

עקרונות התנהגות בניהול שיעור 11

עמדות המשך

אחת הדרכים לשכנוע באמצעות דיסוננס קוגניטיבי היא יצירת דיסוננס אצל מי שרוצים לשכנע אותו, דוגמה,

תאוריית ההשפעה החברתית של קלמן

יכולה גם לגרום לשינוי עמדה או התנהגות

לפי התיאוריה מישהו חיצוני הוא הגורם המשפיע על שינוי העמדה שלי.

שלושה סוגים של השפעה חברתית לפי קלמן

- 1. התרצות**, השפעה הכי פחות יציבה, בעצם מצב שבו האדם משנה את עמדתו או התנהגותו כדי לזכות בתגמול כל שהוא או כדי להימנע מעונש מידי המשפיע – המניע הוא תועלתני/ אינטרסנטי. השינוי הוא כלפי חוץ ולא פנימי ואמיתי. לדוגמה: התלמידים בבית ספר נמנעים מלהעתיק במבחן כל עוד המורה בכיתה, כדי להימנע מעונש, ברגע שהמורה תצא, חלק מהתלמידים עלולים להעתיק מכיוון שזוהי התנהגותם הרגילה והשינוי עד עכשיו כשהמורה הייתה בכיתה היה שינוי חיצוני (לא אמיתי). השינוי יתקיים רק בהנחה ש"סוכן ההשפעה" לידי ויש לו השפעה להעניש/ לתגמל אותי.
- 2. הזדהות**, תהליך מעט יציב יותר, השינוי יותר פנימי/ אמיתי, האדם/ הפרט משנה עמדה / התנהגות מתוך רצון להידמות ל"סוכן ההשפעה". השינוי יציב יותר מכיוון שהבחירה בעמדה/ התנהגות היא פנימית, אין אף אחד שייתן לי עונש/ תגמול אם אני יתנהג כמו סוכן ההשפעה או לא, ייתרה מכך רוב הסיכויים שסוכן ההשפעה בכלל לא ידע שיש לו השפעה עלי. (לדוגמה מסי עושה פרסומת לתפוצ'יפס, נער מעריץ אותו וקונה כל הזמן תפוצ'יפס, הנער רוצה להידמות לסוכן ההשפעה). להשפעה זו יש גם תוקף מסוים, כשהנער יפסיק להעריך את מסי ויעבור להעריך את ניימר... ההשפעה תפחת.
- 3. הפנמה**, ההשפעה היציבה ביותר, הפרט מאמץ לעצמו עמדה חדשה/ התנהגות חדשה משום שהעמדה מתאימה לתפיסת העולם שלו או למערכת הערכים שלו, המוטיבציה של הפרט היא הרצון שלו להיות צודק, אני שומע מסר חיצוני ובהקשבה לתוכן ששמעתי אני חושב האם זה נכון או לא בהתאם לערכי, במידה וכן אני מאמץ את העמדה. לא מנסים לשכנע ספציפית אותי, אלא מעבירים מסר לציבור לדוגמה נאום. אם אני אחשף למידע חדש שסותר את המידע הקודם אני עלול להשתכנע שטעיתי בעבר ולשנות את עמדתי בשנית.

טבלת השוואה מהמצגת:

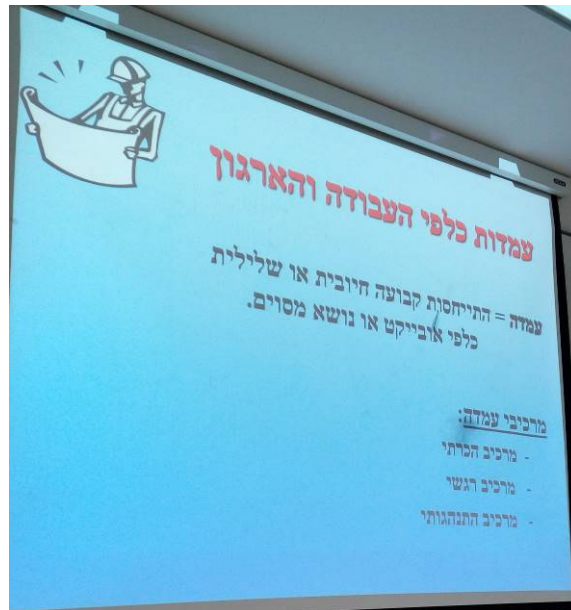
תיאוריית ההשפעה החברתית - קלמן (Kelman, 1961)			
התהליך	כוחו של המשפיע	מניעיו של המשפיע	מתי תבטא העמדה
התרצות	שכר ועונש	תועלתנות	בנוכחות / בהשגחת המשפיע
הזדהות	משיכה-הערצה	הגדרת "העצמי"	כל עוד המשפיע נערץ ומהווה מודל
הפנמה	אמינות + מומחיות	מבחן המציאות	כל עוד העמדה לא הופרכה

עמדות הקשורות לעבודה

עמדות מרכזיות הקשורות לעבודה וקשורות זו בזו

- סיפוק/ שביעות רצון
- מחויבות ארגונית

למנהלים היום מאוד חשוב שלעובדים תהיינה עמדות חיוביות כלפי מקום העבודה, הנטייה היא לחשוב שאם עובד אוהב את העבודה הוא יעבוד טוב יותר, לא לגמרי מדויק אבל כן יש לזה השפעה משמעותית. מדד שביעות רצון עובדים לא מעלה באופן ישיר את ביצועי העובד.

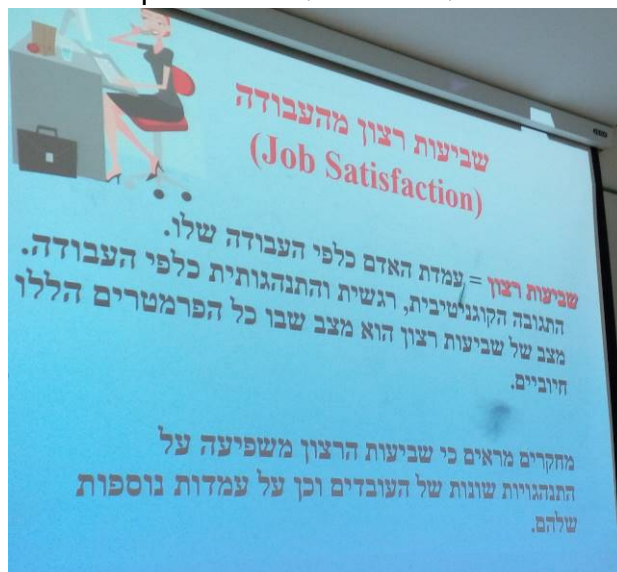


שביעות רצון מהעבודה

עמדת העובד ביחס לעבודתו כוללת מרכיב קוגניטיבי, רגשי והתנהגותי = יחס חיובי/ שלילי לעבודה.

מודדים את שביעות הרצון באופן כללי וספציפי:

- כללי – שואלים כמה אתה אוהב את העבודה?
 - ספציפי – עד כמה אתה מרוצה מהבוס? מהשכר? מהצויד? בעבודה?
- מחקרים מראים לנו שעמדה חיובית ביחס לעבודה היא דבר חשוב כי היא משפיעה על התנהגויות נלוות נוספות של העובד ביחס לעבודה או לארגון



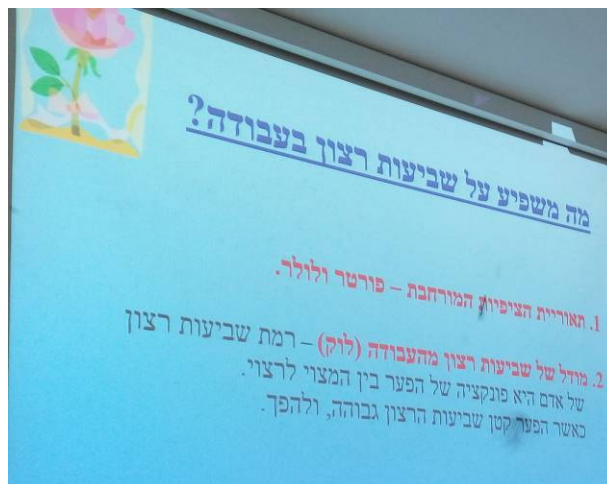
רוב האנשים מדווחים על שביעות רצון מהעבודה שלהם, במציאות אנחנו יודעים שאנשים גם אוהבים לקטר על המון דברים. למה?
נוצר לאנשים דיסוננס קוגניטיבי כאשר יש להם סתירה בין מחשבות כלפי העבודה כיף בעבודה אבל לא מרוויחים מספיק, לא כיף אבל מרוויחים המון, בשני המקרים ידווחו שהם מרוצים מהעבודה למרות שלשניהם יש על מה לקטר עם תשאל אותם.

מחקרים מראים גם שאנשים אופטימיים יותר יהיו יותר מרוצים ממקום עבודתם, מדובר על גורם אישיותי. גורמים אלא מהווים 30% מהפרמטרים לשביעות הרצון 70% האחרים מתחלקים לשכר ומהות העבודה, יש בתוך זה גם את יחס הרמ"מ עמיתים לעבודה וכדומה.

ממצא נוסף הוא שיש קשר מאוד חלש בין שביעות רצון לבין ביצועים, אנשים מרוצים/שבעי רצון מהעבודה לא בהכרח יעבדו טוב יותר. מה שכן נמצא במחקרים הוא שהקשר הוא בכיוון ההפוך, ביצועים גבוהים בעבודה מעלים שביעות רצון, קורה בטיוח של תגמולים שאנחנו מקבלים. מי שמבצע פחות טוב במקום העבודה, מקבלים פחות תגמולים ולכן פחות מרוצים ממקום עבודתם.

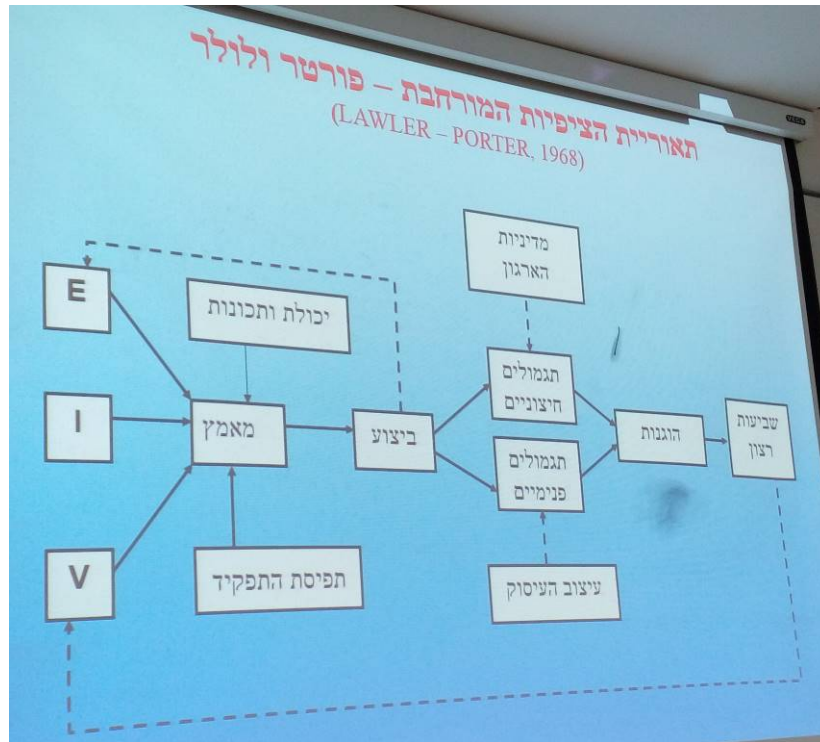
שאלות שעולות מן המחקרים:

- מהם הגורמים התורמים לשביעות רצון?
- מהן ההשלכות של שביעות / חוסר שביעות רצון?



הגורמים המשפיעים/ תורמים לשביעות רצון:

1 תיאוריית הציפיות המורחבת – פורטר ולולר, נעשוק בה בסמסטר ב',



מה שמשפיע על שביעות הרצון זה התגמולים שאנחנו מקבלים על ביצועינו, פנימיים (סיפוק וכדומה) חיצוני (בנוסף, העלאה במשכורת, רכב, טיסה לחו"ל ועוד...) מה שחשוב לפי תפיסה זו, היא האם התגמולים שאנחנו מקבלים בגין הביצועים הם הוגנים או לא. מגיע לי כן או לא? התגמול מספק כן או לא? יש דגש חשוב על ההשוואה לאחרים, האם התגמול שלי יותר טוב או פחות טוב מתגמולים של אחרים. לטענתם של פורטר ולולר **ככל שאני חושב שהתגמולים שאני מקבל הוגנים יותר ככה אני אהיה יותר שבע רצון**. שקיפות בבכונסים, מדרגות שכר קבועות, מעלים את תחושת ההוגנות בעקיפין פורטר ולולר כן אומרים שיש קשר בין שביעות הרצון למאמת ואז גם לביצועים אבל זה לא הוכח.

To be continued בהתנהגות ארגונית בסמסטר ב'.

2. המודל של לוק, שביעות הרצון של עובד היא תוצאה מהפער בין הרצוי למצוי בין הצרכים והציפיות של העובד לבין מה שבפועל הארגון מספק לו. ציפיות לגבי מהות העבודה, שכר, יחס ועוד, כמעט תמיד יהיה פער בין הרצוי למצוי, ככל שהפער גדול יותר כך חוסר שביעות הרצון יגדל. לכן כמעסיק שמראיין עובדים חשוב להיות מאוד שקוף לגבי מה שבאמת נדרש בעבודה, אם ניצור ציפיות אצל העובד שלא יתממשו ייווצר פער גדול בין הרצוי למצוי ותיגרר חוסר שביעות רצון משמעותית יותר.

המודל של לוק:



ההשלכות

לפי לוק, אם העובד שבע רצון, יש פער קטן בין הרצוי למצוי, נראה פחות תחלופה של העובדים, פחות מחלות של העובדים, היעדרויות, *יותר פריון – פרודוקטיביות, מודל תאורתי – לגבי הפריון שזה בעצם יעילות לא הוכח. ניתן לומר שהוכח מחקרית לגבי שלושת האחרים (ימי מחלה היעדרויות ותחלופה).

לפי פאראל:



ישנם 4 תגובות לחוסר שביעות רצון, כל אחת מהתגובות נוכל למקום על פני שני רצפים,

1. האם התגובה היא אקטיבית או פסיבית מבחינת העובד,
2. האם התגובה היא הרסנית או בונה/ תורמת לעסק.

4 התגובות:

1. EXIT לא טוב לך במקום העבודה – קח את הרגליים ולך, עוזב את העבודה/ כוונת עזיבה משויכת לרצפים אקטיבי והרסני
2. VOICE - למחאות כנגד מה שלא טוב, לא מרוצה מהשכר, דבר עם הבוס על זה שאתה רוצה העלאה, - מציף את הבעיה ומנסה לפתור אותה. על פני הרצפים מדובר בפעולה

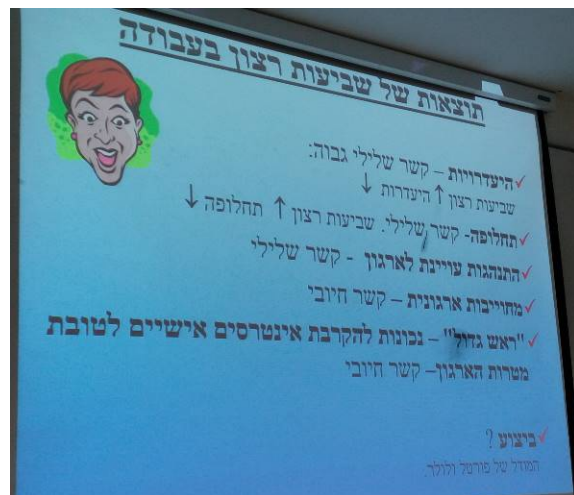
אקטיבית ובונה, למה בונה? כי פה הארגון מעודד את העובדים לדבר על מה שלא בסדר על מנת שיוכלו לסגור איתם את הפינה או להתפשר ולרצות אותם.

ישנה בעייתיות לתגובות הEXIT והVOICE הבעיה היא שתגובות אלא הם תגובות השייכות לעובדים חזקים, שיודעים שיש להם אלטרנטיבות, ביטחון עצמי ויכולת למצוא מקום עבודה אחר במידה ולא יצליח להסתדר עם הבוס בדיבור.

3. NEGLECT / הזנחה התנהגויות שנקראות התנהגויות נסיגה, אתה ממורמר שונא את מקום העבודה שונא את הבוס רע לך... אבל אין לך ברירה אין מקום עבודה אחר ואתה חייב את הפרנסה, התסכול של עובדים מסוג זה יוצא החוצה על ידי עבודה פחות טובה, אבטלה סמויה, מנטלית אתה לא באמת בעבודה למרות שאולי פיזית אתה שם נסיגה פסיכולוגית. בקבוצה זו נראה הרבה מאוד חיסורים, היעדרויות, מחלות. לעיתים עובדים אלא אף יחבלו במקום העבודה וינסו לדפוק את המערכת. עובדים אלא עולים לארגון המון כסף בעקבות הנזקים שהם גורמים.

4. Loyalty - נאמנות פאסיבית, עובדים שלא מרוצים, לא יכולים לעזוב ולא יעזו לדבר וגם לא יחבלו או יעשו נזקים. עובדים אלו ימשיכו להתאפיין כאופטימיים למרות שהם לא מרוצים הם יעבדו טוב ויקוו שבעתיד ישתפר המצב מבלי לעשות משהו אקטיבי בנידון לרוב אנשים אלו לא נשארים במצב זה לאורך זמן כי בכל חוסר שביעות הרצון תפריע להם.

למה כדי לי שיהיה לי שביעות רצון גבוהה בארגון?

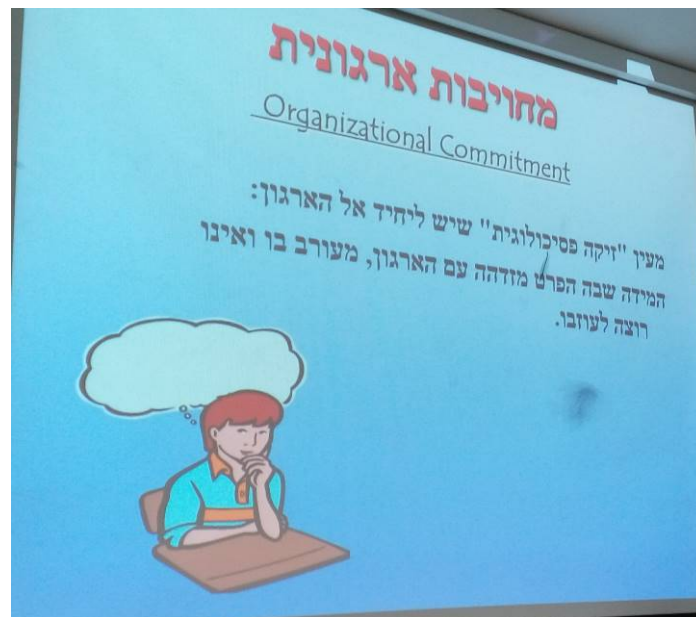


- "ראש גדול" למי שיש שביעות רצון גבוהה יותר נצפה ביותר הגדלות ראש,
- ביצוע? – לא הוכח הקשר, במודלים התיאורטיים רואים את הקשר מחקרית הוכח שזה כמעט ולא משפיע.
- מחויבות ארגונית, המשך בקרוב...

מה הארגון יכול לעשות כדי לשפר שביעות רצון?



- מערכת תגמולים הוגנת, שקיפות הצגה של איך עובדים התגמולים
- שיפור תהליך הגיוס והמינון, תאום ציפיות, התאמת תפקיד, אם מישהו יותר מידי לתפקיד הוא עשוי להתמרמר מחוסר האתגר.
- העשרת תפקידים, להרחיב את תחום האחריות של העובד, לגוון לו את העבודה
- ביזור סמכויות, מתן אחריות לעובדים על תחומים מסוימים
- תנאי עבודה סבירים- (מיזוג תאורה ציוד תקין, שכר ראוי, וכדומה)



עמדה של העובד ביחס לארגון שלו, (שביעות רצון זה ביחס לעבודה הספציפית פה מדובר על התאגיד הכללי יותר) באיזה מידה העובד מרגיש או חש הזדהות עם הארגון, באיזה מידה העובד מרגיש "מאוהב" בארגון ולא ירצה לעזוב את הארגון.

המחויבות הארגונית שמה דגש במיוחד על המרכיב הקוגניטיבי והרגשי, עמדה זו כוללת שלושה פרמטרים

- א. הזדהות עם הארגון ותחושת שייכות
- ב. מעורבות בנעשה בארגון
- ג. נכונות להישאר בארגון ולא לעזוב.

מחויבות ארגונית גבוהה היא ההפך מתחושה שנקראת ניקור = מרגיש לא שייך לא מזדהה לא מעריך וכו..

ארגונים תמיד רוצים שעובדיהם ירגישו מחויבות והיום זה נהיה קשה יותר, למה? מכיון שהיום הארגונים פחות מחויבים אלינו, חוזה אישי – אפשר לפטר אותי בכל רגע נתון, לעומת הסכם קיבוצי – אי אפשר לפטר אותנו...

כשמדברים על מחויבות יש לתופעה זו שני ממדים, מתוך מאמר של אלן ומאירס

1. תמיד צריכים לבדוק את מוקד המחויבות, למי בדיוק בארגון העובד מחויב, לארגון? לבוס? לחבריו לעבודה? למקצוע שלו/ אתיקה מקצועית?
2. סוג המחויבות, ישנם שלושה סוגי מחויבות ארגונית
 - a. רגשית
 - b. המשכית
 - c. נורמטיבית