



משרד החינוך  
המינהל למדע ולטכנולוגיה

# תכנית לימודים

שם התכנית: **ניהול תעשייתי א**

מקצוע: **מסיכולוגיה תעשייתית**

כיתה: **י"ג**

תשס"ז 2006

# פסיכולוגיה תעשייתית

## התפיסה הרעיונית של התכנית

### מבוא לתכנית

טכנאי תעשייה וניהול פועל במערכת הארגונית כזם וכמקור לרעיונות שמטרתם לשפר את המערכת.

במסגרת הלימודים בנושא "אדם בעבודה" מוצבים בפני הלומד מושבי יסוד מתחום הפסיכולוגיה בכלל ומתחום הפסיכולוגיה של העבודה בפרט.

מושגי יסוד אלה אמורים להעמיק את הבנתו של הטכנאי במערכת הארגונית שבה יפעל. המושגים מוצבים ברמת ה"ידע" בלבד. בנוסף מוצגים העקרונות ההלכתיים לסיום מערכת תקינה של יחסי אנוש בעבודה.

הלומד ירכוש כלים וגישות מודרניות מקובלות בתחום הנעת עובדים, סגנונות ניהול ופיתוח מודלים, כדי שידע להשתלב בתהליכים אלה בארגון, ולא בהכרח להוביל אותם.

### מטרות התכנית

1. להקנות ללומד מושגי יסוד בפסיכולוגיה של העבודה ובפסיכולוגיה תעשייתית.
2. לאפשר ללומד לקשר בין תגמולים כספיים ושיטות שכר עידוד לבין גורמי הנעה פסיכומוטיביים בארגון.
3. להציג את ההיבטים הפסיכולוגיים הבלתי פורמליים בקבלת החלטות ובתפקוד מערכות פורמליות.

### דרכי הוראה / למידה מומלצות

1. שימוש באירועים מובנים לגירוי, דיון בקבוצות וסיכום האירוע והלקחים הלימודיים על ידי המורה.
2. שימוש בתרגילים אישיים וקבוצתיים להצבת עקרונות בתחומי הפסיכולוגיה.
3. מומלץ שימוש בסרטים (ראו רשימה) – כולל דיון וניתוח של כל סרט על ידי תלמידים וסיכום המורה.

4. סרטים מומלצים (המכון לפריון העבודה והייצור):

- א. העוצמה בהקשבה
- ב. ישיבות ארוכות
- ג. יותר ישיבות ארוכות
- ד. לחשוב כמנהל
- ה. דרכי מנהיגות
- ו. הקללה
- ז. ההצלה
- ח. הגדרת עיסוקו של מנהל
- ט. מנקודות מבטי
- י. מלים-מלים
- יא. תופעת פיגמליון
- יב. דיון משמעת

## תכנים

שעות	נושאי לימוד
8	1. מבוא
8	2. הפרט במערכת הארגונית
8	3. הארגון כמערכת חברתית
8	4. הנעה
8	5. אישיות
8	6. מנהיגות
12	7. הכנסת שינויים
<b>60</b>	<b>סה"כ</b>

## פירוט התכנים וחלוקת השעות המוצעת

שעות	נושאי לימוד
8	<p><b>פרק 1 מבוא</b></p> <p>1.1 מהות ההתנהגות האנושית</p> <p>1.2 הפסיכולוגיה של העבודה</p> <p>1.3 העבודה והטכנולוגיה</p> <p>1.4 הארגון בעידן הטכנולוגיה</p>
8	<p><b>פרק 2 הפרט במערכת הארגונית</b></p> <p>2.1 מושגי ה"אישיות"</p> <p>2.2 תקשורת ותפיסה</p> <p>2.3 תקשורת בין-אישית</p> <p>2.4 שילוב הפרט בארגון</p> <p>2.5 פיתוח ארגוני</p>
8	<p><b>פרק 3 הארגון כמערכת חברתית</b></p> <p>3.1 קבוצת העבודה</p> <p>3.2 תסכול וקונפליקט</p> <p>3.3 העשרת תפקידים</p> <p>3.4 תקשורת בארגון</p>
8	<p><b>פרק 4 הנעה</b></p> <p>4.1 תורות הנעה</p> <p>4.2 תורות הנעה בתעשייה</p> <p>4.3 מדידת הנעה אישית – מקלנד</p> <p>4.4 הפרט והארגון – ניתוח השוואתי</p> <p>4.5 שחיקה אישית והימנעות ממנה בתעשייה</p>
8	<p><b>פרק 5 אישיות</b></p> <p>5.1 מושגי יסוד בתורת האישיות</p> <p>5.2 האישיות במערך דינמי</p> <p>5.3 איתור התנהגות הזולת</p> <p>5.4 טקטיקה תקשורתית</p>

שעות	נושאי לימוד															
8	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="405 342 638 409"></td> <td data-bbox="638 342 957 409"><b>מנהיגות</b></td> <td data-bbox="957 342 1303 409"><b>פרק 6</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 409 638 454"></td> <td data-bbox="638 409 957 454">מושגי יסוד בתורת המנהיגות</td> <td data-bbox="957 409 1303 454">6.1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 454 638 499"></td> <td data-bbox="638 454 957 499">סגנונות ניהוליים</td> <td data-bbox="957 454 1303 499">6.2</td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 499 638 544"></td> <td data-bbox="638 499 957 544">פיתוח מנהלים</td> <td data-bbox="957 499 1303 544">6.3</td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 544 638 611"></td> <td data-bbox="638 544 957 611">גורמים פסיכולוגיים בקבלת החלטות</td> <td data-bbox="957 544 1303 611">6.4</td> </tr> </table>		<b>מנהיגות</b>	<b>פרק 6</b>		מושגי יסוד בתורת המנהיגות	6.1		סגנונות ניהוליים	6.2		פיתוח מנהלים	6.3		גורמים פסיכולוגיים בקבלת החלטות	6.4
	<b>מנהיגות</b>	<b>פרק 6</b>														
	מושגי יסוד בתורת המנהיגות	6.1														
	סגנונות ניהוליים	6.2														
	פיתוח מנהלים	6.3														
	גורמים פסיכולוגיים בקבלת החלטות	6.4														
12	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="405 611 638 678"></td> <td data-bbox="638 611 957 678"><b>הכנסת שינויים</b></td> <td data-bbox="957 611 1303 678"><b>פרק 7</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 678 638 723"></td> <td data-bbox="638 678 957 723">שלבים בהכנסת שינויים</td> <td data-bbox="957 678 1303 723">7.1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 723 638 768"></td> <td data-bbox="638 723 957 768">התנגדויות לשינויים</td> <td data-bbox="957 723 1303 768">7.2</td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 768 638 813"></td> <td data-bbox="638 768 957 813">דרכים להתגבר על התנגדויות לשינויים</td> <td data-bbox="957 768 1303 813">7.3</td> </tr> <tr> <td data-bbox="405 813 638 880"></td> <td data-bbox="638 813 957 880">קונפליקט ארגוני</td> <td data-bbox="957 813 1303 880">7.4</td> </tr> </table>		<b>הכנסת שינויים</b>	<b>פרק 7</b>		שלבים בהכנסת שינויים	7.1		התנגדויות לשינויים	7.2		דרכים להתגבר על התנגדויות לשינויים	7.3		קונפליקט ארגוני	7.4
	<b>הכנסת שינויים</b>	<b>פרק 7</b>														
	שלבים בהכנסת שינויים	7.1														
	התנגדויות לשינויים	7.2														
	דרכים להתגבר על התנגדויות לשינויים	7.3														
	קונפליקט ארגוני	7.4														
60	<b>סה"כ</b>															

## מושגים עיקריים

הסבר	המושג	
תפיסתם של אנשים בארגון את צורת הפעולה והתפקוד של אנשים אחרים ושל מערכות ארגוניות. האמונות מעמידות את הבסיס לשיפוט ערכי.	אמונות	1.
שגיאה (הטיה) הנוצרת בשלב גיבוש הרושם הראשוני והכללי של המוערך. בהשפעת רושם זה המערך מפתח נטייה להערכה (גבוהה או נמוכה) ומתקשה להבחין באופן אובייקטיבי ברמות השונות של ביצוע המוערך.	אפקט הילה	2.
תפיסות ועמדות משותפות לחברי הארגון באשר לארגון. מדובר בתפיסות בנושאים ארגוניים חשובים כמו: מבנה הארגון, הוגנות התגמולים ואיכות הניהול.	אקלים ארגוני	3.
(1) קבוצת אנשים בעלי מטרה משותפת החשובה לחבריה, הפועלים בתאום ובמשותף ולרשותם המשאבים הדרושים להשגת המטרה. (2) חלוקת התפקידים והסמכויות, הגדרת תחומי הפעולה של היחידות השונות וקביעת צינורות התקשורת להעברת הוראות ודיווח.	ארגון	4.
הענקת מעמד של עצמאות חלקית מבוקרת (אוטונומיה) ליחידות משנה בארגון באמצעות האצלה ממוסדת של סמכויות וחלוקה מוגדרת של תחומי פעילות.	ביזור סמכויות	5.
גישה המבוססת על התפיסה שהעובד יצור חברתי ועל כן ליחסים הבין-אישיים יש השפעה רבה על פעילותו בעבודה ועל כן יש לטפחם.	גישת יחסי אנוש	6.
מודל זה מעמיד במרכז המושג את, ה"אפקטיביות" מושג הנותן תשובה לשאלה: מה הם הנושאים הנכונים שעל המנהל לטפל בהם? כמו: (ניהול לפי מטרות) MBO – Management by Objectives.	גישת ניהול לפי יעדים	7.
העברת הסמכות שהוענקה למנהל מסוים (כולה או חלקה) לבעל תפקיד אחר הכפוף אליו בארגון.	האצלת סמכויות	8.
הגישה רואה בארגון רק את הצד הפורמלי הפועל אך ורק עפ"י חוקים ונהלים ברורים.	הגישה הביורוקרטית	9.
הבאת העובדים לכלל עשייה על מנת להשיג את מטרות הארגון.	הפעלה	10.

הסבר	המושג	
היכולת להביא אדם לשינוי עמדותיו, דפוסי התהגותו וקווי פעולתו בדרך של שכנוע. השפעה היא אמצעי בלעדי כמעט בידי חסרי סמכות פורמלית בארגון להשגת כוח/עצמה. כלומר, אמצעי להשגת כוח/עצמה בידי עובדים ומנהלים זוטרים. ההשפעה לכן פועלת במרבית המקרים מלמטה כלפי מעלה בארגונים. ההשפעה מושגת במקרים רבים באמצעות "עשיית טובות" לאחרים וציפייה לתגמול בהתאם.	השפעה	11.
תהליך ההסתגלות החברתית והפסיכולוגית של העובד החדש בארגון במטרה לגבש הזדהות עם הארגון.	חיברות ארגונית	12.
פירוק משימות הארגון הראשיות למשימות משנה מסוגים שונים והטלת אחריות לביצוען על יחידים, קבוצות עבודה, ומחלקות/ יחידות.	חלוקת עבודה	13.
הפרעות לזרימת תקשורת יעילה בארגון.	חסמים בתקשורת	14.
יחסים המתפתחים בין עובדים למנהלים, שאינם תלויים בתפקידיהם בתוך הארגון, אלא באישיותם ובתכונותיהם.	יחסים לא-פורמליים	15.
יחסים בין עובדים ומנהלים בארגון, המתבססים על חלוקת עבודה ועל תפקידים מוגדרים ומתואמים.	יחסים פורמליים	16.
היכולת הפוטנציאלית של עובדים ומנהלים בארגון לשנות האחד את התנהגות האחר. היכולת להשיג ציות ומשמעת. היכולת המעשית של אדם, או של קבוצת אנשים, לגרום לזולת להתנהג באופן שלא היה מתנהג מרצונו החופשי.	כוח/עצמה	17.
מבחנים שנועדו לבחון אספקטים ריגושיים בהתנהגותו של היחיד ובתכונותיו הנפשיות. למשל, מבחנים המודדים חרדה, נוקשות, סמכותיות, וכיוצא באלה.	מבחני אישיות	18.
כוחות ודחפים הממריצים את האדם לפעולה.	מוטיבציה (הנעה)	19.
סוג של כוח/עצמה של אדם כלשהו להנחות את פעולותיהם של פרטים אחרים. מנהיגים הם אנשים המנחים אחרים למימוש מטרות בדרך כזו שהפרטים רוצים ללכת בה. מנהיגות משלבת בתוכה מאפיינים אישיותיים וסגנוניים של האדם המנהיג, האנשים המונהגים והסביבה שבה מתפתחת המנהיגות. מנהיגות היא כושר ויכולת הפעלת השפעה על ידי אחד מחברי קבוצה מתוך כוונה להניע אחרים לפעולה על פי הדרכים אותן הוא מתווה.	מנהיגות	20.

הסבר	המושג	
מנהיגות המדגישה יותר את חשיבות הממד האנושי וההתייחסות לבעיותיהם ורצונותיהם של המונהגים ופחות את החשיבות של מימושן של מטרות הארגון והמשימה הנדונה.	מנהיגות אנושית מתחשבת	21.
מנהיגות המדגישה יותר את החשיבות של מימוש מטרות הארגון והמשימה הנדונה ופחות את חשיבות הממד האנושי. וההתייחסות לבעיותיהם ולרצונותיהם של המונהגים.	מנהיגות יזמית משימתית	22.
אוסף רכיבים הערוכים על פי סדר, קשורים במבנה פנימי של קשרי תלות והשפעה הדדית ומשתלבים למקשה אחת.	מערכת	23.
מערכת הקשרים האישית חברתית הנוצרת בין העובדים בארגון.	מערכת לא-פורמלית	24.
שיחה מובנית שבמהלכה המעריך משוחח עם המוערך על התרשמויותיו מתפקודו הן כדי להעניק חיזוקים על הישגים והצגת התנהגויות רצויות, והן כדי להחליט על יעדי שיפור בתחומים שבהם נתגלו לקויי תפקוד.	משוב על הערכת תפקוד	25.
העברת הודעה מהקולט אל היוזם, ובה אישור לקליטת המסר והבנתו.	משוב, היזון חוזר	26.
תקנים של מידות או איכויות הנקבעים להבטחת ביצוע פעולה מסוימת.	נורמות	27.
אופן ביצוע עבודת הניהול בה נוקט המנהל. סגנונו מושפע מתכונותיו האישיות ומאופי הארגון.	סגנון מנהיגות	28.
דגם ניהול המאופיין בכך שהמנהל או מנהיג נוהג להיוועץ בעובדיו בקבלת החלטות, מעניק להם סמכויות ומספק את כל האינפורמציה הדרושה להם לקבלת החלטות נכונות.	סגנון מנהיגות דמוקרטי	29.
דגם ניהול בו המנהל או המנהיג אינו מעורב באופן משמעותי בפעולות הקבוצה.	סגנון מנהיגות ליברלי	30.
חברי הקבוצה מקבלים החלטות בכול הקשור לתחומים עליהם הם מופקדים.		
דגם ניהול זה אופייני למנהל או למנהיג הפועל במבנה הארגוני הפורמלי, המרכז בידיו את מרב הסמכויות ואינו משתף את חברי הקבוצה בקבלת החלטותיו.	סגנון מנהיגות סמכותי	31.
תוצאות פעולתם המשותפת של כל החלקים המרכיבים את השלם, גדולה מסך כל תוצאות הפעולה של המרכיבים, במצב של פעולה נפרדת של כל אחד מהם.	סינרגיזם	32.



הסבר	המושג	
הצד הפורמלי של כוח/עצמה. הזכות הפורמלית הניתנת לחבר ארגון לנקוט בצעדים שיאפשרו השגתם של היעדים והמטרות בתחומים הנתונים לאחריותו. זכות הניתנת לבעל תפקיד לקבל החלטות מחייבות בעלי תפקידים אחרים ולהיות אחראי לתוצאות ההחלטות.	סמכות	.33
סמכות שמקורה במעמד ובקרבה אל עמדות השפעה, או מתכונות אופי ופופולריות או לחלופין ממומחיות (אישית, ייחוס)	סמכות אישית	.34
סמכות שמקורה באישיותו של אדם מסוים בארגון, הגורמת לכך שאחרים מתייחסים אליו בהערכה, חיבה, הערצה והולכים אחריו ברצון. סמכות שמקורה במומחיותו של אדם כלשהו בארגון, ידענותו המופלגת או היותו בעל מקורות מידע מעולים.	סמכות התייחסות	.35
זכות פורמלית המאפשרת למנהל להפעיל ענישה או תגמול על כפופים.	סמכות חוקית	.36
סמכות שמקורה במומחיותו של אדם כל שהוא בארגון, הגורמת לכך שאחרים הולכים אחריו ברצון בגלל ידענותו המופלגת או היותו בעל מקורות מידע מעולים.	סמכות מומחיות	.37
הזכות הפורמלית להעניש אחרים בארגון, בדרך כלל כפופים לו.	סמכות ענישה	.38
הסמכות לקבל הכרעות ולתת הוראות פעולה לכפופים. הסמכות נובעת ממקומו של המנהל בהיררכיית הארגון.	סמכות פיקודית	.39
הזכות הפורמלית לתגמל אחרים בארגון, בדרך כלל כפופים לו.	סמכות תגמול	.40
סמכות המוענקת לחבר בארגון לתת הנחיות והוראות בתחומים מוגדרים המיוחדים לו, לעובדים שאינם כפופים לו פיקודית.	סמכות תפקודית	.41
מידת ההשפעה של מנהיג על פעולות ועל קבלת החלטות.	עוצמה	.42
הפרעות ועיוותים בתהליך התקשורת, הפוגעות בו ומונעות את קיומו.	עיצורים בתקשורת	.43
קני מידה לשיפוט לטוב ולרע של משמעות יעדינו בחיים, ויעדיהם של האנשים שמסביבנו. הערכים מסייעים לאנשים להבדיל בין טוב לרע, בין צודק ללא-צודק. הערכים מהווים את הבסיס להתנהגות אתית בארגון. מודעותנו לערכים גבוהה יותר מאשר להנחות היסוד.	ערכים	.44

הסבר	המושג	
סדרת כללי התנהגות המקובלים באותו תחום מקצועי או באותו ארגון.	קוד אתי	.45
הרובד הגלוי של התרבות הארגונית מתייחס לדפוסי התנהגות אופייניים: דיבור, לבוש, תנועה, אסתטיקה וניקיון הגלויים לעין כול, פנימה לעובדים וכלפי חוץ ללקוחות ולספקים. חוקרים הגדירו את הרובד הגלוי כ"דרך שבה הדברים נעשים בארגון".	רובד גלוי	.46
הרובד הסמוי של התרבות הארגונית מתייחס לאמונות, לערכים ולנורמות ההתנהגות, שאינם ברורים וגלויים. ולכן אפשר לזהותם, לתארם ולהסבירם רק באמצעות מחקר מעמיק. הרובד הגלוי משקף בדרך כלל את הרובד הסמוי של ההתנהגות הארגונית.	רובד סמוי	.47
שינוי מהותי בכל המאפיינים – הטכניים, הפוליטיים והתרבותיים של ארגון.	שינוי אסטרטגי	.48
שינוי בתרבות ארגונית, שמקורו בחוסר עניין, בזלזול, או באי-מודעות לחשיבותה ולמרכזיותה של התרבות הארגונית.	שינוי אקראי	.49
שינוי המתמקד באחד המאפיינים של ארגון שאינו בגדר מהפך בצביונו ובתפקודו של ארגון.	שינוי טקטי	.50
מהלך מתוכנן ומבוקר שנועד לחולל מפנה ממשי בצביונו ובתפקודו של ארגון.	שינוי יסודי	.51
שינוי או חידוש מתון בחלק כלשהו במבנה, בהרכב או בתפקוד של ארגון.	שינוי מהותי	.52
שינוי בתרבות ארגונית המתוכנן, מבוקר ומנוהל בדרך שיטתית, תוך שימת דגש על ניהול תהליך השינוי ויעדיו. שינוי מסוג זה דורש בדרך כלל התגייסות, מנהיגות ומחויבות של ההנהלה הבכירה בארגון, ביחוד של ה"אבא המייסד".	שינוי מתוכנן, מבוקר	.53
יציבות הגורמים החיצוניים בסביבת הארגון לאורך זמן. ככל שקטנה יציבות הגורמים הסביבתיים, כן גדל הלחץ הסביבתי לשינוי בתרבות הארגונית.	שינוי סביבתי	.54
שינוי או חידוש מתון בחלק כלשהו במבנה, בהרכב או בתפקוד של ארגון.	שינוי תוספתי	.55

הסבר	המושג	
דפוסי התנהגות, לבוש, דיבור, בינוי, ניקיון, עיצוב, שפת גוף הגלויים לעין כול, הן של עובדים ומנהלים בארגון, והן של מבקרים מבחוץ. לעתים התוצרים הגלויים קשים לפענוח ולפיצוח מדויק. קשה גם לבדוק את השפעתם המדויקת על מטרות הארגון וחבריו.	תוצרים גלויים	.56
אפיון התרבות הארגונית היפנית כפי שנעשה בידי חוקר אמריקני ממוצא יפני, ויליאם אוצ'י. המאפיין התרבותי החשוב ביותר המוצג בספר הנו זה של תרבות ה"קביעות בתעסוקה", שממנו נגזרות משמעויות ופרשנויות רבות לדרכי ההתנהגות וההתמודדות של עובדים, מנהלים וארגונים יפנים עם מצבים שונים בתחום העבודה.	תיאוריה Z	.57
גישות עיוניות המנסות להסביר מה עשוי לגרום לעובדים להשקיע מאמצים ולהתמיד בחתירתם להשגת מטרות הנראות רצויות לארגון. ביתר פירוט, מהם הגמולים בעבודה באיזו כמות ובאיזה הרכב העשויים לגרום להנעה מרבית. למשל, תיאוריית הצרכים של מאסלו, תיאוריית ההוגנות של אדמס או תיאוריית הציפייה/ערכיות ותועלת של וורום.	תיאוריות הנעה בעבודה	.58
גמולים מוצעים לעובדים בנוסף לשכרם הרגיל והם נקבעים על פי רמת התפקוד (היחידני או הקבוצתי) או לפי תרומתם לשיפור בביצועי הארגון.	תמריצים	.59
תקשורת הזורמת בין עובדים שנמצאים באותו מדרג בארגון.	תקשורת אופקית	.60
תקשורת המתקיימת בין סגל המטה המקצועי ובין אנשי יחידות הביצוע בארגון.	תקשורת אלכסונית	.61
תקשורת בין ממונים וכפופים בדרגים שונים בארגון – כלפי מטה וכלפי מעלה.	תקשורת אנכית	.62
כלל התקשורת הפורמלית והבלתי פורמלית הזורמת בארגון.	תקשורת ארגונית	.63
תקשורת הזורמת בארגון בצינורות אקראיים המושתתים על קשרים אישיים וחברתיים (אינה קשורה למבנה הפורמלי)	תקשורת בלתי פורמלית	.64

## ביבליוגרפיה מומלצת

1. אוצ'י וי, **תיאוריה Z**, עתרת, 1983
2. גלוברזון, כרמי, **אנשים בארגון**. ספריית המינהל.
3. לויט, **פסיכולוגיה מינהלתית**, יחדיו, 1970
4. טאב, מנהיים, **הגורם האנושי בעבודה**, דביר, 1965
5. ניומן סומררוי, **תהליך הניהול**, יחדיו, 1979
6. פיטרס, ווטרזון, **כיצד להצטיין בניהול**, עתרת, 1985