

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, דוא"ל: rani@doran.co.il
 מופק עבור "בוקי פלטו - דורן תקשורת" - המומחים לפרסום לגיוס ולתקשורת פנים ארגונית טל. 09-7750789

פחד וחרדה בתנאי אי ודאות

מאת ד"ר ערן חיות האוניברסיטה הפתוחה, פסכילוג ומומחה להתנהגות
 במצבי לחץ ולטיפול בהפרעות חרדה

ואצטרך להתארגן" ובכך מגדירים את הפחד מגורם האיום עצמו. לעומתם, יש הנתקפים בחרדה מעצם החשש להיות בפחד. בכך הם חווים פחד ואימה מתמשכים גם אם יחשפו לאיום וגם אם לא. כאשר אנשים "מפחדים לפחד", הפחד מרקיע לשחקים, ואותם אנשים הופכים להיות חרדתיים. יתר על כן, לעיתים יש אמונות שגויות באשר לתוצאות הפחד. ישנם אנשים שחוששים שבעת פחד גבוה הם ישתגעו, יחטפו התקף לה או יתעלפו. יש להבהיר כי תופעות אלו נדיר שיתרחשו עקב הפחד. אי לכך, חשוב להכיר בפחד ולא לנסות להימנע ממנו בכל מחיר. כמו כן, צריך לנסות ולהבחין בין מידת הסיכון למידת הפחד. כרגע חווית הפחד מטילים גבוהה, עם זאת, הסכנה מהבחינה ההסתברותית איננה כה גדולה. אולם, כאשר אנו חווים פחד גדול נדמה לנו שגם הסכנה גדלה בהתאם, ומתקיימת הנטייה לחשוב על התרחיש הנורא ביותר. במצב בו אנו נמצאים מצב של איום ופחד יש לתת מקום של כבוד להרגשת הפחד. עצם ההכרה בתחושת הפחד ונכונות לקבלה תאפשר אבחנה טובה יותר ותביא עימה תחושת הקלה.

במקומות עבודה המנסים לשמור על שיגרת עבודה:

- יש לתת תחושה של סביבת עבודה בטוחה ולבדוק את סידורי הביטחון הנדרשים במידת הצורך.
- מומלץ לאפשר תקשורת רציפה עם המשפחה, ולמסד זאת

פחד נוצר עקב איום על האדם, גופו רכושו או שלמותו הנפשית ו/או זו של היקרים לו. חרדה נוצרת בתנאים בהם מתקיימת אי ודאות באשר להסתברות התממשותם של גורמי האיום. תחושת אי וודאות גדולה מובילה לעיתים מזומנות לחוסר יכולת להתמודד עם הפחד ולחווית פחד מתמשך.

במקרים כאלו, ראשית, יש לתת הוראות ברורות כיצד צריך לנהוג ומה אנשים צריכים לעשות. צמתי החלטה משמעותיים, גם כאלו שאין בהם איום על הקיום, מהווים גורמי לחץ. על אחת כמה וכמה כאשר גורם האיום גבוה והפחד משמעותי. במצבים אלו צמתי ההחלטה מהווים כשלעצמם גורם המעלה את חווית הלחץ ואת רמת החרדה. לכן יש לדאוג להוראות ברורות, פשוטות ושאינן מטילות על האדם עומס החלטה. כלומר, כאשר צריך להחליט בין אלטרנטיבות התגוננות (גם אם שתיהן טובות) עצם הצורך בקבלת החלטה נופל על קרקע טעונת לחץ והחוויה לעיתים היא שההחלטה היא גורלית.

במלחמת המפרץ לדוגמה בשל חוסר ההנחיה הברורה לגבי כניסה למקלטים או לחדרים האטומים, נוצרו שני קצוות של התנהגויות חרדה קיצוניות, ולעומת זאת "יתסמונת הסמל הותיק", כלומר רשלנות או אפסיות, בשל ההרגשה של חוסר השליטה במצב, מה שהתבטא בכך שאנשים עלו על גגות לצפות בטילים הנופלים... יש אנשים היוודעים לנהל את הפחד ואחרים שאינם מיטיבים לעשות זאת. יש האומרים "כשייפול הטיל אני אהיה בפחד גדול



- מבלי להרגיש שהם יוצאי דופן כי מפחדים.
- חשוב שהמעסיק יאמר לעובדים במפורש שכל עובד המרגיש חשש אמיתי וקיומי לבני משפחתו ועליו לצאת ממקום העבודה
- הוא יכול לצאת הביתה מבלי שייחשב פחדן. בכך יבכר לבוא לעבודה ולא להימנע מאי הנעימות להחלטה של להפסיק את העבודה באמצע.

- במידה ואינה קיימת. הדבר ייתן לעובדים תחושה של שליטה וחוסר ניתוק מיקריהם.
- לאפשר תקשורת המאפשרת קבלת מידע (רדיו פתוח, אינטרנט, צפייה בטלוויזיה וכדו'), מאותה סיבה של הגברת תחושת השליטה.
- רצוי, לשתף את העובדים בתחושת האיום ואי הודאות ע"מ שירגישו שהם אינם לבד, כך יגיעו לעבודה ויחוו יחד את הפחד,

כמנכ"לית, התפקיד שלי הוא לגדל את המנכ"ל הבא של החברה

מאת סופי בלום, מנהלת פרוקטר & גמבל בישראל

למרות שחלק מהמנהלים מתייחסים לסוגיות ארגוניות כאל תחום האחראיות הבלעדי של מחלקת משאבי אנוש, אני סבורה שהארגון ואנשיו הם הנכס החיוני ביותר לעסק, ולפיכך חייבים לעמוד בראש סולם העדיפויות של המנכ"ל.

באופן אישי, חשוב שהמנכ"ל ייקח חלק פעיל בתהליך גיוס העובדים, שהנו צעד חיוני בהקמת ארגון מוביל: ראשית כל, אני מקדישה את הזמן הדרוש לסיוורם באוניברסיטאות, לפגישות ולשיחות עם סטודנטים על מנת ללמוד ולהכיר את הדור הצעיר, לשמור על מגע עם השטח, ולמשוך את הטובים ביותר לחברה. שנית, אני מעורבת בתהליך הראיונות והמיון של עובדים חדשים מתוך שאיפה לזהות את הטובים ביותר. המשמעות של קידום עובדים מתוך החברה, הנה בנייה של חברה מפתחת, אשר בה המנהלים מכשירים מדי יום את ממשכי דרכם, במקום העבודה, בתוכניות לימודים רשמיות ובהדרכות מקצועיות. עובד ממוצע בפרוקטר & גמבל בישראל מקדיש כחודש מימי עבודתו בשנה, בהכשרה והדרכה בארץ ובחו"ל, תוך השקעה כספית בלתי מבוטלת של החברה. כל זאת על מנת לשפר את כישוריו המקצועיים והאישיים.

ב-8 השנים האחרונות, אני משמשת כמדריכה ליכולות מנהיגות. למרות שמקובל להתייחס למנהיגות כאל תכונה מולדת הקשורה לקסם ולכריזמה האישיים של האדם, בפרוקטר & גמבל מאמינים שמנהיגות היא כשרון נרכש לאורך זמן: כל אדם יכול להפוך למנהיג בתחום השפעתו. אנו מתייחסים למנהיגות כאל תנאי הכרחי להצלחה בקריירה, ולפיכך מאמנים ומכשירים עובדים מיומם הראשון בתפקיד כדי לשפר את יכולתם.

ההדרכה כוללת טכניקות לפיתוח חזון ארוך-טווח, עידוד מוטיבציה בזולת ובניהול מצטיין של פרויקטים. בסופו של דבר, אנו משיגים תוצאות עסקיות מעולות וצמיחה לאורך זמן תשואה מלאה להשקעת המנכ"ל.

בספרם "לנצח נבנו - 18 חברות מופת" גיימס קולינס, גרי פוראס בחנו חברות יוצאות דופן כגון דיסני, וול-מארט ו-HP, אשר מובילות מזה עשרות שנים עם מותגים מצליחים. השניים מזכירים בספרם שני סוגים של מנהלים דגולים: "מנחשי זמן" ו"בוני שעונים". "מנחשי זמן" הם מנהלים בעלי כריזמה ואישיות חזקה, אשר העסק שלהם מתנהל הודות לחשמל

כחלק מעולם מוצרי הצריכה, אנחנו מתמודדים מידי יום עם האתגר של מתן מענה יומיומי לצרכים המשתנים ללא-הפסק של הצרכנים בעולם בשוק משוכלל ומתוחכם, דבר זה דורש מצידנו מחויבות לחדשנות מתמדת וקבלת החלטות מהירה בסביבה המאופיינת בחוסר ודאות. מבחינתנו קיימת תשובה אחת ויחידה לאתגר זה: בניית ארגון מנצח עם מנהיגים מובילים. ארגון מנצח הוא ארגון גמיש המוביל על ידי משאב אנושי מוכשר וחדשני. חזקים ככל שיהיו מותגי החברה או היקף תוכניות השיווק והפרסום שלנו הצלחת החברה לאורך השנים היא אך ורק תוצאה של המשאב האנושי החזק. מאז הקמתה לפני 170 שנים, פרוקטר & גמבל שאפה תמיד להקדים את צורכי הצרכן ומגמות השוק. אנו היינו הראשונים, אשר ב-1924- הקמנו מחלקת מחקר שווקים מתוך מטרה להבין את צורכי הצרכנים ודעותיהם. פרוקטר & גמבל הייתה הראשונה שמימשה את הפוטנציאל הגדול של הטלוויזיה. כבר בשנות ה-20, פרוקטר & גמבל הייתה הראשונה ששידרה פרסומות טלוויזיה, ארבעה חודשים בלבד אחרי השידור הראשון. כיום, יותר מתמיד, אנו חייבים להדביק את קצב החדשנות של השוק ולהוביל אותו. כאשר לעובדים יש השראה, כאשר הם צומחים ומתפתחים כאינדיבידואלים, משתפים פעולה בצוותים ומובילים את העסק כאילו היו בעליו, החברה מנצחת. שמירה על רמה מירבית של ביצועים ועובדים בעלי השראה, חיונית ליכולתה של פרוקטר & גמבל להמשיך ולצמוח לאורך זמן, והנה הסיבה העיקרית לחיפוש אחר עובדים מצטיינים ולהשקעה בהם על מנת לחשוף את מלוא הפוטנציאל האישי הטמון בהם.

הפילוסופיה הארגונית של פרוקטר & גמבל מושתתת על הקונספט של "קידום מתוך הארגון". משמעות הדבר שאנו מגייסים אנשים צעירים ורעננים היישר מן האוניברסיטה. הם מזריקים דם חדש לחברה ומעניקים נקודת מבט רעננה. הם מאפשרים לנו להיות מעודכנים במגמות ובשינויים האחרונים. בפרוקטר גמבל אנו מנסים לאתר את המועמדים הטובים ביותר באוניברסיטאות מובילות, ומחפשים מועמדים עם יכולת מנהיגות חזקה, להט להישגים, נחישות, יכולות אנליטיות וכישורי עבודה בצוות.

בזכות יצירת ארגון המסוגל להמשיך ולהוביל לאורך שנים, עם מוצרים שונים ותחת מנהיגים שונים. התפקיד שלי הוא להיות "בונת שעונים". המשימה החשובה ביותר שלי היא לגדל את הדור הבא של מנהלי החברה.

שהם מזרימים בעורקיו. הם בעלי כישורים חזקים לתפקוד בהווה, אך הם חסרים את היכולת לזרוע זרעים שילבלבו אחרי שהם כבר לא יהיו עם הארגון. לעומתם, "בוני השעונים" מתמקדים ביצירת תהליכים המניבים תוצאות בטווח הרחוק,

סקר Jobmaster.co.il: 53 אחוז מהעובדים ציינו את מערכת היחסים עם הבוס כגורם המלחיץ ביותר במקום העבודה

והערכה מצד הארגון עולים בחשיבותם על תנאי עבודה ושכר במסכת השיקולים של עובד בבחירת מקום העבודה". אתר Jobmaster.co.il הינו לוח תעסוקה המאגד בתוכו מגוון משרות למחפשי עבודה מחד, ומאגר קורות חיים עדכני ומפולח לטובת מעסיקים פוטנציאליים, מאידך. האתר מאפשר למחפשי העבודה לבצע חיפוש ממוקד בחינם אחר משרות רלוונטיות לכישוריהם ולשלוח קורות חיים ישירות מן האתר אל המעסיקים, וכן לצרף את קורות החיים שלהם למאגר המוצג באתר 24 שעות ביממה ומתעדכן כל העת. החברות והמעסיקים הפוטנציאליים מקבלים קורות חיים של הגולשים ובמקביל יכולים לבצע חיפוש ופילוח של מועמדים המתאימים להם. האתר מכיל מאגר של מעל 25,000 קורות חיים עדכניים של מועמדים המחפשים עבודה מכל תחומי התעסוקה בישראל, אלפי משרות וכ 500 חברות הפעילות כיום באתר. מספר הכניסות הממוצע לאתר בחודש: מעל 250,000 (unique).

מסקר שערך לוח התעסוקה המקוון Jobmaster.co.il, עולה כי 53 אחוז מהעובדים הכי לחוצים במקום העבודה שלהם ממערכת היחסים שלהם עם הבוס. בסקר השתתפו 970 גולשים, שענו על השאלה: מה הכי מלחיץ אותך במקום העבודה? התוצאות הראו כי: מעל למחצית מהנשאלים, 53 אחוז, ציינו כי יחסי עובד/מעביד, או במילים אחרות היחסים שלהם עם הבוס, הם הגורם המלחיץ ביותר עבורם במקום העבודה. 6 אחוזים לחוצים מהנסיעות לחו"ל הכרוכות בעבודה. 15 אחוז לחוצים מן העומס המוטל עליהם. 9 אחוז לחוצים מהלקוחות. 17 אחוז השיבו כי דווקא סביבת העבודה היא המלחיצה אותם. שי חן, מנהל פיתוח עסקי בחברת גיוב מאסטר, אומר: "לאחרונה עולה ממחקרים רבים בעולם העבודה, כי נושאים כמו שייכות

מחקר באוניברסיטת חיפה: מתן אמון בעובדים הוא מפתח להצלחת חברות וארגונים

הכשרה, סדנאות והשתלמויות. מנהלים אלו גם נוטים לקדם עובדים, ואלה בתורם משיבים על הביטחון שניתן בהם בדרך של הגברת תפקודם ויעילותם בארגון. לבסוף, ככל שרמת האמון בין הצדדים גבוהה יותר, כך גדלה רמת השיתוף בקבלת החלטות ובמעורבות העובדים בנעשה בארגון. המחקר מוכיח שלהרמוניה הנוצרת ביחסים הפנימיים בחברה ישנה השפעה חיובית על תפקודה הכללי, וכי קיים קשר בין רווחיות לבין מידת אמון גבוהה בארגון. יתרה מזו, פעילויות ניהול משאבי אנוש הקשורות להדרכה נמצאו כגורמי מפתח בשיפור ביצועי הארגון. ממצא זה מעניין לאור העובדה שהדרכה הנה אחת הפעילויות אותן בוחר הארגון לקצץ בזמני משבר. "זהו פרדוקס בעייתי כאשר תוכניות ההכשרה הן הראשונות שנופלות בעקבות קיצוצי תקציב בחברה, בין השאר היות והן נתפסות כהוצאה שאין לה רווח מוכח. זאת לעומת העובדה שתכניות אלו תורמות המון לאמון בתוך החברה ובהמשך גם לתפקודה הכללי ומן הסתם, לרווחיה", סיכם ד"ר צפרייר.

מנהלי חברות גדולות הנותנים אמון בעובדיהם מממשים צעד משמעותי להבטחת תפקוד פורה של ארגוניהם. כך עולה ממחקר שערך ד"ר שי צפרייר מהחוג לשירותי אנוש באוניברסיטת חיפה. המחקר, שבחן לראשונה את האמון בארגונים מנקודת מבטם של המנהלים על מגוון פעילויות ניהול משאבי אנוש, התבסס על 104 מהחברות המובילות בארץ, ומהווה מחקר חלוצי בעולם מסוגו בתחום השפעותיו הרחבות של גורם האמון במקום העבודה. ד"ר צפרייר ציין כי מנהלי משאבי אנוש המציעים לעובד קורס או השתלמות שמעניקים לו הון אנושי מוסף, מביעים, בין השאר, אמון בעובדיהם. "עצם קיומן של סדנאות כאלו משקף, בין השאר, את אווירת האמון ההדדי השורה בחברה, היות והמנהלים אינם חוששים שעובדיהם ייקחו את הידע שהוקנה להם ויעבירו אותו הלאה לחברות מתחרות", הסביר החוקר. האמון, המתואר ככונותו של אדם או ארגון להשקיע באחר על בסיס אינטראקציות חיוביות בעבר, מוענק לעובדים כאשר המנהלים מאפשרים לעובדים הזדמנויות להיחשף למבחר תכניות



הישראלי עובד יותר מהמקובל בעולם המערבי

הולכים יותר ברגל

העובד הישראלי הממוצע נוסע 26 דקות לעבודתו. הממוצע כולל את הנסיעה למקום העבודה ואת הנסיעה בחזרה ממנו, כך שבסך הכול "מבליים" העובדים 52 דקות ביום בדרך לעבודה וממנה. 45% מהעובדים שהשתתפו בסקר נוסעים למקום עבודתם ברכב הפרטי. 10% מגיעים לעבודה ברכב של החברה. רק 21.4% מגיעים לעבודה באמצעות תחבורה ציבורית. 15% מגיעים לעבודתם בהליכה רגלית. 3% מהעובדים עובדים מהבית.

"נראה שאנשים רבים החלו ללכת ברגל לעבודה בשל עליית מחירי הדלק ובשל החשש להיפגע מטרור בנסיעה בתחבורה ציבורית", אומרת עו"ד הלה פורת, מנהלת מרכז המומחים של HPS.

50% מהנשים נוסעות לעבודה, לפי הסקר, ברכבן הפרטי, לעומת 40% מהגברים. ההסבר לכך פשוט למדי: רק ל-4% מהנשים יש רכב חברה, לעומת 15% מהגברים.

יצוין, כי המעסיקים צריכים לשלם לעובדים עד 21 שקלים ביום כהוצאות נסיעה. עובדים שלאטובוס המוביל מבינם למקום עבודתם יש כרטיס חופשי חודשי מקבלים כרטיס בגובה החזר החופשי חודשי, במידה והוא זול מ-21 שקלים ליום. מתי מקבלים את תלוש המשכורת? שליש מהנשאלים בסקר העידו כי הם מקבלים את משכורתם ב-1 בחודש. שליש נוסף מקבלים שכר ב-10 בחודש. מרבית הנותרים מקבלים שכר בין ל-5-9 בחודש. כצפוי, מרבית העובדים ברמות השכר הגבוהות מקבלים את משכורתם ב-1 בחודש, ואילו מרבית העובדים בעלי השכר הממוצע ומטה מקבלים שכר ב-10 בחודש.

"עובדים יותר מאשר במערב"

פורת אומרת כי "ברור שבישראל עובדים יותר מאשר במדינות המערב. בוודאי שהישראלי הממוצע עובד הרבה יותר מעמיתו האירופי, ואני מעריכה שבאופן כללי בישראל עובדים יותר אפילו מאשר בארה"ב. הסיבה המרכזית לעבודת היתר היא דווקא תרבותית יותר מאשר כלכלית. עובדה שבארה"ב רמת החיים יותר גבוהה מאשר באירופה אבל האמריקנים עובדים יותר. תרבות החופש והפנאי בישראל עדיין אינה מפותחת מספיק. אני נתקלת שוב ושוב בבקשות של עובדים לפדות ימי חופשה. יש לשים לב שמי שמבקשים זאת הם העובדים, לא המעסיקים. זאת, כיוון שלמעסיקים אסור לעשות דבר כזה בלא בקשה מפורשת מצד העובד. יש אנשים שזה פשוט עונש בשבילם להיות בבית, בין אם בגלל שאין להם עיסוקים אחרים שמרתקים אותם כמו העבודה ובין אם בגלל מצוקה ולחצים כלכליים, נפשיים ומשפחתיים בבית. שני הגורמים לכך אופייניים לישראל-

הישראלי הממוצע עובד 8.2 שעות ביום, ירושלמים מבורגים ומשכילים עובדים הכי הרבה, נשים צעירות וחסרות השכלה מהדרום עובדות הכי פחות. העובד הישראלי נוסע לעבודתו במכונית ו"מבלה" בדרך 52 דקות. והחדשות הטובות: 70% מאתנו מרוצים מהעבודה.

זו תמונת המצב של הישראלי העובד העולה מסקר שערכה חברת הייעוץ HPS באמצעות מכון המחקר "הגל החדש". הסקר, שבדק את הרגלי העבודה של עובדים יהודים בישראל, מגלה כי 69% מהעובדים היהודים בישראל בטוחים שלא יחליפו את מקום העבודה שלהם בשנה הקרובה. 28% חושבים שלא יחליפו את מקום העבודה (אך אינם בטוחים בכך). רק 4% אינם יודעים אם ימשיכו בעבודתם הנוכחית או יעזבו אותה בשנה הקרובה. 70% מהעובדים שהשתתפו בסקר אומרים כי הם מרוצים ממקום עבודתם הנוכחי ואינם מעוניינים להחליף אותו בשנה הקרובה. לפי הסקר, שבו השתתפו 500 עובדים בני 18 ומעלה מקרב האוכלוסייה היהודית דוברת העברית, אורך יום העבודה הישראלי בממוצע 8.2 שעות. הממוצע אינו כולל 37.7% מהנשאלים בסקר, שענו כי אינם עובדים כלל, בין אם הם מובטלים ובין אם אנשים שמחוץ למעגל העבודה.

ואולם, רק 17.2% מנשאלים הסקר ענו כי הם עובדים בממוצע 8 שעות ביום, קרוב לממוצע. 14.2% מהנשאלים ענו כי הם עובדים פחות מהממוצע: 4.4% מהנשאלים ענו כי הם עובדים 7 שעות ביום. 12.5% ענו כי הם עובדים בין ל-4-6 שעות עבודה ביום. 1.7% ענו כי הם עובדים 3 שעות ומטה. 24.8% מנשאלים הסקר ענו כי הם עובדים יותר והרבה יותר מהממוצע. 11% ענו כי הם עובדים 9 שעות ביום. 12% ענו כי הם עובדים 10-12 שעות ביום. 1.4%, שיש לקוות כי רובם עובדים במשמרות פחות מ-5 ימים בשבוע, ענו כי הם עובדים 14-18 שעות ביום. 0.2% מהעובדים אמרו כי הם עובדים במשמרות של 24 שעות.

הירושלמים עובדים יותר

לפי הסקר עובדים תושבי ירושלים את מספר השעות הגדול ביותר, העומד בממוצע על 8.7 שעות ביום. תושבי דרום הארץ עובדים הכי פחות, 7.4 שעות. תושבי גוש דן עובדים 8 שעות; תושבי השרון עובדים 8.3 שעות; תושבי חיפה והצפון עובדים 8.6 שעות.

בני 45-54 עובדים בממוצע את מספר השעות הגבוה ביותר, 9 שעות ביום. עובדים בני 18-24 עובדים בממוצע 6.8 שעות ביום בלבד, כנראה בגלל שרובם סטודנטים המשלבים לימודים עם עבודה במשרה חלקית. עובדים בני 65 ומעלה שממשיכים לעבוד עובדים בממוצע 5 שעות ביום.

הגב העובד הממוצע עובד 8.7 שעות ביום. האישה העובדת הממוצעת מועסקת 7.7 שעות ביום. יום העבודה של אקדמאים אורך 8.5 שעות. יום העבודה הממוצע של חסרי השכלה תיכונית הוא 6.25 שעות בלבד.



שעות- לעבוד רק שלושה ימים בשבוע 14 שעות בכל יום, שזה בעצם משרה מלאה במספר ימים קטן יותר. "זה מתאים לאנשים שעובדים שתי משרות, לסטודנטים המשלבים לימודים ועבודה ולהורים החולקים את ההשגחה על ילדיהם. כל זה מאפיין את עומס היתר שיש לנו כאן בארץ. הבעיה היא, שהמעסיקים מנצלים את הסידור הזה לרעת העובדים, ולא משלמים להם תוספת על שעות נוספות. עובד שעובד יום עבודה רצוף של יותר מ-9 שעות צריך לקבל את כל התוספות והתנאים המגיעים לו על שעות נוספות בכל מקרה, גם אם הוא עובד רק יום אחד בשבוע", אומרת עו"ד פורת.

לישראלים יש פחות תחביבים ועיסוקים של פנאי, ורמת הלחץ בחברה שלנו גבוהה יותר. "הנטייה לפדות ימי חופשה, ובכלל לעבוד יותר מדי אופיינית יותר לאנשים מחדך סוציו אקונומי נמוך. ככל שאנשים במעמד חברתי גבוה יותר, תרבות הפנאי שלהם מפותחת יותר, רמת הלחצים בבית נמוכה יותר ויש פחות נטייה לעבוד יותר מדי. אני בפירוש לא חושבת שהחשש מפיטורים הוא הסיבה העיקרית לעודף המוטיבציה שלהם, אבל בוודאי שזה קיים. כמובן שיש גם לחץ מצד החלשים יותר לעבוד שעות נוספות כדי להרוויח יותר כסף. לעובדים בשכר נמוך בישראל יש נטייה 'להשלים

הסקר החברתי 2005 של הלמ"ס: 74% מהשייכים לכוח העבודה ירצו לעבוד, גם אם מבחינה כלכלית היו יכולים להרשות לעצמם לא לעבוד כלל

מרוצים מחייהם, לעומת 72% מעולי שנות ה-90 ואילך. 83% מהיהודים מרוצים מחייהם, לעומת 75% מהערבים.

שביעות רצון מהעבודה

83% מכלל המועסקים מרוצים או מרוצים מאוד מעבודתם. באוכלוסייה היהודית 84% מרוצים מעבודתם, לעומת 72% מהאוכלוסייה הערבית. שביעות הרצון מהעבודה עולה ככל שההשכלה גבוהה יותר 87% מבעלי תעודה אקדמית, 84% מבעלי תעודה על-תיכונית, 82% מבעלי תעודת בגרות ו-79% מבין אלה שאין להם תעודה כלשהי. כחצי מהמועסקים (51%) שבעי רצון מהכנסותיהם. 14% מהמועסקים חששו כי הם עלולים לאבד את מקום עבודתם בשנה הקרובה: 13% מהמועסקים היהודים ו-24% מהמועסקים הערבים. 46% מעריכים כי אם יאבדו את מקום העבודה, יש להם סיכוי טוב או טוב מאוד למצוא עבודה ברמת ההכנסה הנוכחית לפחות, ו-3% לא יחפשו כלל עבודה. 74% מהשייכים לכוח העבודה ירצו לעבוד, גם אם מבחינה כלכלית, היו יכולים להרשות לעצמם לא לעבוד כלל.

על פי הסקר, בשנת 2005, בקרב האוכלוסייה בישראל בני 20 ומעלה: 82% מרוצים או מרוצים מאוד מחייהם; 51% חושבים שבשנים הקרובות חייהם יהיו יותר טובים; 50% מרוצים ממצבם הכלכלי; 83% מכלל המועסקים מרוצים או מרוצים מאוד מעבודתם. באוכלוסייה היהודית 84% מרוצים מעבודתם, לעומת 72% מהאוכלוסייה הערבית. כמחצית מהאוכלוסייה (50%) לא כל כך מצליחים או בכלל לא מצליחים לכסות את כל ההוצאות החודשיות של משק הבית. 57% מכלל האוכלוסייה היהודית בני 20 ומעלה דיווחו ששירתו בצה"ל: 76% מהגברים ו-39% מהנשים.

שביעות רצון כללית מהחיים

82% מכלל האוכלוסייה הבורגנית בישראל, בני 20 ומעלה, מרוצים או מרוצים מאוד מחייהם (בדומה לשנה הקודמת). שיעור שביעות הרצון דומה בין נשים לגברים, אולם גבוה יותר בין צעירים מאשר בין מבוגרים: 88% מבני 20-24 מרוצים מהחיים, לעומת 79% בגילים 45-64 ו-74% בגילים 75 ומעלה. 86% מילידי הארץ

ניהול מותג העסקה E-BRAND

מאת ב. בורסקינד, בורסקינד גרופ

מחלקות גיוס. הוא כרוך בפיתוח, קידום ופיקוח על הצעת הערך של ארגון כמעסיק.

פיתוח E-Brand

E-Brand אינו גיינגל פרסום או סיסמה. משפטים כאלה עובדים עם מותגים צרכניים, מפני שסביר להניח כי הצרכן התנסה בפועל

מותגי העסקה (e-Brands) מוכרים יותר ויותר כגורם היחיד החשוב ביותר בהשפעה על בחירה של כוכב במעסיק. E-Brand חזק ימשוך לארגון אפילו את המועמדים הפסיביים ביותר, ויביא אותם לשקול את הזדמנויות התעסוקה בארגון זה אפילו כשאינם שוקלים הצעות בכל מקום אחר. לכן, ניהול מותג הנו אחד מנושאי האחריות החשובים ביותר של

אתרי עיתונים, מנועי חיפוש כלליים (גוגל, יאהו). כמו כן מודעות בעיתונים, בכתבי עת מקצועיים ובתוכניות רדיו בזמן הנסיעה אל/מ העבודה. לא פחות חשוב: פרסום ה-e-Brand חייב להיות ממושך ומתמיד. לפני עידן המידע גרסו מפרסמים כי מודעה צריכה להתפרסם שבע פעמים לפני שהיא חודרת למודעות של צרכן פוטנציאלי. ההפצה המסיבית של מידע כיום ברצף של 24/7 רק הגדילה את הגודש בראשי הצרכנים. כתוצאה, המספר של חזרות נדרשות על פרסום גדל לפחות בפקטור של 10. ובמילים אחרות, את ה-e-Brand שלכם אתם חייבים לקדם כאשר אינכם מגייסים, כדי להבטיח שתהיה לו השפעה כאשר תגייסו.

פיקוח על e-Brand

כמו מוניטין אישי, e-Brand הנו יצור שביר היכול להיחסר בקליק של מקש מקלדת. יתר על כן, e-Brand אינו רק מה אתם אומרים על חוויית ההעסקה של הארגון שלכם, אלא גם מה אחרים אומרים על חווייה זאת. לכן, ארגונים חייבים לעקוב בקביעות אחרי תגובות חיזוניות על הצעת הערך התעסוקתית שלהם. כמובן שהם לא יכולים לפגוע בחופש הדיבור של אחרים (כולל של עובדיהם), אך הם יכולים (או צריכים) לזהות הצהרות לא מדויקות, מטעות ו/או מזיקות, ולתקן או לסתור אותן. איך אתם יכולים לפקח על ה-e-Brand של הארגון שלכם? פקחו עין על אתרים שפונים ישירות אל החברה שלכם ו/או עובדיכם. לדוגמה, אתר כמו Starbucksgossip.com מכסה כל דבר הקשור לחברת הקפה סטארבאקס; מתגובה ציבורית למוצרים חדשים של החברה, עד השינויים האישיים האחרונים במטה הארגון. באתרים רבים יש טוקבקים על ידיעות, ובמקרים רבים יש תגובות על עובדים ממורמרים או כאלה שפוטרו בעבר, המגיבים על תנודות עסקיות בחיי חברה (כשהיא מרוויחה: "הם מנצלים את העובדים", כשהיא מפסידה: "זה הזמן לברוח ממנה"). המטרה הנה לעקוב אחרי כל דבר שנאמר על מעסיק זה התפקיד של גוף יחסי הציבור, אך באופן מיוחד לפקח על מה שנאמר על תכונותיה ונהליה של חברה כמעסיק. הצהרות שגויות או כוזבות יכולות לגרום במהירות נזק רציני ל-e-Brand. לכן יש לגלות טיעונים כאלה ברגע שהם עולים לרשת, ואם נדרש להגיב עליהם בעילות. זה הכרחי לשמירה על e-Brand חזק ואטרקטיבי.

במוצר או השירות של הספק. לדוגמה, כאשר גינרל אלקטריק אומרת שהיא "מביאה דברים טובים לאור", אנו יכולים להעריך את המשמעות הכפולה של המשפט, מפני שרבים מאיתנו יודעים שהחברה מייצרת גם נורות חשמל. אך הדבר אינו נכון כאשר גינרל אלקטריק או מעסיק אחר מנסים לגייס כשרונות למרבית "הצרכנים" שהם קהל היעד שלהם של מודעות ה-e-Brand שלהם, אין ניסיון בעבודה עבור אותו ארגון. לכן, כדי להיות יעיל חייב e-Brand להוות ביטוי מושלם של כל התכונות המאפיינות את חוויית יום העבודה של המעסיק. זו לא הכרזת משימה מעורפלת, אלא חלון לתוך מה שאמורה להיות עבודה בתוך ועבור ארגון. איזה תכונות של העסקה צריך ארגון לכלול ב-e-Brand שלו? אני מאמין שזה תלוי בשלושה מבחנים.

התכונות הנבחרות צריכות להיות:

- **אמת** e-Brand אינו המקום לחשיבה על מה יכול להיות, או לספין תקשורת: הוא חייב להיות אמין לקהל חיצוני, ובאותה מידה לעובדי הארגון.
- **רלבנטיות** e-Brand חייב להדגיש את התכונות החשובות ביותר לעובדים ברמה גבוהה שמעסיק רוצה תמיד לגייס. הדרך הטובה ביותר לזהות גורמים אלה היא לשאול את הצרכן: מה כבר גרם לכוכבים שכבר מועסקים בארגון לומר "כן" להצעת ההעסקה של חברה, ומה שומר אותם בארגון? בלטות e-Brand חייב לבדל מעסיק ולמקם אותו בנפרד בראשיהם של עובדים מוכשרים שהארגון מנסה לגייס. זה חייב להיות שילוב ייחודי של תכונות המבטאות בדרך שהנה ייחודית למעסיק.

קידום e-Brand

e-Brand הוא הצהרה חסרת משמעות אם אינו נראה ע"י "הצרכנים" שמעסיק מנסה להגיע אליהם. עם זאת, מאחר שהכשרונות הטובים ביותר בדרך כלל מועסקים ו/או פסיביים מטבעם, מודעות e-Brand חייבות להיות חשופות מעבר למקום בו הן מתפרסמות בדרך כלל באזור הקריירה של אתרי אינטרנט תאגידיים.

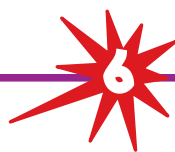
איפה עוד ניתן לפרסם e-Brand?

באתרים ובמקומות אחרים שהנם פופולריים בקרב כוכבים שמעסיק מנסה להגיע אליהם. אלה כוללים בין השאר: לוחות מודעות הפונים למחפשי עבודה פסיביים או אקטיביים, אתרים של איגודים וארגונים,

מחקר: כשבעה חוקרים ופרופסורים, חמישה רופאים ושלשה מדענים ומהנדסים מכל 100 תושבים בוגרים עוזבים את ישראל

את דפוסי ההגירה מישראל תוך השוואתם למקצועות והשכלה, מוצא (עולים חדשים וישראלים ילידי הארץ). המחקר בחן יורדים בשנים 1995 ועד 2002, ע"פ השכלה, תעסוקה, הכנסה, מצב

מחקר של המכון הכלכלי חברתי במרכז שלם מפיק לראשונה נתונים אודות "בריחת המוחות" בישראל תופעה שלמעשה לא מופתה מעולם בישראל באורח מחקרי מסודר. החוקרים בדקו



מסיימי תיכון בלבד. השיעור קופץ משמעותית בקרב בעלי תואר מוסמך ומעלה. מעל 3.8% מקבוצה זו ירדו בפרק הזמן הרלוונטי. כמעט פי 2.5 יותר מאשר בעלי תואר בוגר, למעלה מפי 3 יותר ממסיימי תיכון ולמעלה מפי 4.5 מהנושרים מלימודי התיכון.

אנחנו והעולם

בעוד שבישראל, קיימת בריחת מוחות שאינה מטופלת למעשה על ידי המדינה. באירופה - הגירה של בעלי השכלה גבוהה אל אירופה עלתה באופן משמעותי בהיקפה ב-15 השנים האחרונות. סך מלאי המהגרים בארצות ה-OECD, בו חברות רובן המכריע של המדינות המפותחות, גדל ב-64%.

בארצות כמו קנדה, בריטניה וגרמניה, התאימו את מדיניות ההגירה במטרה לעודד קליטת עובדים משכילים. גרמניה לדוגמה, שמסורתית הציעה מעט מאוד הזדמנויות להגירה פרמנטית, הרחיבה את הפתח למהגרים משכילים במקצועות נדרשים, כגון מומחי מחשב.

הסיבות לירידה: החוקרים מסיקים כי נטל המס והמבנה הבעייתי של המשק הישראלי הן סיבות מרכזיות בבריחת מוחות. על פי מחקר שערכו, נטל המס בישראל על החמישון העליון בהתפלגות ההכנסה הוא מהגבוהים בעולם. שיעור שיוצר תמריץ גדול לאוכלוסיה משכילה בעלת פוטנציאל הכנסה גבוה, לחפש את עתידה במקום אחר.

הם מצביעים על כך שבמקביל למחקר זה מראים נתוני התאחדות התעשיינים כי כשליש מהמנהלים הצעירים יעבירו חלק מפעילות היצור לחו"ל. בנוסף על הצורך בקרבה לשוקי היעד, מציינים המנהלים גם עודף הרגולציה, והשבתות בנמלים כסיבות העיקריות לכוונתם להעתיק חלק מפעילותם העסקית מהארץ.

משפחתי וותק בארץ.

המחקר מצביע על מספר נתונים מדאיגים. הנטייה לרדת מהארץ בקרב בעלי תואר בוגר ומעלה, גבוהה מזו של בעלי השכלה נמוכה. מעל 2.6% מכלל היהודים הנשואים המשכילים בקבוצת הגיל 25 עד 40 לעומת כ-1.1% בלבד בקרב בעלי השכלה הנמוכה. בקרב עולים חדשים הנטייה קיצונית יותר מאשר בקרב ישראלים ילידי הארץ. בקבוצת הנשואים בגיל 25 עד 40 כ-4.65% מהמשכילים ובקירוב 2% מבעלי השכלה הנמוכה ירדו מהארץ באותה התקופה.

בחלוקה למקצועות

הירידה בקרב מאגר המקצועות המזינים את עולם ההיי-טק והמחקר היא הגבוהה ביותר: הפרופסורים חברי הסגל הבכיר באוניברסיטאות מובילים בראש הטבלה עם שיעור יורדים הגבוה מ-6.5%. כמעט שבעה מכל מאה. אחרים, עם שיעור ירידה גבוה גם כן, 4.8% הרופאים אחד מכל חמישה. מהנדסים ומדענים (שאינם עובדי האוניברסיטאות) מאחור עם קצת מעל 3% יורדים שלושה מכל מאה. לבסוף, יתר האוכלוסייה, ובכלל זה מורים ועובדי בניין, ירדו מהארץ בתקופת המחקר בהיקף נמוך בהרבה: 1.17% ועד 1.49%.

על פי השכלה

החוקרים מצאו כי ככל שהשכלה עולה, כך גדלה הנטייה לרדת. שיעור הירידה בקרב מסיימי תיכון גבוה ב-28.6% מהשיעור בקרב אילו שלא סיימו תיכון (כאחוז לעומת 0.8). הפערים גדולים יותר בהשוואה בין בעלי תואר בוגר למסיימי תיכון. כ-1.58% אחוז מקבוצה זו ירד מהארץ, 51% יותר משיעור היורדים בקרב

החיפוש אחרי המועמד המושלם חלק 4: הטיעון לתוקף של גיוס מבוסס ביצועים

מאת לו אדלר, ERD

בדיוק כמות הניסיון הנדרשת, והם עבדו אצל מתחרים יוקרתיים. בעבודה הרגישו אנשים יותר מנוסים אלה כי התפקיד החדש אינו מספק את המתח או הצמיחה שהובטחו. זה סיפור נפוץ למדי.

אם אינם מוצאים מספיק כוכבים, או אם האנשים שאתם מגייסים הם חסרי השראה, חפשו אנשים עם 70-90 אחוז מהכישורים המפורטים בתיאור המשרה, ואשר השיגו הישגים דומים (לא זהים) לאלה המצוינים בפרופיל הביצועים.

2. 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.

בשלושת המאמרים הקודמים בסדרה זו על החיפוש אחרי המועמד המושלם, טענתי כי נדרשים שלושה שינויים מהותיים כדי לגייס יותר כוכבים:

1. 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



אינו מעניין, או אם הבוס הנו מנהיג חלש. הכישלון לקשור התנהגות למצב ספציפי ובר השוואה דרושה, להצלחה בתפקיד, מתבטא בביצועים חלשים אם האדם מקבל עבודה בה יש לו מעט עניין.

• שיטת העקביות ההתנהגותית משווה הישגי עבר של

מועמד, לאלה הדרושים להצלחה בתפקיד במקרה זה, התנהגויות ומיומנויות מקושרות לצורכי משרה אמיתיים. המחברים קובעים כי הדוגמאות של ביצועי עבר הנבחרים להשוואה צריכים רק להיות דומים, לא זהים. זה עושה את התהליך מתאים לאנשים פחות מנוסים, כמו גם לאנשים מנוסים יותר אך בתחומים שונים.

מחקר שמידט והאנטר לא קבע מהו המערך הטוב ביותר של כלים לשימוש בבחירת עובדים חדשים. לפניכם הצעת, על פי השכל הבריא, לחמישה כלי הבחירה לשימוש:

- 1. מבחן GMA** ערך ניבויי: 62% (על בסיס המחקר). אנו ממליצים להשתמש במבחן ה- Profiles International עבור הרשימה הסופית של מועמדים. שימוש בכל סוג של מבחן מתחילת התהליך עלול להיות בלתי פרודוקטיבי, מאחר שהאנשים הטובים ביותר עלולים להירתע ממנו.
- 2. כל סוג של ראיון מובנה** ערך ניבויי בשילוב עם מבחן GMA: 70% (על בסיס מחקר). הראיון עליו אני ממליץ: שתי שאלות על ביצועים, הוא ראיון מובנה פשוט המקשר ישירות התנהגות עם ביצועים.

- 3. שיטת ניסוי וטעייה של עקביות התנהגותית לביצוע ניתוח תפקיד** זה דומה מאוד לתהליך שאני מציע לשימוש להכנת פרופיל ביצועים. לכשעצמו, זה משפר ערך ניבויי ב-10% ממצב של זריקת מטבע 50/50. הגידול בערך הניבויי בשילוב עם שני כלי הבחירה שצוינו למעלה, מוערך בטווח כולל של 77% - 75%.
- 4. מבחן יושרה** מבחן זה, בשילוב עם מבחן ה-GMA, מגדיל את הערך הניבויי הכולל של שני המבחנים לבדם ל-71%, השילוב הגבוה ביותר ברשימה. מאחר שהמבחן מודד התנהגויות רעות, הוא מאפשר למעסיק להימנע מגיוס אנשים שיכולים לגרום נזק. לכשעצמו הוא משפר את הערך הניבויי של 50/50 ב-8.5 נקודות. ההנחה היא שהשימוש בו יגדיל את הערך הניבויי של הכלים שצוינו למעלה ב-5-6 נקודות, וביחד יגדל הערך הניבויי של ארבעה כלי בחירה אלה לטווח של 83%-80%. למחקר של שמידט והאנטר ערך רב ביותר לכל מי שמעורב בהחלטה איך לקבל החלטות גיוס טובות יותר. מרבית החברות משתמשות בגישת אד-הוק כלשהי המכסה בקושי את חמש הטכניקות המומלצות. עם זאת, מעט חברות משנות את הטכניקות כהלכה כדי לענות לצרכים של כוכבים. זה המקום בו

יש לגיוס מבוסס ביצועים יתרון בולט. לא רק שהוא מבוסס תיאורטית, אלא באותה מידה חשוב שהוא פותח כדי לטפל בצרכים הייחודיים של המועמד המושלם.

3. בצעו מחדש את תהליך הראיון, ההערכה/הבחירה (חל

להשתמש בתהליך ראיון ייעודי המבוסס על הדרך בה כוכבים אוספים מידע ומקבלים החלטות. מזה דורש שימוש בתהליך ראיון מבוסס ביצועים ובו שתי שאלות עליו המלצנו יחד עם טכניקה חדשה לשיתוף מידע לפני הערכת מיומנות.

ביחד, שינויים אלה יכולים לשפר באופן עמוק את היעילות של שיטות גיוס ובחירה של חברה. לא מצאנו מצב אחד בו תוצאות גיוס לא שופרו לפחות ב-25-50 אחוז בעקבות הטמעת גיוס מבוסס ביצועים כפי שתואר. במאמר זה אציג את התוקף התיאורטי לתהליך שהומלץ.

ב-1998 התפרסם מאמר של פרנק שמידט מאוניברסיטת איובה וגיון האנט מאוניברסיטת מדינת מישיגן, ב- Psychological Bulletin. הכותרת אומרת משהו כמו: "התקפות ושימושיות של שיטות בחברה בפסיכולוגיית כוח אדם: השלכות מעשיות ותיאורטיות של 85 שנים של ממצאי מחקרים".

המחברים בחנו 19 פרוצדורות בחירה שונות לניבוי ביצועים במשרה וההשפעה של שילוב תהליכים שונים במשולב. מסקנות הסיכום שלהם הן שהשימוש במבחן המודד יכולת מנטלית כוללת בשילוב עם ראיון מובנה, מבחן של עבודה לדוגמא, מבחן יושרה וראיון מובנה משפר באופן דרמטי את התוצאות של תהליך בחירת משרה.

בעוד המאמר אינו קל לקריאה, יש מספר בעיות קריטיות שהוצגו המשפיעות על השימוש בכלים אלה.

הנקודה של המאמר היא להוכיח שבשימוש בכלי בחירה רבים עולים הסיכויים של ניבוי הצלחה בתפקיד. עם זאת, התוצאות אינן מצטברות, מאחר שחלק מההשפעה של שימוש בכלי אחד יכולה לחפוף לאחר. כדי לטפל בכך השתמשו המחברים בטכניקה סטטיסטית הנקראת ניתוח-על (Meta-analysis), שביחד עם מבחן ה-GMA (יכולת מנטאלית כללית) יצרו ערך ניבויי משולב.

השיפורים הגדולים ביותר היו בתחומים בהם נעשה שימוש בראיון מובנה, מבחן יושרה, בדיקות המלצות ומבחנים הקשורים למשרה. שימוש בכל אחת משיטות בחירה אלה בשילוב עם מבחן GMA שיפר את יכולת הניבוי של מגוים חדש לתוך טווח של 67/65 אחוז.

שתי נקודות מרכזיות במאמר עוסקות בכך שראיון התנהגותי אינו בהכרח כלי הראיון האידיאלי:

- ביצועי עבר הם המנבא הטוב ביותר של ביצועים עתידיים** המחברים קובעים זאת בעקרון פסיכולוגי מקובל באופן כללי לא "התנהגות עבר היא המנבא הטוב ביותר של התנהגות עתידית", כפי שנקבע בדרך כלל.

התנהגויות וביצועים אינם שווי ערך. התנהגות תלויה מאוד במצבים. לדוגמא, אדם יכול להפגין תשוקה לתוצאות כמומונות הקשורה עם מפקח מעולה, או כפרויקט שהנו בבירור בעל מוטיבציה עצמית. אותו אדם יכול לא להיות מונע אם התפקיד

דיבור עצמי למד להיות החבר הכי טוב של עצמך!

מאת ואדיק רוזנבליט - מרצה בכיר במכללת חי - טק, מנכ"ל שותף, "אל-טל"

חולשות ולשפרן. יחד עם זאת לא מומלץ לעשות זאת במהלך ביצוע משימה אלא בזמן המוקדש ללמידה ולתרגול. במהלך ביצוע משימה מיקוד בחולשות פוגע בביטחון העצמי. בעת ביצוע, עדיף למקד את המחשבות בחוזקות ובעיבוד של מידע.

- **מיקוד רק בתוצאות** "אני חייב להצליח...". לא תמיד אנו שולט ים בתוצאות פעילותינו. יחד עם זאת יש לנו שליטה רבה על הביצועים שלנו. לפיכך, חשוב לכוון את הדיבור העצמי שלנו כלפי מה שיש לעשות על מנת להצליח ולהניח לתוצאות לדאוג לעצמן.
- **מיקוד בגורמים בלתי נשלטים** "אני שונא לעבוד כשחם כל כך...". "האיחור של היועץ יפגע בכל תהליך ההדרכה...". הצהרות כאלה הן בזבוז של אנרגיה נפשית. לא רק שמצבים אלה אינם בשליטת האדם, המחשבות עצמן מוסחות מהמקום בו הן צריכות להיות. מקד את מחשבותיך בגורמים נשלטים.
- **פרפקציוניזם** "תוכנית העבודה שאני מגיש חייבת להיות מושלמת...". אנו מלמדים ומאמנים עצמנו לביצוע מצוי. יחד עם זה, עדיף לחתור לשיפור עצמי מתמיד בדרך אל המצוינות מאשר לשפוט עצמנו תוך ניסיון, חסר סיכוי, להיות מושלמים.

עצירת דיבור עצמי שלילי

בקרה של דיבור עצמי הנה מיומנות נלמדת. מי שפיתח דפוס של דיבור עצמי שלילי ומביס יתקשה לשלוט בו שכן לעיתים קרובות הוא הופך לאוטומטי ובאופן כזה ללא מודע. לפני שנשנה את הדיבור העצמי שלנו, עלינו ללמוד להקשיב לעצמנו כדי לדעת מה אנו נוהגים לומר לעצמנו. חשוב לזהות מחשבות מקדמות ומחשבות פוגעות. ברגע שמיומנות כזאת נרכשת, חשוב לעשות מאמץ מודע להעלות באופן מכוון את אותן מחשבות המסייעות לביצוע ולבלום דיבור עצמי מעכב או פוגע. עצירת ובקרת מחשבות היא הטכניקה הנפוצה ביותר לקידום מחשבות חיוביות ולצמצום השליליות.

כיצד עושים זאת:

1. **היה מודע לדיבור העצמי** כפי שכבר צוין, השלב הראשון לרכישת שליטה בדיבור העצמי הוא הגברת המודעות כלפי מה שאנו אומרים לעצמנו, בזמן תרגול או ביצוע וכלפי המצבים בהם מופיעות מחשבות אלה. לדוגמה, יתכן ובתחילת פרויקט אתה מרגיש עצמך רענן ומלא בטחון ביכולת ("אנו הולכים לעמוד בכל יעדי הפרויקט ונתוגמל בהתאם"), אך ככל שהפרויקט מתארך וחלק מהתוצאות הרצויות אינן מתקבלות והעייפות, מהעבודה לתוך הלילות, הולכת וגוברת, מתחילות לעלות שאלות לגבי יכולת הביצוע ("אין שום סיכוי שנצליח בפרויקט הזה"). הדרך הטובה ביותר להיות מודע לדיבור העצמי היא לרשום את המחשבות ביומן המוקדש לכך. רשום במשך יום או יומיים את הדיבור

"אם תחשוב שאינך יכול לבצע דבר מה ושככל הנראה תיכשל, סביר להניח שתהיה צודק. אם תחשוב שאתה יכול לבצע ושככל הנראה תצליח, סביר להניח שגם אז תהיה צודק..." (אלמוני) ביצוע איכותי אינו מקרי והוא קשור במחשבות, ציפיות ודיבור עצמי לא פחות מאשר בהכנה פיזית או טכנית. ספורטאים מובילים מאמנים את גופם לביצוע מדויק בקצב מדויק, וכן את שכלם לחשוב מחשבות מדויקות ולהתמקד בדברים מסוימים. אם זה מסייע לספורטאים מובילים, זה יכול לסייע גם לכל אדם שמעוניינים אותו ביצועים איכותיים ויוצאי דופן. אחת השיטות המשמעותיות ביותר לקידום ביצועים איכותיים הוא אימון עצמי בדיבור עצמי חיובי. כולנו מדברים עם עצמנו ברגע זה או אחר. מעטים מאיתנו ערים ומודעים למה שאנו אומרים לעצמנו. חידוד המודעות ורכישת שליטה על הדיבור העצמי יכולה לסייע רבות בשיפור היכולת האישית שלנו. להלן כמה הסברים וכלים מעשיים לשיפור יכולת זו.

מהו דיבור עצמי?

דיבור עצמי מכיל את כל המחשבות המכוונות והאקראיות העוברות בראש. הוא כולל גם את כל הדברים הנאמרים "בלב" ובקול רם. דיבור עצמי יכול להיות חיובי: הוא יכול לומר מה לעשות, במה להתמקד וכן להניע ("אני יכול לעשות את זה..."). למרבה הצער דיבור עצמי יכול להיות גם שלילי ("אני סתם כשלון או אל תנסה את זה אפילו..."), פסימי או ביקורתי. דיבור עצמי כזה לא רק שאינו מסייע לשיפור ביצועים אלא אף פוגע בהם. עם זיהוי הופעתו של דיבור עצמי שלילי המטרה היא להעביר את המיקוד מדברים שליליים לחיוביים.

דיבור עצמי שאינו מקדם

קיימות מספר טעויות מאפיינות בדיבור עצמי, שפוגעות בביצועים. קרא את הטעויות המפורטות לעיל ובחן כמה מהן מאפיינות את הדיבור העצמי שלך:

- **מיקוד בעבר או בעתיד** - "הייתי גרוע כשעשיתי משהו דומה לזה פעם..." "אני לא מאמין שפספסתי את ההזדמנות הזאת...". חוסר היכולת להניח לעצמך על שגיאות או ביצועים לא מוצלחים בעבר, מושך את המחשבות והמיקוד הרחק מהמקום בו הן צריכות להיות. בהווה. דבר דומה קורה כשאנשים מטרידים עצמם במה שעלול לקרות. אנו יכולים להשפיע רק על הכאן ועכשיו. זה המקום בו המחשבות צריכות להיות.
- **התמקדות בחולשות במהלכו של ביצוע** - "הקצב שלי איטי מדי..." או "לא הספקתי ללמוד את כל ההשלכות של הנושא שמבקשים ממני להציג...". כדי לשפר את עצמי חשוב לדעת לזהות



במחשבות חיוביות ואין בו מקום לדיבור עצמי שלילי. עליך ללמוד לזהות דיבור עצמי חיובי מראש ולהחליף בו את הדיבור העצמי השלילי.

4. אמן עצמך בעצירת מחשבות. הצעד האחרון הוא לאמן, לאמן ושוב לאמן עצמך בעצירה ובהחלפה של דיבור עצמי שלילי. הדבר מחייב להיות במודעות עצמית מוגברת למשך זמן מה, שכן עצירת דיבור עצמי שלילי לא תקרה מאליה. לאחר תקופת אימון הדיבור העצמי החיובי יהפוך לטבע שני.

העצמי שלך במצבים שונים בהם הנך מבצע משימות. האם הדיבור העצמי שלך מקדם או פוגע?
2. עצור את השלילי. ברגע שהנך מזהה הופעה של דיבור עצמי שלילי, עליך ללמוד לעצור אותו. עצירה כזו הנה קשה ביותר. יחד עם זה, עליך ליצור לעצמך דרכים שיסייעו לך לעשות זאת. למשל, לדמיין שלט עצור אדום וגדול יכולה להיות דרך שימושית לסמן לעצמך את הצורך בעצירת דיבור עצמי שלילי.
3. החלף בחיובי. דמיין לעצמך את ראשך כספל המלא עד גדותיו

כאשר למגייסים טובים יש מנהלים גרועים

מאת קווין וילר, ERD

יקודם, או יזוז בארגון. הוא יכול לנסות לדון על יותר מרחב לעשות דברים בדרכו, אולי ע"י הבאת הבוס להסכים למספר יעדים ניתנים למדידה, או תוצרים עליהם יוסכם הדדית. הוא יכול פשוט להתעלם מהבוס ולראות אם כישוריו והצלחתו יגרמו למנהל להקל בדרישות ממנו. אך כל אחת מאסטרטגיות אלה הנה מסוכנת ובלתי נעימה.

מנהיגות טובה

מאות ספרים נכתבים על מנהיגות מדי שנה, ותוכניות הכשרה מנהיגות הן נפוצות. כמעט כל מי שעבד עבור ארגון גדול ויש לו תפקיד ניהולי, עבר קורס אחד או שניים (או שלושה) בעקרונות ניהול או מנהיגות. ועדיין, לפונקציות גיוס רבות חסרה מנהיגות טובה. וכאשר זה המצב, המגייסים הטובים ביותר אלה כמו פרנק, נוטים לעזוב במהירות.

אני מגדיר מנהיגות טובה, כיכולת לבנות ולתחזק קבוצה בעלת ביצועים טובים מול התחרות. אם אתם יכולים לגייס, ולהניע צוות של אנשים לגבור בביצועים בעקביות על כל אחד אחר, הרי שאתם מנהיגים טובים.

המשמעות של הנהגה אינה לדעת מה כל אחד עושה כל הזמן, ולא לתת הוראות או לכוון עבודה. אלה יכולים להיות כישורים שימושיים עבור מפקח ייצור, אך הם הרבה פחות שימושיים בסביבת גיוס.

ארבעת הנושאים שאני מציג בהמשך נמצאים כמעט בכל ספרות על הנהגה, למרות שיש להם לפעמים שמות שונים.

מנהיגים טובים שואפים לקבל תוצאות עקביות דרך אנשיהם ע"י ביצוע ומימוש הדברים הבאים:

יושרה

מנהיגים יעילים מקיימים את הבטחותיהם. במקרה של פרנק, המנהל לא מימש את מה שאמר בדאיון, ולו ולפרנק לא היו אותן ציפיות ביחס לתפקיד.

בלי יושרה (אינטגריטי) אין אמון, ובלי אמון לא יכולים להיות ביטחון אמיתי או מחויבות. אם אתם מבטיחים משהו לאחד

פרנק גיונסון היה מגייס מנוסה שעבד עבור שתי חברות קודמות. הוא התחיל לעבוד לאחרונה כמגייס טכני בחברת היי-טק גדולה בעמק הסיליקון. פרנק פיתח תהליך גיוס שעבד היטב עבורו. הוא היה איש מקורות גיוס מעולה, והוא מצא מועמדים מוכשרים אפילו כאשר מגייסים אחרים נאבקו. זו הייתה הסיבה העיקרית לכך שהוא התקבל לעבודה.

מנהל הגיוס שמע על כישוריו בתחום המקורות, ורצה שילמד מגייסים אחרים חלק מהטכניקות שלו. פרנק היה נלהב לעבוד בארגון מוכר וידוע, וליהנות מההזדמנות לגייס כוכבים. אבל פרנק היה גם טוב מאוד בסגירה עם מועמדים, והיה המגייס הטוב ביותר אצל מעסיקיו הקודמים.

הוא התחיל תפקיד חדש זה בתקווה שהוא יאותגר ע"י מנהיג מנוסה ומוכשר יותר, ושתהיה לו הזדמנות להגיע לתפקיד המנהל בשלב מסוים.

אבל, תוך פחות משלושה חודשים, פרנק היה מוכן לעזוב. המנהל שלו היה תובעני וציפה לדיווחים מפורטים על הזמן אותו השקיע פרנק בכל משימה, ומה הוא עשה בכל יום. ציפו ממנו לטפל ביותר מ-25 משרות פתוחות, כמו גם להשקיע כמות משמעותית של זמן בהנחיה ולימוד של עמיתיו המגייסים.

מעל זאת, הוא למד להשתמש במערכת ניהול כשרונות ובכלים האחרים שהיו הכרחיים לתקשורת עם מועמדים ומנהלים מגייסים, ולדיווח. הבוס של פרנק גם התקשה לקבל החלטות, וזה שיגע את פרנק. יום אחד הבוס הסכים למשהו והבטיח לעשותו, ואחרי מספר ימים אמר כי הוא שינה את דעתו.

במהלך הדיונים על קבלת העבודה הובטחו לפרנק יותר חופש ופחות משרות לטיפול. הוא לא קיבל כל רמז לכך שהבוס שלו היה מנהל כה קטן או התקשה כל כך לדבוק בהחלטה.

זהו מצב קלאסי: מגייס טוב עם היסטוריה טובה של הישגים, נתקל במנהל חסר ביטחון, וסביר ביותר הנאבק על לשמור על תפקידו. האופציות של פרנק בתוך הארגון מוגבלות, אך יהיה לו קל מאוד למצוא תפקיד טוב יותר במקום אחר.

בתוך ארגון זה, פרנק יכול לחכות ולקוות שמנהלו הנוכחי יעזוב,

של מומחיות ומספיק תבונה או ניסיון, כך שיוכלו להעריך בעיות, ולקבל החלטות מושכלות. זו הסיבה לכך שמומחים מקודמים לעתים קרובות לתפקידי מנהיגות, אבל זה לכשעצמו לא מספיק כדי לעשות מנהיג טוב.

איננו מכירים באמת את הרקע של המנהל של פרנק, אך נראה כי חסרה לו התבונה לקבל החלטות ולדבר עם פרנק.

חזון

יתכן שחשובה ביותר מכל התכונות, היא היכולת להסביר את המטרה, המובן, והמשמעות של ביצוע מהלך, לעורר התלהבות והתרגשות; ולבנות צוות עם חזון ביחס לצפוי קדימה. פרנק חיפש מישהו שיאתגר וילהיב אותו; לא מישהו שיפקח על כל צעד שהוא עושה. כולנו רוצים להיות מונעים לעשות יותר ולגבור על התחרות.

בלי מנהיגות הרוצה לעזור ליצור התלהבות זאת, לא הרבה יעשה. אם אתם מנהיגי גיוס, או רוצים להיות כאלה, אלה נושאים טובים לשילוב בחיי היום-יום שלכם. תגלו כי שיעורי השימור שלכם יעלו, מגייסיכם יהיו יותר פעילים ומחויבים, ותבצעו גיוסים טובים יותר.

ממגייסיכם, קיימו את דבריכם או הסבירו בזהירות למה אינכם יכולים לעשות זאת.

החלטיות

המשמעות של החלטיות היא לקבל החלטות נכונות ומתוזמנות, ולקבל החלטות קשות אותן יכולים לגבות ולאכוף. הססנות, שינוי דעה, ומעבר קדימה אחורה בין פתרונות אפשריים, הם הרכיבים של כשלון כמנהיג.

אחד הדברים שאני שומע לעתים קרובות בעבודות הייעוץ שלי, הוא שהמנהיג לוקח לעצמו זמן רב מדי לקבלת החלטה, ומשנה דעתו באמצע הדרך בפרויקט בלי הסבר. לעתים קרובות, חוסר ההחלטיות נגרם ע"י פוליטיקה פנימית או העדר ביטחון עצמי של המנהל במה שמנהיגות תעשה, אך הוא לא משנה את דעתו. המנהל של פרנק נכשל גם כאן, ולא היה יכול אפילו לדבוק במה שהבטיח בראיון.

מיומנות

מנהיגים לא צריכים להיות מומחים בכל דבר, ובדרך כלל אינם יכולים להיות כאלה. אך הם צריכים להיות בעלי רמה בסיסית

אמרו כן לאשה הבוגרת - זה כדאי

מאת שוקי שטאובר, www.shukistauber.co.il

העובדה שיש נשים מרהיבות ומרשימות גם בגיל לא כל כך צעיר לא מרשימה מעסיקים רבים. ברגע שבמסמך קורות החיים שלה לא מופיע גיל המועמדת, או שהוא כן מופיע אך חוצה את גיל הארבעים פלוס, היא ממילא לא מקבלת צ'אנס להגיע לראיון. וכמובן שיש סיבות נוספות - טובות יותר וטובות פחות, גם בעיני נותניהן.

אנו בכל זאת מבקשים לשכנע את אותם מעסיקים כי כדאי לתת צ'אנס גם לנשים בוגרות, שהרי רוב הסיבות המונעות את העסקתן, כמו השתיים שהוצגו לעיל, פשוט אינן ענייניות. ברור שיש לבחון כל מועמד או מועמדת לעבודה לגופו של עניין. לעניין ההופעה החיצונית או הגיל: יש מספר מצומצם של מקצועות בהם יש משקל משמעותי לגילה ו/או הופעתה של העובדת (או העובד), אך במרבית המקרים החדרתו של שיקול זה לשיקולי הגיוס אינה עניינית ופוגעת במחויבותו הניהולית של המגייס לצרף לארגון את האדם המתאים ביותר לתפקיד.

הדעתנות: מנהל המגייס עובד או עובדת הנוחים יותר לניהול מקל אולי על עצמו אך, שוב, מתעלם ממחויבותו לגייס את האדם המתאים ביותר לארגון. אולי קל יותר לנהל אומרי הן כנועים, אך נכון יותר להתמודד עם בעלי דעות עצמאיות היכולים לסייע להשבת החלטות הניהוליות. ניהול לא אמור להיות עבודה קלה.

את עיוותי ההעסקה של נשים יש לתקן לא רק בגלל סיבות ערכיות אלא גם מסיבות פרקטיות (ולא, אנחנו בהחלט לא חושבים, שצריך להעסיק אישה רק משום ששכרה בשוק העבודה נמוך יותר; אבל מה לעשות וזהו המצב: יש מעסיקים ששיקול זה נלקח אצלם בחשבון), מאותן סיבות פרקטיות נסביר מדוע כדאי להעסיק נשים בוגרות, מעל גיל 45 - קבוצת אוכלוסייה המתקשה למצוא עבודה.

מקורו של הקושי של נשים בוגרות למצוא עבודה מצוי במספר סיבות, אציג שתיים מהן:

סיבה אחת, בין המעסיקים היו מי שאמרו לי כי הם מעדיפים לא להעסיק נשים בוגרות כי ניסיון חייהם וביטחונן העצמי הופך אותן לדעתניות וביקורתיות והדבר מקשה על ניהולן. סיבה שנייה, להופעה החיצונית משקל רב בהחלטה בבחירת עובד את עובדת, במקצועות מסוימים אף יש לה משקל מכריע. כמו כן, מן המפורסמות הוא שבמקרה של גיוס עובדת שיקול זה מהותי בהרבה מאשר במקרה של גיוס עובד. לא מעט מעסיקים מודים כי הם מעדיפים שלא לגייס עובדת שקמט מדאיג התנחל על לחיה או שמונתיה כבר לא צרות כשהיו, אלא עובדת צעירה ורעננה. את המשפט 'שיהיה עם מה לשטוף את העיניים', שמעתי יותר מפעם אחת.

העבודה. בעל המתפרנס יפה ו/או ילדים שכבר לא זקוקים לתחזוקה כספית שוטפת, נותנים לה במקרים רבים את האפשרות להתייחס לשכרה כהכנסה נוספת שחיוניותה הכלכלית גרידא - פחותה.

לסיכום, המסר המרכזי שביקשנו להעביר בשתי המאמרים הוא זה: אפליה של נשים בשוק העבודה מקורה בדעות קדומות ושיקולים שהם על פי רוב לא רלוונטיים. אפליה זו גורמת נזק גם לארגון המפלה, נזק שהוא בדרך כלל אינו מודע לו. נזק הבא לידי ביטוי באי מיצוי הפוטנציאל של ההון האנושי שעומד לרשותו, או שיכול היה לעמוד לרשותו לו היה מתנהל בהגינות ובמקצועיות. ולמרבית האבסורד, דווקא אפליה זו עוד מוסיפה ומגבירה את כדאיותה הכלכלית של העסקת נשים משום שהיא, למרבה הצער, מאפשרת במקרים רבים למעסיקים לקבל יותר פחות.

שוקי שטאובר, יועץ לניהול ובעל טור ב-YNET, חיבר שמונה ספרי ניהול ובהם 'דושימים' ו'התפקיד שלך!'. ספרו החדש 'מגויס לך? המדריך השלם למעסיק ולעובד' יוצא לאור בחודש הבא. כתבות נוספות ופרקים מהספרים באתר: www.shukistauber.co.il

וכמובן שיש סיבות נוספות לכדאיות העסקתן של נשים בוגרות: יש להן פחות סיבות להיעדר מהעבודה. הן לא עושות מילואים, הן אינן יוצאות לחופשת לידה ולא לבדיקות טרום הריון, אינן צריכות לצאת מוקדם כדי לאסוף את הילד מהגן ולא מחלקות דאגות בעבודה עם דאגות לילדים קטנים בבית.

עקב גילן, הן מאופיינות בבגרות, ניסיון חיים ואיזון נפשי רב יותר מעטים הם מקומות העבודה שתכונות אלו יחשבו אצלם כשליליות.

כמו כן, משום ששוק העבודה נוהג עמן בחוסר הגינות, או למצער בכסילות, הן חרדות יותר לשמירה על מקום עבודתן ועל כן ניתן להניח כי יגלו יותר נאמנות וישתדלו יותר בביצוע משימותיהן כדי להמשיך ולהימנות על שורות עובדיו.

שוב נעזי ונעלה את הסיבה הפרקטית שמניעה לא מעט מעסיקים העלות האלטרנטיבית. אי ההבנה של מעסיקים רבים את תרומתן האפשרית האמיתית של נשים בוגרות לארגון גורם לכך שימחרין בשוק התעסוקה נמוך יותר.

במקרים לא מעטים הן עצמן נכונות להתפשר על גובה השכר כדי לקבל עבודה ראויה. כמו כן, פעמים רבות גובה השכר הוא לא השיקול העיקרי שלהן בקבלת ההחלטה האם לקבל את

למה לתהות? אתם תדעו! לדעת דרישות משרה, למדוד בדיוק כל מועמד, ולעקוב

מאת ד"ר וונדל וויליאמס, ERD

אתם תדעו!

"אתם תדעו". מתייחס למושג. במקרה של התקן דלת המוסך, זה אומר לראות אור אדום או ירוק. במקרה של גיוס זה אומר לקבל "לך על זה!" רועם, "לפחות לא הייתי צריך לעשות זאת" נאנח, "בוודאי הפסדתי כסף על זה", או "למה אני צריך לשלם למגויס עצמאי עבור משהו שיכול להיעשות פנימית?". משוב אומר לנו איך רואים את ביצועינו.

ביקור חוזר בנקודות מרכזיות

בלי אנשים, חברות הן רק אוסף של בניינים, רכוש וציוד. איכות אנשים = איכות חברה. למרות שנדרשים עובדים כדי למלא את הבניינים, לנהל את הרכוש, ולתפעל את הציוד, אין צורך ביועץ יקר כדי להבין שרק לעתים נדירות עובדים הנם פרודוקטיביים במידה שווה.

אנו מכבדים כבאים שמכבים שריפות, רופאים שמרפאים מחלות, ומנהנדסים הבונים גשרים שלא קורסים. האם היינו מרגישים אותם דבר לו כל אחד מגורמים אלה היה מצליח רק במחצית מעשייתו? מחקרים והניסיון מראים לנו כי כמחצית מהאנשים המגויסים, נכשלים בעמידה בצפיפות ביצועים. מי אתם חושבים שהביא אנשים אלה לארגון מלכתחילה?

משוב, חיובי ושליילי כאחד, צריך להילקח ברצינות. אם מנהלים מגויסים יודעים כי מגויסיהם הפנימיים או החיצוניים מביאים

מצאתי את המשפט הבא מודפס על גאדג'ט קטן וחכם המחובר לדלת המוסך שלי. כאשר הדלת פתוחה, הוא שולח סינגל למקלט אלחוטי המבזיק אור אדום המודיע לי שביתי אינו מוגן. כאשר הדלת נסגרת, המקלט מבזיק אור ירוק.

והנה המשפט: "איני תוהה. אני יודע". מה המשותף לדלתות מוסך ביתי ולגיוס? שניהם שערים שכאשר נשארים ללא השגחה, עלולים להכניס פנימה גורמים לא רצויים.

קחו לדוגמה גיוס, פנימי וחיצוני כאחד. לא מזמן קראתי מאמר על הצורך לגבור על רגשי הנחיתות הכלליים של תעשיית הגיוס. הרשיתי לעצמי לגנוב אחדים מהרעיונות במאמר זה:

- מגויסים עושים לעתים נדירות את הדברים הבסיסיים.
 - מגויסים זוכים לעתים קרובות ליחס של תושבים מדרגה שניה.
 - חברות = אנשים = חברות.
- אלה נקודות מצוינות, והן דוגמאות מעולות של משוב דלת-מוסך.

למה לתהות?

"למה לתהות?" מתייחס ללא לדעת. במקרה של דלתות מוסך, זה מתייחס לשמירה בחוץ של דברים רעים, ואפשרות כניסה לטובים. במקרה של גיוס, זה אומר לתהות האם מגויס מגיש מועמדים בלתי מתאימים, אנשים הדורשים הכשרה נוספת, או עובדים העלולים לעזוב בטרם זמן. מגויסים מקצועיים גם תוהים אם מעריכים בארגון שהם אכן ראויים לשכרם.

מתיאורי משרות, והן לא באות ממנהלים. המקור הטוב ביותר הוא ראיונות עם מחזקים בתפקיד.

למדוד בדיוק כל מועמד

ראיונות הנם בלתי מדויקים. בנוסף לאי ידיעה ברורה של דרישות תפקיד, ראיונות נוטים לפרשנות אישית ולבלופים. למעשה, בכל ספר ראיונות או מאמר שקראתי, העצות למחפשי עבודה הן לא לומר כלום ולא לעשות כלום כדי לקבל את העבודה. הסיכויים נגד המראיין הם המשמעותיים.

עם זאת, מה אנו אומרים למראיינים הטוענים שהם לגמרי אובייקטיביים ומסוגלים לזהות בקביעות בלופים של מועמדים? שום דבר. אנו צריכים לארוז ולשלוח אותם למוזיאון. מה, אתם אומרים, מבחנים הנם מוגבלים ולא מדויקים? מצטער, ראיונות הם צורה אחרת של מבחנים, וככאלה הם מבחנים גרועים. כל מגייס שרוצה לזכות בהכרה כישוריו, חייב להפוך למומחה במבחנים. זה כולל טכניקות ראיון מבוסס התנהגות, טכניקות מבוססות מצבים, מבחני עט ונייר, סימולציות, מקרי מבחן, תרגילי תזמון, וכו'.

לבסוף, הוא צריך עקוב אחרי כל מגויס, להשוות ציוניו טרום-גיוס עם ביצועים לאחר גיוס, ולבצע התאמות כנדרש. אני מקווה שאנשים יהיו חכמים וילמדו את הדברים הבסיסיים של הגדרת כישורים ומדידתם. זו הדרך היחידה בה מגייסים הלוקחים את תפקידם ברצינות, יכולים בהדרגה לזכות בכבוד ובהכרה עבור תרומתם לבריאות הכוללת של הארגון.

להם עובדים עם כישורים משתנים, או אם מגייסים יודעים שרק לעתים נדירות הם מבצעים את הדברים הבסיסיים, הרי אין לצפות לקבלת פנים חמה ונלהבת. אז מה הם הדברים הבסיסיים של גיוס? על פני השטח, הם פשוטים מאוד.

יש שלושה שלבים:

1. לדעת דרישות משרה.
2. למדוד בדייקנות כל מועמד.
3. לעקוב

לדעת דרישות משרה

לעתים קרובות יותר מאשר לא, דרישות משרה מבוססות על דיונים עם מנהלים ותיאור משרה. מה עלול להשתבש? ובכן, מה עם מגייסים המשליכים מועמדים מוכשרים מעבר לקיר, ומנהלים מגייסים המשליכים אותם בחזרה, מתלוננים שאינם עומדים בפרופיל. למה מתרחשת "השלכה מעבר לקיר" זאת? תיאורי משרות הנם מלאכותיים וכלליים, מיושנים, ומנהלים לעתים קרובות לא מבצעים את עבודת הכפיף.

חשבו על כך. אלא אם כן המנהל שלכם עשה את עבודתכם, כמה הוא יודע מה נדרש? הרעיון שכל מנהל יידע לעומק על תפקידי כפיפים הוא פנטזיה טהורה. מחזיקים בתפקיד הם היחידים היכולים להסביר מיומנויות יום-יומיות; מנהלים מגדירים מה לצפות. זו אריזה יפה. בקיצור, מיומנויות תפקיד לא באות ממשאבי אנוש. הן לא באות

8 טיפים להורדת הלחץ במשרד

מאת מדי נבון, מאמן ויועץ עסקי בכיר navon@bezeqint.net

בארה"ב, כ-60 אחוז מהביקורים אצל רופאים נובעים מאירועים הקשורים ללחצים. אנו יכולים להאריך את חייו ואת איכותם באמצעות הקטנת הלחצים בעבודה. בחרתי למענדך ב-8 טיפים להורדת הלחץ במשרד:

ארגן את המשרד

בין אם אתה פועל מביתך או במשרד חיצוני, הגורם החשוב ביותר להורדת הלחץ הוא ארגון המשרד. הארגון כולל: ארגון הזמן שלך סיים תחילה את המטלות הלא חביבות עליך, מצא את שעות הפעילות הפרודוקטיביות ביותר שלך ו"נקח" אותן מהפרעות (טלפונים, פגישות, סידורים מנהליים). קח קורס לניהול זמן. למד לאהוב את המחשב שלך. אם הנך שונא מחשבים, למד לנצל את תוכניות המחשב החשובות לך. אינך חייב לגלוש 6 שעות ביום. הזמן חבר או איש מקצוע, אשר ילמד אותך לתייק

לפני 200 שנים הייתה תוחלת החיים הממוצעת 35 שנים, ואילו לפני 100 שנים עלה המספר ל-45 שנים. רוב הסיבות לתוחלת החיים הקצרה לא היו תלויות באורח החיים, אלא במחלות זיהומיות ובמגפות.

אם היית חקלאי לפני 100 שנים, היית בעל כושר גופני גבוה, לא עישנת, ולא שתית משקאות חריפים, ועדיין היית עלול למות כבר בגיל 25 ממגפת חולירע, או מעקירת שן אשר הזדהמה. לעומתך, חוואי אחר אשר גר בחווה לידך - בטלן, שתיין ומעשן כמו קטר, יכול היה לחיות עד גיל 80. המסקנה: לאנשים לפני 100 שנים כמעט ולא הייתה שליטה על תוחלת החיים שלהם.

כיום, תוחלת החיים כמעט והוכפלה, אולם הגורמים למוות השתנו ורובם תלויים בנו ובאורח חיינו. המתחים גורמים לחלק מאתנו "לפצות" את עצמם באכילת מזונות עתירי קלוריות וסוכרים. מזונות אלה גורמים להשמנה, למחלות לב ולמחלת הסוכרת הקטלנית.

עשוי להעלאות שלל רב ערך בצורת רשימת הבוגרים מהאוניברסיטה שלך, חברים ותיקים מ"הצופים" או מהמילואים, איש עסקים אשר ישב לידך בטיסה, או כרטיסי ביקור אותם אספת בכנס. יתכן וחלק מהם יוכלו לסייע לך באיתור מקום עבודה חדש, או בקשר אישי למנהל אשר אליו אתה מוזמן לראיון.

קבל החלטות והאצל סמכויות

קבל החלטה מי מבצע. אחרי שהחלטת, הבהר עם העובד את הנדרש, וקבע לוח זמנים לביצוע ולדיווח. אחד הפחדים הנפוצים בין מנהלים הוא הפחד מפני האצלת סמכויות. בדוק עם המאמן שלך מהיכן הוא נובע, וכיצד תוכל להשאיר את הפחד אחרך. סוד הקסם = אמון באנשים. האצלה כזו תחבב עליך את העובדים, תאפשר לך להתמקד בעיקר, ותאפשר לך להקטין את רמת המתח בה אתה פועל. שני תפקידי של מנהל הנם: לקבל החלטות, ולבצען.

אם הנך עובד עצמאי ללא כפפים, למד להטיל על עצמך ולבצע (ולא לדחות) גם את המטלות השנואות עליך (ריכוז החומר למנהל החשבונית, תשלומי מיסים, טיפולים ברכב, וכו').

ארגן את המערכת סביבך

אחת הסיבות לניצחוננו של גנרל נורמן שוורצקופ' במלחמת המפרץ הראשונה, הייתה יכולתו לארגן את הלוגיסטיקה עבור כוחותיו. ארגן סביבך את הנדרש ליעול סביבת העבודה שלך. תוכנת מחשב של מיקרוסופט או יומן ידני, טפסים לסימון "מה לעשות היום", מדבקות צהובות, מספריים, סרגל, ניילוניות וקלסרים ריקים. עליך לדעת היכן הם, ולשלפם בצורה כמעט עיוורת. כל חיטוט תחת הניירת למציאת השדכן, איתור ניילונית לתיק, או מיקום לא נוח של טלפון אשר לא יאפשר לך לרשום בקלות הודעות או לעלעל בניירת תוך כדי שיחה, יוסיפו לנקודות המתח השליליות שלך.

אני מציע למנהלים להביא למשרדם חברים מתחומים אחרים או את המאמן שלהם. אתה תופתע מרעיונותיהם, מהצעות פשוטות לסדר, ומנקודות מבט חדשות על העסק אותו חשבת למושלם. לאחר הביקור תשמע את עצמך אומר את המשפט אותו אמרו אנשי המערות כאשר ישבו סביב המדורה, ואחד מהם התחיל לגלגל אבן חלקה אשר הפכה לגלגל הראשון: "איך לא חשבתי על כך קודם?!"

אל תהיה נגיש להפרעות

מדיניות הדלת הפתוחה נהדרת ברמות מסוימות. כניסת עובדים, מנהלים אחרים, או אורחים אשר חלפו ליד חדרך במקרה, הנם "ערפדי זמן ואנרגיה".

סגור את הדלת, שים וילון, סובב את שולחןך לכיוון הנגדי, תלה על הדלת שלט "נא לא להפריע". סגן את שיחות הטלפון, והחלט על "שעות שקט" בהן תוכל להכפיל את התפוקה שלך ללא

את החומר החשוב, והיפטר מכל השאר. אל תשכח לגבות את המחשב ולשמור את העותק במקום מרוחק. אל תאסוף חומר אשר אינו חיוני, בתקווה כי יבוא יום ותמצא זמן לקרוא אותו. אם עבר חודש ולא קראת, עשה משהו חיובי למען עצמך - זרוק אותו למיכל ציבורי לאיסוף ניירת.

מנהל אותו אימנתי, נהג לאסוף קטעי עיתונים כדי להישאר מעודכן ולהראות "ידען". אחרי שהבין מדוע הפך ל"אספן כפייטי", הפסיק לאגור ולתייק את העיתונים בקרטונים, ונפטר מהם.

קבע סדרי עדיפויות

בין אם אתה נמצא בתהליך של אימון ובין אם לא, אין מספיק מילים לתאר את החשיבות של קביעת מטרות, ובדרך אל המטרות - קביעת יעדים. מחקרים רבים הוכיחו שוב ושוב את העובדה, כי למנהלים מצליחים יש מטרות מוגדרות וכתובות. תוכל להמשיך ולשנות בעתיד את המטרות כדי שיוכלו אותך אל החלום שלך, אולם למען השם, כתוב אותן. ליעדים הכתובים רשום סדרי עדיפויות מ-1 ועד 4.

1 - דחוף ביותר, 2 - דחוף, 3 - לא דחוף, 4 - דחוף לפח האשפה. אם לקחת נייר ליד, אל תניח אותו עד שתסיים לטפל בו. אם יש לך הפרעות קשב, מצא מאמן מומחה אשר יכול לסייע לך לארגן את לוחות הזמנים וסדרי העדיפויות.

תכנן

בסיומו של חודש רשום את המטרות לחודש הבא. פצל את המטרות על בסיס שבועי. בסיומו של יום העבודה ערוך רשימה של "בוצע" ו-"לא בוצע". והקדש 5 דקות לתכנון יום המחר. התהליך קצר, התוצאות מדהימות. אל תמחק את המטלות אשר בוצעו. עבור עליהן בקו לסיום. ייתכן ובעתיד תזדקק לבדיקת התאריך של פעולה מסוימת. קיימים נושאים בהם אין צורך בתיק הגוזל זמן. יתכן וקופסת פלסטיק או קרטון יספיקו, ובסיום הפרויקט תוכל לזרוק את תכולתן או לתייק בתוך שקית ללא חשיבות לתאריכים.

נקה את שולחןך

מבט אחד על שולחן עמוס ולא מאורגן, יכול להרוס לך את הבוקר כמעט כמו קפה עם חלב מקולקל.

נקה, ארגן, רכוש ארגונית, חבילות של מדבקות צבעוניות ומקרים עבים לסימון. אל תתפתה להשאיר את השולחן לא מאורגן למחר. גם אם אינך הטיפוס "הביורוקרטי" האמון על סדר וניקיון. קלסרים וקופסאות מתייגים ושולחן המאורגן גם בחציו, יכולים להאיר לך את הבוקר.

היפטר או נקה את לוח השעם עם המדבקות הצהובות "לביצוע" התקועות עליו מזה שבועות. 'מדוע אתה פוחד להשליך אותן?', מה חוסר הסדר מקרין עליך לכל מי שנכנס למשרדך? גש כעת והתחל לזרוק. אם הנך בין תפקידים, "סדר פסח" בניירת

ללא מעלית, צא לרחוב, עלה לגג, גש לגן ציבורי, וקרא פרק מספר.
שים על אוזנייך ווקמן או "אמ-פי3" עם מוזיקה (אל תאזין לרדיו. החדשות, מבזק החדשות, המאזינים הכועסים של דידי הררי, או הלקוחות של ורדה רזיאל ז'קונט, עשויים לקלקל לך את ההפסקה). עשה מדיטציה במשרד, או הכנס לבית כנסת קרוב והתפלל (לא תאמין כמה שקט זה יכול להביא לך). שמור על כושר גופני סביר, הקטן את כמויות הקפה ושתה מים. אם אתה מעשן, נסה להפסיק או להקטין כמויות. והחשוב מכל מצא לך מאמן אשר יסייע לך להגשים את חלומך. הדרך אל החלום עשויה להיות זרועה בנקודות חן מענגות, מאתגרות ומפיגות מתחים. לכל אחד מאיתנו יש שליחות מסוימת אותה הוא אמור להגשים בחייו. האם אתה יודע מהי "השליחות שלך?"; האם אתה בדרך להגשמתה?

הפרעות טלפוניות.
למד לומר לא ל"נחשים בדשא" - סחטנים רגשיים הזקוקים לך חדשות לבקרים. לסחטנים אלה היכולת לזהות במהירות "קרבנות" המוכנים לסייע להם בקצב הולך וגדל. "אשתי חולה ועלי לעזוב מוקדם, האם תוכל להחליף אותי ב-...". "אני חייב לצאת לשיבה בחוץ, ומחכה ללקוח. האם תוכל להיפגש אתו ולהוריד אותו מעליי". במקרים של "נחשים בדשא" זכור לשים מגבלות לסחטן. "אני יכול להחליף אותך רק פעם בשבוע לשעה", "עלי לסיים את הפרויקט שלי עד סוף השבוע, ואוכל לעזור לך רק בעוד 10 ימים". אם אתה ממשיך להיכנע, בדוק עם המאמן שלך מדוע הפכת ל"סייען", איזה צורך זה ממלא עבורך, ובמה זה עולה לך?

הפסקה ל-"מילוי המצברים"
גם עם אתה עמוס ביותר, עשה הפסקה. צא מהמשרד, רד ועלה

ארגונומיה כמפתח לבריאות וליעילות

מאת דלית בן-טובים, יועצת ארגונומית והמנהלת המקצועית של www.ergo4u.co.il
info@ergo4u.co.il

ואת התפוקה שלו ובמטרה ליצור עמרו סביבת עבודה ראויה ובריאה. בסביבה כזו, הוא יוכל לעבוד בנוחות, בבטיחות וביעילות. הנחת היסוד היא שסביבת העבודה והתנהגות המשתמש הם שני הגורמים העיקריים העלולים לפגוע בבריאות, ביעילות ובתפוקה של העובד. לכן, יישום עקרונות ארגונומיים משלב תכנון נכון של עמדת העבודה יחד עם שימוש באביזרים ארגונומיים. מחקרים בינלאומיים קבעו כי סביבת עבודה המעוצבת על פי התפיסה הארגונומית, בשילוב הדרכות ועידוד למתיחות ותרגילי שחרור, תקטין את הפגיעה בבריאות העובד בצורה משמעותית ותגדיל את התפוקה והיעילות שלו. בנוסף, על פי המחקרים הללו, ל-70% ממשתמשי המחשב נגרמים נזקים ממשיים למערכת השריר והשלד. נזקים אלה נובעים בעיקרם מפעולות חוזרות ונשנות של הידיים בזמן הקלדה, מתנוחה סטטית של הצוואר, מעומס יתר על חוליות הגב התחתון ומירידה בחוסן השרירים. ירידה בביצועי העובד, היעדרויות מהעבודה, צמירת שעות נוספות בשל חוסר יעילות, ופגיעה במוטיבציה של העובד, הן רק חלק מתוצרי הלוואי של נזקי הבריאות המצטברים בעבודה אינטנסיבית מול מחשב. לא פלא שמנקודת המבט של המעסיקים הטיפול בכך נשמע פתאום הגיוני: הנזקים הללו עלולים לגרום באופן ברור לפגיעה בתפוקה ובהכנסות החברה לטווח הארוך. כאבי העורף והגב, למשל, נגרמים בדרך כלל בשל תנחות ישיבה לא נכונה, שגורמת לעומס וללחץ על חוליות הגב התחתונות. ישיבה זקופה על כיסא ארגונומי, קיבוע מסך מחשב בגובה הנכון (הגבול העליון של המסך צריך להיות בגובה העיניים), העתקה ממסמכים הממוקמים בגובה המסך, והפסקות קצרות למתיחות

מי מאתנו לא מצא את עצמו בסיומו של יום עבודה מפרך מול מסך המחשב, עם עיניים אדומות וצורבות, עם פרקי יד ואצבעות שחוקים, עם צוואר תפוס וכאבי גב, או עם כולם גם יחד? בעידן טכנולוגי חדש, בו נולדות צרות חדשות, נוצר גם פתרון חדש: הייעוץ הארגונומי - עזרה ראשונה למשתמשי המחשב הכואבים. עד לא מזמן, כשהיינו נכנסים לחנות מחשבים כדי לקנות ציוד היקפי למחשב האישי, במקום זה שהתמלא בשאריות נס-קפה, אפר, או פירורי לחם, המליץ לנו איש המכירות החרוץ על ערכת האביזרים הארגונומיים החדשים והמדדהים שיצאו עכשיו לשוק. הסיכוי שקיבלנו את ההמלצה שלו היה גבוה, בעיקר מכיוון שההפרש בסכום הקנייה ממילא אינו גדול כל-כך. "בטח לא יזיק שאביזרי המחשב יהיו ארגונומיים", ניחמנו עצמנו על החור בהשכלה שעה שהקופאי גיהץ לנו את כרטיס האשראי. היום השתנו פני הדברים. המודעות לנזקים שעלולה לגרום ישיבה ממושכת מול המחשב גוברת, ונדמה שיותר ויותר משתמשי מחשב ומנהלי חברות מפנימים את החשיבות של הייעוץ הארגונומי, במטרה לעקוף את שדה המוקשים הזה ולמנוע את היווצרותם של הנזקים הבריאותיים האלו מבעוד מועד. המודעות הגוברת הזו לצורך בייעוץ ארגונומי, לקיומן של סדנאות ארגונומיות למשתמשי מחשב על בסיס יומיומי, ולשימוש בציוד ארגונומי, אינה מקרית או אופנתית. זאת, מהסיבה הפשוטה שתורת הארגונומיה מציעה לא רק טיפול בנזקים בריאותיים, אלא גם הגברה וייעול של תפוקת העובד. בבסיסה, מייחסת התפיסה הארגונומית חשיבות רבה להבנת הצרכים האישיים והמגבלות של העובד ביחס לסביבת העבודה שלו. זאת, על מנת לייעל ולשפר את איכות העבודה

מומלץ למקם את המקלדת בגובה המרפקים, כשמפרק היד לא במצב כיפוף או פשיטה אלא במצב ניטרלי. כדי לעבוד לאורך זמן ולמנוע הצטברות נזקים לטווח ארוך, מומלץ אף להשתמש בפדים תומכי כף יד ובמקלדת ארגונומית, כאלה שבנויים לתנוחה נכונה יותר של האצבעות ופרקי היד בזמן עבודה.

תרגיל מתיחה למכופפי כף היד

שב זקוף והושט ידיים לפניכם בגובה הכתפיים. מתח את כפות הידיים לכיווןך כשהאצבעות פונות לתקרה. שהה 10 שניות, חזור על המתיחה כשהאצבעות לרצפה.

אין ספק שבשנים האחרונות הפך המחשב לידידו הטוב ביותר של האדם. המהירות, הזמינות והאיכות של ביצועי המחשב האישי המודרני הפכו אותנו למשתמשים כפיייתים, לתפוזי שרירים וגב ולטרוטי עיניים. מומלץ לעצור מדי פעם, בשביל הגוף והנפש, לחלץ איברים, לשחרר את השרירים, לבצע כמה תרגילים, ואולי אפילו לצאת החוצה למספר דקות, כדי להתפעל מיופיו של איזה פרח עונתי שצמח פתאום בגינה הסמוכה, כך, ממש מתחת לאפינו.

הכתבה פורסמה לראשונה בעיתון אלקטרוניקה.

ולתרגילים, ימנעו "התאבנות" ולחץ על החוליות ויפחיתו באופן משמעותי את כאבי הגב והצוואר.

תרגיל מתיחה לעורף ולצוואר במצב של ישיבה זקופה, שים ידך על העורף וקרוב בעדינות סנטר לחזה. הקפד שהכתפיים יישארו מתוחות לאחור.

גם כאב עיניים הוא מצרך שכיח למי שהמחשב הוא ידידו הקרוב ביותר במרבית שעות היום. מסך בהק מדי או חדר מואר מדי ומסנוור, עלולים לגרום לתחושת טשטוש קלה ולכאב. הפתרון יכול לבוא בדמות שימוש במסכי קרינה או במסכי NIRL מהדור החדש, שיכולים לחסוך אי נוחות רבה, ובביצוע פעולת המצמוץ. כן, מצמוץ! תפקידו של המצמוץ בחיינו, בין היתר, הוא למנוע את היובש בעיניים, שפוגע בריכוז לטווח ארוך יותר.

תרגיל מנוחה לעיניים

כל חצי שעה מומלץ לעצור לחצי דקה, לשים את כפות הידיים על העיניים ופשוט לתת להן לנוח.

למי שסובל מכאבים בפרקי האצבעות והידיים בשעת הקלדה,

סקר Jobmaster.co.il: 13 אחוז מהישראלים מעדיפים להיות עצמאים מאשר תחת בוס כלשהו

- 20 אחוז ענו כי לא משנה להם איזה בוס, העיקר שהמשכורת שלהם תגיע בזמן.
- 4 אחוזים ציינו כי הם מעדיפים בוס שיסתובב כל היום בין העמדות ויבקר את העבודה מקרוב.
- שי חן, מנהל פיתוח עסקי ב-Jobmaster.co.il, אומר כי העובד הישראלי מעדיף להיות עצמאי בדרך עבודתו בצורה זו או אחרת, אם על ידי פתיחת עסק משלו או על ידי עבודה במקום כזה המאפשר לו מקסימום עצמאות ויצירתיות.

- מסקר שערך לוח התעסוקה המקוון Jobmaster.co.il עולה כי 13 אחוז מהישראלים מעדיפים להיות עצמאים ולא שכירים תחת ניהולו של בוס כלשהו.
- הסקר בדק בקרב 600 גולשים איזה סוג בוס היו מעדיפים במקום העבודה שלהם.
- התוצאות הראו כי: רוב הנשאלים, 63 אחוז, ענו כי הם מעדיפים בוס שינהל את העבודה מרחוק, ללא כל מעורבות בעבודה השוטפת.

מטריקס זכתה בתחרות "בריאות במודעות" עבור דאגתה לבריאות עובדיה

יהושע שמר, מנכ"ל מכבי שירותי בריאות, נימק את בחירתו: "מטריקס מתמקדת על סיוע לעובדיה בשני תחומים: מניעת תאונות דרכים ומניעת עישון. בנוסף לסדנאות בנושאי בריאות לעובדים, החברה פעלה בשלושה מישורים חיוניים לתכנית קדום בריאות במקום העבודה: הכרזה רשמית על קדום בריאות בנושא חשוב לחברה, קביעת יעדים, ושינויים סביבתיים התומכים ביעדים תוך השקעת משאבים בנושאים הנבחרים".

בין ההטבות אותן מספקת מטריקס לעובדיה: כל עובד מקבל

מטריקס, החברה המובילה בישראל בתחום ה-IT והמעסיקה כ-2,500 עובדים, הוכתרה כזוכה בתחום "בריאות במודעות", אשר נערכה על ידי מכבי שירותי בריאות ודה מרקר. מטריקס זכתה בתחרות בעבור דאגתה לבריאות ובטחון עובדיה. מטריקס הכריזה על שנת 2006 כ"שנת בריאות", במהלכה מועברים קורסים והדרכות בנושאים שונים הקשורים לבריאות ובטיחות וניתנים הטבות ומתנות שמטרתן לסייע בהבטחת בריאותם ושלומו של העובדים. חבר השופטים בראשות פרופ'

(חוויתית) במצבי חירום לעובדי החברה ב"מסלולים" וילדי העובדים ונהגים חדשים ב"נהיגה בשליטה".

יעל פרדקין מוצפי, סמנכ"ל משאבי אנוש במטריקס, אמרה: "אנו גאים ושמחים על כך שהפעילויות הרבות שאנו מבצעים למען בריאות ובטחון העובדים, זכו להכרה של צוות השופטים, אשר בחר בנו מבין כל החברות הגדולות והמכובדות שהשתתפו בפרוייקט המבורך הזה. במטריקס, העובדים הינם הנכס החשוב ביותר של החברה. אנו מאמינים בכך באמת ובתמים, ולכן גם דואגים הלכה למעשה לבריאותם ובטיחותם של העובדים".

ביטוח בריאות חיים, וקרובים מקרבה ראשונה מקבלים סבסוד של למעלה מ-90% לביטוח הבריאות. בנוסף, מטריקס מאפשרת לעובדיה להיגמל מעישון באמצעות טיפולי גמילה על חשבון החברה. החברה מציעה גם קורסי החייאה ועזרה ראשונה, סדנאות חוויתיות לגילוי מוקדם של סרטן השד, הרצאות בנושאי תזונה נכונה, גורמי סיכון ודרכי מניעה של התקפי לב, סוכרת, יתר לחץ דם. הרצאות וסדנאות בתחומי ההומיאופתיה, רצפת האגן, סוגי סרטן נוספים שהם שכיחים ועוד תחומים מתחומים שונים, כאשר כל הזמן חושבים על נושאים נוספים וחדשים שעשויים לעניין ולתת ערך מוסף. בתחום הבטיחות מטריקס מעבירה קורסים לנהיגה נכונה

חברת הייעוץ קומסק תגייס 30 מומחי אבטחת מידע בחודשים הקרובים

ל-160, גידול של קרוב ל-25 אחוזים. חלק מהעובדים מיועדים לעבודה בארץ, וחלקם לעבודה בחברות הבת של קומסק בחו"ל. נסים בראל, נשיא ויו"ר קומסק, מציין כי גיוס העובדים נועד לעבות את מערך הייעוץ המקצועי של החברה, ולתת מענה למספר רב של פרויקטים בהם זכתה לאחרונה בארץ ובחו"ל.

קומסק, חברת הייעוץ הגדולה בארץ בתחומי אבטחת המידע וניהול הסיכונים, הודיעה על פתיחת מהלך נרחב של גיוס עובדים, במסגרתו יגוייסו בחודשים הקרובים לחברה כ-30 מומחים לאבטחת מידע ולניהול סיכונים. עם השלמת מהלך הגיוס צפוי לגדול מספר עובדי החברה מ-130

קבוצת מלם גייסה כ-250 עובדים מתחילת השנה

פילוח נתוני הגיוס מצביע על כך כי מרבית העובדים שגוייסו יועדו לתחומי ה-System, ישום והטמעה של ERP תחום ה-Realtime, ועוד. המשרות הפתוחות הן בתחומי הפיתוח השונים בטכנולוגיות: Web, .Net ו-Java, תחום בדיקות התוכנה והחומרה, Realtime, Oracle application ו-SAP. מקור גיוס עיקרי כיום בחברה הוא קמפיין פנים ארגוני הפועל בשיטת "חבר מביא חבר". קמפיין זה רץ מזה שנה, ובחברה מסבירים כי צורת גיוס זו מהווה כ-50 אחוז מכלל הגיוסים בחברה. במסגרת מבצע זה, עובד המביא מכר לעבודה בחברה זוכה לתגמול כספי נאה ביותר.

קבוצת מלם מגייסת מאות עובדים חדשים לשורותיה. מתחילת השנה גייסה החברה כ-250 עובדים חדשים כאשר על פי הערכת עד סוף השנה יגיע מניין העובדים החדשים ל-500. גם בתחום היועצים מציגה החברה תנופה: גיוס היועצים בחציון הראשון השנה גדול ב-50% לעומת השנה שעברה. מנהלת תחום היועצים בחברה, אורית אלמלך, אומרת: "אנו מרגישים את מגמות הצמיחה בשוק והצורך המתעורר בעובדים מיומנים ומנוסים במגוון רחב של טכנולוגיות, כתוצאה מכך גדל בהתמדה מספר היועצים המועסקים בקבוצה. אנו עובדים מול החברות המובילות במשק וצורך זה מורגש בכל המגזרים".

אינטנטיה ישראל מגייסת עובדים בעקבות זכייתה בפרויקטים חדשים

Java מנוסים. הגיוס הוא לפרויקטים באזור הדרום והצפון. "הגיוס הנו לפרויקטים באזורי הדרום והצפון" אומר עוזי יערי, מנהל היישום בחברה. "העובדים החדשים שיגויסו יצטרפו ל-65 העובדים המועסקים כיום באינטנטיה".

חברת אינטנטיה ישראל תגייס בתקופה הקרובה כ-10 עובדים חדשים שיצטרפו לשורותיה בעקבות שורת זכיות בפרויקטים ליישום מערכת ה-Movex M3 ERP בארץ ובחו"ל. הדרישה הנה לעובדים בתחומי היישום הלוגיסטי והפיננסי וכן מתכנתי

ותיק תחום משאבי האנוש ג'ונתן שומכר הצטרף לבורלנד כסגן נשיא בכיר למשאבי אנוש

במהלך גידולה של החברה מ-2,000 ליותר מ-5,500 עובדים. שומכר עזר להשלים בהצלחה חמישה מהלכי רכישה ואינטגרציה תוך פחות מארבע שנים.

"אני מגיע לבורלנד בתקופה מרגשת בחיי החברה, ואני צופה למלא תפקיד משמעותי בעתידה של בורלנד הממשיכה לבסס את עצמה כמובילה בניהול מחזור חיי יישומים (ALM), מה שדורש לאייש תפקידים קריטיים בבעלי כישורים מצטיינים בתחומיהם".

בורלנד מיוצגת בארץ ע"י בורלנד ישראל מקבוצת מטריקס. ביזנס אובג'קטס מיוצגת ע"י מטריקס.

חברת התוכנה בורלנד, המובילה הגלובלית באופטימיזציה אספקת תוכנה (SDO), הודיעה כי ותיק התעשייה ג'ונתן שומכר הצטרף לחברה כסגן נשיא בכיר למשאבי אנוש.

שומכר, המוכר כמומחה בגיוס כוכבים ובניית תשתית הפיתוח והמערכות המיועדות לתמיכה ביעדים ארוכי טווח של חברות, מביא לבורלנד יותר מ-20 שנות ניסיון בפיתוח וביצוע פעילויות משאבי אנוש מוצלחות בארגונים גלובליים.

שומכר הצטרף לבורלנד מחברת התוכנה ביזנס אובג'קטס, המובילה העולמית בתחום תובנה עסקית (BI), בה כיהן כסגן נשיא בכיר למשאבי אנוש והוביל תוכניות גיוס ושימור עובדים

יוקו אונו היפנית הכשרה מציעה שירותי קייטרינג לאירועים

להכנת סושי.

- סדנאות אורגמי - סדנאות יצירתיות לקיפולי נייר.
 - הרצאות על תרבות יפן - הרצאות מרתקות על תרבות יפן.
- יוקו אונו מאפשרת גם לערוך במסעדה אירועים פרטיים ועסקיים עד 150 איש.

יוקו אונו הינה מסעדת גרמה יפנית עם מגע ים תיכוני, איכותית וכשרה המתמחה בדגים בשיטת בישול מיוחדת ובמגוון מנות סושי. המסעדה משתמשת במצרכים מהאיכות הטובה ביותר, ובדגים טריים המגיעים בכל יום בטיסה ישירה מאירופה.

יוקו אונו יפנית וסושי בר - ז'בוטינסקי 1, בניין מכבי, רמת גן, טל' 03-7524666

מסעדת יוקו אונו, היפנית הכשרה ממתחם הברסה ברמת גן, מציעה שירות קייטרינג לאירועים לכמות בלתי מוגבלת של אנשים.

השירות החדש כולל מנות ממגוון תפריט המסעדה ואפשרות הגשת מנות חמות או קרות. כמו כן, הקייטרינג ניתן גם להתאמה אישית לפי דרישת הלקוח ואופי האירוע.

אפשרויות נוספות המוצעות על ידי מסעדת יוקו אונו:

- סושי מן לאירועים - הכנה פרונטלית של סושי, על ידי סושי מן מקצועי.
- דוכני אוכל עם מגוון רחב של מנות מיוחדות מותאמות לאופי האירוע.
- סדנאות סושי - סדנא חווייתית להכנת סושי + ערכה ביתית

דיגיפרינט זהב מציעה לראש השנה תשס"ז לוחות שנה צבעוניים בהתאמה אישית עם תמונות בני משפחה או עובדים

• לוח שולחני בגודל A3 המשלב תמונה אחת גדולה בחלקו העליון. המחיר: 36 ש"ח.

המחירים כוללים מע"מ. דמי משלוח הנם 15 ש"ח. בהתאם לצורך ניתן להוסיף לוגו של בתי העסק או ציון תאריכים מיוחדים על גבי לוחות השנה.

לדברי אבי הנדל, מנכ"ל דיגיפרינט זהב, ניתן להשתמש בלוחות השנה באופן אישי, כמתנה לבני המשפחה או במסגרת מתנות לחגים בבתי עסק. ההפקה מתבצעת בתוך ימים ספורים והמשלוח מתבצע בדואר. ניתן גם לאסוף את הלוחות מסניפי דיגיפרינט זהב.

את התמונות ניתן לשלוח לחברה דרך www.digiprint.co.il, בדואר, או בדואר אלקטרוני: bts@digiprint.co.il.

לפרטים נוספים: סניף עזריאלי 03-6081422, סניף הרצליה 09-9589255.

רשת הדפוס הדיגיטלי דיגיפרינט זהב מציעה לקראת ראש השנה תשס"ז הפקת מהדורות צבעוניות של לוחות שנה בנוסח אישי-משפחתי המשלבת תמונות של בני המשפחה או עובדים בחברה. להלן שלוש המהדורות:

• מעמד שולחני בו ניתן לצרף עד 24 תמונות מודפסות או דיגיטליות (שתיים בכל עמוד/חודש). המחיר הנו החל מ-18 ש"ח (לכמויות גדולות עבור בתי עסק) ובהתאם לכמות ההזמנות והתמונות.

• לוח בכריכת ספירלה (A4) שבחלקו העליון ניתן לשלב עד 12 תמונות (תמונה אחת בעמוד) ובחלקו התחתון מופיעה תפוזרת החודשים. מחיר לוח ברדד הנו 99 ש"ח. לכמויות של 4-2 יחידות המחיר הנו 89 ש"ח ללוח. ל-5-9 יחידות המחיר הוא 79 ש"ח ללוח. בכמויות גדולות יותר ייתנו הנחות משמעותיות בהתאם להזמנה.

יצא לאור 'מגיע לך?' - המדריך השלם למעסיק ולעובד, מאת שוקי שטאובר

פנסיה ותנאים סוציאליים
תנאי עבודה ורווחת עובדים
פיטורין, התפטרות ופיצוי פיטורין
זכויות הפרט בעבודה
זכויות של נשים בעבודה
'מגיע לך?' נכתב בסיועם של מומחים רבים: משפטני עבודה, ומומחים בתחומים כמו פנסיה וגמל, בטיחות, הטבות רווחה ועוד.
מחבר הספר, שוקי (יהושע) שטאובר, הוא יועץ בכיר לניהול ומשאבי אנוש, חיבר שמונה ספרי ניהול ופרסם מאות מאמרים מקצועיים בעיתונות הכלכלית והניהולית.
שוקי משמש כמרצה בכיר ומנהל תוכניות להכשרה ופיתוח מנהלים, המגיב לעיתים קרובות בתחומי התמחותו. ניהול, עבודה וקריירה בעיתונות הכתובה, ברדיו, בטלוויזיה ובאתר הבית שלו: www.shukistauber.co.il
מחיר הספר: 79 ש"ח, בשלב ראשון אצל שוקי שטאובר (משלוח חינם לקוראי גיוס נעים) מספטמבר גם בחנויות. יש לשלוח המחאה לפקודת שוקי שטאובר לכתובת: ת.ד. 10623 רמת גן 52005.

למקום העבודה השפעה מכרעת על חייהם ואופן התנהלותם של העובדים. על כן ראה המחוקק מקום להתערב במערכת יחסי העבודה ולקבוע שורה ארוכה של חוקים ותקנות האמורים להסדירה. אך העובדים וגם רבים מהמעסיקים, אינם מכירים את מכלול החבות בתחום זה. על כן, לעיתים, שלא מדעת, מעבידים רבים מונעים זכות כזו או אחרת מעובד, זכות המגיעה לו בדיוק.
'מגיע לך?' מבקש להועיל לאוכלוסייה רחבה זו של עובדים ומעבידים על ידי הבאתם, בצורה בהירה וקולחת, של מרבית הכללים הנהוגים במערכת יחסי העבודה בישראל. בין אם כללים אלו נוגעים ליחסים בין העובד למעביד או ליחסים בין העובד לרשויות. הספר אינו מתמקד רק בזכויות המוקנות מכוח דין אלא גם מרחיב ומציג מסגרות מקובלות הנוגעות לתנאי ההעסקה שניתן לעולם בהסכם עבודה אישי, כתוצאה של משא ומתן בין העובד למעביד. למשל, חיסכון פנסיוני, או תגמול דרך הקצאת מניות או אופציות. תכנים מרכזיים:
תהליכי קבלה לעבודה וחווה העבודה
שכר ותגמולים נוספים

יצא לאור הספר הדיגיטלי של נאוה שלו

אסטרטגיות משאבי אנוש גלובליות וחדשניות כמנוע להשגת הצלחה כלכלית של החברה שלך. בשוק הבינלאומי, או: כיצד להכניס את הפרה הסגולה לתוך החברה שלך? nshalev@globalrelocation.ca

נאוה מצאה לנכון לרכז את המאמרים תחת כריכה אחת. המאמרים המובאים ב-e-book מכסים ארבע סוגיות מרכזיות בבניה של אסטרטגיית משאבי אנוש גלובלית:
סוגיות נבחרות ומודלים בבניה של אסטרטגיית משאבי אנוש גלובלית.
אסטרטגיות וכלים לגיוס בעולם גלובלי. אימון של מנהלים גלובליים כמפתח לביצועים מעולים השגת המטרות העסקיות. האתגרים העומדים בפני מנהלים גלובליים וכיצד הם יכולים להצליח בתפקידם ולהביא להצלחת החברה שבהם הם עובדים.
כתבו אל נאוה שלו, והיא תשמח לשלוח לכם את הספר הדיגיטלי.
(82006) gius72.doc

הספר הדיגיטלי נועד לכל מנהלי משאבי אנוש, מנהלים גלובליים, מנכ"לים ואחרים אשר שואלים את השאלות הבאות:
1. כיצד להביא את החברה שלי להצלחה כלכלית.
2. כיצד אימון בין תרבותי מעצב ביצועים מצוינים.
3. כיצד לגייס כוכבים.
4. מה הקשר בין תרבות, אסטרטגיות משאבי אנוש, אנשים חדשנות והצלחה כלכלית.
5. כיצד אני יכול להגיע לביצועי על ולעצב הצלחה שלי ושל החברה בה אני עובד.
ה-e-book מכסה מאמרים נבחרים אשר שופכים אור על סוגיות אלה אשר נאוה כתבה עליהן במשך השנתיים האחרונות, בין השאר ב"גיוס נעים".

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:
rani@doran.co.il

תודה, רענן (רני) רוגל