

שאלה 1: א. מודל הטווח המלא של המנהיגות הינו מודל אשר פותח על ידי אבוליו (2000) והוא כולל שמונה רכיבים/סגנונות של מנהיגות אשר ממוקמים על פני רצף מישורי בין שני צירים: ציר אופקי של רמת אקטיביות, וציר אנכי של מידת אפקטיביות. לרוב, כל מנהיג מפגין מגוון סגנונות; אך הסגנון השכיח יותר נחשב לזה שמייצג אותו. להלן, תיאור הסגנונות לפי אבוליו (2000, עמ' 73-69), כאשר הסדר שלהם נע מנמוך לגבוה על פני שני הצירים ביחד:

1. **מנהיגות מסוג שב ואל תעשה:** מנהיג שנמנע מנקיטת עמדה, מקבלת החלטות ומעשיית פעולות. מנהיג דחיין, אדיש, בלתי מעורב, לא תומך, לא מדריך, לא מורגש, לא מנסה להשפיע ולא משמעותי.
2. **מנהיגות עסקתית:** (1) **מנהיגות מתקנת פסיבית:** המנהיג מגדיר תקני ביצוע אך לא מתערב באופן הביצוע כל עוד אין טעויות/תקלות. לא מתאמץ לחדש/לשפר תקנים. (2) **מנהיגות מתקנת אקטיבית:** מנהיג זה מפעיל מנגנוני בקרה ופיקוח צמודים על עובדיו לאיתור ותיקון טעויות במהירות. (3) **תגמול בונה:** מנהיג המדגיש היבטי חליפין ומציג את המטרות בבירור, את מי שאחראי להשגתן, ואת התגמול בעמידה בהן. לרוב משתתף בהשגת היעדים, מספק משוב בונה ומשבח על ביצועים טובים.
3. **מנהיגות מעצבת:** (1) **התייחסות אינדיבידואלית:** מנהיג שנותן התייחסות מיוחדת לפיתוח אישי של כל אחד ממונהגיו, מעניק הזדמנויות ללמידה, סביבה תומכת ללא חשש מביצוע טעויות ומכיר בצרכים וביכולות האישיים. מקפיד לקיים עם מונהגיו תקשורת דו סטרית, נגיש וזמין, נותן מידה של עצמאות ו/או בקרה לפי הצורך האישי. (2) **איתגור אינטלקטואלי:** מנהיגים המערערים הנחות יסוד בגישה לבעיות, בוחנים עם המונהגים בעיה מזווית רבות וחדשות, רואים בטעויות חלק בונה בלמידה ומעודדים את המונהגים לפתור לבד בעיות, לשאול שאלות, להיות פתוחים לביקורת ולהעלאת חלופות רבות. (3) **הנעה השראתית:** מנהיג המלהיב את אנשיו, בכך שמציג אפשרויות לעתיד שונה, מדגיש את ההשקעה בהווה כאמצעי להשגת עתיד אטרקטיבי, סוחף קשב ודמיון, מעורר הזדהות עמוקה, מעלה את ציפיותיהם העצמיות, משדר ביטחון ביכולתם לעמוד בציפיות. הוא אנרגטי, יוזמתי ועקשן. (4) **השפעה כמודל לחיקוי והזדהות:** מציב מופת מוסרי ומנהיגותי, שגורם למונהגים להזדהות עימו ולחקותו. מפגין עוצמה, ביטחון עצמי, דבקות, עקביות, הקרבה אישית, לקיחת אחריות על פעולות המונהגים, והפעלת כוח רק כשנדרש למשימה.

סגנון המנהיגות של רונית טקרמן הינו סגנון מנהיגות עסקתית מסוג תגמול בונה. היא מדגישה כי רק המצטיינים מקודמים ("מי שמצטיין - מקודם"), וכן כי השבחים מוענקים רק לעובדים שמציגים הישגים ("מוכנה ללכת עד הסוף כדי לפרגן לעובדים שמביאים הישגים"). רונית משקפת פן נוסף של מנהיגות תגמול בונה, והיא הערכה הכוללת הצבת יעדים, מעקב אחר עמידה בהם, הענקת משוב על כך והענקת שבחים לפי העמידה ביעדים, קרי שימוש בבונוסים כשלוחה של המשוב: "אנו יושבים פעם בשנה מול העובד ואומרים לו מה הציפיות שלנו ממנו, ולאחר מכן בוחנים את רמת הביצועים שלו לאורך השנה ובסוף השנה רואים מה התממש מהציפיות ומה לא. בונוסים הוא מנגנון להגיד לעובדים איפה הם היו לא בסדר ואיפה צריכים להשתפר. אם עשית - קיבלת". אם כן, כל הניהול של רונית סובב סביב תגמולים. היא מנסה להניע עובדים דרך תגמולים, בין אם זה במהלך העבודה השוטפת ("אנו מתגמלים את העובדים שמתגייסים לטובת השינוי. בדיוק כמו שאנו עושים בעבודות רגילות: על קו הייצור, בתכנון, בשיווק"), במהלך ההערכה השנתית או במהלכים מיוחדים לטובת שינוי ("מתגמלים את העובדים שמתגייסים לטובת השינוי"). מכיוון שכל הפוקוס שלה על תגמולים, ומטרת התגמולים בעיקר לעורר מוטיבציה בעובדים להמשיך בעבודתם הטובה או להשתפר, הרי שסגנון המנהיגות שלה הוא תגמול בונה. סגנון מנהיגות תגמול בונה בעל אפקטיביות בינונית, כלומר ביצועי העובדים סבירים אך לא גבוהים, וסביר להניח כי העובדים מונעים משיקולי כדאיות ומידת מאמציהם משקפת את כדאיות התגמול או את חומרת העונש. לא מפגינים ביצועים מעבר ומעבר לציפיות אישית / של ההנהלה.

סגנון המנהיגות של ליאור רויטלנד הוא מנהיגות מעצבת, ואנו רואים ביטוי לכל תת סוג שלה. אחד מתתי הסוגים הבולטים אצלו הוא השפעה כמודל לחיקוי והזדהות. אנו רואים כי הוא מציב מופת מוסרי, שכן הוא לא

שאלה 2: א. בשאלה זו, נראה כיצד מודל מאפייני התפקיד של הקמן ואולדהיים משתקף בעבודה במחדולנדס, ומה המסקנות שניתן להפיק מכך לצורך שיפור ארגוני. זהו מודל המתאר 5 ממדים של מאפיינים בעבודת הפרט, שניתן לקשרם לרמות של מוטיבציה פנימית, של ביצועים (איכות ותפוקה), ושל שביעות רצון. המאפיינים הם - **גיוון המיומנויות**: עד כמה התפקיד דורש מגוון של מיומנויות מצד הפרט. ככל שהרמה יותר גבוהה, המוטיבציה הפנימית גוברת. **זהות המשימה**: עד כמה התפקיד דורש מהפרט מעורבות בכל שלב והשלמה של יחידת עבודה נפרדת. זהות המשימה קשורה למוטיבציה פנימית. **משמעות המשימה**: עד כמה, בעיני הפרט, עבודתו בעלת השפעה על החיים / העבודה של אנשים אחרים, ו/או עד כמה הפרט או סביבתו מייחסים לעבודה שלו משמעות. המשמעות משפיעה על מוטיבציה פנימית. **אוטונומיה**: עד כמה העבודה של הפרט מעניקה לו חופש של פעולה, מבחינת קביעת לוח זמנים, סדר עדיפויות במטרות, וקביעת אופן הביצוע. רמה גבוהה משפיעה על שביעות רצון וביצועים. **משוב**: עד כמה העובד מקבל פידבק ישיר, מקיף וברור על תוצאות עבודתו מבחינת ביצועים, יעילות וכדומה. רמה גבוהה משפיעה על שיעורי היעדרויות ונטישה. החוקרים קבעו גם **נוסחה** אינטגרטיבית, המתחשבת בכל רכיבי המודל, לחישוב ציון הפוטנציאל המוטיבציוני (MPS) בעבודה:

$$3\} / \{ \text{מגוון מיומנויות} + \text{זהות משימה} + \text{משמעות משימה} \} * \text{אוטונומיה} * \text{פידבק} = \text{MPS}$$

נראה כיצד מאפייני המודל משתקפים בקטע על מחדולנדס ונפיק מסקנות בהתאם. **גיוון המיומנויות**: נמוך מאוד. למרות שהעובדים מסוגלים לעבוד בכל עמדות הכנת המזון, לרוב מקצים אותם לעמדה אחת שבה הם אמורים לעבוד כל משמרת לכל אורכה ("אני מכיר את כל העמדות... אני יכול לתפעל כל אחד מהן. אבל רוב הפעמים משאירים אותי בעמדת הטיגון במטבח לבד כל המשמרת"). **זהות המשימה**: נמוכה. כל עובד עושה חלק קטן מהתוצר הסופי, למשל: במהלך משמרת, עובד אחד רק מטגן, אחד רק מוכר וכדומה. **משמעות המשימה**: נמוכה. העובדים מפגינים זלזול בחשיבות התוצר הסופי ("אני משתדלת לא לאכול את הפאסט-פוד המתועש הזה"). **אוטונומיה**: נמוכה. העובד לא יכול לקבוע באיזו עמדה יעבוד ולא יכול לזוז ממקומו במהלך המשמרת ללא היתר המנהל ("לא מבין מדוע מנהל לא יכול לתת לנו להתחלף מדי פעם! ובלי ההוראה ממנו-אסור לי לזוז"). בנוסף, על העובד להיצמד לנהלים ללא חריגה ("צריך לשמור על נהלי הסדר וזמני הניקיון, ולהקפיד על כל הוראות ומשך הטיגון"). **משוב**: אין משוב בונה, רק מקבלים צעקות אם חורגים מהתקנים. המשוב הבונה לא מופיע אפילו אם הביצועים מצוינים ("ולא שאם אעמוד בכל הנהלים ואעשה עבודה מעולה ייצא לי מזה משהו. לא מילה טובה").

לסיכום, מכך שגיוון המיומנויות, זהות המשימה ומשמעות המשימה נמוכות, ניתן להסיק שהמוטיבציה הפנימית של העובדים נמוכה. מכך שהאוטונומיה נמוכה, ניתן להסיק שביצועי העובדים ושביעות רצונם נמוכים. מאחר והמשוב נמוך, ניתן להניח שיש שיעורי היעדרויות ותחלופה גבוהים. בנוסף, מאחר וכל המדדים נמוכים, הרי שה-MPS נמוך, כלומר המוטיבציה הכללית של העובדים במחדולנדס נמוכה.

ב. נבקש לגזור שתי המלצות לפי הניתוח לעיל של מודל מאפייני תפקיד ועוד שתי המלצות נוספות על בסיס מודלים מוטיבציוניים שטרם הוצגו במטלה זו.

שתי המלצות על בסיס מודל מאפייני התפקיד לפי הניתוח לעיל: (1) להגדיל את גיוון המיומנויות דרך רוטציה: לתת לעובדים להיות כל יום או אף כל חצי משמרת בעמדה אחרת עם מאפייני תפקיד שונים,