**ניתוח גורמי מוטיבציה בקרב עובדי מחלקת משאבי אנוש**

תוכן העניינים

[1. מבוא 3](#_Toc59628376)

[2. תיאור המחלקה 3](#_Toc59628377)

[3. ממצאים 4](#_Toc59628378)

[3.1. יעדי המוטיבציה 4](#_Toc59628379)

[3.2. גורמים המשמרים את המוטיבציה 5](#_Toc59628380)

[3.2.1. התקדמות מקצועית 5](#_Toc59628381)

[3.2.2. הבעה עצמית 6](#_Toc59628382)

[3.3. גורמים שגורעים מן המוטיבציה 6](#_Toc59628383)

[3.4. ביטויי המוטיבציה 7](#_Toc59628384)

[4. ניתוח, תובנות והמלצות 7](#_Toc59628385)

[רשימת מקורות 9](#_Toc59628386)

# *מבוא*

עבודה זו בוחנת את מחלקת משאבי אנוש באחת מיחידות המטה בחברה תעשייתית בדרום הארץ. המחלקה מונה שמונה עובדות, שלוש מנהלות משאבי אנוש, שלוש רכזות משאבי אנוש, עובדת סוציאלית ועוזרת אדמינסטרטיבית. העבודה מתמקדת בניתוח הגורמים המוטיבציונים של העובדות על ידי ניתוח ראויונות עם שתיים מתוך העובדות במחלקה. הניתוח נערך לפי מודל המתייחד ליעדי המוטיבציה, לגורמים התומכים במוטיבציה ומשמרים אותה, ולגורמים הגורעים מהמוטיבציה (חסמים) (Zhang et al., 2019). העבודה תפתח בתיאור המחלקה, לאחר מכן תנותח המוטיבציה בהתאם למודל. לבסוף ינותחו הממצאים על רקע הספרות האקדמית בנושא, ובהתאם לכך יוצגו המלצות.

1. ***תיאור המחלקה***

ליבת העשייה של המחלקה היא תמיכה בעובדים ובמנהלים בכל מעגל חייהם בארגון. כל מנהלת משאבי אנוש אחראית על מספר יחידות, ובסך הכל על כ-250-300 עובדים. רכזות משאבי האנוש עובדות בצמוד למנהלות ומלוות אותן בתהליכים, המנהלות עובדות בעיקר עם המנהלים, והרכזות עם העובדים. העשייה מתחלקת לנושאים כמו גיוס עובדים, קליטה וסיומי העסקה, הדרכה, רווחה, תקשורת פנים ארגונית, פיתוח ארגוני ותהליכים חוצים, כמו לדוגמה תהליך הערכת עובדים, סקר ארגוני, מיפוי עיסוקים וכדומה. המחלקה היא חלק ממטה החברה שיושב בישראל, אך היא מספקת תמיכה גם לעובדים שנמצאים באירופה.

החברה היא מהמובילות בעולם בתחום התעשייה המסורתית. בישראל כיום יש לחברה כ-7,000 עובדים, והיא בעלת מערך שכר והטבות מפותח הכולל מתנות בחגים ואירועים משפחתיים, השתתפות במימון לימודים אקדמיים של העובדים וילדי העובדים, החזר כספי על קייטנות, נופש שנתי, אירועי רווחה, ימי גיבוש ועוד.

בעבודה זו רואיינו שתי רכזות משאבי אנוש בארגון, סמדר ויפעת. סמדר בת 36 ונמצאת בארגון שש שנים, מתוכן שלוש בתפקיד הנוכחי. יפעת בת 32, ונמצאת חמש שנים בארגון, מתוכם שנתיים בתפקיד הנוכחי.

# *ממצאים*

עבודה זו תציג ניתוח קצר של ההתנהגות האירגונית במחלקת משאבי האנוש ביחידת המטה הבחרה, תוך דגש על אספקטים מוטיבציוניים. לשם ביצוע ניתוח זה נערכו רעיונות עם שתי עובדות מתוך במחלקה. ראיונות אלו נותחו על פי ארבע קטגוריות הרלוונטיות למוטיבציות העובדות במחלקה. אלו הן:

1. יעד המוטיבציה - המטרה העיקרית שמניעה את המרואיינת.
2. גורמים המשמרים את המוטיבציה - גורמים בסביבת העבודה של המרואיינת המשמרים ומטפחים את המוטיבציה שלה.
3. גורמים שגורעים מהמוטיבציה - הגורמים בסביבת העבודה שפוגמים במוטיבציה של המרואיינת.
4. ביטויי המוטיבציה - האופנים בהם המוטיבציה של המרואיינות באה לידי ביטוי בעבודה.

## יעדי המוטיבציה של המרואיינות

קטגוריה זו מתייחסת ליעד המוטיבציה המרכזי שמניע את המרואיינות. בחינת הראיונות העלתה כי לשתי המרואיינות מטרה מוטיבציונית דומה - ההתקדמות מקצועית. סמדר סיפרה בראיון:

"רמת השכר גם חשוב לי, אבל לא כמו שאר הדברים. אני מוכנה להתפשר על שכר בשביל ג'וב שיקדם אותי בעתיד" (סמדר)

כפי שעולה מדבריה, סמדר מציבה את ההתקדמות המקצועית הפרוספקטיבית ("ג'וב שיקדם אותי בעתיד") מעל רמת השכר שלה. למרות שבמהלך הריאיון היא לא ציינה באופן מפורש מטרה שמניעה אותה, הצבת ההתקדמות המקצועית לפני השכר מעידה על כך שזו המטרה העיקרית שמניעה אותה.

בראיון של יפעת, החשיבות של ההתקדמות המקצועית כמטרה העיקרית המניעה אותה ברורה הרבה יותר, והיא מציגה אותה במפורש*:*

"חשוב לי להתפתח, שיתנו לי ידע מקצועי. לדוגמה: ללמוד ממנהלת עם ניסיון והיכרות עם ארגונים אחרים, מנהלת שמצמיחה אותך ונותנת לך להתנסות בדברים אחרים" (יפעת)

ניתן לראות שיפעת מתארת באופן מפורש שהגורם החשוב לה ביותר בעבודה הוא רכישת הידע המקצועי, והצמיחה האישית. ניתן לראות את מטרות אלו כמשתייכות למטרת ההתקדמות המקצועית.

## גורמים המשמרים את המוטיבציה של המרואיינות

קטגוריה זו מתייחסת לאותם גורמים בסביבת העבודה של המרואיינות שתורמים לשימור המוטיבציה שלהן. מהראיונות עולים חמישה תתי-גורמים:

א) התקדמות מקצועית, ב) הבעה עצמית, ג) תנאי העסקה, ד) עניין מקצועי, ה) הערכה. מפאת קוצר המקום, אציג דוגמאות לשני הגורמים הראשונים בלבד.

### התקדמות מקצועית

אחד הגורמים המשמרים את המוטיבציה של העובדות הוא גורם ההתקדמות המקצועית, שעלה מדבריהן של שתי המרואינות. סמדר מתארת את חשיבות גורם ההתקדמות המקצועית, בתשובה לשאלה "מה את מרגישה שאת מקבלת היום ממקום העבודה":

"התמקצעות, אני לומדת את התחום ומתנסה בעבודה בחברה גדולה עם המון אתגרים. אני מרגישה שאני מקבלת ידע רב שלא בטוח שהייתי מקבלת במקומות אחרים, כמו עבודה מול וועדים והקשיים שסובבים סביב זה" (סמדר)

גם יפעת מזכירה בתשובתה לשאלה זו את הניסיון התעסוקתי לפני הכל:

"אני מקבלת ניסיון תעסוקתי. זה שאני רכזת מש"א זה ניסיון מגוון. אני צוברת ניסיון בהרבה דברים. אני מקבלת ידע מקצועי" (יפעת)

האזכור המשותף של גורם ההתקדמות המקצועית בתשובה לשאלה עשוי להעיד על חשיבות ההתקדמות המקצועית כגורם המשמר מוטיבציה לעובדות המחלקה.

### הבעה עצמית

גורם נוסף שמעלות שתי המרואיינות הוא גורם ההבעה העצמית. סמדר מזכירה את גורם זה בתשובה לשאלה "מה הציפיות שלך ממקום העבודה? מה חשוב לך? "

"חשוב לי גם שיהיה לי מקום להביע את דעתי ושיקשיבו לדעתי, שאוכל להשפיע ושלמנהלים שלי תהייה אוזן קשבת." (סמדר).

מנגד, יפעת מזכירה את גורם זה כאשר היא נשאלת לתפיסתה לגבי ההצלחה בעבודה, אותה היא מתארת כך:

"שיש לי השפעה, שאני יכולה להזיז משהו מנקודה לנקודה"

ניתן לראות שגורם ההבעה העצמית, הכוח ליצירת שינוי ולהשפעה, משותף לשתי המרואיינות.

## גורמים שגורעים מן המוטיבציה של המרואיינות

סמדר ויפעת מזכירות שלושה גורמים הגורעים מן המוטיבציה שלהן: א) חוסר הערכה, ב) קושי ליצור שינוי, ג) חסימת ההתקדמות המקצועית. מפאת חוסר המקום יתואר רק גורם חוסר ההערכה המוזכר על ידי שתי המרואיינות. סמדר מזכירה את גורם זה כאשר היא נשאלת לגבי מקרים שפגעו לה במוטיבציה במקום העבודה:

"בתהליך הערכת הביצועים קיבלתי ציון שלא התאים לדעתי לעבודה שהשקעתי. זה פגע לי במוטיבציה כי ידעתי כמה השקעתי ובסופו של דבר הכל מצטמצם לציון שלא מראה את ההשקעה לאורך השנה" (סמדר)

גם יפעת מעלה גורם זה:

"אני מרגישה שאין כבוד לזמן האישי שלי. זה מין ביטול העצמי לכל מה שקשור לפרטיות שלך, כי יש ציפייה שתישאר ותעבוד ואתה מרגיש שאתה מתחיל להיות שחוק וגם המילה הטובה מתחילה להישחק" (יפעת)

גורם זה מתקשר לגורם ההבעה העצמית שתואר קודם לכן. חוסר הכבוד לזמן העצמי ולכמות שההשקעה של המרואיינות עשוי לגרוע מההשפעה שהן חשות שיש להן, ואף לגרוע מההערכה של אחרים כלפי השקעה זו.

## ביטויי המוטיבציה של המרואיינות

במהלך הריאיון, שתי המרואיינות הזכירו את הנכונות הגבוהה שלהן להישאר בעבודה מעבר לשעות הקבועות. סמדר מתארת את נכונות זו ומקשרת אותה לתנאים הטובים אותם היא מקבלת בחברת טבע:

"אני חיה את העבודה גם מעבר לשעות המוגדרות. רוב שעות היום אני סביב העבודה. בטבע יש הרבה תנאים גם מעבר לשכר וזה נחמד ו"עוטף" אותך." (סמדר)

גם יפעת מתארת מצב שבו היא נשארת לעבוד גם עד הערב אם דורשים זאת ממנה:

"שעות עבודה אם ידרשו ממני לעבוד נגיד הערב. תנאים נגיד זה יהיה הדבר האחרון שיגרום לי לעזוב, אם אני ארגיש שמפתחים אות.י השכר אף פעם לא יגרום לי לבד לעזוב - יש לו השפעה אבל לא לבד" (יפעת)

כך ניתן לראות שאצל שתי המרואיינות הביטוי הבולט ביותר של המוטיבציה שלהן הוא הנכונות להשקיב במקום העבודה מעבר לשעות הנדרשות באופן רשמי.

# *ניתוח, תובנות והמלצות*

חלק זה של העבודה ינתח את ממצאי הראיונות שהוצגו בפרק הקודם, ויציג תובנות והמלצות שעולות מממצאים אלו, לאור הספרות המחקרית בתחום.

בניתוח המאפיינים המטוביציוניים של המרואיינות ניתן להתייחס למודל המתואר על ידי Fishbach & Choi (2012) ועל ידי Pink (2011). לפי מודל זה, ניתן להפריד בין מטרות מוטיבציניות עיקריות, לבין פעילויות שהערך המוטבציוני שלהן נובע מתרומתן לקידום מטרת המוטיבציה העיקרית. ההתייחסות לממצאי הראיונות לאור המודל אותו מתארות Fishbach & Choi (2012) מדגיש את החשיבות של גורם ההתקדמות המקצועית, גורם שמציינות שתי המרואיינות כתורם להעלאת המוטיבציה שלהן. לדבריהן, גורם זה מעלה את המוטיבציה מפני שהוא תורם לרדיפת המטרה שלהן להתפתח ולהתקדם מבחינה מקצועית (Lorincová et al., 2019).

ציון הקידום המקצועי כמטרה המטיבציונית העיקרית של שתי המרואיינות, בד בבד עם התיאור של תנאי השכר המספקים וההולמים ותחושת הביטחון התעסוקתי שהן חשות, הולמים את מודל פרמידת הצרכים של מאסלו, לפיו רק כאשר הצרכים הבסיסים של הפרט (כמו ביטחון ושייכות) מקבלים מענה, הוא מתפנה לרדוף גם אחר מטרות פסיכולוגיות גבוהות יותר. במקרה הנוכחי, מטרות אלו מקבלות את השם הכללי של "התקדמות מקצועית" - מטרה שאותה ניתן לראות כמקושרת להגשמה עצמית.

יחד עם זאת, Fishbach & Choi (2012) מציינות כי לעיתים, הפער בין התכנון לבין ביצוע הפעולות האינסטרומנטליות (אלו שתורמות לרדיפה אחר המטרה העיקרית), עשוי לפגום בהנאת העיסוק בפעילוית אלו (Fishbach & Choi, 2012). אך במקרה הזה שתי המרואיינות גם יחד מציינות באופן חיובי את העיסוק בפעילויות התורמות להעשרה המקצועית שלהן, כמו למשל פעילויות המאפשרות להן מקום להבעה עצמית והשפעה. ממצאים אלו מדגישים את חשיבות הקונטקסט בישום המודל אותו מציגים Fishbach & Choi (2012), כאשר יכולת הניבוי וההסברה שלנו רלוונטית בעיקר למקרים בהן הפעילות האינטסרומנטלית אינה פעילות בעלת מאפיינים התורמים למוטיבציה הפנימית של העובדים, וזאת בניגוד למקרים של סמדר ויפעת.

ניתן להסיק שהמקרים של שתי המרואיינות חורגים מהמודל אוות מתארות Fishbach & Choi ((2012, מכיוון שהפעולות האינסטרומנטליות שנועדו לרדוף אחר מטרת ההתפתחות המקצועית שלהן הן פעילויות אשר באופן אינהרנטי מכילות רמה גבוה של אנטומיה ותחושת מסוגלות עצמית (Mastery). לכן, כפי שמציין Pink(2011), פעילויות אלו תורמות בעצמן לפיתוח המוטיבציה הפנימית של המרואיינות, ולכן נתפסות כמהנות ולא מייצרות אצלן חוויה שלילית.

כצפוי, התחום בו המוטיבציה הגבוהה של סמדר ויפעת בולטת ביותר הוא תחום המחויבות הארגונית, ובפרט ב-OCB (Organizational Citizenship Behavior). בתחום זה בולטת המחויבות של המרואיינות להשקיע שעות רבות מעבר למחוייב בעבודה, כאשר העבודה מתוארת הן אצל יפעת והן אצל סמדר כממלאת את כל היום שלהן.

לבסוף, בבחינת הגורמים המעיבים על המוטיבציה של המרואיינות, ניתן לראות כי שתי המרואיינות מרגישות כי הן חוות קשיים מסויימים בהגשמת המטרה העיקרית שלהן בתוך הארגון. שני המרואיינות מעידות על כך שהן מרגישות כי הקושי שלן ליצור שינוי בתוך המערכת מעיב עליהן וכי הן חוו חוסר הערכה וחסימה של ההתקדמות המקצועית. דמיון זה עשוי להעיד או על הבולטות של גורמים אלו בסביבת העבודה של המרואיינות, או על השפעה של המוטיבציה השלילית של אחת על השנייה.

מתוך ניתוח זה עולות מספר תובנות והמלצות. ראשית, ניכר כי שתי המרואיינות הן עובדות המסורות לארגון, ושתיהן מראות מוכנות ונכונות להשקיע משאבים רבים בתרומה אליו. יחד עם זאת, שתי העובדות המרואיינות מרגישות במידה מסוימת כמשאב לא מנוצל עד תום, ולכן המוטיבציה שלהן והמחויבות שלהן לארגון נפגמת. כך באופן פרדוקסאלי דווקא חוסר הניצול של המשאבים העומדים בידי מחלקת משאבי האנוש עשוי לגרום להתדרדרות של המשאבים האנושיים במחלקה זו. הניצול אינו מתייחס רק לזמן, שמנוצל אולי יתר על המידה, אלא ליכולות ולפוטנציאל של המרואיינות.

מתוך תובנה זו נובעת ההמלצה להתייחס באופן ישיר למוטיבציה הגבוהה של המרואיינות להתקדם מקצועית בתפקידן בחברת טבע. דרך אחת לעשות זאת היא באמצעות שיחה איתן. מטרת השיחה תהיה לספק לכל אחת מהמרואיינות הערכה מבוססת של יכולת ההתקדמות שלה בחברה, ולמנוע ממנה תחושת תסכול במידה והיא אינה יכולה להתקדם. דרך נוספת היא באמצעות יצירת תכנית הכשרה שתגדיל בהדרגה את האחריות המוטלת על המרואיינות ותספק להן את ההזדמנויות להן הן צמאות להשפיע על החברה לטובה.

# *רשימת מקורות*

Fishbach, A., & Choi, J. (2012). When thinking about goals undermines goal pursuit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 118(2),* 99-107.

Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., Hitka, M., & Lipoldová, M. (2019). Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes. Sustainability, 11(13), 3509.‏

Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin.‏

Zhang, Q., Oo, B. L., & Lim, B. T. H. (2019). Drivers, motivations, and barriers to the implementation of corporate social responsibility practices by construction enterprises: A review. *Journal of cleaner production, 210*, 563-584.‏