

חלק א' – מוטיבציה (50 נק')

1. נתחו את מקור ההנעה של זיו אלול על פי שתיים מתיאוריות המוטיבציה שנלמדו. יש להביא

דוגמאות וציטוטים מהאירוע. (20 נק')

הגורם שמניע את זיו אלול הוא הרצון לעשות נכון את הדברים הנכונים (לרתום את העובדים, לגבש ולאתגר אתם) - הוא גם באותה נשימה מדבר על הסטארט-אפ הבא, ומדגיש שלא כסף הוא שמטריד אותו אלא הערך של לעשות דברים נכון, לרתום עובדים, ליזום ולהוביל.

תאוריית הצרכים של מקלילנד: את מקור ההנעה של אלול ניתן לפרש פעם אחת דרך תאוריית הצרכים של מקלילנד המדברת על צורך ההישג- הנעה לכיוון של הישגים אישיים, שליטה, מטרות מאתגרות ("אולי עוד כמה שנים שוב תראייני אותי על הסטארט אפ הבא"), צורך העוצמה- אנשים שאוהבים להשפיע על אנשים אחרים, חשיבות גבוהה למעמד, עצמה אישית לעומת עצמה חברתית ("רציתי תמיד לעשות נכון את הדברים הנכונים, לרתום... לגבש ולאתגר אותם, נעשה הכול כמו שאנחנו יודעים... ואולי עוד כמה שנים שוב תראייני אותי"). וצורך ההתחברות- צורך לזכות בהכרה ואמון של אחרים, העדפה לשיתופי פעולה.

אלול הינו בעל צורך הישג מובהק- אדם שבראיון על הצלחה נוכחית מדבר כבר על ההצלחה הבאה. הוא גם בעל צורך בעוצמה הוא רוצה לגייס, להניע, שכולם ביחד יעשו, אבל הריאיון הבא יהיה אתו... כמובן שבכדי להצליח הוא צריך צוות וכאן בא לידי ביטוי גם הצורך בהתחברות.

תאוריית הציפייה של ורום: תאוריה נוספת שעל פיה ניתן להסביר את מקור ההנעה של אלול הוא דרך התיאוריה שגורסת כי אנשים מונעים לעבוד ולהתאמץ כשהם מצפים שעבודתם תאפשר להם השגת מטרות או סיפוק ("רציתי תמיד לעשות נכון"). התאוריה של ורום מבוססת על שלושה רכיבים- על הציפייה לקשר בין רמת המאמץ לרמת הביצוע- אם נגייס, ונרתום ונגבש ונאתגר אז הדברים יעשו נכון, כמו שתמיד רציתי, על התכליתיות שהיא ציפייה לקשת בין רמת הביצועים לבין רמת התגמול (אם נעשה את כל הדברים נכון, אז גם הם יתבצעו נכון וגם, בגלל שאני אוהבת להתחיל דברים מההתחלה, אז בעוד כמה שנים אולי תראייני אותי על הסטארט אפ הבא). ועל ערכיות שפרושה שהתגמול המצופה הינו ערכי בעיני העובד (הגמול הוא שדברים יעשו נכון, ואם הם יעשו נכון הוא יוכל להתקדם לדבר הבא). המטרה של אלול, להקים סטארט-אפים כדי שדברים יעשו נכון ולהוביל צוות לקראת ביצוע נכון של הדברים עונה על צורכי הציפיות, תכליתיות וערכיות.

2. בהנחה וזיו יבקש להקים צוות מחדש- הציעו לו שלוש אפשרויות כיצד לנהל את הצוות באופן המיטבי, הסבירו על פי שלוש תיאוריות מוטיבציה שנלמדו, אליהן לא התייחסתם בשאלה הראשונה.

(15 נק')

תאוריית הצרכים של מאסלו: התאוריה הפשוטה וההגיונית של מאסלו מניחה שיש לנו היררכיית צרכים וסיפוק מענה על כל צורך בקטגוריה מסוימת מצריך סיפוק של מענה על הצרכים בקטגוריה שקדמה לה. קטגוריות הצרכים הן: צרכים פיזיים, ביטחון, חברה ושייכות, כבוד והערכה והגשמה עצמית.

בשיטת ניהול זו יצטרך אלול והארגון שלו להתאים את מערכת התגמולים לצרכים הדומיננטיים של העובדים, שלא סופקו בצורת תגמולים חומריים (שיספקו מענה על שני הצרכים הבסיסיים) ותגמולים פנימיים עבור הצרכים העליונים. סיפוק הצרכים הללו כולל תנאים, זמני מנוחה, ארוחות, שכר הוגן, ביטחון תעסוקתי, מערך יחסי אנוש טובים בעבודה, משובים של הממונים והערכה והוקרה על הישגים. בחברות הזנק קל יחסית להציע מענה לצורך של הגשמה עצמית משום הן מציעות שפע של אתגר בעיסוק, הזדמנויות קידום ויצירתיות בעבודה.

יחד עם זאת, כמו כל תאוריה גם זו אינה מושלמת ועלולים להעלות קשיים מסוג של היכולת לזהות את השלב שבו נמצא כל עובד בפירמידת הצרכים. היכולת להתאים תגמול אישי לכל עובד, מה שעלול להיות קשה תפעולית, כמו גם קושי להגדיר בדיוק מתי הצורך סופק במלואו. נוסף על כך לתאוריה יש שני כשלים, כאשר האחד הוא שהיא אינה אוניברסלית, בעוד השני הוא שהטענה שהצרכים כמו גם הסיפוק שלהם מסודר בצורה היררכית לא תמיד פוגשת את המציאות.

יחד עם זאת, אני חושבת שביישום מפקח ואחראי, התיאוריה היחסית בסיסית הזאת יכולה להקיף את כל עובדי הארגון (כשמדובר על קבוצה קטנה כמו סטארט אפ), או לפחות את רובם בארגון גדול.

תאוריית ההוגנות של אדמס: תאוריית ההוגנות של אדמס מעוגנת בכמה הנחות יסוד הגורסות כי אנשים עושים דברים משיקולי עלות- תועלת, ושכולנו אנשים חברתיים שמשווים עצמינו לאחרים. ערך ההוגנות הוא השוואת היחס ביני לבין האחר בקריטריונים של תשומות (כמה ומה הוא מקבל ביחס אליי) ובתפוקות (כמה ומה הוא עושה/מפיק ביחס אליי).

בגישה ניהולית שכזו כדאי יהיה לאלול לשאוף למינימום של איזון או ליתר- כלומר שיחס התשומות/ תפוקות שלי הוא גבוה משל האחר. אדם שירגיש תגמול יתר יוכל להגדיל את תשומות הארגון על ידי כך שיתאמץ יותר, ולהקטין את תפוקת הארגון לעובד על ידי ויתור על ציופרים. הוא יוכל לעבוד במקום האחר ולהקטין את התשומות שהוא נדרש להשקיע, או לפרגן לאחר ולנסות להגדיל את התפוקה שלו. כמו כן, זהו מצב שממנו ניתן לבצע שינוי תפיסתי בקלות יחסית.