

תקשורת בינאישית

תוכן העניינים

פרק א' - מבוא לתקשורת	3
פרק ב' - תקשורת ארגונית	9
פרק ג' - תקשורת בינאישית	21
פרק ד' - אסרטיביות	31
פרק ה' - המערך המשרדי	37
פרק ו' - מבוא להנעת עובדים	43
פרק ז' - השמת עובדים בארגון	55
פרק ח' - מבוא לניהול זמן	59
פרק ט' - מבוא להתמודדות עם לחצים	64
בחן ידיעותיך	73

פרק א' - מבוא לתקשורת

מטרת הפרק

להכיר מהי תקשורת, סוגי תקשורת, מודל התקשורת, תקשורת ארגונית, פורמלית ובלתי פורמלית, הפרעות בתקשורת.

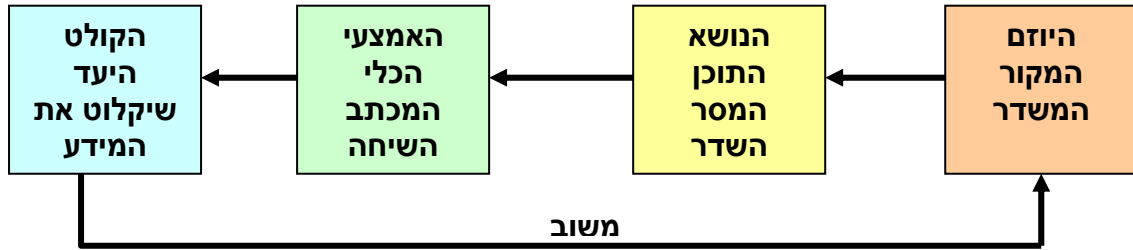
מהי תקשורת?

תקשורת היא תהליך העברת מידע, רעיונות, דעות או רגשות מאדם לאדם או מאדם לקבוצת אנשים. מערכת התקשורת מהווה בסיס לפעולתו של הארגון. היא מאפשרת את הנעת האנשים, את תיאום פעולתם ואת הבקרה על מעשיהם, ועל ידי כך את הפיכתם למערכת הפועלת ביעילות להשגת מטרות הארגון.

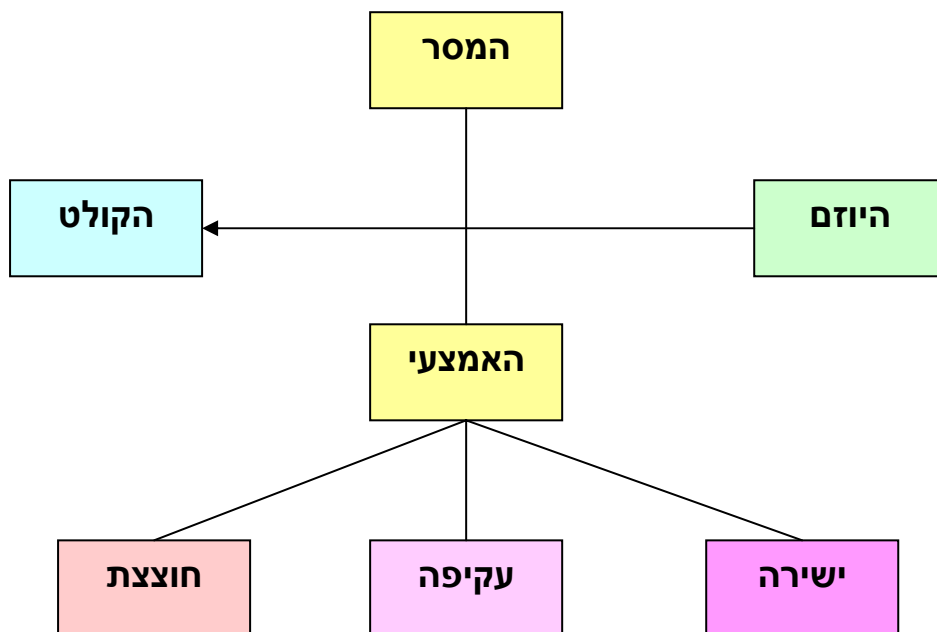
מרכיבי התקשורת

בתהליך התקשורת ניתן להבחין בארבעה מרכיבים:

- 1. היוזם** - שולח התקשורת. הגורם המחליט על תוכן השדר ועל אמצעי העברתו.
- 2. המסר** - תוכן התקשורת. יכול להיות רעיון, נתונים, רגשות, הוראות הנחיות וכו'. היוזם מצפין את המידע על ידי הפיכתו לצופן שבנוי מסימנים, מאותות ומסמלים, ומעביר אותו באמצעות אחד מאמצעי התקשורת אל הקולט.
- 3. האמצעי** - הכלי שבו מועברת התקשורת. למשל: בשיחה, במכתב, בטלפון, באמצעות המחשב וכו'.
- 4. הקולט** - מקבל התקשורת. קולט את המסר המועבר אליו, מפענח את הסמלים ואת הסימנים, ועל ידי כך מצליח להבין את המשמעות שלו.



תרשים תהליך התקשורת



ניתן לתאר את תהליך התקשורת בשבעה שלבים:

1. יש לך מסר - יש לך רעיון, מחשבה או הרגשה שאת רוצה לחלוק עם מישהו אחר. זהו מסר.

2. הבחירה בין מילים, מעשים ודימויים - החלטת מה המסר שאת רוצה להעביר. עכשיו אתה צריך להחליט איך להעביר אותו במילים, בתנועות וכו'.

3. העברת המסר - יש כמה אופציות, בעל פה, בטלפון, במכתב או המשהו אחר.

פרק ב' - תקשורת ארגונית

זוהי תקשורת המתקיימת בתוך הארגון וכוללת את התקשורת הפורמאלית ואת התקשורת הבלתי פורמאליות.

תקשורת פורמאלית

תקשורת המועברת בצינורות המקובלים הנקבעים על ידי המבנה הארגוני. התקשורת הפורמאלית ממוסדת ועיקרה העברת הוראות, דיווח ומידע בין הדרגים השונים בארגון. תקשורת זו מאפשרת את התפעול, את הבקרה ואת התיאום בארגון.

ערוצי התקשורת הפורמאלית

בכדי שהתקשורת תהיה תקינה חייבת להיות זרימה שוטפת של מידע בין הדרגים השונים בארגון. קיימים מספר ערוצי תקשורת בהם זורם המידע אנחנו נתמקד בשניים מהם:

ערוצי תקשורת אנכיים

בערוצים אלה התקשורת זורמת בשני כיוונים:

- א. **כלפי מטה** - מהדרגים הגבוהים אל הדרגים הנמוכים, דרך כל השלבים בסולם ההיררכי. ↓
- ב. **כלפי מעלה** - עולה מהדרגים הנמוכים שבארגון אל הדרגים הגבוהים דרך כל השלבים בסולם ההירארכי. ↑

מאפייני התקשורת הזורמת כלפי מטה הם:

- הוראות והנחיות לפעולה - ההוראות היורדות כלפי מטה, הולכות ונעשות מפורטות וספציפיות ככל שהן עוברות מדרג אל דרג.
- מידע על מטרות הארגון ומדיניותו וההתרחשויות הקורות בו - מידע זה נועד לתת לדרגים הנמוכים תמונה רחבה על הארגון.
- היזון חוזר מהמנהלים אל הכפופים להם - באמצעותו מועברת הערכה מהמנהלים אל הכפופים לו על אופן ביצוע הפעולות.

פרק ג' - תקשורת בין אישית

עד כאן תארנו מהי תקשורת באופן כללי, מה הם מרכיבי התקשורת, סוגי התקשורת, תקשורת ארגונית פורמאלית ובלתי פורמאלית, תקשורת פורמאלית אנכית ואופקית, הפרעות בתקשורת. כל זה היה כרקע לנושא המרכזי שלנו שהוא תקשורת בין אישית. תקשורת בין אישית היא בעצם התקשורת הישירה שהזכרנו אותה קודם לכן.

מהי תקשורת בין אישית?

בני אדם מתקשרים בינם לבין עצמם, בעיקר משום שאנחנו יצורים חברתיים, וזקוקים לחברת אנשים סביבנו. החיים בחברה תחרותית והישגית דורשים מאתנו תקשורת נרחבת עוד יותר מבעבר לצרכים של קידום, שיפור עמדות בקריירה, במשפחה, בחברה.

הקידום הבלתי פוסק שעובר על החברה האנושית, פותח בפנינו אפשרויות חדשות לשיפור חיינו, וכל זאת ניתן לביצוע רק בסיוע אנשים אחרים.

שם המשחק הוא תקשורת בין אישית.

איך מתקשרים? בני אדם מתקשרים בשתי דרכים במקביל, דרך אחת היא הדיבור, והדרך השנייה היא שפת הגוף.

התקשורת המילולית

אנחנו אומרים במילים ובשפה המדוברת על ידנו את המחשבות שלנו, וכך אנחנו מביעים את רצונותינו ורגשותינו. המילים והנגינה של המשפטים (האינטונציה) אופייניות לשפה בה מדברים.

מילים מביעות לעיתים הרבה מעבר לתוכן הבסיסי, ישנן מילים אשר להן ערך ותוכן רגשיים, הן ע"י האומר והן ע"י המאזין. על מנת להעביר מסר מניע ומשכנע אין צורך באוצר מילים עשיר או מורכב במיוחד, הסוד הוא להשתמש

בשפה הנוחה לך באופן סוגוני ויצירתי על מנת להקנות לה ערך רגשי אצל המאזין. ישנן 12 מילים אפקטיביות בתקשורת בין-אישית, הן פונות לאחד או יותר מארבעת המניעים העיקריים של האדם: אגו, רווח, שלווה, תענוג.

תגלית - מילה זו מרמזת על הרפתקאות ואוצרות. אם תגידי לחברותיך לעבודה שברצונך להתחלק עמם בתגלית, התלהבותך תהיה מדבקת.

קל - הרבה אנשים הם עצלנים בבסיסם ויחפשו תשובה קלה ולא מסובכת. למשל במשפט: "אתה תגלה כמה קל זה לקבל את העזרה שאתה זקוק לה כאשר תעבוד עם הארגון שלנו".

אחריות - אנשים לא ששים לנסות דבר מה חדש בגלל הסיכון הכרוך בכך. הבטח ללקוח שלך ולצוות שאם יהיו להם שאלות או אי הבנות, אתה תהיה שם לעזור להם.

בריאות - הישרדות הוא מניע עצום. אמור לאנשים כיצד המצוינות והמקצוענות שלך יקלו על המתחים שלהם ויפחיתו את פחדם.

אכפתיות - אם ברצונך לשכנע אנשים, לשמור על לקוחות ולהניע צוות, הראה להם שאתה מתעניין בצרכים שלהם, ברצונות שלהם ושאכפת לך מהם.

כסף - אנשים מגיבים בהבנה ובנכונות, כמעט מיידית, על המחשבה לחסוך או לעשות כסף. השתמש במילים אלו בחוכמה ותרגיש כיצד ההשקעה שלך במילים משלמת את הדיבידנדים הגדולים שלה.

חדש - חלק חשוב בעסק שלך הוא להתעדכן בשינויים בחוק, וגם בטכנולוגיה ותוכנות המחשב האחרונות. לקוחות רוצים לדעת על דברים חדשים. הם גם רוצים להרגיש שהם עובדים עם אנשים מעודכנים.

מוכח - הבטח ללקוחותיך שמה שאתה מוכר או מקדם, כבר נבחן ואושר. אמור להם שדברייך כבר הוכחו על ידי מומחים ורשויות.

תוצאות - זו השורה התחתונה, בה אתה מספר לאנשים מה הם מקבלים, מה יקרה וכד'. מה שחשוב זה התוצאות.

פרק ד' - אסרטיביות

בדרך כלל מנהלים שולטים בכפופים להם. אבל גם עובד מן השורה יכול לשלוט בעמית לעבודה. כיצד? באמצעות "עסקת חליפין" כלשהי.

בני האדם מונעים על ידי אינטרסים. האינטרס הראשון במעלה הוא סיפוק צרכים. כל עוד צורך איננו מסופק, הוא גורם מניע לפעולה. האנשים אם כך מחפשים כל העת סיפוק לצרכים שלהם. אם האדם רעב, הוא קם ממקומו והולך לחפש מזון במקרר, בחנות או במסעדה. אם האדם צריך חיזוקים לכבודו העצמי, הוא מספר לכל מי שמוכן לשמוע כמה הוא מצטיין בלימודיו או בעבודתו בחפשו מחמאות והערכה.

הרבה מהכוח המניע אנשים במקום עבודתם איננו נעוץ דווקא בתגמול הכספי שהם מקבלים. מה שחשוב לאנשים זו ההכרה וההערכה מצד גורמים שונים בחברה.

כל אדם שעובד יודע שאם האווירה במקום העבודה נעימה, ומקום העבודה אסתטי והיגייני, הרצון ללכת לעבודה גדול יותר.

השפעה הפוכה על המוטיבציה יש למקומות עבודה שבהם רבים התככים והמתח. לרוב זה מתבטא בתחלופה גבוהה של עובדים.

עבודה בכל מקום בארגון דורשת תקשורת בין אישית. היחסים, שפת הגוף, הפנייה ללקוח, לעמית לעבודה חשובה מאוד. אופן ההתנהלות שלך בכל מקום תשפיע על היחסים אליך, ועל העבודה שלך, וכן איך יתייחס אליך הבוס. ולעיתים החשוב מכול הוא הקידום שלך. אם אתה צריך להשיג משהו אתה צריך לדעת כיצד להציג את זה, כיצד לשחק את זה, כן לעיתים יש צורך גם במשחק.

אסרטיביות בעברית פירושה הוא "דעתנות". כלומר היכולת לגבש עמדה בנושא כלשהו ולהביע עמדה זו בצורה שהיא החלטית מצד אחד, ונעימה מצד אחר.

שורש הבעיה נעוץ בכך שברוב הנושאים אין לנו דעה מגובשת. פעמים רבות אנו מגבשים דעה כתגובה אמוציונאלית להערה של מישהו או בהיסח הדעת, או

פרק ה' - המערך המשרדי

המשרד הוא חלק מהשרשרת הארגונית ותפקידו לעבד חומרי גלם (מידע) ולהוציא תפוקות (עיבוד מידע ורשומות). התפקידים הביצועיים אותם צריך המשרד לבצע קשורים בקיום הקשר הסביבתי בין המחלקה לה הוא שייך לבין כל הגורמים הפנימיים בארגון (טכניים וארגוניים) ובין גורמים חיצוניים איתם יש לו קשר כמו: ספקים, לקוחות וכד'. לכן חייב להיות קשר תפקודי בין המשרד והמחלקה שלה הוא מעניק שירותים. קשר זה הוא קשר עין או באמצעות מכשירי קשר כמו טלפונים, תקשורת קווית פנימית כמו אלחוט ואינטרנט. השטח המיועד למשרד תלוי ישירות במספר העובדים בו, תפקידיהם, תהליכי העבודה, הציוד והריהוט בהם משתמשים. מאחר והמשרד מספק שירותים משרדיים למחלקה או לכמה מחלקות יש למקמו בצורה כזו שתאפשר עבודה נוחה, מהירה ויעילה. בכל משרד מחלקתי ניתן להבחין במספר יחידות עבודה שמיקומן הנכון יסייע לפעולתו:

התיקון - כמעט בכל מחלקה קיים תיקון מחלקתי, אותו יש למקם בצמוד למשרד הראשי וליצור קשר פיסי ביניהם באמצעות דלת או אשנב. מזכירות המחלקה - פרט לשירותי משרד מטפלת מזכירות המחלקה בענייניהם האישיים של העובדים. לכן יש למקם את המזכירות במקום נוח בעל גישה נוחה לעובדיה.

כתבניות - במקום שבו עובדות גם כתבניות וגם מזכירות, ממקמים אותן בסמוך לתיקון המחלקתי.

פינת המתנה - יש להקצות פינה להתנה שתשמש יחידה אחת או מספר יחידות. עם זאת רצוי להקצות לכך פינת המתנה ולא מעברים או פרוזדורים. חדר ישיבות - בארגונים רבים נערכות ישיבות קבועות בין הגורמים השונים במחלקה.

חדר למכונות משרדיות - בעקבות ההתפתחות הגדולה שחלה במיכון המשרדי ובעזרים האלקטרוניים יש הנוהגים לרכז מספר מכונות משרדיות יחד- כמו מחשב, מסופים, מדפסות וצילום.

פרק ו'- מבוא להנעת עובדים

מטרת הפרק

להכיר מהי הנעת עובדים, וכיצד מניעים עובדים בארגון.

הנעת והפעלת עובדים בארגון

הפעלת או הנעת עובדים היא פעולה מכוונת של מנהל להמריץ את העובדים לעבוד. מטרתה: לגרום לעובד או עובדים הכפופים לו לבצע משימה מוגדרת.

הנעה היא להביא את העובד לעשייה מתוך רצון ללא צורך בכפיה או בלחץ.

לנהל עובדים הוא מעשה מורכב המחייב את המנהל להכיר היטב את גורמי ההנעה (המוטיבציה) של האדם. התפקיד החשוב ביותר של המנהל זה לגרום לעובדים שלו לעשות את עבודתם, לא מתוך כפייה אלא ברצון ובאהבה. הכרת גורמי ההנעה של האדם מאפשרת למנהל להביא את העובד לכלל עשייה ללא צורך בכפיה או בלחץ. כאשר העובד מבצע את עבודתו מתוך מוטיבציה ורצון הוא משתדל לבצעה בזריזות, ללא בזבז זמן ובצורה הטובה ביותר. לכן האפקטיביות בפעולה שלו עולה, והוא מגיע לרמת הישגים גבוהה.

מניע - זהו הגורם המביא אדם להתנהג בדרך מסוימת.

מודל המראה את הקשר בין הצורך, המניע, והפעולה:

פרק ז' - השמת עובדים בארגון

גיוס עובדים

גיוס עובדים הוא חלק מתהליך כולל של בחירת עובדים. עובד בלתי מתאים הוא הוצאה הגובלת לעיתים בבזבז, ואילו עובד מתאים יחשב להשקעה בטוחה וטובה.

גיוס עובדים מהווה נקודת מגע ראשונה בין המפעל לבין העובד הפוטנציאלי. לכן חשוב, שההתרשמות הראשונה מן המפעל תהיה טובה.

עקרון ההעסקה חייב לשאת אופי של הדדיות: האינטרס של העובד לקבל עבודה מעניינת ומשתלמת מחד, והאינטרס של המעסיק ליהנות מעבודתו של האיש המתאים מאידך. משום כך אין להשתית את מערכת היחסים האלה על בסיס של "טובה" או "חסד" שעושה המעסיק עם העובד על-ידי העסקתו.

הבעיה העומדת בפני המפעל בגיוס עובדים היא בעיקר בעיה איכותית, חשוב לא רק שמספר מתאים של מועמדים יעמוד לבחירה, אלא שהמועמדים יהיו המתאימים ביותר.

ברירת בחירת עובדים

עובד המכיר את עבודתו ומרוצה ממקום עבודתו מהווה נכס יקר לכל ארגון ומפעל. אין להניח, שגוף כלשהו עשוי להצליח אם עובדיו אינם מתאימים לתפקידיהם. שאיפתו של כל מפעל היא לבחור לעצמו את העובדים המתאימים ביותר ולשמור עליהם.

ברירת העובד והצבתו לתפקיד המתאים הם מעניינים הישיר של נותן העבודה ושל העובד גם יחד. עובד העושה עבודה הקרובה ללב. וההולמת את כושרו וניסיונו, יהיה מרוצה והישגיו יהיו גבוהים. לכן, המטרה בבחירת עובדים היא לבחור בעובד בעל הסיכויים הטובים ביותר להצליח בתפקיד.

נקודת המוצא לבחירת עובדים, ללא הבדל תפקיד או מקצוע, היא הכרת העיסוק, אשר למילוי נדרש העובד. יש לבחור בעובד שידיעותיו ותכונותיו קרובות ביותר לדרישות העיסוק.

פרק ח' - מבוא לניהול זמן

תכנון העבודה ותגובה לשינויים

הזמן הוא משאב יקר וצריך לדעת לנצל אותו כראוי. ביצוע סידרת פעולות אשר מביאה את האדם לשימוש בזמן העומד לרשותו בצורה האפקטיבית ביותר. ניהול זמן טוב עושה את האנשים לאפקטיביים יותר. ניהול זמן חשוב לכל אדם, מתלמיד בבית הספר ועד למנכ"לים של ארגונים גדולים וראשי מדינות. תלמיד שאינו מנהל את הזמן העומד לרשותו בצורה טובה, לא יעשה חייל בלימודיו וייפגע באופן אישי. לעומתו, מנהל בארגון שאינו מנהל את זמנו כהלכה, לא יכול לפעול בצורה אפקטיבית. לכן, נגרמת פגיעה לא רק בו עצמו, אלא בכל עובדי היחידה עליה הוא מופקד, ולעיתים בארגון כולו התלוי בכושר הניהול שלו.

באמצעות ניהול זמן אנחנו מפיקים:

שליטה בפעילות - כאשר אנחנו קובעים איזה פעילויות חשובות נבצע, אנחנו נמנעים מלעסוק בפעילויות שהערך המוסף שלהם נמוך.

שימוש אפקטיבי בזמן - ככל שמתמשים בזמן באפקטיביות רבה יותר, כך עולה יעילות הפעולה ופריין העבודה.

הפחתה של תחושת הדחק - הצורך לעמוד בלוחות זמנים צפופים כדי להבטיח אספקה של מוצר או שירות גורמים ללחץ נפשי ולתחושת דחק. התחושה הזו פוגמת בתפקודו של המנהל בעבודה ופוגעת בחיים הפרטיים שלו, גורמת לעייפות ולתחושת תסכול.

ריכוז בעבודה והימנעות מפעילויות טפלות מגדילים את זמן העבודה האפקטיבי, וכתוצאה מכך עולה ההספק.

פרק ט' - מבוא להתמודדות עם לחצים

סוגי לחצים בעבודה

איכות המתאמים (קורלציה) בין דרישות התפקיד לבין המיומנות, היכולת והתכונות של העובד משפיעות מאוד על המתח בתפקיד. לעובד יש צרכים משלו, לתפקיד יש דרכים רבות או מצומצמות לספק את הצרכים האלה. אם התפקיד יכול לספק את הצרכים של העובד, הרי שהעובד נמצא במצב של מתח חיובי, תורם ובונה. ואם התפקיד אינו מספק את הצרכים של העובד נוצר מצב של מתח קבוע, שאינו מתפרק אלא מתעצם ומתגבר, מצב זה יוצר לחץ ומתח בתוך עולם העבודה.

הגורמים המשפיעים על רמת לחץ ומתח בעבודה

1. **יחסים גרועים** - יחסים גרועים עם ממונה, כפיפים ושווים, בעל התפקיד אינו מרגיש שותף ותורם בארגון.
2. **קונפליקט בתפקיד** - ככל שקיימים יותר קונפליקטים בתפקיד, פוחת הסיפוק בעבודה ועולה המתח, אדם סגור סובל יותר מאדם פתוח במצב של קונפליקט בתפקיד ויחסיו עם העובדים גרועים.
3. **עמימות בתפקיד** - במצבי עמימות מופיעים מתח ולחץ גבוהים.
4. **טריטוריה ארגונית** - התנגשויות קבועות עם "גבולות" של טריטוריות של אחרים ושל העובד גורמת להרבה מאוד לחץ. אי היכולת לשלוט על מקום פיזי ועל מטלות ספציפיות מזמינות "פלישה" של אחרים.
5. **אחריות על אנשים** - אחריות גורמת ללחץ. אחריות על משימות שאינן קשורות לעוד אנשים גורמת ללחץ נמוך. אחריות על אחרים מגבירה לחץ.