

הבסיס המחקרי שמאחורי "פירמידת המוטיבציות"

"הפיתוח החדשני של חברת אנלייזר "פירמידת המוטיבציות", הנו מודל דינאמי, אינטרנטי, און-ליין ונגיש לכל מועמד או עובד, המאפשר קבלת מידע מהיר ומידי על מידת ההתאמה של העובד לארגון תוך זיהוי ערכי העבודה המשמעותיים של העובד והרלוונטיות שלהן לארגון ספציפי. הפיתוח מבוסס (O'Reilly, Chatman, and Caldwell) 1001 The של התיאורטי המודל עקרונות על (OCP Profile Culture Organizational) הספרות המחקרית על מודל זה מצביעה על כך כי לכל ארגון ישנו פרופיל ערכים ייחודי לו (Slocum & Joyce, 2001; Schneider, 1984). התאמה בין פרופיל ערכי העבודה של המועמד לפרופיל ערכי העבודה של הארגון – הינה התאמה שמובילה את המועמד להצלחה במילוי התפקיד, מנבאה רמות ביצוע ובריאות נפשית גבוהות יותר עובדים) Sparrow & (Gaston, 1996; Schneider & Reichers, 1990), צמצום בתחלופת עובדים ושימור העובד בארגון (Johnson & Zimmerman, Brown-Kristof, 2005). לעומת זאת, חוסר הלימה בין מוטיבציות המועמד לפרופיל הארגוני תגרור רמת ביצוע נמוכה, שחיקה, ורצון לעזוב את הארגון.

כיצד אם כן יוצרים פרופיל הארגוני

פירמידת המוטיבציות מורכבת מ 47 היגדים אותם מתבקש המשתמש לשבץ בתוך מבנה פירמידה, בהתאם לשאלה "עד כמה היגד זה מאפיין אותי". השיבוץ מבוסס על טכניקת בחירה כפויה, כלומר לא ניתן לשים יותר מתכונה אחת במשבצת בפירמידה. טווח האפשרויות נע בין "היגד המאפיין אותי ביותר" לבין "היגד שהכי פחות מאפיין אותי". על מנת לקבל את הפירמידת המוטיבציות המאפיינת את התפקיד, יש להעביר את שאלון הפירמידה לעובדים הנבחרים לתפקיד, כאשר ממוצע תשובותיהם על גבי הפירמידה מהווה את הפרופיל הנדרש של התפקיד. במקביל המועמד ממלא את אותה פירמידה.

ציון ההלימה, קרי, מידת הדמיון בין פירמידת המועמד לפירמידת הארגון/ תפקיד, מחושב באמצעות שימוש בנוסחה סטטיסטית אשר מודדת את המרחק בין פרופיל המועמד לפרופיל הארגוני אליו הושווה. ציון ההתאמה נע בין 7 (חוסר התאמה מוחלט) ל-17 (התאמה מושלמת).

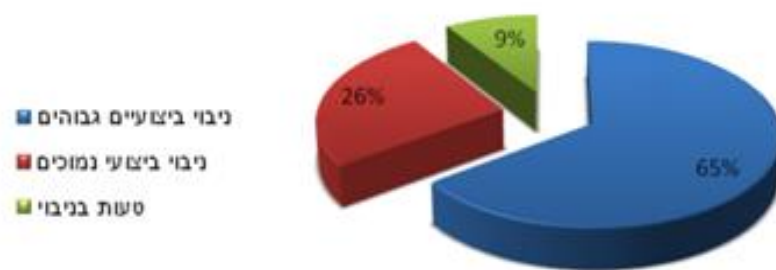
21 המובחרים'

7 ההיגדים אותם יש לדרג על-פני הפירמידה, נחלקים ל 11 קבוצות, המייצגות ערכי עבודה שונים: מסגרתיות, עצמאות, מנהיגות, מוטיבציה בעבודה, חברתיות/צוותיות, העמקה ויסודיות, הישגיות, אסרטיביות, שירותיות, חדשנות, יוזמתיות, יציבות ובשלות. ציון בכל אחד מ 11 ערכי העבודה מתבסס על נוסחה סטטיסטית המשקלל את המיקום שניתן לכל אחד מההיגדים המרכיבים את אותו ערך על פני הפירמידה. ניתוח זה מאפשר הצגה גרפית, הממחישה את מידת החשיבות שמייחס המועמד לכל אחד מערכים אלו, בהשוואה לחשיבות המיוחסת לו בארגון אליו הוא מועמד.

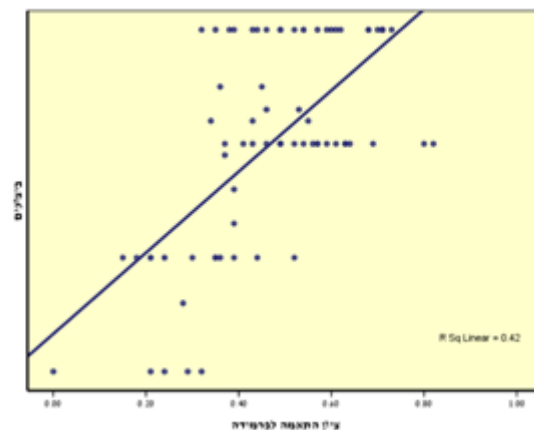
המחקר שבוצע

במהלך השנתיים האחרונות התבצע מחקר מקיף במספר רחב של ארגונים שבמהלכו פתחנו כלי אבחון אינטרנטי, פשוט, קל למילוי וכדאי מבחינה כלכלית, המבא ביצועי עובדים על בסיס התאמת המוטיבציות שלהם לפרופיל הארגוני. ממצאי המחקרים שביצענו מאמתים השערה זו.

ארגונים שבחרו להיות חלק מהמחקר עשו שימוש ב"פירמידת המוטיבציות". כל המועמדים לאותם ארגונים מילאו את הכלי בעת מבחני המיון ונתוניהם נשמרו. לאחר ימכן יצרנו גם את הפרופיל הארגוני או התפקידי. לאחר תקופה שנעה בין שישה חודשים לשנה התבקשו מנהלי הארגון לדווח על רמת הביצועים של העובדים שהשתתפו במדגם. כל עובד קיבל על ידי מנהליו ציוני הצלחה בתפקיד וציונים אלו הושוו לניבוי של הכלי. נימצא כי הפרופיל הארגוני שנוצר לכל ארגון, יצר אבחנה בין עובדים בעלי ביצועיים גבוהים לעובדים בעלי ביצועיים נמוכים. ברמת דיוק של 91% הצליח הכלי לנבא כי עובדים בעלי התאמה לפרופיל הארגוני הינם העובדים בעלי הביצועיים הגבוהים בארגון (65%), וכי עובדים אשר אינם בעלי הלימה לפרופיל הארגוני הינם העובדים שהיצגו ביצועיים נמוכים על פי חוות דעת המנהלים (26%).



הנתונים המדווחים בטבלה המצורפת מייצגים 8 ארגונים שונים, וכוללים מדגם של כ- 177 עובדים. המוטיבציות של כולם נמדדו באמצעות "פירמידת המוטיבציות", ואילו ביצועיהם בפועל דווחו על ידי מנהליהם.



הממצאים מציגים כי קיים קשר חיובי חזק בין ביצועי העובדים ומידת התאמתם לפרופיל הארגוני $(r=0.65, p < 0.05)$. המשמעות היא שעובדים הדומים לפרופיל הארגון או לפרופיל התפקיד הם אותם עובדים שהשתלבותם טובה יותר וביצועיהם גבוהים יותר. כמו כן, נמצא כי עובדים אשר הציגו הלימה נמוכה בין מוטיבציות והערכים שלהם לבין הפרופיל הארגוני היו אלו שדורגו על ידי מנהליהם כבעלי רמת הביצועים הנמוכים בארגון. במחקרי המשך שעשינו בארגונים שונים ולמגוון תפקידים רחב, החל בתפקידי אבטחה, וכלה בתפקידי פיתוח, הגענו אף לניבויים גבוהים יותר (מעל $r=0.7$). בכל הפעמים הוכח שהלימה בין הפרופיל האישי המתקבל ממילוי הפירמידה לבין פרופיל התפקיד מנבאת ברמת דיוק גבוהה הצלחה בתפקיד, כפי שדווח על ידי המנהלים. המתאמים שנמצאו במחקרים שערכנו גבוהים משמעותית מהמקובל במבחני מיון שונים שבהם ציון התאמה מעל 0.5 נחשב לגבוה במיוחד (Schmidt & Hunter 1998)

ד"ר גלית ערמון מאוניברסיטת חיפה פסיכולוגית תעסוקתית מומחית בתחום המבחנים והערכה המלווה את התהליך המחקרי ב-MAPPyramid מסכמת את יתרונותיה כך:

1. תכונות הפירמידה מנוסחות כולן באופן חיובי ובעלות חשיבות זהה, בדרך זו אנו מתגברים על ההשפעה של רצייה חברתית.
2. שאלוני האישיות הקלאסיים מבוססים על סקאלת ליקארט. בשאלונים אלו מתבקשים הנבדקים לדרג עד כמה תכונה מסוימת מאפיינת אותם. החיסרון בדרוג זה הינו שהנשאל יכול לדרג גבוה את כל התכונות וכך לא מתקבל הפרופיל האמיתי של המועמד. מאידך שאלון הפירמידה מבוסס על פורמט של בחירה כפויה. טכניקה זו מאלצת את הנבדק לבצע תיעודף לגבי אילו מהתכונות החיוביות הכי מאפיינת אותו במידה הרבה ביותר, וכך מתקבל פרופיל מהימן יותר.
3. בשאלוני אישיות "קלאסיים" דירוג הנבדק את עצמו אינו אובייקטיבי אלא משקף תכונות ש:
 1. חושב שיש לו
 2. היה רוצה שיהיו לו
 3. חושב שאלו התכונות הנדרשות לתפקיד.בשאלון הפירמידה הנבדק אינו מתבקש לאפיין את תכונותיו (כפי שנעשה במבחני האישיות הקלאסיים) אלא לספק מאפיינים של התנהגויות והעדפות בסביבת העבודה ולכן תשובותיו יותר אוטנטיות ומשקפות.

מחקר תיקוף שנערך בבנק גדול

במהלך שנת 1713 ביצע אחד הבנקים הגדולים מחקר מקיף שבו השווה את תוקף הניבוי להצלחה בתפקיד של מספר כלים. תוצאות המחקר מצביעות על כך שמבדק הפירמידה ניבא טוב יותר מכל כלי אחר, ובכלל זה יום מבחנים מלא שנערך במכוני מיון ועולה בסדר גודל יותר, את מידת ההתאמה הכללית של העובדים לארגון ואת תפקודם הכללי בעבודה. במילים אחרות: מועמדים שציון ההתאמה שלהם לכלי היה גבוה קיבלו גם ציון גבוה על ידי מנהליהם. הטבלה המסכמת של המחקר מצורפת למטה.



לדיוק ופיתוח הקריירה והמשאב האנושי

קריטריון נבאי	ממוצע תפקוד כללי	ציון ביניים	ציון סופי
Analyzer	+	+	+
שאלון אישיותי נפוץ			
מכון מיון א'			
מכון מיון ב'			

ירוק = יכולת ניבוי משמעותית (כמות קשרים גבוהה ועוצמת קשרים גבוהה)
+ = יכולת ניבוי משמעותית על ידי המנבאים הרלוונטיים
תכלת = קיימת יכולת ניבוי, אך לא גבוהה כמצופה
אפור = קיימת יכולת ניבוי, אך בכיוון ההפוך מהמצופה
אדום = לא קיימת יכולת ניבוי

בעקבות המחקר, התחיל הבנק להשתמש בכלי לצרכי אבחון למספר תפקידים.

THEMAZIS1@gmail.com



לפיתוח הקריירה והמשאב האנושי