

## מפת סקירת הספרות

### פרק א': מנגנונים מעוררי מוטיבציה

1. מנגנוני מוטיבציה

1.1 מניעים פנימיים

1.2 מניעים חיצוניים

### פרק ב': מוטיבציה בארגון

2. מהי מוטיבציה?

2.1 סוגי מוטיבציה

2.2 השפעות ומאפיינים של מוטיבציה

2.3 תיאוריות

### פרק ג': טבע נאות- הארגון

3. רקע היסטורי

3.1 מבנה ארגוני

3.2 מטרות הארגון

## פרק א': מנגנונים מעוררי מוטיבציה

### 1. מנגנוני מוטיבציה:

תנאי עבודה טובים הם קריטריון חשוב לשביעות הרצון של העובדים והם מסייעים ביצירת התנאים שמטפחים מוטיבציה בעבודה. מרגע שהתמלאו התנאים הבסיסיים, כמו שכר ומעמד בעבודה המספקים תנאי מחיה נוחים ובטוחים, אנשים שואפים למלא צרכים ורוצנות אחרים המחזקים בהם את המוטיבציה לעבודה. (גלגל המוטיבציה)

מוטיבציה בארגונים מוגדרת בספרות ככוחות הפנימיים האחראיים לכיוון, המידה והיציבות של המאמץ אותו משקיע העובד בעבודתו. כוחות אלה פועלים במטרה לספק צרכים פנימיים של העובד: הצורך בהישגיות – הצורך לבצע דברים בצורה טובה יותר, לפתור בעיות סבוכות ולבצע משימות מורכבות. הצורך בשייכות – ביחסי חברות עם אחרים הצורך בכוח – לשלוט באחרים ולכוון את מעשיהם. המאמץ של הארגון ומנהליו אם כך הוא להביא את העובד לבצע את משימות הארגון מתוך רצון פנימי והסכמה, כלומר מתוך הרגשה של מילוי צרכיו. (מוטיבציה ככלי לשימור עובדים)

מכאן ניתן לראות כי את המוטיבציה לעובדים בארגון ניתן לספק בשני היבטים: האחד הוא מוטיבציה פנימית, אשר תוביל את העובד לביצועים טובים יותר ולעבודה טובה ויעילה יותר מתוך מקום פנימי שלו. השני הוא מוטיבציה חיצונית, כלומר הנעת העובד על ידי מגוון תמריצים חיצוניים המגיעים מן הארגון וגורמים לעובד ליעילות ולשיפור ביצועים.

### 1.1 מניעים פנימיים:

מוטיבציה פנימית היא אחת הדרכים החזקות והמשמעותיות ביותר לשימור עובדים בארגון, הן לטווח הקצר והן לטווח הארוך. הטענה היא כי הנעה אמיתית של אנשים נובעת מיצירת מוטיבציה פנימית שאיננה נבנית מתגמולים חיצוניים אלא מתוך רצון אישי פנימי.

בניית מוטיבציה בהקשר לארגון וצרכיו העיסוקיים ויעדיו היא תהליך ארוך ומורכב, הדורש התמדה מכל הנוגעים בדבר וחוסר תחלופה כמעט מוחלט של העובדים בארגון.

עד היום הדגש העיקרי היה על ההנחה כי באמצעות גורמים פנימיים יהיה ניתן להפיק את המירב מעובדי הארגון, אך כיום כבר ניתן לראות די בפירוש כי על מנת להגיע לרמת שימור עובדים גבוהה ישנו צורך ליצור שילוב כמעט מוחלט בין מוטיבציה פנימית לחיצונית ואף להתרכז בזו הפנימית.

למידה מתוך מוטיבציה פנימית טהורה נעשית לשם עצמה ומלווה ברגשות סיפוק, עניין והנאה ולעתים אף עם תחושת זרימה. סביבה התומכת בצרכים הפסיכולוגיים הבסיסיים של הלומד עשויה לקדם הפנמה של ערכים, התנהגויות, אמונות.

בשנים האחרונות ניתן לראות כי ההתייחסות לעובד הפכה מתפיסה שמתמקדת אך ורק בפיריון והגברת התפוקה, לכזו שמדגישה כי צרכי העובד וסיפוקו ממקום העבודה ישפרו באופן משמעותי את עבודתו. עובד שיהיה מרוצה יותר מסביבת עבודתו, מהקשרים החברתיים שלו בארגון וביחסים טובים עם המנהל שלו יובילו אותו לביצועים טובים יותר המגיעים ממקום פנימי שבו הוא מעוניין לרצות את ההנהלה ויפתח מעין אינטרס אישי בהצלחתו של הארגון.

ישנן מספר תאוריות המנסות להסביר את התנהגותו של האדם:

1. תאוריית הצרכים של המוטיבציה- מדגישה את הגורמים הפנימיים, המניעים את הפרט ליותר מוטיבציה. הצרכים של העובד המושפעים מהסביבה, מהזמן ומהמקום. האדם שואף להתפס כבעל פוטנציאל התקדמות.

2. תאוריית העצמה- לחלק מהאנשים יש דחף להצליח ושאיפה להישגים אישיים.

3. תאוריות קוגניטיבית:

תאוריית ההוגנות- הפרט מודאג אל רק מהתמורה שיקבל עבור מאמציו אלא גם מהתמורה שיקבלו אחרים בהתבסס למאמצים אלה.

תאוריית הציפייה- אנשים הם בעלי מוטיבציה להתנהג בצורה יעילה לפי הציפייה שלהם מעצמם לתוצרים.

תאוריית עיצוב העבודה- התפקיד עצמו הוא הפתח למוטיבציה של העובד. עבודה שגרתית ומונוטונית תתקשה להגביר מוטיבציה אצל העובד.

4. התאוריה של אפיון המקצוע- עבוד יפיק מוטיבציה פנימית מעבודתו כאשר העבודה תפיק חמישה מרכיבים:

- אחריות אישית שהעובד חייב להרגיש לגבי תפוקותיו.

- תחושת חשיבות לעבודתו מן הממונה עליו.

- מגוון הכישורים של העובד.

- מודעות מצד העובד לחשיבות עבודתו כלפי הארגון.

- איזון- חוזר על ביצועי העובד.

(קרן שלם)

על כן, בשם שימור העובדים מוצע להבנות מערכת ארגונית לשימור המוטיבציה באמצעות הפעלת גורמי המוטיבציה הפנימיים. המערכת הארגונית תבדוק, תעריך ותתגמל באמצעות תגמולים פנימיים מנהלים אשר יפעילו בהצלחה שיטת תגמול זו כלפי עובדיהם וכלפי המערכת. המדידה תתרכז סביב מדד תחלופת עובדים שיפותח עבור כל מנהל בהשוואה למנהלים אחרים בארגון ובהשוואה למנהלים בארגונים אחרים מאותה תעשייה. "מדד שימור העובדים" יהפוך למדד מרכזי בהערכת המנהל ותוספות שכר יקוזזו ממדד זה – כך שהתגמולים יהוו רק בסיס הכרחי לשימור העובד. מדד השימור יבנה ממספר מרכיבים: הדרכות, פעילות, פידבק 360 )