

## **התנהגות ארגונית הגדרה**

התנהגות ארגונית- הפרט במרכז.

ההשפעה של התנהגות ארגונית נובעת מ- פסיכולוגיה (מנסה לתת מענה על התנהגות מסויימת של אדם, מה גורם ומה מניע), סוציולוגיה (השפעה של הסובבים על הפרט), אנתרופולוגיה, תרבות המדינה.

## **עקרונות ההתנהגות הארגונית לעומת המציאות.**

**המשפט הראשון זה העיקרון, השני אם – זה המציעות.**

עובדים מאושרים יותר פרודוקטיביים רוב האנשים יותר פרודוקטיביים כאשר הבוס מסביר פנים וזמין להם.

- הקורלציה בין עובד מרוצה לעובד פרודוקטיבי נמוכה 0.13

המנהיגים הטובים הם אלה שמפגינים התנהגות עקבית גם בנסיבות משתנות.

- כדי להיות מנהיג טוב צריך להיות גמיש

ראיון עבודה זה כלי מיון אפקטיבי המאפשר להפריד בין מועמדים שיהיו טובים לבין אלה שיכשלו.

- לראיון עבודה אין תוקף ולכן הוא לא מהווה כלי מיון אפקטיבי.

כל אחד מבקש עבודה מאתגרת.

- רוב האנשים מחפשים ביטחון ולא אתגר בעבודה (עם זאת, צריך לחפש ניצחון ולא

ביטחון..)

צריך להפחיד קצת אנשים כדי להוציא מהם תועלת.

-לא נכון לאיים על עובדים

מכון שמטרות ספציפיות מפחידות את האנשים ניתן לקבוע מטרות ביניים ולבקש מהעובדים לעשות

את המקס'.

-מטרות ספציפיות דווקא יכולות להגדיל את הביצועים של העובדים

כל אחד מונע על ידי כסף.

- יש עובדים שכסף זה לא הדבר הכי חשוב להם

רוב האנשים יותר דואגים לרמת השכר שלהם ופחות אכפתיים מה אחרים מקבלים.

- עובדים שרואים שהמשכורת שלהם עולה ושלהם לא- מוטרדים מזה

צוותי עבודה אפקטיביים ביותר כאשר אין ביניהם קונפליקטים.

- צוות יעיל הוא לאו דווקא נטול משברים. לפעמים משבר הוא הזדמנות לשיפור. אי טיפול

במשבר יוביל לפיצוץ.

הגורם לתפוקה- בחירת האנשים הנכונים. ככל שה-IQ גבוה יותר, הפרודוקטיביות והתפקוד גדלים. הקורלציה כאן: 0.63

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

### **Zimbardo (זימברדו) – פסיכולוג**

ניסה לענות על השאלה- מדוע אנשים מתנהגים בצורה סדיסטית?, האם האופי או גורמים חיצוניים הם האחראיים בעזרת ניסוי: בנה בית סוהר במרתף אוניברסיטה- קבוצה של סטודנטים שחולקו לסוהרים ואסירים (כמו הסרט). בהתחלה הנסיינים לקחו את זה באיזי ואז עם הזמן התפתחה מתיחות בין ה"אסירים" ל"סוהרים" ואימצו לעצמם תכונות של בעלי התפקידים הללו. הסוהרים הפכו סדיסטים. הוא ניסה להוכיח בניסוי זה שהתפקיד שאתה מבצע הוא זה שקובע ולא האישיות שלך. 1/3 מהאנשים סירבו להשתתף בענישה של ה"אסירים".

### **s. milligram (מילגרם)- פסיכולוגיה חברתית**

בדק איך עונש משפיע על זיכרון. על כל טעות בתשובה ניתנה מכת חשמל (V30-450). 65% מהנסיינים הסכימו להמשיך את הניסוי לאחר התחלתו, 3.7% הגיעו ל V 350. אדם יכול להפוך לסדיסט ופושע בעקבות ציות לסמכות, מפני שזה מתווגג אצלו בראש כ"אשמת המערכת".

### **E. Durkhei (דורקהיים) - סוציולוג**

בדק בתחילת המאה העשרים את שיעור ההתאבדויות בתרבויות שונות. הרצון להתאבד נובע מהשתלבות חברתית, ליכוד והשפעות חברתיות. בשוודיה שנחשבת מדינה קרירה (מבחינת יחסים) שיעור ההתאבדויות גבוה כי האנשים שם אינם מוכנים לסבול.

### **Hofsted (הופסטד) - סוציולוג**

1. אינדיבידואליזם- לבדל את עצמך (מדינות המערב- אוסטרליה, ארה"ב, בריטניה).
2. קולקטיביזם- דאגה לאחרים (קולומביה, פקיסטן, וונצואלה).
- Power Distance- שיוויון/ פער בין אנשים ביחס למשטר- פיליפינים, מקסיקו, הודו (גבוה), אוסטרליה, ישראל, דנמרק (נמוך)
3. הימנעות מחוסר וודאות- יוון, יפן, פורטוגל (גבוהה), הונג קונג, סינגפור, דנמרק (נמוכה).
4. גבריות/ נשיות- יפן, ונצואלה, אוסטרליה (הפרדה ברורה מאוד), שווצריה, נורבגיה, דנמרק (שיוויון).

## בחירת מקצוע לפי המודל של (הולנד) John Holland-

### הנחות היסוד של המודל:

#### 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 (אקסגוני)- 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

- 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

#### הוספת המשושה

חלוקת כל האנשים ל 6 טיפוסים:

**REALISTIC ריאלי-** בעל יכולת מכאנית, פסיכו מוטורית, אתלטית מפותחת, כושר טכני חזק ובעל קורדינציה, יכולת בינאישית לא גבוהה.

אופי- אוהב להיות בחוץ, ישר, אוהב מכונות, ציוד בע"ח וצמחים.

**ערכים** - מסורת, פרקטיקה, הגיון בריא, חשיבה מעשית, חופש, שאפתנות, שליטה עצמית

סביבה- מובנית, יעדים ברורים, קווי סמכות מוגדרים, עבודת כפיים, המיקוד הוא על תוצאות מוחשיות.

תחומי תעסוקה- צבא, הנדסה, מלאכה.

**INVESTIGATE חוקר-** כושר ניתוח מובהק ויכולת אנליטית, טוב במתמטיקה, אוהב ללמוד, מעדיף לעבוד לבד ראש פתוח.

סביבה- לא מוגדרת, רכישת ידע, מוכוון מחקר מדע ומעבדות ובי"ח.  
תחומי תעסוקה- מדע, מתמטיקה, רפואה.

**ARTISTIC אומנותי-** טיפוס מורכב ויצירתי, אידיאליסט, בעל חוש לרעיונות והזדמנויות חדשות.  
אופי- ראש פתוח, לא שגרת, מדמיון, רגיש, יצירתי, אינטואיטיבי, מבולגן.  
**ערכים** - יופי, מקוריות, עצמאות, דמיון, שוויון, אומץ  
סביבה- לא מובנית, גמישה, מעריכה אומנות וחוש אסטטי, ארגונים של אומנות, פירסום.  
תחומי עיסוק- אומנות, קולנוע, מוזיאון, גלריה.

**social חברתי-** ידידותי, מוצא סיפוק במתן עזרה לזולת, יכולת דידקטית, טיפוס אימפולסיבי.  
סביבה- הרמונית, נעימה, בה ניתן לעבוד עם אנשים בהדרכה, לסחוב אנשים לכיוון רוחני. יכולת  
בינאישית, דיבור, הצגת דברים והבנה, בעל תשובה לכל אחד  
תחומי עיסוק- הוראה, משאבי אנוש, מלונאות, שירותי בריאות.

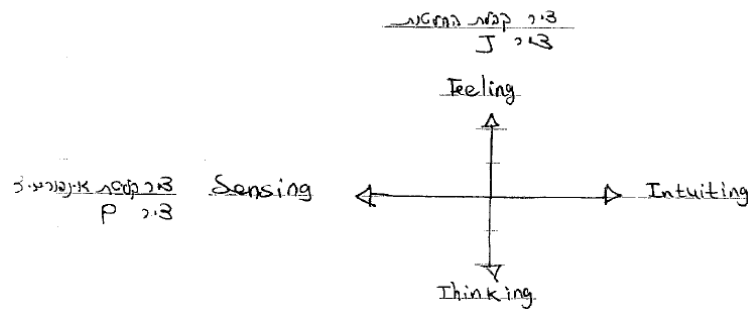
**ENTERPRISE יוזמתי-** אסרטיבי, חברתי, בעלי כושר ביטוי, אוהב שליטה, מיומנות בין אישית מפותחת,  
מעוניין לשפר מעמד חברתי,  
**ערכים** - לקיחת סיכונים, מעמד, תחרות, חופש, שאפתנות, לא טוב ביכולת לסלוח ולעזור  
סביבה- בה ניתן לגלות יוזמה, סביבה יוקרתית, עסקית, מכוונת תוצאות, מכירות, פוליטיקה.  
תחומי עיסוק- בנקאי, שופט, יועץ, ניהול.

**conventional קונבנציונאלי-** ניתן לסמוך עליו בעיניים עצומות, יעיל, מתמיד, מסודר, עירני.  
סביבה- מסודרת, כללים ברורים, מדיניות עיבוד נתונים, שליטה על כסף, פוטנציאל להכנסות.  
תחומי עיסוק- אדמיניסטרציה והנהלת חשבונות

## טיפוסים לפי קארל יונג- MTBI (Myers/Briggs)

### 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 ( $J < P$ ,  $1 < 2$ )
  - \* 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).
  - ישנם 2 צירים עם 4 פונקציות: בציר P- פרספקטיבה/תפיסה: אינטואיציה (N) לעומת מוחשיות (S) בציר J- שיפוט: רגש (F) לעומת חשיבה (T)



### EXTROVERT מוחצנים

- פוקוס/ זרימת אנרגיה - מקבל אנרגיה מהעולם החיצוני – אנשים וחפצים
- העדפות - להיות בציבור, מפגשים פנים אל פנים.
- ערכים - אינטראקציה, שימוש במקורות חיצוניים
- גישה - אנרגטית חברתית וכוחנית
- סגנון - חושב בכל רם, חולק מקום, מציג הכל לעולם

### INTROVERT מופנמים

- פוקוס/ זרימת אנרגיה - מקבל אנרגיה מהעולם הפנימי שלו- רעיונות ומחשבות
- העדפות - פרטיות, תקשורת כתובה
- ערכים - שימוש במקור עצמו להתבוננות פנימה
- גישה - שמרנית, מהורהרת, התבוננות פנימה
- סגנון - חושב לפני שהוא מדבר, שומר על הטריטוריה

בציר P- פרספקטיבה/תפיסה: אינטואיציה(N) לעומת מוחשיות(S)

**SENSING- מוחשיות- S (הרוב באוכלוסייה- 85%)**

**פוקוס/ זרימת אנרגיה** - עובדות, מתמקד בעבר הווה

**העדפות** - עובדות

**ערכים** - המציאות כרגע

**גישה** - שיטתית עד הסוף

**סגנון** - מתייחס לרעיונות מורכבים כחלקים

**זיכרון** - מניסיון

**דוגמא** - אדם יראה תמונה יפה אך בגלל שהוא פרקטי יפחד לבזבז עליה כסף- לא יחשוב שכדאי לקנות אותה ואז למכור אותה בשביל רווח

**INTUITION- אינטואיציה – N (12-15% מהאוכלוסייה)**

**פוקוס/ זרימת אנרגיה** - אפשרויות, קשרים, עתיד

**העדפות** - תחושות

**ערכים** - מה יכול להיות בעתיד

**גישה** - מעבר מפעילות אחת לשניה

**סגנון** - מתייחס לרעיונות מורכבים כמכלול

**זיכרון** - מסימבולים

**דוגמא** - אדם יראה תמונה יפה ויחשוב על הפוטנציאל הכספי שלה- חשיבה על רווח עתידי

בציר J- שיפוט: רגש(F) לעומת חשיבה(T)

**FEELING רגש – F**

**פוקוס/ זרימת אנרגיה** - קריטריונים סובייקטיבים

**העדפות** - ערכים

**ערכים** - אנושיות, הרמוניה, סובייקטיביות

**גישה** - אישית, יש גוונים של אפור, ערכים, סימפטיה

**סגנון** - חם וחברותי

**זיכרון** - רגשני

**דוגמא** - צריך לפטר עובד- או ותיק אך פחות יעיל , או צעיר ולא בקיא בחומר אך יעיל.

טיפוס F יפטר את הצעיר

**THINKING חשיבה – T**

**פוקוס/ זרימת אנרגיה** - קריטריונים אובייקטיבים

**העדפות - עקרונות**

**ערכים - חוקים, צדק, הגיון**

**גישה - לא אישית, חיים כשחור/ לבן, אנליטית, מקטרגת**

**סגנון - עסקי**

**זיכרון - אינטלקטואלי**

**דוגמא - צריך לפטר עובד- או ותיק אך פחות יעיל, או צעיר ולא בקיא בחומר אך יעיל.**

טיפוס T יפטר את המבוגר טיפוס F יפטר את הצעיר

## **Leiersey- חלוקת 16 הטיפוסים של MBTI ל 4 קבוצות : (פרוט מתיחת אל כול טיפוס בקבוצה)**

SP - (ISFP /ISTP /ESFP /ESTP)

תכונות- אוהב אקשן, ספונטני, אנרגטי, חייב ריגושים, לא נבהל בשעת משבר, מתעניין בתהליך ולא בתוצאה.

לחץ נגרם מ- כאשר שום דבר לא קורה, כאשר מידע לא ברור או חוסר מידע, חוסר חופש, מגבלות. התנהגות בזמן לחץ- מתעקש על דרך, התמוטטות. SP מתמקד בתהליך ובלעדיו לא ניתן להוציא ארגון ממשבר.

ISFP - F דומיננטי, חברותי למדי, צנוע לגבי יכולותיו, לא כופא את דעותיו על אחרים, בדר"כ לא מתעניין בהנהגה אך תומך נלהב במנהיגו, לא מעוניין לעשות משהו בחיפזון ולהרוס אותו בדרך.

ISTP - T 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.

ESFP - S דומיננטי, נוח, חברותי, נהינה בעיקר מדברים שעושה למען אחרים, אוהב לגרום לדברים לקרות, טוב בעיקר בסיטואציות שדורשות הגיון בריא ויכולות בינאישיות

ESTP - S דומיננטי, טוב בפיתרון בעיות מיידי, לא דואג, נהינה ממה שבה, נוטה לאהוב מכאניקה וספורט עם חברים, מסתגל, שמרני, אוהב דברים אמיתיים שיכולים לעבוד.

SJ - (ISFJ /ISTJ /ESFJ /ESTJ)

תכונות- חייב לעמוד בל"ז, לפתור בעיות בסביבה יציבה ומובנית, עירנות לפרטים, לתכנון מראש, מתעניין בתוצאה ולא בתהליך.

לחץ נגרם מ- כאשר יעדים לא ברורים, כאשר יש שינויים בתורנויות וחוסר שליטה. התנהגות בזמן לחץ- מנסה לקבוע יעדים חדשים, מחפש משאבים, שליטה, דעתן. SJ מתמקד במוצר או במסגרת (אף לא בשניהם) ובלעדיו לא תהיה יציבות.

ISFJ - S דומיננטי, שקט, אחראי, חברותי, מצפוני, יעמוד יציב בכל משימה או קבוצה, קפדן, מדויק, בדור"כ לא מתעניין בנושאים טכניים, שם לב לפרטים, מתעניין במה אחרים חושבים.

ISTJ - S דומיננטי, רציני, שקט, מצליח בזכות יכולת הריכוז, פרקטי, מסודר, לוגי, לוקח אחריות ומשלים את משימות ללא הפרעות.

ENFJ - F דומיננטי, אחראי, מודאג ממה שאחרים חושבים, מתנהל תוך התחשבות ברגשות אחרים, חברותי, סימפטי, יתאים לנהל קבוצות דיון.

ESTJ - T דומיננטי, פרקטי, ריאליסטי, לא מתעניין במי שלא יכול לתרום לו, אוהב לארגן פעילויות, מתאימים לאדמיניסטרציה.

NT - (INTJ /INTP /ENTJ /ENTP)

תכונות- חשוב לזכות בכבוד, בהישגים מאנשים שהוא מכבד, חשובה אוטונומיה, אנשים עם המון הגיון, תמימים.

לחץ נגרם מ- כאשר עבודה חסרת טעם ויחסים מסובכים.  
התנהגות בזמן לחץ- עובד יותר מדי כאשר נלחץ, מתווכח, חסר סבלנות.  
NT מתמקד ברעיונות חדשניים ובלעדיו לא תהיה אסטרטגיה.

INTP - T דומיננטי, שקט, נהינה מתיאוריה ומדע, אוהב לפתור בעיות ע"י ניתוח לוגי, אוהב רעיונות, לא מתלהב ממשימות קטנות, צריך קריירה שבה צריך להיעזר בתחומי עניין חזקים.

INTJ - N דומיננטי, בדור"כ בעל חשיבה מקורית, מונע ע"י הרעיונות והמטרות שלו, בתחומו יהיה לו את הכוח להחזיק עבודה עם או בלי עזרה, סקפטי, ביקורתי, עצמאי.

ENTJ - T דומיננטי, לבבי, ישר, מנהיג, טוב בדברים שדורשים מציאת סיבות ושיחה אינטליגנטית, אוהב לתרום מהידע שלו, המנהל הקלאסי.

ENTP - N דומיננטי, מהיר, טוב בדברים רבים, ישיר, אוהב להתווכח בשביל הכיף, נמרץ לפתור בעיות מאתגרות אך יזנח משימות שגרתיות במקום.

NF - (INFJ /INFP /ENFJ /ENFP)

תכונות- לעזור לאחרים לזכות בהוקרה ובתמיכה, להיות בסביבה מאתגרת והרמונית, למצות עד הסוף את הקישורים שלו, בדור"כ מתלהבים ובעלי תבונה.  
לחץ נגרם מ- משברים, ביקורת של הסובבים, מעבודה עם אנשים מדופרסים.  
התנהגות בזמן לחץ- יקריב את עצמו, היסטרי, ציני.



NF מתמקד באנשים ובלעדיו לא תהיה אווירה טובה בארגון.

N-INFJ דומיננטי, מצליח ע"י התמדה, רצון ומקוריות לעשות את מה שצריך או רוצה, משקיע את עיקר המאמץ בעבודה, מעט כוחני, דואג לאחרים, מוערך בגלל עקרונותיו.

F-INFJ דומיננטי, נלהב ונאמן, מתעניין בשפות, רעיונות ופרויקטים עצמאיים שלו, חברותי אך בדר"כ מתעניין במה שהוא עושה כדי להיות כזה.

F-ESFJ דומיננטי, לב חם, פופולארי, משתף פעולה, צריך הרמוניה ויכול ליצור אותה, מתעניין בעיקר בעבודה שמשפיעה על חיי אחרים.

N-ENFP דומיננטי, נלהב, בעל דימיון, יכול לעשות כמעט כל מה שמעניין אותו, נכון לעזרה בעת צרה, מסתמך על אלתור על פני התארגנות מראש.

### סוגי קריירה

קבועה- אדם שנמצא בקריירה מסוימת נשאר בה לאורך זמן- כיום כמעט שלא קיים.  
ליניארית- בהתחלה תפקיד טכני אחרי זה ניהול עבודה, אחר זה 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- להיות כל הזמן סביב אותו התחום.  
מזדמנת- אין קשר בין העבודות- מלצרות, שירות לקוחות וכו'.

### בחירת קריירה:

1. בחר קודם את סגנון החיים שלך ורק אח"כ את הקריירה בהתאם.
2. התחל מבסיס מוצק, עבוד על בסיס הקישורים 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.
4. כוון את עצמך לאתיקה, יושר וערכים- עבוד קודם למען אחרי ורק אח"כ למען עצמך.

### ראיון עבודה

1. ראיון ומבחנים יושר אינם בעל תוקף או מהימנות. למבחנים- כן.
2. הדדיות, פתיחות, כנות משפיעות על האינטרקציה.
3. ראיון שנעשה בצורה חיובית= אווירה נעימה וכנה עם המראיין.
4. חשיפה אישית עלולה לפגוע באדם – בין אם זה המראיין או המראיין.
5. בראיון יעיל המראיין כמעט ולא מדבר.
6. ראיון עבודה גורם לסיטואציה מלאכותית <מודל עאש"ר: עינים, אוזנים, שכל ישר ורגש.

- א. עין-קשר עין בראיון מפגין על בטחון ואמינות. לבן מתחת לאישון מעיד על מצוקה ודיכאון.
- ב. אוזניים – קרל רוג'רס: **ACTIVE LISTENING**, שינוי עמדות ללא כח אלא ע"י הקשבה והתמקדות באחר.
- ג. שכל ישר – לשאול שא' נכונות ולנתח את תשובות המרואיין או את שתיקתו.
- ד. רגש – מודעות לרגשות מאפשרת לשלוט בהן. רגש קיצוני=חוסר אינטראקציה אמיתית בין האנשים

### הכנה לראיון.

המרואיין והמרואיין צריכים להתכונן ושניהם עוברים את אותו תהליך: בדיקה מהו תאור התפקיד ומטלותיו, ואיזה יכולת נדרשת .

### POWER TALK - דיבור במילים גבוהות.

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

- 1) גמגום 2) התחמקות – קושי להזדהות עם העמדה 3) צורך בפידבק מיידי 4) התלהבות יתרה – הגזמה בתיאור דברים.

### פרמטרים לבחינה עצמית כהכנה לראיון עבודה

- א. תכונות חוזק.
- ב. תכונות חולשה.

### הנחות בסיסיות שגויות של האדם המפריעות לו בתפקיד:

- א. חייב לזכות בהכרה
- ב. חייבים להתחשב בו
- ג. העולם חייב לרצות אותו

### פרמטרים לבדיקת התאמת הארגון והמנהל למרואיין

מה המפעל מייצר / מוכר? מה גודלו וכו'.

### הראיון

### הנושאים העיקריים שמבטיחים יתרון בבחירת מועמד:

1. אסטטיות 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 המראיין לדבר 75% מהזמן ולהציג את עמדותיו. **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? (מראיין שמכיר את תאורית הולנד יקטלג את המראיין), האם היית אהוד בכיתה? (בדיקת היכולות החברתיות)

\* שאלות על המשפחה (בודק קרבה למשפחה, השפעתה על המראיין, האופי של המראיין

בראיון אף פעם לא ליזום לחיצת יד ומגע פיזי בכלל (בתור אישה ניתן ליזום לחיצת יד אם היא זוטרה יותר)

**המראיין האידאלי-** דומה למראיין, רציני אך חביב. לא ללבוש יותר מ 3 צבעים, לא נעלי ספורט, תסרוקת מסודרת, לא הרבה תכשיטים או איפור, לא חשוף, להיות מסודר, נאה ומושך, הבעת פנים חביבה, מגע עיניים, ניקיון. נשים- לבוש גברי, צבעים כהים, להדגיש תכונות גבריות, אגרסיבי, עינייני, לא רגיש. בדינמיקה קבוצתית להגיד דברים פרובוקטיביים.

## **כתיבת קורות חיים**

**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 וציונם, 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 = אדם מעשי, אנרגטי, ריאלי / לחץ חלש = 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 = רמת הנימוס. רחבים = נימוס וכבוד, רחבים מדי = העמדת פנים והססנות, צרים = תעוזה, יוזמה ודינמיות, כשאין שוליים = מעיד על ברוטליות וגסות.  
שוליים בצדי הדף גורם לדף להראות כמו תמונה – רצון להשאיר רושם, אלה אנשים מאוד זהירים, ללא תעוזה ויוזמה. שוליים ימניים = העבר, שוליים שמאליים = עתיד ויחס לזולת. צרים = עבר טראומטי. רחבים = חוסר ביטחון/יוזמה. ללא שוליים = אימפולסיביות.  
שוליים תחתונים = היחס ל"אני". רחבים = חוסר מעשיות, העמדת פנים. חסרים = חוסר התחשבות, חומרנות.
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 נזירי, חש מאוים ותוקף חזרה, זאב בודד  
כתב לא מסודר ולא עקבי, מתאים למתבגרים- יותר בנות מאשר בנים

## שפת גוף

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

למרחקים בין אנשים יש חשיבות (המרחקים הם תלויי תרבות):

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

1) מרחק ציבורי – 3 מטרים ומעלה (2 חברתי – עד 3 מטרים. 3) אישי – עד מ- 1.2 מטר. 4) 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 – "קפוץ 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, באוזן- 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 כשהגרון, 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

## הקשבה פעילה 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 בראיון.
4. להתמיד בשתיקה במקומות הנכונים בראיון.
5. זכור להתאים קשר עין, תנוחת גוף והתנהגות מילולית ע"פ מאפיינים: תרבותיים, גזעיים ואישיים של הלקוח.

נק' מרכזיות בנושא מיקוד ומעקב:

1. קשר עין:

- א. מראה כי אתה קשוב למסרים המועברים אליך.  
ב. יש צורך שיהיה קשר 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 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.  
3. תגובות מילוליות:  
א. צריך שיאמרו בטון חם ומלא 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 שיתייחסו לדאגות שהובעו קודם ע"י הלקוח כאשר הנושאים לשיחה מוצאו.  
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 צריך זמן למחשבה.  
ב. לעיתים תכופות צורת תקשורת חיובית.  
ג. אסור שיתארכו מדי ללא תגובת המראיין.

### **שאלה יעילה**

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

### **נק' 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 בד"כ מכוונות לעובדות.  
ד. שאלות "כיצד" הן בד"כ מכוונות לאנשים.  
ה. שאלות "התוכל" מספקות גמישות מרבית בזמן התשובה.

1. שאלות "מדוע" לעיתים קרובות מעוררות תחושת התגוננות ואינן מומלצות.
2. שאל שאלות פתוחות בכדי:
  - א. לתת ללקוח יותר הזדמנויות לדבר על הנושאים הרלוונטים אליו.
  - ב. לאסוף מידע בכדי לעזור ללקוח לבדוק ולהבהיר את דאגותיו.
  - ג. לתת ללקוח הרגשה נוחה.
  - ד. להתחיל ראיון.
  - ה. לסייע להרחיב נושא מסויים.
  - ו. לקבל מהלקוח דוגמאות ספציפיות לגבי מצב כללי.
3. כאשר שואלים שאלות סגורות:
  - א. שאל שאלות אשר ניתן לענות עליהן ב"כן" או "לא" או בעובדות פשוטות.
  - ב. שאל שאלות בנושא המדובר.
4. שאל שאלות סגורות כאשר:
  - א. באופן כללי לעיתים רחוקות ככל האפשר.
  - ב. בעיקר כאשר אתה זקוק למידע החשוב להמשך זרימת הראיון.
5. שאלות אשר יש להימנע מהן:
  - א. שאלות מרובות באותו משפט.
  - ב. שאלות מכוונות.
  - ג. חקירה נגדית.
6. כאשר מבצעים עידוד מנימאלי:
  - א. השתמש במילים כמו "ואז", "אהה" ו"נכון".
  - ב. חזור אחר מס' מילות מפתח מהצהרתו האחרונה של הלקוח.
7. בצע עידוד מינימאלי:
  - 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 ההיגיון מאחורי שיקוף הרגשות.
  4. להחליט האם שיקוף רגשות מתאים ברגע נתון.
- נק' 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 לסיווג רגשות בצורה מתאימה.
    - ד. זהה את כל טווח הרגשות של הלקוח.

2. כאשר משקפים רגשות:

א. השתמש בביטוי מקדים אשר לאחריו סיכום ברור ותכליתי של הרגשות אותם מבטא הלקוח.

ב. שקף רגשות מעורבים.

ג. אל תחזור על מילותיו המדויקות של הלקוח.

ד. התמקד ברגשותיו העכשוויים עם שימוש בזמן הווה.

3. שיקוף רגשות:

א. עוזר ללקוח לפתח עירנות 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.

ב. מבלי להתחשב בכיוון אליו מופנה הרגש.

ג. כאשר ללקוח יש רגשות כלפי המראיין אשר יכולים לעקב 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 סיכום מחדש נחוץ במצב הנתון.

### נק' מרכזיות בשיקוף תוכן:

1. כאשר מנסחים מחדש:

א. אמור שוב את התוכן העיקרי בדברי הלקוח.

ב. אל תוסיף או תשנה את הצהרותיו המרכזיות של הלקוח.

ג. הימנע מחזרה כמו "תוכי" אחר הנאמר.

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 מאוים 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 את תוכן הנושאים שלב אחרי שלב מדברי הלקוח ומנסחים אותם מחדש.

1. סיכום:

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

ב. עוזר ללקוח לסקור את מה שנאמר עד אותה נק' בראיון.

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

ד. מאפשר למראיין לשמור על סדר בראיון.

2. מתי מסכמים:

א. כאשר דברי הלקוח ארוכים, מבולבלים וקו המחשבה שלו אינו אחיד.

ב. כאשר הלקוח מציג מס' רעיונות שאינם קשורים אחד לשני.

ג. בכדי להוסיף כיוון ובהירות לראיון.

ד. בכדי לעבור משלב לשלב הבא בראיון.

ה. בסיום הראיון.

ו. בכדי להציג את מה שנאמר בפגישה הקודמת.

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

קונפליקט עיקרי	גיל	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 להלחיץ	נחישות, כוח רצון	אימפולסיבי, כפייתי
3-6	יזמה לעומת אשמה	הורים ומבוגרים אחרים (גננת/מטפלת)	פיתוח יזמה, 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, שחק 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, לשחק 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
-----	----------------------	---	-------	----------------------------

מבנה גוף של מי?

טיפוס	נמלט	תלותי	מזוכיסט	שולט	נוקשה
התייחסות לגיל	0-1	1-2	2-3	3-5	4-6
שלב	דחייה (ע"י ההורים)	עזיבה (ההורים יוצאים לעבוד, אח חדש)	השפלה (רצון לרצות את כולם)	בגידה (תסביך אדיפוס)	אי צדק
מבנה גוף	גוף קטן, לא תופס מקום- נוכחות לא מורגשת, טיפוס חולמני	גוף אנמי, נופל	נוטה להשמנת יתר	אצל גבר- כתפיים רחבות, אצל אישה- אגן רחב	גוף קטן אך פרופורציונלי מאוד (דוגמנים)
מקור טראומה	הורה מאותו המין	הורה מהמין השני	האם	הורה מהמין השני	הוראה מאותו המין
טיפוס	אנרגטי, מפחד לאבד שליטה בזמני לחץ	לא אנרגטי, זקוק לתמיכה, יתייעץ לפני כל צעד, מפחד מבדידות, סקס כאמצעי לזכות בהכרה	נחוש לרצות את כולם ע"ח הנוחות שלו, לא מכיר בערך עצמו, מפחד מהחופש	אחראי, דומיננטי, השיגי, כריזמטי, דורש תשומת לב מעמדה חזקה (לא כתלות באחרים), לא סומך על אנשים (בעיקר מהמין השני)	תנועות מגושמות, מתרחק מרגשות, שואף לשלמות, מושפע מאחרים, בתחרות, מפחד להינות מהחיים
הערות		פוטנציאל לעזוב את		תסביך אדיפוס	תחושה

שההורים יאהבו אותו רק אם ירצה אותם			בן/בת זוג מחשש שלא יהיה נאהב		
--	--	--	---------------------------------	--	--

**נמלט-** חכם אבל פוחד, ביקורת הכי קטנה נתפסת כדחייה, בודד, לא יציב, בעייתי בהתמודדות עם לחץ.

**תלותי-** טיפוס שמחפש מסגרת, יכול לעזוב אבל לא סובל שעוזבים אותו.

**מזוכיסט-** מפחד מהחופש, מקלקל לעצמו.

**שולט-** מבט חודרני, שקרן כי מחלק הבטחות, מנסה לשלוט בכולם, עושה מניפולציות כדי להראות שהוא שולט על הכל ועל כולם.

**נוקשה-** אופטימי, משדר ש"הכל טוב", ביקורטי בעיקר לעצמו, מאשים את עצמו.

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 מי שאתה < לשלב 2- השלמה עם ההורים, בעיקר עם זה שגרם את הטראומה < לשלב 1- שלמות, בה לא צריך מסיכה או מבצר או להסתתר מאחוריהם.

### **מוטיבציה** = כח, מניע, רצון.

#### **מוטיבציה לעבודה**

על מנת לעניין עובד-

משוב חיובי, כסף, אתגר, גמישות (שעות), קידום, שותפות, "פחד", תחרותיות, תנאים, עניין, מנהיגות מתחשבת, צוות מלוכד, ביטחון (קביעות), מדידה (ביצועים), סיפוק/ שביעות רצון.

### **Deci- Cognitive Evaluation Theory** - עפ"י התיאוריה, לאנשים שמקבלים תגמול

כספי בעבודה יורדת המוטיבציה

### **-Festinger** דיסוננס קוגניטיבי



**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, חלוקת מעמדות**

**1000 לספירה- עידן הכנסיה, 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- במקום "לחלק את העוגה" צריך להגדיל אותה כדי שיהיה מספיק עבודה לכולם, לבנות רשימת משימות מפורטת ולתת לעובד הנחיות ברורות על מה לעשות, מתי ואיך. המניע היחידי: כסף**

**1913- Ford- קו הייצור הראשון. כל עובד עושה חלק מסוים בעבודה וכולם עושים אותה עבודה.**

**1930- Mayo – Human Relations- תנאי העבודה לא משפיעים על התפוקה (היא עולה בכל מקרה), אך היחס מהמנהלים תורם לעליית התפוקה. לא לעשות "מנהיגות מתחשבת" ש"סתם" מזהה את צרכי העובד, אלא גם לעזור לו לספק אותם.**

**Maslow- פרמידת הצרכים- לא ניתן לעבור שלב בפרמידה עד שהאדם מילא את הצורך הקודם. הצרכים הראשונים נועדו להשגת המטרה שהיא הגשמה עצמית- להיות מי שאתה.**

**90% מבני האדם נמצאים בשלב סיפוק הצרכים הבסיסיים. אלו שלא הגיעו להגשמה עצמית- נירוטיים.**

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

**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.

OUTPUTS / INPUTS - השוואה של האדם עם אחרים

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** KITA. אדם שפועל עפ"י חיזוקים חיוביים ושלייליים – לא מוטיבציה.

שיפור תנאים לעובד לא מרוצה (-) יאזנו אותו למצב (0). כאן ניתן להתייחס לגורמי הגיינה צרכים שסיפוקם יביא למצב נייטרלי.

כדי להביא עובד ממצב (0) ל-(+), כלומר עם מוטיבציה, יש להרחיב את העיסוקים של העובד ולהשתמש בגורמים מוטיבטוריים - אין צורך לעשות חלוקת עבודה אלא לאתגר את העובדים.

**Job Characteristic Model -Halkman&Oldham** - 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.

### **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.

עפ"י ורום, מטרות קלות יניעו את האדם כי הציפיות הן מקסימליות במקרה זה, אנשים כאלו יתעניינו בעיקר בסביבה/אחרים.

### **Locke&Letham - תיאורית הצבת מטרה/ ניהול לפי יעדים** - לפי מודל זה, מטרות קשות

אך לא בלתי אפשריות, שהעובד מקבל עליהן משוב, 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.

### **McClelland - תיאורית צרכים**. הצורך בהישגים מביא לצמיחה כללית (אצל מנהלים הצורך

זה צריך להיות ברמה בינונית, אחרת הורס). בנוסף צריך גם צורך בכוח ושליטה וצורך ביחסים חברתיים (צריך להיות נמוך אצל מנהלים).

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)

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.

**ההצעה היא לשים את הפרמידה הפוך. ניתן לחלק את הפרמידה מחדש לאוריינטציה ל:**

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

