

4. תיאוריה X ותאוריה Y של מק'רגור

מק'רגור הראשון שמתייחס לתפיסה הניהולית (השפעת המנהל על העובדים שלו) שטוען שיש שתי תפיסות ניהוליות בעולם:

תיאוריה X - יוצא מנקודת מבט שהעובד עצלן ולא רוצה לעבוד. התנהגות כזאת של מנהל תשפיע על התנהגות העובדים "נבואה המגשימה את עצמה", העובדים יעבדו בדיוק כמו שהמנהל תופס אותם. לפי תיאוריה זאת המנהל לא מאמין בעובדים.

- אנשים עצלנים בבסיסם ואינם אוהבים לעבוד
- פיקוח צמוד + איום בענישה
- מתנערים מאחריות + נעדר יוזמה
- צרכים נמוכים
- ראש 'קטן'
- משמעויות ניהוליות – שיטת 'המקל והגזר'
- נבואה שמגשימה את עצמה

תיאוריה Y - ההפך הגמור מתאוריה X. אנשים אוהבים לעבוד ובאים לעבודה כי הם אוהבים את זה. לא צריך לייצר להם מוטיבציה לעבודה. לפי תאוריה זו המנהל נותן יותר קרדיט לעובדים שלו. גם כאן תהיה "נבואה המגשימה את עצמה".

- עבודה היא דבר טבעי.
- הנעה פנימית ללא פיקוח.
- רוצים אחריות.
- צרכים גבוהים – הצרכים שהם מעבר להישרדות שלנו: חיי חברה, הגשמה עצמית..
- ראש 'גדול'.
- משמעויות ניהוליות – תנאי עבודה נאותים; שיתוף בקבלת החלטות, אוטונומיה ופידבק.
- נבואה שמגשימה את עצמה



לפי מק'רגור או X או Y, אין שילוב בין השתיים או שחור או לבן. אבל היום אפשר להגיד שרוב גישת האוכלוסיה נמצאת באיזון שבין הX לY.

5. גישת תלות מצב (CONTINGENCY) 1970+

אומרת בניגוד לשאר הגישות שהיו מאד החלטיות, שאין דרך אחת נכונה- יש דרך נכונה לסיטואציה הנוכחית. ניהול נכון יהיה ניהול שמתאים לסיטואציה הנוכחית (זמן מלחמה לעומת זמן שלום). העולם (סביבת מאקרו) דינאמית. יכול להיות מצב שבמחלקה אחת תהיה גישת ניהול מסוימת ובמחלקה אחרת תהיה גישה שונה לגמרי. (פס ייצור של סלטים לדוגמא תתאים לו הגישה של טיילור, לעומת מחלקת השיווק שם גישת הניהול יכול להיות לפי גישה Y).

- אין אמת מוחלטת
- אין דרך טובה/נכונה אחת לנהל את כל האנשים בכל הארגונים
- סביבה דינאמית ואי-ודאית, הטכנולוגיה משתנה במהירות ומשאבי האנוש מגוונים (מומחים מקצועיים בתחומים שונים)
- על המנהל לשלב בין התיאוריות ולהתאימן למצב הנתון (זמן, מקום, סוג הארגון, סוג העובדים וכד')
- על כל ארגון בכל זמן, לבחור את המבנה העונה לצרכיה של סביבתו ועולה בקנה אחד עם מכלול המאפיינים המייחדים אותה

ארגון- "מערכת חברתית העוסקת בהפקה שיטתית ומתמשכת של מוצרים ו/או שירותים ו/או טכנולוגיה, באמצעות מחזורי פעילות תכליתית של בני אדם, ומתקיימת כתוצאה מיחסי חליפין עם הסביבה שבמחיצתה היא פועלת".

6. גישת המערכות

מערכת סגורה

מערכת הנושאת את עצמה, מתקיימת בצורה מבודדת מהסביבה החיצונית, על בסיס אנרגיה משל עצמה ובעזרת מנגנונים פנימיים המכוונים אותה (שעון, רמזור, משק אוטרקי...). הגדרה זו היתה רלבנטית, אולי, עד שנות ה-50, כשהסביבה הייתה מאוד יציבה, קצב שינויים איטי וארגונים הכתיבו לשוק; הרבה מונופולים. לדוגמא: חברת חשמל.

מערכות סגורות – מתקיימות ופועלות בצורה מבודדת מן הסביבה החיצונית, על בסיס אנרגיה משלהן ובעזרת מנגנונים פנימיים המכוונים אותן.

מערכת פתוחה

מערכת המתקיימת ופועלת אך ורק באמצעות קשרים עם סביבתה. מערכת כזו תלויה במקורות אנרגיה חיצוניים כדי להבטיח את קיומה ומושפעת מהשינויים החלים בסביבה. (צמחים, בעלי חיים). הגישה השלטת החל משנות ה-60. **הארגון כל הזמן משופע ממה שהולך בחוץ.**

חשיבת מאקרו: הארגון כמערכת פתוחה

- מערכות סגורות – מתקיימות ופועלות בצורה מבודדת מן הסביבה החיצונית, על בסיס אנרגיה משלהן ובעזרת מנגנונים פנימיים המכוונים אותן.
- מערכות פתוחות – מתקיימות ופועלות אך ורק באמצעות קשרים עם סביבתן. עפ"י גישה זו:
 - ארגון הוא מערכת בתוך מערכות.
 - לארגונים גבולות שמבחינים בינם לבין הסביבה.
 - גבולות "בעיני המסתכל" – לדוגמא: עובד מטריקס שבפועל עובד בבנק מטעם מטריקס, יבוא ליום כיף של הבנק?
 - גבולות "חדירים" / "נוקשים" – לדוגמא: במכללה לא יתקבל אישור לתאריכי מבחנים בלי אישור של אגודת הסטודנטים (חדיר), אם המכללה תקבע את תאריכי המבחנים בלי לשאול אף אחד (נוקשים).

○ לארגון יחסי חליפין הדדיים עם הסביבה.



אם מקדונלדס היו מערכת סגורה הם היו מייצרים את אותו המבורגר בכל העולם, מכיוון שמקדונלדס היא מערכת פתוחה אז טעם המבורגר מותאם לפי הקהל המקומי (משוב).

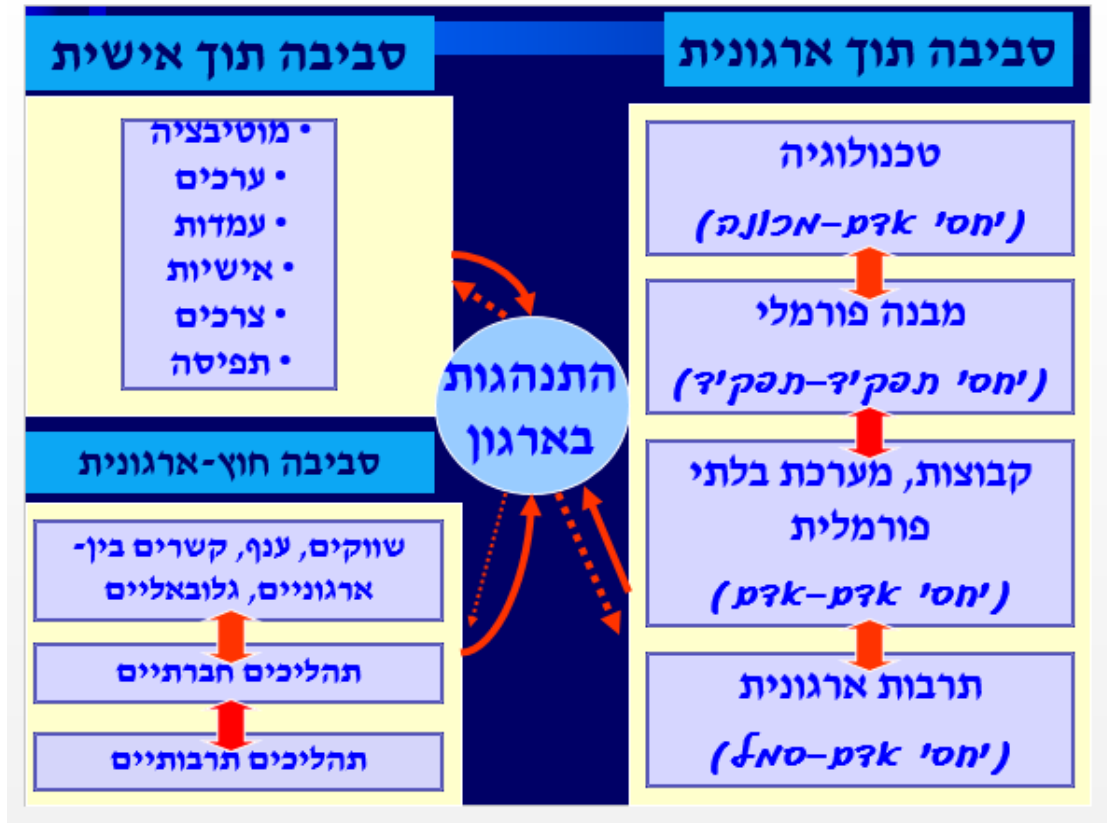
מערכות סגורות כמעט ולא קיימות היום.

השלכות גישת המערכות על התפיסה הניהולית

- ההשפעות הסביבתיות הן חלק אינטגרלי מהמערכת הארגונית
- אין דרך אחת הטובה ביותר להשגת המטרה
- סטיות בתפקוד עקב השפעות סביבתיות אינן טעויות שיש רק להתעלם, לסלק או להתגונן מפניהן. נצטרך להתאים את עצמנו לסיטואציה.
- שינוי ארגוני הוא חלק אינטגרלי ממערכות ארגוניות
- גבולות הארגון נקבעים על פי קשרי הגומלין הרלוונטיים עם הסביבה

עיקר המחקר ב-30 השנה האחרונות בנושא הניהול נסוב סביב:

- עמדות כלפי מקום העבודה
- מוטיבציה
- מנהיגות
- תכנון ועיצוב תפקידים
- הבדלים בין-אישיים
- קבלת החלטות
- תוצאות מדידות: היעדרות, עזיבת מקום עבודה, ביצועים



שלבם בחשיבה הניהולית	
מערכת פתוחה	מערכת סגורה
גישת המערכות (1960-1970)	הגישה המסורתית (הקלאסית) (1900-1930) ✓ניהול בירוקרטי - וובר ✓ניהול מדעי - טיילור
גישת התלות (1970)	הגישה ההתנהגותית (יחסי אנוש) (1930-1960)

פעילות שכלתנית פעילות חברתית

עקרונות בסיסיים בתחום ההתנהגות הארגונית נכון להיום:

- ניתן לשפר את פרודוקטיביות הארגון בד בבד עם שיפור איכות חיי העבודה של העובדים
- התנהגות אדם במקום העבודה היא תוצאה של אינטראקציה בין גורמים שונים. לכן, הגישה הרווחת בחקר ההתנהגות הארגונית היא גישת התלות
- ארגונים הם דינאמיים ונתונים לשינוי מתמיד

כוחות מעצבים כיום את הארגון:

תהליך הגלובליזציה - תהליכים המקשרים בין אנשים ברחבי העולם מבחינה תרבותית, כלכלית, פוליטית, טכנולוגית וסביבתית.

גיוון כוח העבודה, גיוון בתעסוקה - כור ההיתוך לעומת הפלורליזם התרבותי, שילוב אוכלוסיות. אנחנו רוצים מגוון של אנשים משום שאז יש מגוון של דעות ורעיונות. הפלורליזם התרבותי ברוב המקרים משרת את הארגון (ריבוי דעות..)

הסדרי עבודה גמישים – לעבוד מהבית, הסדרי עבודה

פיתוחים טכנולוגיים – לדוגמא: שיחות ועידה במחשב עם עובדים של הארגון מכל העולם.

מהפיכת האיכות – טכנולוגיה שהתפתחה (טלפון אלחוטי לעומת חוטי), נגישות טכנולוגית.

התנהגות אחראית – אתיקה ארגונית, נובע מהשפעה של הלקוחות על הארגון. ללקוח אכפת איך מייצרים, איפה מייצרים, תנאי העובדים וכו'.

"השכבות החלשות בד"כ הן פחות מתערבות, לעומת השכבות היותר גבוהות שמגלים יותר מעורבות בנעשה ובתנאי העסקה.

מאפיינים של הסביבה העסקית במאה ה - 21

- ✓ טכנולוגיה המשתנה במהירות
- ✓ השקעה רבה במחקר ופיתוח
- ✓ התיישנות מהירה של הידע
- ✓ תחלופה רבה בקרב עובדי מחקר ופיתוח
- ✓ מחזור חיי מוצר קצר (אייפון)
- ✓ סביבה ארגונית מורכבת, דינאמית ומעורפלת
- ✓ ריכוזי ארגונים במרכזי טכנולוגיה (עמק הסיליקון)
- ✓ תחרות בין-ארגונית חזקה
- ✓ פעילות בשוק גלובלי (מוצר שמיצר בסין ומפעל ישראלי מתחרה בו)

מוטיבציה

מערך תהליכים שהם מעורים, מכוונים ומשמרים את התנהגות הפרט שמכוונת להשיג יעד מסוים. הדרך בין עוררות (התהליכים המובילים למוטיבציה) למטרה.

מוטיבציה בארגונים – מערך של כוחות אנרגיה הנוצרים הן בתוך הפרט והן מגורמים חיצוניים לו, במגמה ליזום התנהגות הקשורה לעבודה. מוטיבציה היא נכונות להשקיע מאמץ לכיוון מטרת הארגון. הכיוון הוא איך העובד משיג את המטרה, הדרך (אם ניקח את זה לכיוון של זוג שקונה בית וזקוק לכסף הוא יכול לקחת הלוואה ויכול גם לגנוב).

למוטיבציה שלושה מרכיבים: כיוון (ההסבר הנ"ל), התמדה ועוצמה (רמת ההשקעה).

*עודף מוטיבציה- ספורטאי שיש לו שברי מאמץ מכיוון שהתאמן יותר מדי. בקורס קצינים יש חיילים שמודחים בגלל שיש להם עודף מוטיבציה.