

גיוס נעושים!

עיתון האימייל והאינטרנט לתחום גיוס ושימור עובדים

נא להעביר בין עובדות/עובדי משאבי אנוש בחברה ולתלות על לוחות המודעות. תודה!

עריכה: רענן רוגל, דורן תקשורת, טל. 09-7750775, פקס. 09-7460556, דואר: rani@doran.co.il
מופק עבור "בוקי פלטו - דורן תקשורת" - המומחים לפרסום לגיוס ולתקשורת פנים ארגונית טל. 09-7750789

כיצד תעלו את שכרם - תוכנית פעולה ל- 3 - 6 חודשים

מאת אמיר דרור, יועץ ארגוני ומאמן קריירה www.amirdror.com

פעולות עם עצמך:

זיהוי יכולות ייחודיות

כדי לפעול ממקום של עוצמה, עליך לזהות את נקודות החוזק האישיות שלך. יכולות ייחודיות, כשרונות, סגנון אישי, דרכי ביצוע המבטאות את העוצמה שלך. המטרה בשלב זה היא לרדת באפיון עד לברגים הקטנים ביותר, לראות ולחוות באופן מלא כיצד זה מתחולל בך.

הניתוח יאפיין שלושה היבטים:

- יכולות שבאות לידי ביטוי בהצלחות שלך
- כשרונות שיש בך שאינם באים לידי ביטוי בעבודה
- יכולות שביישומן אתה מבזבז כוחות, נותן אותן ללא תמורה, או עושה בהן שימוש לרעתך (מקומות של שחיקה)

זיהוי היכן אתה מאבד כוח

כשם שהגדלת רווחיות בעסק דורשת גם ניהול הוצאות, כך גם חשוב שהפרט ילמד להגן על משאביו, וזיהוי זליגות בניצולם. ניהול זמן לקוי, למשל, לא רק גורם נזק מיידי, אלא גם עלול לבטא הערכה עצמית לקויה או זלזול בכוחות של עצמך. כדי שתוכל לדרוש ולקבל שכר גבוה יותר חשוב לבדוק זליגות אישיות בהקשר של זמן, כסף, סמכות ואחריות. ערנות לנטייה לעבוד ללא מגבלת שעות או עבור תמורה שאינה הולמת. זיהוי רתיעה מלהציג סקירת פעילות ותוצאות של

האם זה לגיטימי לעסוק בשאלת השכר האישי של מנהל משאבי אנוש, או שהוא צריך תמיד לעסוק בשכר של אחרים? איך הוא יכול לעשות למען עצמו . . .

השגת מירב השכר שעבודה יכולה להביא לך, דורשת ראשית דבר מודעות מלאה ליכולות הייחודיות לך. מודעות הינה שלב בתהליך שמטרתו לתרגם את הייחודיות האישית לעשייה, תוך שימוש מושכל ביתרונות שגלומים בך. זהו בתמצית תהליך יצירת ערך אישי.

כמו כן נחוץ להכיר בחולשות המעכבות אותך ולפעול לצמצומן. מכל זה יש ליצור תוכנית פעולה שעוסקת בשני מישורים: עבודת מודעות עצמית, ופעולות ממשיות במציאות. חשוב להבין את הקשר וההשפעה של שני צירי השינוי הללו, ולפעול בשני המישורים.

התהליך דורש פגישת עבודה מסודרת וקבועה שלך עם עצמך לפחות אחת לשבוע.

בפגישה תעסוק בניתוח התפקוד שלך, בהצבת מטרות, בזיהוי נקודות תורפה וקשיים, בבדיקת התקדמות וביצירת מטרות חדשות. חשוב לנהל את התהליך בכתב כדי לא לפספס מידע, ולאפשר לעצמך תהליך איכותי של חקירה עצמית לעומק, ושיפור מתמיד.

התובנות בהן אשתף אתכם, נולדו במסעות משותפים שלי עם אנשים שבחרו לנהל את הקריירה שלהם. הם באו ללמוד כלים, לשתף בקשיים, לחשוב יחד, להבין מה חוסם אותם, מתוך תחושה עמוקה שהם יכולים לעשות טוב יותר למען עצמם, ואכן כך קרה.



תוצאות יצרת. הצג את המידע באופן שבו התרומה שלך ברורה אבל לא היא העיקר, התועלות לארגון וללקוחות הן הדגש.

שתף מקבלי החלטות בשאיפות שלך

העובדה שיש לך מטרות, שאתה חותר להישגים ולהתפתחות, חייבת להיות לעיני מקבלי החלטות. יכולים להיות מצבים בהם המידע הזה יעזור לך להתקדם בדרכים שלא היית יכול לחשוב עליהן. בנוסף לכך הם יכולים להעריך את השאיפות שלך ולעזור לך. וחשוב מכל אתה יוצר שותפים למסע ההצלחה שלך, אוזן קשבת במצבי קושי, אפשרות להתייעץ בהתלבטויות, וכו'.

סרוק הזדמנויות

פתח חישנים לזיהוי הזדמנויות, בארגון ומחוצה לו, שיאפשרו לך להביא לידי ביטוי את היכולות הייחודיות שלך, יהלמו את השאיפות ואת הסביבה בה אתה רוצה לעבוד. כל הזדמנות ממשית כזאת שתמצא ותתקרב אליה תחזק את האמונה שלך שהדבר אפשרי, ותיתן לך כוח פנימי למו"מ על שכרך. **הצלחה!**

המחלקה שלך, עלולה לשקף מוכנות לא מודעת לאבד סמכות. עלינו לזהות חולשות ומקומות בהם אנו מאבדים עוצמה ולהציב לעצמנו מטרות לשיפור.

הצבת מטרות משמעותיות

השאיפה היא לעסוק כמה שיותר במטרות משמעותיות. כאשר אתה מכוון לתפיסה רחבה וכוללת של התפקיד וממוקד במטרות המשמעותיות, אתה תמצא את עצמך מביא ערך אישי יותר גבוה. 1. הגדר מהם היעדים הכוללים של התפקיד אותו אתה מבצע. 2. בדוק כמה זמן אתה עסוק במהות וכמה בשוליים. נפה את הטפל. 3. מה חסר לך כדי לבצע את התפקיד ברמה גבוהה יותר? שנה והשלם כל מה שאתה יכול.

פעולות ממשיות במציאות:

שווק את ההצלחות שלך

מצא דרכי תקשורת נעימות ומקובלות, בארגון ומחוצה לו, כדי שרבים, ובמיוחד מקבלי החלטות, ידעו איזה פעולות ואילו

גיוס הוא מכירות: איך להפוך היום לאיש מכירות טוב יותר

מאת לו אדלר, ERD

בסיסיים. שימוש בהם לא יבטל כל בעיה 100% מהזמן, אך תוכלו לשפר את ביצועיכם האישיים ב- 100% - 25 בשימוש בטכניקות אלה.

תוכלו לשפר את יחס ראיונות/גיוס שלכם, להגדיל את שיעור קבלת הצעותיכם, למוער את מספר ההצעות הנגדיות שמתקבלות, ולזכות ביותר הסכמיים מהצוות המגייס.

שישה עקרונות המכירה לגיוס כוכבים

1. הכירו את התפקיד. אתם חייבים להכיר את התפקיד כדי ליצור אמינות ולשמור שליטה. הכרת המשרה מאפשרת לכם להפוך לשותפים של לקוחותיכם המנהלים המגייסים, וליועצים למועמדיכם. אנשי המכירות הטובים ביותר בעולם בין אם הם מוכרים שואבי אבק, מכונניות, תוכנה או היי-טק מכירים את קווי המוצרים שלהם ואת היתרונות שהם מספקים ללקוחות. אם אינכם מכירים את המוצר, אתם תיתפסו כשטחיים או מכבידים. ככה לא מגייסים כוכבים. משמעות הכרת התפקיד היא שאתם יכולים לתאר את האתגרים והזדמנויות הצמיחה במשרה, ואיך אלה מתייחסים לאסטרטגיית החברה. זה גם אומר שתקדישו זמן ותיפגשו עם המנהל המגייס והצוות המגייס כדי לדון מה חשוב ומה לא. תיאורי משרה המסורתיים אינם התפקיד. התפקיד הוא מה שהאדם צריך לעשות כדי להצליח, לא רשימה של

לפני שאתם מתחילים לקרוא מאמר זה, אנא רשמו את כל הסיבות שהמועמדים והמנהלים המגייסים לקוחותיכם, נותנים לכם כדי לא להתקדם.

הנה הרשימה שלי. איך שלכם לעומתה?

- אין לי זמן לדבר.
- התפקיד (או חבילת התגמול) לא גדול מספיק.
- המנהל המגייס הוא...
- המועמד פשוט לא מתאים.
- טוב לי איפה שאני כיום.
- אני לא רוצה לבצע רילוקיישן.
- בדיוק קיבלתי הצעה אחרת.
- אני לא אוהב את החברה (מוניטין גרוע, תחום גרוע, סיכויים גרועים).
- המועמד אינו חזק מספיק מבחינה טכנית.
- למועמד (בחרו מהרשימה הבאה): אין מספיק ניסיון מתאים; למד באוניברסיטה הלא נכונה; יש לו כישורים בין-אישיים חלשים; חסרים לו כישורים טכניים; לא חזק מספיק; לא דינמי; לא מנהיג טוב, וכו'.

כל אחת מבעיות אלה שמע כל מגייס בכל חברה בכל חודש במהלך למעלה מ- 30 השנים האחרונות (זה הטווח עליו אני יכול להעיד אישית). חשוב יותר: כל אחת יכולה להיות מטופלת דרך לימוד מיומנויות מכירה טובות, מה שכרוך רק בשישה עקרונות

או שהם משתמשים במידע לא מדויק לקבלת החלטתם. עצת ה"אל תקבלו לא כתשובה", מבוססת על הרעיון שאתם צריכים לראות "לא" כבקשה למידע נוסף, ולא כהחלטת "לא". אם מגייס מקבל את ה"לא" כאמיתית, הוא בדרך כלל יעבור למצב מתגונן או ינסה להעליב את המועמד באופן כלשהו.

הרבה יותר טוב להביא את האדם לשקול מחדש את המשרה, עם ההבטחה לספק מידע נכון. לדוגמה, אם המועמד אומר כי אינו מעוניין לפגוש את המנהל המגייס אחרי שביצע מיון טלפוני, אתם צריכים לגלות במהירות למה. אם הוא אומר ששמע דברים רעים על המנהל, אתם צריכים לומר משהו כמו "זו בדיוק הסיבה שאתה צריך לבוא ולבדוק את המצב בעצמך". כאשר הוא שואל למה, רק אמרו שברור כי הוא אפילו לא היה שוקל את ההצעה אם הוא היה מאמין שזו האמת. עם זאת, זה לא תואם למה שאחרים אומרים על מנהל זה.

אז השתמשו בטכניקת התגברות על התנגדות ושאלו: "אם היינו מוכיחים שהמנהל הוא באמת מוביל ומנטור חזק, האם תשקול לבוא ולבחון זאת בעצמך?"

אי קבלת "לא" כתשובה, בשילוב עם טכניקת התגברות על התנגדויות, יכולה לשמור על הרבה עסקאות חיות, שבדרך כלל היו מתות אם המגייס לא היה מתערב.

5. שנו את קריטריון קבלת ההחלטה. בעת הערכת הזדמנויות קריירה, מרבית המועמדים מגוימים אינטואיטיבית בערכם של קריטריונים טקטיים קצרי טווח (כמו מיקום, שם חברה, תואר, ותגמול), במקום בפקטורי קריירה אסטרטגיים ארוכי טווח (כמו מתיחת תפקיד, סיכוי להטבעת חותם, התפתחות בתפקיד, וחשיפה לארגון). בצד ההערכה, מרבית המראיינים מגוימים בהערכת כישורים, יכולת הצגה, גורם החביבות, ואחת או שתיים מיומנויות צרות; במקום ביכולת המועמד והמוטיבציה שלו לטפל בכל הדרישות הרחבות של התפקיד. כדי להיות מגייסים טובים, אתם צריכים לשנות את הקריטריונים בהם מועמדים ומראיינים משתמשים לקבלת החלטות. הכנת פרופיל ביצועים היא השלב הראשון. זה מכריח את הצוות המראייני להתמקד בקריטריונים מדידים, במקום בנתונים סובייקטיביים מעורפלים. פרופיל הביצועים גם הופך לבסיס לקביעת פער הזדמנויות עבור המועמד. זהו ההבדל בין תפקידו הנוכחי של המועמד והמשרה החדשה. אתם זקוקים לידע על התפקיד, כישורי מכירה מבוססת פתרון, עקשנות והתמדה, והיכולת לסתור התנגדויות; כדי לשנות את מתודולוגיית ההחלטה בה משתמשים מועמדים ומראיינים כאחד, ממשוהו שטחי ומעורפל למשהו יותר משמעותי עם יכולת חיזוי.

6. הגנו על המועמד שלכם. מעצם טבעם של היחסים, למנהלים מגייסים יש יותר השפעה על החלטת הגיוס מאשר למגייס. למרות זאת, מגייסים צריכים את היכולת להתנגד להחלטות

מיומנויות הנדרשות ממנו. אני מתייחס לסוגים אלה של תיאורי משרה ממוקדים ביעדים כפרופילי ביצועים. כפי שתראו בהמשך, הפיכת תיאור משרה המסורתית לתפקיד האמיתי, היא הדרך בה אתם הופכים את קריטריון קבלת ההחלטה עבור הצוות המגייס והמועמד כאחד, לקריטריון יותר אובייקטיבי ומדיד.

הפיכה לאיש מכירות כוכב בכל תחום דורשת ידע רב במוצר. זה לא שונה למגייסים שרוצים לשדך בין עובדים כוכבים למנהלים כוכבים.

2. השתמשו בטכניקות מכירה מבוססת פתרון או מכירה ייעודית. מכירה מבוססת תנועה, או טרונקציות, קשורה בדרך כלל למוצרים ושירותים הדורשים מעט התאמה. מחיר זמן לאספקה הם המפתחות להצלחה כאן. חברות השמה הפועלות בשיטת משלוח קורות חיים וגביית עמלה כלולות במודל זה, במיוחד אם הן מתחרות עם חברות השמה אחרות. מכירה ייעודית או מבוססת פתרון, משמשת כאשר נדרשת התאמה. זה כרוך בניתוח צרכים, הפיתוח של מפרטי מוצר, ויותר מעורבות בין-אישית עם איש המכירות והלקוח. חיפוש בשיטת ריטיינר דומה לסוג זה של מודל מכירות. הסבירות של מציאה עקבית ורציפה של אנשים טובים בשימוש במודל המכירות התנועתיות, הנה נמוכה, אך עם מודל מכירות ייעודי היא גבוהה.

בשימוש בגישת מכירות ייעודית, המגייס צריך להיות בעל מעורבות אישית רבה יותר עם מועמדים והמנהל המגייס. כחלק של זה, לא צריכים לראות הצלחה כסגירת העסקה אלא כקידום התהליך. הם צריכים למצוא תחילה למה האדם מסוגל ומה הוא מעוניין לעשות. אז הם צריכים לקדם את התהליך, ולהשתמש בכל שלב תהליך הראיון האמצעי לחילופי מידע רב יותר ויותר.

3. לגבור על התנגדויות. המפתח למכירה מבוססת פתרון הוא היכולת להפיג חששות של המועמד ושל המנהל המגייס, עם הבטחה להבאת המידע הדרוש. לדוגמה: "אם נוכל להוכיח כי תפקיד זה מציע מתיחת תפקיד של 20% - 15 בשילוב עם 10% - 5 צמיחה לטווח ארוך, האם יהיה זה הגיוני להשקיע מספר שעות לפגישה עם המנהל המגייס ומספר חברים של הצוות המראייני?". זהו שיקול טוב לשימוש בו כאשר מועמד מהסס אם לבוא לראיון אישי. אתם צריכים למצוא מה עוצר את המועמד וגורם לו לסגת. אם הוא אומר שתיאור המשרה באתר לא נראה כמו תפקיד גדול מספיק, אמרו לו שהמשרה אכן גדולה יותר מכפי שהיא מתוארת. כמובן, אל תבזבו את זמנכם אם התפקיד אינו באמת גדול יותר. לחילופין, אתם יכולים לנסות לגרום למנהל המגייס לעשות את התפקיד לגדול יותר ע"י הוספת מספר פרויקטים חשובים חדשים, או ע"י הרחבת תחום האחריות.

4. התעקשו אל תקבלו "לא" כתשובה. כאשר מועמדים אומרים שאינם מעוניינים או לא יתקדמו בתהליך, הדבר נובע בדרך כלל מאחת משתי סיבות: או שהם לא רוצים לדבר אתכם,



מגייס מוצלח הוא לא זה המציג ערמה של קורות חיים בתקווה שאחד מהם ידבק. מדובר בהכרת התפקיד, מציאת מועמדים המסוגלים לבצע היטב את העבודה, ואז סגירת העסקה. גיוס הוא צורה מורכבת של מכירה מבוססת פתרון, הנעשית יותר קשה בגלל העובדה שיש למכור גם לקונים וגם למוכרים. עם זאת, ע"י שימוש בטכניקות שתוארו במאמר זה, תוכלו לטפל כמעט בכל התנגדות אותה אתם צפויים לשמוע ממועמדיכם או מלקוחותיכם בארגון. לדעתי, דרושים מגייסים גדולים כדי לגייס מועמדים גדולים, ודרושים כישורי מכירה גדולים כדי להיות מגייס גדול.

גרועות המתקבלות ע"י מנהלים מגייסים בגלל כישורי הערכה גרועים. מגייסים יכולים לעשות זאת רק ע"י אספקת הוכחות של מיומנויות המועמד. הכרת התפקיד היא חלק מכך. במהלך הראיון צריכים מראיינים לקבל דוגמאות מפורטות של הישגי עבר המשווים ישירות לאלה הרשומים בפרופיל הביצועים. אם יש פגישת סיכום רשמית, המגייס יכול להציג עובדות אלה, תאריכים, נתונים, פרטים, ולהצביע על כך כאשר מיישהו בצוות המראיין מציג מידע שטחי, מעורפל, צר, או לא תקף. אם המגייס יכול להוביל פגישות סיכום אלה טוב עוד יותר.

קידום ופוליטיקה ארגונית

מאת ד"ר אורה סתר, מנכ"ל ומנהלת אקדמית לה.ב. לימודי הכשרה בניהול, הפקולטה לניהול, אוניברסיטת ת"א

אשר במקרה (ולמורת רוחי) קשורים בקידומו של ידי קרוב או (עוד יותר למורת רוחי) לקידומי שלי. המינויים שאתה עושה הם קנוניות ערמוניות לקדם אותך ואת ידידיך, שמוסוות באופן גס כהצעות לטובת הציבור". אנחנו נוטים להיות עיוורים לפוליטיקה הכרוכה במינוי שלנו, או במינויים שאנחנו אחראים עליהם, ולעומת זאת להגזים בחשיבות המרכיב הפוליטי של מינויים שאנחנו נפגענו מהם, של אחרים... יש, אגב, חשיבות רבה בתפקידים בכירים למיומנויות של פוליטיקה ארגונית, ולכן אפילו מבחינה עיניינית, לא תמיד קידום על סמך קשרים משמעותו חוסר התאמה. **מה קורה פה.** צריך לפתח הבנה פוליטית. משמעותה של זו כפולה: מצד אחד לדעת לקרוא את המפה של יחסי הכוח בארגון שלך, מי חשוב, מי חזק, מי קשור למי, מהם האינטרסים של הגורמים השונים. מצד שני להכיר את כללי המשחק. כשפרופ' אוריאל רייכמן ביכה את חוסר היושרה של ראש הממשלה שלא מינה אותו לשר החינוך, הוא הפגין חוסר הבנה של כללי המשחק, ממש כמו מרבית הגנרלים שמגיעים לראשונה לפוליטיקה ולא מבנים שאחרי שמנצלים את המוניטין שלהם, אין לאף אחד כוונה לוותר על עמדת כוח. אין דבר גרוע יותר מאשר להתחבר למי שבשוליים, ולא להבין מהם חוקי המשחק.

4. VISIPOSURE. נסה להגיע לעמדות, או לתפקידים, או לפרוייקטים שיש בהם "נראות והיראות": עמדה ממנה אתה יכול לראות ולהכיר את האנשים החשובים, ומצד שני הם יכולים לראות אותך. עמדה כזה מסוכנת, כמובן, במצב של כשלון... אך הצלחה יכולה להקפיץ אותך למעלה תוך דילוג על כמה דרגות. אתה צריך שידברו עליך. אתה צריך להיות בזכרון של מי שמקבל החלטות ברגעים הקובעים, שבהם חושבים על המועמדים לקידום. המילה הזו, אגב, היא צרוף של שתי המילים באנגלית *Visibility and Exposure*.

יש תפיסה, שחביבה מאוד על הנהלות של ארגונים, האומרת שכדי להתקדם בארגון, אתה צריך להיות טוב, טוב מאוד. "אתה תדאג לעשות את העבודה בצורה הטובה ביותר, ואנחנו נדאג לקידום שלך" היא ההבטחה הסמויה שנובעת מכך. אין פלא שנושא הקידום, יחד עם נושא השכר, מדורג במקום הראשון ברשימת ההפרות של החוזה הפסיכולוגי, אותו הסכם סמוי שנמצא בראשו של העובד לגבי מה שמגיע לו ומה הוא חייב לארגון. כמובן, הבעיה עם התפיסה הזו היא שאם אתה עושה את העבודה שלך טוב, טוב מאוד, לארגון יש כל המניעים להשאיר אותך בדיוק שם. לפעמים, המתאים ביותר לקידום נבחר לכך, אבל במקרים רבים אין זה המקרה. או אולי יש לבחור בין מספר אנשים שכולם מתאימים. כדי להתקדם אתה צריך לדאוג לעצמך, ולפעול באופן אקטיבי. יש הקוראים לכך פוליטיקה ארגונית.

אז מה צריך לעשות?

- 1. דע איפה אתה חי.** להבין את המציאות בה אתה נמצא: אנחנו קוראים לכך להיות בעל תפיסה ריאלית. במרבית המקרים, יש צורך גם בכישורים וגם בקשרים כדי להתקדם. לא שחסרים אירועים בהם חוסר ההתאמה לתפקיד של מי שקודם בולט לעין, ולא שחסרים נסים כאשר האדם המתאים ביותר מתקדם, אבל במרבית המינויים לתפקידים בכירים יש גם מרכיב ענייני וגם פוליטי. אגב, המחקר מראה שאנשים שתפיסתם ריאלית מתקדמים בקצב מהיר יותר משני סוגי האנשים בקצוות: הנאיבי, שמאמין שכישורים מספיקים; והציני, שטוען שהכל פוליטיקה. אם צריך לבחור, אגב, עדיף להיות נאיבי הציניים מתקדמים בקצב האיטי ביותר...
- 2. בלי צדקנות.** לא לנעוץ שלפחות חלק מהקריטריונים לקידום הם פוליטיים, ולא להסתכל על כך בעין צדקנית. אמרה יפהפייה של פ.מ. קורנפורד מתוך ספר על חיים באקדמיה, אומרת: "המינויים שאני עושה הם הצעות לטובת הציבור,



הוא עקרון הדמיון. אנשים בטחים ומאמינים - ולכן גם מקדמים אנשים שדומים להם. צריך להוסיף?

8. **מנטור**. קשה, באמת קשה להתקדם בארגון אם אין מישהו בעמדה בכירה, שמשמש לך כמנטור. מהו המנטור? זה שדמותו מהווה לנו מודל. זה שמסביר לנו את חוקי המשחק ועוזר לנו לקרוא את המפה. זה שפותח לנו דלתות וכותב מכתבי המלצה. זה שחונך אותנו ומאמן אותנו. צריך לזכור שמדובר ביחסי גומלין. גם הוא צריך לקבל מזה משהו בדרך כלל את הנאמנות שלך ואת התמיכה המעשית שלך. לפעמים הוא גם יגנוב לך את הקרדיט על דברים שעשית.

9. **אל תתקרני**. הדילמה הקשה ביותר בפני מי שרוצה קידום היא הדילמה האתית: עד כמה ללכת רחוק ומה מותר ואסור לעשות כדי לקבל את התפקיד שאתה שואף אליו. קבע לך מראש קוים אדומים, שיגדירו היכן הגבולות בין השטח הלבן, האפור והשחור. לפעמים, תוך כדי תהליך, אתה נגרר לתקוע סכין בגב, ללכלך, להבטיח הבטחות ולהתחבר עם גורמים שלא היית רוצה להיות בחברתם. הסכנה הגדולה ביותר היא שתקבל את התפקיד אבל תאבד את האדם שבך.

10. **טיפת מזל**. כמו שאמר נפוליאון תנו לי גנרלים עם מזל... לפעמים זה לא הכישורים ולא הקשרים. זה פשוט המקרה, שבו היית בזמן הנכון ובמקום הנכון. לפעמים, מה לעשות, זה מישהו אחר שהיה בזמן הנכון ובמקום הנכון...

5. **אתה כמותג**. קשה, אך צריך, להסתכל על עצמך כסחורה בשוק העבודה הפנים ארגוני, וכמי שצריך לשווק את הסחורה הזו. מנקודת מבט זו, כמה עצוב, כל מה שעשית עד עכשיו לא חשוב. חשוב מה הערך המוסף העתידי שאתה, ורק אתה, יכול להביא לארגון שלך. חשוב מהם "ערכי המותג" שלך, כמו שהם נתפסים על ידי אחרים, לא על ידך. חשוב "מי הלקוח" שאתה צריך למכור את עצמך. חשוב על "אסטרטגיה שוקית" ועל "תמיהיל השווק". זה אולי נתפס כחסר לב, אך מרבית הארגונים בימינו מנהלים ללא סנטימנטים. האם אתה יכול לייצר ערך עתידי לארגון? האם אתה יודע להגדיר את הערך הזה? ועיקר העיקרים האם אתה יודע מה אתה רוצה? האם אחרים יודעים מה אתה רוצה?

6. **היה טוב ודאג שידעו את זה**. לעשות פוליטיקה לא אומר שאינך צריך להיות טוב. יותר מכל אסטרטגיה אחרת, הפוליטיקה הטובה ביותר שתוכל לעשות היא לעשות עבודה טובה, מצוינת, כמיטב יכולתך. אחרת תהיה אריזה ללא תוכן ואנשים, במקום או במאוחר, ידעו זאת. הבעיה עם אנשים רבים היא שלא יודעים שהם טובים. אבל - שידעו שאתה טוב. פרסם דברים שאתה עושה. דאג שידברו עליך. דאג שישבחו אותך בפני המנהלים שלך והמנהלים שלהם.

7. **ניהול הרושם**. כן, גם זה צריך. האריזה, בכל זאת, חשובה. איך אתה נראה? איך אתה לבוש? איך אתה מדבר? איך אתה מתנהג? מה אתה עושה אחרי העבודה? העקרון המנחה כאן

בחיפוש אחרי המועמד המושלם, חלק 3 (מתוך 7 חלקים): השתמשו בתהליך ראיון ייעודי ולא חקירתי

מאת לו אדלר, ERD

המשרה, ואשר השיגו הישגים דומים (לא זהים) לאלה המצוינים בפרופיל הביצועים.

תכננו מחדש מקורות גיוס כדי למשוך כוכבים (המיקוד של חלק 2) - האנשים הטובים ביותר אינם מחפשים עבודה באותה דרך בה מועמדים טיפוסיים או ממוצעים מחפשים עבודה. מאחר שכבר הייתה להם התחלה טובה, הם מעריכים את איכות התפקיד, המנהל המגייס, הצוות ופוטנציאל החברה, בערך גבוה יותר מאשר את חבילת התגמול. כך שאם מנהלים אינם מעורבים אישית ומחויבים לגייס את הטובים ביותר, לא סביר שרבים כאלה יגויסו, אפילו אם הם יאותרו.

השתמשו בערוצי מקורות גיוס מרובים - זה דורש פרסום בולט לעין הכולל מסרי קריירה משכנעים. נטוורקינג ותוכניות חבר מביא חבר חייבים להתרחב לזיהוי כוכבים בתחום. בשילוב עם תוכניות שיווק עמוקות (CRM מתקדם) ומגייסים חזקים, המאגר של מעומדים מושלמים יתחיל לגדול.

השתמשו בתהליך ראיון ייעודי במקום בראיון חקירתי (המיקוד של מאמר זה) - כוכבים מוגדרים ככל המועמדים הממוזגים, כל המועמדים הפסיביים, מועמדים חצי אקטיביים, וכל בעל ביצועי שיא בכל תחום בו ההיצע קטן מהביקוש.

במאמרים הקודמים בסדרה זו טענתי כי לחיפוש אחרי המועמד המושלם אין סיכוי להצלחה, אלא אם יתבצעו מספר שינויים:

הגדירו מחדש מהי "שלמות" (המיקוד של חלק 1) - אם אתם רוצים לגייס אנשים מושלמים, הגדירו תחילה ביצועים מושלמים. אז מצאו אנשים בעלי מוטיבציה גבוהה לעשות סוג זה של עבודה. פרופיל ביצועים לוכד מידע זה. זו רשימת עדיפויות של יעדי הביצועים ואתגרים קריטיים אותם מצפים מהאדם לממש במהלך השנה הראשונה. בשיחה עם צוות יעוץ בחברה גדולה, התברר מהר מאוד כי האנשים הטובים ביותר שהם גייסו ענו כולם לפרופיל משותף. לכולם היה פחות ניסיון מכפי שהתבקש בתיאור המשרה, או עבדו בארגונים פחות יוקרתיים. לבעלי הביצועים הגרועים ביותר הייתה בדיוק כמות הניסיון הנדרשת, והם עבדו אצל מתחרים יוקרתיים. בעבודה הרגישו אנשים יותר מנוסים אלה כי התפקיד החדש אינו מספק את המתיחה או הצמיחה שהובטחו. זה סיפור נפוץ למדי. אם אינם מוצאים מספיק כוכבים, או אם האנשים שאתם מגייסים הנם חסרי השראה, חפשו אנשים עם 70-90 אחוז מהכישורים המפורטים בתיאור

אחרים חזקים מאוד, התרשמנו מהרקע שלך. מה אתה חושב עכשיו על תפקיד זה? אתם יוצרים יותר התרגשות סביב המשרה כאשר אתם יוצרים תחרות. אתם גורמים למועמד לחשוב למה הוא רוצה את התפקיד כאשר אתם משאירים אותו חיובי.

5. **השתמשו בפתרון "30% פלוס" לגיוס, מו"מ וסגירה -**

ככלל אצבע, הניחו כי כל הכוכבים צריכים תוספת של 30% כדי לעבור למשרה אחרת או לקבל תפקיד אחד על פני אחר. ה-30% מורכבים משלושה גורמים: מתיחת תפקיד, צמיחה בתפקיד, ועליית התגמול. אם אתם יכולים ליצור פער הזדמנויות (השילוב של מתיחת תפקיד וצמיחה בתפקיד) של 10% -5 בלבד. השתמשו בתפישה זאת בסוף הראיון ובשיחות המשך כאשר אתם משווים את ההזדמנות שלכם עם אחרות אותן עשוי המועמד לשקול. ה"פלוס" מתייחס לדרגת מעורבות המנהל המגייס בתהליך. בעוד מגייסים יכולים לעשות הרבה ממיצוב של תפקיד זה או תפקיד אחר, הרי מחויבותו הטוטאלית של המנהל המגייס נדרשת כדי לגייס כוכבים. זה כולל תהליך ראיון מקצועי עם סטנדרטים גבוהים כפי שתוארו קודם, מספר שיחות ופגישות המשך, הבעת עניין כן, והובלה במו"מ והצגת ההצעה.

הפכו את ההצעה לאירוע, לא רק שיחת טלפון, ואף פעם אל תעשו זאת במכתב. אירוע גדול נדרש כדי לגבור על הלחץ הכרוך בהתפטרותו של הכוכב שלהם מהחברה הנוכחית שלו. זה המקום בו ה-30% פלוס נכנס למשחק. חזון ברור של המקום אליו הולך האדם, מה הוא יעשה, וקשר חזק עם המנהל החדש, הם הדרך הטובה ביותר לגבור על הרעשים והלחצים הכרוכים בהצעות נגדיות, והסיכון של להשאיר מאחור תפקיד טוב, בס טוב, וצוות של חברים קרובים.

בעוד יש סדר ברור הכרוך בסוג זה של תהליך ראיון ייעודי, רבים מהשלבים חופפים. המפתח הוא לעקוב אחרי רמת העניין של המועמד לאורך הראיון. התחילו בהנחה שהמועמד רק בודק את ההזדמנות. ראיון מקצועי והבנה אמיתית של צורכי תפקיד, מאפשרים למועמד להפוך למעונין. כאשר אתם שואלים שאלות, אתם יכולים לתאר הזדמנויות מלהיבות המגבירות עוד יותר עניין אצל המועמד. דחיפה נוספת קדימה של המועמד יוצרת עניין רב אף יותר. בסוף הראיון צריך המועמד לראות בבירור כי המשרה מציעה מתיחת תפקיד משמעותית והזדמנות צמיחה לטווח ארוך. השאירו רושם חיובי. מטרתכם להבטיח כי המועמד מבין את היתרונות של התפקיד, ויוכל לתאר למשפחתו, לחברים ויועצים למה התפקיד שווה שיקול נוסף.

בעת ראיון של כוכבים, הכירו בכך כי הראיון הנו רחוב דו-סטרי המשמש לשיתוף מידע. אם אתם משתמשים בראיון רק להערכת כישורים, אל תופתעו אם הכוכבים שתמצאו לא יהיו מעוניינים יתר על המידה בתפקיד המוצע להם.

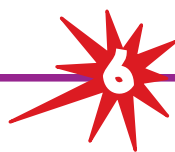
בעת ראיון של מישוהו כזה, הראיון חייב להיות יותר מאשר כלי הערכה, וכרוכים בו מספר שלבים ברורים:

1. **גלו כבוד, הרשו סקרנות -** חשבו על חלקו הראשון של הראיון כשלב גישוש וסקרנות. הניחו כי האדם שאתם מראיינים הוא כוכב הרוצה יותר מידע לפני שהוא מתחייב, כך שהורידו פרופיל בחלקו הראשון של תהליך הראיון. גלו מה מוביל את האדם אפילו לחפש, ואתרו את דרישות הליבה העשויות להיות כרוכות בתפקיד החדש. בצעו סקירת היסטורית עבודה במהלך שלב זה. קבלו את נקודות הציון, כולל הישגים עיקריים וכל הכרה והוקרה שהאדם קיבל, כולל קידום, העלאות שכר, או פרסים מיוחדים. אל תגיעו למסקנות אם המועמד קצת עצבני או נראה בבירור לא מעוניין. התייחסו לכך כאל תגובה נורמלית של כוכב שרק בודק דברים.

2. **סקירת היסטוריית עבודה טובה מגלה הרבה מידע, והנה דרך מצוינת לחמם את המועמד -** האנשים הטובים ביותר יעדיפו לדבר על עצמם לפני שישמעו יותר מדי על התפקיד. אם אתם מרגישים שהכרחי לתאר את המשרה בשלב מוקדם בתהליך, קצרו הקדמה זאת לשתי דקות ממצות. אז בקשו מהמועמד לתת לכם סקירה קצרה על הרקע שלו, ואיך הוא מתייחס לצורכיהם. בשום פנים אל תיכנסו למצב של מכירה. מראיינים המפריזים בדיבור וממעטים בהאזנה, מאבדים מהר את הקשר עם הכוכב. כבוד בא מהצגת שאלות משמעותיות והקשבה, לא מדיבור.

3. **יצרו פער הזדמנויות -** פער ההזדמנות מייצג את ההבדל במתיחת תפקיד לטווח קצר והזדמנויות צמיחה לטווח ארוך, בין ההזדמנות שלכם וכל האחרות. אינם יכולים לומר לכוכב כמה גדול התפקיד החדש הוא חייב ללמוד זאת בעצמו. יש שתי דרכים בסיסיות לעשות זאת. דרך אחת היא להציג את שאלות "ספר לי על הישג גדול" עם סקירה בת שתי דקות של פרויקט מלהיב קשור לתפקיד. אז בקשו מהמועמד לתאר משהו דומה ביותר אותו הוא עשה. השקיעו בכך לפחות 10 דקות, גלו פרטים על תפקידו האמיתי והשפעתו האמיתית של המועמד. דרך אחת ליצירת מתיחת משרה היא לאתגר את המועמד ע"י תיאור היבט אחר של התפקיד, שבבירור יהיה מתיחה עבור המועמד (תקציב גדול יותר צוות גדול יותר, משימות יותר מורכבות, וכו'). בקשו אז מהמועמד לתאר הישג דומה שלו. האנשים רוצים לתאר את הישגים. הם יתחילו למכור לכם כאשר האתגרים וההזדמנויות מהווים מתיחת משרה משמעותית, כך ששימו לב לכך. לא רק שזה מוכיח את העניין שלהם זה גם איך הם לומדים בעצמם למה התפקיד מתאים להם.

4. **בסוף הראיון יצרו היצע וביקוש וקבעו מידת עניין -** בסוף הראיון אמרו משהו כמו "בעוד אנו פוגשים מספר מועמדים



קשה (אבל משתלם) לנהל עובדים עצמאיים

מאת שוקי שטאובר www.shukistauber.co.il

יהיו חיים אם ימשיכו לבוא כל יום לעבודה כמי שכפאם שד. עם תחושה זו היו מגיעים לעבודה משום שידעו כי הממונה עליהם, זה שלמשמעתו הם אמורים לסור, לא באמת יעריך את מאמציהם. משום שידעו כי אם יטעו יזכו לנזיפה קבל עם ועדה. משום שידעו כי רוב הסיכויים כי טעות זו נעשתה משום שאותו ממונה לא הבהיר להם את כוונתו כאשר הורה להם לבצע. הם החליטו כי יותר לא יעמוד מעל ראשם ממונה שעיקר מעייניו יהיו נתונים לדרך בה מצמצמים את עלויות העסקתם. הם חשו כי הם מוכנים ליטול סיכון ולצאת לחיים עצמאיים, שלא מבטיחים הכנסה חודשית קבועה אך צופנים בחובם, לצד סיכוי להכנסה כוללת גבוהה יותר, גם אפשרות לחופש אמיתי. חלקם לא האמינו שהם בכלל מסוגלים לחיות חיים של עצמאי, פרנסה קבועה הייתה תמיד שם המשחק בסביבתם הקרובה. אם היו סרים למשמעתו של ממונה אנושי ואיכותי, אפשר שמסלול חייהם היה שונה לחלוטין. הם היו נותרים ספונים לבטח במערכת ארגונית ראויה ותומכת - יש גם ארגונים כאלה ויש לא מעט שכירים מרוצים.

אך עדיין ארגונים רבים, רבים מדי, ממנים לתפקיד של מנהל אנשים שלא ראויים להחזיק בתואר כזה. לא כל אדם מסוגל לנהל אנשים. למנהל יש השפעה מכרעת על איכות חייהם של עובדיו. נדרשות מספר תכונות בסיסיות כדי שמנהל יוכל לשמש בתור שכזה:

אינטליגנציה גבוהה, ידע מקצועי נרחב ויכולות אישיות גבוהות בתחום בו עוסק פונקציונר בכיר בארגון הם מאפיינים חשובים, ואף ראוי לתגמל עליהם ביד רחבה, אבל אלו לא הופכים מישהו הנושא בתואר 'מנהל' למנהל ראוי.

ארגון הממנה אדם לתפקיד מנהל המופקד על עובדים מבלי לבחון באמת אם יש לו כישורים אישיים מתאימים כדי לנהל בני אדם, חוטא לעובדיו, חוטא למטרות הארגון, וחוטא גם לאותו מנהל עצמו, ששובץ לביצוע משימה מורכבת ועדינה שאינה לפי כוחותיו - ניהול אנשים.

רבים מהעצמאים ובעלי העסקים המצליחים חייבים את הצלחתם ואת עובדת היותם עצמאים (חופש הוא לא דבר של מה בכך) למנהל שלא היה ראוי להיות מנהל.

במקרים רבים, המצליחנים הם אלה שהיו בתחילת דרכם עובדים עם 'ראש גדול'. עובדים שבאו לעבודה לא רק כדי לבצע הוראות, אלא גם כדי לפתח ולקדם את התחום עליו הופקדו. על גלי התלהבות וכישוריהם יכול היה להינשא המנהל הראוי. הדבר לגיטימי מנהל אחראי להצלחות של עובדיו, כמו גם לכישלונותיהם, ולכן גם הוא ראוי ליהנות מהקרדיט.

אך זהו המקרה בו נדרשת גם תעוזה ומידה לא מבוטלת של ביטחון. מנהל הממונה על עובדים מוכשרים ועצמאיים, המצפים לחופש פעולה, לוקח לא מעט סיכונים: ברמה הביצועית, עובד המקבל חופש פעולה מפחית את יכולת הפיקוח של הממונה עליו ואת יכולתו של הממונה לצמצם נזקים בזמן אמת, אם יידרש הדבר; ובכל זאת האחריות עדיין תהיה שלו, של המנהל. ברמה האישית, עובד מוכשר והישגי מבליט ביתר שאת את בינוניותו של מנהל מוכשר פחות, והוא גם יכול להיתפס כמחליפו הטבעי בהמשך.

אחת הבעיות הרווחות בארגונים, היא אי נכונותם של מנהלים לקבל ליחידתם עובד מוכשר במיוחד. עובד כזה עשוי לעורר בקרבם תחושת איום, והם יעדיפו שלא ליטול סיכונים מיותרים מבחינתם. הבעיה מחריפה הרבה יותר כאשר עובדים כאלה כבר נמצאים ביחידתם, ועליהם להתמודד עם המורכבות של משימת ניהולם.

מאבק עיקש ומתמיד נטוש בין מנהל בינוני ובין עובד מוכשר המבקש לתת ביטוי לכשרונותיו. זהו מאבק שהכל ניזוקים ממנו - העובד והמנהל המתוסכלים, וגם הארגון שאינו ממצה את הפוטנציאל הגלום בעובדיו המוכשרים.

רבים מעובדים אלו יוצאים בסופו של דבר מהארגון לחיים של עצמאות, ובמקרים רבים מצליחים בהם. הם חבים את ההצלחה הזאת, כאמור, למנהלם הבינוני.

הוא אחראי לכך, משום ששכנע אותם באופן סופי כי חייהם לא

מעוניינים לקרוא גליונות קודמים של "גיוס נעים" ?

היכנסו לאתר: WWW.DORAN.CO.IL



מה קורה בתחום אכיפת זכויות עובדים?

צריך למצוא דרכים מודרניות לעשות זאת". לסיום הרצאתה אמרה ענת מאור כי האשליה המסוכנת ביותר שהמעסיקים מנסים למכור, היא שיש כאן תחרות הוגנת וחופשיות, כשלמעשה אין. "הפכנו להיות מדינת סעד ולא מדינת רווחה בה הזכויות הן זכות ולא חסד. אם לא יהיה פתרון עולמי לאכיפת זכויות עובדים, גם לא יתממש פתרון ארצי".

נושא אכיפת זכויות בעבודה בישראל מצוי בשפל מתמשך זה שנים רבות. הסיבות לכך הן שונות ומגוונות: היחלשות האיגודים המקצועיים, אדישות הציבור והתרופפות גורמי האכיפה השלטוניים, כניסה גוברת של עובדים זרים, עובדי חברות כ"א ועוד. כל אלה גרמו להפרת זכויות בסיסיות בתחום השכר ותנאי העבודה כולל אלה המוקנות מכוח החוק ו/או מעוגנות בהסכמים קיבוציים וצווי הרחבה. הגיעו הדברים לידי כך, שכס גורמים ציבוריים, בעיקר בתחום המוניציפאלי, מלינים את שכר העבודה ולא מעבירים תשלומים מתחייבים הפוגעים בזכויות פנסיה ובזכויות אחרות.

הפרת זכויות הופכת לבעיה חברתית מעיקה שיש לתת עליה את הדעת ולגבש פתרונות ישימים ועכשוויים. יום העיון שהתקיים באוניברסיטה הפתוחה הביא את צעקתם של נציגי ארגונים, נציגי עמותות נציגי הממשלה ונציגי בתי הדין.

השופט סטיב אדלר, נשיא בית הדין הארצי לעבודה אמר ביום העיון של האוניברסיטה הפתוחה, כי אורך חייהם של תיקי בבית הדין לעבודה הוא בממוצע 10 חודשים.

לדבריו קיימים מספר כשלים באכיפת זכויות עובדים:

1. ירידה בהתארגנות העובדים ומעבר לחוזה אישי בו לעובד אין כוח מול המעביד.
2. ישנן קבוצות גדולות של עובדים חלשים, עובדים זרים, עובדים בלתי מקצועיים ועובדי חברות כוח-אדם.
3. קיימת בעיה של פיקוח ואכיפת חוקי מגן, כמו בעיה קשה של פיקוח על בטיחות בעבודה.
4. אי תשלום שכר על-ידי חלק מהרשויות המקומיות והמועצות הדתיות.

הכלים לאכיפת זכויות עובדים:

1. המחוקק ומחוקק המשנה.
2. הרשות המבצעת: משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה.
3. משרד האוצר והפרקליטות.
4. מערכת בתי הדין לעבודה.
5. ארגוני עובדים.
6. ארגוני מעסיקים.
7. ארגונים חברתיים ותקשורת.

במסגרת יום עיון בנושא זכויות עובדים, שהתקיים בקמפוס האוניברסיטה הפתוחה ברעננה, ושעסק בקושי באכיפת זכויות עובדים בישראל ובסיבות לכך, השתתפה ענת מאור, מרכזת הקורס בטחון סוציאלי באוניברסיטה הפתוחה, ודיברה על סולידריות תרבותית כתשתית לאכיפת זכויות העובדים.

בעקבות הצעת החוק של שר הפנים הצרפתי, שעד גיל 26 המעסיקים יוכלו לפטר את העובדים, יצאו לאחרונה בהפגנה גדולה והמונית כשני מיליון איש, כאשר את ההפגנה התחילו הסטודנטים.

"הסטודנטים בפריז נאבקו, ובצדק, על מהות הדברים ולא על הקצפת, ומאבקם הצליח", אמרה ענת מאור. "הם שמו את האצבע על הנקודה הקריטית ביותר: שאם אין עבודה מאורגנת ואין קביעות, אזי הצעירים וכוח העבודה החלש נמצאים בעבדות ובתלות מוחלטת במעסיקים".

"בישראל, הסטודנטים וציבור העובדים לא מצליחים לתפוש את השור בקרניו, כפי שעשו הסטודנטים בצרפת, וזו הסולידריות התרבותית והחברתית לה אני מייחלת", ציינה ענת מאור. "בעבר היינו מדינה סוציאל-דמוקרטית, וכיום הגענו לקיצוניות האחרת, זהו ליבו של השבר שנוצר והמחלוקת הגדולה".

לדברי מאור, הממשלה היא האחראית למפולת, והיא חייבת לפנות את כל הנורמות מהיסוד ולבטל את כל המכרזים שבניגוד לחוק, ולהפסיק את ההפרטה. "חוקי העבודה בישראל לא נאכפים כי הממשלה לא רוצה לאכוף אותם", אמרה ענת מאור, שהציגה פתרונות שבר שנוצר ולמצב בו אנו מצויים:

"ברמה הממשלתית - על הממשלה לבטל את חוק ההסדרים שמאפשר לה לרמוס את החקיקה, יש לבטל את ההגבלה על החקיקה הפרטית ולהעביר חוקים שיגנו על העובדים. ברמה המשפטית- אני מצפה מבית המשפט העליון ומבית הדין לעבודה לגלות אקטיביזם חברתי, כמו זה שהם גילו בנושאי זכויות העובדים.

למרבית הצער, גם בית הדין לעבודה וגם בית המשפט העליון לא עושים מאום על מנת לקדם ולשפר את המצב.

ברמת האקדמיה - האקדמיה מצהירה שיש בה חופש אקדמי, אך בכל בתי הספר לכלכלה נשמעת אותה פילוסופיה שהיא קפיטליזם, תחרות חופשית וזכויות המעסיק. האקדמיה צריכה להביא שני קולות. היא צריכה להחיל את קורס דיני עבודה וזכויות עובדים כקורס חובה. מלבד זאת, גם האקדמיה היא מעסיק לא נאור. האוניברסיטאות בארץ מעסיקות שלא כחוק, הן מעסיקות עובדים זמניים שעובדים שעות רבות ללא תנאי שכר סוציאליים.

מערכת החינוך - צריך להקנות לא רק השכלה, אלא גם חינוך.

פסיקת בתי הדין קביעת נורמות המחייבות בעלי הדין, אולם ההוצאה לפועל תלויה בשלטון ודרוש כוח אדם שיפוטי נוסף.

לביית הדין לעבודה תפקיד מרכזי באכיפת זכויות עובדים:
בשנת 2005 הוגשו כ- 83,000 הליכים והסתיימו מעל 91,000. כ- 10 אחוז יותר תיקים מאלו שהוגשו.

אורך חיי תיק בבתי הדין הוא 10 חודשים. התפקיד של בית הדין באכיפה קשור בכמה בעיות: ההסתדרות אינה מייצגת את רוב כח האדם. שני שליש מכוח העבודה אינו מאורגן והוא המעוז האחרון להגנה על זכויות עובדים.

לביית הדין תפקיד חשוב בתהליך האכיפה בפיתוח המדיניות החברתית למימוש תהליך החקיקה ואחריות חברתית. בית הדין צריך להחליט איך הוא מפרש את החקיקה. עליו להפעיל שיקול דעת רחב ולא רק לממש את החוקים.

מגבלות וכשלים נוספים באכיפת זכויות עובדים:
משרד התמיכה הוא הגורם העיקרי באכיפת זכויות עובדים (גורם פורמלי) ואילו הוא נעדר כוח-אדם למשימה. כיום מונה 60 מפקחי עבודה בלבד. במדינות אחרות בעולם מונה יחידת האכיפה פי 7 מפקחים!

ארגוני עובדים כלי חשוב, אך הבעיה עם ארגוני העובדים היא שאין להם משאבים: צריך הרבה עו"ד ונציגי איגוד מקצועי. דרושים יותר אנשים.

ארגוני המעסיקים - גם הם נעדרים משאבים. והשאלה היא עד כמה הם עומדים על כך שחבריהם יכבדו את החוק. משרד האוצר והיועץ המשפטי לממשלה תפקידי ביצוע ופיקוח, במטרה להבטיח שמשרדי הממשלה שומרים על אכיפת החקיקה. ההוצאה לפועל תלויה בשלטון, כלומר היועץ המשפטי אחראי לביצוע פסק הדין.

הגיוס על פי דל: עשר אסטרטגיות חדשניות לגיוס בעולם גלובלי

מאת נאוה שלו nshalev@globalrelocation.ca

א. ברוב החברות תפקיד הגיוס מוטל על מנהל משאבי אנוש ומחלקת הגיוס. בחברת דל יצרו מודל בו כל העובדים מגייסים. הדבר בא לידי ביטוי במודעות של עובדי החברה לכך שגיוס מועמדים הוא המשימה החשובה ביותר של החברה, ושהם יכולים לתרום להצלחתה על ידי גיוס של מועמדים טובים שהם מכירים. תיבת דואר אלקטרונית נפתחה במיוחד לצורך זה, כאשר עובדי החברה מעבירים שמות של מועמדים מומלצים. דרך נוספת של נטוורקינג היא לשאול מועמדים המרוויינים בחברה, מי המנהל שהשפיע עליהם. מנהלים אלה מהווים מטרה לגיוס עתידי.

ב. המודל לפיו התפקיד העיקרי של המנכ"ל הוא לגייס כוכבים מיושם בחברת דל. מועמדים שמקבלים הצעה מהחברה, וידוע שיש להם הצעות מחברות מתחרות, זוכים לקבל טלפון ממייקל דל באופן מידי, וכמובן המועמד ברוב המקרים מגויס במקום.

ג. מגייסים כל השנה - הגיוס בחברת דל מתבצע לאורך כל השנה, כמו המכירות והפיתוח. בדל לא מגייסים רק למשרות פתוחות, אלא המטרה המרכזית של הגיוס היא למצוא כשרונות לאורך כל השנה.

ד. גיוס המסורתי בונים הגדרות תפקיד, ולאחר מכן מחפשים את המועמדים המתאימים. דל אימצה אסטרטגיית גיוס הפוכה: החברה מחפשת כוכבים במשך כל השנה, וכאשר נמצא כוכב כזה, יושבים בחברה ושואלים היכן הוא יכול לתרום בחברה, ועל פי החזקות שלו יוצרים עבורו הגדרת תפקיד.

מגמות הגלובליזציה, גידול בתחרות וכניסה לשווקים חדשים כמו סין והודו, מביאים לתחרות בין חברות על המועמדים הטובים ביותר. היתרון התחרותי של חברות מבוסס על הכשרונות האישיים אשר יכולים להשיג את המטרות האסטרטגיות של החברה ולייצר חדשנות. בשוק הנוכחי, משאבים אנושיים חשובים יותר ממשאבים כספיים.

יצרנית המחשבים דל דורגה כשלישית בעולם על ידי המגזין פורצין כחברה הנערצת ביותר בארה"ב ושלישית בעולם. מחזור של החברה לשנת 2005 עמד על 51.1 מיליארד דולר, עם צמיחה של 18% מהשנה שעברה וגידול של 25% במכירות. החברה הגדילה את נתח השוק שלה ב- 50% בהשוואה לשנים 2000-2001.

בראיונות עם מייקל דל הוא נשאל כיצד הפך למיליארדר ומהו סוד הצלחה של דל. תשובתו: "הדבר החשוב ביותר שלמדנו היא שצריך לטפח כשרונות בתוך החברה, ולשמור על גיוס מתמיד של כוכבי על. זהו המרכיב הקרדינלי בהצלחה של דל. טיפחנו וגידלנו הרבה מנהיגים בחברה, ואנחנו צריכים לעשות עוד הרבה יותר מזה".

באיייל שנשלח ממייקל דל לעובדי החברה, שכותרתו הייתה "ימה אנחנו יכולים לעשות כדי להישאר מצליחים?", המרכיב הראשון מתוך רשימת 10 המרכיבים היה אנשים. בחברת דל לא רק אומרים שמשאבי אנוש הם הדבר החשוב ביותר להצלחה של החברה, אלא מיישמים זאת מדי יום ביומו. במאמר זה ננסה לתאר וללמוד מענקית המחשבים על אסטרטגיית הגיוס בהן היא משתמשת. אז מהן עשר האסטרטגיות הגיוס החדשניות של ענקית המחשבים דל ?



ט. ביסוס של קשר אישי עם המועמד והמשפחה - הרבה מהגיוסים בדל כוללים רילוקיישן של המשפחה, התפיסה האסטרטגית של החברה היא שיש למצוא פתרונות לנושאים אישיים המטרידים את כל המשפחה, כמו בית ספר, בריאות, חוגים, וכדומה. אסטרטגיה זו מקדמת את החלטות של מועמד רילוקיישן במדינה או ארץ אחרת. אסטרטגיה זו עוזרת לביסוס של יחסים אישיים עם המועמדים.

י. פיתוח של מנהלים וכוכבים בחברה - החברה דואגת למתן קוציינג ופיתוח של מנהלים בחברה לתפקידים גבוהים יותר כך שומרת דל על הכוכבים שלה.

אסטרטגיות הגיוס של דל חדשניות, והרבה פעמים הפכות מהגיוס המסורתי של החברות. דבר זה הביא במשך השנים ליתרון תחרותי בשוק הגלובלי ולהצלחה כלכלית מרשימה. בחברה לא רק אומרים שממשאבי אנוש הם המשאב העיקרי של החברה, אלא מיישמים זאת.

נאוה שלו היא מאמנת קריירה בינלאומית, יזמת של גלובל רילוקיישן וכותבת בעלת 16 שנות ניסיון בהשמה, יעוץ וקוציינג בחברות היי-טק בישראל, ארה"ב וקנדה. החברה מספקת אימון קריירה למועמדים אשר מעוניינים ברילוקיישן, אימון קריירה למנהלים הנשלחים מטעם חברות לשליחות בצפון אמריקה. בקרו ב: <http://www.globalrelocation.ca/> ובפורטל התוכן <http://www.globalrelocation.ca/blog/>.

ה. יצירתיות מתמדת באסטרטגיות הגיוס - מכיוון שהמלצות של מועמדים וגיוס באמצעות אתר החברה אינם מספקים את כמות הכוכבים שהחברה מעוניינת לגייס. על כן קיים תהליך מתמיד של יצירת אסטרטגיות גיוס חדשות, כמו למשל שימוש באינפורמציה על איחוד בין חברות, פיטורי עובדים, וכו'.

ו. מהירות הגיוס - מהירות היא ערך באסטרטגיית הגיוס. פונקציית הגיוס עובדת כמו חמ"ל. מועמדת ששלחה את קורות החיים שלה למייקל דל, קיבלה טלפון ממנהל הגיוס בבוקר שאחרי. בדל מבינים שמהירות היא פונקציה הכרחית לגיוס של כוכבים.

ז. גיוס מעמדים מתעשיות אחרות - בעבר נהגו בחברת דל לגייס רק מועמדים שיש להם ניסיון בתעשיית ההיי-טק. היום מבינים בדל שאסטרטגיה זו אינה אפקטיבית בגלל שתי סיבות עיקריות: החברה זקוקה להרבה מאד כוכבים כדי לתמוך במגמות הצמיחה של החברה; וניסיון עסקי מגוון יגביר את ההצלחה של החברה.

ח. בדל מיישמים את עיקרון ההבחנה בין כישורים (skills) לבין כשרונות (talents), ומעדיפים לגייס כשרונות. בדל זיהו חמישה מרכיבים עיקריים להצלחה בחברה: יכולת למידה מהירה, יכולת הישרדות בסביבה המשתנה תדירות, יכולת לייצר תוצאות, יכולת לפתור בעיות, והיכולת לבנות צוותי כוח אדם. בדל מבינים שיש קושי ללמד מועמד לפרוח בסביבה עסקית דינמית, אבל ניתן ללמד אותו C++ ו-Java.

קבוצת נישה מחפשת שותפים להצלחה
לקבוצת נישה, המובילה בגיוס והשמה לחברות ההייטק והביוטק, דרושים/ות:

מנהלים/ות השמה

- השכלה אקדמאית חובה
- ניסיון בגיוס והשמת עובדים בשוק ההייטק/ביוטק - חובה
- יכולת הובלת תהליכים וראיה מערכתית
- אורינטציה מכירתית ותודעת שירות גבוהה
- אנגלית ברמה גבוהה

למשלוח קו"ח: netanella@nisha-hr.co.il

מאות משרות חדשות ממתנות באתר www.nisha-hr.co.il

קבוצת נישה
השמה איכותית בתחומי-היטק, ביוטק ובניינים

דק פניות מומחיות תענינה. סודיות מובטחת.

דוד אבנר, משנה למנכ"ל פרטנר בפאנל מנכ"לים בכנס לעשור סאן ישראל: "חדשנות היא האנטי אייג'ינג של חברות"

גם המחשב הנייד לא נולד מצורך - אלא מישהו היה מספיק יצירתי לפתח את הצורך שלנו. זו יכולת של מתי מעט ליצור או לנחש צורך אצל ציבור המשתמשים. הם בעיני היצירתיים והחדשניים ביותר", אמר אבנר, שציין כי בפרטנר מחנכים לחדשנות. "אנחנו מאמינים שחדשנות היא האנטי אייג'ינג של חברות, ומה שהופך חברות ממוזדקנות לכאלה הבודקות עצמן ומחפשות חדשנות. כך אנו עושים וכך נעשה כל הזמן. בתחום הסלולר, אנו מאמינים כי אנו שייכים לאותם נחשונים שמחנכים את הציבור לצורך משהו שעדיין אינו מרגיש שצריך - הדור השלישי".

בועז יהודה, מנכ"ל סאן ישראל, אמר: "כמי שחי בחברה שהמשיכה להשקיע במו"פ כשאחרים עצרו השקעות, אנחנו חיים חדשנות יום-יום. גיאווה היתה קיימת בסוף שנות ה-90, ולא ידעו מה לעשות איתה, אבל אנשים התנסו בה והיא תפסה תאוצה. כך גם הרבה דברים אחרים בהם הוכיחה סאן חדשנות. הזון הוא הדבר הנכון".

על שאלתו של גיא הדס האם יש דבר כזה "חדשנות ניהולית", השיב בועז יהודה: "כן. הרבה מה דברים שרואים הם קיימים והתיאוריות כתובות, אך יש תיאוריות שונות ומצבים שונים. אני חושב שיש הרבה מה לחדש. אני רואה בניהול מעבר מניהול כוחני לניהול תוך שיתוף. אנחנו בעידן בו יש כך הרבה מידע ודעות, שכדי לנהל יש ערך לרתום את החידושים האלה לתפיסת הניהול שלנו".

דמות המנהל היום היא יותר של שותף או מוביל או מקבל החלטה אחרי התייעצות. המנהל פועל אחרת מכפי שפעל לפני 20 שנה. אם מנהל אינו מאמין כמנהל - הוא לא מסוגל לדחוף, ואם לא מסוגל לדחוף - הוא לא מסוגל להלהיב, ואז אינו יכול להנהיג".

בועז יהודה הוסיף: "כחברה שחרתה על דגלה חדשנות בתקופה בה אנליסטים היכו בנו שוק על ירך ודרשו לצמצם, ובכל זאת השקענו 20% מהמחזור שלנו במו"פ, אני מאמין שחדשנות נכונה וטובה אם כי ללא קיצוניות. יש מקום לשלב ולעשות דברים בתבונה. איננו ממליצים לקפוץ לבריכת חדשנות ללא מים, אלא לבדוק ולהתנסות בזמן הנכון. ללא חדשנות לא היינו מגיעים לאן שהגענו".

בפאנל מנכ"לים בנושא אסטרטגיות של חדשנות טכנולוגית התקיים בכנס לעשור סאן ישראל שהתקיים במרכז הכנסים החדש אווניו באיירפורט סיטי שליד נתבי"ג, השתתפו דוד אבנר - משנה למנכ"ל פרטנר, רביב צולר - מנכ"ל נס, אלי רייפמן - מנכ"ל אמבליז, ובעז יהודה - מנכ"ל סאן ישראל. הנחה את הפאנל העיתונאי גיא הדס מגלובס, שאת השאלה הראשונה הפנה לאלי רייפמן, מנכ"ל אמבליז, בעקבות דברים שאמר ובהם שלל את המונח חדשנות.

רייפמן טען שחדשנות הנה "סתם מילה ובריבור. חדשנות זה לא להביא משהו חדש, אלא מחויבות. חדשנות לא הולכת עם אסטרטגיה של למקסם רווחים בשורה התחתונה", אמר רייפמן. "לא ידוע מה יצא מההשקעה. כל דולר מנוח על קרן הצבי. זה דורש שנים ארוכות ועשרות ומאות מיליוני דולרים לפני שמצליח, כפי שהיה עם גיאווה של סאן. חדשנות זה 99 אחוז סיכון, ומנוגדת לאסטרטגיה של חברות כלכליות שעובדות על פי שיקולי רווח". רייפמן הוסיף: "מאז שהגיעו לאמבליז מנהלים בכירים מוכשרים, החברה שלנו עברה לרווחיות ולמחזור של 400 מיליון דולר, ואני יושב בפינה קטנה עם מספר אנשים ומבזבזים כסף על פיתוח".

רביב צולר, מנכ"ל נס, אמר כי יש שני סוגים של חדשנות: "הסוג הראשון הוא כאשר חברה בחדר, ולמישהו מבריק רעיון עליו לא חשבו האחרים. זו חדשנות ארגונית, ולא תמיד נובעת משיקולי רווח או הפסד. זו חדשנות שמתחילה מצורך של חברה או אוכלוסייה, ואחרים אומרים: למה לא חשבתי על זה. חדשנות מסוג השני היא שבחדר בו יושבים מישהו מציג רעיון חדשני, כולם חושבים: "WOW - גם אם הייתי יושב בחדר 100 שנה עם יועצים וכו', לא הייתי מגיע לזה", זו חדשנות בעייתית יותר. הסיכוי היחיד להצליח בה הוא אם יש תמריצים להצלחה ותועלת עסקית אמיתית", אמר צולר.

דוד אבנר, משנה למנכ"ל פרטנר, אמר: "החדשנות הנשגבת ביותר בעיני היא להמציא את הצורך. דוגמה להמצאת צורך חדש בתחום העסקי היא המצאת הווקמן ע"י מנכ"ל סוני בסוף שנות ה-70, שלא באה בעקבות סקר מתודולוגי אלא ממחשבה אישית שלו. הוא לימד את הכל העולם שזה צורך. אחרי 30 שנה באה אפל, המציאה עצמה מחדש, לקחה את המותג שלה מתחום המחשבים והעבירה אותו לעולם המוזיקה עם האייפוד, וזהו בעצם ווקמן".

איתור מועמדים מתאימים עם "אינסייטס"

מאת קובי פומפן, מנכ"ל "קומפני" - מתודולוגיות של הצלחה

את התנהגותנו. בתוך האישיות מתקיים מתח מובנה ובלתי פוסק בין ה"פרסונה" המודעת, החברתית, הנלמדת לבין זו הפנימית - המולדת, הטבעית, הבלתי מודעת.

המתח הזה מייצר 4 אנרגיות שונות, שכל אחת מאיתנו עושה בהן שימוש ייחודי בהתאם לנטיות מולדות כגון, מוחצנות מול מופנמות, אינטואיטיביות מול מוחשיות, ורגשנות מול שכלתנות. לאנרגיות אלו ניתנו צבעים שונים על מנת להמחיש את עוצמתן ואת התחושות שהן יוצרות במפגש איתן:

האדומה - כלהבת האש. כולה חום, תנועה, שליטה, תקיפות, עשייה, נחישות.

הצהובה - כקרן השמש. כולה אור וחיוכים. מפוזרת, חברותית, קלילה, צבעונית מלאת חיים ודמיון.

הירוקה - ככרי דשא ועשב. שקטה, שלוה, מזינה, רכה, דואגת, מטפלת ומלטפת.

הכחולה - צלולה וצוננת כמים. שקולה, דייקנית, קפדנית זהירה, מעמיקה לחשוב, מאורגנת שיטתית.

התבונו בעצמכם, וסביבכם, בבני משפחה, בן/בת הזוג, הבוס, מנהל הבנק. למי אנרגיה "אדומה" למי "ירוקה", כמה "כחולים" אתם מכירים ומה עושים לכם ה"צהובים"?

עם איזה צבע אתם מסתדרים? איזה צבע עבורכם הוא "שומר נפשו ירחק"?

כל ארבע האנרגיות קיימות בתוכנו, אך לכל אחד מאיתנו יש תמהיל שונה. אנרגיה אחת שהיא הדומיננטית - בה אנחנו עושים את השימוש האינטנסיבי ביותר, ואנרגיה מנוגדת - הפוכה, שאנחנו נמנעים ממנה ככל האפשר. ובשתיים הנותרות שימושים חלקיים, מי יותר מי פחות.

כפי שניתן להבין, אינסייטס אינה מבחינה בין טובים לגרועים. כולנו היינו רוצים להיות עם כל ארבע האנרגיות ברמה הגבוהה ביותר. לצערנו, זה בלתי אפשרי. אבל לכל תפקיד מתאים טיפוס אחד, ובכל ארגון רצוי שיהיו עובדים מכל מגוון הטיפוסים, כדי ליצור שלמות אנושית ותפקודית.

הפרופיל האישי המופק ע"י המחשב ללא מגע אדם מאפשר קבלת תמונה רחבה, תקפה ומהימנה אודות המועמדים לתפקיד.

רוצים לבדוק את עצמכם? פנו לקבלת שאלון "אינסייטס" שאם תמלאו אותו ותחזירו אותו אלינו, נשמח להפיק עבורכם ולעיניכם בלבד פרופיל "אינסייטס" אישי.
KOMPANY@KOMPANY.CO.IL

האם קרה לכם, כשחיפשתם מועמד לתפקיד כלשהו, מנהל לאגף התפעול לדוגמא, הגיע אדם עם רזומה ממש מתאים, השכלה רלוונטית, ניסיון רב בתחום, ובכל אופן אחרי הראיון איתו נותרתם עם תחושה של חוסר בטחון ביחס להתאמתו לתפקיד. מדוע זה קורה לנו?

סביר למדי שחשתם שיש משהו בתכונות ובסגנון שהאדם שלפניכם מבטא שאינו מתאים. מניסיונכם אתם יודעים בדאי, שאפשר להקנות ידע לאנשים, שאפשר לפתח מיומנויות, אבל אי אפשר לשנות מן היסוד את הנטיות הטבעיות, האנרגיות המיוחדות והתכונות האישיות שאנחנו מביאים לתפקיד.

בשורה התחתונה, בני אדם עובדים ומתקשרים דרך האישיות שלהם. אותו ידע ואותם כישורים יראו באופן שונה לחלוטין אצל אדם נחוש ותקיף לעומת חברו העדין והמאופק.

הבה נמשיך עם הדוגמא הזו. התבונו בארבעה צמדי המילים:

רגוע ובעל מזג נוח

נחוש ודומיננטי

מלא שמחה וחברותי

דייקן ודקדקן

איזה צמד תכונות הייתם מסמנים כמאוד מתאים להגדרת התפקיד?

איזה צמד תכונות הייתם מסמנים כהכי פחות מתאים להגדרת התפקיד?

בשאלון אינסייטס המבוסס על הטיפולוגיה של קרל גוסטב יונג, יש 25 תיבות כאלה, ובהן 100 צמדי מילים. על המועמד לבחור ולהחליט מה מאפיין אותו יותר ומה פחות וכך נוצרת תמונה אופיינית, מדויקת, תקפה ומהימנה, המתארת בדיוק רב את המועמד.

האם הייתם רוצים להיעזר בתהליך קבלת ההחלטות שלכם בכלי שייתן ביסוס אמפירי-מדעי, מקיף ומעמיק לתחושות שלכם, שייתן תמונה מורכבת, עשירה ומלאה על המועמד, על נטיותיו, על סגנון התקשורת וקבלת ההחלטות שלו, על חוזקותיו וחולשותיו, סגנון הניהול שלו ומי הטיפוס המנוגד לו שמביא לו את "הסעף"?

על מה מבוסס שאלון האינסייטס?

שאלון האינסייטס פותח על סמך תיאורית האישיות של קארל גוסטב יונג (תלמידו של פרויד), שהדגיש את הקשרים החברתיים בין האדם לסובב אותו כבסיס המרכזי היוצר את אישיותו ומניע

סקר בארה"ב: כ-33% מהחברות פיטרו עובדים בגין הפרת מדיניות האי-מייל

לכל הפחות יש לעמוד בכללי מדיניות האימייל של החברה. אולם בעוד ש-83% מהחברות חיברו מדיניות שימוש הוגן באימייל, רק 51% מהחברות הדריכו את העובדים בהתאם למדיניות זו. הדבר שממנו מפחדות החברות בעיקר הוא כי העובדים יחשפו באימיילים שלהם מידע סודי הנוגע לפעילות החברה. הן שמות פחות דגש על עובדים השולחים פורנו או כותבים אימיילים אישיים בזמן העבודה. למעשה, מדיניות אימיילים נאורה אמורה להתיר זמן מוגבל לכתיבת אימיילים אישיים. 71% מהחברות אמרו כי הן מודאגות מחשיפת זהות אישית ומידע פיננסי, ומספר דומה אמרו כי הן חוששות מאוד מחשיפת מידע הקשור בתקנות ניהול תאגידי. כ-66% מהחברות חוששות מדליפה של תזכירים סודיים, מחשיפה של מידע הקשור בבריאות וחשיפת סודות מסחריים. 54% מהן אמרו כי הן דואגות לשמירה על תוכן יאות.

כשליש מהחברות פיטרו עובדים במהלך השנה האחרונה בגין הפרת מדיניות הדואר האלקטרוני, ו-52% הענישו עובד בגין הפרה מעין זו, כך עולה מסקר שערכה פורטר קונסלטינג בקרב 294 חברות אמריקאיות המעסיקות מעל 1,000 עובדים. 38% מהחברות אמרו כי הן מעסיקות עובדים אשר תפקידם לקרוא את הודעות האימייל של העובדים, ומספר זה גדל ל-44% בחברות המעסיקות 20,000 עובדים או יותר, לפי נתוני הסקר שפורסם באתר מרקט וויץ. כמחצית החברות אמרו כי הן מפקחות באופן קבוע על האימיילים היוצאים. "הסיכון הטמון בדואר אלקטרוני הוא גבוה מאוד", אמר מנהל פיתוח שוק בחברה המספקת כלים לפיקוח על אימיילים, שעבורה נערך הסקר. המסר לעובדים, לדבריו הוא: "לא לכתוב באימייל מה שלא הייתם רוצים שכל העולם ידע".

סיגל כפרי-גבעתי - מנהלת משאבי אנוש בקבוצת One1

סיגל הינה בעלת תואר ראשון בפסיכולוגיה מאוניברסיטת תל אביב ותואר שני במנהל עסקים (MBA) מהאוניברסיטה העברית בירושלים.

קבוצת One1 (One1 Systems + One1 Software) הנה נבחרת מיחשוב מהגדולות בישראל, עם הכנסה שנתית המתקרבת לחצי מיליארד ש"ח.

סיגל כפרי-גבעתי, (36), מונתה למנהלת משאבי אנוש בקבוצת One1. במסגרת התפקיד תהיה סיגל אחראית על הגיוס, הרווחה הפיתוח הארגוני וההדרכה של כלל עובדי הקבוצה, המעסיקה קרוב ל-1,000 עובדים.

בתפקידה האחרון שימשה סיגל כיועצת במחלקת מדעי ההתנהגות בצבא. לסיגל ניסיון של 10 שנים ביעוץ ארגוני, אימון ופיתוח מנהלים בתחום העסקי ובמגזר הציבורי.

טום פיציגרלד - מנכ"ל פורייה מערכות ארה"ב

טום פיציגרלד יש ניסיון רב שנים בתחום המיחשוב במגזר החינוך. הוא כיהן עד לאחרונה כסגן נשיא למכירות ב-PowerSchool, חברה בת של Apple. לפני כן כיהן כסגן נשיא למכירות בחברת Gateway Computer. לדברי דב ברוקר, מנכ"ל פורייה מערכות: "אנו מאמינים כי הידע הרחב והחיבור האמיץ של פיציגרלד לתחום החינוך יסייעו בידינו להרחיב את נוכחותנו בשוק האמריקני, ולהשיק בהצלחה את Nova5000, פיתרון המיחשוב העתידי שלנו למערכת החינוך".

חברת פורייה (Fourier) מערכות הישראלית, המובילה העולמית בפתרונות לאיסוף ועיבוד נתונים בתחום החינוך, הודיעה כי מינתה את טום פיציגרלד למנכ"ל פורייה ארה"ב. פיציגרלד ידווח למנכ"ל פורייה העולמית, דב ברוקר. במסגרת תפקידו יתמקד פיציגרלד בהטמעת פתרונות החברה בשוק האמריקני, תוך דגש מיוחד על שיווק מכשירי איסוף הנתונים הניידים של החברה, והשקת מחשב Nova5000 המיועד ללמידה ממוחשבת.

מטריקס הכריזה על שנת בריאות ובטיחות למען העובדים

נכונה (חוייתית) במצבי חירום. הקורס ניתן גם לילדי העובדים. כמו כן מתקיימות במהלך השנה הרצאות בנושאים שונים, כגון מחלות לב ודרכים להפחתת הסיכון לחלות בהן, תזונה נכונה ודיאטה, סוגים שונים של סרטן - משמעויות ודרכים להפחתת הסיכון, ועוד.

לדברי יעל פרדקין מוצפי, סמנכ"ל משאבי אנוש במטריקס, מכיוון שרבים מהעובדים ממוקמים אצל לקוחות החברה ברחבי הארץ, הקורסים וההדרכות מועברים מספר פעמים ובמקומות שונים בארץ, וזאת על מנת שלכל עובד תהיה הזדמנות להשתתף בפעילויות.

פרדקין מוצפי מציינת: "במטריקס, העובדים הינם הנכס החשוב ביותר של החברה. אנו מאמינים בכך באמת ובתמים, ולכן גם דואגים הלכה למעשה לבריאותם ובטיחותם של העובדים".

מטריקס, החברה המובילה בישראל בתחום ה-IT והמעסיקה כ-2,500 עובדים, הכריזה על שנת בריאות ובטיחות לעובדיה, אשר במהלכה יועברו קורסים והדרכות בנושאים שונים הקשורים לבריאות ובטיחות וייתנו הטבות ומתנות שמטרתן לסייע בהבטחת בריאותם ושלומם של העובדים.

בין ההטבות אותן מספקת מטריקס לעובדיה: כל עובד מקבל ביטוח בריאות חיים, וקרובים מקרבה ראשונה מקבלים סבסוד של למעלה מ-90% לביטוח הבריאות. בנוסף, מטריקס מאפשרת לעובדיה להיגמל מעישון באמצעות טיפול גמילה על חשבון החברה. החברה מציעה גם קורס חיים להחייאה ועזרה ראשונה לעובדים.

לאחרונה החלה מטריקס לספק לעובדיה טיפולי הרזיה מיוחדים בעזרת הלינג. בתחום הבטיחות מטריקס מעבירה קורסים לנהיגה

גיון בריס הדרכה תקלוט לעבודה את תלמידיה המצטיינים

הוא במפתחי הדרכה ומדריכי מערכות CRM ו ERP - אשר ייקלטו לעבודה בפרוייקטים קיימים בהקדם האפשרי". לאחרונה קיימה גיון בריס הדרכה יריד תעסוקה, בו השתתפו מאות בוגרים בתחום קורסי ההסבה.

ביריד התארחו מספר רב של חברות בתחום ההיי-טק וחברות כוח אדם והשמה, ביניהן מטריקס, יעל תוכנה, EDS, אינטגרטי, Tesnet, תקשוב, ICT, אתגר כ"א, קומברס, טנגרס, טסקום, קונסיסט, חילן, Over line, Wiseman, ewave, אינטרנט זהב, We, Team, כלנית כרמון, qualitest ועוד.

נציגי החברות הציגו משרות מתחומים שונים, כגון מיישם ERP/SAP, Master DBA, מנהלי תשתיות, תוכניתני NET, טכנאי PC, גרפיקאים, מנתחי מערכות, מנהלי תקשורת סיסקו, מנהלי פרוייקטים, בודקי תוכנה ועוד.

גיון בריס הדרכה, חטיבת ההדרכה של מטריקס, תקלוט לעבודה את תלמידיה המצטיינים בקורס מדריכי מערכות מידע. הקורס נוצר עקב פניות רבות של ארגונים להדרכה מקצועית, הטמעה ותמיכה בתהליך הכנסת מערכות חדשות לארגון. לדברי ערן לטר, מנכ"ל משותף גיון בריס הדרכה, תהליך הכנסת מערכת חדשה לארגון הנו תהליך מורכב ביותר המצריך אפיון, פיתוח, תכנון והשקעה נכונה. "כחלק מתכנון הפרוייקט מקצה הארגון משאבים לשלב הטמעת מערכות המידע, בראייתו כי שלב זה מהווה חלק קריטי בהצלחת הפרוייקט. בעידן הנוכחי, הארגון בדרך כלל מבין את חשיבות הטמעת המערכת, ורואה את העוסקים בנושא כאנשי מקצוע המתמחים בעבודתם", לטר אומר. לטר מוסיף כי עקב הביקוש הרב להדרכות מקצועיות, בגיון בריס החליטו כי הבוגרים המצטיינים של הקורס, ייקלטו לעבודה בגיון בריס הדרכה ויעבדו כמדריכי מערכות מידע. "הצורך המיידי

מטריקס פותחת מכללה חדשה להנדסה וטכנולוגיה: עקב הביקוש הגובר בתחום:

המכללה להנדסה וטכנולוגיה תעביר מגוון קורסים מתחומי האלקטרוניקה, תקשורת ופיתוח חומרה, אבטחת איכות, תכן מכני, מכניקה לעובדי הייצור ונושא חדשני שאינו קיים עדיין בשוק - הנדסה רפואית. הקורסים יועברו ע"י מרצים מן השורה הראשונה, בעלי ידע וניסיון עשיר בתחומם.

לפרטים נוספים: 1-700-50-70-20, www.etc.org.il

מטריקס פותחת את המכללה להנדסה ולטכנולוגיה (www.etc.org.il) שתציע מגוון הדרכות בתחומי הנדסה וטכנולוגיה. הסניף הראשי של המכללה ימוקם בחיפה, וההדרכות יתקיימו בכל הארץ.

ייחודה של המכללה ביכולתה "לתפור" ולהתאים את הקורסים השונים לצורכי השוק והלקוחות, תוך ניצול הניסיון הרב של המרצים ושל הצוות הניהולי שלה.

מכללת הי-טק פותחת קורס ייחודי לניהול מרקום בחברות היי-טק

אמיר בן ארצי - עורך "אלקטרוניקה" ומגוינים טכנולוגיים, אייל זוהר - מנהל מוצר בחברה טכנולוגית, רענן (רני) רוגל - מנכ"ל דורן תקשורת, אילן פריצקי - סמנכ"ל שיווק Ericom Software, רמי יהודיחה - מנכ"ל ובעלים The Lead, רוני לטשובר - יועצת לשיווק ותקשורת שיווקית, גינגי פרידמן - איש פרסום, בעל משרד השמה לענף הפרסום Adman, דני בלונדהיים - מנכ"ל תנופה ייעוץ והדרכה, דני קורן - מנכ"ל אבנט, גיל ויזר - דירקטור בחברות היי-טק, ומנהלים בכירים משוק ההיי-טק.

לדברי יוסי לחמיש, מנכ"ל מכללת הי-טק, ניהול המרקום בחברות היי-טק הינו תחום מתפתח, התופס מקום חשוב יותר ויותר בתעשיות האלקטרוניקה. "תחום זה מצריך ידע והתמחות ייחודיים. מנהל המרקום צריך לרכוש הבנה אמיתית של אופי השוק והטכנולוגיה, כמו גם שליטה בשיטות שיווק ותקשורת מתקדמות, ובעיקר יכולת לשלב ביניהם נכון. בשל כך, ניהול התקשורת השיווקית בחברות טכנולוגיות שונה ומורכב מניהול הפרסום הקונבנציונלי, ומצריך התמקצעות מיוחדת שבדרך כלל לא ניתנת לאיש המרקום הנאלץ להתמודד עם עולם שלם אותו אינו מכיר", אומר לחמיש.

מכללת הי-טק, מרכז ההדרכה למקצועות האלקטרוניקה והמחשבים, פותחת קורס ייחודי לניהול מרקום (תקשורת שיווקית) בחברות היי-טק. הקורס ייפתח ב- 24 ביולי 2006, ויימשך 100 שעות.

הקורס מיועד לעובדים ומנהלים בחברות היי-טק, העוסקים או מתעתדים לעסוק בתחומי השיווק והפרסום, לאנשי שיווק ופרסום המעוניינים להתמחות בענפי ההיי-טק והטכנולוגיה, ולאקדמאים מתחומים משיקים, המעוניינים להשתלם במקצוע.

הקורס יעסוק במקצוע המרקום ובתעשיית ההיי-טק, בעקרונות השיווק והתקשורת בשוק הטכנולוגי ובניהול מותג בשוק טכנולוגי ובעולם גלובלי. בנוסף, בקורס ילמדו אודות תמהיל התקשורת השיווקית, בניית אסטרטגיה והכנת תכני תקשורת שיווקית ואודות ערוצי המדיה וכלי השיווק והפרסום. כמו כן, הקורס יסקור את נושאי התקשורת השיווקית הגלובלית וילמד כיצד יש לתמוך בפעילויות ייחודיות (גיוס הון, דו"ח שנתי וכו'). הקורס ילווה בסדנאות מעשיות.

המנהלים המקצועיים של הקורס הם יצחקי קורן וענבל אלוני-אופיר. בין מרצי הקורס: מיקי קאופמן - איש פרסום,

בית דניאל בזיכרון יעקב מציע לארגונים לקיים כנסים, סדנאות ואירועים באווירה ייחודית

והולוגיסטית של הפעילויות ונותן מענה לצרכים המיוחדים של כל ארגון וחברה, כמו למשל, פסטיבל שיווק ופרסום בגיינס שהתקיים במקום בקיץ 2005. בנוסף, המקום מציע בין השאר אפשרות לשלב באירועים הרצאות של מיטב המרצים המלמדים במסגרות השונות של האוניברסיטה הפתוחה וכן הופעות מוסיקליות. עם הגופים הפועלים בבית דניאל נמנים ארגונים כמו: טבע, שטראוס-עלית, כל הבנקים הגדולים במשק, תנובה, אורקל, יוניליוור, סלקום, אינטל, קרסו, סופר-פארם, אמדוקס ורבים אחרים.

בית דניאל הוקם בשנת 1938 על ידי הגב' ליליאן פרידלנדר לזכר בנה, דניאל, שהיה פסנתרן מחונן ונפטר בגיל צעיר. המקום היווה אבן שואבת למוסיקאים, אמנים ואנשי רוח ובכללם - ארטורו טוסקניני, יהודי מנוחין, מארק שאגאל ואחרים. במתכונתו החדשה מופעל בית דניאל על ידי האוניברסיטה הפתוחה ובנוסף לאירועים של ארגונים וחברות מתקיימות במקום גם פעילויות תרבות, אמנות, מוסיקה והעשרה של האוניברסיטה, כמו - סופי שבוע מוסיקליים, ושל גופים אחרים כמו - אגודת המשוררים, משכנות שאננים, החברה למתנ"סים, ציירים, רקדנים, אומנים, מקהלות ועוד.

בית דניאל, הנמצא בבעלות האוניברסיטה הפתוחה, מציע לארגונים אפשרות לקיים בתחומי סדנאות, ימי עיון, השתלמויות, הדרכות, כנסים, אירועי חברה ועוד - הן על בסיס יומי והן על בסיס מתמשך יותר הכולל לינה בחדרי האירוח.

בית דניאל, המתפרש על פני שטח רחב ידיים, ממוקם בלב זיכרון יעקב אך הרחק מההמולה העירונית ושוכן בלב חורש ים תיכוני טבעי של עצים ופרחים.

האוניברסיטה הפתוחה שיפצה את המבנים והתאימה אותם לפעילות עסקית ותרבותית, תוך שמירה על אופיו הייחודי של המקום. ארגונים וחברות יכולים גם לקיים ערב קסום ומיוחד בחצר בית לנגה, האחוזה שהנמצאת במתחם, או בגינות המרהיבות באווירה אחרת ומיוחדת, כמו ערבי השקת מוצר, אירוח לקוחות, סיום שנה או סיום יום דיונים באתר.

"האווירה הפסטורלית והרגועה המאפיינת את בית דניאל יוצרת תנאים אידיאליים להתמסרות מוחלטת לחוויות לימודיות ותרבותיות. הארגונים הרבים הפועלים אצלנו מרבים לציין את הערך המוסף העצום שיש למקום המנותק והשונה כל-כך מהסביבה הטבעית בה הם פועלים בדרך כלל", אומרת אביבה עמית, מנהלת בית דניאל.

צוות בית דניאל מתכנן יחד עם הארגונים את המסגרת הרעיונית

לוח התעסוקה המקוון ג'וב מאסטר מצטרף לתחום הדרושים בענף ההיי-טק

האחרונה, והעלייה הבולטת במספר מחפשי העבודה והמשרות המוצעות בתחום זה. הייחוד שלנו, לעומת אחרים בתחום זה, בא לידי ביטוי במערכת ייחודית לסינון קורות חיים שאנו מפעילים באתר. באמצעות מערכת זו החברה המפרסמת את המשרה יכולה להגדיר קריטריונים לסינון קורות חיים של מועמדים עבור כל משרה בנפרד ולקבל אך ורק קורות חיים רלוונטיים. השימוש במערכת הסינון מקצר באופן משמעותי את לוח הזמנים של הגיוס ומייעל את התהליך כולו.

כבר היום ניתן למצוא באתר ג'וב מאסטר משרות המוצעות על ידי חברות היי-טק מובילות כמו מטריקס, נס, אמדוקס, מיקרוסופט, טלדור, טסקום, e-wave, ועוד.

לוח התעסוקה המקוון ג'וב מאסטר, שכתובתו: www.jobmaster.co.il, מצטרף לתחום הדרושים בענף ההיי-טק עם הוספת קטגוריה חדשה באתר המרכזת משרות ממגוון תחומים המוצעות על ידי חברות היי-טק. בין התחומים בהם מוצעות משרות: אלקטרוניקה, מנהלה ומזכירות, משאבי אנוש, עיצוב, פרסום ויחסי ציבור, מכירות, כלכלה, הוראה והדרכה, ועוד. שי חן, מנהל פיתוח עסקי בג'וב מאסטר, מציין כי עד כה נתפס ג'וב מאסטר כאתר המוביל בישראל בנושא תעסוקה, ואילו עתה הוחלט למקד את פעילותו ולהוסיף התמחות בתחום הדרושים בענף ההיי-טק.

"ההחלטה באה בעקבות ההתאוששות של ענף ההיי-טק בתקופה

IT NAVIGATOR צפויה לגדול השנה בכ-60 אחוזים: תגייס 30 אנשי תוכנה נוספים

IT NAVIGATOR מגייסת תוכניתנים ממגוון סביבות פיתוח, מנתחי מערכות, יועצי הדרכה והטמעה, מהנדסי תעשייה וניהול, מנהלי פרויקטים, ועוד. רוב העובדים מיועדים לעבודה במשרדי החברה בפתח-תקווה.

לדברי נילי קציר, מנכ"לית IT NAVIGATOR: "בשנה האחרונה התרחבה פעילותה של החברה, בעיקר כתוצאה מהטמעת מערכות ONYX Software בשוק הישראלי והמזרח-אירופאי. מהלך הגיוס נועד לתת מענה הולם לפעילות זו, ולאפשר לנו לשמור על רמת שירות גבוהה ביותר."

חברת IT NAVIGATOR, המתמחה בניהול ממוחשב של קשרי לקוחות, תגייס עד סוף השנה 30 אנשי תוכנה נוספים. בכך צפוי לגדול מספר עובדי החברה, שעומד כרגע על כ-50, בכ-60 אחוזים. IT NAVIGATOR מתמקדת בתחומי ה-CRM (מערכות לניהול קשרי לקוחות) וה-Contact Center. החברה מייצגת בארץ, במזרח אירופה ובמדינות חבר העמים את חברת ONYX Software העולמית, ועוסקת ביישום ושילוב בין מערכות תקשורת מתקדמות, ייעוץ אסטרטגי, הפעלת מרכזי שירות ומכירה, וליווי לקוחותיה ביישום תהליכים יעיל.

מכון אדם מילא רכש את הידע והקניין הרוחני של מכון הדסה-פיתוח אישי וארגוני

מכון הדסה מתמחה בכל ענפי הפסיכולוגיה התעסוקתית. "רכישת מערך זה סינגרגית לפעילות שלנו, ומחזקת את מעמדו של מכון אדם מילא כגוף המקצועי בישראל בתחומי האבחון, הייעוץ וההכוון התעסוקתי והלימודי", מציין נמרוד בצר, מנכ"ל מכון אדם מילא.

מכון אדם מילא, בבעלות דב ואורניה ינאי, אביאם סלע ואבנר יהודאי, ובניהולו של נמרוד בצר, מעסיק 250 עובדים מתוכם פסיכולוגים, יועצים ארגוניים ואנשי גיוס בכירים בארבעה סניפים ברחבי הארץ (ירושלים, ת"א, חיפה, ב"ש).

מכון אדם מילא חתם על הסכם לרכישת הידע והקניין הרוחני של מערך האבחון, הייעוץ והמידע של מכון הדסה-פיתוח אישי וארגוני, מירושלים.

מכון הדסה נחשב לארגון הותיק בישראל (הוקם ב-1944) העוסק בתחומי יעוץ, קריירה, אבחון והכוון תעסוקתי ולימודי. הרכישה כוללת בין היתר את מאגר המידע המקצועי אשר פותח במהלך השנים ע"י מכון הדסה לצורך ייעוץ בבחירת קריירה והכולל בין היתר, מערך מבחנים להכוון תלמידים בבתי ספר, וכן את ספריית המקצועות ונתוני המחקר והפיתוח של הדסה.

פנמ מרחיבה משמעותית את מצבת כוח האדם שלה במערב אירופה: מגייסת 25 עובדים לחברת הבת בלונדון

על בסיס מוצר הדגל של החברה - מערכת ניהול התהליכים Sequence - ושרת האינטגרציה BizTalk Server של מיקרוסופט. "בהתאם לכך החלטנו לגייס מיידיית 25 עובדים לסניף שלנו בלונדון, תוך מתן סיוע בהתאקלמות ראשונית ומציאת דיור הולם למועמדים מתאימים שיגוייסו. אנו מעדיפים לגייס כמובן ישראלים, אך במקביל בודקים מועמדים גם מארצות אחרות". הופשטיין מוסיף כי פנמ רואה את עצמה בית לכל מקצוען בתחום ה-BizTalk הרוצה להיות מעורב בפרוייקטים הגדולים בעולם ולהביא את הניסיון שלו לידי ביטוי. "עבודה בחו"ל היא פרק חשוב בהתפתחות המקצועית של כל מומחה בתחום ותתרום לו רבות. BizTalk Server התבסס כתשתית EAI בארגונים גדולים ולמומחיות שלנו בתחום יש חשיבות גדולה בהצלחת הפרוייקט".

חברת פנמ (PNMsoft), המתמחה בפיתוח ושיווק מוצרי תוכנה ושירותים מקצועיים בתחום של ניהול תהליכים (BPM), מכריזה על הרחבה משמעותית של מצבת כוח האדם שלה במערב אירופה. פנמ צפויה לגייס 25 עובדים לסניף החברה בלונדון עקב הביקוש הגדול לפרוייקטי אינטגרציית תהליכים. הסניף של פנמ בלונדון נפתח לפני כחצי ומונה כיום כ- 6 אנשים קבועים. בנוסף מעורבים עובדים נוספים של פנמ בפרוייקטים באירופה ומרבים לטוס לארצות שונות ביבשת. פנמ UK יצרה במהירות בסיס לקוחות ושותפים עסקיים והביקוש לשירותיה ומוצריה עולה במהירות. עדי הופשטיין מנכ"ל פנמ UK, מוסר כי לאחרונה חלה עלייה ניכרת בביקוש לפרוייקטי אינטגרציית תהליכים במערב אירופה



www.foodis.co.il/club

אתר אכול ושאטו שמח להציע את האפשרות להצטרף למועדון הגולשים של האתר המועדון החדש יספק למינויים קופונים אטרקטיביים להטבות מיוחדות במסעדות, חנויות יין, יקבים וחנויות מתמחות בתחום הבישול לצד מתכונים ומידע ייחודי על כל מה שחדש ומעניין במסעדות, יקבים ובענף המזון בכלל.

אז למה כדאי להצטרף למועדון?

ההצטרפות למועדון הגולשים היא **חינם** וללא כל התחייבות מצידך. מיד עם ההרשמה למועדון תקבל חבילת הטבות אישית למימוש מיידי **במסעדת יקו אונו** שכוללת קינוח חינם בהזמנת ארוחה ליחיד (ראשונה + עיקרית) או בקבוק יין חינם על כל ארוחה זוגית מעל 200 שקל.

בנוסף, כל נרשם ישתתף בהגרלות של פרסים יקרי ערך וביניהם:

ספר שיטות הבישול - המדריך השלם של קורדון בלו - מתנת **כנרת זמורה-ביתן מוציאים לאור**, ארגוי יין מתנת **יקב זמורה**, ארוחות זוגיות **במסעדת יקו אונו** כל נרשם משתתף גם בהגרלה הגדולה שתערך בחודש אוקטובר: **סוף שבוע זוגי** במלון יוקרתי בטבריה או באילת לבחירת הזוכה מתנת חברת התיירות **גוליבר**



ומילה אישית אחרונה לקוראות וקוראי "גיוס נעים":

עשיתי הכל כדי שתיהנו גם מגיליון זה של "גיוס נעים". אני מקווה שתמהיל הכתבות מעניין, ואף שימושי במידה מסוימת. אם נהניתם, אשמח אם תקישו על Forward ותשלחו גיליון זה לנמענים נוספים רבים ככל האפשר. ואם יש לכם השגות, או אפילו כתבות מפרי מקלדתכם, אל תהססו ושגרו אלי ל: rani@doran.co.il

תודה, רענן (רני) רוגל