



אוקטובר-נובמבר 2006

גיליון מס' 73

# גיוס נעושים!

**עיתון האימייל והאינטרנט לתחום גיוס ושימור עובדים**

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

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

## זה בגללי! זה בגללך! - ניהול מוצלח של קונפליקט

### מאת מרב תשובה, מנכ"ל משותף מרכז טל

הקונפליקט בהצלחה, ותוכל לבדוק את עצמך בתום הקונפליקט בהתאם למטרות שהצבת לעצמך.

#### הפרד את האדם מהקונפליקט

ניהול קונפליקט מוצלח מתאפשר פעמים רבות כאשר אנחנו מפרידים בין האדם לבעיה. בתקשורת בינינו ננהל קונפליקט על התנהגויות, אמירות, התבטאויות ואף עמדות, אולם נמנע מלהתקיף את האדם עצמו ואישיותו. חשוב להתמקד רק בדברים הניתנים לשינוי, ולא בתכונות אישיות הנחשבות בסיסיות וקשות מאוד לשינוי. לכן, הדגש את בעייתיות הסיטואציה/התנהגות בעיניך, יחד עם הבעה של ביטויי אהדה לאדם מולו אתה מתמודד.

#### החיים כ'מראה'

דבר שמרכזך מאוד קונפליקטים ומסייע בניהולם, הוא שיקוף חיובי של תחושות הצד השני ונתינת לגיטימציה לתחושות אלו. תופעה זו מוכרת לנו גם בשם 'אמפתיה'. ההבנה שתשדר, תקטין את המתח הרגשי המלווה לעתים קונפליקט, ותיצור אווירה של שיתוף פעולה למען מטרה משותפת.

#### הטוב, הרע והלא נרא

למרות הנטייה שלנו להגדיר קונפליקט כמשהו 'רע', הרי שבנושא זה אין טוב או רע. גם החיפוש אחר הצודק והטועה לא יביא לפתרון הקונפליקט.

"כששני אנשי צוות מסכימים תמיד בכל עניין, אחד מהם מיותר. כשהם מתווכחים תמיד על כל עניין, שניהם מיותרים".

כה אמר מפיף הקולנוע האגדי דאריל פ. זאנוק (1902-1979). פעמים רבות בחיים קורה לנו שאנו מתמודדים עם קונפליקטים מסוגים שונים.

הקונפליקטים שאנו מתמודדים עימם מופיעים במקום העבודה, בבית, במשפחה ועם חברים.

קונפליקט הוא למעשה, מצב של חוסר הסכמה בין שני אנשים או יותר אשר מתקיימים ביניהם יחסי תלות.

גרטה גארבו המחשיה את הקשר בין יחסי התלות לקונפליקט כאשר אמרה: 'מעולם לא אמרתי שאני רוצה להיות לבדי. אמרתי שאני רוצה שינחו לי'.

מסתבר, שככל שיש לנו יחסי גומלין ותלות הדוקים יותר עם אנשים מסוימים, כך גדול יותר הסיכוי שיתפתח עימם קונפליקט. זה יכול להסביר לנו מדוע הקונפליקטים המורכבים יותר שלנו מתנהלים דווקא עם האנשים הקרובים והמשמעותיים יותר עבורנו. מאחר וקונפליקטים תמיד היו ותמיד יהיו, יש בהחלט מקום לחפש ולמצוא את הדרכים שיאפשרו לנו לפתור אותם ובמקביל, לשמור ולשפר את הקשר עם הצד השני.

#### הגדר מטרה

לפני שאתה בא לנהל קונפליקט, מומלץ שתנהג כמקצוען. המקצוענות תתחיל בהצבת מטרה ברורה אותה תרצה להשיג בסימום של הקונפליקט. הגדרת המטרה תסייע לך לנהל את





## גיוס נעים - גיליון מס' 73, אוקטובר-נובמבר 2006

לא תמיד אנחנו אומרים מה מפריע לנו באמת, אלא דברים 'לידי', 'בערך'. לכן חשוב כי לפני שאנו מנהלים את הקונפליקט, נבין מהו הגורם לו, והאם נושא הקונפליקט הוא הבעיה האמיתית או שמא רק סימפטום וסימן לנושא אחר, חבוי.

**פרטים על הקורסים ואימוני המצוינות של מרכז טל:**  
אורית אקרה, טל. 03-9501178

הקונפליקט נמדד על פי תוצאתו, ולכן איננו מדברים על קונפליקטים, כי אם על ניהולם.

ניהול מוצלח של קונפליקט יאפשר צמיחה ביחסנו עם השני, בעוד ניהול לא מוצלח של הקונפליקט, עלול לגרום לנו לשלם מחירים כבדים אשר היה ביכולתנו לצמצם אותם.

### כשאת אומרת לא למה את מתכוונת?

פעמים רבות, אנחנו ואחרים לא אומרים בדיוק את הדברים אותם באמת היינו רוצים להגיד.

## מחקר בנק ישראל: יותר מ-28 אחוז עובדים מחוץ לאזור מגוריהם

בשנים 1991-2004 (בממוצע), נפות יהודה ושומרון וחולון הן בעלות נטייה מובהקת למגורים ובאפשרותן לספק מקומות עבודה למחצית מכוח העבודה שלהן בלבד, ושלוש נפות: ירושלים, באר שבע וצפת וכינרת יכולות להיחשב כבעלות אוטונומיה תעסוקתית, בהן שיעורי היוממות (הן הנכנסות והן היוצאת) נמוכים.

הממצא המרכזי של המחקר הוא כי היוממות מונעת על ידי הקרבה הגיאוגרפית בין הנפות, הקלות היחסית במציאת תעסוקה והשכר הפוטנציאלי באזור היעד, בהשוואה לאזור המוצא. עם זאת, היוממות בישראל לא בהכרח מכוננת אל אזורים עם שיעורי אבטלה נמוכים יחסית.

בנוגע להשלכות הממצאים על המדיניות הכלכלית, קובעי המדיניות חייבים לקחת בחשבון כי היוממות נפוצה בעיקר בקרב בעלי השכלה גבוהה, וכי הרצון ליומם יורד ככל שעולה המרחק בין אזור היעד לאזור המוצא.

לפיכך, טיפול בבעיית האבטלה בקרב מבוגרים בעלי השכלה נמוכה תושבי אזורים פריפריאליים, ובמיוחד עיריות פיתוח בדרום ובצפון, חייב להיעשות באמצעות בניית מרכזי תעסוקה בפריפריה שיציעו פתרונות תעסוקה הולמים את הכישורים של המובטלים המקומיים, ו/או על ידי שיפור הנגישות לאזורי התעסוקה הקיימים. זאת, משום שהפתרון לבעיה זו לא יבוא מהיוממות.

מחקר שערכו ד"ר נטליה פרסמן ממחלקת המחקר בבנק ישראל ופרופ' אריה ארנון מהמחלקה לכלכלה באוניברסיטת בן גוריון בחן את דפוסי היוממות (commuting), המוגדרת כהעסקה מחוץ לאזור המגורים, של המועסקים הישראלים בשנים 1991-2004 ואת הגורמים המעצבים אותה. מהמחקר עולה כי יוממות בישראל היא תופעה רחבה, 28.21- אחוזים מהמועסקים היו מועסקים מחוץ לנפת מגוריהם, בממוצע, בתקופה הנסקרת. עוד נמצא כי היוממים הישראלים דומים בתכונותיהם העיקריות ליוממים במדינות אחרות: שיעורי היוממות גבוהים יותר בקרב המועסקים הצעירים (בני 24-35), גברים יוממים יותר מנשים, ושיעורי היוממות הולכים וגדלים עם עליית רמת ההשכלה.

עם זאת, הבדלים בשיעורי היוממות בקבוצות גילאים שונות, כנראה אינו נובע משינוי בהעדפות הפרטים, אלא משינוי בהרכב הקבוצות. מעקב אחר שיעורי היוממות של קוהורטות הגילאים מלמד על כך שירידה ניכרת בשיעורי היוממות של אותן קוהורטות מתרחשת בגיל 64 ומעלה.

מהמחקר עולה כי חמש נפות בלבד היו בעלות מאזן יוממות נטו (יוממות נכנסות פחות יוממות יוצאת) חיובי במשך כל התקופה, והן הנפות תל אביב, ירושלים, חיפה, רמלה, וצפת וכינרת. ניתוח שיעורי היוממות הנכנסות והיוצאת מלמד על כך שנפת תל אביב היא היחידה שהיא בעלת נטייה מובהקת לתעסוקה (היחס בין סך המועסקים בנפה לבין סך כוח העבודה המתגורר בה הגיע

מעוניינים לקרוא גליונות קודמים של "גיוס נעים" ?  
היכנסו לאתר: [www.doran.co.il](http://www.doran.co.il)



## מכתב למנהלים מגייסים: איך לוודא שתמיד תגייסו את הטובים ביותר

מאת קווין ווילר, ERD

תוכלו לעזור לצוות הגיוס שלכם במספר דרכים. ע"י הקדשת מספר דקות לדברים אלה, תגלו תהליך גיוס מהיר יותר ומספק יותר, מפני שתקבלו מועמדים העונים לכל דרישותיכם.

### טיפ מס' 1: למדו על שוק הגיוס

בכל פעם שמנהלים נשאלים מהו המפתח להצלחתם, הם אומרים כי אלה אנשיהם. אך אם הייתם נשאלים, האם יודעים מהו הביקוש לסוג האנשים שאתם מחפשים? האם אתם מבינים איזה דרישות שכר יש להם? האם יש לכם מושג כמה אנשים מסוג מסוים יהיו זמינים בתחומכם? אלה שאלות שעליכם לדון בהן עם המגייסים שלכם, ולקבל מידע כדי להעריך את הבעיות הניצבות בפניכם ובפני המגייסים.

בעוד יכול להראות שקל למצוא אנשים בהתחשב בכלכלה החלשה, המציאות היא שיש עדיין מחסור בסוגים רבים של אנשים, והמשמעות של זמנים חלשים אינה בהכרח גיוס קל.

### טיפ מס' 2: למדו להכיר את מגייסיכם

אם המגייסים שלכם חדשים או לא עבדו אתכם קודם, יהיה בלתי אפשרי עבורם לדעת מה אתם באמת מחפשים. ואפילו מגייס מנוסה שמכיר לעומק את ההתמחות שלכם, יצטרך להבין אותם מאפיינים עדינים שלכם נראים חשובים. אפשרו למגייס לבלות יום לצדכם, והסבירו איך אתם מנהלים. אפשרו לו להשתתף בפגישת צוות או בתדרוך. ככל שאתם והמגייסים תכירו טוב יותר אלה את אלה, כך סביר יותר שתקבלו מועמדים כוכבים.

### טיפ מס' 3: למדו להכיר את בעלי הביצועים הטובים ביותר

בלו לפחות יום או שניים במחשבה על מיהם הכוכבים שלכם. מי האנשים במחלקה שלכם שהייתם רוצים לחקות, לו יכולתם. נסו לנסח במילים למה אתם חושבים שהם כה טובים. יש מספר שאלות בהן אתם יכולים להשתמש. מה עושה אדם זה באופן שוטף שכל כך משייב את רצונכם? איזה התנהגות חיובית אתם מזהים בדרך כלל שלדעתכם גורמת לו להצליח? האם אתם יכולים לספר על עובד שעשה משהו חריג או ראוי לציון? הקדישו זמן לשיחות עם המגייסים על עובדים בעבר או בהווה, אותם אתם רואים כמתבלטים.

### טיפ מס' 4: עבדו עם מגייסיכם, פתחו תהליך הערכה

אחת הדרכים הטובות ביותר לוודא כי אתם מסונכרנים עם מגייסיכם על איזה סוגי אנשים לחפש, היא ליצור תהליך הערכת

סביר להניח שאתם מגייסים מספר אנשים מדי שנה, והמגייס המוקצה לצוות שלכם עשה תמיד עבודה סבירה בהבאת אנשים ראויים.

נכון, עליכם לבקש קורות חיים פעמים או שלוש, כדי לקבל מספיק כך שתוכלו לוודא שאתם מגייסים את הטובים ביותר, אך נראה שזה הצליח למדי במהלך השנים. תנו לי לשאול אתכם עכשיו מספר שאלות.

איך אתם מגדירים אנשים "ראויים" או "הטובים ביותר"? האם יש לכם קריטריונים ספציפיים בהם אתם משתמשים? איך אתם יודעים שאתם בכלל מתקרבים לקורות החיים הטובים ביותר שיש?

האם יש לכם איזה שהן אמות מידה או תקנים להשוואה מולם? כמה זמן אתם משקיעים בתהליך של מחשבה על דרישות התפקיד, והתוויית הדברים שאדם שאתם רוצים לגייס יהיה מצויד בהן כדי לעשותכם מאושרים?

בשנים הרבות שלי כמגייס וכיועץ, גיליתי כי זהו התחום המוזנח או המדולג ביותר בתהליך הגיוס. מרבית המנהלים המגייסים איתם אני עובד, מוכנים להשקיע זמן בראיונות, ולעיתים קרובות דורשים שמועמדים יעברו מספר ראיונות, אך הם פחות מוכנים להשקיע זמן בדיבור עם המגייס על התפקיד לפני שגיוס מתבצע בכלל.

אני מנחש שאתם פועלים לפי תחושת בטן אומרים לעצמכם שאתם מזהים את "הטוב ביותר" כשאתם רואים אותו. אחרי הכל, אתם פועלים בתחומכם במשך זמן, ויכולים בדרך כלל לזהות מפיסידן. אם אתם ברי מזל, היה בעברכם מגייס שתמיד הצליח להביא לכם את המועמד המושלם, אך אף פעם לא שאלתם עצמכם למה או איך הוא עשה זאת.

כולנו מחפשים באופן בלתי מודע מאפיינים מסוימים באנשים, ובדרך כלל מצליחים לקבוע האם המועמד זה או אחר יש מאפיינים אלה. לרוע המזל, כמעט לעולם איננו יכולים לעצב אותם. ולמרות שאנו מאמינים כי אנו בוחרים מועמדים רק על בסיס ניסיון וכישורים מוכחים, יש תמיד התת-מודע שלנו שמשפיע על הבחירה.

המגייס שתמיד נראה כמוצא את המועמד המושלם, היה מסוגל לתאר לעצמו את המאפיינים התת-מודעים האלה, ולהשתמש בכישורי הראיין והמיון שלו כדי להביא לכם, המנהלים, סוגים אלה של מועמדים המצוידים גם בכישורים הטכניים ובניסיון הנדרשים.



ומוסיפים רמה של קונסיסטנטיות החסרה בראינות ובגישות לא פורמליות אחרות.

ע"י הקדשת מספר דקות ביום העבודה העמוס שלכם, וע"י עבודה עם מגייסיכם, תוכלו לשפר את המהירות בה אתם מאיישים משרות פנויות, להגדיל את שביעות הרצון ממועמדים שאתם פוגשים, ומשותפי הגיוס שלכם.

מועמדים. אתם יכולים לעבוד ביחד עם המגייסים לפיתוח סדרת שאלות שיעזרו לכם ולהם להחליט על המאפיינים, כישורים ואיכויות הדרושים לכם. אלה יכולים להפוך לשאלות ראיון, וגם לשמש למדידה עד כמה טוב עובד תהליך הגיוס.

### טיפ מס' 5: שאלו את מגייסיכם איך להשתמש בכלי הערכה רשמי על בסיס המיומנויות וההתאמה התרבותית הדרושות לכם

יש כלים רבים היכולים לשמש לעזרתכם ולמגייסים שלכם כדי לקבוע עד כמה טוב עונה מועמד לדרישות תפקיד ספציפי שלכם. הטובים ביותר שבהם פותחו עבור צורכיכם הספציפיים,

## עבודה בהתנדבות - נשים לעומת גברים

העבודה. שיעור הנשים המתנדבות בקרב העובדות עמד על כ- 14% בהשוואה לכ- 12% בקרב אלו שאינן עובדות, בעוד ששיעור המתנדבים בקרב הגברים העובדים עמד על כ- 20%, בהשוואה לכ- 19% בקרב אלו שאינם עובדים.

קרוב ל- 650 אלף ישראלים בוגרים (20+) עסקו בהתנדבות בשנת 2003 ושיעורם הגיע לכ- 15.7% מסך האוכלוסייה הבוגרת בישראל. כ- 48% מהמתנדבים עשו את עבודת ההתנדבות שלהם במסגרות ארגוניות שונות כמו למשל: מגן דוד אדום, יד שרה, ועד שכונה וכד', כ- 39% עשו זאת באופן פרטי (לדוגמה: בתחום עזרה לתלמידים) והאחרים, 13.5%, שילבו את התנדבותם במסגרת ארגונית לצד התנדבות באופן פרטי.

מתוך סך המתנדבים הגיע חלקן של הנשים המתנדבות לכ- 42% (לעומת 58% של גברים מכלל המתנדבים). שיעור ההתנדבות של נשים מתוך סך קבוצת הנשים הישראליות נמוך באופן משמעותי משיעור ההתנדבות של גברים, 12.7% ו- 18.9% בהתאמה.

בנוסף לשיעור ההתנדבות הנמוך של הנשים, נמצא שבממוצע לחודש הן מקצות פחות זמן לנושא ההתנדבות: כ- 10 שעות בממוצע, בהשוואה לכ- 11 שעות לגברים.

פערים מגדריים אלו בשעורי ההתנדבות לא היו צפויים מלכתחילה, שכן ניתן היה לצפות שבגלל התקבעות העיסוק בהתנדבות מזה שנים, כעיסוק פילנתרופי של נשים, בעיקר משכבות מבוססות, שעסקו בעזרה בהתנדבות לחולים ולעניים, יהיו שעורי התנדבות גבוהים יותר בקרב נשים, ולא כן.

ניתן להסביר הבדלים מגדריים אלו בהתייחס למהותה של עבודה בהתנדבות שהיא כאמור, עבודה וולונטרית שאין עמה

פעילות התנדבותית מוגדרת ע"י הלמ"ס כ"עזרה ללא תשלום" לאוכלוסיות כמו: זקנים, ילדים וכד'. הפעילות יכולה להיעשות באופן פרטי או במסגרת של ארגון או תנועה, כמו למשל: ויצ"ו, המשמר האזרחי, ועד הורים. הגדרה זו אינה כוללת מתן תרומות ועזרה לבן משפחה או לחברים.

ירידת חלקה של המדינה באספקת שירותים, תוך עלייה בחלקם של ארגוני המגזר השלישי וארגונים לא ממשלתיים הנעזרים בעבודת מתנדבים למילוי צרכים שונים של אוכלוסיות שונות הולכת ומתחזקת, והצורך במעורבות מתנדבים בתחומי חיים שונים נעשה מרכזי יותר ויותר.

מינהל תכנון ולכלכלה במשרד התמ"ת בחן את הפער שבין שיעור ההתנדבות של נשים ביחס לגברים. בהתבסס על סקר החברתי של הלמ"ס (בקרב בני 20+) נמצא כי שיעור ההתנדבות של נשים עמד על קרוב ל- 13%, בהשוואה ל- 19% בקרב הגברים.

הפער בין שיעור ההתנדבות של נשים ערביות בהשוואה לגברים ערבים גדול בהשוואה לפער בין גברים לנשים באוכלוסיית היהודים הותיקה, שיעור ההתנדבות בקרב הערביות עמד על כ- 4% בהשוואה לכ- 15% בקרב היהודיות, בעוד ששיעור ההתנדבות של הערבים עמד על 14.1% בהשוואה ל- 21.3% בקרב גברים יהודים ותיקים.

למידת הדתיות השפעה ניכרת על שיעורי ההתנדבות הן בקרב הנשים והן בקרב הגברים. קרוב ל- 27% מהנשים החרדיות דיווחו על פעילות התנדבותית, בהשוואה ל- 13% בקרב החילוניות. לעומתן, שיעור ההתנדבות בקרב גברים חרדים עמד על קרוב ל- 40%, ובקרב החילוניים על כ- 17%. שיעורי ההתנדבות של מועסקים גבוה בהשוואה לשיעורי ההתנדבות בקרב האוכלוסייה שאינה עובדת ושאינה בכוח





הגברים החרדים העומד על 39.6%. נראה שלמרות נטל הטיפול במשפחה ובמשק הבית, מוצאות נשים אלו את הזמן ללהתנדבות ולסיוע לזולת. ראוי לציון כי חלק הארי בהתנדבותן (49% מכלל התנדבות נשים חרדיות) מתבצע באופן פרטי, ולא במסגרות ארגוניות.

שכר. מכאן סביר כי מי שענתותיו בידי, מי שמבוסס כלכלית ואמון על ערכי עזרה לזולת יטה להשתתף בפעילות כזו. בקרב היהודים, שיעור המתנדבים עולה בהתאם למידת הדתיות, והוא מגיע לרמות גבוהות במיוחד בקרב אוכלוסיית החרדים. מתוך כלל הנשים, שיעור ההתנדבות הגבוה ביותר נרשם בקרב נשים חרדיות - 26.8%, אך הוא עדיין נמוך משיעור המתנדבים

## חוסר במיומנויות מחשב גורם לעובדים לבזבז זמן ולטעות

לאחרונה נחנך בישראל הפתרון העולמי לבעיית בורות המחשבים: ה-ICDL שהגו תו תקן המגדיר אמת מידה מוסכמת לשליטה במיומנויות מחשב. התקן שמיושם כבר ב-143 מדינות ומתורגם ל-36 שפות, מופעל בישראל ע"י חברת ICDL ישראל מקבוצת מרמנת - ארגון וניהול פרוייקטים. תקן ה-ICDL כולל מערך מבחנים ברמות הסמכה שונות. התקן מופעל בארץ כפיילוט ברמות הסמכה שונות בחברות ובמשרדי ממשלה, ביניהם משרד הפנים, איגוד האינטרנט הישראלי, מיקרוסופט, מכון אדם מילוא, החברה למתנ"סים, מכללת ההשמה נר, חברת ג'יון ברייס הדרכה, משרד החינוך (פרויקט היל"ה לנוער מנותק בשיתוף עם החברה למתנ"סים), ועוד. "רוב החברות אינן מודעות לרמת הידע האמיתית של העובדים שלהן, והעובדים עצמם אינם מודעים לכך שהם אינם ממצים את הפוטנציאל שלהם לטובתם ולטובת המעסיק", אומרת חנה ליפשיץ. "בדיוק כמו במקצועות הדורשים הסמכה אקדמית, הפתרון המתבקש הוא תעודת הסמכה על פי תקן מהימן ומוכר, המאפשר למעסיקים לדעת את רמתו הטכנולוגית של העובד."

הנזק מבורות בתחום המחשבים גורם למשק הישראלי נזק כלכלי של כ-9 מיליארד שקלים בשנה. הערכה זו נסמכת על נתונים בינלאומיים של ארגון ICDL, כפי שנבדקו במדינות שונות באירופה. הנזק נגרם בשל קליטת עובדים לא מיומנים במחשב ברמה מספקת, המצריכה השקעה בזמן, בכסף ובכוח אדם על מנת להכשירם.

על פי מחקר שערכה באירופה חברת ארנסט אנד יאנג, עובד מאבד כ-7% מזמנו על טעויות בהתנהלות מול המחשב שלו, וגורם בכך תקלות ופגיעה בשירות ללקוחות החברה בה הוא עובד.

באיטליה, שהתל"ג לנפש בה דומה מאוד לזה שבישראל, גורמים עובדים לא מיומנים אלו לנזק של 15.6 מיליארד יורו בשנה. חנה ליפשיץ, מנכ"לית חברת מרמנת העוסקת בנושא, אומרת: "בהתאמה למשק הישראלי, חישבנו ומצאנו כי הנזק מבורות המחשבים לתל"ג הלאומי של ישראל הוא כ-9 מיליארד שקלים מדי שנה, נזק אותו נאלצות לספוג חברות פרטיות, ציבוריות וממשלתיות, וזה חוץ מהנזקים העקיפים".

## מה אתם יודעים על המנהלים שהחברה שלכם מגייסת? סוגיות באסטרטגיות גיוס גלובליות

מאת: נאוה שלו  
nshalev@globalrelocation.ca

שינויים תכופים מציבים אתגרים לא פשוטים למקבלי ההחלטות. מנהלים מגלים קושי לפעול בסביבה עסקית לא וודאית, המשתנה באופן תדיר והנה מורכבת. מנהלים אשר יכולים להצליח בסביבה כזו, צריכים להיות פתוחים, בעלי יכולת אדפטציה גבוהה, בעלי כישורים גלובליים וחדשניים.

האם וכיצד השתנתה אסטרטגיית הגיוס של החברה שלך בכדי להתאים למציאות העסקית החדשה? האם שיטות הגיוס חדשניות, האם הפרמטרים להצלחה בתפקיד השתנו, האם תיאורי התפקיד השתנו, האם ביצועי הערכה תקופתיים השתנו? האם הכלים (כמו קו"ח, מכתב מקדים) והשיטות בהן אתם משתמשים לגייס

חברת הייעוץ בוז אלן המילטון בדקה בשאלון שאותו העבירה בקרב 2500 ראשי חברות ציבוריות מה אחוז העזיבה של המנכ"לים. הנתונים מצביעים שאחוז המנכ"לים שעוזבים את תפקידם עלה ל-15.3, עלייה של 4.1 אחוז בהשוואה ל-2004 ושל 70% בהשוואה ל-1995. אם מגמה זו תימשך, אחד מכל שבעה מנכ"לים יעזוב את תפקידו בשנה הבאה. שליש מתוך מנכ"לים אלה עזבו כתוצאה מביצועים נמוכים, ואחד מתוך שבעה עזב בגלל מיזוגים ורכישות. על אף שהנתונים מתייחסים למנכ"לים, נתונים דומים קיימים לגבי משרות בכירות אחרות. מה הסיבות לעלייה באחוז המנהלים אשר עוזבים את תפקידם?

יש צורך בשינוי טוטלי של כל אסטרטגיית הגיוס כדי לגייס מועמדים כוכבים שיצליחו בתפקידם בשוק בעל המאפיינים הנוכחיים. מה דעתכם על אסטרטגיות הגיוס והכלים הבאים:

- גיוס מועמדים הטובים ביותר ללא קשר לתיאורי תפקיד, ובנייה של התפקיד בהתאם לחוזקות של המועמד וצרכי החברה.
- למידה על המועמד מתוך בלוג, אתר האישי שלו, ופרזנטציה אותה הכין.
- להוסיף בקשה במודעת הגיוס שלכם, שהמועמד ישלח דף המתאר מדוע הוא המועמד המתאים ביותר, וכיצד הוא יתרום להצלחה הכלכלית של החברה.
- גיוס מועמדים מתעשיות אחרות.
- בראיון שיחה עם המועמד כיצד הוא מתכוון לתרום להצלחתה של החברה, במקום לשוחח איתו בעיקר על הניסיון המקצועי שלו בעבר.

חלק משיטות אלה מיושמות בחברת המחשבים דל (חברה עם מחזור של יותר מ- 50 מיליארד דולר ב-2005). שיטות אלה מאתגרות את שיטות הגיוס המסורתיות, מספקות אינפורמציה על המועמד ומאפייני האישיות שלו, ופחות על הניסיון, הידע והכישורים שלו.

#### ההמלצות שלי הן:

- בחנו את כל הנחות היסוד של הגיוס, תיאורי תפקיד (האם הם הכרחיים), הכלים והשיטות שבהם אתם משתמשים למציאת המועמדים הטובים ביותר.
  - העריכו עד כמה אסטרטגיות אלה אפקטיביות בהשגת המועמדים החיוניים לחברה.
  - הגדירו לאיזה מועמדים החברה שלכם זקוקה בכדי להצליח מבחינה כלכלית (ואולי עדיף לא להגדיר?).
  - קבעו מדדים שבאמצעותם תכלו להעריך האם אכן מועמדים הנכונים מגויסים.
- המציאות העסקית מורכבת, משתנה תדירות, רב תרבותית, ודורשת מנהלים היכולים להצליח בסביבה כזו. אתגור של שיטות הגיוס המסורתיות ובנייה של אסטרטגיות גיוס וכלים חדשים, יובילו את החברה להצלחה כלכלית.

נאוה שלו היא היזמת של גלובל רילוקשיין וכותבת בעלת 16 שנות ניסיון בהשמה, יעוץ וקואצינג בחברות ה-HR בק ישראל ארה"ב וקנדה; ובעלת תואר שני בהצטיינות בעבודה סוציאלית מהאוניברסיטה העברית. גלובל רילוקשיין מספקת פתרונות יעוץ וקואצינג בתחומי משאבי אנוש גלובליים ואימון קריירה למועמדים אשר מעוניינים ברילוקשיין בצפון אמריקה. בקרו ב: <http://www.globalrelocation.ca/> ובפורטל התוכן <http://www.globalrelocation.ca/blog/>

(כמו ראיון ובדיקת המלצות) הנם אותם כלים שבהם השתמשתם קודם לכן?

במידה ואסטרטגיות הגיוס והכלים שבהם אתם משתמשים נשארו בעינם, אזי יש סיכוי גבוה שהחברה שלכם מגייסת מועמדים בעלי אותם מאפיינים כפי שגייסה קודם לכן. ומכיוון שהשוק הבינלאומי והמציאות העסקית השתנו, מועמדים אלה לא יובילו את החברה להצלחה כלכלית.

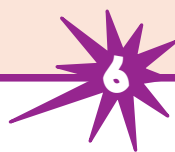
הגיוס המסורתי התבסס על ההנחה שביצועים מצוינים של עובדים בתפקידים קודמים (ההיסטוריה המקצועית שלהם), הם מנבא טוב לביצועיים עתידיים. גיוס זה משתמש בכלים כמו תיאורי תפקיד, מיון קו"ח, מכתב מקדים, ראיון התנהגותי וכדומה. אם ניקח למשל קו"ח, נראה שהם מתארים מה הניסיון הכישורים והידע של המועמד. אנחנו יכולים ללמוד על סמך הקו"ח באיזה חברות המועמד עבד קודם לכן, מספר שנות ניסיון, כישורים (כמו שפות תיכנות, ניהול צוות) וכדומה. אינפורמציה זו מתארת מה המועמד יודע לעשות, אך היא לא מספקת אינדיקציה כיצד המועמד יפעל בסביבה עסקית אשר משתנה תדירות, או כיצד ינהל מו"מ עם לקוח שאת תרבותו הוא אינו מכיר. קו"ח אינם מספקים אינדיקציה ופרטים מיהו המועמד, מהן תכונותיו האישיות, וכיצד יקבל החלטות במצבים עסקיים שונים. אינפורמציה על הכישורים הידע והניסיון של המועמד, על אף שהיא חשובה, אינה מהווה מנבא טוב להצלחה בתפקיד של המועמד בסביבה העסקית הקיימת.

מועמדים זקוקים לתכונות הבאות כדי להצליח בשוק הבינלאומי: יכולת אדפטציה מהירה לשינויים, פתיחות, ידע וכישורים בין תרבותיים, יכולת להיות חדשני ויצירתי, יכולת קבלת החלטות בסביבה לא ודאית, וכדומה.

אינפורמציה זו כוללת משתנים המרכיבים את הפרופיל של המועמד מבחינה אישיותית, ומורכבת בעיקר מהתכונות הרוכות שלו. ניסיון, הידע והכישורים של המועמד, לא בלבד שאינם מנבאים הצלחה עתידית בתפקיד, אלא הם עלולים להיות מחסום לכניסה חדשה של אינפורמציה, שקילה של אפשרויות חדשות ודרכים מגוונות לעשיית עסקים.

כאן יהיה מי שיטען שמנהלים מגייסים תמיד שמו לב לתכונות אישיות של המועמד. טענה זו אכן נכונה, אך כאן יש שלוש שאלות עיקריות:

- איזה תכונות רכות ינבאו הצלחה בתפקיד? בעבר מנהלי גיוס שמו דגש על יכולת עבודה בצוות, ביטחון עצמי, יכולת מנהיגות. בשוק הנוכחי, תכונות כמו קבלת החלטות בסביבה עסקית עם רמה גבוהה של חוסר ודאות, חדשנות, כישורים גלובליים, הפכו להיות מנבאים להצלחה בתפקיד.
- האם אסטרטגיות הגיוס והכלים הקיימים אפקטיביים באיתור מועמדים שיכולים להצליח בתפקידם ולהוביל את החברה להצלחה כלכלית?
- האם ועד כמה ניסיון, כישורים וידע ספציפיים לתעשייה, מנבאים הצלחה בתפקיד?



## תחום ה-BI משמש לניתוח ולניטור כוח העבודה

מאת: עינת שמעוני, סמנכ"לית ואנליסטית בכירה, STKI

היום, יצרנים מכל הסוגים, החל משחקני BI טהורים עד לחברות אפליקציות, מציעים מוצרים תפורים עבור HR לשימוש עם כלי BI וחבילות יישומים שלהם.

התועלות הצפויות מיישום BI ל-HR: לספק למנהלי משאבי האנוש תמונה טובה לגבי הנתונים המאוחסנים במערכות HR שונות (כמו שכר, תוכניות הטבות, נוכחות וכו'). המטרה הנה לאפשר למקצועני HR לבצע ניתוח מגמות ניהול כוח עבודה. כיום רוב ניתוחי ה-HR מצוידים בדרך כלל ב"גיליון ציונים" Scorecard של כוח העבודה, שמבוסס על לוח מחוונים (Dashboard) המאפשר למנהלים להעריך במהירות את ההשפעה של העובדים על הפעילות הכוללת. כלומר, החידוש העיקרי הוא שארגונים מבינים כיום שעליהם לכלול גם את היבט כוח העבודה כאשר הם ניגשים לבדוק את ביצועי הארגון.

למרות השימוש ב-BI לניתוח פעילויות HR אינו פופולרי כמו תחומי יישומי BI אחרים, נראה כי חברות מגלות בו עניין; במיוחד חברות גדולות החייבות לנהל טוב יותר את כוח העבודה הגדול והמבוזר שלהן. יש חבילות יישומים אנליטיים המשלבות ניתוחים, דוחות ומדדים בנויים מראש, ועוזרות לקדם מגמה זאת.

השימוש בכלי תובנה עסקית (BI) עבור תחום משאבי אנוש (HR), לא קיבל אותה דרגה של תשומת לב כמו תחומים אחרים. זה מפני שחברות נוטות למקד את מאמצי ה-BI שלהן במקום בו הן צופות להחזר השקעה (ROI) הגדול ביותר; כמו ניתוח אנליטי של לקוחות, ניתוחים פיננסיים, ניתוח שרשרת האספקה, וכו'. מגמה זאת משתנה. ניתן לראות בעולם כי חברות בינלאומיות מיישמות עתה ניתוחי BI כדי לנטר ולנהל טוב יותר את כוח העבודה שלהן. ישנו שימוש גובר בשיטות כגון Balanced Scorecard ובמתודולוגיות אחרות לניהול ביצועים עסקיים (BPM) כדי לנהל יותר טוב את תחום ה-HR ופעילויות הקשורות בעובדים. הדבר כמובן תלוי ביכולת וברצון של מחלקות משאבי האנוש. כפי שראינו כבר בתחומים אחרים כגון e-Learning, ניהול ידע, אם למחלקת משאבי האנוש אין מעמד מספיק גבוה בארגון, אין זה משנה כמה פוטנציאל יש לפרויקט, הוא פשוט לא יתרום.

סקר של חברת המחקר Cutter, המיצגת בישראל ע"י STKI, שנערך בקרב 110 משתמשי קצה של כלי מדידת ביצועים (BPM), מצא כי מדידת משאבי אנוש וכוח העבודה דורגו במקום החמישי בין התחומים אותם ארגונים רוצים למדוד ולהעריך על ידי שימוש בכלי ניהול ביצועים (BPM).

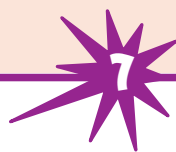
## גיוס אנשי מכירות מחוץ לתחום פעילותכם

מאת ג'רמי מילר, ERD

עבור מרבית המשרות, גיוס מחוץ לתעשייה שלכם אינו כאב ראש גדול. מנהלי חשבונות, מפתחי תוכנה ומהנדסים הם מומחים טכניים - אנשים עם מיומנויות משרה מוגדרות בבידור, העובדים בתוך נהלים תפעוליים סטנדרטיים בלי חשיבות לתחום העיסוק. נכון, מומחים טכניים עשויים להיזקק לניסיון בתחומי הפיננסים או ייצור, אך אלה קטגוריות תחומיות עצומות שלא מגבילות מגייסים.

עם תיאור תפקיד מוגדר היטב ומעט יצירתיות, נוכל לאתר מקורות לגיוס אנשים טכניים מוכשרים. במכירות, מצד שני, יש משתנה נסתר: הלקוח.

"סחיבת" כשרונות מכירות מהמתחרים היא אסטרטגיית גיוס מנוסה ואמיתית. היתרון העיקרי של גיוס אנשי מכירות מהתחום שלכם, הוא הרחבת ערוץ המכירות של החברה ע"י תפיסת כרטסת הלקוחות הקיימים והפוטנציאליים של המגויסים החדשים. היתרון הבא הנו לאנשי מכירות מהתחום שלכם, שכבר יודעים איך למכור ללקוחותיכם. לבסוף, גיוס מהתחום יכול להפחית באופן דרסטי את העלות ואת משך הקליטה. ובכל זאת, האתגר בפניו ניצבים לעתים קרובות מנהלי מכירות ומגייסים, הוא מה לעשות כאשר מאגר המועמדים מהתחום שלכם מידלדל. האסטרטגיה של גיוס מהמתחרים לא משפרת את הסיכויים לגייס כוכב. במקום זאת היא מטפחת בינוניות דרך נישואים בתוך המשפחה.



פוטנציאלים דרך שלבי גילוי ויצירת ערך נרחבים כדי לבנות את הטיעון העסקי לקנייה? פעילויות מכירה בשלב הטרם-רכישה כוללות הסברת תכונות ויתרונות, זיהוי צרכי לקוח, מצגות מוצר, והשוואת פתרונות עם מוצרים מתחרים.

● שלב הרכישה - כולל את הצעדים בהם לקוחות נוקטים כדי לקבל את החלטתם הסופית: בחירת הפתרון, מו"מ, והשלמת התחייבויות הקנייה המתאימות. בתהליך של מכרז רשמי, יתכן שאיש המכירות לא יוכל להשפיע על שלב הרכישה. בסביבות תחרותיות יותר, אנשי מכירות עשויים להתמקח קשות על המחיר והתכולה. היכולת של איש המכירות להעריך את צרכי הלקוח ולעצב בביור את הפתרון, עשויה להיות גורם מכריע בהחלטת הקנייה של הלקוח. בסביבות תחרותיות, אנשי מכירות עם יכולת שכנוע גבוהה ועקשנות טבועה בהם, עשויים להיות טובים יותר במכירה וחסימת איזמים תחרותיים.

● שלב ההתמעה - אספקת והטמעת הפתרון - זה השלב הקריטי ביותר ללקוחות, מפני שהם קנו את השירות שלכם, לא רק חוזה. בהגדרת הדרישות עבור התפקיד, איזה אחריות יש לאנשי המכירות ברגע שהחוזה נחתם? בארגונים רבים יש העברה מוגדרת ממכירות לתפעול, אך בתחומים כמו מוצרי צריכה ארוזים, אנשי המכירות מעורבים בקביעות עם הלקוחות: בודקים מלאי, מפתחים תוכניות שיווק משותפות, ומבצעים ניתוחי שוק.

● שלב המודעות - זהו העולם של החברות היכולות להוות יעד לפנייה. זה התהליך של הדרך בה הלקוח הופך למודע לחברה, המוצרים והשירותים שלכם. איך אנשי המכירות שלכם זוכים בגישה ללקוחות אלה? פעילויות טיפוסיות כוללות יצירת לידים, מענה לפניות נכנסות למידע, שיחות קרות, מסעי פרסום, ואספקת מידע מקדים על מוצריכם. מסורתית, הרבה משלב המודעות מבוצע ע"י השיווק, אך קריטי לזהות את נקודת המעבר משיווק למכירות, ואת הפעילויות שאנשי המכירות מבצעים כדי למלא את צורת המכירות שלהם.

● שלב הטרם רכישה - בו אנשי המכירות משקיעים את מרבית זמנם עם הלקוחות. איזה צעדים אנשי המכירות שלכם נוקטים כדי להפוך פוטנציאלי ללקוח? האם הם עובדים עם לקוחות קיימים ומנסים למכור להם שירותים נוספים? האם הם מעבירים

בכל תחום, לקוחות פועלים על פי דגמי רכישה ניתנים לחיזוי. יכולת החיזוי של התנהגויות לקוחות מקדמת את יכולתנו לפתח תהליכי מכירה ותוכניות הדרכת מכירות. היא גם מספקת לנו את התובנות העיקריות לפיתוח אסטרטגיות גיוס חוצות תחומים. אנשי מכירות מכווננים להגיב ללקוחותיהם. ע"י מיפוי התנהגויות הרכישה של בסיס לקוחותיכם, אתם יכולים לזהות תחומים דומים בהם אנשי מכירות מודרכים, מנוסים, וממוקדים במכירה למערך צרכי והתנהגויות לקוחות דומה.

איך לקוחותיכם בוחרים את מוצריכם ושירותיכם? זוהי טרנזקציה פשוטה המבוססת על מחיר או תהליך של הערכת צרכים? אנשי מכירות תוכנה פועלים בסביבת מכירה מורכבת. פתרונותיהם אינם מוחשיים, משפיעים על יחידות עסקיות רבות, ומהווים הוצאה הנית גדולה. יש להם נטייה לחשוף את האתגרים המרכזיים בפניהם ניצבים לקוחותיהם הפוטנציאליים, ולבנות טיעון עסקי משכנע כדי שאלה ישקיעו בפתרון אותו הם מציעים. מצד שני, אנשי מכירות בתעשיות קומודיטי כמו מוצרים תעשייתיים או אביזרי משרד, מכווננים למכירה של חיזור וניהול תעמולה. עבורם מכירות הן יותר משחק של מספרים וזיהוי של חברות הנמצאות במצב רוח של קניות. הנשק המועדף שלהם להשפעה על המכירה הוא מחיר ונחות.

**בכל תחום, לקוחות עוברים דרך ארבעה שלבי קנייה עיקריים:**

● שלב המודעות - זהו העולם של החברות היכולות להוות יעד לפנייה. זה התהליך של הדרך בה הלקוח הופך למודע לחברה, המוצרים והשירותים שלכם. איך אנשי המכירות שלכם זוכים בגישה ללקוחות אלה? פעילויות טיפוסיות כוללות יצירת לידים, מענה לפניות נכנסות למידע, שיחות קרות, מסעי פרסום, ואספקת מידע מקדים על מוצריכם.

● מסורתית, הרבה משלב המודעות מבוצע ע"י השיווק, אך קריטי לזהות את נקודת המעבר משיווק למכירות, ואת הפעילויות שאנשי המכירות מבצעים כדי למלא את צורת המכירות שלהם.

● שלב הטרם רכישה - בו אנשי המכירות משקיעים את מרבית זמנם עם הלקוחות. איזה צעדים אנשי המכירות שלכם נוקטים כדי להפוך פוטנציאלי ללקוח? האם הם עובדים עם לקוחות קיימים ומנסים למכור להם שירותים נוספים? האם הם מעבירים

**מעוניינים לקרוא גליונות קודמים של "גיוס נעים" ?  
היכנסו לאתר: [www.doran.co.il](http://www.doran.co.il)**

## יישום עקרונות עבודה מרחוק או מהבית בזמן מלחמה והיתרונות של העסקת כוח אדם מגוון (diversity)

### מאת מלי אלקובי ואילה סקופ

● במידה והעובד עובר לעבוד מהבית, לאחר שעבד תקופה במשרד, מומלץ לאפשר לשני הצדדים בהסכם העבודה אופציה של חזרתו של העובד למשרד. כדאי לאפשר יציאה דו צדדית מההסכם, היות ולפעמים הסיודור לא מצליח.

● אחת לשבוע או לשבועיים, רצוי לקבוע יום עבודה קבוע במשרד, על מנת שיתפתח קשר הדדי בין העובד לעובדים אחרים בארגון, ובנוסף, בכדי שהעובד יכיר את התרבות הארגונית, ויפתח מחויבות ונאמנות לחברה.

● מומלץ לעבוד על מחשב שולחני בסביבת עבודה זהה לזו של המשרד (חומרה/תוכנה, חיבור לאינטרנט מהיר, מומלץ VoIP ווידאו קונפרנס לתפקידים שנדרשת בהם עבודה מול הטלפון).

● מומלץ להתחבר בבית לקו טלפון נפרד עם אפשרות להשארת הודעה, כדי שהתקשורת עם העובד תהיה זמינה וישירה.

● הקמת משרד נייד בקרבת אזורי מגורים גדולים או רחוקים מהמרכז, הנה פתרון בו בוחרים ארגונים, כאשר מרחקי נסיעה ארוכים ואינם מאפשרים לעובדים חיוניים לארגון להשתלב בארגון המרכזי. פתרון של סביבת העבודה במשרד הנייד דומה לסביבת העבודה בבית. היתרון של משרדים ניידים הוא ביכולת האינטראקציה של עובדים עם אנשים אחרים והיציאה מהבית, כך שהעובד נהנה משני העולמות - העבודה קרובה לביתו והוא חוסך זמן מיותר על נסיעה, ויחד עם זאת הוא יוצא מהבית, פוגש אנשים, ועובד בסביבת עבודה שקטה ואפקטיבית

● אפשרות נוספת היא לחלוק שטח עם ארגון אחר, ולהיות שוכר או דייר משנה.

מלי אלקובי היא מנכ"לית חברת "דינמיקס - איזון בין קרירה לחיים פרטיים". אילה סקופ עומדת בראש פורום הנשים בהיי-טק, ומובילה את האמנה להעדפת נשים ושיפור תנאיהן במקום העבודה. טל. 054-2500044

גיוס אנשי מילואים והקושי להגיע למשרד, או למפעל באזורי קו העימות, מעלים על הפרק שני נושאים חשובים הדנים בתפקודם התקין של ארגונים בעתות משבר. נושא ראשון מציינ את היתרון העסקי של הארגון המעסיק כוח אדם מגוון, שמורכב ממספר שווה של גברים ונשים; והנושא השני מתייחס להפעלה גמישה של העובדים, המאפשרת לעובדי החברה עבודה מרחוק או מהבית כולל מהמקלט או מהממ"ד.

מחקרים בעולם הוכיחו כי כוח אדם מגוון (diversity) המורכב ממספר דומה של גברים ונשים, מהווה יתרון בולט לארגון מבחינה עסקית, ומשפר את התוצאות העסקיות של הארגון. יכולתו של הארגון לתפקד באופן אפקטיבי בתקופות היעדרות של גברים המשרתים במילואים בעתות של שגרה, או בזמן מלחמה, או של נשים בזמן חופשות לידה, נשמרת מבלי שהארגון ייזק קשות מבחינה כלכלית.

התקופה האחרונה הוכיחה גם, שארגונים ישראלים שמשרדיהם נמצאים בקו העימות ויש ביכולתם להעסיק עובדים מהבית או מרחוק, נהנו מיתרון משמעותי. ארגונים אילו יכולים להמשיך ולתפקד טוב יותר מארגון שנשען רק על עבודה ממשרדי החברה. עבודה מהבית או מרחוק אפקטיבית וכלכלית גם במצבי שגרה, אך בתקופת חירום החשיבות צפה ועולה ביתר שאת. ארגונים אמריקאים לדוגמא, מציגים חיסכון של כ-20.000 דולר לשנה בנושאי נדל"ן, הוצאות תקורה ודלק על כול עובד בארגון, שעובד מרחוק, או מהבית. ואמנם, בארה"ב כ-2% משוק העבודה עובד באופן כזה. לפי סקרים דומים שנערכו באנגליה, למעלה משני מיליון איש ואישה עובדים מרחוק, או מהבית. בישראל, בניגוד למדינות אחרות, הנושא הינו בעל חשיבות גבוהה במיוחד.

עקרונות וטיפים להצלחת עבודה מהבית ועבודה מרחוק:

● בחירתו של העובד לעבוד מהבית מתוך רצונו ולא מתוך כפייה של הארגון, הנה תנאי ראשון להצלחתו.

● על העובד לבחור בביתו חדר עבודה פרטי ושקט. לפני שחותמים הסכם לטווח ארוך, מומלץ לערוך ניסיון של שני הצדדים, על מידת התאמת העובד לסוג עבודה כזה ובדיקת התפוקה שייספק העובד לארגון למשך שלושה עד שישה חודשים.



## איזה כובע ללבוש היום? איך המגייסים הטובים ביותר מטפלים בתפקידים רבים באותו זמן

### מאת ליזה קאליצ'ו, ERD

המגייס שמוצא עצמו בתפקיד של נציב פניות הציבור, עוזר למועמדים אמוציונליים להירגע ולהשלים עם המציאות סביב הזדמנות מסוימת אותה לא קיבלו.

**חבר:** אני מבלה הרבה זמן בדיבור עם מנהלים מגייסים, מגייסים ומגויסים חדשים, ואני תמיד מחייך כשאני שומע אנשים אלה מדברים על החברויות שנוצרו במהלך יחסי הגיוס. המגייס שמעודד ומטפח את היחסים מהתחלה, ובחלקו מאפשר הצלחת מגויס חדש ע"י אספקת חוויית גיוס גדולה, הוא זה הגאה בכך שמגויסיו עושים דברים גדולים בחברה.

שותף עסקי: מגייסים אינם כאלה רק מפני שהם אוהבים לקשר אנשים והזדמנויות. למנהלים מגייסים, המשמעות של אי קבלת הכשרון הנכון בזמן הנכון באופן היעיל והחסכוני ביותר, היא פגיעה בעסקיהם. זה המקום בו מגייסים ממלאים תפקוד חשאי ורב ערך. תובנותיהם והידע שלהם על העסקים שהם משרתים, מאפשרים להם לעזור למנהלים מגייסים לתרגם יעדים עסקיים לטיפוסים של כשרון היכולים לממש יעדים אלה. הם עוזרים למנהלים מגייסים למצוא כשרונות ולהנחית אותם בארגון. לעתים קרובות אני שומע מנהלים מגייסים מגיבים על איך מגייסים הם שותפים עסקיים מעולים העוזרים לקדם את עסקיהם, ואיני יכול יותר מאשר להסכים לכך.

**משרת החוק:** תפקיד מגייס אינו רק להבין ולציית לשורה ארוכה של חוקי העסקה. הוא עוזר למנהלים מגייסים, העשויים לגייס אדם אחד מדי חמש שנים ונמצאים פחות בקשר עם חוקי העסקה, להבין למה שוויון והגינות בנהלי גיוס הם בלבן של תקנות חוקיות.

איש מכירות ומנהל שרשרת אספקה: מגייסים מכסים את שני הקצוות של הספקטרום של שוק האנשים. מצד אחד, מגייסים אחראים לכריית כשרונות מציאת יהלומים בפחם; ואז להעברת כשרון זה דרך הסבך של שרשראות גיוס מלאות במנהלים מגייסים לא החלטיים ואמביוולנטיים, או צוותי ראיון מעיקים. מצד שני, זהו המגייס שהופך לאיש המכירות בחזית עבור הארגון, מטיף לאיכויות הארגון תוך אספקת איזון הוגן, כך שהמועמד יבין באמת על מה הוא חותם.

**אז איזה כובע או כובעים אתם לובשים היום?**

יועץ: שותף עסקי: מנהל קשרי עובדים. חבר: איש מכירות. מנהל שרשרת אספקה. משרת החוק. מגייס לובש כובעים רבים. אלה שמכירים, מעריכים, ולובשים בכשרון כובעים רבים אלה בו זמנית לובשים את הכובעים הנכונים עבור מנהלים מגייסים, מועמדים, וגופי רגולציה מבדלים את עצמם משאר החבורה. הבה נדבר על איך כובעים אלה מתמזגים כדי לאפשר למגייסים גדולים לפתוח ולספק צנרת של כשרונות בזמן הקצר ביותר.

**יועץ:** בעוד שסביר להניח שלא כל מגייס הנו בוגר לימודי פסיכולוגיה, אני מעיזה לומר שמגייס ממלא את התפקיד של יועץ למנהלים מגייסים ולמועמדים על בסיס יומיומי. מנהלים מגייסים מחפשים את היעוץ של מגייסים בעלי היכרות עם השוק, היכולים לספר להם על השוק בו הם מתחרים על כשרונות. מגייסים "רואים את היער מתוך העצים" כאשר מנהלים מגייסים לעתים קרובות לא עושים זאת.

מגייסים יכולים כך לאתגר מנהלים מגייסים על המציאות ויכולת שיווק של תיאורי משרות שגרתיים, שלעתים קרובות הנם מיושנים וכתובים גרוע.

מנהלים מגייסים רבים חלקו אתי את הערכתם למגייסים, אשר כמי שמכירים את העסק יאתגרו מנהלים בנושא. הם משתפים פעולה לפיתוח תיאורי משרות מלהיבים ועם זאת מציאותיים, אשר יאפשרו ניצול טוב יותר של מקורות גיוס. וכולנו יודעים שלאסטרטגיית מקורות חזקה יש קורלציה עם איכות גבוהה יותר של גיוסים.

הבה לא נשכח כי תפקידים של מגייסים הוא ליעוץ למועמדים. למרות שוק העבודה התחרותי של ימינו והעובדה כי מועמדים נמצאים לעתים קרובות בחיפוש אחרי ההזדמנות הגדולה הבאה, מגייסים ממלאים תפקיד מכריע בדיבור על מה טוב ביותר למועמד, וזאת לעתים קרובות בזמן בו רגשותיו של המועמד מתפרצים, יש לו ספקות עצמיים, והמחשבה על קבלת החלטה העשויה לשנות חיים יכולה להוריד לברכיהם אפילו את הקופצים המפולפלים יותר על משרות. המגייס הופך לקול ההגיון.

**מנהל יחסי עובדים:** אנשי HR יכולים שלא להסכים, אך החלק הגדול של עבודת המגייס הוא לטפל בבעיות אפשריות ביחסי עובדים בעת מסירת חדשות לא רצויות למועמדים פנימיים, המשוכנעים כי הם המתאימים ביותר לתפקיד. או במקרים קיצוניים, מגייסים עושים בקרת נזקים אחרי שמנהל מגייס מסר את הבשורה או סיפק משוב בדרך לא רצויה. זהו לעתים קרובות

## השתתפות מעסיקים בתנאים והטבות בשכר הפער בין נשים לגברים

ביחס לגברים, ועמד על 87% בהשוואה ל- 89% בהתאמה. עיקר ההבדל בין המינים מתמקד במספר ההטבות של כל קבוצה, וגם במידת הכיסוי של המעסיק בכל מרכיב בקבוצה. כך, למשל, אין הבדל ניכר בין גברים לנשים במידת הכיסוי של המעסיק בתשלום בעבור ימי מחלה (69%), ימי חופשה (81%), והשתתפות בקרן השתלמות (47%).

בהשתתפות של מנהלים בתשלום לביטוח חיים, רווחים או אופציות למניות, אחזקת רכב או העמדת רכב פרטי והשתתפות בהטבות האחרות כמו ארוחות ולימודים של ילדים, נמצאו פערים גדולים. היחס בשיעור הכיסוי של המעסיק בין נשים לגברים בהשתתפות בתשלום לביטוח חיים עמד על קרוב ל- 0.7, בהשתתפות המעסיק באחזקת רכב עמד הפער על כ- 0.76, ובהטבות אחרות כמו ארוחות וטלפון סלולרי, עמד הפער על כ- 0.56 בין נשים לגברים.

ראוי להדגיש שקיים פער מצומצם יחסית במידת הכיסוי בהשתתפות המעסיק בתוכניות פנסיה כולל ביטוח מנהלים וקופות גמל אצל נשים (62.3%) בהשוואה לכיסוי גבוה יותר אצל הגברים (67.4%).

2. האם פערים אלה דומים או שונים בין הסקטור העסקי לסקטור הציבורי?

ניתן לומר כי הפערים בשיעורי מקבלי ההטבות השונות אינם משתנים באופן משמעותי בין שני הסקטורים. במילים אחרות, לא ניתן לומר כי הסקטור הציבורי מהווה סקטור שוויוני יותר לנשים מבחינת ההטבות הנלוות לשכר הניתנות במסגרת העבודה בו.

3. כיצד פערים אלה באים לידי ביטוי ברמות הכנסה נמוכות לעומת גבוהות?

כאשר משווים את בעלי ההכנסה הנמוכה (עד 4,000 ברוטו לחודש) לבעלי הכנסות גבוהות יותר (7,000 ברוטו לחודש ויותר), ניכר הגידול בשיעור מקבלי ההטבות על פני כל אחד מן הסעיפים שהוזכרו. הדבר בולט במיוחד בהשתתפות בתכנית פנסיה. בעוד שבקרוב בעלי ההכנסה הנמוכה רק פחות מ- 40% מקבלים הטבה זו, הרי בקרב ההכנסה הגבוהה קרוב ל- 94% מקבלים השתתפות בקרן הפנסיה. גם לגבי קרן השתלמות מתקבלת תמונה דומה.

לא מפתיע שבסעיפים הקשורים לרכב מטעם החברה או השתתפות באחזקת הרכב, מתקיימים הפערים הגדולים ביותר בין בעלי ההכנסות הגבוהות לנמוכות.

הפערים הללו בתנאי הרכב במיוחד באים לידי ביטוי גם בהבדלים בין נשים וגברים, כך שבעוד שבקרוב ההכנסות הנמוכות מקבלים כ- 8% מהגברים רכב מהחברה, רק 0.5% מהנשים זוכות להטבה זו. וגם בקרב ההכנסות הגבוהות יותר, שם קרוב ל-

שיעור ההשתתפות של נשים בישראל בשוק העבודה הולך וגדל, כמו בעולם, כאשר יותר ויותר נשים משתלבות בשוק העבודה. במהלך העשור האחרון עלה שיעור השתתפות של נשים בכוח העבודה מכ- 40% ללמעלה מ- 50%. גידול זה מסביר חלק ניכר בתוספת התעסוקה במשק הישראלי.

למרות ששיעורי ההשתתפות והתעסוקה של נשים הולכים וגדלים, פערי השכר בין גברים לנשים אינם נסגרים. נכון להיום, הפער בין נשים וגברים בשכר לשעת עבודה עומד על 30% לרעת הנשים. גם כיום, נשמרת חלוקה ברורה בהתמקדות של קבוצת הנשים במקצועות הנחשבים "נשיים" ופחות במקצועות "הגבריים". כך, למשל, נשים בישראל נוטות להשתלב במקצועות ההוראה או במקצועות הפרה רפואיים, בעוד גברים משתלבים יותר במגזר שירותים עסקיים פיננסיים.

ניכרת מגמה, אם כי איטית, בקרב הנשים להשתלב במקצועות מדע, תקשורת וטכנולוגיה (ICT), עריכת דין ומקצועות נוספים שבעבר היו שמורים לגברים בלבד.

בנוסף לסגרגציה העיסוקית המשפיעה על פערי השכר, גם כאשר בוחנים נשים מול גברים בעלי משלח יד דומה, במקרים רבים הגברים הם אלה שיחזיקו בעמדות הניהול בכלל, ובעמדות הניהול הבכירות יותר בפרט. הסיבות לכך נובעות הן מתפיסת המעסיקים את הנשים הנקלטות בארגון כזמינות פחות מגברים להקדיש את מיטב מרצן וזמנן לארגון, משום שנטל המשפחה עדיין מוטל עליהן, והן מרצון הנשים להשתלב במשרות שיאפשרו להן לאזן את חיי העבודה עם חיי המשפחה.

### נשאלת השאלה האם הפערים הקיימים בין שכר נשים לגברים מעידים על המחיר המלא שמשלמות נשים על שוק עבודה שאינו שוויוני לחלוטין.

בהקשר זה ניסה מינהל תכנון מחקר וכלכלה במשרד התמ"ת להשיב על שלוש שאלות:

1. האם קיימים פערים בהטבות שמקבלים שכירים במקום העבודה, גברים בהשוואה לנשים?

שאלה זו נבחנה ביחס למספר הטבות אודותיהן נשאלו המשתתפים בסקר החברתי של הלמ"ס, ואשר כללו: השתתפות בתשלום לביטוח חיים, תשלום מלא עבור ימי מחלה, תשלום מלא עבור ימי חופשה, השתתפות בתוכנית פנסיה (כולל ביטוח מנהלים וקופות גמל), השתתפות בקרן השתלמות, השתתפות ברווחים או באופציות, מכונת מטעם הארגון, או לחילופין השתתפות באחזקת רכב, והטבות אחרות כדוגמת ארוחות, השתתפות בלימודי ילדים, עיתון יומי, וטלפון סלולרי. במבט על הנתונים ניתן לראות כי שיעור הנשים שקיבלו לפחות הטבה אחת מקרב ההטבות שמנינו לעיל היה נמוך במידת מה

או באופציות למניות ושימוש במכונית פרטית. פער שעמד על 2.6 ו- 6.5 לרעת הנשים.

הפערים בשיעורי מקבלי ההטבות השונות בין גברים לנשים אינם משתנים באופן משמעותי בין המגזר הציבורי לעסקי. השוואת בעלי הכנסה נמוכה (עד 4,000 ברוטו לחודש) לבעלי הכנסה גבוהה (+7,000 ברוטו לחודש) מראה על גידול במידת הכיסוי של המעסיק בקרב בעלי הכנסה גבוהה במרבית סעיפי ההטבות שהוזכרו לעיל.

הדבר בולט במיוחד בהשתתפות המעסיק בתכנית פנסיה, בקרב בעלי הכנסה נמוכה: פחות מ- 40% מקבלים הטבה זו בהשוואה ל- 95% בקרב בעלי הכנסה גבוהה, גם לגבי קרן השתלמות מתקבלת תמונה דומה.

הפערים בין גברים לנשים לפי קבוצות הכנסה מצטמצמים ככל שההכנסה גדלה. כך למשל הפער הצטמצם כמעט לחלוטין במרבית המרכיבים למעט השתתפות ברווחים או באופציות למניות וכן העמדת רכב פרטי לרשות העובד.

40% מהגברים מקבלים רכב פרטי מהארגון, רק כ- 12% מהנשים זוכות לכך.

לא נמצא פער בשיעור ההשתתפות של המעסיק (שיעור הכיסוי) בין נשים לגברים בתשלום המלא עבור ימי מחלה (69%), תשלום מלא עבור ימי חופשה (81%), השתתפות בקרן השתלמות (47%). במידת הכיסוי בתכנית פנסיה לרבות ביטוח מנהלים וקופות גמל קיים פער מצומצם יחסית בשיעור הכיסוי. שיעור הכיסוי של גברים עמד על 67.4% בהשוואה ל- 62.3% בקרב הנשים.

בשאר הסעיפים: השתתפות לתשלום ביטוח חיים, השתתפות ברווחים או אופציות למניות, השתתפות באחזקת רכב או רכב פרטי והשתתפות בהטבות אחרות דוגמת לימודים של ילדים, עיתון יומי, טלפון סלולרי, ארוחות וכד', נמצאו פערים גבוהים לרעת הנשים בכל אחד מהמרכיבים בשיעור הכיסוי של המעסיק.

כך, למשל, שיעור הכיסוי של המעסיק לתשלום ביטוח חיים עמד בקרב הגברים על 35.7% בהשוואה ל- 24.4% בקרב הנשים. פערים גדולים במיוחד ולרעת הנשים נמצאו בהשתתפות ברווחים

## סקר: הדרכת עובדים היא המפתח לשימור עובדי IT

עובדים כחלק מתהליך שימור הידע ואנשי המפתח. "אין ספק שגם בשוק הישראלי ההשקעה בהדרכת העובד ובשדרוג האישי שלו על חשבון העובד, מהווה את אחד הכלים החשובים והמרכזיים. בשנה האחרונה אנחנו רואים בהתאם, גידול בתקציבי ההדרכה בחברות הייטק וביחידות מחשב".

"עובדים רואים הכשרה, הדרכה והתקדמות מקצועית, כגורמי מפתח בקידומם העתידי בארגון או מחוצה לו", אומר ערן לטר. "גם בישראל יש עדיפות גבוהה לארגונים המשקיעים בהכשרת עובדיהם לטכנולוגיות מתקדמות ולחידושים בטכנולוגיות קיימות. על ארגונים לקחת זאת בחשבון כאשר שוק התעסוקה מתחיל להיכנס לסחרור תזזיתי של שוק עובדים, היכולים לעבור מהיום למחר לחברה אחרת, וההדרכה הנה כלי מצוין ליצר נאמנות ולקשור את העובד לארגון".

עובדים שאינם מרגישים שהם מקבלים ממעסיקהם את ההדרכה הדרושה להם כדי לבצע את עבודתם, צפויים יותר לחפש משרות חדשות במקומות עבודה אחרים. כך עולה מסקר שבוצע ע"י ה- CoMPTIA ארגון תעשיית IT מארה"ב.

על פי הממצאים, אם המעסיקים לא יתמכו בהם ובהכשרתם, 56 אחוז מביין 462 עובדי IT שהשתתפו בסקר, אמרו כי הם יחפשו תעסוקה אחרת, ורק 33 אחוז אמרו כי הם יתעלמו מכך. 66 אחוז מהעובדים המקבלים החזר מלא של 100 אחוז מהחברות על הכשרותיהם, אמרו כי לא יחפשו מקומות עבודה אחרים, ורק 22 אחוז אמרו כי הם מחפשים לעבור.

ערן לטר, מנכ"ל משותף בג'ון ברייס הדרכה, חטיבת ההדרכה של מטריקס, אומר כי ההתאוששות של שוק ה- TI וההייטק בשנתיים האחרונות, מובילה לצורך של ארגונים להיערך ולהשקיע

מעוניינים לקרוא גליונות קודמים של "גיוס נעים" ?  
היכנסו לאתר: [www.doran.co.il](http://www.doran.co.il)



## לאומי מגייס בוגרי כלכלה וניהול מהאוניברסיטה הפתוחה ליעוץ פנסיוני והשקעות

לאור הקשרים של האוניברסיטה הפתוחה עם קבוצת לאומי, הנמשכים כבר שלושה עשורים, במסגרתם פיתחה האוניברסיטה הפתוחה תוכניות לימודים שונות עבור עובדי הבנק ועל כן שיתוף הפעולה המוצלח הזה, הוחלט על גיוס בוגרים מתאימים מקרב האוניברסיטה לאיש תפקידים בבנק.

דוד בר-לב, ראש מערך משאבי אנוש וחבר הנהלת לאומי, מצין כי שיתוף הפעולה ארוך השנים בין לאומי והאוניברסיטה הפתוחה מוכיח את עצמו כמוצלח ומפרה לשני הצדדים. "אנו בלאומי שמחים לפתוח ערוץ נוסף בשיתוף פעולה זה ולהרחיבו גם לתחומי העסקה במקצועות פיננסיים הנדרשים בבנק", מוסיף בר-לב.

בפרויקט מיוחד של בנק לאומי והמחלקה לניהול וכלכלה באוניברסיטה הפתוחה, גייס לאומי לשורותיו לתפקידי ייעוץ פנסיוני ויעוץ השקעות בבנק, סטודנטים לקראת סיום לימודיהם ובוגרים של האוניברסיטה הפתוחה בלימודי ניהול וכלכלה. לאומי יעניק לבוגרים מלגת לימודים, יאפשר להם להתקבל לעבוד כעובדי לאומי מן המניין, יעביר אותם הכשרה לקראת בחינות הרשות לניירות ערך ויאפשר להם לעשות בבנק את הסטאז' שלאחריו הם ישובצו לתפקידי ייעוץ פנסיוני או ייעוץ השקעות.

ד"ר אריה נחמיאס, ראש המחלקה לניהול וכלכלה באוניברסיטה הפתוחה, אומר כי באוניברסיטה הפתוחה קיימת יחידה העוסקת בהשמת בוגרים במקומות עבודה (אוי"פ גז'ב) שמטרתה לסייע לבוגרים במציאת מקום עבודה.

## ג'ון ברייס השלימה פרויקט הדרכה והטמעה של מערכת ERP בחברת RH אלקטרוניקה

אלקטרוניקה ושל חברת הבת A-Z. ההדרכות בוצעו בקרב כ-250 מעובדי RH אלקטרוניקה ו-A-Z. אומר רותם חיימזון, מנהל משאבי אנוש ב-RH אלקטרוניקה: "כאשר פרויקט ההטמעה החל, סברנו שאולי לא צריך לבצע הדרכות והעובדים ילמדו לבד ולא היה לנו ברור כיצד חבורה של מדריכים ילמדו את החומר תוך חודש ויבואו וילמדו אותנו. "אני מעריך שאין אלו משפטים שיחודים רק לנו, אלא זהו סימפטום שהוא חלק משלב הגדילה וההבנה של כל ארגון שנכנס לפרויקט הטמעה של מערכת ERP. אולי שלבי ההבנה וההפנמה שבנויים "כפרמידה" לאורך הפרויקט כולו הם גם הדברים המרתקים והיפים בארגון שעובר תהליך שכזה. במטב לאחור, אין ספק שמדובר בפרויקט שהצלח. צוות ההדרכה המקצועי של ג'ון ברייס התגלה כצוות מיומן ומקצועי, הפך לחלק מה"נוף הארגוני" של RH והיה חלק מתרבותנו הארגונית. אין ספק שכל אלו תרמו להצלחת הפרויקט."

ג'ון ברייס הדרכה, חטיבת ההדרכה של מטריקס, הובילה פרויקט הדרכה והטמעה ליישום מערכת ERP של Oracle Applications בחברת RH אלקטרוניקה, המתמחה בפרויקט Turn Key בתחום האלקטרוניקה. שלב היישום בפרויקט בוצע על ידי חברת מלם, ושלבי ההדרכה וההטמעה בוצעו על ידי חברת ג'ון ברייס הדרכה. מטרת הפרויקט הייתה לימוד מערכת ה-Oracle Applications תוך שימת דגש על שינוי בנהלים ובתהליכי עבודה. שלב ההדרכה כלל הקניית ידע תפעולי לתחילת עבודה במערכת מייד עם העלייה לאוויר, על ידי פיתוח חומרי הדרכה וביצוע הדרכות בפועל לעבודה יעילה, אפקטיבית ועצמאית במערכת. לאחר העלייה לאוויר בוצעה תמיכת מטמיעים בגישת OJT (הדרכה תוך כדי עבודה On the Job Training) יחד עם בעלי התפקידים השונים בארגון.

מערכת ה-ERP של RH אלקטרוניקה הקיפה מספר מודולים רחב ואף כאלו שיושמו לראשונה בישראל. בפרויקט יושמו המודולים: מלאי (כולל מסופונים ומלאי בתהליך), רכש, הנדסה, תכנון ייצור, מכירות ומשלוחים.

הפרויקט בוצע בהתאם לשלבי המתודולוגיה הרשמית של ג'ון ברייס הדרכה לפרויקט ERP מסוג זה. צוות שכלל חמישה מדריכים ומטמיעים ביצע הדרכות כלל ארגוניות הן בהיבט הפונקציונאלי והן בהיבט התהליכי - עסקי של חברת RH



## ל.ה.ב פונה לקהל לקוחות חדש בעולם הניהול עם תוכנית ייחודית לניהול בתי דיר מוגן

דיר מוגן הם ענף בצמיחה, המצוי בסביבה תחרותית ומצריך חשיבה יצירתית וכישורי ניהול אפקטיבי. הדיר המוגן שם דגש ניכר על איכות החיים של הדיירים ומעניק להם סביבה מפתחת, מעשריה ומהנה, והתוכנית שאנו מציעים בל.ה.ב. משלבת בין הידע והמודלים החדשניים לניהול מקצועי ועסקי, לבין הניסיון שנצבר ברשת "משען" המובילה את תחום הדיר המוגן בישראל.

בין הנושאים עליהם יושם דגש בתוכנית: צרכיו ומאפייניו של הדייר, היכרות עם הסביבה הארגונית וכיצד ניתן לשפר את הפעילות העסקית בדיר המוגן, ניהול השירותים לדיירים (כולל תכנון ועיצוב, פעילות פנאי, טיפול סיעודי ועוד) וכן ניהול ארגון ומנהיגות שיאפשרו למנהל הדיר המוגן להתמודד עם פניות מצד עובדים, לקוחות, עמיתים וממונים, כולל ניהול מערכות ממוחשבות וניהול השיווק.

בעידן שבו תוחלת החיים עולה, בד בבד עם העלייה בחשיבות הדאגה לאוכלוסיית הגיל השלישי, הצורך במנהלים מיומנים שיעמדו בראש גופים כגון בתי דיר מוגן איכותיים הולך וגובר. ל.ה.ב. לימודי הכשרה בניהול, בפקולטה לניהול באוניברסיטת ת"א, תפתח בנובמבר תוכנית ייחודית ללימודי ניהול בתחום הדיר המוגן, בהיקף של כ- 100 שעות אקדמיות. התוכנית מתקיימת בשת"פ עם רשת בתי הדיר המוגן "משען", ומטרתה להקנות ידע וכישורים לניהול אפקטיבי של הדיר המוגן, מפרספקטיבה בינתחומית.

לדברי אודי אהרוני, מנכ"ל ל.ה.ב., התוכנית מיועדת למנהלים בעלי רקע וניסיון בגריאטריה, בעבודה סוציאלית, בסיעוד ולכל מי שמעוניין להכשיר את עצמו לתפקיד ניהולי בכיר בארגונים של דיר מוגן - תחום שצובר תאוצה בשנים האחרונות. "בתי

## ל.ה.ב תשתף פעולה לראשונה עם אוניברסיטאות בקנדה, בהודו, בסינגפור ובהונג קונג

חדשה: הכשרת דירקטורים ונושאי משרה בכירים בתאגידים עם פרופ' יוסף גרוס. תוכניות נוספות המוצעות לקהל זה: התוכנית הייחודית באסטרטגיה עסקית עם פרופ' עלי שגב, דינמיקה של משא ומתן - פרופ' אמירה גלן, מנהיגות, פיתוח אישי ועקרונות יסוד - ד"ר טלי דביר ועוד.

בתחום פיתוח ארגוני ומשאבי אנוש מציעה ל.ה.ב. בין היתר, את התוכנית ליעוצים לארגון ולניהול עם פרופ' שמואל אליס. התוכנית מוצעת במתכונת מורחבת הכוללת פרקטיקה ייעוצית בשת"פ עם חברת לוטם. כן מוצעת תוכנית מדיניות תגמול והטבות עם פרופ' משה צבירן.

התוכניות המוצלחות שניתנו בשנים הקודמות בתחומי הניהול הפיננסי ושוק ההון, בתחום הניהול הטכנולוגי ובתחומי השיווק מוצעות גם השנה: תוכנית להכשרת חשבים ומנהלי כספים - פרופ' אריה גנס, ניהול סיכונים אבטחת מידע עם פרופ' משה צבירן, ניהול פרויקטים עם פרופ' שלמה גלברזון, מיטב הפרקטיקות בניהול השיווק - ד"ר מאיר קרלינסקי, חשיבה המצאתית עסקית - פרופ' יעקב גולדנברג ועוד. אהרוני מצייין כי "ל.ה.ב. הינו הארגון המוביל בישראל בלימודי הכשרה בניהול, ומהווה את נקודת המפגש המשלבת באופן אינטגרטיבי תכנים מתקדמים מהאקדמיה ומהעולם העסקי. מטרתנו היא להתמקד בנושאים הרלוונטיים והחשובים ביותר לקהילה העסקית בישראל, בדגש על סגל המרצים הטובים ביותר לכל תחום. ל.ה.ב. מחדשת את היצע התוכניות שלה ומתאימה אותו לצרכים המשתנים של המנהל הישראלי".

תחת המוטו "להוביל חדשנות בניהול", ל.ה.ב. - לימודי הכשרה בניהול פותחת את שנת הלימודים תשס"ז תוך שהיא מבצעת בימים אלה שינוי אסטרטגי, במסגרתו תשתף פעולה לראשונה עם אוניברסיטאות בקנדה, בהודו, בסינגפור ובהונג קונג. בהיותה חלק אינטגרלי של הפקולטה לניהול באוניברסיטת ת"א, ל.ה.ב. תמשיך להציע למנהלים מהתעשייה תכניות לימוד משותפות עם בתי הספר למנהל עסקים המובילים בעולם: קלוג, וורטון ו-Insead.

לדברי אודי אהרוני, מנכ"ל ל.ה.ב., עד היום נערכו תכניות מעין אלה לקבוצות מנהלים במתכונת של שישה ימי לימוד בארץ ושישה ימים נוספים בביה"ס למנהל עסקים Kellogg שבאוניברסיטת Northwestern, המוביל בארה"ב בין תכניות הלימוד למנהלים.

השנה יתקיימו תכניות דומות בשת"פ עם בתי הספר למינהל עסקים מובילים בעולם, בהם: Wharton בארה"ב, Insead בצרפת, Insead בסינגפור, Schulich באוניברסיטת YORK בקנדה, HKUST בהונג קונג, IMM ו-MDI בהודו. במקביל, ל.ה.ב. מחדשת ומעדכנת את התוכניות ברישום פתוח המוצעות למנהלים: במחצית הראשונה של השנה תציע ל.ה.ב. מספר תוכניות חדשניות כגון: סוגיות מתקדמות במשאבי אנוש עם פרופ' משה צבירן, הכשרה לניהול דיר מוגן איכותי עם עתליה תובל, קניין רוחני כמנוף עסקי ואסטרטגי עם עו"ד טלי איתן.

למנהלים בכירים מציעה ל.ה.ב. את תוכנית הדגל שלה במתכונת



## המכללה למוזיקה עכשווית "הד" מכשירה הרכבים מוזיקליים בחברות הייטק והעולם העסקי

### "הקמפוס לאנשים עסוקים" מציע לחברה לבנות הרכב מוזיקלי משלה בכל סגנון

ההרכב יפעל במתחם החברה ולמענה בערבי חברה, כינוסים ואירועים חברתיים. לדברי יהודה כהן, מנהל "הד", ההחלטה לפתוח את הקמפוס החדש למוזיקה באה בעקבות הביקוש הרב של אנשי עסקים לחזור לנגן ולשיר, "אנו מציעים את ההרכבים המוזיקליים כדרך לגיבוש וייחוד של חברה, ודרך יצירתית אשר דרכה ניתן ללמוד הרבה על הקשבה, שיתוף פעולה ומקצועיות".

"הד", המכללה למוזיקה עכשווית בתל אביב, מציעה לחברות הייטק והעולם העסקי לבנות הרכב מוזיקלי בכל סגנון - קלאסי, ג'אז, לטיני ורוק, המורכב מאנשי החברה במסגרת "הקמפוס לאנשים עסוקים".

"הקמפוס לאנשים עסוקים" נחנך לאחרונה ומותאם במיוחד לאנשי הייטק, העולם העסקי, בנקאות ובעלי מקצועות חופשיים אשר לא מוצאים מסגרת אישית בה יוכלו לנגן באווירה אחרת. הקמפוס מהווה "מתחם מוזיקלי עסקי", בו מלמדים טובי המרצים והמוזיקאים במכללה נגינה ושירה, על פי תוכנית אישית הנבנית ומותאמת לרצונותיו המוזיקליים של התלמיד. בין המרצים, רפי קדישזון, ד"ר זכריה פלאווין, נחום פרפרקוביץ, קובי הס, אביה טרי יוסי מר חיים ואחרים.

#### לפרטים:

"הד" - המכללה למוזיקה עכשווית בת"א

דואר אלקטרוני: [hedmusic@walla.co.il](mailto:hedmusic@walla.co.il)

טלפונים: 03-7914914 / 30-30-38-800-1

י.ל. פרץ 7, ת"א 66853

ההרכב המוזיקלי שיורכב מאנשי החברה, יונחה על ידי מוזיקאי מקצועי ויתאמן בחדרי חזרות מקצועיים הממוקמים במכללה.

## בית הספר אסכולות מציע לחברות שובר לקורסי העשרה קורסי העשרה באסכולות כמתנה מקורית לעובדים

קולנוע, פילוסופיה, יהדות, פסיכולוגיה, משפט, מדינה וחברה, תרבות, סדרות ספורים בלימודי א"י וסמינרים לימודיים לחו"ל. בעקבות המלחמה: KLA-Tencor העניקה בנוספים לעובדי החברה במגדל העמק

המרכז להדרכה פנים ארגונית של אסכולות, בית הספר לתרבות ודעת של האוניברסיטה הפתוחה, מציע לארגונים להעניק לעובדים מתנה מקורית: קורסי העשרה באסכולות. הקורסים מעניקים לעובד למידה חווייתית עם ערך מוסף של למידה והנעה. כמו כן, ניתנת האפשרות ללמידה ארגונית היתפורה לצורכי הארגון בדיוק. הקורסים נערכים במרכז אסכולות בכפר הירוק, או באתר החברה.

בנוספים מיוחדים בגובה תשלום משכורת פלוס חולקו לכ- 260 עובדי חברת KLA-Tencor ממגדל העמק, שהנה חברה בת בבעלות הקונצרן האמריקאי KLA-Tencor.

בין הקורסים המוצעים: קריירה ומשפחה כחוויות משלימות, בין דעת לאהבת קולנוע, אינטליגנציה רגשית, חשיבה חיובית, פיתוח היצירתיות, סכסוכים בעולם (עם איתי אנגל), סדנא לשיפור הזיכרון, שפת הגוף, כס המשפט ללא-משפטים, הבנקים ומוצרי השקעה סולידיים בשוק ההון, סדנאות טיולים מודרכים בארץ. אסכולות ([www.openu.ac.il/ascotot](http://www.openu.ac.il/ascotot)), בית הספר לתרבות ודעת של האוניברסיטה הפתוחה, מציע מגוון רחב של קורסי העשרה ופנאי לשוחרי תרבות המעוניינים ללמוד ולהנות בהנחיית טובי המרצים בארץ. בכל שנה לומדים כ-12,000 תלמידים ביותר מ-200 קורסים וסדרות ספורים המתקיימים ברחבי הארץ: בקמפוס האוניברסיטה הפתוחה ברעננה, ובמרכזי לימוד בתל-אביב, בירושלים ובחיפה.

עופר גרינברגר, מנכ"ל החברה בישראל וסגן נשיא KLA-Tencor בארה"ב, אומר כי ההחלטה לתגמל את העובדים היא תוצאה של ההישגים המקצועיים והכלכליים אותם רושמת החברה, וגם כהוקרה על עבודתם המסורה בעת המלחמה, בה נרשמו 95% נוכחות. לדבריו, הצלחת החברה נזקפת לזכותם של העובדים המסורים המהווים את ההון האנושי עליו מתבססת החברה. KLA-TENCOR ישראל, נחשבת ליצרן מוביל של מערכות תוכנה וציוד לענקי תעשיות יצרני הסמיקונדקטור ומחזיקה בלמעלה מ-70% מנתח השוק העולמי. החברה פועלת מפארק התעשייה רמת גבריאל במגדל העמק, ומרבית עובדיה הנם מהנדסי תוכנה, אופטיקה, אלקטרוניקה ומכונות.

עולם התוכן של 'אסכולות' כולל לימודים בנושאי אמנות, מוזיקה,





## מחפש עבודה? קודם תלמד למתג את עצמך

בסדנה מלמדים להשתמש במטאפורה של פרוייקט שיווק. כיצד אדם הופך לסוכן של עצמו ו"משווק" את עצמו כמוצר הנותן שירותי עבודה. בסדנה לומדים את כללי המשחק של עולם העבודה, לרבות סוגי תקשורת (מילולית, שפת גוף), אומנות השכנוע ומו"מ, איך מתראיינים, הכרת מגוון הדרכים למציאת עבודה, מקורות מידע סמויים וגלויים - כיצד והיכן מחפשים.

מושגים מעולם השיווק והמכירות חדרו גם לתחום בחירת קריירה וחיפוש עבודה. בסדנה לסטודנטים הנמצאים על סף הכניסה לשוק העבודה, המתקיימת ביחידה ללימודים חוץ אקדמיים במכללת ר"ג, ירכשו הסטודנטים הלומדים מקצוע, כלים ומיומנויות מעשיות כיצד לחשוב במושגים של מכירות ושיווק בכדי להצליח במציאת עבודה וקריירה. הסדנה פותחה במכון אדם מילא, המתמחה בתחום יעוץ קריירה, מיון, אבחון, גיוס והשמה.

## "דן ארטס" הפקות מציע לארגונים את "הישראלי הנודד" עם אלעד שפוני - יומן מסע ומוסיקה

לואיזיאנה בדרום ארה"ב, שירים בספרדית בעקבות פגישות בדרום אמריקה, שירים בשפת בני שבט המתגוררים ליד נהר הקונגו באפריקה ועוד. למסע המרתק והמקסים מתלווים הנגנים שגיא איילנד (כלי מיתר ושירה) ובן דגוביץ' (כלי הקשה), ששזורים את הטעם והצבע המוסיקלי לכל סיפור, דמות ומקום, ומעצימים את חווית הנדידה. אורך המופע: כשעה ועשרים דקות ללא הפסקה. אתר ההצגה: <http://www.danarts.biz> צפייה בוידאו קליפ: <http://www.danarts.biz/eladvdo.htm> lenz@inter.net.il, 08-9353780, 052-3489832 "דן ארטס"

"הישראלי הנודד" הוא מופע המבטיח לסחוף למקומות בלתי צפויים, שכפי שאומרים מארגוני: יצחק, יטלטל, ירגש עד דמעות, ויוביל אתכם למקום שמזמן לא הייתם בו. אלעד שפוני, שחקן ומספר בעל כריזמה, נודד עם הקהל בין פלאי תבל ודמיון, עוטה אלף מסיכות ססגוניות שאסף בדרכים בין היבשות, ופורט על כל נימי ההרפתקנות של הצופים. חלק מהסיפורים המוזכרים במופע התרחשו בבית מלון ברבת עמון, והם עוסקים בקשר המיוחד שהיה למספר, אלעד שפוני, עם בעל המלון הערבי. מנסיעה זו, שנולדה עם הסכם השלום עם ירדן, חזר המספר כשהוא דובר ערבית רהוטה. המופע מתובל בשירים בסגנונות שונים: שירים בערבית מסמטאות רבת עמון, שירי קאונטרי בעקבות פגישות עם חוואים בשדות

## הכנס הארצי ה-12 לבטיחות גיהות ובריאות בתעסוקה יתקיים בחודש דצמבר בת"א

במקביל ובצמוד לכנס תתקיים תערוכה מקצועית מרכזית בנושא בטיחות ובריאות בתעסוקה. תערוכה זו, מתוכננת להיות הגדולה ביותר בעשור האחרון ולהציג את מרבית סיכויי הבטיחות ודרכים לפתרונם. בין ההרצאות המרכזיות בכנס - ד"ר אפרים לאור שירצה בנושא המעסיק רבים בימים אלה: "מוכנות לרעידות אדמה בישראל", והרב ישראל מאיר לאו שיציג את משנתו הסדורה בנושא "בטיחות בראי ההלכה". פרטים נוספים ניתן לקבל באתר האינטרנט: <http://www.ortra.com/ocsafety/>

המוסד לבטיחות וגהות יקיים 26-27 בדצמבר 2006 את הכנס הארצי ה-12 לבטיחות וגהות ובריאות בתעסוקה בגני התערוכה תל אביב. הכנס, שמטרתו עדכון בהתפתחויות מקצועיות וחשיפה מרבית לנושאי הבטיחות, הבריאות התעסוקתית והגהות בעבודה בישראל, מהווה הזדמנות למפגש בלתי אמצעי לכל העוסקים והמעורבים בתחום מכל מגזרי המשק. הכנס מופק ע"י חברת ארטרא ומיועד לממונים על הבטיחות, למנהלים, ולעוסקים בבטיחות, בריאות וגהות בעבודה וצפויים להשתתף בו למעלה מ-1000 אנשי מקצוע.

## 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. אם יש לכם השגות, או אפילו כתבות מפרי מקלדתכם, אל תהססו ושגרו אלי ל: [rani@doran.co.il](mailto:rani@doran.co.il)

תודה, רענן (רני) רוגל

