

מוטיבציה בעבודה

הגדרה:

מוטיבציה מוגדרת כתהליך בו האדם מבצע פעילויות מסוימות על מנת להשיג מטרה מסוימת (Cook & Artino, 2016). מושג המוטיבציה משפיע על חיינו האישיים והמקצועיים. אנו זקוקים למוטיבציה כדי לבצע פעולות פשוטות ויומיומיות, למשל כדי לצאת מהמיטה בבוקר (Cook & Artino, 2016).

מודל תאורטי:

אברהם מאסלו (Maslow, 1943) כפי שצוטט אצל (Benson & Dundis, 2003) היה הראשון שדיבר על הצרכים כמניעים את התנהגותו של האדם. מאסלו דיבר על צרכי האדם כמעין פירמידה בה האדם צריך לטפס. בתחתית הפירמידה מאסלו מדבר על צרכים ראשוניים פיזיולוגיים ואילו במעלה הפירמידה נמצאים צרכים של הגשמה עצמית. כל אדם שואף להגשים את עצמו ולהיות במעלה הפירמידה. התיאוריה שלו הינה תיאוריה שלבית, כלומר כדי לעלות במעלה הסולם ולספק ערך מדרגה גבוהה יש לספק את הצרכים הקודמים הבסיסיים יותר.

על פי מאסלו ישנם חמישה סוגים של צרכים:

1. צרכים פיזיולוגיים: חום, מזון, שינה ומין.
2. צרכי בטיחות ובטחון: האדם שואף להרגיש הגנה ומוגנות.
3. צרכי שייכות ואהבה: לכל אדם יש צורך להרגיש שהוא שייך ואהוב היכן שהוא נמצא.
4. צרכי הערכה עצמית: לכל אדם יש צורך להרגיש שהוא מוערך ויכול לפעול בסביבה בה הוא קיים.
5. צרכי הגשמה עצמית: מה שהפרט צריך להיות בעולם בכדי שהוא עצמו יבוא לידי ביטוי בצורה הכי חזקה. היכולת של האדם לבוא לידי ביטוי במלואו. לא כולם מגיעים לשלב הזה. מי שכן מגיע יהיה אדם בריא.

כאשר מנתחים את מקום העבודה על פי הצרכים של מאסלו (Benson & Dundis, 2003):

צרכים פיזיולוגיים: תנאי עבודה, ארוחות, זמני עבודה.

צרכי בטיחות ובטחון: בטיחות ובריאות בעבודה, בטחון בעבודה, שכר הוגן.

צרכי שייכות ואהבה: קבוצת עבודה מלוכדת, אווירה נעימה, יחסי אנוש טובים, חברים.

צרכי הערכה עצמית: הערכה של הממונים והעמיתים, מוניטין מקצועי והוקרה על הישגים.

צרכי הגשמה עצמית: אתגר בארגון, הזדמנות ליצירתיות בעבודה, קידום מקצועי וארגוני.

התרומה של התיאוריה לניהול היא בכך שהיא מציעה הזדמנות למנהלים לזהות את הצרכים של העובדים שלהם ולעזור להם לספק אותם. מנהלים יכולים להציע לעובדיהם עניין בעבודה, השמה ותגמול, תנאי עבודה מיטיבים וסידורי עבודה גמישים, לצד אווירה נעימה וקידום (Benson & Dundis, 2003). לצד זאת, ניתן לראות שהתיאוריה סיפקה בסיס תיאורטי למחקר בתחום מוטיבציה ושימור עובדים. למשל, מחקר אוסטרלי שנערך לאחרונה (Terry et al., 2021), ניסה לבדוק כיצד ניתן לסייע לשמירה על כוח

עבודה סיעודי באזורים הכפריים. היררכיית הצרכים של מאסלו סיפקה את המסגרת להבנת החלטותיהם של הסטודנטים האם להישאר ולעבוד באזורים הכפריים. במחקר השתתפו מעל 6000 סטודנטים לסיעוד שהתבקשו לענות על שאלון אינטרנטי, בזמן חופשת הסמסטר שלהם, על מנת להבין האם יש להם כוונות להישאר ולהיות מועסקים באזור הכפרי. מסגרת התיאוריה של מאסלו עזרה להבנת קבלת ההחלטות של הסטודנטים שהשתתפו במחקר. למשל, רק כאשר צרכים בסיסיים כגון שכר הולם היו מסופקים הסטודנטים דיווחו על רגשות בטחון כקשורה למחויבותם לעבודה. החוקרים אוששו את תיאוריית הצרכים בכך שמצאו כי רק עד שהרמה הראשונה המתייחסת לצרכים הפיזיים סופקה גורמים אחרים מסדר גבוה יותר יילקחו בתהליך קבלת ההחלטות (Terry et al., 2021).

גורמים ליצירת מוטיבציה אצל העובד

ברמת הפרט

מוטיבציה/הנעה במקום עבודה מושפעת מהאינטראקציה שבין העובד לבין הסביבה שלו Latham (Pinder, 2004). בין התיאוריות העיקריות אשר מתייחסות למוטיבציה העובד ניתן למצוא את תיאוריית שני הגורמים של הרצברג (Herzberg, 1959), כפי שצוטט אצל (Bohm, 2012). התיאוריה מניחה כי שביעות רצון וחוסר שביעות רצון לא נמצאים על אותה הסקאלה אלא הינן שתי תופעות נפרדות אשר מושפעות מגורמים נפרדים. התיאוריה מתייחסת לגורמים מניעים (Motivators) אשר יכולים לגרום/למנוע לשביעות רצון, ולגורמים היגייניים (Hygienic factors) אשר יכולים לגרום/למנוע חוסר שביעות רצון.

1. **גורמים הגייניים**, מתייחסים לביטחון תעסוקתי, תנאי עבודה, שכר ותגמולים חיצוניים נוספים. במידה ואילו יהיו טובים לא ירגיש העובד חוסר שביעות רצון. אולם, המילוי שלהם אינו מבטיח שתהיה לעובד מוטיבציה גבוהה בעבודה. אם הגורמים ההיגייניים ישופרו העובד ירגיש מוטיבציה גבוהה יותר רק בטווח הקצר.

2. **גורמים מניעים**, מתייחסים לעניין בעבודה, אחריות הכרוכה בעבודה ותגמולים פנימיים. כאשר אילו מסופקים הם יוצרים שביעות רצון ומניעים את העובד. על פי הרצברג, כדי להניע את העובד ולגרום לו למוטיבציה יש לפעול להעשרת העיסוק שלו, לגרום לעובד להתפתח ולחוש שהעבודה שלו חשובה. כך מעורבותו תגבר והוא יחוש שביעות רצון (Herzberg, 1959), כפי שצוטט אצל (Bohm, 2012). בנוסף, עובד בעל מוטיבציה גבוהה סביר כי יראה גם הישגים גבוהים יותר הן ברמת הפרט והן ברמת הצוות (Chen & Kanfer, 2006).

גורמים שמעוררים מוטיבציה אצל העובד :

1. הישגים – הצבה של יעדים ריאליים שאפתניים.
2. הערכה – הערכה אישית וחובבנית.
3. עניין בעבודה – בצורה כזו שתגרום לעובד להרתם למשימה וללמוד ממנה.
4. אחריות – לתת לעובד אחריות בהתאם ליכולותיו.