

## התנהגות ארגונית

- \* התנהגות ארגונית- הפרט קודם לכל.
- \* נושאים שתורמית להתנהגות ארגונית- פסיכו', פסיכו' חברתית, סוציו', אנתרופולוגיה, מדעי המדינה
- \* גישה פרואקטיבית – לקחת אחריות למעשים, נצחון פנימי קודם לנצחון חיצוני
- \* COMFORT ZONE- כל אדם צריך אזור שבו נוח לו. לפעמים צריך לאתר חולשות ונק' שדרושות שינוי בהתנהגות (לא בחולשה) ולנסות להרחיב אותן (כמו למידת שפה..)
- \* **זימברדו** - התנהגות לא תלויה באישיות (ניסוי: משחקי תפקידים אסיר / סוהר- כל אדם אימץ את התכונות של התפקיד שקיבל).
- \* **מילגרם** - ציות לסמכות (ניסוי: אנשים ציינו לסמכות גבוהה והגבירו מכות חשמל פיקטיביות מבלי לחשוב בעצמם על ההשלכות).
- \* **דורקהיים** - רמת השתלבות חברתית וליכוד חב' כמשפיעה על התאבדות
- \* **הופסטד** - 4 מימדי תרבות: אינדיבידואליסטי (מדינות מערביות) לעומת קולקטיבי (לדוג' קולומביה), מרחק כוחני (דיסטנס) גבוה (דוג'- הודו/מקסיקו) לעומת נמוך (ישראל), הימנעות גבוהה מחוסר ודאות (יוון, פורטוגל) לעומת נמוכה (סינגפור, הונג קונג), הבדלי גברים נשים: גבר כוחני (יפן, אוסטרליה) לעומת גבר "נשי" (שוודיה, נורבגיה)

### עקרונות של התנהגות ארגונית

1. עובדים מרוצים יותר פרודוקטיביים- יש לדאוג לשביעות רצונם
    - **הקורלציה בין עובד מרוצה לעובד פרודוקטיבי נמוכה 0.13**
  2. עובדים פרודוקטיביים יותר כשהבוס יותר ידידותי, אמין וזמין
  3. מנהיגים טובים הם אלו המפגינים התנהגות עקבית בכל מצב
    - **כדי להיות מנהיג טוב צריך להיות גמיש**
  4. ראיון הוא כלי מיון אפקטיבי
    - **לראיון עבודה אין תוקף ולכן הוא לא מהווה כלי מיון אפקטיבי**
  5. כולם רוצים עבודה מאתגרת
    - **רוב האנשים מחפשים ביטחון ולא אתגר בעבודה (עם זאת, צריך לחפש ניצחון ולא ביטחון..)**
  6. צריך להפחיד קצת אנשים כדי להוציא מהם את המקס'
    - **לא נכון לאיים על עובדים**
  7. אנשים עובדים טוב יותר מול מטרה כללית ולא מטרה ספציפית שמאיימת וגורמת להגביר תפוקה ע"ח האיכות
    - **מטרות ספציפיות דווקא יכולות להגדיל את הביצועים של העובדים**
  8. כל אדם רוצה ומונע ע"י כסף
    - **יש עובדים שכסף זה לא הדבר הכי חשוב להם**
  9. רוב האנשים מודאגים יותר מרמת השכר שלהם לעומת זו של האחרים
    - **עובדים שרואים שהמשכורת שלהם עולה ושלחם לא- מוטרדים מזה**
  10. הצוותים הכי יעילים הם אלו שנטולי משברים
    - **צוות יעיל הוא לאו דווקא נטול משברים. לפעמים משבר הוא הזדמנות לשיפור. אי טיפול במשבר יוביל לפיצוץ.**
    - **כל העקרונות הנ"ל מופרכים (הטענה הנגדית מסומנת באדום).**
- הגורם לתפוקה- בחירת האנשים הנכונים. ככל שה-IQ גבוה יותר, הפרודוקטיביות והתפקוד גדלים. הקורלציה כאן: 0.63

**בחירת מקצוע- JOHN HOLLAND**

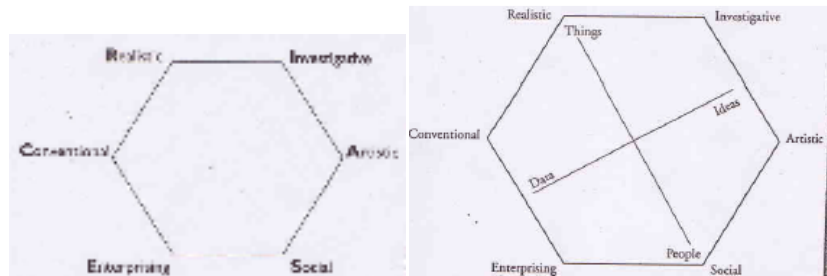
עפ"י הולנד יש ניתן לחלק אנשים וסביבות ל-6 קטגוריות:

ריאלי - REALISTIC , חוקר - INVESTIGATE , אמנותי - ARTISTIC , חברתי - SOCIAL , יזמתי/ עסקי - ENTERPRISE , קונבנציונלי/ שגרתי - CONVENTIONAL

טיפוס / תכונות	ריאלי - R	חוקר - I	אמנותי - A	חברתי - S	יזמתי/עסקי - E	קונבנ/שגרתי - C
<b>תחומי עניין</b>	מכניקה, כלים, עבודה בחוץ, עבודה פיזית, מסודרת	מדע, תיאוריות, רעיונות, מידע, בעיות מופשטות, מעבדות	ביטוי עצמי, הערכה ויכולת אמנותית	אנשים, עבודת צוות, רווחה, שירות קהילתי, הוראה, עזרה	עסקים, פוליטיקה, מנהיגות, השפעה, מכירות, הרפתקאות	סדר, ארגון מידע, כספים, תפעול מחשבים
<b>תחומי עיסוק</b>	הפעלת ציוד, תיקון והרכבה, שימוש בכלים	עבודת מעבדה, פתרון בעיות מופשטות, מחקר	מוזיקה, כתיבה, אמנות ויזואלית	הוראה, סיוע, הסברה	מכירות, ניהול, שכנוע	קביעת תהליכים, ארגון מידע, תכנות, תפעול מחשבים
<b>תכונות</b>	פרקטי, חזק, לא מניח הנחות- מעשי, יכולת בינאישית לא גבוהה	אנליטי, מסודר, אינטלקטואל, סקרן, משכיל, מגוון בתחומי עניין, ראש פתוח, קפדן	ראש פתוח, לא שגרתי, מדמיון, רגיש, יצירתי, אינטואיטיבי, מבולגן	נעים, חברותי, מבין, משכנע, מוחצן, רחמן, קשוב	מוחצן, דומיננטי, הרפתקן, נלהב, חסר סבלנות, מחושב, אנרגטי, מחפש כוח	מסתגל, שמרן, חסר דמיון, מאופק, בעל חשיבה מעשית, מתודי
<b>כישורים פוטנציאליים</b>	מיומנות וכושר המצאה מכני, קואורדינציה	מתמטיקה, כתיבה, ניתוח, חשיבה אנליטית	יצירתיות, כשרון מוזיקלי, יכולת ביטוי אמנותי	יכולת בינאישית, דיבור, הצגת דברים והבנה, בעל תשובה לכל אחד	יכולת דיבור, הכוונה והנעת אנשים	מתמטיקה, ניתוח מידע, שימור נתונים, תשומת לב לפרטים
<b>ערכים</b>	מסורת, פרקטיקה, הגיון בריא, חשיבה מעשית, חופש, שאפתנות, שליטה עצמית	עצמאות, סקרנות, למידה, חכמה, אינטלקטואל, חשיבה לוגית, שאפתנות	יופי, מקוריות, עצמאות, דמיון, שוויון, אומץ	שת"פ, צניעות, שירות החברה, שוויון, הערכה עצמית, יכולת לסלוח	לקיחת סיכונים, מעמד, תחרות, חופש, שאפתנות, לא טוב ביכולת לסלוח ולעזור	דיוק, יציבות, יעילות, קושי לסלוח, חוסר דמיון
<b>מטרות</b>	בניית מערכות או ציוד	המצאת מוצרים שימושיים, תרומה למדע	מפורסם באמנות, פרסום סיפורים, ציורים או יצירות מוזיקליות	עזרה לזולת, סיוע, מורה או תרפיסט	מנהיג, מומחה בכספים ומסחר, אהוב בחברה ולבוש היטב	מומחה בכספים ומסחר, יצירת עבודה רבה
<b>סביבת עבודה</b>	מובנית, מטרות ברורות, תוצאות ברורות, עבודה פיזית, לבוש יומיומי, הנדסה, צבא	לא מובנית, מכון מחקר, איסוף וניתוח מידע, מדע, מעבדות, אוניברסיטה, בי"ח	לא מובנית, יצירתית, גמישה, מעריכה אמנות וחוש אסתטי, ארגונים של אמנות, פרסום, טלוויזיה, מוזיאון, תאטרון	הרמונית, נעימה, עבודה עם אנשים בעלי בעיות, הכשרה, פיתוח, טיפול, משאבי אנוש, שירות סוציאלי, בריאות, עבודה ללא רווח	עסקית, מכוונת תוצאות, יוקרה גבוהה, איכות מוצר גבוהה, מכירות, ניהול, פוליטיקה	מסודרת, חוקים ברורים, תפעול מערכות, טיפול בכסף, אפשרות להכנסה גבוהה, כספים, רו"ח, אדמיניסטרציה
<b>דוגמאות</b>	חשמלאי, טבח, מהנדס מכני, נגר חייט	כלכלן, מבקר איכות, ביולוג, רוקח, טייס	עיתונאי, פילוסוף, דוגמן, צלם, מעצב, ארכיטקט	ברמן, מראיין, פוליטיקאי, יועץ, פיזיותרפיסט	בנקאי, שופט, יועץ ארגוני, עו"ד, מנהל מפעל, דיילת	גבייה, חשב, שמאי, הנה"ח, פקיד, קופאי, מגד עתידות

### הנחות היסוד של המודל של הולנד:

1. ניתן לחלק אנשים וסביבות עבודה לפי 6 טיפוסים
  2. אנשים מחפשים סביבת עבודה שתאפשר להם לבטא את המיומנות שלהם
  3. התנהגות הפרט מושפעת מהאינטראקציה בין האישיות והסביבה
  4. זהו מודל משושה (אקסגונולי) - יכול להעריך את מידת ההתאמה בין אדם לסביבה. הטיפוסים בפינות שאחת מול השנייה במשושה משלימים זה את זה
  5. המודל עובד טוב יותר לגבי אנשים בעלי נטיות מקצועיות ברורות ומגובשות
- \* טיפוס מורכב מ-3 אלמנטים (למשל ASE) - אם 3 האלמנטים קרובים זה לזה בתכונות, האדם יהיה סולידי, הומוגני. אם יש ניגודים רציניים בין 3 האלמנטים זה יכול מצד אחד להוביל להישגים אדירים, אך מצד שני לתחושת ניגוד וחוסר מיצוי

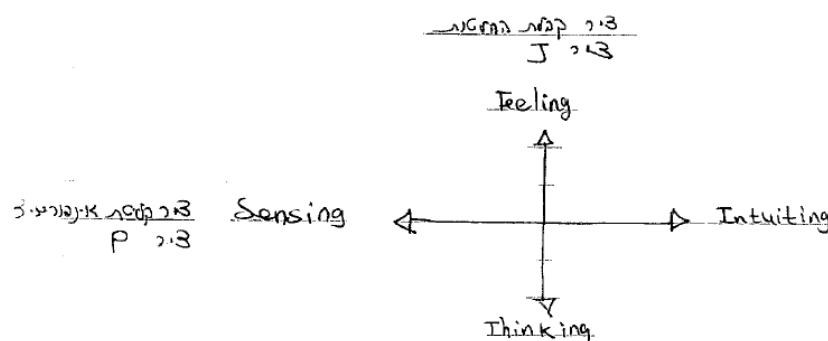


### MBTI - טיפוס אישיות עפ"י קארל יונג

טיפוסי אישיות: מוחצן- אקסטרברט לעומת מופנם- אינטרברט

INTROVERT	EXTROVERT	אזור
מקבל אנרגיה מהעולם הפנימי שלו- רעיונות ומחשבות	מקבל אנרגיה מהעולם החיצוני – אנשים וחפצים	פוקוס/ זרימת אנרגיה
פרטיות, תקשורת כתובה	להיות בציבור, מפגשים פנים אל פנים	העדפות
שימוש במקור עצמו להתבוננות פנימה	אינטראקציה, שימוש במקורות חיצוניים	ערכים
שמרנית, מהורהרת, התבוננות פנימה	אנרגטית חברתית וכוחנית	גישה
חושב לפני שהוא מדבר, שומר על הטריטוריה	חושב בכל רם, חולק מקום, מציג הכל לעולם	סגנון

\* האוכלוסיה מעודדת טיפוסים מוחצנים- שנתפסים כאסרטיביים



ישנם 2 צירים עם 4 פונקציות: בציר P- פרספקטיבה/תפיסה: אינטואיציה (N) לעומת מוחשיות (S)

בציר J- שיפוט: רגש (F) לעומת חשיבה (T)

פונקציה / אזור	SENSING - מוחשיות - S (הרוב באוכלוסייה - 85%)	INTUITION - אינטואיציה - N (12-15% מהאוכלוסייה)	FEELING - רגש - F	THINKING - חשיבה - T
פוקוס / זרימת אנרגיה	עובדות, מתמקד בעבר הווה	אפשרויות, קשרים, עתיד	קריטריונים סובייקטיבים	קריטריונים אובייקטיבים
העדפות	עובדות	תחושות	ערכים	עקרונות
ערכים	המציאות כרגע	מה יכול להיות בעתיד	אנושיות, הרמוניה, סובייקטיביות	חוקים, צדק, הגיון
גישה	שיטתית עד הסוף	מעבר מפעילות אחת לשניה	אישית, יש גוונים של אפור, ערכים, סימפטיה	לא אישית, חיים כשחור/לבן, אנליטית, מקטרגת
סגנון	מתייחס לרעיונות מורכבים כחלקים	מתייחס לרעיונות מורכבים כמכלול	חם וחברותי	עסקי
זיכרון	מניסיון	מסימבולים	רגשני	אינטלקטואלי
דוגמא	אדם יראה תמונה יפה אך בגלל שהוא פרקטי יפחד לבזבז עליה כסף- לא יחשוב שכדאי לקנות אותה ואז למכור אותה בשביל רווח	אדם יראה תמונה יפה ויחשוב על הפוטנציאל הכספי שלה- חשיבה על רווח עתידי	צריך לפטר עובד- או ותיק אך פחות יעיל, או צעיר ולא בקיא בחומר אך יעיל. טיפוס F יפטר את הצעיר	צריך לפטר עובד- או ותיק אך פחות יעיל, או צעיר ולא בקיא בחומר אך יעיל. טיפוס T יפטר את המבוגר

### השיטה לקביעת טיפוס האישיות והציר:

האות הראשונה תהיה תמיד E או I. האות האחרונה תהיה תמיד P או J.

באמצע יכול להיות T/F/S/N בהתאם לנתונים הבאים, כאשר 1=תכונה דומיננטית (ציר Y חיובי), 2 = תכונה מסייעת (ציר X שלילי):

\* אם J בסוף, הסדר יהיה כך: 2 1

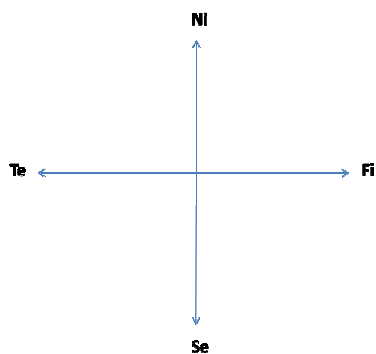
\* אם P בסוף, הסדר יהיה כך: 1 2

\* אם E מופיע בהתחלה, הסדר של J, P יישאר כפי שרשום למעלה

\* אם I מופיע בהתחלה, הסדר של P, J יהיה הפוך ( $1 < P$ ,  $2 < J$ )

\* התכונה הדומיננטית תופיע בצד החיובי של הציר עם הערך של הטיפוס בקטן (E או I).

התכונה המסייעת תופיע בצד השלילי של הציר עם הערך שך הטיפוס ההפוך בקטן (I או E).



לדוג': INTJ < שהשילוב הוא J+I, N הוא הדומיננטי ו- T- יהיה המסייע, בצורה הבאה:

## 16 טיפוסים אפשריים:

E	p	S-ESTP תכונה דומיננטית, טוב בפתרון בעיות מיידי, לא דואג, נהנה ממה שבא, נוטה לאהוב מכניקה וספורט עם חברים, מסתגל, שמרני, אוהב דברים אמיתיים שיכולים לעבוד	S-ESFP תכונה דומיננטית, נוח, חברותי, נהנה בעיקר מדברים שעושה למען אחרים, אוהב לגרום לדברים לקרות, טוב בעיקר בסיטואציות שדורשות הגיון בריא ויכולות בינאישיות	N-ENFP תכונה דומיננטית, נלהב, בעל דמיון, יכול לעשות כמעט כל מה שמעניין אותו, נכון לעזור בעת צרה, מסתמך על אלתור על פני התארגנות מראש	N-ENTP תכונה דומיננטית, מהיר, טוב בדברים רבים, ישיר, אוהב להתווכח בשביל הכיף, נמרץ לפתור בעיות מאתגרות אך יזנח משימות שגרתיות במקום
	j	T-ESTJ דומיננטי, פרקטי, ריאליסטי, לא מתעניין במי שהוא לא יכול להיעזר בו, אוהב לארגן פעילויות, מתאימים לאדמיניסטרציה <b>*ברק אובמה</b>	T-ENTJ דומיננטי, לבבי, ישר, מנהיג בפעילויות, טוב בדברים שדורשים מציאת סיבות ושיחה אינטליגנטית, אוהב לתרום מהידע שלו (לעיתים נראה בטוח בדבריו ממה שבאמת יודע) <b>המנהל הקלאסי</b>	F-ENFJ דומיננטי, אחראי, מודאג ממה אחרים חושבים, מתנהל תוך התחשבות ברגשות האחרים, חברותי, סימפטי, יתאים לנהל קבוצות דיון	F-ESFJ דומיננטי, לב חם, פופולארי, משתף פעולה, צריך הרמוניה ויכול ליצור אותה, מתעניין בעיקר בעבודה שמשפיעה על חיי אנשים
I	p	T-ISTP דומיננטי, שקט, מתבונן, מנתח את החיים בסקרנות והומור בלתי צפוי, בד"כ מתעניין בסיבה ותוצאה לדברים, איך דברים מכניים עובדים וארגון עובדות באמצעות עקרונות לוגיים	T-INTP דומיננטי, שקט, נהנה מתיאוריה ומדע, אוהב לפתור בעיות ע"י ניתוח לוגי, אוהב רעיונות, לא מתלהב ממסיבות ו-SMALL TALKS, צריך קריירה שבה ניתן להיעזר בתחומי עניין חזקים	F-INFP דומיננטי, נלהב ונאמן, מתעניין בשפות, רעיונות ופרויקטים עצמאיים שלו, חברותי אבל בד"כ מתעניין בעיקר במה שהוא עושה מכדי להיות כזה,	F-ISFP דומיננטי, חברותי למדי, רגיש, צנוע לגבי יכולותיו, לא כופה את דעותיו על אחרים, בד"כ לא מתעניין בהנהגה אבל תומך נאמן במנהיגו, בד"כ רגוע לגבי דברים שיש לעשות ולא מעוניין לעשות משהו בחיפזון ולהרוס משהו בדרך
	j	S-ISTJ דומיננטי, רציני, שקט, מצליח בזכות יכולת הריכוז, פרקטי, מסודר, לוגי, לוקח אחריות ומשלים את משימותיו ללא הפרעות	S-ISFJ דומיננטי, שקט, אחראי, חברותי, מצפוני, יעמוד יציב בכל משימה או קבוצה, קפדן, מדויק, בד"כ לא מתעניין בנושאים טכניים, שם לב לפרטים, מתעניין במה אחרים חושבים	N-INFJ דומיננטי, מצליח ע"י התמדה, מקוריות ורצון לעשות מה שצריך או שהוא רוצה, משקיע את עיקר המאמץ בעבודה, מעט כוחני, דואג לאחר, מוערך בגלל עקרונותיו	N-INTJ דומיננטי, בד"כ בעל חשיבה מקורית, מונע ע"י הרעיונות והמטרות שלו, בתחומו יהיה לו את הכוח להחזיק עבודה עם או בלי עזרה, סקפטי, ביקורתי, עצמאי.

\* בשיעור שלנו הכי נפוץ ESTJ ואחריו ISTJ

\* הפכים קיצוניים בד"כ בעייתי בחיי הנישואין, עבודה ובכלל. לדוג': ENFP עם ISTJ

\* שילובים של E-I, SJ-SP או NF-NT : יש משותף אבל גם הרבה דברים הפוכים שגורמים משיכה, לא יחזיק לאורך זמן

**פיתוח התיאוריה ע"י DAVID LEIERSEY**

חלוקת 16 הטיפוסים ל-4:

NF	NT	SJ	SP	טיפוס / אזור
מורכב, יצירתי, מגוון, לא מגובש לגמרי, דכאוני, רוצה לזכות בהכרה, הרמוני, מתפרק במשברים, יכול לראות פוטנציאל באחרים	תיאורטי, מדען, סקרן, סקפטי, חוסך במילים, יוזם	מסודר, מאורגן, אחראי, נאמן, חשוב לו שייכות, מסורת, לא ספונטני, מחושב, רואה עתיד שחור, מתעניין בתוצאה ולא בתהליך	אוהב אקשן, ספונטני, אנרגטי, חייב ריגושים, לא נבהל בשעת משבר, מתעניין בתהליך ולא בתוצאה	תכונות
	עבודה סוציאלית	בונים מפעל- הוא יבנה תהליכים	המפעל קורס – הוא מכבה שריפות	מנהל טיפוס
יפתח דיכאון, מניה-דיפרסיה	יתבודד, סכיזו'	מסכן, תלותי, יפתח מחלת לב/סכרת	הכל יהיה באקסטרים	בקיצינויות, כשישתגע
כשצריך להגיד לא, כשיעבוד עם אנשים מדוכאים, ביקורת	ע"י בירוקרטיה	ע"י מטרות לא ברורות, חוסר וודאות	ע"י שגרה, הגבלת מרחב המחיה	יפעילו עליו לחץ
יקריב את עצמו, היסטרי, ציני	יעבוד קשה, ייכנס לעימותים, חסר סבלנות	יגדיר מחדש את המטרות, הופך לדעתן	קלות דעת	התנהגות בזמן לחץ

**אריק אריקסון- פסיכו' התפתחותית**

לדבריו התפתחות האדם נמשכת לאורך החיים ולא רק בגיל צעיר, בכל שלב יש משברים שצריך להתמודד איתם.

גיל	קונפליקט עיקרי	דמויות משמעותיות להצלחה/כשלון	תמצית הקונפליקט	תוצאת ההצלחה	תוצאת הכשלון
0-1	אמון לעומת חשדנות	האמא	הילד צריך ללמוד לתת ולקבל	תקווה, אמון	דיכאון, בדידות
2-3	אוטונומיה לעומת בושה	הורים ואחים	שליטה בצרכים- צריך ללמד אבל לא להלחץ	נחישות, כוח רצון	אימפולסיבי, כפייתי
3-6	יוזמה לעומת אשמה	הורים ומבוגרים אחרים (גננת/מטפלת)	פיתוח יוזמה, יכולת לשחק, לא לישון עם ההורים	אומץ, מטרה	תחושת אשמה, אכזריות, עקרות
7-12	יצרנות לעומת נחיתות	משפחה, חברים, סביבה קרובה	גיבוש מיומנות פיזית, שכלית, חברתית, משחק עם אחרים, התמודדות עם האחר, שיתוף	שלמות, מסוגלות, מיומנות	נחיתות, מומחה בתחום מסוים אך "תקוע" בכל השאר
12-18	זהות לעומת בלבול זהות	קבוצת השווים- בני נוער בני גילו	גיבוש הזהות, זהות מינית, שיתוף רגשות	נאמנות	קנאות, פנאטיות, חוסר גיבוש עצמי
+20	אינטימיות לעומת בדידות	בני זוג	לומדים לאהוב, לשתף ולקבל זה את זה, קשר אינטימי	יכולת לאהוב ולקבל	בדידות, נמנע מקשרים
30-50	פוריות לעומת קפאון	משפחה, חברה	דאגה לאחרים, לבני המשפחה, הולדת הדור הבא	איכפתיות, דאגה, שמירה על המשפחה	דאגת יתר, דחיית הילדים
+60	שלמות לעומת ייאוש		על האדם להשלים עם מי שהוא ועם החיים ולהתמודד	חוכמה	ייאוש, דיכאון, היפוכונדריה

## קריירה

**קבועה**- אדם בתפקיד מסוים שנשאר בו לאורך זמן (מוסכניק נשאר מוסכניק..) – כיום כמעט לא קיים  
**לינארית**- בהתחלה תפקיד טכני, אח"כ ניהול עבודה, אח"כ ניהול צוות- זה הנורמל לאנשים שלומדים, אך בגלל הקטנת שכבת הניהול בחברות, זה בעייתי וכדי להצליח צריך גם להיות מקצועי ולא רק עם תואר  
**ספירלית** – לימודים > עבודה > לימודים > אקדמיה > כתיבת ספר (אותו תחום, מקומות שונים: כמו הוראה, מעבדות, כתיבה)  
**מזדמנת** – אין קשר בין העבודות (מלצרות, שירות לקוחות, מכירות..)

### בחירת קריירה

1. בחר קודם את סגנון החיים שלך ורק אח"כ את הקריירה בהתאם (לאדם ביישן לא יהיה טוב בעבודה שיווקית)
2. התחל מבסיס מוצק, עבוד על בסיס הכישורים שלך ורק אח"כ עבור לאתגרים.
3. עשה קודם עבודה שאתה אוהב ורק אח"כ מצא את הדרך להפוך את זה לעבודה עם כסף, עבודה עם רווח- אחרת נשברים
4. כוון עצמך לאתיקה, יושרה וערכים - עבוד למען האחר ורק אח"כ לטובתך

### IQ

הפוטנציאל האינטלקטואלי שיש בנו יתחיל לרדת בגיל 18- FLUID IQ. הפוטנציאל האינטלקטואלי שרכשנו לא יורד- IQ CRYSTILIZED

## ראיון עבודה

1. הראיון הינו נפוץ אך אינו בעל תוקף או מהימנות, כך גם לגבי מבחני יושר כגון ביצוע בדיקת פוליגרף.  
למבחנים לעומת זאת קיימים תוקף ומהימנות גבוהים.
  2. באינטרקציה בין אישית יש סימטריה. הדדיות, פתיחות, כנות משפיעות על האינטרקציה- גורם למיקוד המטרה שלה.
  3. ראיון שנעשה בצורה חיובית, עם שאלות המתמקדות בחיפוש תכונות טובות, יוצר אווירה נעימה וכנה עם המראיין.
  4. חשיפה אישית עלולה לפגוע באדם – בין אם זה המראיין או המראיין.
  5. בראיון יעיל המראיין כמעט ולא מדבר, שומר על כללי המשחק, מעורר את סקרנות המראיין ללא שתלטנות ולחץ.
  6. ראיון עבודה גורם לסיטואציה מלאכותית ואז קיים הצורך להשתמש ב- **מודל עאש"ר**: עינים, אוזנים, שכל ישר ורגש.
  - א. **עין** – העין שלנו מסגירה אותנו. קשר עין בראיון מפגין על בטחון ואמינות. לבן מתחת לאישון מעיד על מצוקה ודיכאון.
  - ב. **אוזניים** – **קרל רוג'רס** המציא את שיטת ה- **ACTIVE LISTENING** – "הקשבה פעילה": שינוי עמדות ללא הפעלת כח אלא באמצעות ההקשבה ותוך כדי התמקדות באחר ללא שיפוט וללא עוזרים (**בהמשך יש הרחבה בנושא זה** \*).
  - ג. **שכל ישר** – שימוש בשכל הישר ולשאל שאל' נכונות בכדי לנתח את תשובות המראיין או את שתיקתו.
  - ד. **רגש** – מודעות לרגשות מאפשרת לשלוט בהן. אם מתפתח רגש קיצוני אין אינטראקציה אמיתית בין האנשים:  
 \* מצב בו האדם מפחד אך אומר ומתנהג כאמין כי אינו מודע לפחד – הייטאופוביה (לוחמה ברגש).  
 \* בריחה עקב הרגש – פלייטאופוביה.
- קיים צורך בשילוב בין השכל לרגש – חשיבה ורגש. בנוסף קיימים מספר מאפיינים המעידים על התכונות:  
 כתפיים עקומות מעידות על חוסר שלמות עם מה שאומר / עושה- חוסר בטחון. אגודלים מעידים על תוקפנות.

הכנה לראיון.

המראיין והמראיין צריכים להתכונן ושניהם עוברים את אותו תהליך: בדיקה מהו תאור התפקיד ומטלותיו, ואיזה יכולת נדרשת מכל מטלה. דוג':

התפקיד	המשימה/ מטלות	פירוט תפקיד / יכולות	כישורים ותכונות אופי למועמד
מנהל שיווק	1. לנהל צוות 2. הנעת עובדים 3. טיפול בלקוחות 4. קידום פרויקטים	1. יכולת ניהול 2. מנהיגות 3. תבונה עסקית 4. יוזמה	1. כושר ארגון וחשיבה 2. אומץ וחזון 3. אהבת כסף 4. פתיחות מחשבית

POWER TALK - דיבור במילים גבוהות.

רמה נמוכה באה לידי ביטוי ע"י אחת מהצורות הבאות:

- (1) גמגום – דיבור לא שוטף (2) התחמקות – קושי להזדהות עם העמדה הברורה
- (3) צורך בפידבק מיידי (לדוג': אתם מסכים? נכון?) (4) התלהבות יתרה – הגזמה בתיאור דברים.

הגישה של המראיין צריכה להיות פרו-אקטיבית כדי להצליח, להתכונן לראיון:

פרמטרים לבחינה עצמית כהכנה לראיון עבודהא. תכונות חוזק.

האם אתה עצמאי או משתף פע' בצוות? האם אתה סומך על עצמך? האם יש לך יכולת בינאישית? רצון ללמוד? כושר ניהולי? ניסיון בתחום? יכולת עבודה תחת לחץ? האם אתה יוזם? אחראי? גמיש? נוח לבריות? מתמיד ועקבי? נחוש? יכול לבקש ולקבל עזרה? יסודי? בעל ראש פתוח? נאמן?

ב. תכונות חולשה.

האם יש לך קשיי ביטוי ושפה? בטחון עצמי נמוך? חסר ניסיון? האם יש לך ציונים נמוכים בלימודים? המלצות שליליות? האם אתה חש אפליה (מיעוטים)? האם אתה בעל נכות פיזית או מנטלית? השכלה לא מספקת? יכולת בינאישית לא מספקת (במיוחד לתפקיד ניהולי)? מיומנות בראיונות לא מספקת? עושה עבודה לא יעילה או לא מתודית? מומחה בטווח צר של דברים, או בהרבה דברים? נוטה לדחות טיפול בבעיות, חסר מוטיבציה? נוטה לתכנן לקוי? בריאות לקויה?

הנחות בסיסיות שגויות של האדם המפריעות לו בתפקיד:

- התחושה שהוא חייב לזכות בהכרה ולהצליח
  - התחושה שחייבים להתחשב בו כי הוא התחשב במישהו אחר.
  - התחושה שהעולם חייב לרצות אותו הכי מהר והכי בקלות אחרת לא יוכל להתמודד עם זה
- \* האדם יקבל חזרה פי כמה ממה שהוא משדר!**

פרמטרים לבדיקת התאמת הארגון והמנהל למראיין

מה המפעל מייצר / מוכר? מה גודל המפעל? היכן הוא ממוקם? כיצד הוא מאורגן? מה המחזוריות שלו? מה הרווחיות? מי הם לקוחותיו? מהן אפשרויות הקידום? עד כמה העבודה מובטחת במפעל? איזה סוג עובדים יש שם? כמה עובדים? מה תפקידם? האם סביבת העבודה נעימה? מה קוד הלבוש?



הראיון**הנושאים העיקריים שמבטיחים יתרון בבחירת מועמד:**

1. אסטרטיות של קורות החיים.
2. מעט שאלות במהלך הראיון ע"י המראיין
3. הופעה והתנהגות מכובדת
4. מעט תוקפנות
5. דמיון למראיין בסגנון דיבור וכו'
6. רמיזה על קשר לדמות ידועה אם קיים
7. לבישת סגנון לבוש ברמה אחת מעל המקובל (אך בלי להגזים)
8. טיפ לנשים- להפגין מעט תכונות "גבריות": אומץ, פריט לבוש גברי (???)

**התנהגות המראיין במהלך הראיון:**

1. טיפוח האגו.
  2. ראיון חשאי- אין נוכחים.
  3. לא לאפשר למועמד לדעת כיצד מועמדים אחרים היו מתפקדים בהשוואה לזה שנבחר.
  4. חשוב על התפקיד, קורות החיים והמועמד
  5. מנע הפרעות.
  6. הקשב והשתמש בעיניים
  7. הצג שאלות רלוונטיות למשרה
  8. גרום לנבדק לדבר ובחן את תגובתו- על המרואיין לדבר 75% מהזמן ולהציג את עמדותיו.
- סיכום כללי היסוד למראיין: 1. הכנה 2. הקשבה 3. לא להיות נחמד מדי כדי לא לאבד שליטה

**שאלות בראיון:**

- \* ספר על עצמך
  - \* תן 5 משפטים שמתארים אותך
  - \* מה אתה אוהב בעבודה הנוכחית שלך, מה לא? כנ"ל לגבי עבודות קודמות (חושף את רמת המוטיבציה ודפוס התנהגות בעבודה)
  - \* שאלות על שירות צבאי (בודק יכולת לקבל סמכות)
  - \* שאלות על השכלה- איזה מקצועות אהבת, איזה לא? (מרואיין שמכיר את תאורית הולנד יקטלג את המרואיין), האם היית אהוד בכיתה? (בדיקת היכולות החברתיות)
  - \* שאלות על המשפחה (בודק קרבה למשפחה, השפעתה על המרואיין, האופי של המרואיין
- בראיון אף פעם לא ליזום לחיצת יד ומגע פיזי בכלל (בתור אישה ניתן ליזום לחיצת יד אם היא זוטרה יותר)

## כתיבת קורות חיים וגרפולוגיה

### טיפים לכתיבת קורות חיים:

1. נייר איכותי לבן ללא שורות.
2. ציון פרטים מדויקים לגבי המשרה כולל תאריך, כתובת וטלפון.
3. לא להדפיס את קורות החיים (??).
- הדפסה – ברוב המקומות ניתן להגיש קורות חיים מודפסים אך לעיתים קיימת דרישה להגשה בכתב יד.
4. לשמור על אסתטיות של הטופס.
5. ניסיון תעסוקתי יש לרשום לפי סדר כרונולוגי מהסוף להתחלה, באופן הבא:
  - א. יש לציין: תאריך, שם החברה, כתובת ותפקיד. תחומי אחריות ופעולות עיקריות.
  - ב. יש להתאים למעסיק המיועד ולא לשלוח משהו סטנדרטי לכל מקום.
6. השכלה: יש לציין את שנת סיום הלימודים ולא את משכם, אין צורך ברישום קורסים ספציפים וציונים, במידה וקיים תואר אקדמי אין צורך בציון בית ספר התיכון.
7. שירות צבאי – לציין פרופיל צבאי רק אם זה נותן ערך מוסף כלשהו.
8. להקפיד להשאיר רווחים בין הנושאים: ניסיון תעסוקתי, השכלה ושירות צבאי.
9. יש לציין "המלצות ינתנו לפי דרישה".

### טיפים לכתיבת מכתב פניה:

1. יש לקחת בחשבון מדוע ירצו לקחת אותך- לציין את היתרונות שלך על פני אחרים.
2. אין להשתמש במילים גבוהות (POWER TALK) ולא לכתוב בצורה פורמלית מידי.
3. ניתן לפנות ביוזמה אישית גם ללא דרישה או פניה של מקום העבודה תוך כדי עשיית "שעורי בית".

### גרפולוגיה:

1. לחיצה על העט מעידה על כח פיזי, לחץ ונטיה להתפרצויות.
- \* לחץ חזק מעיד על אדם מעשי, אנרגטי, ריאלי / לחץ חלש מעיד על טיפוס אינטואיטיבי, לא מעשי, ראייה כוללת.
2. במידה וקיימת טעות, למחוק אותה באמצעות קו בודד ולא בטיפקס או ב"קישקוש" על הטעות.
3. להשאיר שוליים – שוליים עליונים מעידים על רמת הנימוס. כשהם רחבים זה מצביע על נימוס וכבוד, רחבים מדי- העמדת פנים והססנות, כשהם צרים מצביע על תעוזה, יוזמה ודינמיות, כשאין שוליים- מעיד על ברוטליות וגסות. שוליים בצידי הדף גורם לדף להראות כמו תמונה – רצון להשאיר רושם, אלה אנשים מאוד זהירים, ללא תעוזה ויוזמה. שוליים ימניים: מעיד על העבר, שוליים שמאליים: עתיד ויחס לזולת. אם הם צרים- עבר טראומטי. אם רחבים- חוסר ביטחון/יוזמה. ללא שוליים- אימפולסיביות.
- שוליים תחתונים- מעיד על היחס ל"אני". רחבים- חוסר מעשיות, העמדת פנים, תחושת קיפוח. חסרים- חוסר התחשבות, חומרנות, קמצנות.
4. אזורי כתיבה- אזור תחתון מעיד על חומריות, מרץ ומיניות. אזור עליון חסר- אדם חסר שאיפות.
5. הטקסט צריך להיות מרווח ומאוורר (מעיד על ריכוז), אבל לא בהגזמה (רווח גדול מדי מצביע על קשיי תקשורת/ דכאון). יחס גדול בין אותיות- ניכור, יחס קטן - תלותיות, קונפורמיות, חוסר עקביות בכתב- אי יציבות נפשית.
6. שורות- אם היא יורדת זה מעיד על דכאון, ניסיון לקבוע עובדות בשטח. אם עולה- גם מעיד על דכאון.

7. כתב יד גדול: מעיד על ביטחון עצמי ומוחצנות, קטן: חוסר ביטחון, מופנמות

8. צורת כתיבה :

א. נטיה לימין ///- כתב מאורגן = טיפוס אינטגרטיבי, זורם, ספונטני, חברותי, מנהיג.

לא מאורגן = טיפוס אימפולסיבי, לא עקבי, פלישה בין שורות, תוקפן, יוזמתי, חסר התחשבות

ב. נטיה למרכז ||- כתב מאורגן = רציונאלי, מחושב.

לא מאורגן ואורך אותיות גדול מהרוחב- חשיבה דומיננטית, כושר הפשטה, אוטיסט, רגש לא מפותח

לא מאורגן ורוחב אותיות גדול מהאורך- נרקסיסט, נרתע מכשלון, רוצה להרשים אחרים

ג. נטיה לשמאל \\\- כתב מאורגן = כתב מסוגן, עם הפרשי אורך גדולים, טיפוס רפורמטי, מעוניין ליצור שינויים,

בד"כ חווה טראומה בעבר והתגבר, רגישות מוגזמת

כתב לא מסודר עם פלישת שורות- טיפוס נזיריטי, חש מאוים ותוקף חזרה, זאב בודד

כתב לא מסודר ולא עקבי, מתאים למתבגרים- יותר בנות מאשר בנים

## שפת גוף

על פי מחקרים ידועים הנתונים באים לגבי פיזור המסר הם: 7% השפעת המילים, 32% השפעת הטון, 61% תנועות ותנוחות גוף.

למרחק בין האנשים יש חשיבות (המרחקים הם גם תלויי תרבות):

(1) מרחק ציבורי – 3 מטרים ומעלה.

(2) מרחק חברתי – עד 3 מטרים.

(3) מרחק אישי – עד מ- 1.2 מטר.

(4) מרחק אינטימי – עד 0.46 מטר.

## תנועות ידיים

לחיצת יד: לחיצת שתי ידיים "כפפה" – מקרינה חמימות (מלאכותית אצל פוליטיקאים) או בחברות מאד קרובה.

לחיצת יד חלשה "דג" מצביעה על חוסר עמוד שדרה, לחיצת יד חזקה מדי "מפצח האגוזים" מעיד על חוזק, מאצ'ואיזם

לחיצת יד צריכה להיות לא חלשה מדי ולא חזקה מדי משוחררת וחמה.

כאשר שמים יד על המותן הדבר מעיד על רצון להגדיל את הטריטוריה – להראות ולהבליט את הגודל – יותר גדול יותר חזק.

כאשר אדם מדבר עם ידיים לצדדים הוא משדר "לא יודע".

גירוד הצוואר – "קפוצ' לי".

כשהיד עולה לפנים – אדם חושב, מעריך את העומד מולו או את הנאמר.

אם היד על הסנטר – מעיד על שעמום.

אצבע על הלחי עם אצבעות על הסנטר – הערכה שלילית.

שילוב ידיים – מחסום, אדישות, התגוננות וחוסר רצון ליצירת קשר.

משחק עם שעון, טבעת – יוצר מחסום, בחורה המחבקת ספרים מפעילה הגנה. בד"כ מסתירים את הלב/איבר המין כדי להתגונן.

שילוב ידיים עם אגרופים קמוצים – זעם, סגור.

כשילד משקר הוא מסתיר את הפה בשתי כפות הידיים, אנשים בוגרים מרימים את היד לפה ומזיזים ללחי או לאף- רושם שלילי.

נגיעה באף/פה – חוסר אמון מצידך, באזן- לא שומע ולא מעניין אותך מה שאומרים, בעיניים- נמאס לך לראות את זה שמולך

אגודל מעיד על תוקפנות מינית או אלימות, אגודלים מחוץ לכיסים מעיד על עליונות.

אצבע מורה - מצביעה על שתלטנות.

עמידה + ידים על החגורה כשהגרונ, חזה, ואגן חשופים - מעיד על בטחון עצמי- אנשי בטחון עם נשק אישי ישימו ידים מאחורי הגב.

אדם עם היד בתוך הפה – אדם תלתי, זקוק לחיזוקים, קל לשכנוע.

נגיעה בשיער, דגש על החלק העליון של הגוף – חשיפה.

אדם העושה תנועות כמו העומד מולו (כמו ראי) זה מאיים.

פתיחת כפות ידיים - מעיד על כנות

כף יד כלפי מטה - חוזק ושתלטנות

### **רגליים/עמידה**

כשעומדים חשופים הדבר מעיד על בטחון עצמי

שילוב הרגליים – מנגנון הגנתי ולא נוח אצל גברים. אצל נשים – מקובל.

תנועות רגליים מעוגלות מעידות על רכות וסימפטיה, תנועות חדות מעידות על אגרסיביות.

הדגשת ירכיים, ידיים מאחור, הברך פונה לכיוון האובייקט – הזמנה

### **ישיבה**

ישיבה נכונה בראיון – ישיבה על העצמות ללא שילוב ידיים/רגליים, לא לשים מחסום עם הידיים, תנועת ידיים מעגלית תוך שיחה.

רגל מונחת לרוחב אחת על השניה וידיים למעלה מאחורי הראש עם מרפקים לצדדים, משדר: "יבוא יום ותהיה גדול וחכם כמוני".

ישיבה עם הגב אל הדלת – ממזער את היושב מולו.

מנהל גדול יושב מאחרי שולחן גדול, על כסא גדול ודי מוסתר, נחקר יושב על כסא חשוף מכל כיוון ובכך החוקר יוצר עליו איום.

### **פנים ומבט**

אישונים מתרחבים – משקפים סימפטיה.

יצירת רושם רציני – משקפיים נותנים הערכת אינטליגנציה בסטיית תקן של 1 כלומר 15 נק' זכות (???)

הסתכלות של "משולש" (עיניים ומצח) יוצר רושם רציני – עסקי.

מבט יותר נמוך עם אף ופה – יותר חמימות – חברתי.

מבט יותר נמוך הכולל את החזה – יותר אינטימי.

שליטה על המבט של בן השיח – קל לשכנע אותו וזאת ע"י עט או מכשיר המסב את תשומת ליבו ושולט על מבטו.

מבט לצד, ראש מורם, פה פתוח, פרק היד הפנימי חשוף – פרובוקטיביות.

הגוף מכוון לזולת - תקשורת בינאישית אוטנטית, אם הגוף פונה לכיוון אחר – אין סיכוי לתוצאה טובה של הקשר או השיחה.

### **הסתרות**

אדם המסתיר את הפה – לא רוצה להגיד, אדם המסתיר את העין – לא רוצה לראות, אדם המסתיר את האוזן – לא רוצה לשמוע

### **עישון**

הוצאת עשן כלפי מעלה – עניין, בטחון, שמחה, יוקרה

הוצאת עשן כלפי מטה – דכאון

\* הישראלים נחשבים כמיומנים בתקשורת בינאישית.

\* קובץ שפת גוף 18- סיכום הנושא כולל תמונות ב-HIGH LEARN.

**מבנה גוף**

טיפוס	נמלט	תלותי	מזוכיסט	שולט	נוקשה
התייחסות לגיל	0-1	1-2	2-3	3-5	4-6
שלב	דחייה (ע"י ההורים)	עזיבה (הורים יוצאים לעבוד, אח חדש..)	השפלה (רצון לרצות את כולם)	בגידה (תסביך אדיפוס)	אי צדק
מבנה גוף	גוף קטן, לא תופס מקום	גוף אנמי, נופל	נוטה להשמנת יתר	אצל גבר- כתפיים רחבות, אצל אישה- אגן רחב	גוף קטן אך פרופורציונאלי מאוד (דוגמנים)
מקור טראומה	הורה מאותו המין	הורה מהמין השני	האם	מהמין הנגדי	הורה מאותו המין
טיפוס	אנרגטי, מפחד לאבד עשתונות בזמן לחץ	לא אנרגטי, זקוק לתמיכה ואהבה, יתייעץ לפני כל צעד, מפחד מבדידות, סקס כאמצעי לזכות בהכרה	נחוש לרצות את כולם ע"ח הנוחות שלו, לא מכיר בערך עצמו, מפחד מחופש	אחראי, דומיננטי, השגי, כריזמטי, דורש תשומת לב מעמדה חזקה (לא כתלות באחרים), לא סומך על אחרים (בעיקר מהמין השני)	תנועות מגושמות, מתרחק מרגשות, שואף לשלמות, מושפע מאחרים, בתחרות, מפחד להנות מהחיים
הערות		פוטנציאל לעזוב את בן זוגו בגלל חשש שלא אוהב אותו		תסביך אדיפוס	תחושה שההורים יאהבו אותו רק אם ירצה אותם

**ישנם 4 שלבים: 1. שלמות 2. משבר 3. מרדנות 4. לבישת מסיכה**

כל הטיפוסים הנ"ל מייצגים את האגו- צריך לעבור משלב 4 של המסיכה- צריך להיות מודע אליה>> לשלב 3 – ממרדנות להשלמה עם מה שאתה>> לשלב 2- השלמה עם ההורים, בעיקר עם זה שגרם לטראומה>> ועד לשלב 1- שלמות, ואז לא צריך מבצר או מסיכה להסתתר מאחוריהם.

**ACTIVE LISTENING****מיקוד ומעקב**

1. להתמיד בקשר עין במהלך הראיון.
2. להתמיד בתנוחת ישיבה טבעית, נינוחה וקשובה.
3. להפגין באמצעות תגובות מילוליות כי הינך ממוקד ועוקב אחר הנאמר במהלך הראיון.
4. להתמיד בשתיקה במקומות הנכונים במהלך הראיון.
5. זכור להתאים קשר העין, תנוחת הגוף, וההתנהגות המילולית ע"פ מאפיינים: תרבותיים, גזעיים, ואישיים של הלקוח.

**נקודות מרכזיות בנושא מיקוד ומעקב**

1. קשר עין
  - א. מראה כי אתה קשוב למסרים המועברים אליך.
  - ב. יש צורך שיהיה ישיר וטבעי מבלי להגיע למצב של נעיצת מבט.
  - ג. יש צורך שיהיה קבוע באופן יחסי – הפסקות תכופות בקשר עין מעבירות מסר של חוסר תשומת לב והקשבה.
  - ד. הזמן הסביר ביותר להפרעה בקשר עין הוא כאשר חלה הפסקה בדיון או כאשר אחד הצדדים שקוע במחשבה.

## 2. תנוחת גוף

- א. צריך שתהיה טבעית קשובה ורגועה המעבירה מסר של עניין.
- ב. על מחוות הגוף להיות קלות וטבעיות.
- ג. הבעת הפנים צריכה להיות מתאימה לנאמר ע"י הלקוח, והנדון ברגע נתון.
  3. תגובות מילוליות.
    - א. צריך שיאמרו בטון חם ומלה הבעה, בקצב מתאים תוך שידור מעורבות.
    - ב. צריך שיאמרו לאחר תגובות או אמירות של הלקוח.
    - ג. אסור שישנו את הנושא או יקטעו את הלקוח.
    - ד. צריך שיתיחסו לדאגות שהובעו קודם לכן ע"י הלקוח כאשר הנושאים לשיחה מוצו.
    - ה. צריך שיעשו תוך התייחסות גם לאמירות מילוליות (תוכן וטון) וגם לאמירות שאינן מילוליות (מבטים, מחוות, ותגובות גופניות אחרות) בהתנהגות הלקוח.
4. שתיקות.
  - א. יכולות לקרות, כיוון שהלקוח לעיתים תכופות זקוק למחשבה.
  - ב. לעיתים תכופות צורת תקשורת חיובית.
  - ג. אסור שיתארכו מידי ללא תגובת המראיין.

**שאלה יעילה**

1. לנסח ולבצע שאלון פתוח.
2. להחליט האם שאלון פתוח הוא הדרך המתאימה במצב נתון.
3. לנסח ולבצע שאלון סגור.
4. להחליט האם שאלון סגור הוא הדרך המתאימה במצב הנתון.
5. לזהות את נוסח הטפסים בשאלון אשר מהם יש צורך להימנע.
6. לבצע עידוד מינימלי
7. להחליט האם עידוד / חיזוק מינימלי נחוץ במצב נתון.

**נקודות מרכזיות בנושא שאלות יעילות**

1. שאלות פתוחות
  - א. שאל שאלות אשר לא ניתן לענות עליהן ב"כן" ו"לא", או בעובדות פשוטות.
  - ב. שאל שאלות בנושא המדובר.
  - ג. שאלות "מה" הן בדרך כלל מכוונות לעובדות.
  - ד. שאלות "כיצד" הן בדרך כלל מכוונות לאנשים.
  - ה. שאלות "התוכל" מספקות גמישות מרבית במתן התשובה.
  - ו. שאלות "מדוע" לעיתים קרובות מעוררות תחושות התגוננות ואינן מומלצות.

## 2. שאל שאלות פתוחות בכדי:

- א. לתת ללקוח יותר הזדמנות לשוחח הרלוונטיים אליו.
  - ב. לאסוף מידע ובכדי לעזור ללקוח לבדוק ולהבהיר את דאגותיו.
  - ג. לתת ללקוח הרגשה נוחה.
  - ד. להתחיל ראיון.
  - ה. לסייע להרחיב נושא מסוים.
  - ו. לקבל מהלקוח דוגמאות ספציפיות לגבי מצב כללי.
3. כאשר שואלים שאלות סגורות
- א. שאל שאלות אשר **ניתן** לענות עליהן ב"כן" ו"לא" או בעובדות פשוטות.
  - ב. שאל שאלות בנושא המדובר.
4. שאל שאלות סגורות כאשר
- א. באופן כללי לעיתים רחוקות עד כמה שאפשר.
  - ב. בעיקר כאשר אתה זקוק למידע החשוב להמשך זרימת הראיון.
5. שאלות אשר מהן יש להימנע
- א. שאלות מרובות באותו משפט.
  - ב. שאלות מכוונות.
  - ג. חקירה נגדית.
6. כאשר מבצעים עידוד מינימלי
- א. השתמש במילים כמו: "ואז", "אהה ו-"נכון".
  - ב. חזור אחר מספר מילות מפתח מהצהרתו האחרונה של הלקוח.
7. בצע עידוד מינימלי בכדי:
- א. לעודד את הלקוח להמשיך לדבר.
  - ב. להראות ללקוח שאתה ממוקד ועוקב אחרי דבריו.

**שיקוף רגשות**

1. לתאר בצורה מדויקת את רגשות הלקוח המועברים אליך.
2. לשקף את רגשות הלקוח בצורה מילולית יעילה.
3. להבהיר את ההגיון מאחורי שיקוף רגשות.
4. להחליט האם שיקוף רגשות מתאים ברגע נתון.

**נקודות מרכזיות בנושא שיקוף רגשות**

1. כאשר מזהים רגשות
  - א. שים לב למרכיב הרגשי בדברי הלקוח.
  - ב. שים לב להתנהגות הלקוח (צורת ישיבה, טון דיבור והיקף המסר).
  - ג. השתמש במגוון רחב של מילים לתיג / סיווג (label) רגשות בצורה מתאימה.
  - ד. זהה את כל טֶנֶח הרגשות של הלקוח.

## 2. כאשר משקפים רגשות

- א. השתמש בביטוי מקדים מתאים אשר לאחריו סיכום ברור ותכליתי של הרגשות אותם מבטא הלקוח.
- ב. שקף רגשות מעורבים.
- ג. על תחזור על מילותיו המדויקות של הלקוח.
- ד. התמקד ברגשות עכשויים, עם שימוש בזמן הווה.
- ה. השתמש במגוון רחב ביטויים מקדימים, לא רק בשימושיים ביותר.

## 3. שיקוף רגשות

- א. עוזר ללקוח לפתח ערנות לרגשותיו.
- ב. עוזר ללקוח לקבל ולהכיר את רגשותיו.
- ג. עוזר לך להפגין כלפי הלקוח שאתה מבין כיצד הוא חווה את עולמו.
- ד. עוזר לך לפתח מערכת יחסים חזקה / יציבה עם הלקוח.

## 4. מתי לשקף רגשות

- א. כתגובה לכל סוגי הרגשות (חיובי, שלילי, או דו-משמעי)
- ב. מבלי להתחשב בכיוון אליו מופנה הרגש (כלפי הלקוח, כלי המראיין או אחרים)
- ג. כאשר ללקוח יש רגשות כלפי המראיין אשר יכולים לעכב התקדמות.
- ד. כאשר הלקוח חווה קושי להמשיך בראיון.

**שיקוף תוכן**

- 1. לנסח מחדש / אחרת את הצהרת הלקוח.
- 2. לנמק מדוע מנסחים אחרת.
- 3. להחליט האם ניסוח מחדש נחוץ במצב הנתון.
- 4. לסכם סדרת הצהרות של הלקוח.
- 5. לנמק מדוע מסכמים סדרת הצהרות של הלקוח.
- 6. להחליט האם סכום מחדש נחוץ במצב הנתון.

**נקודות מרכזיות בנושא שיקוף תוכן**

- 1. כאשר מנסחים מחדש
  - א. אמור שוב את התוכן העיקרי בדברי הלקוח.
  - ב. אל תוסיף או תשנה את הצהרותיו המרכזיות של הלקוח.
  - ג. הימנה לחזור כמו "תוכי" על דיברי הלקוח.
- 2. ניסוח מחדש
  - א. מראה כי אתה קשוב ומשתדל להבין את דברי הלקוח.
  - ב. עוזר לפתח יחסי עבודה בינך לבין הלקוח.
  - ג. משמש לבדיקה האם אתה מבין את הצהרת הלקוח.



ד. עוזר ללקוח לגבש את מחשבותיו.

ה. נותן כיוון לראיון.

3. מתי לנסח מחדש

א. כאשר הלקוח מרגיש מאויים כאשר מדובר ברגשותיו.

ב. כאשר רוצים לבדוק ולהבהיר את תפיסתך לדברי הלקוח.

ג. כאשר ברצונך להראות ללקוח כי אתה מבין את דבריו, ובכך לסייע לקידום הראיון.

## סיכום

כאשר מסכמים, באופן שיטתי שלב את תוכן הנושאים העיקריים מדברי הלקוח ונסח אותם מחדש.

1. סכום

א. מספק מפעם לפעם סקירה כללית תמציתית, ומדויקת לדברי הלקוח אשר עוזרים לו לארגן את מחשבותיו.

ב. עוזר ללקוח לסקור את שנאמר עד אותה נקודה בראיון.

ג. מגרה את הלקוח לבצע בדיקה למחשבה על נושאים החשובים לו.

ד. מאפשר למראיין לשמור על ראיון מאורגן.

2. מתי מסכמים

א. כאשר דברי הלקוח ארוכים, מבולבלים וקו מחשבתו אינו אחיד.

ב. כאשר הלקוח מציג מספר רעיונות שאינם קשורים האחד לשני.

ג. בכדי להוסיף כיוון ובהירות לראיון.

ד. בכדי לעבור משלב לשלב במהלך הראיון.

ה. בסיום הראיון

ו. בכדי להציג את שנאמר בפגישה הקודמת.

## מוטיבציה

= כח, מניע, רצון.

\* עבודה- מהשורש ע.ב.ד- מרמז על סבל ולכן אנשים לא אוהבים לעבוד. מצד שני, להיות בלי עבודה שונאים ותר.

מלאכה- מהמילה "מלאך"- נשמע טוב לאנשים.

**Deci- Cognitive Evaluation Theory** - עפ"י התיאוריה, לאנשים שמקבלים תגמול כספי בעבודה יורדת המוטיבציה

**Festinger**- דיסוננס קוגניטיבי- ניסוי עם 2 קב' שעשו עבודה מאוד משעממת, אחת תמורת \$1 והשנייה תמורת \$20.

הקב' הראשונה הייתה בעלת המוטיבציה לעבודה והשנייה אמרה שהיה מאוד משעמם- הסיבה, דיסוננס קוגניטיבי

היו היה..

**8000 לפנה"ס- עידן האבן**, עיקר העבודה: ציד וליקוט, המשמעות: העבודה היא חלק מההישרדות היומיומית

**2500-3000 לפנה"ס- עידן הנחושת**, עיקר העבודה: חקלאות, המשמעות: לאנשים היה עודף, עושר בחיים

**500-800 לפנה"ס- עידן הברזל**, עיקר העבודה: עבודת פרך לעומת עבודות צווארון לבן (מלאכה, פוליטיקה וכו'). זו תחילת

הציוויליזציה, הקמת ערים ואימפריות, יש חלוקה בין אלו שיש להם כסף ואלו שאין להם

**1000 לספירה- עידן הכנסייה**, התייחסות לעבודה בחיוב אך עדיין יש הבדלי מעמדות

**1500 לספירה- רפורמציה פרוטסטנטית- מארתין לותר וג'ון קלווין**. ישו יאהב את האדם החרוץ והחסכוני ויתגמל אותו בהתאם

להישגיו. האופי הגרמני/בריטי בנוי על גישה זו.

**1769 לספירה - מהפכה תעשייתית- WATT** - המצאת מנוע הקיטור, במקום בתי מלאכה יש מפעלים. הבעיה: לעובדים יש

תנאים נוראיים: שעות רבות, שכר מועט, עונשים פיזיים

**1911- ניהול מדעי- TAYLOR- Time&Motion Study** - חילק את תהליך העבודה לתנועות ומשם בחר את התנועות הכי

יעילות ובנה תהליך עבודה אפקטיבי יותר > הוביל לקיצוץ כ"א ורווח לחברות. עפ"י הגישה שלו, במקום "לחלק את העוגה" צריך

להגדיל אותה כדי שיהיה מספיק עבודה לכולם, ליצור חלוקת עבודה בין העובדים, לבנות רשימת משימות מפורטת ולתת לעובד

הנחיות ברורות על מה לעשות, מתי ואיך. המניע היחיד: כסף

**1913- Ford** - קו הייצור הראשון. כל עובד עושה חלק מסוים בעבודה וכולם עושים אותה עבודה. (ב-1921 לאחר שעשה הון, קנו

את החב' ג'נרל מוטורס)

**1930- Mayo - Human Relations** - עפ"י גישה זו גיבוש צוותים, מכתבים ומתנות מהנהלה הם חלק מיחסי האנוש וגורם

להזדהות, מנהיגות, פיתוח. מסקנתו: תנאי העבודה לא משפיעים על התפוקה (היא עולה בכל מקרה), אך היחס מהמנהלים תורם

לעליית התפוקה. ניסוי על נשים מצא שהשילוב של יחס טוב ותנאים לא טובים לא הביא לעליית תפוקה ולכן ההמלצה הייתה בסוף

לא לעשות "מנהיגות מתחשבת" ש"סתם" מזהה את צרכי העובד, אלא גם לעזור לו לספק אותם. (תיאוריה של תוכן עבודה)

**Maslow- פרמידת הצרכים** - פסיכו' הומאניסטית. על פיו, לא ניתן לעבור שלב בפרמידה עד שהאדם מילא את הצורך הקודם.

הצרכים הראשונים נועדו להשגת המטרה שהיא הגשמה עצמית- להיות מי שאתה.

עפ"י מאסלו, 90% מבני האדם נמצאים בשלב סיפוק הצרכים הבסיסיים. אלו שלא הגיעו להגשמה עצמית- נירוטיים, מתעסקים

בהבטחת עתידם באופן תמידי ונמנעים מלהתפתח, לקחת סיכונים. לאדם שיחפש השגים, כבוד עצמי והגשמה יש סיכוי לבריאות.

האדם צריך להסיר את המסכה ולהיות עצמו- ברגע שעשה זאת יש לו סיכוי ל-GROWTH.

מנהל טוב צריך לראות באיזה צורך נמצא העובד ולנסות לספק את הצורך ובכך להגביר אצלו את המוטיבציה.

לדבריו, האדם ביסודו הוא טוב. על אף גורמים גנטיים וסביבתיים בעלי השפעה, עדיין הבחירה היא ביד האדם.

**מחקר על קופים** - חילק הורים של קופים לקב' בתנאים זהים, מלבד זה שחלק חייו לבד ואחרים גדלו עם בובה. אלו שהיו עם הבובה ידעו איך להתנהג עם הגורים שלהם. אלו שלא- הפכו לאכזריים. המסקנה: אם שמספקת יחס חם תבטיח התפתחות טובה של התינוק. מחקר נוסף בדק דומיננטיות וראה שקופים לא נלחמים על תפקיד "הבוס" מאחר והדבר ידוע מראש. הקוף הדומיננטי משרד תכונות שונות מהשאר.



**מחקר על סטודנטים**: סטודנטיות דומיננטיות העדיפו גבר דומיננטי יותר.  
**B-love**: אדם תובע חיבה ופרגון מבן הזוג, לא מרוכז בתוצאה אלא בתהליך.  
**D-love**: אדם פועל מתחושת שלמות ולא חוסר. אוהב, לא מציב דרישות, סבלני.

**Adams - תיאורית ההוגנות** - כמות הכסף לא חשובה אלא כמה האדם מקבל ביחס לאחרים וביחס להשקעה שלו- כולם משווים. לכל אדם יש INPUTS – דברים שהאדם משקיע ו- OUTPUTS, הדברים שהוא מקבל בתמורה להשקעה (יוקרה, כבוד, משכורת).

השוואה של אדם את ה- OUTPUTS/INPUTS עם אחרים:

תוצאה שווה: $\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_o}{I_o}$ נותנת תחושת שוויון והוגנות ולכן אין מוטיבציה	כשהוא מקבל פחות מאחרים (UNDER PAY) $\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_o}{I_o}$ תהיה לו מוטיבציה אך הוא יעשה הרבה עבודה באיכות ירודה (אם יהיה איכותי, יצא "פראייר")	כשהוא מקבל יותר מאחרים (OVER PAY) $\frac{O_p}{I_p} > \frac{O_o}{I_o}$ תהיה לו מוטיבציה ויעשה עבודה איכותית, יתאמץ $\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_o}{I_o}$ למרות שהוא חסר ניסיון)- OVER PAY, תהיה לו מוטיבציה
--	--	--

המסקנה: OVER PAY / UNDER PAY הם הגורמים למוטיבציה. אנשים מחפשים יחסים הוגנים בסביבתם ונוטים לשנות את היחסים אשר אינם הוגנים. המוטיבציה לפעולה נובעת מהרצון להימנע ממצב של חוסר הוגנות  
**Herzberg - מודל שני הגורמים** (KICK HIM IN THE ASS) KITA - יכולה להיות למנהל השפעה שלילית פיזית (לפטר מי שלא עושה את העבודה) או פסיכולוגית (נתינת משאבים שליליים) או השפעה חיובית (אומרים לעובד שיתן את המקס' ויקבל תנאים טובים).

בשני המקרים זו לא מוטיבציה, מאחר ובשיטה זו האדם פועל עפ"י חיזוקים חיוביים ושלייליים וברגע שיפסקו, הוא יפסיק גם. לכן, לפי הרצברג, עובד שאומר שהוא לא מרוצה מהתנאים וחושב שאם ישנו לו אותם זה יגרום למוטיבציה- טועה. טבע האדם= לברוח מכאב (קיים אצל כולם), טבע של אברהם אבינו= להגיע להתפתחות אישית. שיפור תנאים לעובד לא מרוצה (-) יאזנו אותו למצב (0). כאן ניתן להתייחס לגורמי הגיינה – שכר, מדיניות, סגנון ניהול, יחסי אנוש- צרכים שסיפוקם יביא למצב נייטרלי. יש להביא אותם רק עד הגבול הרצוי. כדי להביא עובד ממצב (0) ל- (+), כלומר עם מוטיבציה, יש להרחיב את העיסוקים של העובד ולהשתמש בגורמים מוטיבטוריים- השגים, גיוון ותוכן עבודה, אחריות ומומחיות. גורמים אלו יש להעלות. אין צורך לעשות חלוקת עבודה אלא לאתגר את העובדים. (תיאוריה של תוכן עבודה)

**Halkman&Oldham - Job Characteristic Model** - מודל משופר של הרצברג ומנוגד לטיילור. למוטיבציה דרושים 3 תנאים:

1. על העובד לדעת את התוצאות (ע"י שיחות משוב).
  2. להרגיש אחריות לעבודה (ע"י קבלת אוטונומיה)
  3. להרגיש שהעבודה שלו משמעותית (ע"י מגוון כישורים, הגדרת תפקיד וחשיבות של העבודה/תפקיד)
- מדידת חשיבות העבודה נעשית ע"י בדיקה אם היא משפיעה על הרווחה או לא- אנשים שעוסקים בכל תהליך הייצור יחוו חשיבות בעבודה לעומת אנשים שעובדים בתהליך נקודתי בקו ועוסקים כל הזמן באותו דבר.

**1964-Vroom - תורת הציפיות** - ישנם 3 פרמטרים הגורמים מוטיבציה:

1. ציפיות- ציפיות של העובד שאם יתאמץ יגיע לתוצאה. בלי זה אין מוטיבציה להצלחה, יכול להתפתח מ-0 עד 1.
2. אמצעים –אינסטרומנטליות, לפעמים אדם עושה את המקס' אך אין אופציה לעלות בסולם –נע מ-0 עד 1
3. ערך (valance)- עד כמה התוצאה חשובה ומה חשוב (משפחה, קריירה, קידום), נע מ: 1- ל:1+ הסיבה היא שיכולים להיות גם ערכים שליליים לעבודה, למשל אדם שרוצה תפקיד עם מינימום אחריות, ראש קטן וכו'.

עפ"י ורום, מטרות קלות יניעו את האדם כי הציפיות הן מקסימליות במקרה זה, אנשים כאלו יתעניינו בעיקר בסביבה/אחרים. אנשים מונעים לעבוד באופן מודע לגמרי, כשהם מצפים שיוכלו להשיג את הדברים שירצו מעבודתם (עפ"י זה, צריך להבהיר לעובד שעבודה קשה תשפר את ביצועיו, שהעל עבודה קשה הוא יתוגמל והתגמול יהיה בעל ערך חיובי לעובד, הוא ירצה אותו).

**Locke&Letham - תיאורית הצבת מטרה/ ניהול לפי יעדים** - מחקר על נהגי משאיות שהיו מעמיסים 65% מהמשקל המקס'. הוא ביקש מהם להעמיס 95% והם הגיעו עד 85% גרם לרווח רב. לפי מודל זה, מטרות קשות אך לא בלתי אפשריות, שהעובד מקבל עליהן משו, גורמות לביצוע גבוה ולמוטיבציה. אנשים אלו יתעניינו בעיקר במשימה (task). מטרה משמשת כוח מניע משום שהיא גורמת לאנשים להשוות את יכולת הביצוע שלהם למה שנדרש כדי להשיג את המטרה על מנת שתהיה מוטיבציה על האדם להאמין ביכולתו להצליח ועליו לראות את המטרה כמטרתו האישית (לא רק בשביל הארגון).

**McClelland - תיאורית צרכים** (כמו מאסלו). במחקרו נסע לעיירה קטנה וניסה לשדל בעלי עסקים לפתח צורך בהישגים- תוצאות מדהימות. ההשקעה באנשים גרמה לצמיחה כלכלית בעיירה. על פיו, הצורך בהישגים מביא לצמיחה כלכלית (אצל מנהלים הצורך זה צריך להיות ברמה בינונית, אחרת הורס). בנוסף צריך גם צורך בכוח ו שליטה וצורך ביחסים חברתיים (צריך להיות נמוך אצל מנהלים - למנוע העדפה). אם הצורך הוא ברמה נמוכה אצל אדם ולא מתאימה לתפקיד, הוא ייכשל (מנהל שלא מרגיש צורך בכח לדבריו, מטרות בינוניות 50:50 יביאו למוטיבציה. במקרה זה, האדם יתעניין בעיקר בעצמו)

\* **תיאוריות של תוכן עבודה** - מה מניע עובדים? (טיילור, מיו, הרצברג, הקמן ואולדהם)

\* **תיאוריות של תהליך** איך תהליך המוטיבציה מתבצע? (ורום, לוק, מקלילנד)

**בשורה התחתונה** - יש מחקרים שיאששו ויפריכו כל אחת מהתיאוריות. כדי להגיע לתיאוריה טובה כדאי להסתכל על הגישה של מאסלו, אך לפיו יש דינמיקה (צריך להשלים צורך אחד כדי לעבור לבא..) בעוד שיש אנשים שרק צורך אחד מעניין אותם (דוג': WORKOHOLICS).

**ההצעה היא לשים את הפרמידה הפוך –הסבר:**

ילד קטן מתעניין רק בעצמו, הוא שלם עם עצמו ויודע מה הוא רוצה <אח"כ ההורים מנסים לכוון אותו לכל מיני כיוונים ואז הוא מוותר על ההגשמה העצמית לטובת ההערכה שלו ושל האחרים, לומד להגיע להישגים <אח"כ הוא רוצה להרגיש שייך חב' ולכן יורד עוד שלב, לדעתו הערכה תלויה בשייכות <אחרי שלא האמין שהוא אהוב מספיק יחפש ביטחון וצרכים פיזיולוגיים, כסף לכן, ניתן לחלק את הפרמידה מחדש לאוריינטציה ל:

- 1) משימה (הרצברג ולוק), 2) לעצמך (טיילור ומקלילנד), 3) לאחרים/שייכות (מיו, ורום)