

התנהגות ארגונית

ארגון ומנהל - 1 יח"ל

התנהגות ארגונית היא תחום
מולטי דיסציפלינרי...





לוח זמנים	פירוט תכנים
10:50 – 9:30	יחידה 1 ארגון ומנהל פעילות פתיחה קצרה בנושא הפרט והקבוצה הצגת נושאי התוכנית, ומבנה המבחן.
12:00 – 11:00	התנסות סביב תוכן לימודי : 1. מוטיבציה 2. השתלבות בעולם העבודה מקום לשאלות וסגירת יחידה 1
הפסקה	
13:30 – 12:30	יחידה 2 ארגון ומנהל הצגת נושאי התוכנית, ומבנה המבחן. התנסות סביב חומר לימודי 1 - המערכת הארגונית
14:10 – 13:40	התנסות סביב חומר לימודי 2 – מנהיגות וניהול
14:30 – 14:10	מקום לשאלות ופעילות סיום

ארגון ומנהל – יחידה 1 – מטרות ונושאי התוכנית



התוכנית מיועדת למסלול גמר – יחידת לימוד 1

מספר שעות המוקצות לתוכנית: 70 שעות יעד: מבחן חיצוני

מטרת התוכנית על פי האגף לחינוך מבוגרים

בחברה המודרנית קיימים ופועלים ארגונים רבים. האדם המודרני בא במגע עם ארגונים רבים בהקשרים שונים: כעובד, כלקוח, כאזרח, כעמית וכבעלים. לפיכך התעורר צורך בקיום תוכנית לימודים אשר תעסוק בתחום הארגוני על משמעויותיו והקשריו השונים.

תכנית הלימודים בנויה מארבעה נושאים:

1- הפרט והקבוצה

2-הנעה/מוטיבציה

3- תקשורת

4 - השתלבות
בעולם העבודה

ארגון ומנהל - מדוע חשוב ללמוד תחום זה?

התנהגות ארגונית

התנהגות ארגונית הוא תחום מדעי העוסק בצבירת ידע על התנהגויות של אנשים, במסגרות ארגוניות על ידי חקירה שיטתית של תהליכים אישיים, קבוצתיים וארגוניים. מטרתה היא שיפור יעילותם של ארגונים ואיכות חייהם של העובדים בסביבת עבודתם.

הידע של התנהגות ארגונית מבחין בין תהליכים בשלוש רמות:

רמת הפרט - העובדים בארגון רמת הקבוצה - מחלקות, יחידות וועדות בארגון

רמת הארגון - הארגון כישות אשר מתפקדת בסביבתם של ארגונים אחרים ואילוצים שונים

חקר התנהגותם של היחיד או קבוצות העבודה בארגונים נעשה בכלים הלקוחים מתחומים אחרים של מדעי החברה והניהול:

הגישות הסוציולוגיות - מדגישות את הצורות המבניות של הסמכות ותפקידי התעסוקה בארגון, את יחסי הגומלין בין המערכת הפורמלית והבלתי פורמלית שבתוכו, את ממד המנהיגות בארגונים ואת ההקשר התרבותי של הפעולה הארגונית.

הגישות הפסיכולוגיות - מתמקדות ביחסי הפרט והארגון, בהסתגלותם ההדדית של אנשים לארגונים ושל ארגונים לאנשים, בתהליכי תקשורת, מוטיבציה ויחסים בין-אישיים בארגון.

הגישות הניהוליות - חוקרות, יותר מאחרות, את תהליכי קבלת ההחלטות בארגונים.

מטרות התוכנית

1. הקניית ידע כללי ומושגים בסיסיים בתחום ארגון ומנהל.
 2. הקניית ידע בסיסי בתהליכים הפסיכולוגיים העוברים על הפרט ומשפיעים על תפקודו במשפחה ובחברה.
 3. הקניית ידע על : מהי תקשורת והשפעתה על היחסים הבינאישיים ועל חיינו.
 4. קבלת כלים יישומיים לשוק העבודה : כתיבת קורות חיים, הכנה לראיון עבודה.
- סדר לימוד פרקי התוכניות, מתוך כל יחידה, נתון לשיקול דעתו של המורה.**

התוכנית נכתבה בהתאמה לתוכנית הלימודים של האגף ללימוד מבוגרים.

התוכנית מותאמת לעולם הלומד המבוגר הכוללת : התאמה רגשית חברתית, והתאמת בדרכי הוראה – למידה.

התוכנית כוללת:

- מערכי יחידות לימוד לפני סדר הנושאים בתוכנית הלימודים.
- מערכי שיעור מובנים ומאורגנים על פי נושאי הלימוד המוגדרים לכל פרק.
- לכל יחידת לימוד תהיינה הצעות ופעילויות לדרכי הוראה, מתודות ואסטרטגיות למידה.
- בסיום כל יחידת לימוד מבדק הצלחה הכולל שאלות ממבחנים.
- לכל יחידת לימוד מתלווה מצגת לשימוש המורה, המותאמת ללומדים.

חומרים נלווים:

- חומרי מידע למורים המכילים גופי ידע, הצעות לפעילויות בנושאים הנלמדים.
- קישורים לסרטוני יוטיוב ולאתרים רלוונטיים.

1. מבדקי הצלחה מתלווים לכל אחת מיחידות הלימוד. מבדקי ההצלחה הם בהלימה למבחן הגמר.

2. הנחיות לקראת המבחן מבחינת: מבנה והרכב המבחן.

3. חוברת מאגר שאלות – איסוף שאלות ממבחנים לאורך השנים, בחלוקה לסוג השאלות בהתאם למבנה המבחן

חלק מנושאי תוכנית הלימודים ארגון ומנהל לרמת גמר יחידה 1 נלמדים בתוכנית הלימודים במדעי ההתנהגות במסלול 12 – 2 יח"ל

ארבעה נושאי לימוד – 70 שעות - ארגון ומנהל יחידה 1

הפרט והקבוצה – 16 שעות - נושאי הלימוד של הנושא הראשון: פרט, קבוצה, קבוצה פורמאלית, קבוצה בלתי פורמאלית, ערך ונורמה, סטאטוס, קונפליקט סטאטוסים, קונפליקט, מו"מ, win win, תהליך קבלת החלטות

הנעה / מוטיבציה – 16 שעות - נושאי הלימוד של הנושא השני:

מוטיבציה/הנעה, צורך/דחף/מניע, מניע חיצוני / פנימי, תגמול, מדרג צרכים (5 שלבים ע"פ מאסלו), ארגון X וארגון Y - (ע"פ מקגרור), הוגנות (ע"פ אדאמס). עידודים; חומרי, מוראלי (העשרת עיסוקים/תפקידים), ועידוד משולב.

נושא שלישי: תקשורת – 16 שעות נושאי הלימוד של הנושא השלישי:

תקשורת, מעגל תקשורת; מוען, מסר, אמצעי, נמען, משוב. סוגי תקשורת: ישירה - מילולית, לא מילולית, חוצצת, עקיפה. רשתות תקשורת (רב ערוצית, גלגל ושרשרת). רעשים / הפרעות בתקשורת. סגנונות תקשורת: פאסיבית, אגרסיבית ואסרטיבית.

נושא רביעי: השתלבות במעגל העבודה – 10 שעות קורות חיים, ראיון לקבלת עבודה, ראיון הערכה תקופתי.

נתנסה ומדגים





פעילות פתיחה – יחידת לימוד ראשונה - הפרט והקבוצה

שלב א' - שיח פתיחה בקבוצות - 5 דקות

- האם אתם קבוצה? הסבירו
- האם אתם קבוצה פורמלית או בלתי פורמלית? הסבירו
- אילו נורמות יש בקבוצה שלכם? תנו דוגמאות

שלב ב' - לאילו קבוצות אני שייך? זוגות – 4-5 דקות

1. ציינו לפחות חמש קבוצות אליהן אתם שייכים.

2. ליד כל קבוצה שציננתם שתפו האם זו:

קבוצה שנולדת לתוכה? קבוצה שאתה חייב להיות בה?

קבוצה שבחרת להיות בה?.

1. מה תורמת לך קבוצת השייכות המשמעותית ביותר בעיניך?

2. באילו קבוצות שלא בחרת להיות, היית או את נמצאת עדיין?

שלב ג' – שיח במליאה – 5 דקות

1. מה נותנת ההשתייכות לקבוצה לאדם? מבחינה רגשית, מבחינה חברתית, מבחינה קהילתית.

מהי קבוצה?

קבוצה היא סוג ייחודי של התארגנות חברתית בעלת כמה תכונות אופייניות כמו: יחסי גומלין, מטרה משותפת, המשכיות וזהות קבוצתית. תכונות אלה נחשבו לתנאים שרק בהתקיימם נוכל להגדיר מצבור אנשים כקבוצה מבחינה סוציולוגית.

קבוצות פורמליות - אלו קבוצות שנוצרו על ידי הארגון, במטרה להשיג מטרות ארגוניות. הן יכולות להיות זמניות או קבועות. הן יכולות להיות קבוצות עם היררכיה: פורום מקצועי מסוים או קבוצת משימה האמורה להשיג מטרה נתונה במועד נתון. וגם, קבוצות ללא היררכיה (למשל, צוותי שיפור).

מקובל למיין קבוצות פורמליות לשני סוגים:

קבוצות פיקוד וקבוצות משימה.

קבוצת פיקוד - זוהי קבוצה שקיומה קבוע. היא יציבה ובעלת מיקום ברור במבנה התפקידים והסמכויות של הארגון. לדוגמה: צוות קבוע של פועלי הרכבה במפעל תעשייה.

קבוצת משימה - זוהי קבוצה שקיומה זמני. יש לה סמכויות וכפיפיות משתנות. היא מורכבת על פי תחומי התמחות שונים, המצורפים יחד להשלמתה של משימה חד פעמית. לדוגמה: צוות חדר ניתוח המורכב מרופאים מאחיות ומעובדים נוספים על פי סוג הניתוח. כל אחד מהם גם משתייך לקבוצת פיקוד אחרת. משמע, למחלקות אשפוז שונות.

קבוצות בלתי פורמליות (קליקות)

קליקה (Clique) היא סוג של מבנה ארגוני, לא פורמלי. זוהי תת מערכת המהווה רשת שלמה - רשת שקשרי הגומלין שלה מלאים קליקה נוצרת בתוך מערכת מורכבת בהתארגנות עצמית. היא מאופיינת בשיתוף פעולה פנימי, אך בסגירות כלפי חוץ. על כן, מכוון שיתוף פעולה זה, פעמים רבות, נגד מטרות המערכת. לכן, קליקות מהוות חסם בפני אופטימיזציה ארגונית. אנו נוטים לזהות קליקות בעיקר בארגונים, אולם, הן קיימות בכל מערכת מורכבת

נורמות קבוצתיות

אלה כללי התנהגות המצופים מחברי הקבוצה, שיש עמן סנקציות על סטייה מהן. היווצרות נורמות קבוצתיות היא אחד מסימני ההיכר המובהקים להתגבשות קבוצה. הנורמות אינן סטטיות, אולם קצב השינוי שלהם אטי מאוד. לאחר גיבושן, ברורה לכל ההבחנה בין מה שנכון לעשות לבין מה שלא. בכך, הן יוצרות הרגלי התנהגות שניתן לחזות ולשלוט בהן היווצרות נורמות קבוצתיות היא אחד מסימני ההיכר המובהקים להתגבשות קבוצה.

תיאוריות בנושא מוטיבציה – יחידת לימוד 2



פירמידת הצרכים של מסלאו

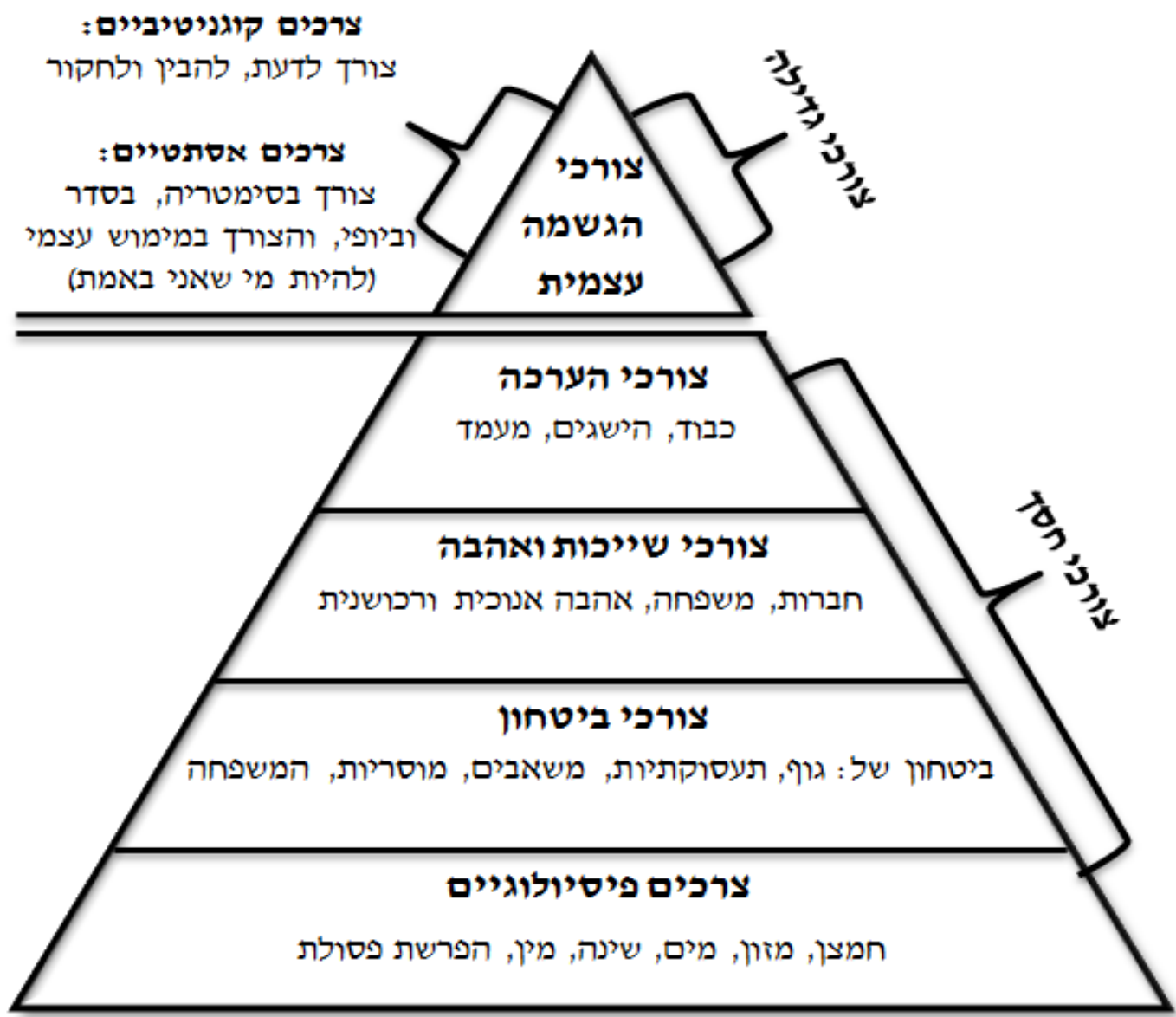
פירמידת הצרכים של מאסלו.

תיאורית הצרכים של מאסלו מניחה כי ישנם צרכים אוניברסאליים לכלל בני האדם, וכי כולנו מונעים ע"י אותם צרכים. הצרכים מאופיינים בהיררכיה, ואין אפשרות לדלג או "לעקוף" צורך מסוים בכדי להגיע לזה שמעליו. במילים אחרות, לא ניתן לעבור לצורך מסוים מבלי לממש את הצורך שמתחתיו. התיאוריה מתוארת כפירמידה, כאשר כל שלב בה מייצג צורך שונה.



1908-1970
פסיכולוג חברתי הומניסטי

היררכיית הצרכים על פי מאסלו



מניעי חסד ומניעי גדילה. מניעי החסד הם צרכים שבלעדיהם לא יוכל האדם להתקיים מבחינה פיזית ופסיכולוגית. המטרה של האדם היא להגיע באמצעותם לאיזון דרך הפחתה של מתח לא נעים. למשל, אדם רעב ישאף למלא את החסד הפיזיולוגי של הרעב באמצעות מזון, ואדם שחי באזור מלחמה ישאף למלא את תחושת חוסר הביטחון באמצעות כניסה למקלט.

לעומתם, מניעי הגדילה הם אלו אשר מספקים לאדם את התוכן שבאמצעותו יוכל לחיות חיים מלאים ומספקים. בניגוד למניעי החסד, מילוי שלהם לא מביא לצמצום בהתנהגות, אלא להגברתה. למשל, אדם אשר נהנה מציור ימשיך לצייר עוד ועוד, וישאף לגדול ולהתפתח בתחום.

מניעי החסד נקראים **Doing needs** או בקיצור **D-needs** היות שהם קשורים ל- **Doing** עשייה - להפחית מתחים, לחיות בשביל היום, להגיע למצב של סטטוס קוו פיזי ומנטאלי.

לעומתם, מניעי הגדילה נקראים **Being needs** או בקיצור **B-needs** היות שהם קשורים ל- **Being** היות - להיות ספונטני, יצירתי ופתוח לחוויות, ופחות עסוק בענייני היומיום.

מה קורה בארגון?

פירמידת הצרכים של מאסלו בסביבה ארגונית



פירמידת מאסלו בארגון - מהן הרמות השונות, וכיצד הארגון יכול לתת להן מענה?

צרכים פיזיולוגיים – רמה זו מכילה את הצרכים הפיזיולוגיים של האדם הכוללים אוויר, מזון, שינה, מין וכד'. **בהקשר הארגוני** העובד זקוק לתנאים פיזיים מתאימים לצד תנאי שכר המאפשרים לו קיום פיזי נאות עבורו

בטחון – רמה זו מכילה את הצורך האנושי בוודאות ויציבות בסיסית בהיבטים שונים של החיים.

בהקשר הארגוני הבטחון מתורגם **לביטחון תעסוקתי** (בניגוד לחשש מאיבוד המשרה) אך גם למסגרת של משימות ברורות או לפחות ייעוד ברור הבטחון גם נמדד ביכולת של העובד להבין את ההשלכות הצפויות של מעשיו: כיצד יתוגמל כשהוא עומד במשימות, ומהן ההשלכות של התנהגות לא ראויה או אי-עמידה במשימות.

חברה ושייכות – ע"פ מאסלו, האדם צריך להיות חלק מקבוצה מבלי לאבד את הזהות העצמית שלו. **בהקשר הארגוני**, העובד זקוק למסגרת חברתית סבירה בה הוא ירגיש שלם עם עצמו בתוך קבוצה של אנשים שהוא מעריך ומקבל ממנה יחס הולם.

השייכות באה לידי ביטוי גם במערכת ערכים ארגונית שתואמת את מערכת הערכים של העובד.

כבוד והערכה – לאחר ששלוש רמות הצרכים הקודמות קיבלו מענה, השלב הבא הוא לקבל הערכה וכבוד מהסביבה שבאה לידי ביטוי בהכרה, מעמד חברתי, מעמד כלכלי וכו'. **בהקשר הארגוני** העובד זקוק להכרה מצד המנהל ומצד הקולגות. כאן נכנסים תנאי שכר והטבות הקשורות למעמד חברתי (מעבר לסיפוק צרכים פיזיים) כגון: שכר גבוה, והטבות שונות.

ביקורת על פירמידת הצרכים של מאסלו

- ❖ פירמידת הצרכים אינה מדויקת ואינה ממחישה באופן נכון את צרכי האדם.
- ❖ מאסלו טען שמעטים מצליחים להגיע לראש הפירמידה (מימוש עצמי), מאחר שמדובר בצורך שכמעט ואינו ניתן להשגה. איך יסביר את העובדה שנמצאו אנשי רוח, סופרים ואומנים שהצליחו להגשים את עצמם גם בתנאי עוני או מחלה, כמו ואן גוך, שוברט, סרוואנטס ועוד.
- ❖ הטענה של מסלאו שרוב האנשים נעצרים בשלב השייכות וכי מרבית האנשים בעולם נמצאים בשלבים הבסיסיים ולא מגיעים לשלבים העליונים יותר. טענה מוטלת בספק.
- ❖ האם אדם שלא סיפק צורך ברמה מסוימת באמת לא יעבור לרמה הבאה? האם אדם יעדיף להשיג אוכל מאשר להגן עצמו כאשר נשקפת לו סכנה? יש אנשים שיעדיפו למלא צרכים גבוהים יותר גם על חשבון צורך בסיסי כמו אחר.

חשיבותו

סולם הצרכים של מאסלו מהווה אלמנט ייחודי בתחום הפסיכולוגיה, ולו בשל העובדה שהוא בנוי באופן היררכי ומציג מכלול צרכים שעשויים להתאים לרוב בני האדם.

המדרג מאיר על מה מניע אותנו כבני אדם וכיצד נוכל לקדם את עצמנו לסיפוק גדול יותר.

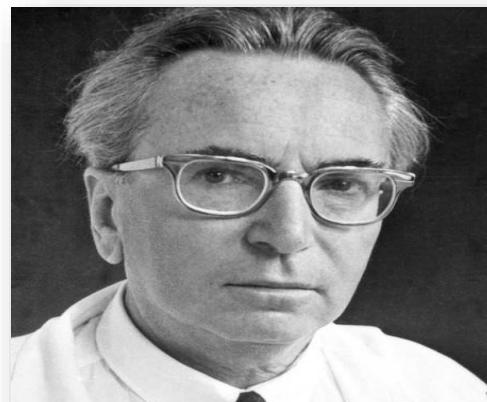
ביקורת על מאסלו – ויקטור פרנקל

צריך להפוך את הפירמידה ולהתחיל אותה מהמימוש העצמי והמשמעות

החיפוש אחר משמעות הוא מולד

הצורך שלנו להבין את הסביבה שבה אנו פועלים וחיים, לתת לה משמעות ולהתנהג בהתאם לכך הוא אוטומטי. החתירה להבנה ולמשמעות היא חתירה להישרדות, והיא מאפיין בסיסי של המוח האנושי.

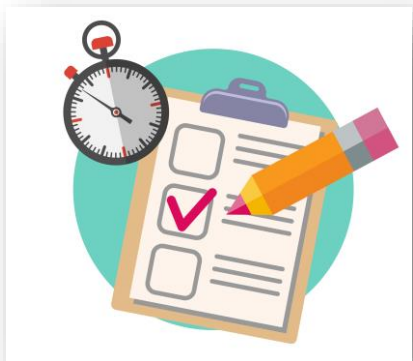
ויקטור פרנקל, הוסיף צורך שישי - **התעלות עצמית**



ד"ר ויקטור פראנקל

"אין אנו ממציאים את פשר
קיומנו, אלא בעצם - רק
מגלים אותו..."





שאלות ממבחנים בארגון ומינהל

1. על פי מאסלו, עובדים מונעים בין היתר מ:

א. צרכים חברתיים

ב. צרכים בסיסיים

ג. צורכי ביטחון

ד. כל התשובות נכונות

3. לפי התיאוריה של מאסלו, בכדי ליצור מוטיבציה לעבודה יש:

א. לספק את הצורך החברתי של העובד.

ב. לספק את צורכי הביטחון של העובד.

ג. להציב מטרות ברורות לעובד.

ד. לספק את צורכי העובד המתאימים לשלב בו הוא נמצא.

2. תיאורית הצרכים של מאסלו:

א. טוענת כי כל האנשים מונעים ממימוש עצמי

ב. מתבססת על השוואות

ג. טוענת כי צורך יכול להתעורר רק לאחר שקודמו במדרג מומש

ד. טוענת כי האנשים מונעים מהערכה וכבוד

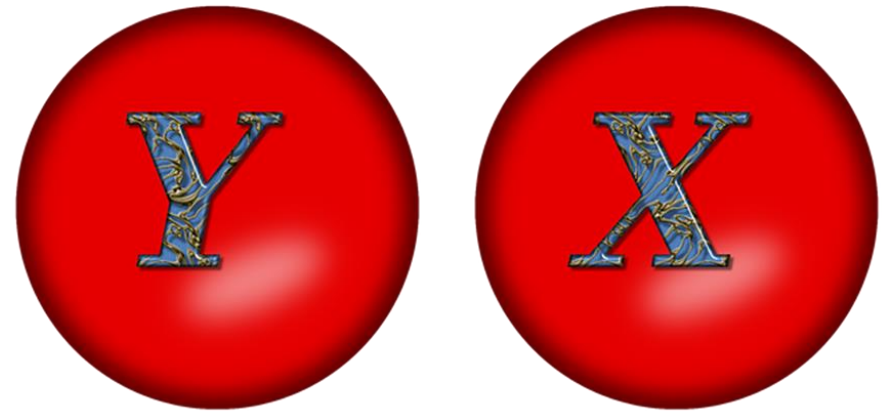
על פי מאסלו, צרכים רוחניים קודמים לצרכים גופניים. נכון / לא נכון

התיאוריה של מאסלו זכתה לביקורת. נכון / לא נכון

תיאוריית ההנעה של מקגרגור

תיאורית X ותיאורית Y של חוקר הניהול האמריקאי, דאגלס מקגרגור הינן תיאוריות בסיסיות בתחום ההנעה.

מקגרגור - עסק בתחום הניהול, לקראת סוף שנות ה-50 של המאה הקודמת: החוקרים שבדקו את נושא ההנעה בעבודה, כבר למדו, שלא כסף, לא תנאי עבודה ולא ענישה שימשו כתמריץ מתמיד לעובדים. נקודת המוצא של מקגרגור הייתה, שהאקלים הרגשי של מקום העבודה הוא הגורם הממריץ את העובדים... או במילים אחרות: הגישות לעובדים והיחס הנובע מהן, עשויות להשפיע על הביצועים.



תיאוריה X

- בני אדם הינם עצלנים מטבעם ויעדיפו לא לעבוד במידת האפשר.
- אנשים חייבים להיות מונחים, ומונעים על-ידי פחד מעונש או חסך כדי שיעבדו על-פי דרישות החברה.
- האדם הממוצע מעדיף להיות מונחה, שואף להימנע מאחריות, הינו, יחסית, לא-שאפתן ומעל הכול רוצה בטחון.

תיאוריה Y

- עבור רוב האנשים, מאמץ המושקע בעבודה הוא דבר טבעי כמו מאמצים המושקעים בפנאי.
- אנשים יפעילו בקרה-עצמית בשירות יעדים המקובלים עליהם.
- בתנאים מתאימים, האדם הממוצע לומד, לקבל אחריות ואפילו מחפש אותה.
- היכולת להפעלת דמיון, כושר המצאה ויצירתיות קיימת באופן כללי אצל בני אדם.



תיאוריית עיצוב ההתנהגויות של

מק'גרגור (בערך 1960)

- תיאוריית עיצוב ההתנהגויות של דוגלס מק'גרגור מחלקת את סה"כ העובדים לשני טיפוסים: עובדים מטיפוס X ועובדים מטיפוס Y, יש הקוראים לתיאוריה זו תיאוריית XY

- **מהם המאפיינים של עובדים מטיפוס X ?**
התפיסה הכללית היא שהאנשים לא אוהבים לעבוד והם עובדים רק אם מכריחים אותם וזאת מתוך כורח של תגמול כספי. העובדים מטיפוס X הם:
- עצלנים, לא מעוניינים לעבוד או לתרום לארגון,
- אינם יצירתיים, אינם יזמים, לא לוקחים אחריות,
- עובדים בגלל התגמול החומרי.
- המשפט "מקסימום כסף במינימום השקעה" מאפיין טיפוס X .
- מחייב את הממונה במתן הוראות ברורות למשימות ופיקוח הדוק על הביצוע.

תיאוריית עיצוב ההתנהגויות של מק`גרגור (המשך)

- **מהם המאפיינים של עובדים מטיפוס Y?**
התפיסה הכללית היא שאנשים מטבעם רוצים לעבוד, להצליח ולהוכיח את עצמם.
- העובדים מטיפוס Y הם:
- עובדים בעלי רצון ליזום, לתרום, באים לעבודה בשמחה, יצירתיים ביכולת לפתור בעיות, לוקחים אחריות ו"מגדילים ראש",
- עובדים בצוות מגיעים לעבודה גם ממניעים חברתיים ולא רק כספיים.

כיצד ניתן עפ"י התיאוריה לגרום לעובד הנעה בעבודה?

- ממונה שמכיר את העובד וברור לו שהוא טיפוס X – יש לתת לו משימות ברורות, שגרתיות, מוגדרות בזמן ,
- לומר לו בדיוק מה לעשות, איך לעשות ומה התפוקה הנדרשת .
- ליצור פיקוח צמוד כדי להבטיח עמידה ביעדים.
- להפחית עם הזמן את הפיקוח הצמוד כדי שיוכל להוכיח את עצמו, התגמול יהיה חומרי.

• ממונה שמכיר את העובד וברור לו שהוא טיפוס Y צריך :

- לסמוך עליו,
- להעצים אותו ,
- לתת לו משימות ייחודיות ומאתגרות כדי שתהיה לו הזדמנות להוכיח את הפוטנציאל שלו.
- לפתח תקשורת ולהסביר למה דברים צריכים להיעשות , ומדוע דווקא בדרך זו .
- להקדיש זמן לדיונים עם העובדים

מה מתאים לאמונת המנהל לגבי העובדים בארגון לבין סוג התיאוריה

אמונות לגבי עובדים	"תיאוריה X"	"תיאוריה Y"
אנשים מתאמצים בעבודה כמו בפנאי		
אנשים עצלנים מטבעם		
אנשים אינם שאפתנים		
אנשים לוקחים אחריות		
אנשים נמנעים מלקחת אחריות		
אנשים מונעים על ידי פחד מעונש		
אנשים רוצים לעבוד כמה שפחות, ולקבל כמה שיותר שכר.		
אנשים נאמנים לארגון ורוצים להשקיע		
אנשים רוצים להתפתח ליצור ולייצר		

שאלות ממבחנים בארגון ומינהל



1. תאוריית Y של מק'ארגור :

א. מאמינה שהאדם לא רוצה לעבוד.

ב. מאמינה ששכר ותמריצים יניעו את האדם.

ג. מאמינה שכשמאמינים באדם הוא יתאמץ בעבודתו.

ד. דוגלת בענישה, איום ובקרה.

3. תיאוריה Y של מק'ארגור :

א. מצמיחה עובדים חסרי יוזמה.

ב. מאמינה שמנהל צריך לפקח כל הזמן על העובדים.

ג. מאמינה כי יש לפתח אווירה של סבלנות ואמון הדדי להתפתחות העובדים.

ד. מתאימה רק למפעלי ייצור.

2. על פי מק'ארגור :

א. לכל המנהלים יש גישה התחלתית שלילית כלפי הכפופים להם לעבודה

ב. המנהלים מסוג Y מאמינים, שהעובד עצלן מטבעו

ג. המנהלים מסוג Y מאמינים, שהעובד מונע על ידי תמורה כספית בלבד

ד. המנהלים מסוג Y מאמינים, שהעובד בעל רצון, דמיון ויכולת

4. לפי תיאוריה X ותיאוריה Y של מק'ארגור :

א. העובד מתנהג לפי הציפיות של המנהל ממנו

ב. לכל עובד יש מוטיבציה גבוהה

ג. תמיד הכסף הכי חשוב לעובד

ד. מנהל X עדיף על מנהל Y



תיאוריית ההוגנות של אדמס

תיאוריית ההוגנות של ג'ון אדמס עוסקת בקשר שבין תגמולים לביצוע. התיאוריה בודקת כיצד יוצרים הוגנות במערכת הארגונית.

עפ"י התיאוריה העובד עושה השוואה בין מה שהוא מביא איתו לעבודה = התשומות שלו, כמו ידע, מאמץ, ניסיון ביחס למה שהוא מקבל בתמורה בארגון = התפוקות/תמורות כמו שכר, קידום, מעמד וזאת לעומת מה שהיה מקבל באותו מצב בארגונים אחרים.

העובד עורך כל הזמן השוואה בין התשומות שלו לתשומות של האחרים ובין התמורות שלו לתמורות של האחרים.

הוגנות

העיקרון שמאחורי תיאורית ההוגנות הוא, שאדם מקבל החלטות על בסיס חישוב רציונלי של עלות תועלת, על פי הנוסחה הבאה:

קיימות השוואות שונות, שהפרט יכול להשוות עצמו אליהם:

$$\frac{\text{תפוקותי}}{\text{תשומותי}} = \frac{\text{תפוקות האחר}}{\text{תשומות האחר}}$$

- השוואה של עצמי לאחר בארגון שלי
 - השוואה של עצמי לאחר בארגון אחר
 - השוואה של עצמי ביחס למצבי בתפקידים קודמים
 - השוואה של עצמי למישהו הנמצא במצבי במקום אחר
 - ותק - עובדים ותיקים נוטים להשוות את עצמם לוותיקים אחרים בארגון, ועובדים חדשים נוטים להשוות את עצמם לעצמם בתפקידים קודמים בארגון או מחוצה לו.
 - דרגה - בכירים נוהגים להשוות את עצמם לבכירים בארגונים שונים
- מצב של חוסר הוגנות יכול לבוא לידי ביטוי בשני מצבים עיקריים (ראו התרשים למטה):**
- **תשלום חסר:** יחס העלות-תועלת נוטה לרעת העובד, ואז המוטיבציה תיפגע.
 - **תשלום יתר,** שנוטה לטובת העובד: במצב זה, לפחות בהתחלה, המוטיבציה תגבר, והוא ישקיע יותר בעבודה, כדי לאזן את המשוואה

התגמולים שאחרים מקבלים — התגמולים שמקבל העובד
השקעתם בעבודה — השקעתו בעבודה

תגמול הוגן

נוסחת ההוגנות מבוטאת בצורה הבאה:

תגמול של "האחרים"
השקעה/תשומות של "אחרים"
↓
בארגונים אחרים

תפוקות/תגמול של העובד
תשומות/השקעה של העובד
↓
אצלו בארגון



אני מקופח

$$\frac{\text{תגמולי האחר}}{\text{השקעות האחר}} > \frac{\text{תגמולים שלי}}{\text{השקעות שלי}}$$

- האדם יוצר את המשוואה של עלות/תועלת בעבור עצמו וביחס לעובד אחר,
- אם היחס דומה האדם מרגיש שהארגון הוגן איתו ואם המצב אינו כך האדם חש ב"חוסר הוגנות" כלפיו, כלומר היחס בין התפוקה שלו להשקעה שלו שונה מהקיים אצל אחרים.
- דוגמא לכך: העובד מחויב להישאר שעות נוספות ולהחתים כרטיס עבודה עם יציאתו בעוד עובד אחר במחלקה אחרת מקבל תוספת של שעות נוספות גלובליות בשכר.
- הממונה צריך לתת לעובד תחושה שמגנים עליו והוגנים כלפיו. חייבת להיות לממונה את היכולת לסייע לעובד ולהגיע לאיזון ולתחושת הוגנות.

כיצד ניתן עפ"י התיאוריה לגרום לעובד הנעה בעבודה?

- הממונה צריך לדעת באיזה מצב נמצא העובד ביחס לעצמו ולעובדים אחרים בארגון ובארגונים אחרים.
- העובד יכול להיות במצב של חוסר יחסי ולהרגיש מקופח או להרגיש שהוא נמצא בעודף יחסי ולהיות שבע רצון.
- כדי למנוע תחושת קיפוח יש לבדוק כיצד ניתן לאזן את המשוואה כדי להניע את העובד כמו: [הטבות](#), תוספת שכר, קידום.

שאלות ממבחנים בארגון ומינהל

1. תורת ההוגנות של אדמס:

א. ממליצה על מתן עידודים חיוביים

ב. טוענת שמוטיבציה של עובדים מושפעת מהשוואות שהם עושים ביניהם

ג. מסבירה שמימוש עצמי מאוד חשוב

ד. מציעה פתרונות לעובדים מקופחים

3. תורת ההוגנות של אדמס:

א. טוענת כי לכל האנשים יש צורך במימוש עצמי.

ב. טוענת שמוטיבציה מושפעת מהשוואות.

ג. ממליצה על מתן עידודים חיוביים.

ד. טוענת כי רק במצב של תגמול יתר, תהייה מוטיבציה לשינוי.

2. איתי ואריאל עובדים בבית מאפה שכונתי בקרבת מקום מגוריהם. שניהם מבצעים את אותה העבודה ובעלי נתונים דומים (גיל, ניסיון

מקצועי וכו'), אולם שכרו החודשי של אריאל גבוה ב - 300 ₪ משכרו של איתי.

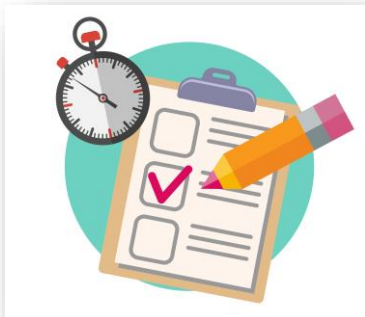
על פי תיאוריית ההוגנות:

א. רק איתי יחוש חוסר הוגנות.

ב. רק אריאל יחוש חוסר הוגנות.

ג. שניהם יחושו חוסר הוגנות.

ד. עובדים לא עושים השוואות.



מה רואים בתמונה? הרחבה

Inequality

Unequal access to opportunities



Equality?

Evenly distributed tools and assistance



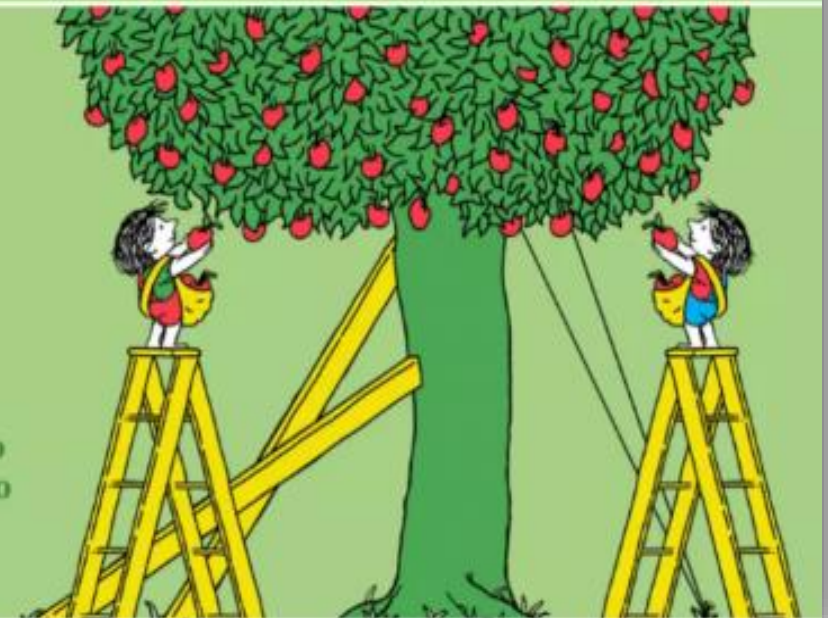
Equity

Custom tools that identify and address inequality



Justice

Fixing the system to offer equal access to both tools and opportunities



תיאוריות בנושא מוטיבציה – יחידת לימוד 2



טבלת סוגי עידוד

פירוט	סוג העידוד
שכר, תנאים סוציאליים, ביטוח בריאות, קרן השתלמות, תמריץ כספי או בonus שntי.	תגמול / עידוד חומרי כספי
פרסים, חגיגת הצלחות, ימי כיף וטיולים לחו"ל. שעות עבודה גמישות, אפשרויות לעבודה מהבית, ימי חופשה נוספים בשנה, פעילויות גיבוש צוות והטבות כמו הנחות לעובדים על מוצרים או שירותים, מנוי לחדר כושר	תגמול /עידוד תמריצים שאינם קשורים ישירות לתגמול כספי
הכרה והוקרה, משוב חיובי או הכרזה על עובד מצטיין. מתן משוב חיובי, מילה טובה והבעת הערכה	תגמול/עידוד לא חומרי
תגמול משולב הוא שילוב בין תמורה חומרית ותמורה מורלית לדוגמה : הענקת פרס כספי ותעודת הוקרה	תגמול /עידוד משולב
הוספת משימות כדי לגוון את התפקיד הזדמנויות לפיתוח עובדים לרבות הכשרה, חונכות ועוד. יש להשקיע בצמיחתם של עובדים מסורים על ידי מתן הזדמנויות להכשרה מתקדמת, הסמכות והשתתפות בכנסים בתעשייה. תמיכה בפיתוח המקצועי של העובדים ממחיש את המחויבות של הארגון להתקדמות הקריירה של העובדים	תגמול / עידוד העשרת עיסוקים/תפקידים

מה זה עידוד מוֹרָאִי ? זה עידוד שאינו קשור לכסף, קשור לערכים.

1. קשור למורל, לערכי מוסר גבוהים ; מוסרי 2. משפיע על מצב הרוח

מצב רוח של אדם או קבוצה בהתאם לנכונות שלהם לעמוד בקשיים. "דווקא בזמנים קשים יש לשמור על מורל גבוה."

הרים אֶת הַמוֹרָל - שימח, עודד, העלה את מצב הרוח

להלן 3 סוגים של חיזוקים חיוביים לעובדים שניתן להשתמש בהם במקום העבודה:

1 - שבחים פומביים:

אחת הדרכים הפשוטות והיעילות ביותר של חיזוק חיובי היא שבחים פומביים. החל מאמירת תודה או ציון על כך שהעובד עשה עבודה טובה, ועד לתת לעובד משוב מפורט יותר על עבודתו.

הכרה במאמצי העובדים מאפשרת למנהל לבנות את הביטחון העצמי והמוטיבציה שלהם.

2 - תגמול מוחשיים:

תגמול מוחשי הוא דרך חזקה נוספת של חיזוק חיובי. זה יכול לכלול כל דבר, החל מכרטיס מתנה (גיפט-כארד) או בונוס, ועד יום חופש נוסף. הענקת גמול מוחשי מאפשרת להראות לעובדים שהארגון מעריך את העבודה הקשה והמסירות שלהם.

3 - זמן פנוי נוסף:

הצעת לעובדים זמן פנוי נוסף יכולה להיות דרך מצוינת לחזק התנהגויות חיוביות. זה יכול לכלול מתן הזדמנות לעזוב את העבודה מוקדם או לקחת הפסקת צהריים ארוכה יותר כאשר הם סיימו פרויקט או עמדו ביעד ספציפי. הענקת הפסקה משמעותית מהעבודה מאפשרת להפחית את הלחץ על העובד ולהגביר את המוטיבציה שלו.

העשרת עיסוקים - הדבר גורם לעובד להתמחות גם בעיסוקים נוספים, העשרת עיסוקים תפיק לעובד מגוון בעבודתו ותמנע ממנו שחיקה.

בונוסים תלויי משימה:

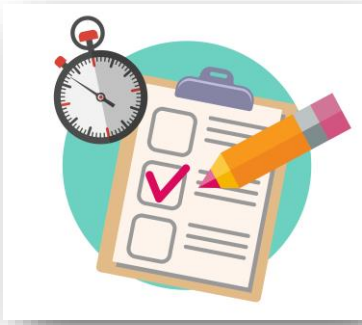
עובדים שמשקיעים מעבר לציפיות, יכולים לקבל בונוסים מיוחדים מבוססי משימה. בונוסים אלה יהיו קשורים להגשמת מוצלחת של מטרות הארגון הקשורות למשימה.

הזדמנויות לפיתוח מקצועי:

יש להשקיע בצמיחתם של עובדים מסורים על ידי מתן הזדמנויות להכשרה מתקדמת, הסמכות והשתתפות בכנסים בתעשייה. תמיכה בפיתוח המקצועי של העובדים ממחיש את המחויבות של הארגון להתקדמות הקריירה של העובדים.

סידורי עבודה גמישים:

להציע לעובדים שמגלים מחויבות גדולה לארגון, את הגמישות לבחור את שעות העבודה, ואת אפשרויות העבודה מרחוק לרבות מספר הימים בהם הם יעבדו מהבית. גמישות זו יכולה לעזור להם לאזן בין העבודה לחיים האישיים ולשמור על רמת המחויבות הגבוהה שלהם.



שאלות ממבחנים בארגון ומינהל

1. הענקת פרס כספי ותעודת הוקרה:

א. היא עידוד חומרי

ב. היא עידוד משולב

ג. מתאימה לתיאוריה X

ד. היא עידוד מורלי

2. עידוד חומרי יכול להיות:

א. תעודת הוקרה

ב. בונוס כספי

ג. העשרת עיסוקים

ד. דברי הערכה ושבח

3. שיתוף עובדים בהחלטות הוא דוגמה ל:

א. עידוד חומרי

ב. עידוד משולב

ג. עידוד מורלי

ד. כל התשובות נכונות

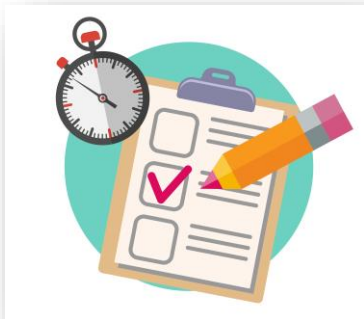
4. העשרת עיסוקים היא:

א. הוספת משימות כדי לגוון את התפקיד

ב. העשרה באמצעות עידוד כספי לעובד

ג. מתן סמכות ללא אחריות

ד. קורס "העשרה" לעובד כדי לשפר את תפקודו



שאלות ממבחנים בארגון ומינהל

5. עידוד מורלי יכול להיות:

א. שכר עידוד

ב. בונוס כספי

ג. רכב צמוד

ד. דברי הערכה ושבח

תגמול משולב הוא שילוב בין תמורה חומרית ותמורה מורלית. נכון / לא נכון

עידוד מורלי יכול להיות עידוד קבוצתי. נכון / לא נכון

העשרת תפקידים היא תגמול חומרי. נכון / לא נכון

הסבר את ההיגדים/טענות שלפניך

1. עידוד חומרי יעיל בעיקר לבעלי הכנסה נמוכה ובינונית. הסבר

2. שיתוף עובדים בהחלטות הוא עידוד מורלי. הסבר

שאלות - אירועים



אירועים – (20 נקודות)

שאלה ראשונה - הנעה בעבודה - מוטיבציה

א- לפניך תרשים של פירמידת הצרכים של מאסלו.

הסבר והדגם כיצד כל אחד מחמשת הצרכים האלה בא לידי ביטוי בארגונים. (10 נקודות)

ב. (א) מה הם עידודים חומריים?

(4 נקודות)

מה הם עידודים מוראליים?

(ב) אתה מנהל של רשת מסעדות. החלטת להעניק עידוד חומרי לעובדי הניקיון

ברשת ולהעניק עידוד מוראלי לעובדים הבכירים המקבלים משכורות

גבוהות. הסבר את החלטתך על פי פירמידת הצרכים של מאסלו. (6 נקודות)



שאלה שנייה - מוטיבציה

מיכל ויאיר עובדים ביחד כמתמחים במשרד של עורכי דין ומרוצים מאוד ממקום העבודה. יום אחד שוחחו ביניהם והשוו את תנאי העסקתם ואת שכרם. התברר להם ששניהם בעלי אותם כישורים: שניהם סיימו לימוד משפטים, ולשניהם זהו המשרד הראשון שקיבל אותם להתמחות. למרבה ההפתעה התברר ליאיר בשיחה, שהוא מקבל שכר נמוך יותר משכרה של מיכל.

שאלות

1. הסבירו איך תשפיע השיחה הזאת:

א. על המוטיבציה של יאיר. נמקו. (5 נק') ב. על המוטיבציה של מיכל. נמקו. (5 נק')

2. . א. לאיזו תיאוריה של מוטיבציה מתאים האירוע הזה? סמנו את התשובה הנכונה. (5 נק')

- פירמידת הצרכים של מאסלו. - מנהל X ו-Y של מק'גרור. - תיאוריית ההוגנות של אדמס.

ב. הסבירו מה אומרת התיאוריה שבחרתם. (5 נק')

שאלה שלישית - מוטיבציה

אורן, איתן ואלעד הם בוגרי תואר ראשון בכלכלה. אורן החל לעבוד בעמותה המסייעת לנזקקים, ומספקת להם יעוץ כלכלי בחינם. השכר נמוך מאוד, והתנאים בסיסיים, אך העבודה מאתגרת ומספקת אותו. איתן החל לעבוד במשרד ממשלתי, השכר אינו גבוה, אולם הוא צפוי לקבל קביעות בעבודה.

אלעד ממשיך ללמוד לתואר שני באוניברסיטה. הוא עובד כפקיד בדואר כדי לממן את שכר הלימוד. העבודה שגרתית ואינה מאתגרת, אך היא נוחה מבחינת מערכת השעות באוניברסיטה.

שאלות

1. א. הסבירו את פירמידת הצרכים של מאסלו. (6 נק')

ב. לפי תיאוריית הצרכים של מאסלו, איזה צורך מסופק לאורן? הדגימו מהקטע. - (3 נק')

איזה צורך מסופק לאיתן? הדגימו מהקטע. - (3 נק')

2. א. הציגו את הביקורת על התיאוריה של מאסלו. (4 נק')

ב. הסבירו איזה סוג עידוד (חומרי/מוראלי) יהיה יעיל ביותר עבור אלעד. (4 נק')

השתלבות בעולם העבודה – יחידת לימוד 4





קורות חיים וראיון עבודה

סדר החלקים בכתיבת קורות חיים

קורות חיים מורכבים מ-7 חלקים מרכזיים:

1. פרטים אישיים 2. תמצית 3. ניסיון תעסוקתי 4. השכלה 5. שירות צבאי 6. שליטה בשפות 7. יישומי מחשב

חשוב להבין שאין "תבנית אחת נכונה" וכל מקרה לגופו.

יש רק כלל אחד שנכון תמיד: צריך למקם בחלק העליון של המסמך את הקטגוריות שמקדמות אתכם, ולשמור לתחתית העמוד את אלו שפחות רלבנטיות למשרה.

לדוגמה: במידה והתפקיד דורש שליטה בשפות ואתם דוברים את השפה המבוקשת – "הקפצו" את קטגוריות "השפות" לראש העמוד ובצורה בולטת.

אורך - רוב המעסיקים לא קוראים את העמוד השני של קורות החיים ולכן חשוב להקפיד על קובץ בן עמוד אחד.

חלקים שהם חובה:

- מידע אישי (טלפון, מייל) הקדמה (לא חובה - אבל מומלץ)
- ניסיון מקצועי
- מיומנויות
- השכלה
- שירות צבאי / שירות לאומי

חלקים שאינם חובה:

- פרטים אישיים נוספים (ת"ז, רישיון נהיגה..)
- התנדבויות
- תחביבים
- ממליצים



נקודה חשובה - קורות החיים אינם צריכים לכלול את כל הניסיון שלכם אחד לאחד, אלא אמורים ליצור עניין ולתת הבנה ראשונית למגייסים לגבי הניסיון שלכם והתאמתכם לתפקיד. במידת הצורך תזומנו לראיון (טלפוני או פרונטלי) בו תוכלו לפרט בהרחבה.

כללים בסיסיים לראיון עבודה מוצלח

1. יש להגיע למקום הריאיון כעשר עד עשרים דקות מוקדם יותר.

זה יאפשר לכם להגיע נינוחים יחסית לראיון ובנוסף זה ישדר למעסיק רצינות ואחריות. מן הצד השני, אין להגיע מוקדם מדי לראיון (חצי שעה או שעה לפני). אם מסיבה כלשהי אתם מאחרים, מומלץ להודיע על כך לגורם הרלוונטי ולהתנצל על האיחור מיד עם כניסתכם לחברה.

2. להופעתך החיצונית ישנה משמעות רבה. יש להתלבש בצורה מכובדת ומומלץ להתאים את הלבוש ומאפיינים חיצוניים נוספים לאופי החברה ולתפקיד המוצע.

3. בחינת התאמתכם לתפקיד מתחילה כבר מכניסתך לבניין החברה. התנהגו בנימוס עם כל אדם, שכן הוא עשוי להיות המראיין או הבוס הבא שלכם, או מישהו שהם סומכים על דעתו.

4. טרם הכניסה לחדר הריאיון, יש לכבות את המכשיר הסלולארי שלך.

5. בכניסה לראיון, מקובל ללחוץ את ידו של המראיין. לחיצת היד צריכה להיות נחושה, לא חזקה מדי אך גם לא רופפת.

6. זה טבעי לחוש מתח ולחץ. אם אתם לחוצים במידה שעלולה לפגוע בכושר הריכוז שלכם, עשו שימוש בטכניקות המוכרות לכם להקלת הלחץ. בנוסף, מומלץ לשתף את המראיין - כאשר תאמרו לו כי אתם מתרגשים או לחוצים תרגישו הקלה והמראיין יחוש אמפתיה כלפיך.

7. **הצגה עצמית נכונה הנה חשובה ביותר** - פרטו בקצרה את נקודות החוזק שלכם, את הניסיון המקצועי, את השכלתכם, כישוריכם ומטרותיכם. יש להתכונן לענות בצורה הכנה ביותר האפשרית מבחינתך ולתת דוגמאות על כל נושא שתישאלו עליו. בנוסף, אל תתביישו לציין את מעלותיכם, אך בצניעות ולא יתר על המידה.
8. **יש לענות לשאלות המראיין בפירוט, אך לא באריכות רבה מדי.**
9. **יש לשתף את המראיין במידע רלוונטי ולא בפרטים מיותרים.**
10. **אם יש פערים בהיסטוריה התעסוקתית שלכם**, הסבירו למראיין מדוע. בנוסף, מומלץ לציין כל עבודה התנדבותית או פעילות אחרת שעשיתם בתקופה זאת. לבסוף, הדגישו את מטרות הקריירה שלכם בעתיד ואיך המשרה אליה אתם מתראיינים משתלבת במסלול הזה.
11. **לשפת הגוף ישנה חשיבות רבה בראיון.** השתדלו לשבת בצורה נינוחה, עם שתי רגליים על הרצפה וידיים מונחות על הגוף או משולבות באופן חלקי. יש להקפיד להסתכל למראיין בעיניים.
12. **מומלץ להקפיד על טון דיבור אדיב ונעים.**
13. **במהלך הריאיון**, השתדלו להדגיש את המשותף בינכם ובין המראיין ולהצניע במידת האפשר ניגודים אפשריים.

14. תשובות כנות מציגות אתכם בצורה הנכונה והטובה ביותר. הכנות חשובה לשני הצדדים - בסופו של דבר אינכם רוצים לעבוד בארגון שאינו מתאים לכם.

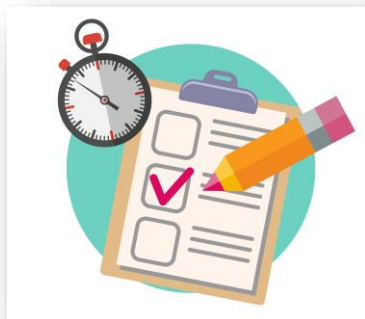
15. אל תאמרו ביקורת שלילית על מעסיק קודם.

16. הראו התלהבות ועניין ושדרו כי יש לכם מוטיבציה רבה למלא את התפקיד על הצד הטוב ביותר.

17. בסוף הריאיון, יש להודות למראיין על ההזמנה ועל הזמן שהקדיש לכם. אם הוא לא ציין, אפשר לשאול מתי אתם צפויים לקבל תשובה.

אם לא התקבלתם, אין זה אומר שבזבזת את זמנכם לשווא. כל ראיון הינו התנסות חשובה לעתיד, גם אם לא הניב פירות מידיים. זכור כי הפקת לקחים מכל ראיון תביא לשיפור המיומנות והכישורים שלך בראיונות הבאים, ותשפר את סיכוייך להשגת העבודה הרצויה לכם.





שאלות ממבחנים בארגון ומינהל

סמנו את התשובה הנכונה

1. בכתובת קורות חיים:

א. כדאי להפריז על מנת להתבלט.

ב. חשוב להיות נאמנים למקור.

ג. יש לכלול את כל קורותינו החל מהילדות.

ד. כדאי לרשום גם תכונות רעות.

2. בראיון עבודה:

א. חשוב להיות ענייניים וממוקדים.

ב. עלינו להיות צנועים ולא להתהדר בהישגנו.

ג. כדאי להיות מסתוריים כדי ליצור סקרנות.

ד. יש להיות עצובים כדי להראות רצינות.

3. הדרך הטובה ביותר למצוא עבודה:

א. בלשכת תעסוקה

ב. באתרי אינטרנט

ג. בעזרת חברים ובעזרת קרובי משפחה

ד. כל התשובות נכונות

1. בריאיון עבודה כדאי דבר ראשון לברר מהו השכר. נכון / לא נכון

2. קורות חיים כותבים מהעבר אל ההווה. נכון / לא נכון

3. בזמן ריאיון עבודה לא כדאי לספר למראיין שאני מתרגש/ת. נכון / לא נכון

4. בראיון עבודה חשוב להקפיד על לבוש הולם. נכון / לא נכון

5. בכתובת קורות חיים חובה לפרט שמות של ממליצים. נכון / לא נכון

6. בריאיון עבודה שפת גוף אינה רלוונטית. נכון / לא נכון

שאלות - אירועים



שאלת אירוע - השתלבות במקום העבודה

סופי ורחל ישבו בבית הקפה השכונתי ודנו בדרכים שונות לחיפוש עבודה.

סופי: "אני מאמינה בגישה ישירה. אני אכנס לחנויות במרכז המסחרי, ואשאל אם הם זקוקים לעובדת."

רחל: "אני חושבת שהשיטה המוצלחת ביותר היא למצוא עבודה באמצעות חברים. אני אתקשר לבני משפחה ומכרים, אספר להם שאני בין

עבודות ואבקש את עזרתם בחיפוש עבודה."

שאלות

1. א. הסבירו באיזו שיטה לחיפוש עבודה תשתמש סופי ובאיזו שיטה תשתמש רחל. הדגימו מהקטע. (4 נק)

ב. הציגו יתרון אחד לשיטה של סופי ויתרון אחד לשיטה של רחל. (4 נק)

ג. הציגו שתי דרכים נוספות למציאת עבודה. (6 נק)

2. רחל הוזמנה לריאיון עבודה לתפקיד רכזת הדרכה במפעל. (6 נקודות)

הציגו שני כללים שיסיעו לרחל להתנהל נכון בריאיון עבודה

שאלת אירוע - השתלבות בעולם העבודה

מיכל חיפשה עבודה ומצאה הצעה מעניינת באחד מאתרי האינטרנט. היא התבקשה להעביר קורות חיים כצעד מקדים לפני ריאיון עבודה. בקורות החיים בסעיף "השכלה" מיכל פרטה את כל הלימודים מבית הספר היסודי ועד היום. בסעיף "ניסיון בעבודה" ציינה את כל מקומות העבודה שלה כולל הקצרים ביותר והזמניים. נוסף לכך הוסיפה בסוף קורות החיים רשימה של ארבעה ממליצים.

שאלות

1. הסבירו שתי טעויות שעשתה מיכל בכתיבת קורות החיים. (10 נקודות)

2. הסבירו איך הייתה מיכל צריכה לתקן טעויות אלה. (10 נקודות)

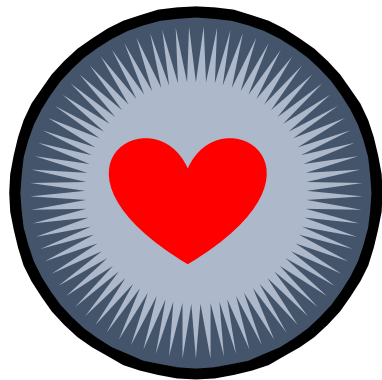
שאלות, ומה למדנו מהפעילויות?



לסיום - רפלקציה



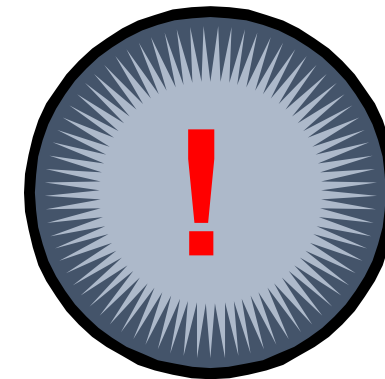
למדתי ש...



אהבתי....



יש לי שאלה....



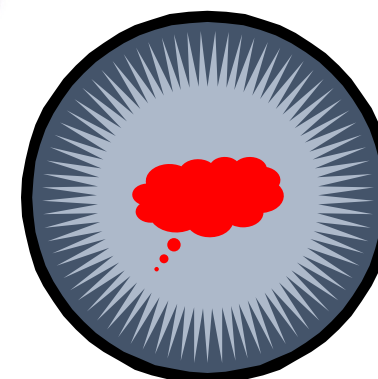
משהו שהתחדד לי



נהגתי לחשוב..
עכשיו אני חושב...



חשוב לי לומר....



אני חושב/ת ש....



מה אוכל ליישם?