

שיעור מספר 5 ב - הגורם האנושי

המשך נושא המוטיבציה – תיאורית ההוגנות של אדמס (Adams)

$$\frac{I}{O} = \frac{I'}{O'}$$

טוען שאנשים חושבים שהתמורה שאני (העובד) מקבל (מהארגון) יחסית למה שאני משקיע צריכה להיות זהה ליחס בין תמורה של אחרים לתגמול שהם מקבלים.
 דוגמא: סטודנט שמתלונן שהוא קיבל נאמר 70 בבחינה ועבד מאוד קשה מאוד יתאכזב לגלות שסטודנט אחר קיבל 90 ולא למד לבחינה, למה? כי הסטודנט השני השקיע פחות ($I' < I$) קיבל יותר תמורה ($O' > O$) ולכן מאזן ההוגנות אינו שווה עבור שני הסטודנטים ($\frac{I}{O} \neq \frac{I'}{O'}$)

הבעיות של הגישה היא שהיא מניחה שמידת ההשקעה היא ביחס ישר לתמורה. ואדם בלי יכולות – לא משנה כמה הוא משקיע, לא בהכרח תורם יותר יותר לארגון.
 עוד קונפליקט שנוצר הוא שפידבק שעובדים מקבלים הוא ביחס להשקעה שהוא משקיע ולא לתמורה בפועל, אז יכול להיות שהוא משקיע המון – מקבל על זה פידבק מצויין (אבל לא אמיתי) ובפועל כאשר צריך לקדם משהו יקדמו משהו (אולי מוכשר מאוד) שלכאורה לא משקיע באותה מידה.

מה סביר שיעשה עובד שרואה דבר כזה:

1. במיעוטם של המקרים, הוא יראה מה חסר אצלו (תפוקה בפועל) וינסה להשתפר
2. כדי לאזן את היחס בין השקעה לתמורה הוא פשוט ישקיע פחות (לפי התיאוריה של אדמס)
3. הוא תמיד יכול לקום וללכת

מה שיותר גרוע הוא המקרה ההפוך בו עובד שאינו תורם מקבל קידום על פני עובד מוכשר.
 במקרה זה העובד המוכשר ירגיש שהתרומה שלו לא מאוזנת עם התמורה ויעשה את אחד מהדברים שהוזכרו קודם.

אחר משמעותי (Significant Other)

אנשים משווים את עצמם לאנשים אחרים שהם עבורם מודלים, לא חייב להיות מתוך הארגון, ומשווים את התמורה שהם מקבלים. האחר המשמעותי הוא כל אחד שניתן להשוות את היכולות אליו ואז גם את התמורה צריכה להיות בהתאם. המאפיין החשוב של הבעיה הזו הוא שכארגון לא ניתן לשלוט על מול מי אנשים משווים את עצמם.

תיאורית הציפיות של ורום (Vroom)

$$M = (E \rightarrow P)x \sum (P \rightarrow O)xV$$

M – מוטיבציה

E – מאמץ

P – ביצוע

O – תוצרים (לעובד – בונוס, מילה טובה)

V – ערך (לעובד – הוא מעריך את התוצר)

המוטיבציה תלויה בקשרים בין מה שהעובד מתאמץ לביצוע

אם אני רוצה לעובדים שלי תהיה מוטיבציה למאמץ יהיה תוצאות. סך המאמצים מוביל לתוצר חיובי. והתוצר החיובי הוא משהו שהוא מוערך על ידי העובד.

זוהי תיאוריית ציפיות, המתארת את רמת המוטיבציה לפני הביצוע, יש לזכור שהעובד מניח מראש את הקשר בין מאמץ לביצוע וביצוע לתמורה על סמך הגורמים הבאים:

1. ניסיון העבר - לפיכך חיזוקים מסייעים להגדלת הצפיות לעתיד
2. סביבה תומכת
3. כישורים וידע
4. ביטחון עצמי
5. אמצעים

מה שחשוב במכפלה שאסור שאחד הערכים בדרך יתאפס. כי מספיק שערך אחד מתאפס כדי שסך המוטיבציה תהיה אפס. גם בונים כספי למשל יכול לא להיות מוערך על ידי העובד.

המשמעות שהמוטיבציה היא אפס היא שאין **ציפיות** (ומכאן שמה של התיאוריה). אין לעובד סיבה בכלל להתאמץ כי הוא לא מצפה שתהיה תמורה כלשהיא להשקעה. הארגון תקוע, העובדים הטובים והמוכשרים יעזבו מאליהם, ואת העובדים הבינוניים באמת לא תהיה סיבה לקדם.

שרשרת הציפיות הזו נבנית מתוך הציפייה של הארגון מהעובדים. ארגון שרוצה לעודד עובדים טובים יבנה שרשרת ציפיות נכונה שיוצרת מוטיבציה אצל העובד.

אפקט פיגמליון - היכולת להשפיע על אנשים מתוך ציפייה שהם יצליחו