



תמלול הוובינר שהתקיים ב – 2/2/2021

ע"י מורית רוזן

בוקר טוב לכולם וכולן... אני סופר סופר מתרגשת להיות פה בוובינר על איך מבררים מוטיבציה בראיון. מי שהיה בהדרכות שלי בעבר יודע כמה שהנושא של מוטיבציה בעיניי חשוב בראיון ואני מלמדת את זה כבר מעל 15 שנה. איך לראיין ואיך לברר את הנושא של מוטיבציה. אבל בשנה האחרונה הרגשתי שאני רוצה להבין יותר את התחום הזה. מוטיבציה. להבין יותר את המשקל של מוטיבציה בתוך ראיונות ובעצם לחקור איך לברר את הנושא הזה לעומק.

אני שומעת שוב ושוב ממראיינות וממראיינים, שאומרים לי "אוקיי...את הקטע המקצועי... אנחנו יודעים לברר, או המנהלים יודעים לברר", כלומר – לענות על השאלה אם יש או אין את הידע, את היכולת לתפקד במקצוע. אנחנו במשאבי אנוש, הרבה פעמים יודעים, מאד מנוסים, גם מי שלא למד ראיון התנהגותי. אנחנו יודעים לברר איך הבנאדם יתפקד מול אנשים בצוות איך יתפקד מול המנהל/מנהלת שלו/שלה, אבל הנושא של מוטיבציה הוא כאילו "טריקי" יותר.

לא נורא ברור שאנחנו מכירים אותו או יודעים איך לברר אותו בתוך משאבי אנוש, גם המנהלים לא למדו את זה אף פעם, לא מגיעים ממקום שזה האחריות שלהם, ויש לנו המון המון תחושת בטן והטיות ותובנות אבל היכולת באמת לברר את זה מתוך ראיון היא מוגבלת.

ככל שלמדתי לקראת היום ובכלל בתקופה האחרונה אני יכולה להגיד לכם שאני חושבת שיש פער מאוד גדול בין איך מגדירים מוטיבציה, מה זה אומר לנו מוטיבציה, על מה אנחנו בכלל מסתכלים בכותרת הזאת. בעצם היום נעבור שני שלבים:

- **הראשון, בכלל להבין מה זה מוטיבציה** נחבר את זה גם קצת לשאלון ששאלתי אתכם איך זה מתחבר לנו לראיון.
- **השני, נדבר על איך היום אנחנו רגילים להסתכל על מוטיבציה בראיון**, איך היום אנחנו מחפשים אנחנו זה.

גם אנחנו בתוך משאבי אנוש (רוב מי שעל הקו בוובינר הם אנשי/נשות משאבי אנוש וגיוס) ואנחנו נעבור משם לאיך אנחנו מבררים את המוטיבציה בראיון. מבררים אומר גם אנחנו וגם המנהלים שעובדים איתנו. מי שלמד אצלי בהדרכות יודע שאני מגיעה מתפיסה/מהרגל שלא דווקא משאבי אנוש צריכים להיות אלה שמראיינים. מנהלים מקצועיים אנשים שעובדים עם אותם המועמדים בשטח ביומיום, ולכן כל כלי שאני אתן היום הוא לא כלי לאנשי משאבי אנוש, אלא פשוט כלי שיכול לשרת כל מראיינת/ שרוצים לבדוק את המוטיבציה בתוך הארגון.

אני רוצה להתחיל לשאול אתכם אם יש לכם איזו שהיא עבודה שהייתם עושים גם לא היו משלמים לכם שקל עבודה (חוץ מזמן עם המשפחה).

באיזו עבודה הייתם מוכנים לעשות איזה פעילות, הייתם מוכנים לעשות גם אם לא היו משלמים לכם שקל עבודה. תתעלמו מזה שאנחנו צריכים להתפרנס כולנו. ברור שכולם רוצים להתפרנס אבל בואו תכתבו מה הייתם עושים גם אם לא היו משלמים לכם אפילו שקל.

לטייל בעולם ולכתוב על זה. קורסים למידה, לעזור לנזקקים, לבקר מסעדות, להתנדב, משהו ערכי, מעבדת שינה, מנהל מעבדת שינה, לישון במעבדה 😊 לעבוד עם בעלי חיים, מחקר בספינת דיסקברי, אומנות, נגינה, פסיכולוגית, לטפל בנכדים, בישול ואפייה, אומנות ותכשיטים, לעזור למשפחות עם הילדים בעקבות הקורונה.

מעולה. אז אני רוצה לשאול אותכם למה?

למה הייתם מוכנים לעשות את כל זה גם אם לא היו משלמים לכם? כל הדברים האלה, למה הייתם יכולים לעשות את זה, מה קורה? מה דוחף אתכם לעשות את זה גם אם לא משלמים לך? סיפוק, אני נהנית מזה כיף, בריאות, תחושת ערך, הגשמה אישית, השפעה, להעביר את הידע למי שצריך, משמעות דוגמה אישית, מקום מפלט, משהו שהוא רק שלי, מוטיבציה, הילד שיראה אותי, שילמד ממני, בא לי טבעי, קשרים עם אנשים, הנעה והנאה.

מעולה. אז בואו ניקח ככה את מה ששמתם ונחבר את זה באמת לשאלה:

מה זו מוטיבציה?





מוטיבציה זו הסיבה שאנחנו עושים משהו. המונח מוטיבציה בא מהמילה Motive.

כשאנחנו מסתכלים על מה זה אומר, אלו הסיבות שבגללן הם אנחנו עושים איזה שהיא פעילות, עושים משהו.

בצילום הזה בתמונה, מעבר לזה שאני גאה בו, מאתמול בטלפון שלי, אז המוטיבציה של הדבורה היא **לאסוף צוף**. היא נכנסת לפרח, מחפשת את הצוף. הסיבה שלה היא מאוד תקראו לזה הישרדותית זה מה שמאפשר לה להזין את עצמה, את הכוורת לייצר דבש. המוטיבציה שלה היא במקום הכי הכי בסיסי הישרדותי. **היא לא יודעת לעשות משהו אחר**. אין פה עניין של חשיבה אין פה עניין של "התפתחות אישית" יש פה פשוט צורך לעשות משהו.

אם תיקחו רגע, "נצא החוצה", אתם מכירים את הספר "זום אוט"? תעשו רגע זום אוט ותדמיינו אתמול אותי צועדת בתוך הבוץ שהתייבש. עם הכלבות שלנו, רואה מרחוק את השדה, את המטע הזה של האפרסקים. רחוק, ולא בדיוק במסלול שלי, אבל כל כך התחשק לי לצלם אותו, אז תראו את ה"סיבה שלי לעשות משהו" הייתה שונה לגמרי מזאת של הדבורה.

כמובן יכולתי לגמרי פשוט להמשיך במסלול ולחזור ואף אחד לא הכריח אותי. היתה שם איזו שהיא מוטיבציה פנימית מאוד מאוד חזקה לבוא ולעשות משהו. קחו גם את המוטיבציה שלי לבוא ולעשות את

הוובינר הזה. ברור, חשוב לי גם שאנשים יכירו אותי בצד העסקי אבל המוטיבציה שלי, הייתה לי סיבה הרבה הרבה יותר... נקרא לזה איזה "דחף פנימי" שאפשר להגיד משך אותי. אפילו היה קצת קשה לעצור את עצמי מלבוא ולשתף דברים שאני לומדת וקוראת. יש פה כמה על הקו שפגשו אותי בימים האחרונים ויודעים כמה זה דגדג ובער לי.

כלומר: יש לנו סיבות שונות שדוחפות אותנו מניעות אותנו לעשות משהו.
בקצה אחד הסיבות של הדבורה (וגם אנשים) תיכף נחבר את זה.
ובקצה השני, הסיבות היותר פנימיות היותר מרגשות היותר מלהיבות.

בספרות, במחקר, החוקרים שכתבו הכי הרבה והדברים שלהם הכי דיברו אליי היו ראיין ודסי (Ryan & Deci). אם תחפשו את אדוארד דסי תראו ראיונות איתו, יש הרבה תוכן שאפשר ללמוד ממנו, סרטונים ומאמרים כמובן.

דסי וראיין במחקר שלהם מפרידים בין שני סוגי סיבות עיקריים, סיבות שאנחנו עושים דברים.

סוג אחד של סיבות, של מוטיבציות, הן סיבות חיצוניות:

מוטיבציה חיצונית זה יכול להיות שנעשה את זה בשביל תגמול בשביל פרס בשביל מילה טובה ויש שם גם סיבות מוחשיות יותר פיזיות כמו כסף כמו תעודה / הוקרה. **אלה סיבות פיזיות מוחשיות.** ויש סיבות יותר פנימיות. בסיבות החיצוניות יש גם חיובי וגם שלילי.

תחשבו גם כילדים וגם אנחנו מול הילדים שלנו, אנחנו אומרים משפטים כמו "אם לא תעשה את זה לא תקבל דמי כיס/ לא תקבלי..." או "לא נרשה לך ללכת למקום זה או אחר".
אלה דברים חיצוניים לבן אדם.

הסוג השני של סיבות הן פנימיות, מוטיבציה פנימית:

סיבות פנימיות זה כמו שאמרנו שתדמינו אותי ואת הצילום הזה אתמול. זה משהו פנימי שמשמח אותי דוחף אותי או להימנע ממהו שיכאיב לי.
כשאנחנו מדברים על מוטיבציה פנימית שמניעה אותנו זה בדרך כלל אותם דברים שאנחנו מאוד מאוד רוצים, מאד נהנים. משהו פנימי, מחובר. אם תיקחו את כל הדברים שאתם שמתם קודם ל"למה אנחנו עושים דברים שאפילו לא משלמים לנו": זה זה.

משמעות פנימית מה שהוא מקום מפלט משהו שטוב לי, הנאה אישית שלי סיפוק אישי שלי. בריאות אישית שלי, השפעה... אם יצא לכם לקרוא בעברית טוני רובינס הוא מדבר על ה- Six Human Needs

השפעה, משמעות, מאוד מאוד מחובר שם לצרכים האישיים שלנו. כל אלה מחוברים לסיבות הפנימיות שלנו לעשות דברים. אם תיקחו את זה בשפה יותר אקדמית, אנחנו מפרידים במוטיבציה למוטיבציה חיצונית – Extrinsic Motivation, ומוטיבציה פנימית Intrinsic Motivation, שמגיעה מתוך הבנאדם.

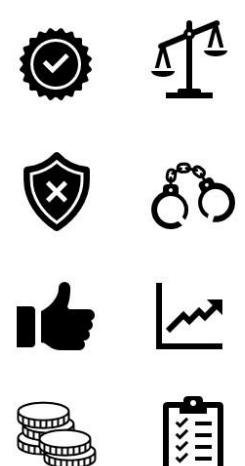
מוטיבציה = הסיבה לעשות משהו
Motive

סיבה פנימית לאדם





סיבה חיצונית לאדם



המחקרים של ריצ'רד ראין Ryan ואדוורד דסי Deci

אני לא מחדשת לכם הרבה אם למדתם מדעי ההתנהגות בוודאי ראיתם את זה שם.

תכף נחבר את זה למה קורה לנו בתוך הראיון, או מה אנחנו מחפשים בראיון, אבל תנסו להתחיל לשאול את עצמכם אם זה מוטיבציה, מה מניע את הבנאדם מבחוץ, מה מניע אותו מבפנים, אז האם כשאנחנו שואלים שאלות "מוטיבציוניות" בראיון, האם על זה אנחנו שואלים? האם זה מה שאנחנו מבררים כשאנחנו מבררים בראיונות?

אז רגע תשאירו את השאלה הזאת מה שנקרא In the back of your mind. אנחנו נחזור אליה תיכף.

אז אם אנחנו אומרים שמוטיבציה היא הסיבה לפעול, הנכונות שלנו לפעול המטרות שמובילות אותם אם זה מה שמניע אותנו בעצם המוטיבציה שלנו מתחלקת לדחפים הפנימיים, לרצון הפנימי לעשות פעילות כי אנחנו מוצאים אותה מעניינת ומהנה בעצם יש חיבור מאוד חזק בין עניין והנאה (בא'), והנעה (בע'), ההנאה שלנו ממהו (בא') דוחפת אותנו להיות מונעים לעשות אותו.

ראיין ודסי גם מחברים את זה לאיזה שהוא צורך שיש לכולנו לצמיחה והגשמה.

מוטיבציה = הסיבה לעשות משהו

```

graph TD
    A[מוטיבציה] --> B[מוטיבציה פנימית  
Intrinsic]
    A --> C[מוטיבציה חיצונית  
Extrinsic]
            
```

המוטיבציה (הנעה) היא סיבה לפעולות, נכונות (Willingness) ומטרות

מוטיבציה פנימית: לעשות פעילות כי מוצאים אותה **מעניינת ומהנה**. מספקת את הצרכים הבסיסיים שלנו.

עניין והנאה ← הנעה פנימית לצמיחה והגשמה

מוטיבציה חיצונית: לעשות פעילות כי היא מובילה להשלכה (כוללת תנאי) של פרס, תגמול, הימנעות מעונש, עידוד או פרגון חברתי

המחקרים של ריצ'רד ראיין Ryan ואדוורד דסי Deci

כלומר לכולנו יש את הרצון גם אם אתם רואים בן אדם הרבה פעמים שואלים אותי איך מישהו עושה עבודה מאוד מאוד מונוטונית ויש אנשים שנהנים מהעשייה הזאת. היא מספקת איזה שהוא צורך. צורך בביטחון, צורך ביציבות, צורך בלהיות בטוח שאתה עושה משהו שאתה עושה אותו מאוד טוב, עדיין אנשים מחפשים איזה שהיא התפתחות איזה שהיא יכולת כל הזמן לעשות יותר טוב יותר טוב ולצמוח ולהגשים את עצמם.

מוטיבציה חיצונית זה כשאנחנו עושים משהו רק בגלל שהוא מוביל לאיזו שהיא השלכה מבחוץ. זה יכול להיות תנאי לפרס / תגמול אבל זה יכול להיות גם להימנע מעונש או משהו שהוא איזה שהוא איום חיצוני.

לא יפתיע אותכם לגלות שבמחקר אנחנו רואים שהמוטיבציה הפנימית יותר מניעה קדימה.

נחבר את זה רגע לדחף הפנימי לצמיחה ולהתפתחות לכולנו יש צורך שהסביבה שלנו, אנחנו מאוד מאוד מושפעים מהסביבה, לכולנו יש צורך שהסביבה שלנו תעודד אותנו תטפח אותנו כדי להגשים את הצמיחה וההתפתחות למרות שזה אחד המקומות שיש לנו הכי הרבה מתחים. הכי הרבה מקומות שאנחנו רואים שאנחנו נתקעים. שאנשים אומרים לנו למה את עושה את זה? זה לא הגיוני.

אני יודעת להגיד שכשאני עזבתי מקום עבודה אחרי כמעט 10 שנים בהייטק וזה מה שנקרא כלוב מזהב. כשקמתי ועזבתי לקח לי למשפחה שלי הרבה זמן להבין למה הפכתי להיות עצמאית. לי זה היה מאוד ברור זה אפילו לא היה שאלה כבר בשלב די מוקדם. היום ברור לי שבחיים אני לא אחזור להיות שכירה, אבל הסביבה החיצונית מאוד מאוד משפיעה, מייצרת את הקונטקסט/ ההקשר.

ההקשר מסביב יכול לדחוף אותנו והוא יכול לעכב אותנו אבל תנסו לחשוב על הצורך של אותו מועמד או אותה מועמדת לצמוח ולהתפתח, מול זה שאנחנו בארגון נותנים לו או לה את הסביבה שבתוכה הוא יתפתח/היא תתפתח, או שאנחנו נהיה גורם מעכב כלומר אנחנו כבר מתחילים לזהות את שני הגורמים שהם קריטיים.

כשאנחנו באים לראיין ולבחון את ההתאמה של האדם, נדמה לנו שאנחנו רק מסתכלים החוצה אל המועמד/ת. אבל לא. יש לנו איזון מאד משמעותי בין מה האדם מביא איתו/ איתה ובין מה הסביבה שאנחנו מייצרים עבורו/עבורה.

לכולנו יש דחף פנימי לצמיחה והתפתחות

- צריך שהסביבה שלנו תטפח אותנו כדי להגשים את הצמיחה וההתפתחות
- הסביבה החיצונית מייצרת את ההקשרים Context החיצוניים
 - מוטיבציה חיצונית
 - גורמים מעכבים
- יש מתח בין האדם שמנסה לצמוח והסביבה שמדכאת / מטפחת אותו

המחקרים של ריצ'רד ראיין Ryan ואדוורד דסי Deci

רק תחשבו על עצמכם כילדים, או על הילדים שלכם... איך הסביבה שלך השפיעה עלייך

יש ממש איזון שאנחנו נצטרך לאבחן אותו ולהשתמש בו, במידע זה כדי להבין האם מי שאנחנו מביאים לתוך הארגון הולך להשתלב / הולכת להשתלב בצורה טובה בסביבה שאנחנו נותנים לה. מה הסביבה שתגרום לאותו בנאדם לפרוח לתפקד בצורה הכי טובה כדי שנוכל לקבל את ה"החזר הכי גדול על ההשקעה" אם תקראו לזה "המשאב האנושי" כי אנחנו מסתכלים על אנשים כמשאבים, אבל באופן כללי, אם אנחנו רוצים שכל מי שעובד אצלנו באירגון יפרח כי זה מה שיוביל לצמיחה ולפריחה של הארגון.

אז תזכרו את המתח הזה, את המקום הזה שיש בו סיכון לפספוס בין אותו אדם שמנסה לצמוח והסביבה שיכולה לטפח אותו ולהצמיח אותו/אותה, או להזיק ולפגוע. תזכרו את זה כי אנחנו נחזור להסתכלות עלינו, על האירגון בתור הסביבה.

נסו גם לחשוב (שיתפתי בדוגמית שקל לי לשתף אותה, כי אני מדברת עליה הרבה, על עצמי למשל בנקודה שיצאתי לעצמאות), תחשבו על הילדים שלכם ועל עצמכם כילדים: איך הסביבה שלכם השפיעה עליכם? אני יודעת להגיד שכילדה הסביבה שלי מאוד מאוד חיזקה אותי. שלחו לבית ספר שלמדתי, ההורים שלי ובית הספר עודדו אותי ללמוד, עודדו אותי לחפש דברים שמעניינים אותי.

עודדו אותי ביכולת שלי ללמוד ולהצליח.

זה מאוד השפיע על החוש שלי של אוטונומיה, של עצמאות, של היכולת שלי לעשות דברים.

מה בסביבה שלנו משפיע עלינו?

מה הופך אותנו / הפך אותנו לאנשים שאנחנו היום?

איך אנחנו משפיעים על הילדים שלנו?

כמה אנחנו מנסים להשתמש במוטיבציה חיצונית, בשכר בעונש, באיומים/ בפרסים?

וכמה אנחנו מחפשים אתה מה שדוחף את הבנאדם מבפנים, את אותו ילד את אותה ילדה? מה דוחף אותה מבפנים, ואנחנו גורמים להם לפעול.

נחבר את כל זה לתיאוריה של ריין ודסי שהם מדברים על:



Self Determination Theory = SDT

• יש 3 "מנופים" שמשפיעים על היכולת שלנו להניע את עצמנו ע"י מוטיבציה פנימית

1. אוטונומיה = היכולת שלנו לקבל החלטות בצורה עצמאית

• עד כדי כך שכשמישהו מציע פרס חיצוני, זה פוגע בתפקוד, כי התחושה היא של אובדן האוטונומיה.

• **Over justification Effect** ← לדוגמא: בונסים לאנשים בעלי כישורים ברמה גבוהה, **נכשלים**

2. Competence – מסוגלות = היכולת לשלוט בתוצאות דרך המקצועיות שלנו

• פידבק חיובי מחזק את תחושת המסוגלות

• פידבק שלילי פוגע בה קשה

3. Relatedness – קשרים חברתיים = תחושת בטחון בסביבה החברתית

המחזקת אותנו. בטחון חברתי שעוזר לנו לתפקד

המחקרים של ריצ'רד ריינן Ryan ואדוורד דסי Deci

Self Determination Theory, SDT

הם זיהו 3 מנופים שמשפיעים על היכולת שלנו להניע את עצמנו מתוך מוטיבציה פנימית. תיכף נחבר את זה גם לנושא של עבודה, אבל מוטיבציה פנימית היא הרבה יותר חזקה, היא מובילה להצלחות הרבה יותר גדולות גם בעבודה אז היא שם, אליה אנחנו מכוונים.

יש שלושה מנופים משמעותיים שגורמים לנו להיות מסוגלים להניע את עצמנו במוטיבציה פנימית.

הראשון זה אוטונומיה.

הוא הגורם המרכזי ביותר כל מקום שתקראו, תראו את הנושא של אוטונומיה בתור קריטי כדי שנוכל לקבל ו"להרוויח את המוטיבציה של הבנאדם".

הם זיהו בתוך המחקר שלהם שכשיש משהו שמניע אותנו פנימית אבל אומרים לנו "בוא תעשה את זה כי אני אתן לך פרס או תגמול" למשל בונסים לאנשים שיש להם כישורים, מוביל דווקא לאפקט ההפוך. פרס חיצוני הרבה פעמים באופן מפתיע פוגע בתפקוד.

זה מאוד מנוגד לתפיסה שלנו הרגילה שאם נתגמל מישהו ניתן לו (בשפה של המחקר "שיטת המקל והגזר"), ניתן לו גזר או "נאיים עליו" עם מקל, זה יגרום לו לפעול.

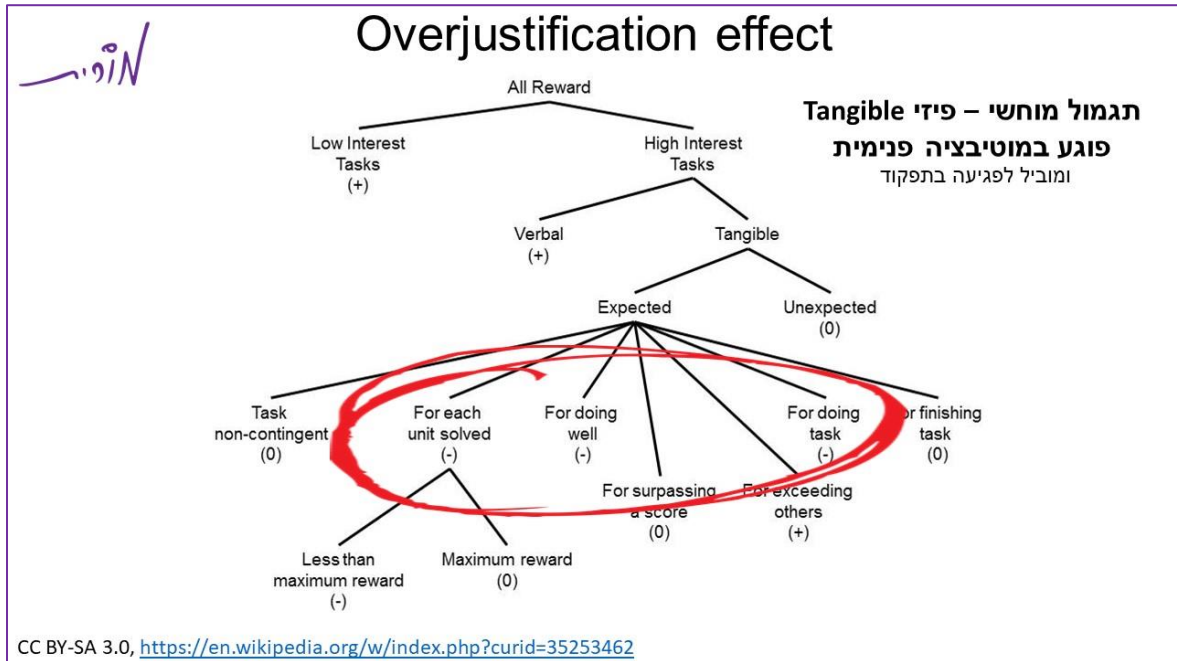
לא.

אנחנו יודעים שאם יש משהו שאנחנו מאוד מאוד אוהבים לעשות, אם מישהו מציע לנו פרס זה פוגע בנו.

אוטונומיה והיכולת שלנו להיות אלה שמקבלים את ההחלטות ופועלים היא המרכיב הראשוני. המרכיב השני זה המסוגלות, היכולת שלנו לשלוט בתוצאות של מה שאנחנו עושים. זה מחובר לרצון שלנו לצמוח ולהתפתח. החלק השלישי זה הקשרים החברתיים שלנו הסביבה שדיברנו עליה קודם.

ראיין ודסי מדגישים את האפקט, וכאן ראיתו אותו מסודר. הם קוראים לזה:

Over Justificaton Effect (קישור למטה למקור)



CC BY-SA 3.0, <https://en.wikipedia.org/w/index.php?curid=35253462>

<https://en.wikipedia.org/w/index.php?curid=35253462>

לתהליך הפנימי שקורה לנו כשנותנים לנו תגמול (תגמול מילולי הוא פחות בעייתי), תגמול פיזי - בכסף/ בתעודה/ בפרס משהו שהוא פיזי (Tangible), שהוא מובטח. כשאני אומרת מראש "אני הולכת לתת לך פרס", "אני הולכת לשלם לך", כשאנחנו עושים משימות שונות זה ממש פוגע בתפקוד ופוגע במוטיבציה פנימית.

יש תהליך פנימי שקורה לנו כשאותו פרס שהציעו לנו ככל שהוא ידוע מראש, גם כשזה למשהו שלא הצלחנו לפתור גם כשזה לזה שעשינו עבודה טובה וגם פשוט לעצם עשיית העבודה, זה פוגע בתפקוד שלנו לעומת קו הבסיסי, לעומת מה שהיינו עושים בלי זה.

אני אומרת תמיד תחשבו על (כתבתי על זה השבוע), על חבר מביא חבר וכמה כל הארגונים כמעט 90% מהארגונים, ברגע שיוצאים לתוכנית חבר מביא חבר השאלה הראשונה היא "מה התגמול?" "כמה נשלם? 500 / 1000 / 1500, תגמול על חבר מביא חבר שהוא צפוי מראש מתנגש עם זה שאנשים רוצים להביא מישהו מתוך הנעה מבפנים.

לא שאי אפשר לתגמל.

אפשר לראות פה במשימות שיש להן רמת עניין נמוכה בעבודה מאד מאד בסיסית, אז תגמול חיצוני כן משמעותי. תחשבו על עצמנו: כשאנחנו אומרים "חשוב לי לקבל העלאה בשכר" הרבה פעמים אני עושה את זה כי חשוב לי להרגיש משמעותית יותר, אני אומרת את זה כי חשוב לי להרגיש בעלת ערך יותר, כי חשוב לי להרגיש שמשלמים לי על מה שאני עושה וזה ראוי.

כלומר יש פה איזה שהיא מוטיבציה פנימית שהיא לא דווקא המספר של כמה כסף יהיה לי בסוף אלא באמת משהו שמחובר לתחושה של משמעות ואפילו לפעמים לא נעים לבקש יותר כסף.

אם יצא לכם לדבר עם אנשים בתחומים טיפוליים או עם מורים, הרבה פעמים כשעבדתי עם בעלי עסקים, למטפלים יש ממש קונפליקט פנימי. איזו תחושה שזה לא בסדר לבקש יותר כסף על מה שהם עושים כי זה כאילו מתנגש עם המקום של "אני עושה את זה בשביל עזרה לאנשים", בלי קשר למי שממול, אם יש לו או אין לו את הכסף לשלם.

אז תחשבו על המקום הזה על ההתנגשות בין תגמול חיצוני לבין מוטיבציה פנימית. אני מדגישה את זה בגלל שזה יהיה מאוד מאוד חשוב כשנגיע לראיון למה אנחנו מבררים, וגם אני אגיד את זה רגע בסוגריים כי מוציא אותי מדעתי זה שחושבים שאם נשלם יותר כסף לחבר מביא חבר, יביאו יותר אנשים.

זה לא הנושא שלנו היום אבל כל מה שקשור למוטיבציה ומוטיבציה של עובדים לעשות דברים ביומיום מאוד מאוד בוער בי, כבר הרבה שנים אני כותבת על זה ועדיין אני רואה שארגונים אומרים יצאנו עם תוכנית חדשה של חבר מביא חבר ואנחנו משלמים אלף שקל או אלף דולר. **זה לא מה שיגרום לאנשים להביא יותר מועמדים. אפילו פחות. זה יפגע באחוז ההפניות.** זהו שמת'י את זה בצד יותר כי בער בי, לא יכולתי לוותר על זה. טוב. נחזור לנושא של הראיון.

רגע נדבר על איך זה נראה בשטח העניין הזה של התגובות הפוכות לתמריצים

אחד המחקרים שהכי הכי משתמשים כדי להראות את זה, מחקר ידוע של דנקר מ-1945 נתן משימה שקרא לה **משימת הנר**. נתנו לאנשים גפרורים בקופסה שבתוכה נעצים וביקשו אותם לחבר את הנר לקיר כך שלא תטפטף שעווה לוקח כמה דקות עד שאנשים מגדלים שהפתרון זה להוציא את הנעצים מהקופסה. יש איזו שהיא חשיבה "מחוץ לקופסא": להוציא את הנעצים מהקופסה, לחבר בעזרתם את הקופסה לקיר, ואת הנר להעמיד בתוכה.



1945 Duncker's Candle Problem

משימה: לחבר את הנר לקיר כך של תטפטף שעווה על השולחן




ניסוי ע"י סם גלוקסברג:
קבוצה א': אני בודק בעזרתכם לוי"ז, כמה זמן לוקח לפתור את החידה
קבוצה ב': נתן פרסים (\$25-\$5) למהירים ביותר

כמה מהר יותר קב' ב' פתרה את החידה? (קיבלו תגמול)

בממוצע 3.5 דקות **לאט יותר** מקבוצה א'

התמריץ יצר תגובה הפוכה:

פגע ביצירתיות והאט את התפקוד

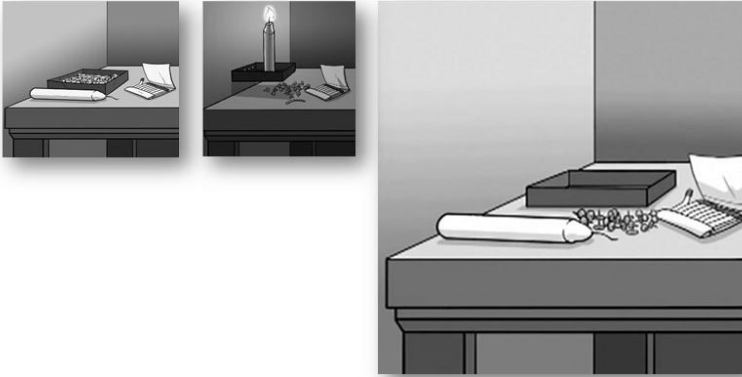
אחד הדברים המעניינים שחוקר בשם גלוקסברג גילה, הרבה שנים אחרי המחקר הראשוני, היה שכשנתנו לאנשים תגמול הצעה לכסף בשביל לעשות את הניסוי הזה, בין \$5 ל-\$25 לאנשים שיהיו הכי מהירים, זה ממש פגע בקבוצה שקיבלה את התגמול.

כלומר, עצם זה שנתנו להם תגמול, רק גרם להם לתפקד פחות טוב. התמריץ יצר תגובה הפוכה, זה ממש האט אותם ביכולת שלהם לתפקד.



1945 Duncker's Candle Problem

משימה: לחבר את הנר לקיר כך של תטפף שעווה על השולחן



ניסוי ע"י סם גלוקסברג: שלב ב'
הציג את הבעיה בצורה אחרת, ששברה את האתגר המחשבתי של "לצאת מהקופסא" והפכה אותו ליותר פשוט.

קבוצה א': אני בודק בעזרתכם לו"ז, כמה זמן לוקח לפתור את החידה
קבוצה ב': נתן פרסים (\$25-\$5) למהירים ביותר

קבוצה ב' "קרעה" את הקבוצה הראשונה

(משימה פשוטה – לא דורשת יצירתיות)

לעומת זה כשהם קיבלו בפורמט אחר (שלב ב' בציור), וורסיה אחרת של אותו מחקר כשהם קיבלו את הנעצים מחוץ לקופסא כלומר לא היה צריך פה "לצאת מהקופסא" לא היה פה איזה שלב של לשחרר איזה הטיה, בגלל שהנעצים היו בתוך הקופסה. פה התגמול עזר ואנשים בקבוצה שקיבלה את התגמול הצליחה יותר בקלות יותר מהר, היה להם דרייב לעשות את זה יותר מהר.

שוב, תחשבו, האם המשימות שאליהן אנחנו מגייסים אנשים הן משימות יותר "יבשות"/סטנדרטיות או הן משימות שדורשות מאנשים מוטיבציה פנימית, דורשות איזה שהוא מאמץ לדחוף את עצמנו.

נסתכל על עוד דוגמה אחרונה על תמריצים חיצוניים לעומת תמריצים פנימיים, פשוט כי זה נושא שמאוד עניין אותי והוא מאוד משמעותי כשאנחנו מחברים את זה אחר כך לראיון את מה אנחנו מחפשים. קחו למשל דוגמה גם מוכרת אני לא יודעת אם אתם זוכרים אותה.

ב-1993 מיקרוסופט התחילה את האנציקלופדיה אנקרטה.

כמה שנים אחרי זה, שמונה שנים אחרי זה, ממש לפני 20 שנה בדיוק, ויקיפדיה הושקה ב

15/1/2001.

שילמו במיקרוסופט כמובן, לעשרות אולי מאות אנשי מקצוע לכתוב, נתנו להם שכר ותמריצים. ויקיפדיה הזמינה מתנדבים לכתוב ערכים ללא תשלום. ב-2009 כשנסגר הפרוייקט של אנקרטה היו 62,000

פריטים שנכתבו. ויקפדיה כמובן פעילה ו"בועטת" עד היום עם 6.2 מיליון פריטים ומוגדרת היום ללא ספק אנציקלופדיית הרשת הגדולה בעולם עם 317 שפות, בלי שאף אחד מהאנשים שכותב/כתב בה ערכים קיבל אפילו שקל אחד.

כלומר לגמרי ללא תמריצים חיצוניים של כסף. כן עם תמריצים פנימיים של "השם שלי מופיע" / "יצרתי כך וכך ערכים", או "השפעתי על זה שיותר אנשים בעולם יודעים את אותם דברים שכתבתי עליהם". ממקום של הרבה מאוד תמריצים פנימיים.

תחברו את זה למה שאנחנו יודעים מן פינק, הספר שלו מאוד מוכר גם בעברית, "מוטיבציה":



מוטיבציה ע"פ דן פינק

העולם השתנה

- 
• מוטיבציה 1.0 = הישרדות
- 
• מוטיבציה 2.0 = גזרים ומקלות
- 
• מוטיבציה 3.0 = נשענת על מוטיבציה פנימית

דן פינק מדבר על זה שהעולם השתנה. אם פעם היינו מדברים על הישרדות, (הדבורה הזאת בצילום מההתחלה), זו מוטיבציה 1.0. כשאנשים עושים דברים בשביל הצורך הבסיסי: הישרדות. אוכל בית, משהו מאד מאד בסיסי. הישרדות.

היא הפכה עם השנים למוטיבציה 2.0, מוטיבציה מונעת מ"מקל או גזר". מתגמול, משכר, מעידוד. גם היום אם אין לי בית / אוכל, אם אני מובטלת ויש לי חשש ממה יהיה מחר אם לא יהיה לי מאיפה להביא אוכל אז המוטיבציה לעבודה מתדרדרת בחזרה למקום ההישרדותי, מוטיבציה הכי בסיסית.

אבל ברגע שמצאתי עבודה מאוד מאוד מהר זה מגיע למקום אחר והיום אנחנו יודעים שאנשים מונעים במאה ה-21 ממוטיבציה פנימית, מוטיבציה 3.0.

דיברתי קודם על ה-"חבר מביא חבר", ראינו ודן פינק מדבר על זה (אני לא אכנס לזה עוד פעם) שאם נותנים לאנשים פרס זה יכול לפגוע ברצון הטבעי של אנשים לפעול. זה עובד טוב אבל במטרות מאוד מאוד קצרות שלא צריך את היצירתיות.

דן פינק מתחבר לדברים שגם ראיין ודסי מדברים עם הפרדה אחת: הוא מדבר על האוטונומיה שדיברנו קודם, על המומחיות ועל הרצון לעשות דברים שאנחנו באמת מצליחים לעשות, דברים שמהווים איזון בין משימות שהם לא קשות מידי אבל לא קלות מידי, והוא מחבר את זה גם לנושא של תכלית / מטרה.

כלומר אם נחבר את כל מה ששמענו עד עכשיו מה מניע אנשים, מה זה

מוטיבציה פנימית, בעצם אנחנו מדברים על ארבעה דברים:

1. על האוטונומיה, היכולת שלנו להחליט על עצמנו מה לעשות איך לנהל את הזמן והפעולות שלנו
2. המומחיות שלנו והמקצועיות שלנו. התחושה שלנו של התפתחות והתקדמות.
3. זה ה- **Relatedness** החיבור שלנו לסביבה, לאנשים, לסביבה שמעודדת אותנו
4. זו תחושה של מטרה **A sense of purpose**

אני שמה את ארבעת הדברים האלה ואני מדגישה אותם ככה, תרשמו לעצמכם או תשימו את זה בתור המטרה שלנו כשאני מגיעה לראיון כלומר זה מה שאני רוצה לבדוק כשאני מגיעה לראיון לגבי המוטיבציה הפנימית של המועמדים, אבל אמרנו לא רק.

אנחנו רוצים להבין את הארגון והסביבה כדי לחבר את זה למה מניע את אותו מועמד את אותה המועמדת שמולי.

אנחנו לא סתם מחפשים **מוטיבציה פנימית**. אנחנו רואים בהרבה מחקרים שמוטיבציה פנימית משפיעה על העבודה שלנו.

איך מוטיבציה פנימית משפיעה על העבודה שלנו?

איך מוטיבציה פנימית משפיעה על העבודה שלנו?

- יותר התמדה בתפקיד (Persistence)
- יותר מעורבות (Engagement)
- למידה שמונעת ממוטיבציה פנימית תהיה אפקטיבית יותר
- תפקוד טוב יותר של עובדים שמונעים פנימית
- **עובדים מונעים יישארו לאורך יותר זמן** מקינזי (2012): כשעובדים מונעים פנימית הם מראים 46% יותר שביעות רצון בעבודה ו-32% יותר מחויבות לתפקידים
- חוויה נמוכה יותר של Burnout בתפקיד



קודם כל אנחנו יותר מתמידים בתפקידים שאנחנו יותר מעורבים, למידה שמונעת מוטיבציה פנימית אפקטיבית הרבה יותר, למשל תחשבו על זה שבאת הנה היום. אני מניחה מקווה שאף אחד לא הכריח אתכם לבוא אלא זה עניין אותכם סיקרן אותכם ראייתם את החיבור של זה למקצועיות שלכם להתפתחות שלכם. זה גורם לנו לבוא זה גורם לנו להתאמץ הרבה יותר ללמוד גם.

התפקוד שלנו הוא תפקוד הרבה יותר טוב כשהוא מונע ממשוה שמחבר אותנו מבפנים מניע אותנו מבפנים.

עובדים מונעים נשארים הרבה יותר זמן בארגון וזה החיבור שלנו לראיון.

הסיבה שאנחנו רוצים לברר מוטיבציה פנימית, הנעה פנימית בראיון, זה שאם אני מצליחה לזהות מה מניע את הבן אדם מבפנים מה גורם לו מה גורם לה להישאר לאורך זמן, להתמיד לאורך זמן, להצליח לאורך זמן, לרצות להתפתח ולהיות יותר מומחים לאורך זמן.

דיברנו על מוטיבציה פנימית שהיא גם מחוברת לרצון שלנו לעשות יותר ויותר טוב בתפקיד שלנו, להיות יותר ויותר מומחים ומקצועיים ואנחנו רואים גם את החיבור של זה להתמדה יותר ולחוויה יותר נמוכה של עייפות של של "Burnout" במונח של מקינזי במחקר יחסית חדש.



שאלתי אתכם בסקר לקראת היום כמה שאלות:

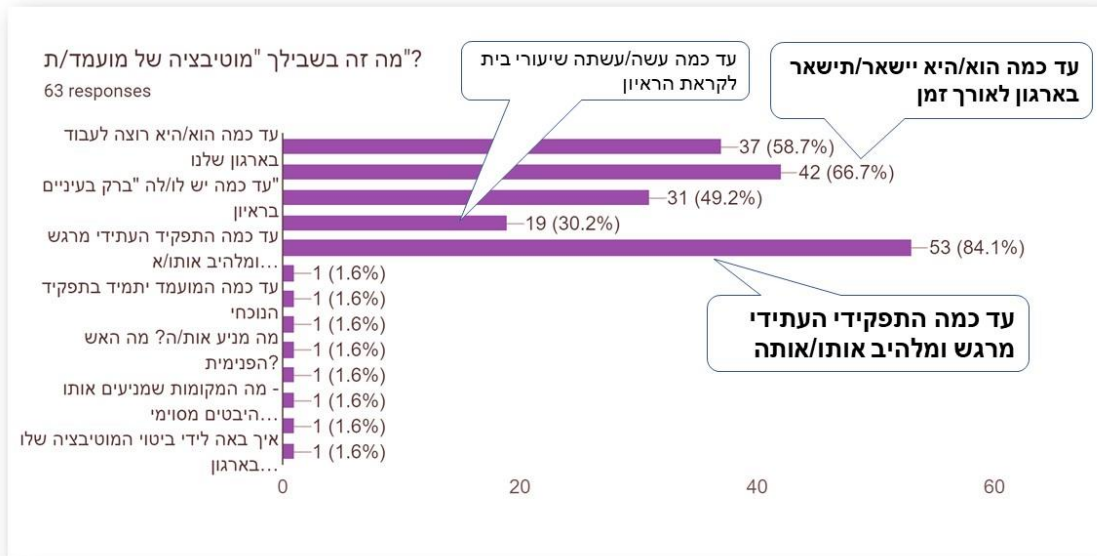
שאלה ראשונה הייתה כמה ראינות ראייתם בשנה האחרונה, הקבוצה שענתה על הסקר בממוצע עשתה 107 ראינות. אתם רואים פה "פיק" סביב 30-40 ופיק סביב 100 בממוצע זה היה המספר.

שאלתי כמה היה לכם קל לקבל החלטה בסוף ראיון אז שמתם על 3.7. (5 זה זה מאוד מאוד קל). כלומר כמעט אף אחד (רק אחד) כתב שמאד קל לו (או לה) לקבל החלטה בסוף ראיון, הרוב שמו את זה על 4 או קצת פחות מ-4.

שאלתי עד כמה קל לכם לברר את המוטיבציה של המועמדים והממוצע היה 3.3. כלומר עוד קצת יותר קשה מאשר לקבל החלטה זה הקושי שלנו לברר את המוטיבציה.

שאלתי איך אתם מגדירים מוטיבציה, מה זה בשבילך המוטיבציה של מועמד, אז אתם יכולים לראות שהרוב כתבו על מוטיבציה "עד כמה התפקיד העתידי מרגש ומלהיב אותו/אותה".

איך אנחנו מגדירים "מוטיבציה"



עכשיו, תעצרו רגע כדי לחשוב על השאלה הזאת, האם מה שמספיע על זה שאתם תתמידו לאורך זמן, תישארו לאורך זמן, זו השאלה בזמן הראיון, עד כמה התפקיד העתידי מרגש אותכם או מלהיב אתכם, או מעניין אותכם.

אני רוצה להגיד, תיכף נעשה את ההפרדה, שאנחנו מסתכלים על ההבדל בין המחשבות שלנו והרגשות שלנו בנקודת הזמן. זה שמשהו "נראה לי", במחשבות שלי מראש כמרגש כמלהיב, יכול להיות נחמד מאוד. אם זה יישאר כמו שאני מדמינת את זה בראש שלי - פנטסטי. האמת היא שיש הרבה פעמים פער בין איך אני מדמינת תפקיד עתידי, בין איך שהוא מרגש או מלהיב אותי, ובין מה שקורה בסוף כשאני נכנסת פנימה, שאני חווה מבפנים את הסביבה.

רוב האנשים שאני מדברת איתם אומרים שמה שקרה להם בשטח לגמרי לא דומה איך שהם דמינו אותו מראש. לא מבחינת העשייה התוכן של מה שאנחנו עושים, ולא מבחינת ההתלהבות, העניין, התרגשות.

אז קודם כל יש לי שאלה עד כמה זה שבזמן הראיון התפקיד העתידי מרגש ומלהיב אותי, זה מה שזה אומר "מוטיבציה" או את זה צריך לברר.

67% שמו את ההגדרה של מוטיבציה על "עד כמה יישארו בארגון לאורך זמן" שזו הגדרה שאני מאוד מתחברת אליה. לגבי מה אנחנו צריכים לברר תכף נדבר על איך מבררים את זה אבל בהחלט זה חלק מהמשמעות היותר מדויקת של מה זה מוטיבציה.

כ- 60% שמו "עד כמה הוא/היא רוצים לעבוד בארגון שלנו", ששוב, תחשבו על זה, זה מגיע מהראש. זה מגיע ממה אני חושבת שאני רואה בארגון זה לא בהכרח אמיתי או מדויק. 50% מחפשים את הברק בעיניים בראיון, שזה, לגמרי אני יכולה להגיד לכם: אין שום קשר בין הברק בעיניים בראיון לבין זה שיש לבן אדם מוטיבציה או אין לו מוטיבציה לתפקיד. ובוודאי שכמה עשו שיעורי בית לקראת הראיון גם לגמרי לא קשור. זה אולי יותר קשור תיכף נדבר, למוטיבציה לראיון. לזה שאני רוצה להתקבל לעבודה כי אין לי עבודה ואני מובטלת, או לזה ששמעתי את השם של ארגון והוא נורא מעניין אותי אבל אין לי מושג מה תהיה העבודה.

כלומר, תעשו את ההפרדה ותיכף ניכנס אליה, ללפני ואחרי. בתוך הראיון ובשטח. שאלתי אתכם מה האתגרים העיקריים שלכם כשאתם באים לברר / באות לברר מוטיבציה של המועמדים, אז היו 7 אתגרים עיקריים.



מה הקושי (האתגר) העיקרי שלך בבירור המוטיבציה של מועמדים?

1. אותנטיות – כנות
2. הכנה מראש לראיון
3. רצייה חברתית (אומרים מה שאני רוצה לשמוע)
4. "הצגה" בראיון
5. פער בין ראיון לשטח
6. התאמה של המועמד/ת למנהל/ת ולצוות
7. האם יישארו לאורך זמן?

הראשון זה האוטנטיות: עד כמה מי שמולי באמת אותנטי באמת כנה במה שמספרים. **האתגר השני זה ההכנה מראש.** אנשים מתכוננים מראש ואז יכולים לעשות לי איזו שהיא הצגה. לפחות זו התחושה שלנו הרבה פעמים שעושים לי איזה הצגה עושים לי "שואו". שאומרים לי את מה שאני רוצה לשמוע. **מה שנקרא בספרות "רציה חברתית"** עושים לי מתוך ההכנה מראש הזאת, עושים לי את "ההצגה" שבעצם זה יוביל לאיזה שהוא **פער גדול בין מה שאני רואה בראיון ומה שאני רואה בשטח**, חודש אחרי, חצי שנה / שנה אחרי. ונקודה אחת שלא הרבה אבל חלק גם הוסיפו, הוא יש לי איזה שהוא **קושי לדעת איך אותו מועמד/ת יתחברו עם המנהל/ת עם הצוות**, לדמיין את החיבור של כולם ביחד.

כשהשאלה שחזרה אני חושבת שהכי הרבה הייתה:

האם הם הולכים להישאר איתי לאורך זמן.

זה האתגר העיקרי שלי. להבין שזה בן אדם שגם כשהיה קשה בתפקיד וגם כשהיה הרבה מנהלים שאולי יהיה קשה לעבוד איתם, יהיה קושי להשיג את התוצאות יהיו לקוחות שלא ישתפו פעולה, או תפקיד מונוטוני יותר חוזר על עצמו הרבה, אז עולה השאלה אם אנשים יישארו לאורך זמן.

בעיניי זאת השאלה שצריך להתמקד בה. לראות מה ינבא לי בראיון את ההתמדה לאורך זמן, זאת המוטיבציה האמיתית. זה הדבר העיקרי שאני צריכה להתמקד בו.

השיטה בה נחקור את המוטיבציה של המועמדים היא חלק משיטת הראיון ההתנהגותי מצבי. אחד היתרונות של הכלי הוא שהוא מעודד את האוטנטיות. כלומר כשאני מבקשת מאנשים לספר לי על דברים מהעבר על דוגמאות מהעבר, אני מבקשת עוד דוגמה ועוד דוגמה, ושישתפו מדברים אמיתיים שקרו להם. כאשר הראיון כולו בנוי ככה מאוד מאוד קשה לזייף את זה. מאוד קשה להביא דוגמאות ספציפיות קונקרטיות בצורה לא אותנטית.

בנוסף, כשאנשים מתארים משהו מאוד מאוד בגדול או אתם מבקשים דוגמאות והם לא מצליחים לשתף או שאתם לא מצליחים לשמוע דוגמה ספציפית של איך זה נראה ביום יום, תהיה מאוד ברורה לכם חוסר האוטנטיות.

הפתרונות שנציג תיכף יגעו בנושא של אותנטיות, נתייחס גם למה קורה גם אם האדם התכונן מראש לראיון, כי כשאני אבקש את הדוגמאות, אני אכנס לשאלות "ממה ממש נהנית בתפקידים קודמים" או "ממה פחות נהנית בתפקידים קודמים". אלה שאלות שמחוברות למקום שמאוד קשה לזייף אותו. מאוד קשה לעשות את ההצגה כשאני מספרת על הדברים שהכי נהנית מהם או כשאני מדברת על הדברים שפחות נהנית מהם.

בדיקת ההתאמה לצוות ולמנהל, לא בהכרח קשורה למוטיבציה. היא קשורה יותר לתפקוד. אני אציע שככל שתשאלו את השאלות שאנחנו נדבר עליהם עכשיו תראו פחות פער בין הראיון לבין השטח.

רגע לפני שנגיע ל"פתרון", לכלים, להזמין אתכם לעצור ולכתוב מה הדברים שעד עכשיו חידשו לכם או לא שמתם לב אליהם. מה נתן לכם ערך מכל מה שהצגתי עד עכשיו? מה הדברים שלא שמתם לב אליהם או לא הייתם מודעים אליהם עד עכשיו. אני מאוד רוצה לראות איך זה התחבר אליכם.

הנה מה שאתם כתבתם:

- שפרס או תגמול לא מעודדים מוטיבציה
- איך מוטיבציה התפתחה
- שזה יכול לפגוע במוטיבציה פנימית.

מדהים כמה שזה תסתכלו על הסרטונים שיש ברשת הם כבר מ-2009 בערך מסתובבים ברשת, 11-12 שנה ועדיין ממשיכים לפעול באותה צורה.

- "ברק בעיניים לא מהווה סימן למוטיבציה"
- הסביבה כמשפיעה על המוטיבציה.
- נהדר. זה בשבילי גם היה מאד משמעותי.

- חשיבות המוטיבציה הפנימית
- קשה ללכת כנגד הזרם בהעדר תגמול לחבר מביא חבר
- תמיד האמנת שהתגמול הגבוה הוא מה שיביא

יש דוגמאות פנטסטיות גם תעשייה אווירית, WIX, חלק מהארגונים החזקים ביותר עושים חבר מביא חבר בלי לתת שקל ומצליחים יופי.

דרך אגב גם על הערכת עובדים חשוב להגיד שיש הבדל מאוד משמעותי בין תגמול שהוא פיזי מה שנקרא, Tangible לבין תגמול שהוא מילולי. תגמול שהוא מילולי יכול לחזק אבל הוא לפחות לא פוגע. תגמול מילולי, הערכה בעל פה. תגמול פיזי, פחות.

עולה פה שאלה שכותבים לי בפרטי, אם המוטיבציה השתנתה בקורונה ואם יש הבדל בין ראינות זום או פנים מול פנים. חייבת להגיד לך אני לא חושבת שיש הבדל בסוג הראיון למה מניע אותי להצליח לאורך זמן בתפקיד. הסיפור הוא לא הראיון, הסיפור הוא התפקיד ומה אנחנו עושים בראיון ובראינות היום, בין אם הם היו פנים מול פנים ובין אם הם היו בזום, לא שאלו את השאלות הנכונות.

יש אוסף של שאלות שמראיינים בדרך כלל משתמשים בהן לבדוק מוטיבציה בראיון:

השאלות שבד"כ משתמשים בהן כדי לברר מוטיבציה

- איפה את/ה רואה את עצמך בעוד 5 שנים?
- מה את/ה יודע/ת עלינו?
- למה בחרת ללמוד _____ ?
- כשהיית ילד/ה בן/ת 7-8 מה רצית להיות כשתגדל/י?
- מה החלום הגדול שלך בחיים / מה השאיפות / חלומות / תוכניות בקריירה שלך?

השאלות ששיתפתי, מאד משמעותיות ולצערי הן ממש לא מתאימות לברר מוטיבציה, למרות שממשיכים לעבוד איתם ולהשתמש בהן. תיכף ניתן שאלות חלופיות ותהליך חלופי כי זה לא רק השאלות, אבל אני רוצה רגע להסתכל על השאלות הללו שמשתמשים בהן היום כדי לברר מוטיבציה. גם כשהראיונות היו פנים מול פנים וגם היום כשהם בזום, אלו שאלות לא מתאימות. הן לא השאלות הרלוונטיות כדי לברר מוטיבציה.

שני שואלת אם בתפקידי מכירות שיטת התגמול לפי אחוזי מכירה אם זה מוטיבציה חיצונית?
 בהחלט יש פה גם מוטיבציה חיצונית גם פנימית. בסדר אז אני לא אכנס לעניין של איך מתגמלים על מכירות אבל תקראי על זה ותראי שמדברים הרבה מאוד שנים בספרות על זה שרק לתגמל או רק לתת כסף לא מספיק כדי לעודד מכירות. יש פה גם חלק פנימי בגלל שהבן אדם רוצה להיות זה שמתוגמל הכי גבוה אבל זה לא כזה פשוט.

אז אני רוצה רגע לחזור לעניין של המוטיבציה והראיון.
 השאלות שאנחנו שואלים הרבה מאוד פעמים כמו "איפה אתה רואה את עצמך בעוד חמש שנים?", "מה את/ה יודע/ת עלינו?", "מה בחרת ללמוד?", "למה בחרת ללמוד את אותו תחום שבחרת?"

עוד שאלות שאני עוד יותר לא אוהבת: "כשהיית ילדה מה רצית להיות כשתגדלי", "מה החלום הגדול שלך בחיים?". כל הדברים האלה, אלו שאלות שהרבה פעמים משתמשים בהן כדי לברר מוטיבציה מתוך הנחה מאוד ברורה שמה שאני חושבת על הארגון, מה שאני חושבת על התפקיד, זה מה שגורם לי להצליח בתפקיד.

אני רוצה לעשות שתי אבחנות:

אבחנה ראשונה אמרנו בין החשיבה לרגש



מה אנחנו מבררים בראיון?



מה חושבת/על מוטיבציה / על הארגון



מה מניע אותו / אותה מבפנים? מה המוטיבציה הפנימית שלו/ שלה?

בין מה אני חושבת על מוטיבציה איפה את רואה את עצמך, משהו שמגיע מהראש לבין משהו שמגיע נקרא לזה מבפנים. מה מניע אותי? מה המוטיבציה הפנימית שלי.

האבחנה השנייה היא בין המוטיבציה לראיון (הכנת שיעורי בית? מה את יודעת עלינו? כמה חשוב לך להתקבל?) אלו שאלות שנוגעות בדברים שעשיתי לקראת הראיון. והם מאוד יושפעו מזה שאני כרגע אולי מחפשת עבודה וחשוב לי למצוא עבודה, אז עשיתי או לא עשיתי שיעורי בית קראתי על הארגון.

אני חושבת שלא הייתה סדנה אחת ב-15 השנים שאני מלמדת שלא אמר לי מנהל או מנהלת או מישהי ממשאבי אנוש "טוב אבל אני לא מוכן לוותר על העניין הזה אני חושבת שיש משמעות לאם עשו שיעורי בית או אם לא עשו שיעורי בית".

אני אומרת שגם אם יש לזה משמעות, היא קשורה למוטיבציה לראיון. לשאלת "כמה היה לי חשוב להצליח בראיון?", לא מה המוטיבציה שיש לי לתפקיד. כשאנחנו מדברים על מוטיבציה לתפקיד אלו יהיו הדברים שנהיית' מהם בעבר. הסביבה שגרמה לי למוטיבציה פנימית שהניעה אותי לדחוף את עצמי בלי קשר למשימות.

מורית

מוטיבציה "לראיון" או מוטיבציה לתפקיד?

מוטיבציה לראיון

האם הכנת שיעורי בית?
מה את/ה יודע עלינו?
כמה חשוב לך להתקבל?

מוטיבציה לתפקיד

ממה נהנית בעבר?
איפה התאמצת גם כשהיה קשה?
איפה דחפת את עצמך בלי קשר לסביבה?

מה הקורלציה בין השתיים?

קטונתי. אין לי איזה מתמטיקה סביב זה. סורי. הלוואי. היופי בזה בשבילי כמישהי שחוקרת את התחום זה להגיד לך שאני כמעט לא מצאתי מחקרים שמחברים בין השניים.

הנחת היסוד שהרבה היו רוצים לסמוך עליה זה שאם הבן אדם עושה שיעורי בית לראיון זה אומר שהבן אדם מתנהל באופן כללי כ"חוקר רציני". יסודי, משם יש את ההקשר, אנחנו אומרים "טוב, אם התכוננת לראיון, כנראה את בן אדם מאוד רצינית ומקצועית ואת עושה שיעורי בית / או אם הוא לא עושה שיעורי בית, הוא לא רציני".

אבל תזכרו שאנחנו מדברים על **ראיון התנהגותי מצבי**, או על ההתנהגות שלנו שהיא **התנהגות מצבית**. אם הייתם בהדרכות שלנו בעבר אז ראיתם, אבל אם לא, נחבר את זה רגע לעיקרון המנחה.

העיקרון המנחה **בראיון התנהגותי מצבי** זה שהתנהגויות העבר שלנו במצבים ספציפיים ינבאו את ההתנהגות העתידית במצבים דומים.



ראיון התנהגותי מצבי

ראיון התנהגותי מצבי: שיטת ראיון המניחה שהתנהגויות המועמדים בעבר, במצבים ספציפיים, ינבאו את התנהגותם בעתיד במצבים דומים

בראיון נחפש דפוסי התנהגות במצבים ספציפיים

התנהגות מוטיבציונית

היכולת להנעה עצמית, לאורך זמן
והתמדה גם במצבים מורכבים בתפקיד

זאת אומרת שההכנה של שיעורי בית לקראת ראיון קשורה **להתנהגות שלי לקראת ראיון**, במצב של "לקראת ראיון". זה יכול להיות גם במצב של לקראת ראיון גם כשאני מובטלת כבר שלושה חודשים או כשאני כרגע עובדת בארגון. יכול להיות שאם אני עובדת כרגע בארגון וטוב לי, והארגון מה זה התחנן שאני אבוא לראיון שאני אפגש כי עשו לי סורסינג ואמרו לי כמה אני וואו וואו וואו, ו"אנחנו נורא נורא רוצים להכיר אותך", אז עניתי "אוקיי" ו"אני מוכנה לבוא לראיון. אבל למה שאני אתאמץ לעשות שיעורי בית? אתם עשיתם לי סורסינג, אתם רציתם אותי".

כלומר המצב שהבן אדם נמצא בו הוא מאוד מאוד ספציפי הוא מצב של ראיון הוא מצב של לקראת ראיון ולגמרי לא קשור למצב אחר כך בשטח כמחסנאי, כמנהלת משאבי אנוש כמגייס כטכנאי כנהג משאית, אין קשר בין המצב שלי כמתראיינת לבין המצב שלי כאיש מקצוע.

הדבר שכן קיים (וכנראה הוא המקור להטיות), הוא שאני כמתראיינת רואה את הבן אדם פיזית נקרא לזה, רק פה, רק בראיון. רק במפגש הזה האישי בינינו פנים מול פנים, לא משנה אם זה עם זום או בלי זום, לכן נדמה לי שזה המידע שיש לי. נדמה לי שאיך שהיא התכוננה לראיון זה כל המידע שיש לי וזה פשוט לא נכון.

השיטה של ראיון התנהגותי מצבי מלמדת אותי שאני יכולה לאסוף מהמועמדים את הדוגמאות שלהם את הדפוסים שלהם גם לגבי מוטיבציה, גם לגבי מה הניע אותם בעבר, איפה המקומות שהיתה להם הנעה פנימית, שהם דחפו את עצמם, כדי לראות מה הניע אותם. מה גרם להם לתפקד בשיא המוטיבציה בשיא הדחיפה הפנימית, בשיא המוטיבציה הפנימית. מה היתה הסביבה, מה היה התפקיד, מה היה המקום שגרם להם מאוד מאוד ליהנות ולעשות עוד ממה שהם עשו.

כלומר **אני לא רוצה** לברר את איך הבנאדם **התכוון לראיון** יודע על הראיון, יודע על הארגון, כי **הנחת היסוד שלי שזאת התנהגות מצבית לראיון / לקראת ראיון.**

אני כן רוצה לראות כשהוא בתפקיד של מכירות או כשהיא בתפקיד של טכנאית, או כשהיא בתפקיד של מהנדסת או מנהלת או מנהל, **כשהבן אדם בתפקיד עצמו מה גורם לו להיות עם הרבה מאוד מוטיבציה.** מתחברים?

"מוטיבציות משתנות לאורך החיים?". נדבר על מוטיבציות משתנות.

עדיין יש דברים שנשארים בנו לאורך הרבה מאוד שנים. ראיון הוא לא רק מטרה מיידית הוא לא רק טווח קצר. קודם כל הוא מטרה מיידית, אבל זה מצב מאוד מאוד ספציפי.

אחת הדוגמאות שאני מביאה הרבה פעמים בסדנה, היא דוגמה מהספר של סיימון סינק: **Leaders Eat Last**. דוגמא שלו שהכי תפסה אותי בספר הזה הייתה על זה שהוא בא להרצאה במלון בלאס ווגאס ובליילה הוא ישב בפאב, והיה לו איזה בחור איזה מלצר שהגיש לו, הוא התלהב ונהנה איתו הוא ישב איתו כל הלילה, שעתיים של כיבוד ואוכל, וכל זה, והיה פנטסטי. הוא אמר לעצמו וואו כאלה עובדים כל ארגון צריך.

למחרת, הוא עבר את הכביש למלון ממול, וקלט את אותו בנאדם עם פרצוף חמוץ באבטחה בשער. אחרי ההרצאה הוא חזר ושאל "תגיד, למה אתמול כשהיית איתי בפאב נורא התלהבת, ופה אתה עם פרצוף חמוץ. מה, זו העבודה? אתה אוהב יותר להיות בפאב/בבאר? או שזה משהו אחר?"

האיש אמר לו לא. שתי העבודות בסדר, אבל במלון הראשון, המנהל נותן לנו יד חופשית, נותן לנו **אוטונומיה** (אם דיברנו עליה), עצמאות, אני יכול לעשות מה שאני רוצה. הוא לא נכנס לנו לרדיוס, נותן לנו לעבוד חופשי לא מסתובב לא בודק אותנו וזה המקום שאני הכי פורח בו. אני עושה מה שבא לי אני נהנה אני מדבר עם אנשים, כמובן מוכר להם יותר מצליח יותר בתפקיד שלי.

פה אני עושה מה שנקרא "השלמת הכנסה" בבוקר במלון השני והתפקיד היה יכול להיות בסדר אני הייתי יכול לדבר פה עם אנשים, הייתי עושה את התפקיד הזה אחרת לגמרי. אבל למנהל פה יש לו איזו



הנחת יסוד שאנשים שהעובדים צריכים שיחזיקו אותם מאוד מאוד קצר כדי שהם יעבדו טוב, ולכן הוא כל הזמן עובר הוא כל הזמן נוזף, כל הזמן מעיר. הוא כל הזמן מתקן אותנו שאנחנו צריכים לעשות ככה ולא ככה. וזה סביבה שמכבה אותי, סוגרת אותי.

סיימון סינק הביא את זה בשביל הדוגמה של מנהיגות, איך להיות מנהיגים יותר טובים. אני אוהבת את הדוגמה הזאת כי היא מראה את אותו בנאדם מתפקד בצורה לגמרי שונה בין הערב לבוקר. לא רק שהמוטיבציה משתנה בין ימים שונים. המוטיבציה משתנה במצבים שונים בסביבות שונות.

מצב שונה מוציא מאותו בנאדם תפקוד שונה לגמרי, אפילו אם הם היו בדיוק באותו סוג של נקרא לזה "פאב". לכאורה באותו סוג של תפקיד, רק עם ניהול אחר, רק עם השפעה אחרת, שיצרה סביבה אחרת, סביבה שהוציאה ממנו תפקוד שונה.

כלומר בוודאי שיהיה הבדל בין המוטיבציה שאנחנו נראה לראיון פשוט כי זה מצב שונה, וככל שאנחנו נבדוק עוד על המוטיבציה בעבר ההתנהגות המוטיבציה בעבר תהיה לנו אפשרות לנבא יותר טוב את ההתנהגות העתידית, המוטיבציה העתידית.

אחד המפתחות בעיניי לבירור בראיון, הוא המשפט הזה של דסי שמאוד תפס אותי:



אדוארד דסי:
**אל תנסו לייצר מוטיבציה באדם. תלמדו אותה/ו,
מה מניע אותה/ו, ותיצרו סביבה שתחזק את
המוטיבציה הפנימית שכבר קיימת**

**זו מטרת הראיונות שלנו
לזהות את המוטיבציה הפנימית**

דסי אומר תראו, אל תנסו לקחת את המחקר שלי שלנו בשביל לנסות ליצור מוטיבציה פנימית באנשים **ההיפך**. קחו תפקיד של חוקרים, קחו תפקיד של מבררים, עם הילדים שלכם, עם עצמכם ובוודאי עם עובדים ועם אנשים בתוך הארגון. נסו להבין מה מניע את האנשים שאנחנו עובדים איתם. מה מניע את אותו מועמד, את אותה מועמדת.

תיצרו את הסביבה או בראיון תבדקו האם הסביבה שכבר קיימת מחזקת את המוטיבציה הפנימית שקיימת כי לכל אחת ולכל אחד מאיתנו יש כבר, בוודאי כשאנחנו מגיעים לגיל 18 / 20 / 30 / 40 / 50, אבל אפילו בתור ילדים יש לנו דברים שמאוד מאוד מושכים אותנו גורמים לנו ללכת ולפעול ויש דברים שמכבים אותנו.

אני יכולה להגיד לכם שכמה שאני מבינה את זה, זה פתאום "עשה לי שכל" כל כך... הבהיר לי למה כשאנחנו מנסים להציע (דורון ואני) לילדים כל פעם תגמול: "בואו תעבדו איתנו נשלם לכם, ניתן לכם משכורת", כמה אנשים יכולים ללכת לעבוד ושההורים שלהם ישלמו להם משכורת? ושזה יהיה להתפרנס מהעסק שיש בתוך הבית... והם לא רוצים, לא רוצים, לא רוצים. ואז פתאום אתם רואים אותם יושבים, הולכים, לומדים, חוקרים ומשקיעים, כשזה משהו שהוא שלהם, שמלהיב אותם, שמסקרן אותם. הם ישבו **שעות** כל אחד מהם ללמוד: איך לכתוב קוד או איך לצלם יותר טוב או איך לשחק במבוכים ודרקונים... כל אחד והדברים שמניעים אותו את הדברים שחשובים לו באופן אישי.

נחבר את זה לראיונות: זאת בעיניי המטרה שלנו בראיונות.

המטרה שלנו היא לזהות את המוטיבציה הפנימית שמניעה את המועמדים.

נרצה גם לראות את זה מול מה שקורה בארגון.

(נהדר!) אני שמחה שזה התחבר אליכם מחינוך ילדים ועד עובדים בארגון תודה לכם, אני שמחה שזה מתחבר אליכם. אם יש משהו שאפשר לעזור להורים אולי לפעמים קצת יותר צעירים מאיתנו הלוואי הלוואי שזה יתפוס אתכם גם באיזה שהוא מקום אישי. בעיניי זה יכול להיות משנה חיים בתוך הבית המודעות לזה, ההבנה לזה, לאפשר את זה לילדים שלנו)

השלב הראשון כשאנחנו לוקחים את זה לתוך הארגון ולתוך העולם של ראיונות הוא להבין מה מניע אנשים בתפקיד העתידי שאליו אני מגייסת. עבודת ההכנה שלי בכלל לא קשורה למועמד או מועמד שיושבים מולי. אני לא יכולה להתחיל לראיין לתפקיד בלי שאני מבינה ממה אנשים נהנים כשהם עובדים בתפקיד הזה האם התפקיד הזה דורש עבודה יצירתית או עבודה טכנית? האם זה תפקיד שמתאפשרת בו אוטונומיה? האם זה תפקיד שאפשר להתפתח בתוכו או להתפתח מתוכו. לעבור ממנו שלב ראשון לקראת איזה שהיא התפתחות עתידית. האם יש איזו שהיא מטרה, איזה שהוא "למה", איזה

Sense of purpose, איזו שהיא מטרה לארגון או מטרה לתפקיד? מה אותו בן אדם יכול להגיד לעצמו בבוקר? מה המשמעות לתפקיד שלי? מה אני עושה בתפקיד שלי? למה אני פה?

אנחנו רוצים להבין קודם כל את מה מניע אנשים ואני אגיד לכם רגע בסוגריים המודעות שלכם יהיו הרבה יותר טובות אם זה יהיה מה שתכתבו בהם, לא מה אתם דורשים אלא תכתבו בהם ממה אנשים נהנים, ממה אנשים לא נהנים. מה גורם להם להתלהב?

השבוע אני מראיינת לתפקיד שאני עוזרת לגייס מגייס/ת, ואנשים אמרו לי למשל "במודעה שכתבת תפס אותי זה שאמרת שאפשר לעשות עוד דברים אחרים במשאבי אנוש חוץ מגיוס" או "תפס אותי זה שאמרת שזה גיוס מא' ועד ת'".

מכל אחד מהאנשים שראיינתי עד עכשיו, יכולתי לשמוע ממנו מה בטקסט שכתבתי אליהם אותם מבחינת המרכיבים וכל אחד זה משהו אחר. בעבודת ההכנה שלי שאלתי **ממה אנשים יחנו, ממה אנשים פחות יחנו בתפקיד? מה יגרום להם להתלהב מהעשייה שלהם? אז**

השלב הראשון שלנו הוא מחקר פנים-ארגוני

להבין לעומק את התפקיד ואם הייתם בסדנאות שלי בעבר הייתי בעיקר מדברת על הנאה ולא סתם כי ראינו כבר מההתחלה שיש קשר מאוד חזק בין הנאה ב-א' והנעה ב-ע', אבל אם נחבר את מה שלמדנו היום על מוטיבציה ומוטיבציה פנימית, אני חושבת שיותר נכון ככה להסתכל על תמונה יותר רחבה גם על יצירתיות, וגם על אוטונומיה גם על התפתחות לא רק על הנאה.

שלב א': להבין מה מניע אנשים בתפקיד העתידי מחקר פנים ארגוני

- ממה אנשים נהנים וממה לא נהנים בתפקיד
- האם הוא דורש יצירתיות / עבודה טכנית
- האם יש בו אוטונומיה
- האם יש אפשרות להתפתח בתוכו / מתוכו?
- האם יש מטרה לתפקיד ו/או לארגון? תכלית?
- Start With Why

השלב השני יהיה להבין מה מניע את המועמד/ת

כלומר גם לשאול אותו או אותה, ממה נהנתה או נהנה בעבר, וגם ממה לא נהנה, תיכף נראה את שתי השאלות. גם לשאול עוד שאלות כמו איזו סביבה או תחום מקצועי גרם לך להניע את עצמך איזו סביבה היתה הכי טובה כדי לקדם אותך, להניע אותך, מה רצית לעשות יותר ויותר טוב, להתפתח. בהתפתחות המקצועית האישית שלך.



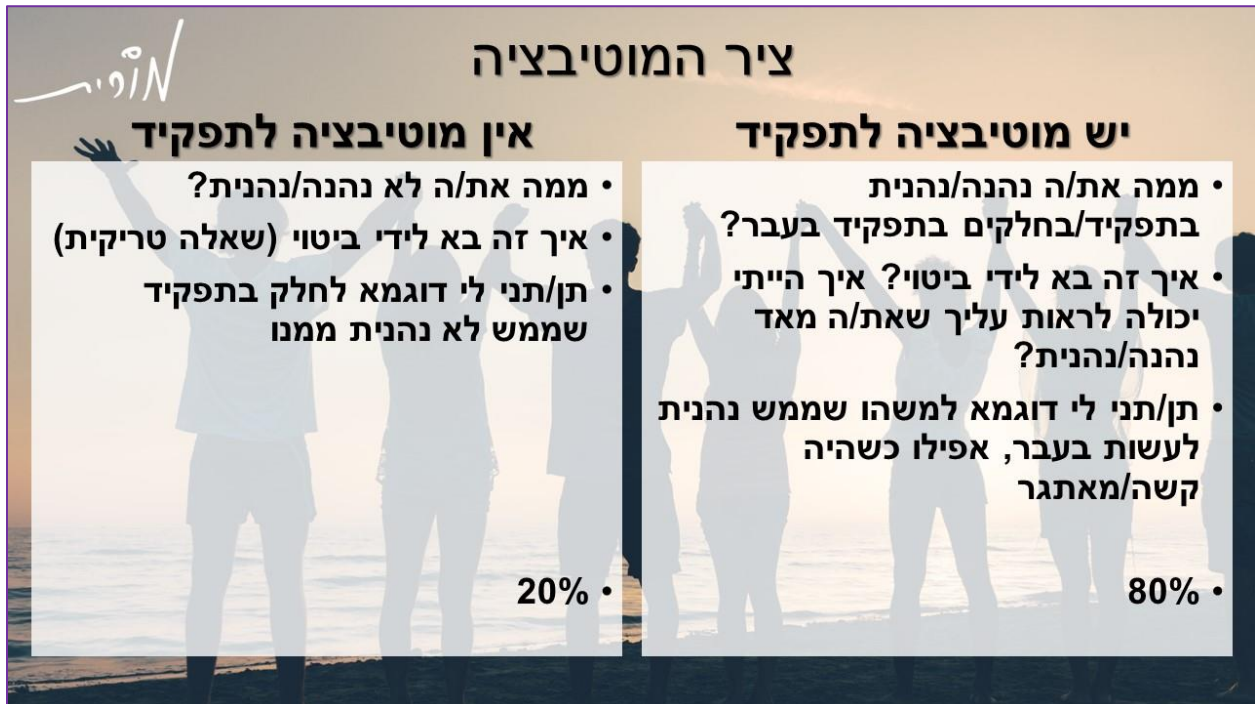
שלב ב: להבין מה מניע את המועמד/ת

• ממה נהנה/נהנתה בעבר (הבסיס – הנאה ← הנעה)

שאלות נוספות כדי להבין מי נמצא מולי:

- איזו סביבה / תחום מקצועי גרמה לך להניע את עצמך [גם כשהיה קשה]
- איזו סביבה היתה הכי טובה כדי לקדם אותך / להניע אותך להתפתח
- מה רצית לעשות יותר ויותר טוב

בקורס הראיון (ואלו שקפים מתוך הקורס) אני למדת לשאול אנשים ממה מאוד נהנית בעבר וממה פחות נהנית.



אני רוצה לאסוף דוגמאות של משהו שממש נהנית ממנו אפילו כשהיה לך מאתגר.

כשאני שואלת אנשים ממה נהנית או איך זה בא לידי ביטוי, אני שומעת את הדברים האלה:
השקעתי, התלהבתי, הייתי מארגן, את הדברים שמראים לי את החיבור למוטיבציה הפנימית.

כשאני שואלת "ממה לא נהנית?" מאיזה חלקים בתפקיד אנשים לא אומרים לי "הוצאתי ימי מחלה, הוצאתי "סיקים" אבל כן אומרים "הייתי בסדר, עשיתי מה שצריך", אבל לקח זמן עד שהבנתי שלא טוב לי, לא כיף לי.

אנשים לא אומרים שהם לא מתפקדים אבל כן אפשר לראות הבדל מאוד גדול בין דברים שמאוד מאוד נהנים בין הדברים שאנחנו עושים פשוט כי זה התפקיד כי אין ברירה. עכשיו כשאנחנו מסתכלים על תפקיד עתידי, אני מחפשת לראות איזשהו איזון של 80/20. שרוב התפקיד העתידי יהיה דברים שממש נהנית מהם.

כלומר אני בודקת ממה נהנית בעבר, מה/איפה הייתה לך הנעה פנימית, עשית דברים גם כשהיה קשה גם כשהיה מאתגר, התמדת, התאמצת בהם, איך זה בא לידי ביטוי? תני לי דוגמאות של דברים שאני יכולה לראות עלייך שממש ממש נהנית בתפקידים בעבר באיזה תפקידים בעבר לא נהנית, מאיזה חלקים בתפקיד לא נהנית, ואני בודקת את ה 80/20, את האיזון בתפקיד העתידי.

כלומר השלב השלישי הוא להשוות בין אותה סביבה אופטימלית עבורי (עבור אותו מועמד/מועמדת), לבין מה שיש לי להציע בארגון



**שלב ג: להשוות בין הסביבה
האופטימלית והתפקיד האופטימלי
למועמד/ת לבין מה שיש לי להציע לו/ה
בארגון**

לחיוב / לשלילה

דיברנו על החיבור על האיזון הזה, מההתחלה דיברנו על האיזון בין הבן אדם ובין הסביבה. גם לחיוב וגם לשלילה. האם הסביבה העתידית שיש לי, אותו תפקיד עתידי, זו סביבה שהבן אדם שעומד מולי יפרח בה, זה יתחבר למוטיבציה הפנימית שלו או שלה, לחיוב או ההיפך, האם הדברים שיש לי בארגון.

אלה דווקא הדברים ש"כיבו" את הבנאדם בעבר, שעצרו אותו, שגרמו לו לתפקד הרבה פחות טוב. כלומר אנחנו מחפשים את "ממה נהנית" ו"ממה לא נהנית", וגם מה גרם לך להתלהב, מה גרם לך לעשות מה גרם לך להתאמץ ומה פחות.

שאלה: "הבעיה שכשאת נמצאת בשחיקה קשה להיזכר בדברים שאהבת לעשות בתפקיד" כן ולא.

כלומר, אני חושבת שחשוב לשאול את זה אפילו מראש, וצריך להבין שאם אני נמצאת בשחיקה אולי מה שאני עושה כרגע בתפקיד זה לא הדברים האופטימליים עבורי. אולי יש שם משהו בסביבה שמכבה לי את המוטיבציה הפנימית. אני מנסה לחשוב על העבר, על מקומות שבהם היה לי הרבה מאוד מוטיבציה. שחיקה מתרחשת כשאינ לי מוטיבציה פנימית. שחיקה מתרחשת כשאינ לי משהו מבפנים שדוחף אותי או יש משהו מאד חזק מבחוץ שמכבה אותי. דיברנו על מוטיבציה חיצונית ודברים מבחוץ מכבים אותי מקשים עליי לייצר מוטיבציה פנימית.

שאלה: "הרבה זמן בתפקידים פשוטים אני שואלת ממה נהנית מהתפקיד דוגמה מחסנאים והם אומרים הכל, או שהם לא יודעים. איזה עוד שאלות אפשר לשאול ולהבין ממה הוא נהנה".

אני חושבת שהשאלה שהתחלנו איתה היום היא שאלה חזקה: "מה היית עושה מתוך הדברים שאתה עושה בתפקיד אפילו אם לא היו משלמים לך? מה הדברים שמצאת את עצמך עושה גם באופן טבעי?". אני חושבת שאפשר גם לחבר את זה לדברים אחרים אפילו שלא קשורים לעבודה: ממה נהנית בעבר לא רק בעבודה אלא גם בתפקידים אחרים, גם בבית, גם עם האנשים מסביב.

שאלה: "אז מה קורה מה עושים שאנשים צעירים שסיימו תיכון" יש לנו פה בבית שלושה ילדים ועוד ילדה אחת שלי שאני "עוקבת אחריה", שהיא מחוץ לבית כבר, ואני יכולה לראות חבר'ה צעירים שהם אפילו בתיכון, או שרק סיימו תיכון, כשאנחנו מסתכלים על ממה הם נהנו בתקופה הזאת של התיכון, ממה הם נהנו? האם הם נהנו יותר מהאינטראקציה עם חברים? מהאינטרנט? האם נהנו משעורים של יותר ללמוד היסטוריה ודברים של סיפורים או נהנו יותר ממתמטיקה או מדברים שהם ריאליים יותר? איפה הם התאמצו יותר גם קשה להם קשה? איזה סוג של

מורים הוציאו מהם משהו אחד ואיזה מורים הוציאו מהם משהו אחר? איזה סוג של אינטראקציה עם מחנך גרמה להם מאוד להתלהב להתאמץ מול מחנכים שגרמו להם לעצור את עצמם? גם חבר'ה צעירים עוברים תהליכים מאוד משמעותיים שמוציאים מהם דברים מאוד מאוד שונים.

אלו השאלות שאני שואלת:

- באיזה חלקים בתפקיד נהנית בעבר?
- איך זה בא לידי ביטוי?
- איך יכולתי לראות עלייך שאת מאוד מאוד נהנית?
- איזה דברים נהנית והתאמצת ועשית אותם גם כשהיה מאוד קשה?
- שהתמדת איתם בהם גם כשהיה קשה?

אפשר גם לחבר את זה לשאלות ששמנו קודם:

- איזו סביבה אפשר לך להתקדם?
- איזה ניהול אפשר לך, הרגשת שגורם לך לעשות יותר, להתאמץ יותר, להרגיש שאת פורחת?
- איזה סוג סביבה נתנה לך הרגשה שאת שולטת במה שאת עושה שאת מצליחה להתפתח ולהתקדם?

אנחנו מנסים לברר את הסביבה ואת העשייה את הסוג של פעילות שגרמו לי מאוד מאוד ליהנות ולדחוף את עצמי. **העניין פה הוא המוטיבציה הפנימית.** לדחוף את עצמך גם בלי ששילמו לך או ידעת שיהיה תוספת שכר או לא.

כלומר, מה הדברים שעשית מתוך הנעה מתוך דחף פנימי, ומה הדברים שפחות נהנית מהם, שאם היה אפשר, שאם היית, אם היו מציעים לך תפקיד שהוא כמוהם לא היית עושה.

למשל אם תקחו במשאבי אנוש הרבה פעמים אנשים אומרים לי, אני שונאת את הבירוקרטיה, או אני שונאת את הדברים הטכניים. אם הייתי נותנת לך תפקיד שכולו להקליד במערכת, כולו עבודה עם אקסלים, כולו רק דוחות, כולו רק לפטר אנשים, האם היתה לך מוטיבציה לעשות אותו?

יש כל מני דברים שאנשים אומרים לי שהם שונאים בתפקיד.

למשל הרבה פעמים אנשים בגיוס אומרים לי "אני לא אוהבת את ההתעסקות עם רווחה" חלק מהם כמובן, לא כולם. חלק דוקא מאוד אוהבים את ה"גם וגם" ולעשות הרבה דברים שונים.

אם תסתכלו מאיזה חלקים בתפקיד פחות נהניתם ותחשבו מה היה קורה אם התפקיד היה כולו אותו חלק, האם נכון להעריך שלא הייתם רוצים לעשות כזה סוג של עבודה?

אחר כך כשאנחנו באים לקבל את ההחלטה בראיון, אני מנסה לעשות את שלב ג', את ה"איזון / באלאנס": להבין מול המחקר שעשיתי על התפקיד העתידי והמידע שאספתי על המועמד/מועמדת, ממה הם נהנו ממה הם פחות נהנו, ועוד שאלות ככה מסביב על המוטיבציה: מה גרם להם להניע את עצמם, ועוד. להבין יותר את המוטיבציה הפנימית,

אני עושה את האיזון הזה בין השניים את החיבור בין שניהם גם לחיוב וגם

לשלילה. כלומר, אם הדברים שהאדם פחות נהנה מהם הם חלק משמעותי בתפקיד, תהיה לי בעיה:

הוא לא יתמיד איתי, היא לא תתמיד איתי לאורך זמן. גם אם הוא אומר לי "אבל הייתי בסדר גמור, אבל עשיתי את זה אין בעיה, וכרגע התחלה חדשה אני בא עם הרבה אנרגיה..." נהדר, אבל מהר מאוד האנרגיה הזאת תרד, אם זה דברים שפחות נהנית לעשות אותם בעבר.

זה יכול להיות אפילו בניואנס כמו מישהו שאמר לי אהבתי מאוד לעשות שירות לקוחות פרונטלי פחות אהבתי בטלפון. אבל הייתי בסדר גמור.

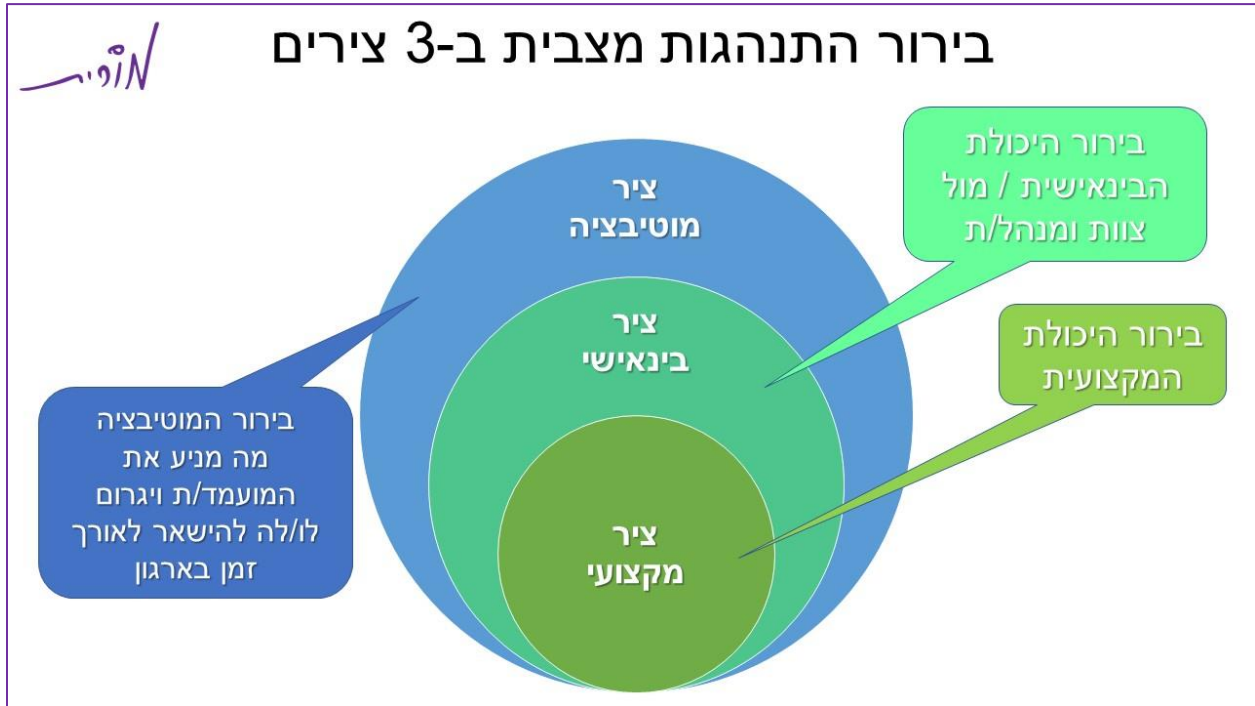
אם אני ממיינת אותך עכשיו לשירות לקוחות בטלפון את תמיד תרגישי איזה שהוא מחסור כי את הרבה יותר אוהבת את האינטראקציה הפיזית עם אנשים פנים מול פנים.

לא שזה בלתי אפשרי.

בעולם של קורונה כשהרבה מאיתנו עובדים מרחוק, אנחנו צריכים למצוא את ההנאה שלנו במצב הזה. גם אני מאוד אוהבת אינטראקציה עם קהל ועמידה פרונטלית, אבל בשבילי האינטראקציה גם כשהיא ככה בזום היא משמעותית, ולכן אני מצליחה ליהנות גם שאנחנו לא על במה, גם כשאנחנו לא במפגש

השאלה איך בונים כזה תפקיד לאורך זמן.

בראיון התנהגותי אנחנו מבררים בעצם את ההתנהגות בשלושה צירים: אנחנו מבררים את היכולת המקצועית, מבררים את היכולת הבינאישית ואת היכולת לתפקד בצוות ועם המנהל ואנחנו מבררים את המוטיבציה.



כלומר כשאני בונה [ראיון התנהגותי מצבי](#) טוב, אני משלבת את השלושה. אני משלבת את השאלות על ההתנהגות בעבר כדי לנבא התנהגות עתידית במצבים מקצועיים, התנהגות עבר כדי לנבא התנהגות עתידית במצבים שקשורים לצוות וקשורים למנהל, והתנהגות העבר במצבים ספציפיים שקשורה למוטיבציה.

כלומר, הכלי הזה של ראיון התנהגותי-מצבי, משרת אותי גם בשביל לברר את היכולות את הכישורים ואת ההתנהגות המקצועית, ההתנהגות הבין-אישית, וגם כדי לברר את ההתנהגות המוטיבציונית, כדי לברר אם האדם יתמיד איתי לאורך זמן בארגון. האם יש לו מוטיבציה לתפקיד. לסביבה שאנחנו הולכים ליצור, האם היא מקבלת חיזוק מהמוטיבציה, האם המוטיבציה הפנימית של הבנאדם תקבל חיזוק מהסביבה החיצונית של הארגון או להיפך. זה יגרום לו או לה לתפקד פחות טוב.

נעצור פה לשאלות האחרונות. ואני אגיד שאם אתם רוצים להביא את הראיון ההתנהגותי מצבי אליכם לארגון הוואטסאפ שלי הוא 054-2424707, והמייל שלי הוא Morit@morit.co.il. אתם מוזמנים להיות איתי בקשר.

תודה רבה! תודה לכם תודה שאתם כותבים שאלות, תודה רבה בהצלחה גדולה!

לגישה להקלטת הוובינר על מוטיבציה: <https://morit.co.il/drive-in-interview>

להרשמה לקורס ראיון התנהגותי-מצבי למשאבי אנוש: <https://morit.co.il>

הכשרת והטמעת ראיון התנהגותי מצבי



הדרכת המנהלים בארגון בשיטת הראיון ההתנהגותי מצבי

הראיונות עברו לאונליין ואיבדנו את החיבור הבינאישי שמראיינים רבים נשענו עליו. מחקרים מצאו: ראיון התנהגותי מצבי הוא כלי הראיון בעל תוקף הניבוי הגבוה ביותר.

ההדרכה שאני מציעה למנהלים ומראיינים בארגון מייצרת סטנדרטיזציה בארגון. שפה אחת ושיטה אחת להתכונן לראיון ולנהל ראיון שמשותפת לכל המראיינים השונים. השיטה מאפשרת לשלב בתהליך הראיון מגוון מראיינים, עובדים ומנהלים חדשים, שלוקחים חלק בשיח ממוקד בין מגוון מראיינים.

ההדרכה מועברת ב"זום", בסדרת מפגשים של כשעתיים, מותאמת לשעות הנוחות לארגון ויוצרת כך למידה עמוקה. בין מפגש למפגש יש "שיעורי בית", הזדמנות לתרגל ולהתנסות ולבוא למפגש הבא עם שאלות ותובנות מכל מפגש.

המטרה שלי היא לתת למשתתפים "חכות ולא דגים". כלומר ללמד בצורה קלה ופשוטה להטמעה, את תהליך ההכנה לראיון ותהליך ניהול הראיון, כדי להפוך את המראיינים לעצמאיים בהכנה לראיונות עומק ובניהולם.

בשורה התחתונה, מראיינים שמצליחים לקבל החלטות בביטחון, לא רק לגבי תשובה חיובית אלא גם לגבי תשובות שליליות, בשלבים מוקדמים יותר בתהליך, חוסכים זמן ומכניסים לארגון אנשים מדויקים ומתאימים יותר.



הדרכת משאבי אנוש בשיטת הראיון ההתנהגותי מצבי

סדנה שמתנהלת אחת לרבעון מחוץ לארגון ומצטרפים אליה נציגי גיוס ומשאבי אנוש ממגוון ארגונים. ניתן לקיים אותה גם בפורמט פנים-ארגוני בצוותי גיוס/משאבי אנוש שכוללים לפחות 6 חברי/ות צוות.

מטרת ההדרכה לא רק ללמד את שיטת הראיון ההתנהגותי-מצבי לעומק, אלא גם לתת כלים לעבודה עם מנהלים מגייסים, לליווי ולהטמעת השיטה בארגון.

ההמלצה החמה שלי היא להביא את השיטה לארגון גם לצוות הגיוס וגם לצוות המנהלים כדי לייצר שפה אחידה ושיטת עבודה משותפת לכל הארגון.

לפרטים: מורית, 054-2424707 (נייד/וואטסאפ) | Morit@morit.co.il

פרטים על קורס משאבי אנוש הקרוב: <https://morit.co.il>