות הבסיסיים הם: הפתעה, כעס, פחד, גועל, שמחה ועצב. את הרגשות האלו אפשר לזהות בכל מקום בעולם ובכל גיל, ולכן מה שמיוחד בהם זה שהם אוניברסליים והישרדותיים. פחד יעיד על סכנה/מצוקה, גועל יעיד לדוגמה על אוכל רעיל שעליי להימנע ממנו ועוד.

יש 42 שרירי פנים כדי לבטא רגשות אלו, מה שמעיד גם על חשיבותם. מחקרים הוכיחו שאפילו לפי עיניים בלבד ניתן לזהות את הרגש. בעקבות זאת, חשוב לחקור רגשות בשל חשיבותם.

**רגש** = מידע, נתון משמעותי.

### מדוע כמעט ולא חקרו רגשות עד שנות ה'80?

- לא חשבו שהרגשות משפיעים מספיק, הרגשות נתפסו כמשהו לא רציונאלי, סוג של חולשה. הרגשות נתפסו כמשהו ששייך רק לנשים (היסטרי, חוסר שליטה, הורמונאלי...).
- מיתוס הרציונאליות - רגש אינו רלוונטי. גוף ונפש נפרדים, הרגש הוא בעצם מפרע.
- מיתוס ה"מקצוענות" - רגש מפרע בעבודה (כיום אנו יודעים עד כמה האינטליגנציה הרגשית חשובה ועומדת לעיתים מעל רמת האייקיו).

בשנות ה'80 התחילו לתת במה לרגשות ולחקור אותם.

### רגש – רגשות – מצב רוח

בעברית אין לנו תרגום טוב למושג שנקרא "**רגש**". באנגלית נקרא לרגש **Affect** שכולל בתוכו רגשות **Emotions** ומצבי רוח **Moods**.

- **Mood**, אורך הרבה יותר זמן (מעבר לסיטואציה אחת) ויכול לכלול גורם חיצוני, צובע את כל האינטרקציות בצבע מסוים. יכול לנבוע מסיכום של הרבה רגשות → כדי להיות במצב רוח מסוים אני צריך להרגיש יותר רגשות חיוביים ופחות רגשות שליליים- ולהפך. **אם אני בדיכאון, כל העולם שלי יצבע ברגשות שליליים**
- **Emotion**, יהיה ממוקד סיטואציה, באדם ספציפי.

### אבולוציית סיווג רגשות

1. רגשות של מודעות עצמית- בושה, אשמה, מבוכה, גאווה

- תפקידם לווסת יחסי גומלין עם אחרים

2. רגשות חברתיים- רחמים על, קנאה ב, כעס על, לעג ל...

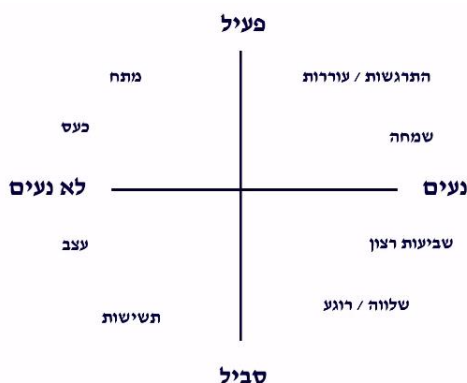
- תפקידם לספק מידע להערכת מצב

בסיווג זה יש משהו שלא לגמרי חותך, מדובר בסיווג ראשוני שלא תפס את כל המצבים.



ניתן לסווג את הרגשות בציר של נעים – לא נעים. הסיווג הזה הוא הרבה יותר חד ויש עליו יותר הסכמה בעולם. עם זאת, הוא לא תופס את כל המורכבות של רגשות. זהו סיווג שיטחי, ע"פ ממד אחד בלבד. לכן, נחפש עוד אופציה לסיווג

המימד הנוסף הוא בלתי תלוי, מאונך לסיווג הקודם. פעיל- לחץ דם גבוהה, אדרנלין זורם, דופק גבוהה, אישונים גדולים. סביל- ההפך. כל הרגשות יכולים להיכנס לאחד מהרבעונים האלו במיקומים השונים.

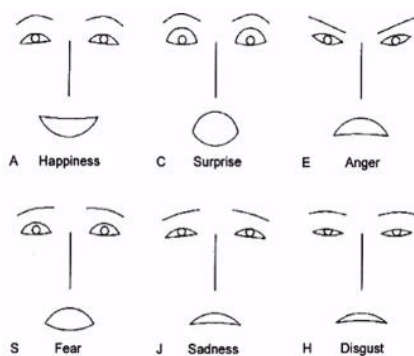


- יש רגשות שאין להם מילים בכל השפות, ולכן יש רגשות שקשה לאנשים בתרבויות שונות לתפוס אותם. השפה בונה את התפיסה של הרגש.
- אם לבן אדם יהיו הרבה יותר רגשות נעימים מרגשות לא נעימים, הוא יהיה במצב רוח טוב, ולהפך.

### האם רגשות הם תלויי תרבות?

- האם אנשים מתרבויות שונות מבטאים רגשות באופן שונה? תלוי. 6 הרגשות האוניברסאליים מוכרים וזהים בכל התרבויות והגילאים.
- מה שונה בין התרבויות? כללי ביטוי הרגשות. מותר לי לצעוק אם אני כועסת? הנורמות שונות.

### 6 הרגשות הבסיסיים



- אנשים בכל התרבויות מבטאים רגשות באופן דומה
- זיהוי הרגשות חיוני להישרדות.
- כל שאר הרגשות הם תת-רגשות של רגשות אלו

- לאנשים על הספקטרום האוטיסטי יש בעיה בזיהוי הרגשות אצל אחרים. ניתן ללמוד איך לזהות רגשות ע"י למידת תווי הפנים של כל רגש.
- זיהוי רגשות הוא מידע חיוני לתפקוד בארגון, ועל כל עובד/מנהל לדעת לזהות ולבטא רגשות.

### מה משפיע על רגשות?

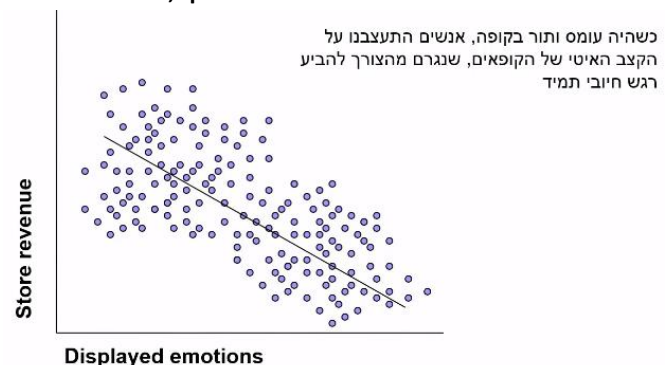
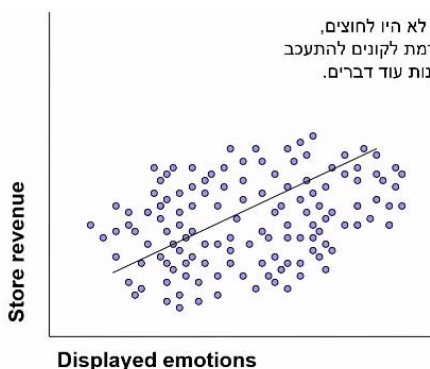
- אישיות- לא משפיעה על סוג הרגש, אלא על עוצמתו. בן אדם מוחצן וביישן יחוו את אותו רגש של שמחה, אך יבטאו אותו בעוצמות שונות
- גיל- שכיחות הרגשות השליליים יורדת עם הגיל. ניסיון חיים, בגרות מסוימת



- **מגדר** - נבדלים בהבעת רגש, עוצמה ומשך. מורכב מפרק ביולוגי (מולד) ומפרק סביבתי (מהווה את הרוב).  
**נשים מביעות יותר רגשות** (חוץ מכעס - **אם מנהלת מביעה כעס היא תיתפס כמגזימה, בעוד מנהל ייתפס כרציני**), **יותר טובות בקריאת רגשות וסימנים בלתי מילוליים**.  
ההשפעה הסביבתית יותר חזקה מהפרק הביולוגי, חינוך למשל יכול לצמצם את הפרק בין גברים ונשים משמעותית. ככל שהחברה יותר שוביניסטית/פחות שוויונית ← ההבדלים יהיו יותר גדולים.
- **פעילות - שינה, פעילות גופנית, פעילות חברתית**. מגבירה רגש חיובי ומפחיתה רגש שלילי.  
**"שביעות יום א"** ← מצבי רוח שליליים יותר בתחילת השבוע, ובכל התרבויות הסופ"ש הוא הזמן בו מצבי הרוח חיוביים יותר. בנוסף, יש שונות גדולה בהבדלים בין אנשים בהקשר להעדפת שעות היממה.  
**מצב רוח טוב** נפוץ בעיקר **בסוף השבוע ובאמצע היום**, ואילו **מצב רוח רע** נפוץ בעיקר **בתחילת השבוע** וללא שינוי במהלך היום.

### האם הבעת רגשות חיוביים טובה לעסקים?

**Rafaeli & Sutton** סברו שהפגנת רגש חיובי תהיה בעלת קשר חיובי עם רמת ההכנסה של החנות. להפתעתם, הם גילו שהמתאם היה חלש ואף קצת שלילי. בשלב הראשון היו בטוחים שמדובר בטעות, וניסו לבצע את המחקר שוב. שוב אותה תוצאה הופיעה. בעקבות כך, החוקרת נכנסה למחקר עצמו ונכנסה כקופאית בחנות בעצמה על מנת לחקור לעומק את הדבר. החוקרת מצאה **קשר שלילי מובהק בין הפגנת רגשות חיוביים ומכירות**. בנוסף, גילתה שיש משתנה נוסף והוא העומס בחנות.



**יש פער בין הרגש הנחוה, שאנחנו מרגישים - לרגש שאנחנו נדרשים להביע.**

- **רגש נחוה** - הרגש שהאדם מרגיש
- **רגש מובע** - הרגש שאדם מביע
- **דיסוננס רגשי** - אי התאמה בין הרגש הנחוה לרגש שאנו צריכים להביע. הדיסוננס הזה מהווה גורם עיקרי ללחץ, דורש **עבודת הרגשות** רבה יותר.

### עבודת רגשות

- מהווה נטל רגשי, עבודה נוספת לעבודה הרגילה, דורשת משאבים.
- **משחק שטחי** - מצב של הבעת רגש חיובי כלפי חוץ. אנחנו מודעים לזה שכרגע אנחנו מרגישים א', וכהצגה אנחנו מביעים רגש ב'.
- **משחק עמוק** - מצב של שינוי ממשי ברגש הנחוה כדי להתאים לדרישות התפקיד. **ליצנים רפואיים עושים עבודה על עצמם כדי לשכנע את עצמם להיות חיוביים**
- הותק הממוצע של נציגי שירות לקוחות נמוך משמעותית מעבודות אחרות בשל ההתשה בעבודת רגשות מתמדת.

המסקנה מהמחקר היא שבסופו של דבר רגשות אמיתיים זולגים החוצה. הקופאים לא באמת היו שמחים, הם רק הראו חיוך. ככל שהיה דיסוננס גדול יותר, המכירות ירדו יותר ויותר. **ככל שעבודת הרגשות רבה יותר- יש יותר טעויות בתפקיד עצמו.** כיום אנו יודעים שעבודת רגשות קיימת בכל מקומות העבודה.

### השלכות של עבודת רגשות

- תשישות רגשית
- שחיקה
- טעויות

### יתרונות רגשות חיוביים- לרגש חיובי יש השפעה על:

- סיכויי קבלה לעבודה טובה
- תחושת הצלחה בעבודה
- הביצוע בעבודה
- משכורת
- שביעות רצון בעבודה
- מצב הרוח של העובדים
- רווחי הארגון
- נאמנות העובדים

### יתרונות רגשות שליליים- האם רגשות שליליים יכולים לעזור לנו?

- הבעת כעס בארגון יכול לרמז למנהל על בעיה קיימת
- הבעת כעס נמצאה כיעילה במשא ומתן רק במצבים של שיתוף פעולה ותחרות. **סגירת עסקת מכירות**
- פחד יכול לרמז על סכנה ולהכין אותנו
- חרדה יכולה לגרום לאדם ללמוד יותר טוב/להשקיע יותר לקראת משהו
- הבעת כעס- העברת מסר או איום. לפעמים יכול לעזור ולפעמים יכול לפגוע.

### אילו רגשות שליליים אנו מנסים לנטרל?

- **Geddes & Callister** חקרו באילו רגשות שליליים אנו מנסים לשלוט? מה קורה כשעוצמתם משתנה?
- כשעוצמת הכעס נמוכה, רוב האנשים יבחרו לא להביע אותו.
- מעל עוצמה מסוימת, סף שמשנתנה בין כל אדם/תרבות, נחליט להביע את הכעס. נקרא "סף ההבעה Expression Threshold". אני מספיק כועס כדי להגיד ולהגיב בצורה הולמת שמתאימה לסיטואציה. מדיניות יכולה להשתנות בעקבות הבעת כעס נשלט ומתורבת.
- מעל סף עוצמה נוסף, "סף ההולמות Impropriety Threshold", הכעס מובע בצורה לא הולמת. צרחות לא יובילו לשינוי בשום מקום. אדם שצורח מתפס כחלש, ולא יקשיבו לדבריו.
- עוצמות אלו **משתנות מתרבות לתרבות.** יש תרבויות שכל הזמן מביעים את הכעס, יש תרבויות שבכל סוג של הבעת כעס יקשיבו וכדומה. יש **הבדל במרחקים שבין כל סף** בין התרבויות השונות. **בארץ כשמרגישים כעס בעוצמה נמוכה כבר מביעים אותו** (תרבות פחות מאופקת). כעס ברמה בינונית הוא היעיל ביותר.

### האם רגשות שליליים יכולים לעזור לנו?

האם תמיד כעס מוריד ביצועים? או לפעמים מעלה ביצועים? תלוי בסוג המטלה. במחקר הוכח כי כעס מעלה ביצועים במטלות שגרתיות, אנליטיות ומוריד ביצועים במטלות יצירתיות. למה? כעס צורך הרבה משאבים וגורם לחשיבה יותר צרה. הכעס מפריע לחשיבה רחבה, חשיבה מחוץ לקופסא. מצד שני, כעס הוא רגש עם עוררות גבוהה, ולכן אם אני צריכה לעשות משהו סיסטמתי, אבצע אותו מהר יותר.

כמנהלים, נוכל להתאים את האווירה לסוג המטלה. מנהלים בפס ייצור ירצו להשתמש מעט בכעס/משמעת. לעומת זאת, בישיבת חשיבה נרצה ליצור אווירה נעימה.

## הדבקה רגשית

בן אדם אחד מדביק בן אדם אחר ברגש שלו, ונוצר מעגל של הדבקה רגשית. ההדבקה יכולה להתבצע באמצעות:

- תהליכים אימפליציטיים/מרומזים - מבוססים על רמזים בלתי מילוליים, חיקויי פנים, משוב, שפת גוף. רק בעיניים אפשר להדביק מישהו אחר, מבלי לומר דבר. **מבט תומך ומאמין / מבט כועס**
- תהליכים אקספליציטיים/מכוונים - מניפולציות רגשות, ניהול רגשות של האחר תוך כדי דיבור, בצורה מכוונת. **ניתוב כל השיחה בחדר שילך לכיוון מסוים בצורה מוחצנת**

## מה גורם להדבקה רגשית?

האם אנחנו צריכים להיות באינטראקציה עם הבן אדם שמביע את הרגש? או שמספיק שהרגש יובע אפילו בצורה וירטואלית/דיגיטאלית? מחקר של **Kramer, Guillory & Hancock** בא לגלות סוגיה זו. היחשפות לרגש ללא אינטראקציה ← דרך פייסבוק וסמיילים בפוסטים. התגלה כי ההדבקה הרגשית מתרחשת גם ללא אינטראקציה ישירה עם מביע הרגש.

## השלכות לעולם הניהול

- קבלת החלטות - רגשות משפיעים על קבלת החלטות, על נטילת סיכונים גבוהה יותר/פחות.
- עמדות עובדים כלפי מקום העבודה - עד כמה אוהבים את מקום העבודה?
- מנהיגות - יכולת לנהל רגשות, לדאוג לסביבת עבודה חיובית, יצירת מקום למגוון רחב של רגשות, ניהול נכון של רגשות יביא לעלייה בשביעות הרצון.
- יצירתיות - כעס מוריד יצירתיות אך מעלה ביצועים של מטלות סיסטמטיות.

## אינטליגנציה רגשית (שיעור 9)

### בקרה עצמית = היכולת שלי לשלוט בהתנהגות שלי

#### שאלון למדידת בקרה עצמית:

- במצבים שונים ועם אנשים שונים, אני מתנהג לעתים קרובות לא כמו עצמי
- אפילו כאשר אני לא נהנה, אני מעמיד פנים שכן
- כשאני בטוח כיצד להתנהג בסיטואציה חברתית, אני בוחן את התנהגות האחרים בכדי לנהוג כמוהם
- אני יכול להסתדר עם כל סוגי האנשים - צעיר או מבוגר, עשיר או עני, מתרבויות שונות
- אנשים מרקעים שונים מרגישים נוח בקרבת
- אני מסתגל מאוד בקלות כמעט לכל סיטואציה חברתית
- ככל שהתשובות ידורגו בציון גבוהה יותר, העונה הוא בעל בקרה עצמית גבוהה.

**בקרה עצמית = התאמת ההתנהגות לדרישות המצב והסביבה החברתית, קריאת רמזים חברתיים.**

Low self-monitors	High self-monitors	
עקרוני	פרגמטי, גמיש, מסתגל	הגדרת עצמי
פנימית: עמדות, נטיות, רגשות	חיצונית: דרישות המצב	הכוונת ההתנהגות
נמוכה	גבוהה	רגישות למידע חברתי
רפרטואר מוגבל	רפרטואר עשיר	מיומנויות הצגה עצמית
גבוהה	נמוכה	עקביות התנהגותית

• יתרונות לבקרה עצמית גבוהה:

1. ביצוע טוב יותר בעבודה, בעיקר ב"תפקידי גבול" (עבודה מול לקוחות או גורמים מחוץ לארגון).  
תפקידים כמו רופאים, מרצים...  
אחת הבעיות בממצאים היא שרובם נמדדים באמצעות הערכת מנהלים. גורם אחד להערכה לא מספיק. **הבוס לאו דווקא יודע איך העובד מתנהל עם העמיתים**
2. קידום מהיר יותר

• חסרונות לבקרה עצמית גבוהה:

1. לבעלי בקרה עצמית גבוהה מאוד יש בעיה ביצירת יחסים אישיים יציבים ועמוקים.

שליטה עצמית ודחיית סיפוקים

היכולת לדחות סיפוקים קיימת במידות שונות כבר מגיל צעיר. יכולת זו מתפתחת בסביבות גיל 4-5. בגיל 12, יכולת דחיית הסיפוקים בשלה כמעט כמו בגיל מבוגר.

**מחקר המרשמלו והילדים- איפוק של Walter Mischel**

מה מנבאת יכולת דחיית הסיפוקים בילדות?

- נמצא מתאם בין ביצועי הילדים במטלת דחיית הסיפוקים ובין ציוני מבחנים בתיכון.
- כמו כן, נמצא מתאם עם בריאות בבגרות, הצלחה בקריירה, יכולת החזקת מערכות יחסים ועוד.

תפיסת מוקד שליטה

מוקד שליטה חיצוני

מוקד שליטה פנימי



מוקד שליטה פנימי- מצב בו האדם מרגיש שהוא האחראי לגורלו. הצלחתי במבחן בגלל שאני חכמה

- אמונה שהתנהגות אנשים נובעת מתכונותיהם האישיות
- אמונה שהצלחה נובעת מעבודה קשה וכישלון נובע מטעויות
- שלילת גורם המזל או תנאים לא-הוגנים

מוקד שליטה חיצוני- האשמת הסביבה/המזל/הגנטיקה במצב. המבחן היה לא הוגן אז לא הצלחתי

- אמונה שכישלון מקורו במזל רע או בתנאים לא-הוגנים
- אמונה שהצלחה נובעת מלהיות במקום הנכון בזמן הנכון
- אמונה שהשליטה נמצאת בידי מספר מועט של אנשים, ולאדם הפרטי אין יכולת להשפיע

רגשיות

- רגשיות חיובית- קשורה עם רמות גבוהות של ביצוע, הן ברמת הפרט והן ברמת הקבוצה. מחקר הראה כי אנשים בעלי רגשיות חיובית גבוהה הם בעלי פוטנציאל ניהולי גבוה יותר מאנשים בעלי רגשיות שלילית גבוהה. בנוסף, לאנשים בעלי הרגשיות החיובית הגבוהה יש תרומה גדולה יותר לאפקטיביות הקבוצה.
- רגשיות שלילית- ההפך.

## רגשיות ופרשנות למידע עמום

אנשים עם רגשיות שלילית גבוהה עשויים לפרש מידע בדרך שלילית. "מותק אנחנו צריכים לדבר"

### רגשיות לדחייה

- מאפיין של רגשיות שלילית
  - ציפייה כרונית לדחייה
  - תרגום אירועים מעורפלים כדחייה
- לעומת זאת, אנשים עם רגשיות חיובית גבוהה, עשויים לפרש מידע כקבלה.

### אינטליגנציה ותפקוד בארגונים

- IQ- מדד מילולי, ביצועי, כמותי
- ידע, כישורים ויכולות- האם האדם יכול לבצע את העבודה
- תכונות אישיות- אם ואיך האדם יבצע את העבודה בפועל
- Person-job fit- מידת ההתאמה בין תפקיד מסוים ותכונות האישיות של האדם בתפקיד זה
- EI- אינטליגנציה רגשית. Goleman טען שלאנשים יש שתי נפשות, אחת רציונאלית והשנייה רגשית. איזו "נפש" מנבאת הצלחה בעבודה? רגשית.

### אינטליגנציה רגשית היא יכולת

- יכולת עצמית- לזהות רגשות של העצמי, להבין, להביע, לווסת ולשלוט בהם.
- יכולת האחר- זיהוי והבנת רגשות האחר. אמפתיה- היכולת להבין איך אחר מרגיש, להזדהות איתו, לנהל ולשלוט ברגשות של אחרים.

**אינטליגנציה רגשית היא היכולת להתאים רגש למטרה שהפרט רוצה להשיג.**

### תיאוריית התודעה (Theory of mind)

היכולת של האדם לייחס מצבים נפשיים- אמונות, רצונות, כוונות, העמדת פנים, ידע וכו'- לעצמו ולזולת והיכולת להבין כי לאחרים יש אמונות, רצונות, וכוונות שונות משל עצמו.

לילדים קטנים עד גיל 3 אין יכולת להבחין בין תודעתם בעבר לתודעתם בהווה. בנוסף, הילד חושב שלהם ולאחרים יש את אותה תודעה בדיוק. הם לא יכולים לתפוס שאחרים יודעים משהו אחר ממה שהם יודעים.

תיאוריית זו היא הבסיס החזק ביותר לאינטליגנציה הרגשית- עלינו להבין שאחרים שונים ממני בבסיס.

שליטה ברגשות- לדוגמא, איזו רמה של כעס אנו מנסים לנטרל?

היכולת שלי להתאים את עצמי לסביבה ול"ספים" השונים בין תרבויות שונות. אני צריך להיות בתודעה ולזהות מה הולם בכל חברה, ולכן אני צריך אינטליגנציה רגשית. מודעות עוזרת לנהל אינטליגנציה שכזו.

לבחור מה להגיד ומתי, זה אינטליגנציה רגשית, אלמנט של בקרה עצמית.

### פיתוח ארגון בעל אופי "בריא רגשית":

1. ע"י ההנהלה שתעודד:

- נורמות של קבלת והבעת רגשות
- בקשה לביקורתיות ומשוב מאחרים
- אקלים ארגוני חיובי ומקבל- הבנה שכל אחד הוא שונה, ועדין יש ערך כלפי האחר
- ביטוי חופשי של רגשות

2. מיון אנשים ע"פ אינטליגנציה רגשית EI (בנוסף לכישורים, ידע וIQ).

## הבדלים בין אישיים (שיעור 10)

### הבדלים בין אישיים מתחלקים ל-3 קטגוריות:

- יכולות פזיות - חוזק שרירים, גמישות גוף, סיבולת, מהירות וזריזות...
- יכולות קוגניטיביות - כישורים מתמטיים, כישורי שפה, יכולת מרחבית, יצירתיות, אינטליגנציה רגשית...
- תכונות אישיות - קפדנות, אחריות...

### יכולת קוגניטיבית

#### מרכיב g - General factor

- יכולת קוגניטיבית כללית של האדם, אינטליגנציה כללית. אנשים נבדלים זה מזה ביכולת הזו, והיכולת הזו מנבאת את היכולת שלהם לרכוש מידע ולפתור בעיות. קיים מתאם גבוה בין יכולת זו עם ביצועים בעבודה.
- מבחן Raven הוא דוגמא למבחן שמנסה לזהות את ה-g הכללי- את האינטליגנציה הכללית. מתאים לכל גיל ולכל שפה/תרבות, בעל דרגת קושי עולה והוא מודד אינטליגנציה כללית.
  - מרכיב ה-g' משולב ביכולות שונות שיש לאדם. יכולת כמותית, סיבה ותוצאה, תפיסה, חשיבה תלת ממדית וחשיבה מילולית.
  - מבחני פסיכוטכני בצבא הם דוגמא למבחן ג'.

#### מה נותן לנו מבחן ה-g' עד כמה הוא טוב בניבוי ביצועים בפועל?

מחקר הוכיח **ססימולציות** מנבאות את הביצועים בפועל הכי טוב. במקום השני נמצאים **מבחני ג' (=מבחן אינטליגנציה) וראיונות מובנים** (ראיונות זהים לכל המתמודדים, ראיונות שמוכנים מראש). תוקף הניבוי יעלה הכי הרבה אם נוסיף את מבחן ה-g' לשאר הגורמים.

#### חלוקה מודרנית של g

כיום מבחן ה-g יכול להתחלק ליכולות שונות:

1. **gC - אינטליגנציה מגובשת:** יכולת האדם לדעת ידע כללי, תהליכים, זיכרון ארוך טווח... יכולת שעולה עם הגיל.
2. **gF - אינטליגנציה נזילה:** יכולת פתרון בעיות, חשיבה לוגית, אלתור... יכולת שמגיעה לשיא בבגרות המוקדמת, יכולת שיורדת עם הגיל.

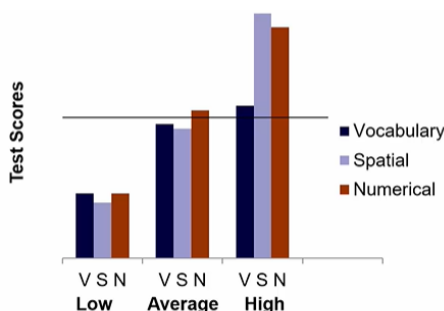
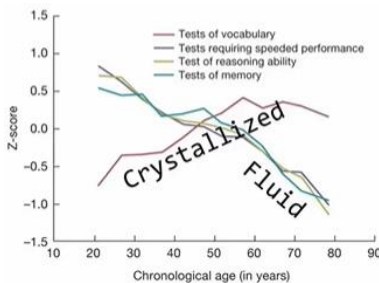
#### IQ - מבחני אינטליגנציה מודרניים:

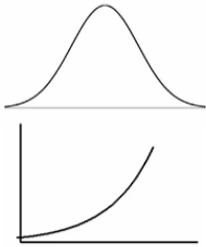
**מבחן וקסלר** - המבחן הנפוץ ביותר. יכולות נבדקות:

1. מילוליות - השלמת משפט, אוצר מילים...
2. כמותיות - שאלה בחשבון...
3. ביצועיות (חשיבה מרחבית) - צורה משוטחת, איך תראה סגורה?

בקרב אנשים עם אינטליגנציה נמוכה נראה רמה דומה בשלושת היכולות, ואילו בקרב אלו עם אינטליגנציה גבוהה נראה שהיכולת המילולית לא מאוד שונה מאלו עם אינטליגנציה ממוצעת. יש גבול לרמה שבה אפשר להגיע ביכולת המילולית.

אמצעי לבחינת מועמדים	תוקף ניבוי ביצועים בפועל
Personnel measures	Validity (r) Plus GMA
GMA tests	.51
Work sample tests	.54 .63
Integrity tests	.41 .65
Conscientiousness tests	.31 .60
Interviews (structured)	.51 .63
Interviews (unstructured)	.38 .55
Job knowledge tests	.48 .58
Job tryout procedure	.44 .58
Reference checks	.26 .57
Education (years)	.10 .52





## הטרגדיה של העובדים המוכשרים ביותר:

הערכת עובדים מתבצעת בד"כ על התפלגות נורמלית. אך ההתפלגות האמיתית של יכולות העובדים שהתקבלו כבר לעבודה (לאחר מיונים וקבלת הטובים והמתאימים) נראית אחרת וכתוצאה מכך הרבה מהעובדים הטובים לא מתוגמלים בהתאם.

לכן, יש להקפיד לא לדרוש מהמנהלים לדרג את העובדים בצורה מאולצת, אלא לתת להם לדרג את עובדיהם בצורה שהם רואים לנכון על מנת להימנע מטרגדיה זו- שמביאה את המנהלים לתת למעט עובדים ציון גבוהה בעוד שבמציאות יש יותר עובדים שמגיע להם.

## אסכולות למיון עובדים:

1. Talent mindset - פוקוס על "הכוכבים", לתפוס אותם כשהם צעירים. מחקרים מראים שבאופן כללי הגישה הזו לא יעילה כיוון שהצלחה בלימודים/בתפקיד קודם לא בהכרח מנבאת הצלחה בעבודה.
2. Person job fit - התאמה בין אדם לתפקיד, התאמת כישורים לעבודה. נמצא כי עיל בניבוי הצלחה בביצועים בעבודה.

## יכולות שונות שצריך כדי להצליח במקום עבודה

### 1. סגנון חשיבה:

היחס לבעיות, ולא רק היכולת לפתור אותן. איך בן אדם מתייחס לבעיה כשהוא ניצב מולה? לדוגמא פתיחות מחשבתית:

- הנטייה לתת משקל למידע שאינו תואם אמונות קודמות (מידע חיצוני, מידע הסותר אמונות ודעות קדומות). האם אני מתעלם מהמידע החדש? למה הוא לא תואם לזה שאני מכירה?
- הנטייה להשקיע זמן ומאמץ בפתרון בעיות. האם אני משקיע את כל כולי בפתרון הבעיה? האם אני רוצה לפתור אותה?
- פתיחות מחשבתית עוזרת לנבא תוצאות רק כאשר המידע שאנחנו מקבלים תואם לתוצאה בפועל.

### 2. אישיות:

- דפוס ייחודי ויציב של התנהגויות, מחשבות ורגשות שהפרט מפגין.
  - תפקיד האישיות בארגונים:
- (א) ידע, כישורים ויכולות - מנבאים יכולת לבצע עבודה.
- (ב) תכונות אישיות - מנבאות בחירה לבצע את העבודה ואת אופן הביצוע.
- (ג) Person job fit - מנבא מידת התאמה בין תפקיד מסוים לתכונות האדם בתפקיד זה.

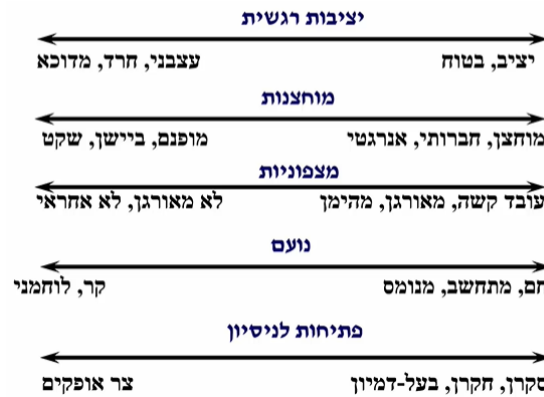
## מדד סוגי אישיות - MBTI

- מסווג אנשים ע"פ 4 מדדים שונים, וכך האישיות מוגדרת ע"י תמהיל השילובים השונים. "או – או", או צד ימין בסקאלה או צד שמאל. יש סה"כ 16 קומבינציות.

are energized by people, enjoy a variety of tasks, a quick pace, and are good at multitasking.	<b>EXTRAVERSION</b> — <b>INTROVERSION</b>	often like working alone or in small groups, prefer a more deliberate pace, and like to focus on one task at a time.
Where do you get your energy from?		
are realistic people who like to focus on the facts and details, and apply common sense and past experience to come up with practical solutions to problems.	<b>SENSING</b> — <b>INTUITION</b>	prefer to focus on possibilities and the big picture, easily see patterns, value innovation, and seek creative solutions to problems.
What kind of information do you prefer to use?		
tend to make decisions using logical analysis, objectively weigh pros and cons, and value honesty, consistency, and fairness.	<b>THINKING</b> — <b>FEELING</b>	tend to be sensitive and cooperative, and decide based on their own personal values and how others will be affected by their actions.
What process do you use to make decisions?		
tend to be organized and prepared, like to make and stick to plans, and are comfortable following most rules.	<b>JUDGING</b> — <b>PERCEIVING</b>	prefer to keep their options open, like to be able to act spontaneously, and like to be flexible with making plans.
How do you deal with the world around you?		

- החיסרון פה הוא הדיכוטומיות. הרבה אנשים נמצאים באמצע הסקאלה, רובינו הם לא "או או".

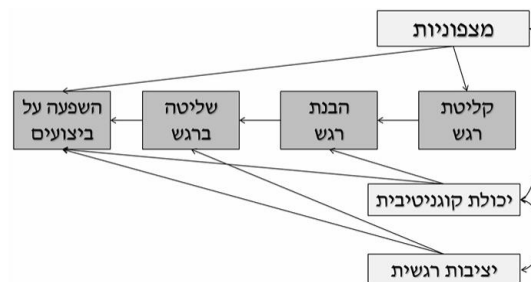




- **מיקום**- אנשים יכולים להיות בכל מקום על הרצף ולא חייבים להיות בקצוות הסקאלה.
- **מצפוניות**- קשר חזק עם ביצוע בכל תפקיד. אחריות, רצון לעבוד קשה...
- **מוחצנות**- מנבאת יכולת מנהיגות ומותאם לשביעות רצון גבוהה יותר.
- **נועם**- קושר עם ביצוע בעבודת צוות ותפקידי שירות.
- **יתרון להומוגניות בצוות**- כולם בעלי מצפוניות גבוהה, יציבות רגשית גבוהה. תפוח אחד רקוב בצוות (לא מצפוני) יכול להוריד צוות שלם, להרוס ולתסכל.
- **יתרונות לגיוון בצוות**- נועם ומוחצנות יכולים לתרום לצוות כיוון שיש מטלות שבהן נרצה אנשים בעלי נועם גבוהה ומטלות שלהפך.

### כיצד big 5 מנבא אינטליגנציה רגשית?

אינטליגנציה רגשית קשורה במאפיינים האישיים: מצפוניות, יכולת קוגניטיבית ויציבות רגשית. **Newman** מראה שיש השפעה של אלו על התהליך של האינטליגנציה הרגשית. למה? **מודל המפל**- התהליך שבו אנשים מפגינים אינטליגנציה רגשית הוא תהליך שבו קודם כל מתבצעת קליטת הרגש ← הבנת הרגש ← שליטה בו. כל זאת ישפיע על הביצועים. בלי שום יכולת קוגניטיבית לא נוכל לזהות ולהבין רגשות.



### Type A VS Type B

- **טיפוס A**- ממהר תמיד, תחרותי ועצבני.
- **טיפוס B**- רגוע, כינוח ולא תחרותי.

Type A

Type B

- **בעבודה** אילו יתרונות יהיו לטיפוס A? שואף גבוהה, לפעמים פזיז.
- **בעבודה** אילו יתרונות יהיו לטיפוס B? שקול יותר בצעדיו.
- אין טיפוס טוב יותר מהשני, לכל אחד יתרונות וחסרונות.



## צורך בהישגים

- רמת הצורך של הפרט להצטיין, להצליח במשימות בצורה טובה יותר מאחרים
- היכולת להשלים מטלות
- מוסר עבודה וריכוז
- קידום ולמידה
- ניהול צוותים
- אנשים בעלי רמת צורך בהישג גבוה יעדיפו מטלות קלות יותר ולעומת זאת אנשים בעלי רמת צורך נמוכה להצטיינות יעדיפו מטלות קשות שיאתגרו אותם.

## צורך גבוה בהישגים וניהול:

### יתרונות:

- יכולת להשלים מטלות, מכוונות למשימה
- מוסר עבודה גבוה וריכוז גבוה
- קידום מהיר יותר בשלבים מוקדמים של הקריירה
- הצורך במשוב על ביצוע מעודד למידה
- ניהול טוב של צוותים

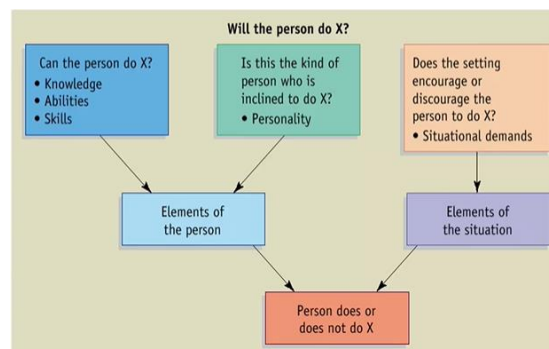
### חסרונות:

- פגיעה בקידום בשלבים מתקדמים בקריירה
- בשל חוסר הרצון להתמודד עם אתגרים קשים
- קושי בהאצלת סמכויות לכפיפים
- פגיעה בהעצמת כפיפים

לכן, צורך גבוה בהישגים טוב יותר בדרגת ניהול נמוכה יותר ופחות בדרגות הגבוהות.

## גישת האינטראקציה

- גישת התכונות- לאנשים יש תכונות יציבות למדי שקובעות את התנהגותם במגוון מסגרות ומצבים.
- גישה מצבית- ההתנהגות היא בראש ובראשונה פונקציה של גורמי הסביבה/המצב.
- גישת האינטראקציה- השילוב. ההתנהגות היא פונקציה של יחסי גומלין מורכבים בין האדם לסביבה. יש להסתכל גם על גישת התכונות וגם על הגישה המצבית.
- **ביצוע = גורמים אישיים × גורמים סביבתיים**



תפקידים שונים דורשים יכולות שונות. כדי לנבא האם בן אדם יהיה טוב בתפקיד מסוים עלינו להסתכל על האישיות, האינטליגנציה, האינטליגנציה הרגשית, המצב ועל התאמת כישוריו לתפקיד.

## השלכות לניהול

- ההתנהגות האנושית היא מורכבת ולא ניתן להסביר אותה באמצעות תכונה בודדת.
- שימוש לא מקצועי במחקרי אישיות ← יוביל לסכנת תיוג ונפילה לדעה קדומה.

## אתיקה ונורמות (שיעור 11)

ההתנהגות שלנו מוכתבת ע"י מוסדות, גורמים שאומרים לנו מה מקובל ומה לא מקובל לעשות.

### השפעות תרבותיות בעבודה

אופן העבודה בארגונים מוכתב ע"י מוסדות:

1. מוסדות פורמאליים – גופים בעלי סמכות פורמאלית להכתיב לנו את ההתנהגות. למשל אוניברסיטה, ממשלה, או"ם...
2. מוסדות בלתי פורמאליים – למשל תרבות, נורמות, משפחה, חברה... יש למצוא את הדרך "לחוקק חוקים". במידה ואנחנו לא מכירים תרבות מסוימת אנו עלולים להיעלב/שתהיה חוסר הבנה בין שני הצדדים.

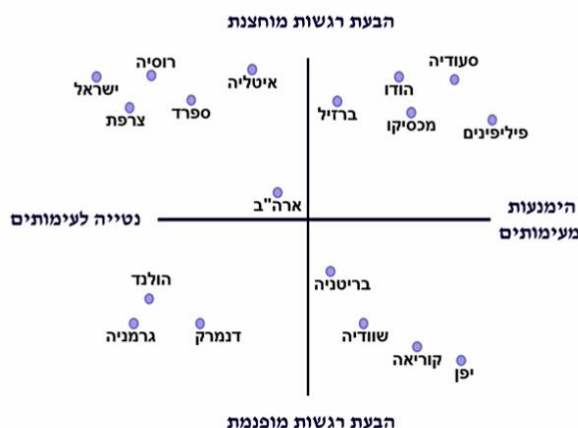
**מה הנחיצות במוסדות פורמאליים?** אנחנו יודעים למה לצפות, יודעים מראש את ההשלכות במידה ולא נפעל בהתאם. פורמאלי מחייב את כולם באופן אחיד.

**מה הנחיצות במוסדות בלתי פורמאליים?** נורמה מתפתחת יותר מהר והיא גמישה יותר.

### התרבות שלנו משפיעה על השיפוט

בהתאם לתרבות שלנו, נפנה את הקשב שלנו באופן שונה (תמונת ילד מחייך וסביבה עצובה/שמחה).

### ניהול מו"מ בתרבויות שונות



### התרבות משפיעה על נורמות ואתיקה

שונה בין דור ודור, ובין מדינה ומדינה.

- גישה אימפריאליסטית – המוסר הוא מושג אחיד, מה שאני ונכון לא תלוי בתרבות ובמקום בו הוא מתבצע. הבעיות עם גישה זו היא העובדה שיש הבדלים בתפיסת המוסר בעולם. **אכילת בשר בארה"ב בעוד בהודו לא הורגים פרות.** גישה מאוד לא גמישה, שמתבססת ע"פ התפיסה האישית של כל אחד.
- גישה יחסית – הכל יחסי, תלוי חברה, תרבות ונורמה. הבעיות בגישה זו היא שאין איזה שהיא שפה משותפת, לא נדע למה לצפות כי כל אחד תופס אחרת. אפשר להצדיק כל עניין.

**אישה שמנהלת גברים, יש מקומות שזה דבר לגיטימי ואף מנסים לעודד עניין זה. לעומת זאת, יש תרבויות שדבר כזה לא הגיוני ולא יכול להתקיים**

### האתיקה שלי ≠ האתיקה שלך

התפיסה של מוסר היא שונה בין אנשים. כל אחד יבחר לפעול אחרת בהתאם לעקרונותיו. אנשים ליברליים מעניקים חשיבות לעקרונות דאגה לאחרים ושוויון ויושר. אנשים שמרניים מתייחסים לעקרונות רבים יותר.

## נורמות ואפליה מגדרית

מחקר על גברים ונשים, מי מצחיק יותר? בעבר גברים דורגו כמצחיקים יותר, ולאחר שהתבקשו לכתוב במכוון משהו מצחיק- לא היה הבדל בין נשים וגברים. ז"א נשים בוחרות שלא להיות מצחיקות.

### **למה זה בעייתי שנשים נתפסות כפחות מצחיקות?**

להומור יש מתאם חיובי עם אינטליגנציה. גם במציאות (תוצאות מחקרים) וגם בתפיסה הוכח כי הומור אכן נתפס כתואם לאינטליגנציה.

## אפליה לא מודעת

מבחן IAT בודק אפליה לא מודעת. אפליה קיימת אצל כולם, גם אצל הקבוצות המופלות לרעה. **ללבנים יש העדפה ללבנים על פני שחורים ולשחורים יש העדפה לשחורים על פני לבנים**

### השלכות של אפליה לא מודעת

בהקשר מגדרי (בקרב גברים ונשים כאחד):

- בראיונות עבודה, לרוב גברים מדורגים גבוה יותר מנשים (בלי קשר אם המראיינים הם גברים ונשים)
- כשמועמדות בראיון מביעות אסרטיביות הן מצטיירות כחסרות חום, לא נחמדות.
- ניתן לראות שבמכתבי המלצה, גברים מקבלים מכתבים יותר חיוביים ורלוונטיים עם דגש על היכולות שלהם, ונשים מקבלות מכתבי המלצה עם דגש על מוסר העבודה הגבוה שלהן.

### בהקשר מגדרי (בקרב נשים):

- השלכות אלו גורמות להן לפתח עמדות שליליות יותר כלפי מתמטיקה. בנוסף, הן מצליחות פחות במבחנים כמותיים (וזוה לא בגלל שהן באמת פחות טובות, בכיתה שמורכבת רק מנשים הן נמצאות כמצליחות מאוד והישגיהן לא נפגעו).
- נשים מתנהגות בצורה נשית כשהן בסביבה עם גברים.

## מה אפשר לעשות כדי לשנות אפליה לא מודעת זו לטובת עולם שוויוני יותר מבחינה ערכי?

- אפליה מודעת היא נראית לעין ולכן קל יותר "להילחם בה"
- אפליה לא מודעת משפיעה על העמדות וההתנהגות וביכולתנו להילחם בזה בדרכים שונות:
  1. להתגבר באופן מודע על ההטיות
  2. לעבוד על האפליה הלא מודעת ע"י שינוי הקישורים הלא מודעים (כמו במבחן הIAT)
- התגברות מודעת- שליטה בשפה (במבחני ההמלצה, ניתן ליצור פורמט אחיד מראש לנשים ולגברים וכך לא ליפול לאפליה), בחינה של קבלת ההחלטות תוך קבלת החלטה ניטרלית ולא מוטה (בחינת נגנים בבחינה עם פרגוד והתייחסות לנגינה בלבד).
- שינוי תפיסה לא מודעת- האפליות הלא מודעות כמו שהן נוצרות מגורמים חברתיים, ניתן למזער אותן בעזרת גורמים חברתיים, וזאת ע"י חשיפה למציאות. **אם יש לנו הטיה נגד שמנים, נחשף אליהם יותר על מנת להוריד הטיה זו**

## סיכום

- אפליה לא מודעת שונה מעמדות גלויות, והיא קוראת לכולם (כולל אנשים לא גזעניים ושוויוניים).
- כולנו מפגינים אפליה לא מודעת בשל השפעות תרבותיות.
- אפליה לא מודעת משפיעה על ההתנהגות בצורה לא מודעת אלא אם מצליחים להתגבר עליה (למנוע מעצמנו מנגונים שמפעילים את ההטיה, חשיפה למציאות...).
- ניתן לשנות אפליה לא מודעת באמצעות חינוך וחשיפה.