

תוכן עניינים

3.....	רקע
4.....	המקרה
5.....	התנהגות ארגונית לא נאותה (OMB)
7.....	מחויבות העובד (Organizational Commitment)
9.....	הקשר בין מחויבות ארגונית לבין התנהגות ארגונית לא נאותה
9.....	סיכום
11.....	מקורות

רקע

הצלחתו של כל ארגון תלויה ראשית כל בעובדים שלו. היום, ארגונים רבים, מבינים כי ללא מסירותם של העובדים, הם לא ישיגו את מטרותם. חשיבות של שיתוף פעולה מצד העובדים, הינה גבוהה מאוד, כאשר ללא עזרתם, לא יתמודד ארגון עם אתגרי הסביבה. אם כן, מיהו העובד המסור שמשתף פעולה עם הארגון ומה מאפיין אותו? שאלה זו מעסיקה חוקרים רבים העוסקים בהתנהגות ארגונית, אשר מחפשים כיצד לגרום לעובד לעשות את עבודתו בצורה הטובה ביותר. מדובר בשאלה מורכבת מאוד, היות והיא כוללת בתוכה סוגיות רבות. גישות רבות בהתנהגות ארגונית, עוסקות במניעים הגורמים לעובד לעבוד ביעילות ובאפקטיביות למען הארגון המעסיק אותו, כאשר מעט מאוד מחקר עוסק בסוגיה של סיבה ותכלית להתנהגות זו. למה שעובד ירצה להשיג תוצאות לארגון ולא יפעל למען עצמו?

ארגונים מצפים מעובד לפעולות התומכות במטרות הארגון, כאשר מטרות הארגון ומטרות העובד, לא חייבות להיות זהות. לעיתים, האינטרס האישי של העובד, תואם לאינטרס של הארגון ובכך גורם לו לציית לחוקים ונורמות של מקום עבודתו ובהתאם לציפיות הארגון. עם זאת, יתכן מצב, בו עובד יפעל למען האינטרס האישי ובניגוד לאינטרס הארגון. כך או אחרת, מצב התחלתי של עובד שמתחיל לעבוד במקום עבודה חדש, הוא לספק את האינטרס האישי, כאשר האינטרס הזה לא חייב להיות תואם למטרות הארגון. אם כן, מהו המניע הגורם לעובד לוותר על מטרות משלו ולאמץ את מטרות הארגון, לעיתים אפילו על חשבון מטרותיו האישיות?

שאלה זו, הינה הפוכה לשאלה המעסיקה גישות רבות בהתנהגות ארגונית, אשר מתייחסות להתנהגות התואמת ציפיות של הארגון כאל התנהגות הנורמטיבית, בעוד שהסתכלות על התנהגות הלא תואמת את הנורמות והציפיות של הארגון, הינה כעל התנהגות חריגה. השאלה שנשאלה, מציגה את התמונה ההפוכה, בה ההתנהגות החריגה היא התנהגות הנורמטיבית והמצופה מהעובד, בעוד שהתנהגות העובד בהתאם למטרות האישיות ובניגוד למטרות הארגון, הינו מצב הנורמאלי שמשמש כהתנהגות ברירת מחדל של כל עובד. לפיכך, חשוב לחפש את הסיבות הגורמות לעובד לפעול בהתאם לנורמות ולפי מטרות הארגון.

בחיפוש תשובה לשאלה, כדאי להתייחס לתחום העוסק בסוגיה זו, שמנסה להבין התנהגות נורמטיבית והלא נורמטיבית בחברה – הקרימינולוגיה. אחת המטרות של קרימינולוגיה היא לזהות את המניעים של האזרח לפשע ולהבין מה גורם לאדם נורמטיבי להיות ככזה.

ניתן לזהות קווי דמיון בין שני התחומים, תוך הסתכלות על כל ארגון, כעל חברה בפני עצמה, עם תרבות משלה, חוקים משלהם, נורמות וערכים ייחודיים ואזרחים שעובדים לפי נורמות, כללים וערכים אלו. כמו

שבכל חברה יש עבריינים, כך גם בכל ארגון, ישנם עובדים שפועלים בניגוד להנחיות הארגון, בניגוד למטרות הארגון ובניגוד לנורמות של הארגון. כמו במעשי פשע, בו עבריין פועל למען עצמו ובניגוד לחוקי החברה, כך גם העובד יכול לפעול למען עצמו ובניגוד לאינטרסים של הארגון, בו הוא עובד. התנהגות הלא נורמטיבית זו, מאופיינת על ידי מושג התנהגות ארגונית לא נאותה (Ackroyd & Thompson, 1999). אם כן, מה בעצם מבדיל בין עובד "השומר חוק" לבין העובד ה"עבריין"? או במילים אחרות, למה שעובד יפעל עפ"י נהלים, נורמות וערכים של הארגון בו הוא עובד?

כדי לענות על השאלה אשר עוסקת בסיבות להתנהגות ארגונית לא נאותה, אנו נתייחס לספרות אקדמאית בנושא וננתח מקרה, אשר יתואר בהמשך. מקרה שמתאר שינוי ארגוני אשר התרחש בעקבות החלפת ההנהלה בארגון ואופיין על ידי עלייה בהתנהגות ארגונית לא נאותה מצד העובדים.

המקרה

ארגון אשר עוסק בתחום טיפול נפשי, היה מאופיין כארגון עם אחווה ונאמנות ללא פשרות מצד העובדים. עובדי הארגון היו מגיעים עם חיוך לעבודה והיו מוכנים לעשות מעל ומעבר בשביל להשיג את מטרות הארגון. הם היו מוכנים להישאר יותר שעות כשצריך, לעשות יותר מאמצים גם אם לא ביקשו והיו עובדים מהלב ולא בגלל החובה. כל זה היה בזכות היחסים בין עובד להנהלה, אשר היו טובים מאוד. ההנהלה הייתה גמישה כלפי העובדים, קשובה לצרכי העובדים ומשתפת עובדים בהחלטות חשובות הנוגעות בהם.

הכל השתנה, כאשר הגיע מנכ"ל חדש לארגון. המנכ"ל החדש, החליט לעשות שינויים כרצונו, ללא שיתוף העובדים בהחלטות. יתר על כן, הוא היה נוקשה בהחלטות ופחות קשוב לצרכי העובדים. הוא לא היה מעצים את העובדים, אלא דאג בעיקר לתוצאות.

כעבור מספר חודשים, יחסים בין עובדים להנהלה היו כבר אחרים ממה שהיה קודם לכן. העובדים לא היו מגיעים לעבודה עם חיוך, היו עושים בעיקר רק מה שהם חייבים לעשות וממה לא רצו להישאר שעות נוספות במקרה הצורך. אך בנוסף לחוסר יוזמה והגדלת ראש מצד עובדי הארגון, הופיע גם תופעה חדשה: עובדים התחילו לדאוג יותר לעצמם מאשר למטרות הארגון. הם היו