

מבוא להתנהגות

ארגונית

לימודי מכינה ל-MBA

פרק ראשון

מבוא

ארגון (Organization)

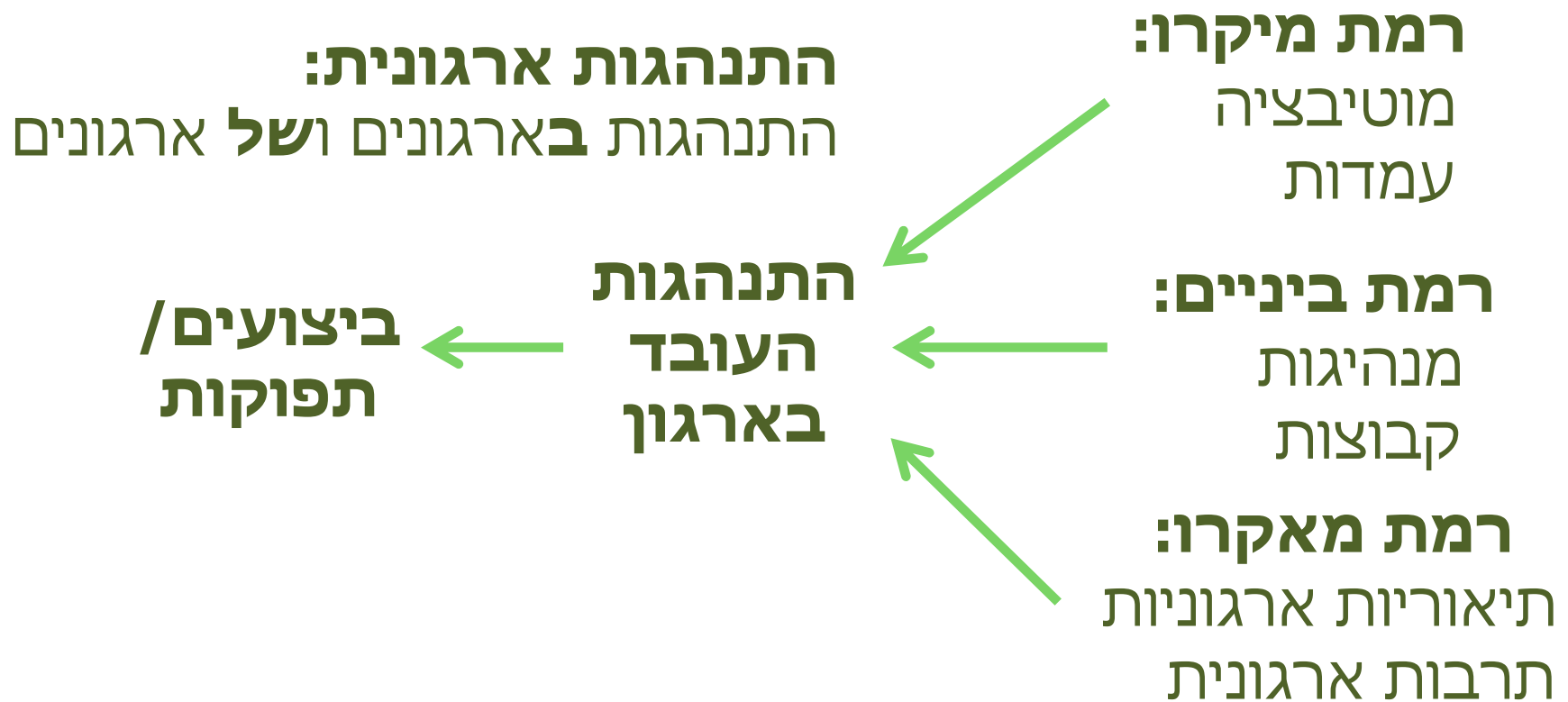
"גוף המורכב מיחידים וקבוצות נוצר לשם השגת מטרה/ות פועל באמצעות חלוקת עבודה ותיאום מקיים קשר עם הסביבה בעל גבולות חדירים" (Daft, 2010)

התנהגות ארגונית

פסיכולוגיה ארגונית



התנהגות ארגונית



מטרת התנהגות ארגונית: לתאר, להסביר ולנבא (באמצעות תיאוריות) את התנהגותם של אנשים בארגון.

ביצועים ותפוקות הארגון

יעילות

היכולת להשיג תפוקה במינימום הוצאה של זמן ומאמץ

ביצועים ותפוקות הארגון

אפקטיביות

המידה בה מצליחים לייצר תוצאה רצויה,
הצלחה.

ביצועים ותפוקות הארגון

פרודוקטיביות

היעילות של מאמץ יצרני, כפי שנמדד
במונחים של שיעור התפוקה ביחס
ליחידה או תשומה

מבוא: סקירת גישות ניהוליות

1. הניהול המדעי (Taylor, 1912)

ייעול העבודה

"One best way"

חקר זמן ותנועה

חלוקת עבודה והתמחות (פס-ייצור)

העובד 'גורם ייצור'

הנחת האדם הכלכלי

סקירת גישות ניהוליות

2. גישת יחסי אנוש (Mayo, 1933)

מחקרי הות'ורן:

- א. מחקר התאורה: השפעת רגשות על הביצוע
- ב. מחקר הקבוצה: השפעת הקבוצה וכוח המנהיג
הלא פורמאלי על התפוקה

האדם החברתי

הנחה: סיפוק בעבודה מגביר ביצוע

סקירת גישות ארגוניות

3. גישת תלות מצב (Contingency) (שנות ה-70)

אין דרך אחת אוניברסאלית, אידיאלית, המתאימה לניהול כל האנשים בכל הארגונים.

ניהול (Management)

תפקידי המנהל:

"תכנון, ארגון, פיקוד, תיאום, בקרה"

"אדם שעבודתו נעשית בידי האחרים..."

ניהול (Management)

תחום הניהול:

1. מיקרו - ניהול הפרט בארגון
2. רמת ביניים - ניהול קבוצות וצוותים
3. מאקרו - ניהול המערכת הארגונית הכוללת

פרק שני

תיאוריות מוטיבציה קלאסיות
ויישומן

מוטיבציה: הגדרה וחשיבות

מוטיבציה =

תהליך בחירה בעל שלושה מרכיבים:

1. בחירה ביחס לכיוון הפעולה

2. בחירה ביחס לאנרגיה שנשקיע בפעולה

3. בחירה ביחס למשך הזמן שנתמיד בפעולה

ביצוע = יכולת X תנאים סביבתיים X מוטיבציה

המשך: מוטיבציה

בפרק זה נלמד על תיאוריות המוטיבציה הבאות ויישומן בארגון:

1. תיאוריה X ותיאוריה Y (McGregor)

2. תיאוריות צרכים (Maslow, Alderfer)

3. תיאורית שני הגורמים (Herzberg)

4. תיאוריות צדק והוגנות (Adams)

5. תיאורית הציפיות (Vroom)

6. תיאורית הצבת מטרות (Locke)

תיאוריה X ו-Y / מק'גרגור (1960)

ע"פ תיאוריה Y:

העבודה דבר טבעי, חלק מהחיים



עובד אינו צריך פיקוח חיצוני
לתת לעובד אחריות

ע"פ תיאוריה X:

האדם עצל מטבעו
הוא עובד בשביל כסף בלבד



בכדי להניעו:
פיקוח, עונשים ותגמולים

המשך: תיאוריה X ו-Y

ביקורת:

1. נבואה שמגשימה עצמה-

אפקט הגולם

אפקט פיגמליון

2. תוקף

תיאוריות צרכים

צורך

גורם באורגניזם שכאשר נמצא בחסר, הוא מניע את האורגניזם לפעילות שתביא לסיפוקו.

תיאוריות צרכים

מוטיבציה היא תהליך של סיפוק צרכים:

צורך לא מסופק ← מתח ← מניע להתנהגות

← צורך מסופק ← רגיעה.

היררכיית הצרכים / מסלאו (1956)



המשך: היררכיית הצרכים

מה משמעות ההיררכיה ומדוע דווקא בסדר הזה?

צורך גבוה יתעורר להניע את הפרט, רק לאחר שהצורך הנמוך יותר סופק.

מדוע פירמידה?

הפירמידה מביאה לידי ביטוי את העובדה כי הצרכים הבסיסיים דומיננטיים אצל יותר אנשים מאשר הצרכים הגבוהים.

המשך: היררכיית הצרכים

מה קורה כשאדם מספק את כל צרכיו?

הצורך בהגשמה עצמית מוגדר כמימוש הפוטנציאל. לפי התיאוריה, לא ניתן לספקו.

אם כל האנשים מונעים ע"י אותם צרכים (אוניברסאליים), במה אנו נבדלים?

עוצמת סיפוק הצורך שונה אצל אנשים שונים.

תיאוריית E.R.G / אלדרפר (1969-72)

צרכי האדם נחלקים לשלוש קבוצות:

1. צרכי קיום (Existence)
2. הצורך בקשר/שייכות (Relatedness)
3. הצורך בצמיחה (Growth)

תיאורית E.R.G / אלדרפר (1969-72)

הדמיון בין התיאוריות:

כמו מסלאו, גם הוא טען כי הצרכים
אוניברסאליים.

המשך: E.R.G

השוני בין התיאוריות:

1. שלוש קבוצות צרכים (לא חמש).
2. צורך לא צריך להיות מסופק במלואו בכדי שהצורך הבא יתעורר ויניע את הפרט.
3. ניתן לנוע קדימה ואחורה בין הצרכים.

תיאורית שני הגורמים / הרצברג (1959)

הרצברג טען כי הגורמים לסיפוק בעבודה שונים מהגורמים לחוסר סיפוק

גורמים לתחושת חוסר סיפוק **גורמים לתחושת סיפוק**



גורמים פנימיים
אינטרינזיים, מוטיבציוניים



גורמים חיצוניים
אקסטרינזיים, הגייניים

המשך: תיאורית שני הגורמים

בניגוד לגישה המסורתית לפיה סיפוק ואי סיפוק הם שני קצוות של אותה סקאלה:

אי סיפוק



סיפוק

המשך: תיאורית שני הגורמים

הרצברג טען כי מדובר בשתי סקאלות שונות:

סיפוק  אפס סיפוק

גורמים אינטרינזיים + ניטראלי

המשך: תיאורית שני הגורמים

אפס אי סיפוק ↔ אי סיפוק

גורמים אקסטרינזיים

המשך: תיאורית שני הגורמים

1. סיפוק הגורמים החיצוניים מונע אי-סיפוק, אך

אינו גורם לסיפוק

2. בכדי להניע את העובדים, יש לספק את

הגורמים הפנימיים

3. סיפוק הגורמים החיצוניים הוא תנאי הכרחי אך

לא מספיק למוטיבציה!

תיאורית ההוגנות / אדאמס (1965)

$$\frac{\text{תגמולים של אחר}}{\text{השקעה של אחר}} = \frac{\text{תגמולים שלי}}{\text{השקעה שלי}}$$

תיאורית ההוגנות / אדאמס (1965)

גורמים המשפיעים על תחושת ההוגנות :

תגמולים (תפוקות) =

כל מה שהפרט מקבל מהארגון ותופס כתגמול.

השקעה (תשומות) =

כל מה שהפרט מביא לעבודה ורלבנטי לה.

מיהו האחר?

הפרט יכול להשוות עצמו לכל אדם בר השוואה.

המשך: תיאורית ההוגנות

אדם ב'
OUTCOMES
INPUT

תגמול יתר
(אשמה)

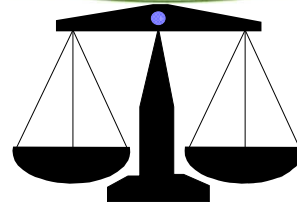
>

אדם א'
OUTCOMES
INPUT

תגמול חסר
(כעס)

=

תחושת הוגנות



תיאורית הציפיות / וורום (1964)

ציפיה (E) - ציפיית הפרט שהשקעת מאמץ תוביל לביצוע מוצלח

(אם אלמד אצליח)

ציפיה מאמץ - < ביצוע

תיאורית הציפיות / וורום (1964)

תכליתיות (I) - ציפיית הפרט שביצוע מוצלח יוביל לתגמול מסוים

(אם אצליח אקבל ציון טוב)

ציפיה ביצוע- < תגמול

תיאורית הציפיות / וורום (1964)

ערכיות (V) - מידת הערכיות של התגמול עבור הפרט
(חשוב לי לקבל ציון גבוה)

תגמול-סיפוק

תיאורית הציפיות / וורום (1964)

מוטיבציה = ציפוייה X תכליתיות X ערכיות

Motivation = E x I x V

יישומים: הגדלת מרכיבי התיאוריה

בכדי להעלות את המוטיבציה של העובדים, על הארגון לפעול להעלאת כל אחד ממרכיבי התיאוריה:

הגדלת ה- E

שיפור אמונת הפרט ביכולתו לבצע:

יישומים: הגדלת מרכיבי התיאוריה

הגדלת ה- I

קשירת תגמולים לביצוע:

יישומים: הגדלת מרכיבי התיאוריה

בכדי להעלות את המוטיבציה של העובדים, על הארגון לפעול להעלאת כל אחד ממרכיבי התיאוריה:

הגדלת ה-V

מתן אפשרות בחירת תגמול בעל ערכיות גבוהה:

קפיטריית תגמולים

תיאורית הצבת מטרות / לוק (1975)

הנחה: התנהגות האדם מכוונת להשגת מטרות.

מכאן, מטרה שפרט שואף להשיג, מהווה עבורו גורם מניע.

תיאורית הצבת מטרות / לוק (1975)

תנאים להצבת מטרות מניעות:

1. מטרה ברורה, ספציפית, ניתנת למדידה
2. מטרה קשה אך בת השגה, ריאלית ומאתגרת
3. מטרה מוסכמת ומקובלת על העובדים
4. מתן משוב (פידבק) על הביצוע

תיאורית הצבת מטרות / לוק (1975)

SMART =

Specific

Measurable

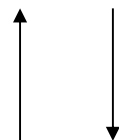
Achievable

Relevant

Time

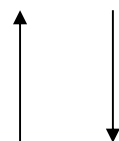
ניהול לפי יעדים (נ.ל.י, M.B.O)

יעד ארגוני



Top Down

יעד יחידה/קבוצה/צוות



Bottom Up

יעד אישי

פרק שלוש

עמדות ביחס
לעבודה ולארגון

עמדות (Attitudes)

עמדה

יחס כלפי אנשים, אובייקטים או מאורעות,
המתאר את האמונות של הפרט, את
הרגשות שלו ומייצג נכונות להתנהגות
מבחינתו.

עמדות (Attitudes)

מרכיבי העמדה:

1. הכרתתי (קוגניטיבי)
2. רגשי (אמוציונאלי)
3. התנהגותי (נטייה להתנהגות, לא ההתנהגות עצמה)

המשך: עמדות

מקובל להתייחס לארבע עמדות עיקריות של העובד כלפי עבודתו והארגון:

1. סיפוק בעבודה

2. מעורבות בעבודה

3. מחויבות ארגונית

4. Employee Engagement

סיפוק (שביעות רצון) מהעבודה

סיפוק בעבודה (Job satisfaction) =
רגשות חיוביים שיש לפרט כלפי (גורמים
שונים ב) עבודתו, הנובעים מהערכתו את
מאפייני העבודה.

סיפוק (שביעות רצון) מהעבודה

גורמים לסיפוק בעבודה:

1. העבודה עצמה (אוטונומיה, גיוון, עניין)
2. איכות ההשגחה
3. שכר
4. יחס העמיתים
5. פוטנציאל לקידום

סיפוק (שביעות רצון) מהעבודה

רמת הסיפוק של העובד:

**הפער בין צרכי העובד וציפיותיו מהעבודה
(הרצוי)**

לבין מה שמספק הארגון בפועל (המצוי).

תוצאות של סיפוק בעבודה

1. ביצוע גבוה, ברמת הפרט וברמת הארגון
2. רמות היעדרות ותחלופה נמוכות
3. קשר חיובי לאזרחות ארגונית

תוצאות של אי סיפוק מהעבודה:

	בונה	הורס
אקטיבי	קול	יציאה
פאסיבי	נאמנות	הזנחה

מעורבות בעבודה

מעורבות בעבודה (Job Involvement)

מידת ההזדהות הפסיכולוגית של הפרט עם עבודתו והרמה בה הוא תופס את ביצועיו כחשובים להערכתו העצמית.

מחויבות ארגונית

מחויבות ארגונית (Organizational Commitment)

מידת ההזדהות של הפרט עם הארגון, מעורבותו בארגון ורצונו להישאר בו.

מחויבות ארגונית

סוגי מחויבות ארגונית / אלן ומאייר (1990)

1. רגשית

2. נורמטיבית

3. המשכית

Employee Engagement

קשר רגשי שחש העובד כלפי הארגון, שנוטה להשפיע על התנהגותו ועל רמת המאמץ שישקיע בעבודתו. מעורבות, מחויבות, סיפוק והתלהבות מהעבודה.

Employee Engagement

רמת ה-Engagement מושפעת מ:

1. המטלה עצמה- המידה בה העובד מרגיש מאתגר
2. רמת האמון ואופי התקשורת בין העובדים להנהלה
3. תפיסת העובדים לגבי תרומת עבודתם לביצועי הארגון ומטרותיו
4. ההזדמנות לצמוח בארגון
5. רמת הגאווה של העובד מעצם עבודתו בארגון

אזרחות ארגונית (OCB)

(Organizational Citizenship Behavior)

התנהגויות העובד המכוונות להשגת מטרות הארגון, מעל ומעבר להגדרת תפקידו.

אזרחות ארגונית (OCB)

התנהגויות אופייניות:

אלטרואיזם, מוסר עבודה, מעורבות, סובלנות, אדיבות.

אזרחות ארגונית (OCB)

אזרחות ארגונית הינה תוצאה וביטוי התנהגותי של סיפוק מהעבודה ובעיקר של מחויבות רגשית.

פרק ארבע

ניהול ומנהיגות

מנהיגות

תהליך של השפעה של יחיד על חברי
קבוצה לעבר השגת חזון או מטרות.
(Robbins & Judge, 2011)

מנהיגות

דגש על:

השפעה

תכליתה השגת מטרה/ות

תופעה קבוצתית בה יש "מנהיג" ו"מונהגים"

מקורות ובסיסי הכוח / (French & Raven, 1965)

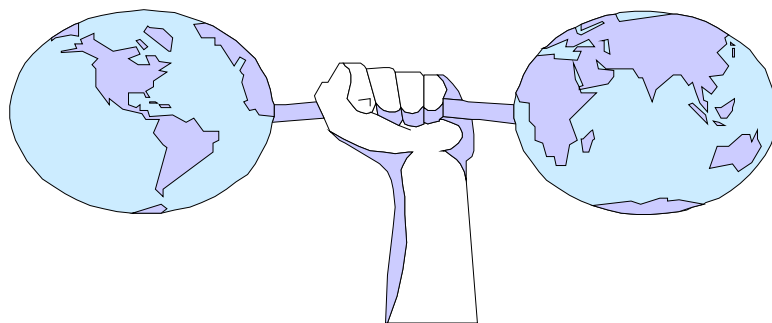
כוח ארגוני



כוח לגיטימי

כוח התגמול

כוח הכפייה/ענישה



מקורות ובסיסי הכוח / (French & Raven, 1965)

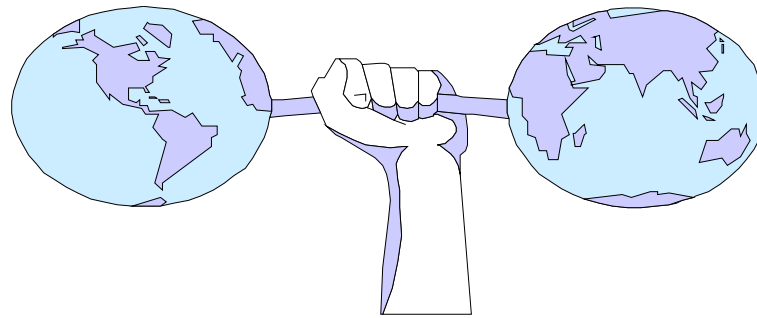
כוח אישי



כוח המומחיות

כוח השכנוע

כוח ההתייחסות/הזדהות



גישות לחקר המנהיגות

מה הופך אדם למנהיג? מה הופך מנהיג לאפקטיבי?

1. גישת התכונות (Stogdill, 59') - "האדם הדגול"

תכונות אישיות ומאפיינים פיסיים מולדים/טבעיים

מבדילים ומייחדים את המנהיג משאר חברי קבוצתו

גישות לחקר המנהיגות

מה הופך אדם למנהיג? מה הופך מנהיג לאפקטיבי?

דוגמא לתכונות:

שאפתנות

אסרטיביות

אינטליגנציה

הצורך בכוח ובהישגים

גישות לחקר המנהיגות

מה הופך אדם למנהיג? מה הופך מנהיג לאפקטיבי?

אדם הנושא תכונות מנהיגות, אינו שווה בין שווים.

הוא יבלוט כמנהיג בכל מצב, מקום וזמן.

"פעם מנהיג - תמיד מנהיג"

המשך: גישות לחקר המנהיגות

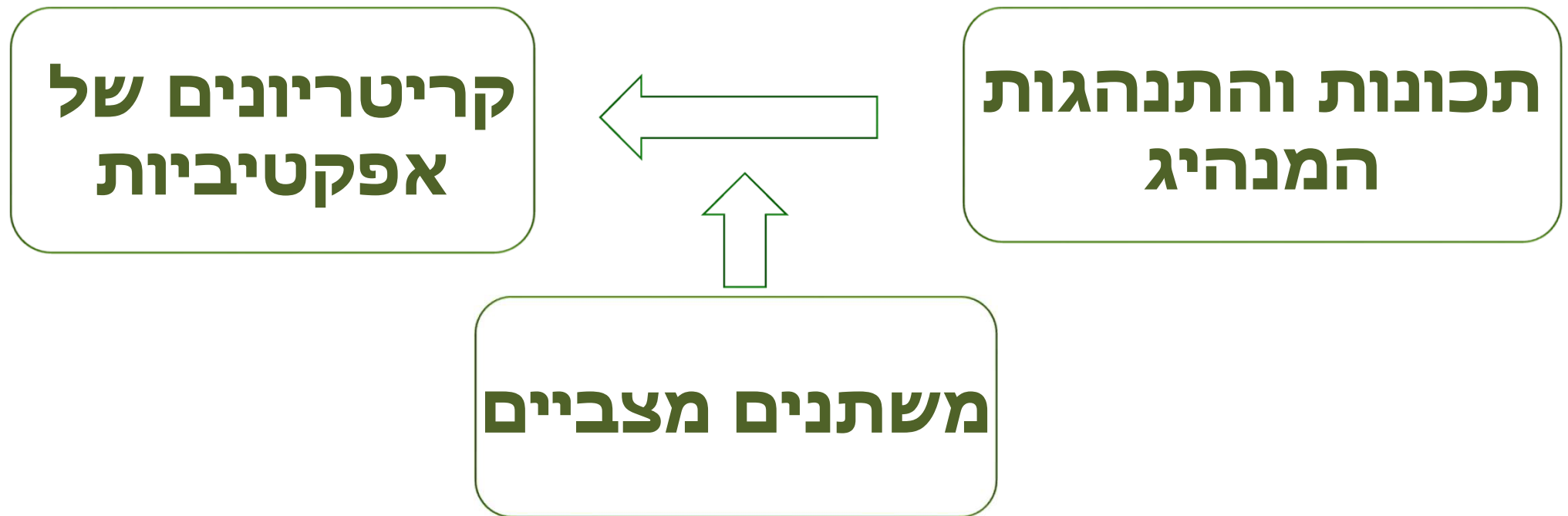
2. גישת ההתנהגות (אוהיו ומישיגן) -

מכוון משימה (task oriented); מובנה

מכוון אנשים (people oriented); מתחשב

המשך: גישות לחקר המנהיגות

3. הגישה המצבית למנהיגות (contingency) –
התייחסות לקשר בין סגנון המנהיגות למצב



המשך: גישות לחקר המנהיגות

תיאורית מנהיגות מצבית (SLT) (Hersey & Blanchard, 1988)

רמת התמיכה הנדרשת

מוכנות
נמוכה

מוכנות
גבוהה

משתף (מכוון אנשים)
המונהגים יכולים לבצע,
נדרשת תמיכה רגשית

משכנע (משימתי+אנשים)
המונהגים לא מוכנים ולא
יודעים לבצע

מאציל (עצמאי)
המונהגים מוכנים לבצע,
ויודעים כיצד לבצע

מצווה (מכוון משימה)
המונהגים מוכנים לבצע, אך
לא יודעים כיצד

יכולת גבוהה

יכולת נמוכה

רמת ההכוונה הנדרשת

המשך: גישות לחקר המנהיגות

4. מנהיגות מתגמלת ומעצבת (Bass, 85') –

מנהיגות מתגמלת (Transactional leadership);

עיסקתית – "כדאי לי לעשות מה שהוא אומר"

מנהיגות מעצבת (Transformational leadership);

מתמירה – "אלך אחריו באש ובמים"

פרק חמש

קבוצות וצוותים בארגון

הגדרות

קבוצה

שני אנשים או יותר, המקיימים ביניהם פעילות גומלין המשכית תוך תלות הדדית, בעלי מטרה משותפת ותופסים עצמם כחלק מקבוצה.
(Greenberg & Baron, 1997)

מדוע אנשים מצטרפים לקבוצות?

השגת מטרה/ות משותפת/ות

ביטחון ("אני לא לבד") ותחושת כוח

השתייכות חברתית

הערכה עצמית: מעמד ודימוי עצמי

מאפיינים מבניים של קבוצה

המשפיעים על תפקוד הקבוצה וביצועיה

1. גודל הקבוצה

2. הרכב חברתי- הומוגני, הטרוגני

מאפיינים מבניים של קבוצה

המשפיעים על תפקוד הקבוצה וביצועיה

3.תפקידים- התנהגות המאפיינת אדם

בהקשר חברתי מסוים

4.נורמות- כללי התנהגות המצופים מחברי

הקבוצה, שיש סנקציה על סטייה מהם

מאפיינים מבניים של קבוצה

המשפיעים על תפקוד הקבוצה וביצועיה

5. קונפורמיות- בהתנהגות קונפורמית יש

ויתור על אמונות ו/או דעות

6. לכידות- המשיכה ההדדית בין החברים

ורצונם להשתייך לקבוצה

7. ציות- אימוץ דפוסי פעולה כתוצאה

מסמכות

ניסויים בקבוצות

ניסוי הקונפורמיות / Ash (1951)

חקירת כוחה של הקונפורמיות הקבוצתית

ניסויים בקבוצות

ניסוי ציות לסמכות / מילגרם

בוחר את מידת ההיענות לציית לסמכות

ניסויים בקבוצות

ניסוי הכלא / זימברדו (1971)

חלוקת תפקידים והכוח של סמכות בארגון

תהליכים בקבוצות ואפקטיביות

תפוקת הקבוצה ביחס לתפוקות היחידים:

סינרגיה (synergy)

בטלה חברתית (social loafing)

תהליכים בקבוצות ואפקטיביות

ביצוע בנוכחות אחרים:

הקלה חברתית (social facilitation)

עכבה חברתית (social inhibition)

תהליכים בקבוצות ואפקטיביות

קבלת החלטות בקבוצה:

סיעור מוחות (brainstorming)

חשיבת יחד/קבוצתית - (Groupthink)

קבוצות וצוותים

קבוצת עבודה - אוסף של אנשים המיועד לחלוק מידע ולקבל החלטות על מנת לסייע לכל חבר קבוצה לבצע טוב יותר את המשימה שבאחריותו.

תוצר קבוצתי = סכום ביצועי הקבוצה $1+1=2$

קבוצות וצוותים

צוות עבודה - קבוצת אנשים בעלי מומחיות שונות וכישורים משלימים, המשתפים פעולה כך שרמת הביצוע שלהם היא מעבר לסכום התשומות או הביצועים של האנשים המרכיבים אותן.

תוצר צוותי = סינרגיה $1+1=3$

קבוצות וצוותים

כל צוות הוא קבוצה; \leq
לא כל קבוצה היא צוות !

קבוצה לעומת צוות

צוות עבודה		קבוצת עבודה
תוצר משותף (לצוות יש יעד משותף)	מטרה	שיתוף במידע (לכל אחד יש יעדים ספציפיים)
משלימות (תלות הדדית בין האנשים לביצוע המשימה)	מיומנויות	שונות ואקראיות (אין תלות בין האנשים)
חיובית	סינרגיה	ניטרלית (לעתים שלילית)
אישית והדדית	אחריות	אישית

פרק שש

ניהול המערכת הארגונית:
מבוא

ORGANIZATION ארגון)

"גוף המורכב מיחידים וקבוצות נוצר לשם השגת מטרה/ות פועל באמצעות חלוקת עבודה ותיאום מקיים קשר עם הסביבה בעל גבולות חדירים" (Daft, 2010)

גישת המערכות

מערכת פתוחה

מערכת סגורה

מבנה (פיזי)
טכנולוגיה וציוד
אנשים

תפיסת ארגון
כמערכת
סגורה

הארגון כמערכת פתוחה



מאפיינים עיקריים של ארגון כמערכת פתוחה

תלות בסביבה

תלות בין תת מערכות

למערכת פוטנציאל למשוב ולתיקון עצמי

אין דרך אחת בלבד להשגת תוצאות

מבוא: סקירת גישות ארגוניות

1. בירוקרטיה (תרגום 1919/1947 (WEBER,

"שלטון המשרה" - המשרה קודמת לנושא התפקיד

עקרונות הבירוקרטיה האידיאלית:

1. חלוקת עבודה והתמחות - אופקית

2. היררכיה וסמכות - אנכית

3. חוקים ונהלים

4. פורמאליות - תיעוד

5. א-פרסונאליות - יחסים מקצועיים

מבוא: סקירת גישות ארגוניות

2. האסכולה האדמיניסטרטיבית (שנות ה-50, FAYOL)

עקרונות הניהול:

1. מחלוק/מידור

2. מדרג

3. מוטת השליטה

4. אחידות הפיקוד

5. ניהול חריגים

6. קו ומטה

המשך: סקירת גישות ארגוניות

3. אדהוקרטיה (TOFFLER, 1970)

מערכת ארגונית שנוצרת למען צורך מסוים (אד-הוק) ומתפרקת כאשר הצורך סופק והמשימה הושלמה.

יחידות ארגוניות

פרט

צוות

מחלקה

חטיבה

מרכיבים של מבנה ארגוני

▶ **התמחות בעבודה:** המידה בה המשימות בארגון מחולקות לתפקידים נפרדים

▶ **שרשרת הפיקוד:** במהותו עונה על השאלה "מי מדווח למי?" ומסמל יחסים של סמכות פורמלית

מרכיבים של מבנה ארגוני

- ▶ **מוטת שליטה:** מייצגת את מספר העובדים עליהם אחראי המנהל בארגון [צרה/רחבה]
- ▶ **ריכוזיות:** המקום בו מתקבלות ההחלטות הפורמליות בארגון
- ▶ **פורמליזציה:** המידה בה משתמשים בכללים ובתהליכים ליצור סטנדרטיזציה של התנהגויות והחלטות בארגון

מרכיבים של מבנה ארגוני- המשך...

קו
מטה

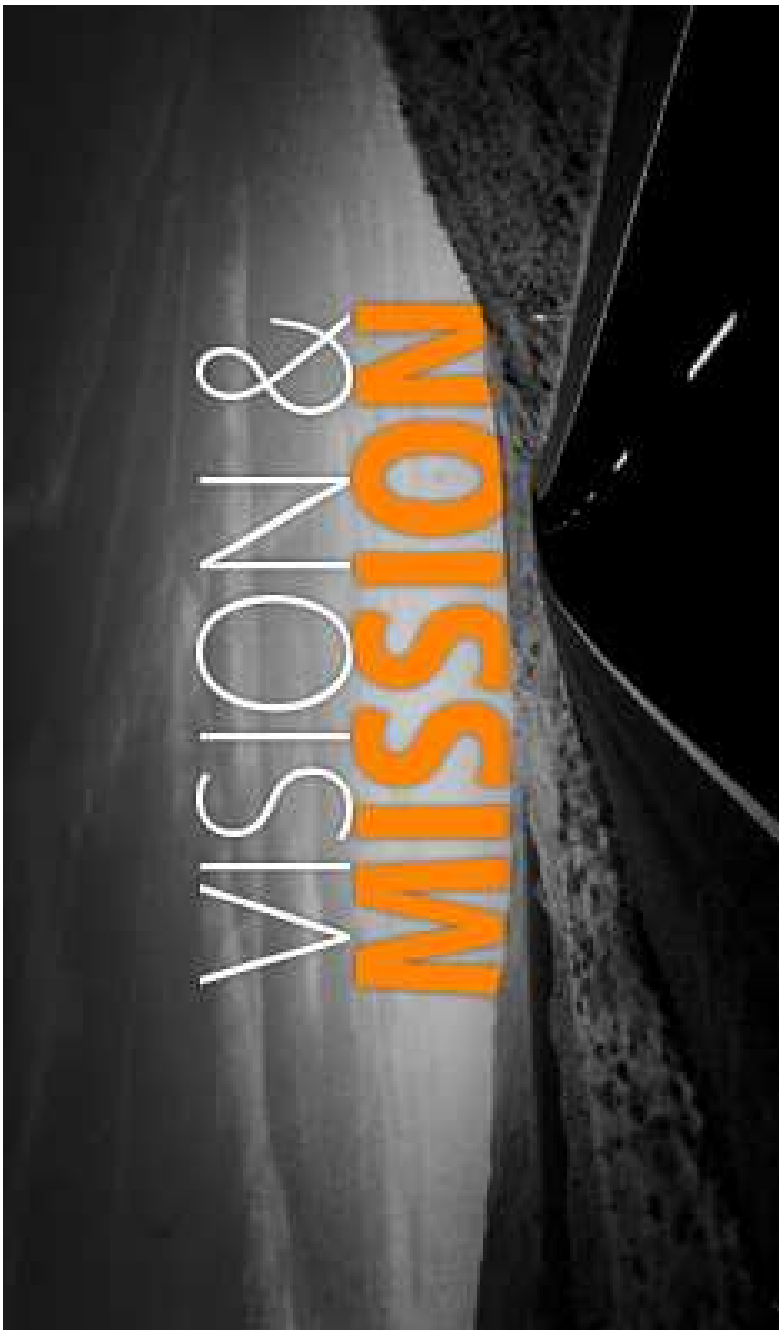
פרק שביעי

תרבות ארגונית

הגדרה: תרבות ארגונית

תרבות ארגונית (Organizational Culture)

מערכת של הנחות יסוד, ערכים, אמונות, נורמות ודרך מחשבה המשותפים לכל חברי הארגון; המועברים באמצעות שפה, סמלים, טקסים, גיבורים ומיתוסים, אשר מקנים לחברי הארגון זהות משותפת המבדילה אותם מארגונים אחרים. (ערכי הליבה; ה-D.N.A של הארגון)



חזון ומשימה

חזון (vision): המפה התפישתית של הארגון
לאן פניו מועדות.
נותן משמעות ומבהיר את הזרות של הארגון

חזון ומשימה

שליחות (mission): מי אני ולשם מה אני קיים.

עונה על שלוש שאלות:

1. מה הארגון עושה?

2. עבור מי הוא עושה זאת?

3. כיצד הוא עושה זאת?

מדדים לתרבות ארגונית

(אוריילי, צטמן וקולדוול, '91)

1.חדשנות - המידה בה הארגון מעודד אנשים
לחדשנות/ יזמות ונוטל סיכונים

2.יציבות - המידה בה קיימת דרך מסודרת
לעשות דברים בארגון

מדדים לתרבות ארגונית

(אוריילי, צטמן וקולדוול, '91)

3.מכוונות לאנשים - המידה בה החלטות בארגון מתחשבות ותומכות באנשים

4.מכוונות לתוצאות - המידה בה התוצאה חשובה יותר מהתהליך בו הושגה; כיצד נמדדת הצלחה

מדדים לתרבות ארגונית

(אוריילי, צטמן וקולדוול, '91)

5. **תשומת לב לפרטים** - המידה בה מדקדקים בעשייה ויורדים לפרטים
6. **עבודת צוות** - המידה בה העבודה מנוהלת במסגרת קבוצות וצוותי עבודה
7. **אגרסיביות** - מידת התחרותיות וחשיבות ההצלחה בארגון

התהוות, הטמעה ושימור תרבות ארגונית

כיצד תרבות ארגונית נוצרת?

הטמעה ושימור תרבות:

דוגמא אישית

גיוס ומיון עובדים

תהליך קליטה ואוריינטציה

שפה

סמלים

טקסים

גיבורים ומיתוסים

פרסים, שכר ועונש

האם לארגון תרבות אחידה?

תרבות על = תרבות שלטת, ערכים בסיסיים
הקיימים בארגון כולו.

תת תרבות = נורמות שהתפתחו בחלקים שונים
בארגון (אינן סותרות את ערכי היסוד של תרבות
העל).

הרבדים בתרבות הארגונית

מודל הקרחון / שיין

מישור גלוי = ארטיפקטים - כל הגורמים

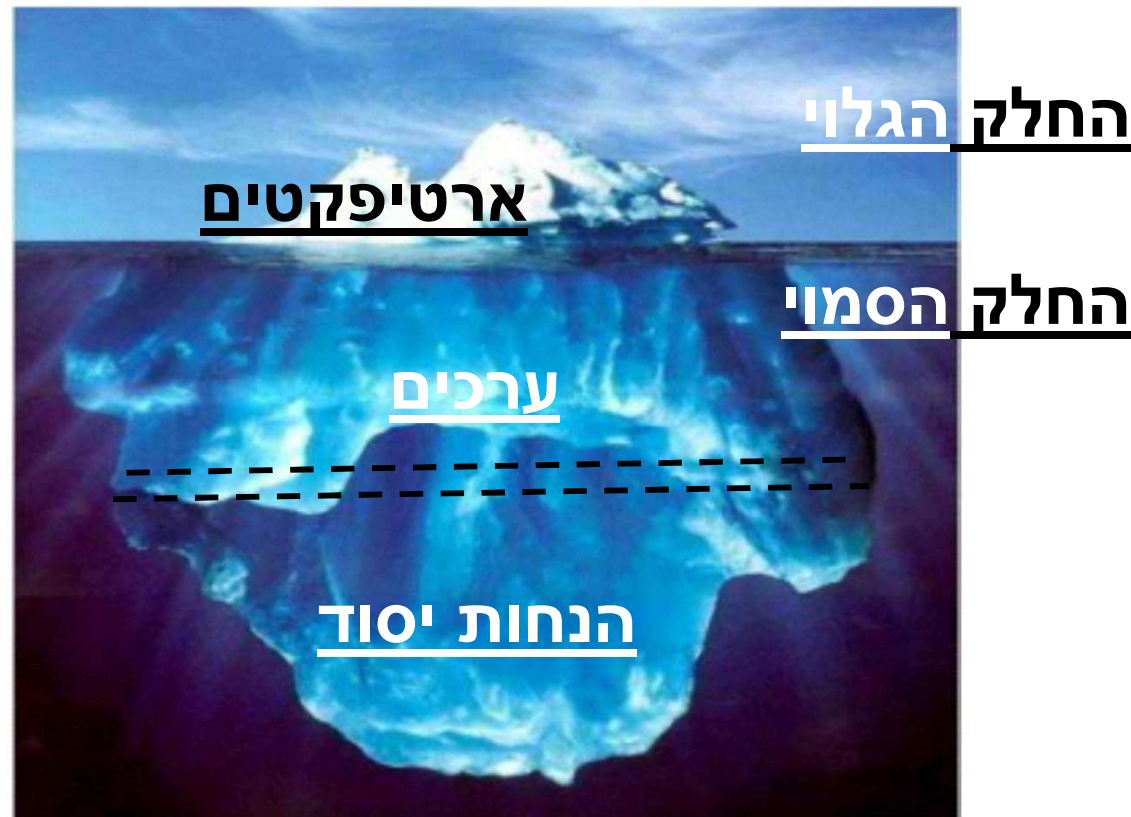
המוחשיים שמשקיף חיצוני לארגון יכול להתרשם
מהם (שפה, סיסמאות, סמלים...)

הרבדים בתרבות הארגונית

מישור סמוי = רובד ביניים- ערכים

רובד עמוק- הנחות היסוד

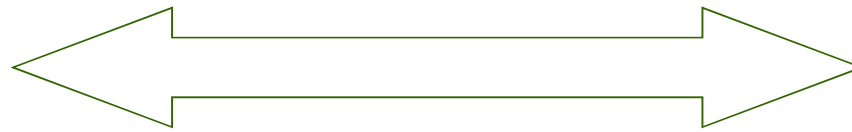
"קרחון" התרבות הארגונית



חוזק התרבות הארגונית

חוזק התרבות:

תרבות
חזקה



תרבות
חלשה

מידת החשיפה של הנורמות בקרב כל חברי הארגון עוצמת המחויבות של העובדים לנורמות

תרבות ואפקטיביות

ארגונים מצטיינים מאופיינים בתרבות ארגונית

חזקה.

תרבות ואפקטיביות

האם תרבות חזקה מבטיחה אפקטיביות

ארגונית?

תלוי בנורמות של התרבות ובהתאמתם לתנאי המצב: