



דצמבר 2006 - ינואר 2007

גיליון מס' 74

# 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, דואל: rani@doran.co.il  
מופק עבור "דורן תקשורת" - המומחים לפרסום לגיוס ולתקשורת פנים ארגונית טל. 09-7750789

## מעמד משאבי אנוש הדילמה המטרידה רבים

### מאת שוקי שטאובר

כלשהו; מי שאחראי עליהם הוא מנהל הסניף, או לפי הפרשנות המרחיבה, מנהל מערך הסניפים.

כך במפעל טקסטיל. על עובד הטקסטיל אחראי מנהל המחלקה או מנהל הייצור, על מנהלת החשבונות מנהל הכספים, וכך הלאה. לכן הפער בין מעמד בארגון לשליטה על משאב ארגוני מרכזי, לא קיים. אין שליטה ממשית של פונקציה ניהולית אחת על המשאב היקר בארגון. השליטה בו נחלקת בין מנהלים רבים. היא אינה נחלתו הבלעדית של מנהל משאבי אנוש - מעולם לא הייתה.

מנהל משאבי אנוש הוא יועץ, הוא נתן שירותים, הוא אפילו קובע מדיניות. יש לו תקציב, לעיתים אף תקציב ראוי, לביצוע משימותיו הרבות (גיוס, רווחה, הדרכה ועוד). אך לא הוא השולט בתקציב ההוצאה העיקרי. זה נחלק בין היחידות בתוכן פועל העובד.

על כן, יותר מאשר בתחומים רבים אחרים, מעמדו של מנהל משאבי אנוש נגזר מיכולותיו, אישיותו, וכמובן ממידת החשיבות המיוחסת לטיפול מקצועי בתחום משאבי אנוש על ידי מנכ"ל הארגון, ומהתרבות הארגונית.

**שוקי שטאובר, יועץ בכיר לניהול ועיתונאי, חיבר 8 ספרי ניהול. על ספריו וכתבות נוספות מפרי עטו, ניתן לקרוא באתר 'ניהול, עבודה, קריירה' - [www.shukistauber.co.il](http://www.shukistauber.co.il)**

דילמה ארוכת ימים מטרידה את מנוחתם של מנהלי משאבי אנוש בארגונים רבים: שאלת מעמדם בארגון. ד הטיעונים המרכזיים שמועלים על ידי מנהלי משאבי אנוש הוא, כי יש פער והחשוב ביותר בארגון. אף מנהל לא יחלוק על כך, בין אם יהיה זה מנהל כספים, מנהל תפעול או אף מנכ"ל, כי במרבית הארגונים ההצלחה תלויה בעיקר בהון האנושי. המספרים גם מוכיחים כי במרבית המקרים העלות הגבוהה ביותר בארגון היא של העסקת עובדים.

לעיתים זו העלות המרכזית, גבוהה הרבה יותר מכל העלויות הארגוניות האחרות גם יחד.

גם מנכ"לים מודים שזה מקור ההוצאה העיקרי של הארגון.

הכיצד, אם כן, תוהים מנהלי משאבי אנוש, מעמדנו הוא במקרים רבים כה רעוע, עד כי בלא מעט ארגונים איננו מכהנים כלל כחברי הנהלה? לשאלה זו תשובה ברורה הצריכה לשים קץ לטיעון בדבר השליטה על המשאב העיקרי וכו' וכו'.

מנהלי משאבי אנוש, בניגוד לטיעונם העיקרי, אינם מופקדים על ניהולו של המשאב העיקרי הארגון. לא ולא, מי שמופקד על משאב זה הוא המנהל הישיר של כל עובד ועובד. או, בפרשנות רחבה, ראש היחידה הארגונית אליה משתייך העובד.

במילים אחרות, מנהל משאבי אנוש בבנק לא אחראי על עובדיו של סניף

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



## האם אתם משחקים את משחק הגיוס כדי לנצח?

### מאת קווין ווילר, ERD

תחום מומחיותם, ולהצטיין בקשר טלפוני עם כל מי שחשוב באזור שלהם. כווננו מאמץ זה לענות על 15-20 אחוז מצרכי הגיוס שלכם. **5. כל אחד במחלקת הגיוס חייב להיות קנאי בטכנולוגיה** - אנשים שעובדים בסביבת גיוס ארגונית חייבים להצטיין בשימוש בטכנולוגיה. אפילו טכנולוגיית מנוע חיפוש היכולה לדחוף מיידית את המצטיינים לראש הרשימה, לא מנוצלת כהלכה. לרוע המזל, יותר מדי מגייסים ארגוניים רואים את עבודתם כאמנות, ולא כמדע. כדי להיות יעילים היום, מגייסים ארגוניים חייבים לפחות לדעת איך לכתוב מאקרו ולבצע אופטימיזציה תפריטים.

**6. הטמיעו תכנון כוח עבודה** - מחלקת גיוס ארגונית לעולם לא תוכל להתחרות עם חברה חיצונית במצב ראקטיבי, אלא אם יש לה רשת עמוקה של מועמדים זמינים. זו הסיבה לכך שחיוזי צרכי גיוס לפי תפקיד, הנו דרישה מוקדמת בעת בניית מודל גיוס ארגוני חדש. קשרו תחזית זאת לתוך תוכנית הפעילות השנתית של החברה שלכם, ועדכנו אותה מדי רבעון, תמיד תוך בחינת לפחות 12 חודשים קדימה. צעד זה לבדו יתחיל את המעבר של גיוס ארגוני לתהליך עסקי ניתן יותר לחיוזי. **7. יצרו מדדי בקרת תהליכים** - מדדים היסטוריים אומרים לכם מה קרה. יש לפחות 10 דברים עליהם חייבים לעקוב יומית ושבועית כדי לנהל ביעילות מחלקת גיוס ארגוני. חלק ממדדים אלה כוללים איכות מועמדים נכנסים יומית לפי מקורות גיוס, פרודוקטיביות מגייס שבועית, שעורי מילוי הזמנות, שעורי החלטה שלילית של מועמדים לפי שלבים, יעילות פרסום, ושעורי תגובת מנהלים מגייסים.

**8. מנהלים מגייסים חייבים למלא תפקיד גדול בהרבה בגיוס** - לפני עידן האינטרנט, מנהלים מגייסים היו יותר אחראים לאיכות האנשים שהם גייסו. כאשר HR בלע חלק מתפקיד זה כדי לחסוך כסף בדמי חיפוש, הוא גם הוציא חלקית מנהלים מגייסים מהתהליך. זה חייב לחזור לאחור ולהתהפך. טכנולוגיה הופכת קלה יותר לשימוש, מאפשרת למנהלים לשמור קשר ישיר עם מועמדים כוכבים אקטיביים ופסיביים. **9. הקימו צוות חיפוש בכירים פנימי עבור משרות קריטיות** - יש חיפושים קריטיים, חשאיים, או קשים למילוי, הדורשים מאמץ מרוכז ויעודי בהיקף מלא כדי לבצעם בהצלחה. צוות מגייסים קטן, מקצועי, בעל הכשרה רבה, צריך להיות זמין לביצוע פונקציות זאת. זה יכול להיות תחום אחד בו מיקור חוץ מתאים.

**10. התייחסו למגייסי צד ג' שלכם כשותפים, לא ספקים** - טכנולוגיה לא צריכה לחסום מגייסים חיצוניים מעבודה צמודה עם מנהלים מגייסים בהשלמת חיפושים. מגייסים המדברים עם מועמדים כוכבים חייבים להבין צרכי תפקיד אמיתיים, לא רק הסמכות וכישורים. בנוסף, מגייסים צריכים לעצב את מה שהחברה שלכם מציעה כהזדמנות קריירה משכנעת. זה לא יכול להיעשות ע"י מניעתם לדבר ישירות עם לקוחותיהם האמיתיים.

גיוס כוכבים אינו כבר אותו משחק כבעבר. עכשיו יש חוקים חדשים ותפקידים חדשים עבור מנהלים מגייסים, מגייסים, וכל אחד אחר המעורב בתהליך הגיוס. לרוע המזל, יותר מדי חברות הן משתמשות חלשות בטכנולוגיה, ורבות עדיין מחקות בפעילותן חברות חיפוש חיצוניות. אם תשחקו אותו משחק, בטוח שתדרדו לגיה.

טענתי היא כי מחלקות גיוס ארגוניות לא צריכים לראות במגייסים חיצוניים תחרות. פרט לתגמול מבוסס ביצועים, יש מספר סיבות ברורות התומכות בפילוסופיה זאת. בין השאר, למגייסים ארגוניים יש יותר מדי משרות פתוחות לטיפול בהן. מילוי דרישות אלה הופך למשחק מספרים של שיגור קורות חיים רבות ככל האפשר למנהלים המגייסים, בתקווה שחלק ידבקו. מסיבה זו ונוספות, מחלקות גיוס ארגוניות צריכות להיערך ולשחק משחק שונה.

חדשנות טכנולוגית מתקדמת מהר יותר מכפי שמנהלי גיוס יכולים לספוג או להעריך באופן מלא. הרבה מטכנולוגיה זאת מאפשרת לדחוף משרות ישירות למועמדים, ולדחוף מועמדים ישירות למנהלים מגייסים. תהליך זה מניב גידול משמעותי בפרודוקטיביות.

במאמר זה אני מקשר את שני הרעיונות יחד, וטוען כי מחלקות גיוס פנימיות יכולות לגבור על חברות חיפוש חיצוניות באיכות, זמן ועלות עבור מרבית החיפושים, אך לא לחקות את המודל העסקי שלהן. במקום זאת, הדבר יתבצע דרך האופטימיזציה של טכנולוגיה בשילוב עם רה-ארגון מלא מהמסד עד הטפחות.

### לפניכם מספר חוקי בסיס בספר המשחקים החדש:

**1. הפחיתו את מספר ערוצי המקורות בשימוש, אך הצטיינו בכל אחד מהם** - אתר הקריירה הארגוני חייב להיות המרכז עבור זה בשילוב עם תוכנית המלצות עובדים פרוגרסיבית ופראקטיבית ביותר. פרסום גדול שהנו משכנע וניתן למצוא אותו, הוא המפתח לזכייה במשחק הגיוס. כולם מחפשים היום, אפילו מועמדים פסיביים. כדי לנצל זאת אתם צריכים אתר קריירה מעולה, משרות הניתנות לאיתור בשימוש בתיבת חיפוש של שורה אחת (לא תפריטים נגללים), ותיאורי משרות משכנעים שכוכבים לא יוכלו לעמוד בפניהם.

אם אתם רוצים למקסם את תוכנית חבר מביא חבר שלכם, ודאו כי צוות הגיוס שלכם מתקשר לכל עובד ומבקש ממנו לזהות את האנשים הטובים ביותר איתם עבד בכל חברה קודמת. התקשרו והתרשתו עם אנשים אלה. בביצוע מוצלח, תוכניות אלה לבדן צריכות לענות ל- 50-60 אחוז של צרכי הגיוס שלכם עם בעלי ביצועי שיא.

**2. הטמיעו נהלים מומלצים של שיווק צרכני** - לשכתוב, מיצוב וקידום הפרסום שלכם עיקר הדבר הוא מניעת פרסם תיאורי משרות מסורתיים, והחלפתם עם פרסום משכנע מכוון קריירה.

**3. השתמשו בטכניקות שיווק CRM מתקדמות** - לשאיבת ערך מרבי מבסיס נתוני קורות החיים שלכם. התייחסו לכל קו"ח במסד הנתונים שלכם כאל מועמד פוטנציאלי או lead למועמד פוטנציאלי. אתם צריכים לענות לפחות ל- 10-15 אחוז מצרכי הגיוס שלכם ע"י טיפוח יעיל של מסד נתוני קו"ח שלכם. זה אומר פיתוח מאמץ שיווק-יוצא מותאם, המעורר כל אדם בבסיס נתוני קו"ח שלכם להישאר בקשר עם החברה שלכם. אם אינכם מקבלים לפחות שליש פתיחות של אימיילים אלה (אני מקווה שאתם עוקבים אחרי מדד זה), תצטרכו לגייס מישוה עם רקע שיווקי לכתיבתם.

**4. קבעו פונקציית מקורות שמאפשרת רישות עמוק** - הדרך הטובה לקבלת השמות של מועמדים פסיביים כוכבים, היא דרך קשר אישי וע"י היותכם מוכרים כמומחים בתחום. אנשי מקורות גיוס חייבים לצמצם את

## ניהול סימולציות בישיבות צוות

מאת מרב תשובה, מנכ"ל משותף מרכז טל

הכן עצמך רגשית למצב בו תתקל בהתנגדות של אנשים מסוימים בצוות לעצם קיום הסימולציה. זכור כי מי שמאמן את עובדיו בטיפול בהתנגדויות, חזקה עליו להיות מסוגל להתמודד איתן בעצמו! הכן 'משימות צפייה' במהלך הסימולציה חשוב ששאר הצוות יצפה באופן פעיל על הנושאים הספציפיים בהם תרצה להתמקד. הכן טופס משוב מובנה המאזן בין התנהלות טובה והתנהלות אותה יש לשפר.

### ניהול הסימולציה בפועל

- 1) בצוות אשר אינו מורגל בסימולציות, הצג תחילה את מטרות התהליך וצפייתך מהצוות. עליך לצמצם ככל שניתן תחושות איום ובמקומן לייצר 'אווירה מאפשרת'.
- 2) פרגן לאפשרות כי קיימת התרגשות או לחץ לעיתים במהלך סימולציה. תן להם להבין כי הלמידה היא של כולם ולא רק של איש צוות מסוים.
- 3) מאחר ומדובר בלמידה פעילה ומשותפת, עליך להנחות את הצוות לנהל רישום של נקודות להתייחסות במהלך הסימולציה באמצעות דף המשוב שהכנת עבורם.
- 4) בסיום הסימולציה השתמש בכלים לניהול שיחת משוב: הקפד לבצע סבב של נקודות חיוביות שבוצעו בסימולציה ורק לאחר מכן עבור אל הנקודות לשיפור.
- 5) התחל תמיד במי שתרגל בסימולציה. שאל אותו על הרגשתו ביחס להתנהלות שלו בשיחה, מה לדעתו עשה טוב ורק לאחר מכן הפנה את השאלה לכלל הצוות. כעת, בדוק עם העובד מה לדעתו ניתן היה לעשות אחרת ולאחר מכן שאל זאת את הצוות שצפה בסימולציה. טכניקה זו תאפשר לך ללמוד עד כמה העובד מזהה נכון את התפקיד שלו.
- 6) בניגוד למשוב אחד על אחד, בניהול סימולציה נדרשת הנחייה שלך, תוך שמירה על מיקוד ואווירה מאפשרת. לכן, חשוב לא לוותר בשום אופן על המחמאות בהתחלה ובמקביל למנוע מהצוות אפשרות לביקורת מוגזמת או אישית. זכור כי אתה הוא האחראי על 'יצירת משוב מאוזן ולא הצוות'!
- 7) כאשר אתה מבקש משוב מהצוות - התייחס לתפקידי הצפייה שקיבלו ממך! אם המשוב של הצוות גולש מהמטרות אותן הצבת, תפקידיך לעצור ולהחזיר את הדיון לנושא.
- 8) בשלב הסיכום בצע סבב של 'מה הבנתי מהסימולציה?'. התחל את הסבב בעובד שביצע את הסימולציה. גם מי שלא ביצע סימולציה בפועל, חשוב שילמד ממנה!

### טכניקות מתקדמות לניהול סימולציה

כאשר מנהל הצוות מצליח להתמיד ביצירת תרבות שוטפת של סימולציות אפקטיביות בישיבות הצוות, לומד הצוות להתייחס אל

ניהול סימולציות בישיבות צוות מהווה אתגר חשוב עבור מנהלים. במקרים רבים, מנהלים נמנעים מביצוע סימולציות בתירוצים וסיבות מגוונות, כמו: 'בטח לא ישתפו איתי פעולה', 'סימולציה לא ממש משקפת את המציאות', 'מה, בעצם, יש לי להגיד להם?', 'בסימולציות אנשים נעלבים', ועוד.

מסתבר כי כאשר סימולציות הופכות להיות חלק בלתי נפרד משיבות צוות, הרווחים הם עצומים: זוהי 'במה' מצוינת לסיעור מוחות אמיתי של הצוות כולו. הצוות מתרגל 'חשיבה' במקום 'אוטומט'. 'תרבות סימולציות' מגבירה את רמת המוטיבציה, תחושת השייכות והחיבור אל המטרות הצוותיות.

מדובר בהזדמנות להבין מקרוב את 'חווית הלקוח' אשר בא אתנו במגע. מנהלים לומדים רבות על הסגנון, ההתנהגויות ותפיסת התפקיד של כל אחד מאנשי הצוות שלהם.

תרבות של סימולציות מהווה מנוף משמעותי למיצוב הסמכות הניהולית של המנהל בעיני אנשיו. ההתמודדות עם מקרים ואתגרים מהשטח הינה מעשית ולא תיאורטית.

סימולציה אפקטיבית מייצרת שיפור ניכר של היכולות והמימוניות האישיות.

### התארגנות לסימולציה

כמנהל, עליך להיות מוכן היטב לסימולציה:

הגדר לעצמך באופן ברור את מטרת הסימולציה. מהו תחום הספציפי אותו תרצה שהצוות יתרגל ומה ייחשב בעיניך כ'הישג'. הזמן מראש את הצוות להעביר אליך דילמות אמיתיות איתן הוא מתמודד בשטח. חשוב למקד את הצוות בנושא הספציפי אותו הגדרת לעצמך.

כל מקרה שיתורגל עליך לערוך בשתי כרטיסיות כתובות. האחת מיועדת ל'לקוח', ובו תתאר בקצרה את 'סיפורו', והשנייה מיועדת לאיש הצוות, ובה תן פרטים ראשוניים לקראת המפגש עם ה'לקוח'. נסח לעצמך את המסרים המרכזיים אותם תרצה להעביר ולחדד במהלך הסימולציה. פעולה מסוג זה תאפשר לך למקד את ניתוח הסימולציה ולתת לצוות ערך מוסף ברור.

בחר לסימולציה את האנשים אשר יכולים להמחיש טוב את המסרים שלך. אין הכרח להביא לסימולציה דווקא את העובד הגרוע, מאחר ולמידה הינה רלוונטית לכל אחד מאנשי הצוות. לעיתים, כדאי אפילו לרתום מראש את העובד לתפקידו בסימולציה, על מנת להמחיש את הנושא המרכזי לכולם.

הפוך את החדר ל'במה אותנטית'. דאג לסדר את השולחנות, צורת הישיבה ואביזרים רלוונטיים על מנת לייצר תחושה של 'סביבה אמיתית'. ככל שה'תפאורה' תהיה דומה יותר למציאות בשטח, קל יותר יהיה לצוות להתייחס ברצינות לסימולציה.

סימולציה מתחלפת: שיטה זו עובדת על הרעיון כי בכל שלב אתה כמנחה יכול לעצור את הסימולציה ולהחליף את העובד שמתרגל בעובד אחר. השיטה דורשת ערנות מלאה של כולם, ומאפשרת מעורבות גבוהה יותר.

סימולציה מתערבת: זוהי סימולציה בה לך כמנחה יש את הזכות הבלעדית לעצור לכמה רגעים את הסימולציה באמצע (פאזה), לתת הערה חשובה ולהתקדם הלאה. דרך זו מאפשרת לבחון נקודות שיש בסימולציה, ולייצר שיפורים תוך כדי תנועה.

**פרטים על הקורסים ואימוני המנהלים של מרכז טל טיפוח למצוינות:**  
**אורית אקרם, טל. 03-9501178**  
**orit@merkaztal.co.il**  
**www.merkaztal.co.il**

הסימולציות ככלי עבודה אינטגרלי לפתרון בעיות מהשטח ולהפיק מהן את מירב הלמידה.

במהלך הזמן מתחזק הצורך להפוך את הסימולציות לאירוע חווייתי ומעניין יותר בפני עצמו. לצורך כך קיימות שיטות שמטרתן להעצים את העניין המקצועי הסימולציה מייצרת ולשמור על מתח למידה גבוה לאורך זמן.

בקורסי המנהלים של 'מרכז טל טיפוח למצוינות' מתרגלים המשתתפים מגוון רחב של טכניקות לניהול מתקדם של סימולציות בשיבות הצוות. בין הטכניקות המובילות והמקובלות כיום במגזר העסקי נחשפים המנהלים גם לשיטת ה'סימולציה המשולשת', 'סימולציות מדלגות', 'סימולציות כפילים' ו'סימולציית NLP' המשלבת מערכת טלוויזיה במעגל סגור וכוחה רב לניתוח מהלכים של שפת גוף של העובד ושימוש בקול. שתי טכניקות חשובות נוספות הן:

## האימפריה של גוני וראסצה ואסטרטגיות הגיוס של החברות המצליחות בעולם

### מאת נאוה שלו

איך המגמות של השוק הבינלאומי ואסטרטגיות הגיוס של החברות המצליחות בעולם משפיעות על התוכניות במוסדות החינוך? שיתופי פעולה בין בתי ספר המובילים למנהל עסקים (רוטמן, סטנפורד) ובין בתי ספר המובילים לעיצוב, הופכים להיות פופולריים. שיתוף הפעולה מתבטא בהכנסה של קורסים של חשיבה עיצובית לתוך תוכנית הלימודים. בתי ספר אחרים למנהל עסקים העבירו תוכנית הדרכה של מספר ימים לסטודנטים, כדי לקדם את החשיבה העיצובית של הסטודנטים למנהל עסקים. פרויקט נוסף הביא קבוצה של סטודנטים לעיצוב מפריס, לשעור של פיתוח מוצר בבית ספר למנהל עסקים, שבמסגרתו הסטודנטים נדרשו לייצר רעיונות עסקיים חדשים.

מה הממצאים בשטח לגבי מנהלים מתחום העיצוב שגויסו לחברות כמו אינטל, פרוקטר & גמבל ואחרות? יש עדויות שחלק ממנהלים אלה שגויסו, הצליחו מאוד בתפקידם בחברות אלה. ממצאים אחרים מצביעים על הצלחה פחות טובה של גיוס מנהלים מתחום העיצוב, ומדוע? היישום של חדשנות ויצירתיות בתחום העסקים אינו אוטומטי. כלומר, כדי שלמנהלים תהיה אפשרות יישום טובה של היצירתיות והחדשנות, הם צריכים הבנה טובה גם בביזנס, ולעתים גם בהנדסה (במידה והתפקיד כולל הבנה טכנולוגית).

לחברות המעונינות לגייס מועמדים מתחום העיצוב שיהיו מנהלים חדשניים מצליחים, אני מציעה את יישום התהליך הבא: - פנייה למאגר הבוגרים של בתי הספר המובילים לעיצוב. - ראיון מועמדים אלה ובדיקה האם יש להם יכולות אחרות חזקות, כמו היכולת לקבל החלטות, יכולת ניהול, יכולת עבודה בתנאי אי-ודאות, וכדומה. - בדיקה של יכולת ההבנה העסקית שלהם.

אנו מחפשים למעשה את אותה אוכלוסיית היעד, שיש לה כישורים חדשניים וכישורים עסקיים ניהוליים. יש לזכור שלהרבה מהמועמדים

כשמדברים על עיצוב, האסוציאציה הראשונה שלי היא גוני וראסצה המעצב האיטלקי המפורסם שהדגמים שלו פשוט מדהימים אותי כל פעם מחדש מבחינת האלמנטים, הצבעים, התנועה. אז מה הקשר בין עיצוב וגיוס מועמדים בחברות המצליחות בעולם? בעידן הגלובליזציה, עם המעבר של חברות לאסיה, האסטרטגיה היחידה שחברות יכולות להתחרות ולהצליח בשוק הבינלאומי, הביא פיתוח וקידום החדשנות בחברה. חדשנות מבחינת מוצרים, מודלים עסקיים ותהליכים. דבר זה מביא חברות לחפש נישות חדשות לגיוס מועמדים יצירתיים וחדשניים, אשר יעזרו לפיתוח וקידום החדשנות בחברה.

הטרנד החדש שמתפתח בקרב החברות המובילות בעולם (נייקי, ג'נרל מוטורס, אינטל, יבמ), הוא חיפוש של מנהלים יצירתיים וחדשנים בקרב בוגרים המסיימים את בתי הספר לעיצוב מתוך מחשבה שמועמדים אלה יכולים לתרום לפיתוח וקידום החדשנות בחברה. הגיוס המסורתי גייס מועמדים על סמך על פי הניסיון המקצועי של המועמד וכישוריו, בדרך כלל בתעשייה הרלוונטית. חברות בשוק הבינלאומי הנוכחי מבינות שהחדשנות מהווה את המרכיב העיקרי לתרון התחרותי שלהן בשוק. במסגרת הרצון לפתח אסטרטגיות גיוס חדשניות הן שואלות את השאלה באיזה תעשיות אנו יכולים למצוא מועמדים יצירתיים וחדשניים? שאלה זו הביאה חברות לחפש מועמדים בוגרים של בתי הספר המובילים לעיצוב, מתוך המחשבה שלמועמדים אלה יש נטייה ויכולת טובה ליצירתיות וחדשנות.

המושג של עיצוב הפך מאלמנט חיצוני אשר מתאר את המוצר והפונקציונליות שלו, לאלמנט מוביל בפיתוח של מוצרים, מודלים עסקיים ותהליכים חדשניים. עיצוב הוא מושג סובייקטיבי הקשור באופן הדוק לדעתו הסובייקטיבית של הלקוח, וזה בדיוק אופן החשיבה השיוקית של הטרנד החדש: למצוא מודלים, פתרונות ומוצרים לצרכים האישיים והייחודיים הבלתי מסופקים של הלקוח. אם המאפיינים העיקריים של התרבות העסקית הנוכחית היו הנדסה, בקרה וטכנולוגיה; הרי המושגים החדשים שמובילים את העתיד הם יצירתיות, חדשנות, אנתרופולוגיה, ומילוי הצרכים הייחודיים של הלקוח.

גוני וראסצה היה מגדולי המעצבים, אבל ההצלחה של החברה שלו באה מפני שאחיו שהיה איש עסקים חריף. שיתוף פעולה זה בין שני האחים, הפך את גוני וראסצה לאימפריה אדירה ששילבה חדשנות ויצירתיות מדהימה, עם היכולת לתרגם את זה לביזנס שמייצר מאות מיליוני דולרים בשנה.

מועמדים שהפכו למנהלים מעולים בשוק הבינלאומי, צריכים לשלב את הכישורים של שני האחים.

**נאוה שלו היא היזמת של גלובל רילוקשיין וכותבת בעלת 16 שנות ניסיון בהשמה יעוץ וקוצ'ינג בחברות היי-טק בישראל, ארה"ב וקנדה, ובעלת תואר שני בהצטיינות בעבודה סוציאלית מהאוניברסיטה העברית.**

**גלובל רילוקשיין יעוץ מספקת שירותי יעוץ וקוצ'ינג לחברות ישראליות הפועלות בשוק הבינלאומי.**

**<http://www.globalrelocation.ca/consulting>  
[nshalev@globalrelocation.ca](mailto:nshalev@globalrelocation.ca)**

שהולכים ללמוד עיצוב, אין כישורים עסקיים. חלק מהם גם לא מתעניינים במנהל עסקים.

היישום של תהליך זה ינפה את אותם מנהלים שיצליחו בתפקידם, מכיוון שיהיו להם היכולת החדשנית והכישורים העסקיים.

מבחינה מוסדית אקדמית, יש להפוך את הלימוד בבתי הספר למנהל עסקים לאינטרדיסציפלינרי, ולשלב מקצועות נוספים הקשורים לדרישות השוק והתעשייה, כמו למשל שילוב של עיצוב ופסיכולוגיה. מועמדים שיקבלו את ההשכלה והאימון בתחומים האלה יחדיו הפכו למנהלים מצליחים יותר. למשל מהנדסים שיקבלו שעורים ואימון בתחומי העיצוב, יהפכו להיות מהנדסים המסוגלים לפתח מוצרים חדשנים יותר.

במקביל ניתן לפתוח גם בבתי הספר לעיצוב מגמת מנהל עסקים, שמשלבת בין התחומים של עיצוב וביזנס והנדסה. בוגרים אלה יקבלו כלים וידע במספר תחומים, ולאחר מכן יוכלו למלא תפקידים ניהוליים מובילים בחברות המובילות בהצלחה.

## איסור חמור על פיטורי עובדת כבר בתקופת טיפולי הפוריות

### מאת עו"ד רז מסורי

לאישור רפואי, ולפנות בתביעה בנושא זה לביטוח הלאומי לשם קבלת גמלה לשמירת הריון.

שמירת הריון קיימים מקרים בהם קיים חשש לבריאות האישה או לבריאות העובר. במקרים שכאלה זכאית העובדת להיעדר מהעבודה במהלך ההריון, כמובן לאחר הצגת אישור רפואי מתאים. המעסיק איננו מחויב לשלם במקרה זה לעובדת כל פיצוי עבור היעדרותה.

הלידה וגרורותיה במקרים מסוימים פוגעת הלידה במצב בריאותה של העובדת. במקרה זה זכאית העובדת להיעדר עד חצי שנה ממקום עבודתה. על המעסיק נאסר לפטרה במהלך תקופה זו וגם כחודש וחצי לאחר שובה לעבודה.

דמי הבראה נשים יולדות זכאיות לדמי הבראה, אך לא כולן מודעות למלא זכויותיהן. תקופת חופשת הלידה מהווה ותק מלא לצורך חישוב תשלום דמי הבראה, אך תקופת החופשה שלא בתשלום לאחר חופשת הלידה לא תחשב לוותק לצורך תשלום דמי הבראה.

התפטרות? מגיעים לך פיצויים קיימים מספר מקרים בהם זכאי העובד לפיצויים למרות שהוא התפטר מיוזמתו. במידה והאישה היולדת החליטה להישאר בביתה ולגדל את ילדה במהלך תשעה חודשים מיום הלידה, תהיה אישה זו זכאית לפיצויי פיטורים על אף שהתפטרה מיוזמתה.

אלה רק חלק מהזכויות העומדות לזכותן של נשים במהלך הריון ולאחריו. בכל מקרה, מומלץ להתייעץ עם עו"ד המתמחה בנושא עוד בטרם תעשה העובדת פעולה או צעד כלשהם מול המעביד שלה.

**עוה"ד רז מסורי הוא מבעלי משרד עורכי הדין "גריסרו את מסורי" מראשון לציון, העוסק ביעוץ מקצועי וייצוג משפטי בתחום דיני המשפחה, דיני עבודה, משפט מסחרי, דיני מקרקעין וניהול משפטי מול רשויות המיסוי.**

כמעט בכל שבוע מתפרסמים בתקשורת מקרים בהם מעבידים פיטרו את עובדותיהם ההריוניות, למרות שהדבר נאסר עליהם במפורש בחוק. עבריינים אלה נענשים בחומרה. לא כל המעבידים עבריינים, ובכל זאת רבים מהם כלל אינם מודעים לכך שתקופת איסור הפיטורין של נשים בהריון מתחילה פעמים רבות עוד לפני כניסתה בפועל של העובדת להריון.

במקרה בו העובדת עוברת טיפולי פוריות ונעדרת בשל כך מעבודתה, חל איסור על המעסיק לפטרה בתקופת הטיפולים עצמם, וכמו כן במשך חמישה חודשים נוספים מעת ההיעדרות. נשמע בדיני, אבל זו אמת חוקית לאמתיה. הנה מספר חוקים והגנות על נשים בהריון במקום העבודה שלא את כולם הכרתו.

אסור להזכיר פיטורין מעסיקים רבים יודעים שאסור להם לפטר עובדת בעקבות כניסה להריון או לידה. מעטים מהם יודעים כי נאסר עליהם גם להודיע על פיטוריה של העובדת באותן תקופות אמורות. צעד זה של המחוקק ננקט על מנת להעניק לעובדת ההרה שקט נפשי, ובא למנוע את המעסיק מלקצץ בזכויותיה של האישה, ובתקופות היעדרותה המותרות בחוק, שלעיתים מתמשכות חודשים ארוכים גם לאחר הלידה. גם עובדות קבלן מוגנות עשרות אלפי עובדות-קבלן מועסקות כיום במשק, החל מעובדות ניקיון ועד לבעלות משרות בתעשיית ההיי-טק ובענף הבנקאות. לכל דבר ועניין, ולכן נאסר לפטר כל עובדת בהריון באשר היא חצי שנה מעת העסקתה. יש לסייג ולומר כי איסור המעסיק יכול לפנות למשרד העבודה ולבקש היתר מיוחד משרד העבודה על מנת שאשר את הפיטורים. שר העבודה יאשר את הפיטורים רק אם הוכח בפניו כי סיבת הפיטורים איננה בשל הריונה של העובדת. תנאי עבודה מסוכנים במידה והעובדת ההריונית חשופה במהלך עבודתה לחומרים מסוכנים או למקור חום, על המעסיק לספק לה עבודה חלופית מבלי לפגוע ברמת ההכנסה שלה או בהיקף משרתה. במידה ולא ניתן למצוא לה חלופה, העובדת רשאית להפסיק את עבודתה, בכפוף כמובן

## 10 נוהלי גיוס אותם מומלץ להעתיק

### מאת ד"ר ג'ון סליבאן, ERD

אחד הדברים המעניינים בתחום בגיוס, הנו זיהוי תהליכים מומלצים לגיוס וניהול כשרונות כפי שבאם לביטוי בחברות מובילות. אני מתמחה במעקב אחרי מה שאני קורא "הנוהלים הבאים". לפניכם חלק מהנוהלים המומלצים הטובים ביותר שזיהיתי, וייתכן שתמצאו לחקות אותם.

1. **המודל העסקי של Valero** - בשימוש ברגרסיה סטטיסטית, זיהתה פונקציית הגיוס בחברה זאת את הפערים בין מה שהעסק יצטרך כדי להמשיך בפעילויות, ואיזה כשרונות הוא יכול להביא דרך המודל הנוכחי שלו. אז הם הסבו את הפער להשפעה כספית, והשתמשו בתוצאה כדי למכור להנהלה ולמועצת המנהלים את הצורך להשקיע הרבה בגיוס. השקעת ואלרו בגיוס וניהול כשרונות הוכפלה לא פעם אחת, אלא פעמיים כתוצאה של הצגת השפעה עסקית זאת. למודל הייתה השפעה כה גדולה, עד שהמנכ"ל הודיע פומבית כי ניהול כשרונות הנו בעיה עסקית מס' 1 של החברה (לא רק של HR). חברה אחרת עם מקרה עסקי דומה הנה מעצמת הגיוס גוגל.

5. **מאמץ גיוס הבומרנג של בוז אלן** - אחד המקורות האיכותיים ביותר של גיוסים הנו בומרנגים, או עובדים שעזבו את החברה שלכם ואז חזרו. חברת בוז אלן, שהנה בעלת מותג העסקה ברמה עולמית ומצטיינת בשינוי תפקידים פנימיים מהירים של עובדים נוכחיים, הקימה צוות מיוחד הידוע כ"נערי החזרה הביתה" לגיוס סוג זה של כשרונות צמרת. גם חברת הייעוץ וראיית החשבון דלויט משתמשת בשיטה זאת, ומגייסת שליש מעובדיה החדשים מבומרנגים. זוהי סטטיסטיקה מדהימה.

2. **מותג התעסוקה של MGM Grand** - עם מעורבות ומחויבות מלאה של המנכ"ל, ארגון מלונאי זה הפך בשקט למוביל עולמי ביחס למיתוג העסקה. גשתם הנה מקיפה, וכללה כימות מבצעי קידום גיוס של הארגון, תודה פומבית לאלה שהצטיינו וקודמו מעל מודעות בעיתונות, ופרסום תחרויות פנימיות עבור שפים וברמנים של מלון ענק זה בלאס וגאס, כדי להרחיב שקיפות של ביצועים מעבר לתוארי משרות, ושיגור המסר כי הזדמנויות פתוחות לכולם בתוך הארגון. בנוסף לזכייה בפרסים רבים על היות המלון מקום מועדף לעובד בו, מנהלת המיתוג פיתחה מאגר של "סיפורים משכנעים" לשימוש בהפצת סיפורים מובילים על נוהלי הניהול המצטיינים. היא שכנעה את הצוות הניהולי להיות חשוף יותר בתוך מחוץ הארגון ע"י הרצאות בכנסים ואוניברסיטאות, וכתביבת בלוגים כדי להחזיק עובדים בתמונת המידע, ולאפשר להם לספר את סיפורים בדרך אמיתית.

6. **הסכם רמת שירות באליאנץ לייף** - ראיתי עשרות הסכמי רמת שירות בגיוס, אך אין המתקרב להסכם שפותח ע"י חברת ביטוח זאת. הוא מכסה לא רק מה הגיוס יעשה, אלא גם מה מצופה ממנהלים לעשות.

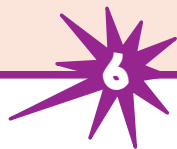
3. **השימוש של צבא ארה"ב במשחקי וידאו לגיוס** - למרות שרבים מנוהלי גיוס כ"א שלהם הנם מיושנים, אין מי שאפילו מתקרב אליהם בגיוס באמצעות משחקי וידאו. האסטרטגיה מעולה, מפני שרבים מהאנשים שרוצים להתגייס הם שחקני מחשב מושבעים. ע"י אספקת צפייה מוקדמת מלהיבה בתפקיד או סימולציה, הם מיידיעים ומרגשים מגויסים פוטנציאליים. הם לא רק טובים ביותר, אלא גם הארגון הגדול היחיד שהשתמש בסימולציה הן לגיוס והן להכשרת עובדים. הם אפילו הוסיפו תחנת גיוס וירטואלית בתוך המשחק. באמת בעלי חזון.

7. **תכנון כוח עבודה בסטארבקס** - מרבית מנהלי הגיוס פוחדים פחד מוות ממדדים וסטטיסטיקות. עם זאת, ג'ייסון וורנר מסטארבקס הוכיח דרך הניתוח המלכד שלו, כי ארגוני גיוס יכולים להתכונן לעתיד ע"י זיהוי מתאמים סטטיסטיים בין גורמים סביבתיים חיצוניים כמו שעורי אבטלה ושעורי התחלופה של מנהלי ועובדי ארגון. זו תפיסה פשוטה אך משכנעת. האם זה לא הגיוני שכל שפחות אנשים מובטלים, אחרים נוכחים בכך שיש פחות תחרות ומתחילים בחיפוש משרה?

4. **מותג ההעסקה של גוגל** - סקר שנערך לאחרונה ביזנסוויק, ציין כי גוגל הנה הבחירה מס' 2 בין סטודנטים במכללות כמקום להתחיל בו את הקריירה שלהם. זהו הישג מדהים לכל חברה, ותקדים עבור

8. **נסיגת בנק אוף אמריקה ממיקור חוץ** - למרות שכל חברת יעוץ בעולם דוחפת למיקור חוץ של גיוס, בנק אוף אמריקה בחר לסגת מכך אחרי שנוכח שמיקור חוץ יכול להשפיע שלילית על איכות המועמדים והמגויסים, מה שפוגע בביצועים ארגוניים. כמאמצים מוקדמים של מיקור חוץ, הם נתנו למודלים של אאוטסורסינג זמן כדי להתאים ולעדן תהליכים קיימים. בסופו של דבר הם החליטו כי הגברת יעילות אינה התשובה, כי אם האיכות. נדרש חזון גדול כדי למדוד את היעילות של מיקור חוץ, ואפילו אומץ גדול יותר לעזוב זאת כאשר מגלים שאינם כה מהיר, חסכוני, או ממוקד באיכות כפי שניתן היה לקוות.

9. **לוח מחוויי מדידה של דל ומדידה מעולה של איכות גיוס** - פחות מאחד מתוך ארבעה ארגונים שאני פוגש, משתמש במדד איכות גיוס רציני. בעוד יצרנית המחשבים דל ידועה בשימוש בנייתוח ברמה הגבוהה ביותר של שרשרת אספקה, החברה הוכיחה לאחרונה כי מדדיה המעולים מתרחבים לכל העסק ולתוך הגיוס. ע"י בחינת המספרים של מגויסים חדשים שהפכו לכוכבים בתוך 12-18 חודש,



כשרונות מובילים בלי לבקר בקמפוסים. הנוהלים הרבים שהם משלבים ליצירת גישתם, מספקים הצלחה ללא תקדים. גוף שני קרוב לוואלו בהצלחה הוא גוגל, ותוכניתה המבריקה לגיוס סטודנטים לחלוקת פיצות במהלך בחינות גמר, ושימוש ב"קוקיס" לזיהוי ושינוי דף הבית שלהם לגיוס אנשים ספציפיים במכללות יעד.

הגיע הזמן להבין שפונקציית גיוס יכולה להפוך למצינה רק באמצעות זיהוי, העתקה, ואז שיפור של מה שחברות אחרות כבר הוכיחו כיעיל. אין בושה בהעתקה מהטובים ביותר.

דל מכה על ראש המסמר בגיוס מעולה. לא מדובר בגיוס מספר גדול של אנשים או גיוסם בזול, אלא בגיוס עובדים ההופכים לבעלי ביצועי שיא ונשארים בארגון.

**10. הגיוס של ואלרו במכללות** - צוות הגיוס בחברת ואלרו הפך גיוס במכללות ליתרון תחרותי אמיתי. הם מתחילים לגייס חודש לפני כל פעילות מתוכננת אחרת של מתחריהם, מחזרים אחרי מגויסים פוטנציאליים ע"י הסעתם בסטייל אל מטה החברה במהלך השנה האקדמית, ומשתמשים באסיסטנטים ללימודי תואר כדי לזהות

## מחקר חדש: ארגונים מפסידים 10 אחוז משכר העובדים על חיפוש מידע

הדוח משווה מנעי חיפוש של שמונה יצרני חיפוש ארגוני מובילים, ומציג את ההבדלים באסטרטגיות שלהם, אפשרויות ההטמעה וגישות שוק הן במבט עכשווי והן במבט עתידי. "יש בלבול סביב התפקידים של טכנולוגיות חיפוש שונות", אומרת עינת שמעוני. "ארגונים חייבים להבין כי חיפוש ארגוני דורש מגוון של טכניקות אינדוקס ופונקציות כדי לספק את התוצאות המתאימות ביותר, וגם בתחום זה אין טכנולוגיה יחידה שיכולה לספק את כל היכולות האנליטיות הנדרשות".

בעוד יצרני ניהול תוכן ארגוני שלטו בשלב האימוץ המוקדם של שוק החיפוש והאחזור הארגוני, בטלר גרופ צופה זעזוע בשוק "בחודשים האחרונים שילבו יצרני תובנה עסקית (BI) כמו ביזנס אובייקטס, קוגנוס, אינפורמישן בילדרס וסאס, את מערכיהם עם פתרונות חיפוש מאוטונומי, פאסט, יבמ, גוגל ואחרים. זה הוביל לספקולציות על כך שרכישות הן בלתי נמנעות בתחום זה, וכי טכנולוגיית חיפוש תאחד בסופו של דבר את העולמות הנפרדים של מידע מובנה ובלתי מובנה", אומרת עינת שמעוני מ-STKI. שמעוני מוסיפה: "כניסתה של גוגל לשוק החיפוש הארגוני שינתה את הנוף הטכנולוגי ברחבי העולם וצפוי כי נתחיל להרגיש השפעה זו בקרוב גם בישראל. בתוך שנתיים או צפויים לראות את גוגל בבית ובארגון כפי שהיא בולטת היום ב-Web. עם זאת, יבמ ומיקרוסופט הודיעו שתיהן על אסטרטגיות חיפוש מקיפות, ואחידות בתשתית הארגונית תקשה על הבסתן בטווח הארוך".

לדברי שמעוני, שוק מנעי החיפוש בישראל היה עד כה יחסית מוגבל, כאשר רק כמה עשרות ארגונים מקרב ארגוני ה-enterprises יישמו מנע חיפוש כלל ארגוני. מכיוון שרובם בחרו במנע שמטריקס שיווקה וריטי, רובם כיום שוקלים את המשכי היישום עם אוטונומי, שכידוע רכשה את חברת וריטי. אולם מנעי חיפוש לא הגיעו לשלב ה-Mainstream ובמובן זה יש עוד הרבה מקום להתקדמות בשוק המקומי. גוגל נכנסו באופן "לא רשמי" לארגונים רבים על שולחנות העובדים כ-desktop search, כך שכניסת גוגל לארגונים תתאפיין מצמיחה "מלמטה" בדומה לאסטרטגיית מיקרוסופט.

דוח חדש בנושא מנעי חיפוש שפורסם לאחרונה ע"י בטלר גרופ (Butler Group) חברת מחקר ויעוץ IT הגדולה באירופה, המיוצגת בישראל ע"י STKI, מגלה כי ארגונים רבים מפסידים עד 10 אחוז משכר עובדיהם על מאמצים מבוזבזים, מפני שעובדים פשוט לא מוצאים את המידע המתאים הדרוש להם לביצוע עבודתם. הדוח מוסיף וקובע כי אסטרטגיות חיפוש וגילוי מידע בלתי יעילות פוגעות בתחרותיות עסקית, מפריעות לאספקת שירות, ומציבות חברות בסיכון.

"יותר מ 50 אחוז מעלויות כוח אדם בארגונים מוקצה כיום לעובדי יעד", אומרת עינת שמעוני, אנליסטית מחקר בכירה ב-STKI. "עובדים סובלים גם מגודש מידע וגם מחוסר מידע. כתוצאה, עובד הידע הטיפוסי מבזבז עד רבע מיומו בחיפוש אחרי המידע הדרוש לביצוע משימה נתונה. זו הסיבה לכך שארגונים עלולים להגיע למצב בו 10 אחוז מהשכר לעובדיהם מופנה למאמצים מבוזבזים".

בטלר גרופ טוענת כי חיפוש וגילוי יעילים של מידע הם המפתח לתחרותיות ואספקת שירות, וכי טכנולוגיות חיפוש ואחזור ארגוני דרושות לארגונים מכל הגדלים וברחבי כל התחומים. "פתרונות חיפוש ואחזור מאפשרים לארגונים לנצל את נכסי המידע שכבר יש להם", אומרת שמעוני מ-STKI. "הם גם מאפשרים לחברות לזהות הזדמנויות, להפחית סיכונים, ולזכות בתובנות".

פתרונות חיפוש ואחזור ארגוניים אמנם מאפשרים לארגונים לנצל את נכסי המידע הארגוניים שלהם, אך הדוח גם מצביע על כך שפתרונות אלה יכולים לשפר יכולת ארגון לנהל דרישות ציות לתקנות חוקיות (Compliance), מה שבישראל עדיין לא מטריד מספיק את רוב מחלקות ה-IT. לדוגמה, ארגונים שלפעילותם יש קשר עם ארה"ב חייבים לספק, לפי דרישה, את כל הרשומות האלקטרוניות שלהם, כולל אימיילים, לרשות לניירות ערך האמריקנית (SEC) בתוך 48 שעות. ביצוע הדבר לשביעות רצון הרשויות אינו אפשרי בלי עזרת כלי חיפוש וגילוי.

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

## העובד - שגריר בכל מחיר

### מאת יעל לוטן, לוטן תדמיות

ועוד: עובד מסופק הוא השגריר הטוב שלך. הוא רק יחמיא ויסכל כל ניסיון הכפשה או מזעור של דימוי הארגון. לעומת- זאת, תמיד ימצא מתחרה או חורש-רעתך, שיאזין ברצון לאותה טרזניה שאתה סירבת לשמוע.

שלם לעובד לפי ערכו ומיומנותיו. כבד את זכויותיו הסוציאליות. הוסף לו בונוס על מסירות והישגים מיוחדים בתחום התוצאה. שיידע שההנהלה מעריכה ומכבדת את השקעתו ויכולותיו, ולפעמים גם יוצאת מרוויחה מהצעת-ייעול שלו. הענק לו תמיד יחס של כבוד. דבר אליו בגובה העיניים.

זו תמצית של אחריות חברתית, וזה המרשם לתוצאות תפקודיות בכל תוכן בו ארגונך עוסק.

ומאידך- גיסא, הכישור הניהולי נבחן בהשמה נכונה של עובדים ובגיבוש נכון של צוות הרמוני, מיומן ובעל-מוראל, להבאת הארגון להצלחה מרבית של תפוקה והצלחה עסקית.

[www.lotan.org.il](http://www.lotan.org.il)

שיעור גדל של ארגונים מבינים היום את הערך המוסף שיש לרווחת העובד ולהרגשתו הטובה במקום העבודה. פתיחות ניהולית מחייבת הקשבה לצרכיו, למחשבותיו ולטיעונו של העובד. קשה להגזים בגובה הנזקים שעלולים להיגרם לארגון, במציאות של ערוצי-תקשורת מנותקים בין הנהלה לעובדים. סגל של עובדים בלתי-מסופקים, אדישים או ממורמרים, שרק אילוץ קיומי גורר אותם מדי-בוקר אל מקום-עבודתם, יפגע ללא ספק בהצלחת הארגון לעתים עד כדי הפלתו.

המנהלת/הטובה/יטה תמיד אוזן קשובה לטענותיו של עובד, ויציע כל תמיכה אפשרית כאשר היא מתבקשת. אסור לתת לתסכול לצבור תנופה ונפח. עובד מתוסכל מוריד מאיכות וכמות התפוקה. תרומה פגומה, מסיבות של דיכוי מוראלי, אפילו בעובד יחיד, פוגעת בתוצאה הכללית. הגוף המייצר מאבד מיכולותיו האופטימליות. כל עובד ישקיע את המרר רק אם תוכן וחשיבות עבודתו יוסברו לו בסבלנות, כבודו יישמר, דבריו ימצאו הקשבה ומענה, ומאמצי בעבודה יוערכו כראוי.

## 15 טיפים לעסקים שעובדים מהבית

### מאת דני וידיסלבסקי

יש לרשום את השעות האלה על דף אותו תתלי ליד שולחן העבודה כדי שיהווה לך תזכורת מול העיניים, וכן יש לתלות עותק על המקרר, כדי שגם שאר בני הבית ידעו "מתי את בעבודה" ולפיכך אין להפריע לך.

**3. הפרדת חשבון הבנק וההוצאות של העסק מחשבון הבנק של הבית -** בכל עסק בעולם צריכה להיות הפרדה ברורה וחד משמעית בין חשבון הבנק של העסק לבין חשבון הבנק של הבית והחיים הפרטיים. בעבודה מהבית, חשוב להקפיד על כך שבעתיים. נכון את תשלמי יותר עמלות בנק. אולם מצד שני כאשר חשבונות הבנק של העסק והחיים הפרטיים הם חשבון אחד אזי יש זה מקור וודאי לטעויות ולצרות כספיות אין שליטה על ההוצאות, לא ברור מי "אחראי" לאוברדרפט החיים או העסק וכן הלאה. לכן נצלי את הבוקר של יום שישי ותיגשי לפתוח חשבון בנק שייועד לעסק בלבד ואת החשבון הישן תשאירי לבית. ומעתה תקפיד שיהוצאות והכנסות של העסק נכנסות ויוצאות אך ורק מהחשבון של העסק והוצאות והכנסות של הבית אך ורק מחשבון של הבית. אחת לחודש תעבירי לעצמך "משכורת" מהחשבון העסקי לחשבון הפרטי שלך.

**4. להזדכות על הוצאות בהתאם לחוק -** חשוב לדעת שעבודה מהבית מוכרת על ידי רשויות המס, ולכן הוצאות שונות מוכרות לצרכי

בעלי עסקים רבים, ובעיקר אימהות צעירות, מעדיפים לעבוד מהבית. העניין הפך לאופנה בשנים האחרונות ונראה כי עם התקדמות הטכנולוגיה ועולם התקשורת, מגמה זאת תלך ותתרחב.

זוהי מגמה מבורכת, כיוון שהיא מאפשרת ליותר עצמאיים, עם דגש על נשים ואימהות, להיכנס למעגל העבודה. הנטל הכלכלי בבית יורד כיוון שיש עוד מקור הכנסה, ועדיין נשמר היתרון של הימצאות בבית רוב שעות היממה.

**1. הגדרת סביבת עבודה -** הצעד הראשון הוא להגדיר היכן בבית הוא מקום העבודה שלך. זה יכול להיות חדר, זה יכול להיות בפינת האוכל, זה יכול להיות על שולחן במרפסת ובעוד הרבה מקומות. אולם חשוב להגדיר את המתחם בו את עובדת. מקום העבודה שלך צריך להיות שקט ורגוע, ולא נגיש להפרעות מצד בני הבית. תיחום זה ימנע מהחיים הפרטיים להפריע לך לבצע את עבודתך ומצד שני ימנע מהעבודה "לגלוש" לחיים הפרטיים וליצור בלבול וחוסר סדר.

**2. הגדרת שעות עבודה ברורות -** כאשר נמצאים בבית יש תחושה של בית. לכן חשוב להגדיר מראש מהן שעות העבודה כדי שנדע שכאשר "אנחנו בעבודה" לא עוסקים בדברים של הבית אלא רק בעבודה, כאילו היינו במשרד מרוחק מהבית שלנו. לכן תגדירי מהן שעות העבודה שלך.

**10. הכשרה במכירות** - כיוון שאת עובדת מהבית סביר להניח שרוב המכירות שלך יעשו דרך הטלפון או האי-מייל. מכירות כאלה דורשות מימנות גבוהה מאוד של אומנות המכירה. לכן עליך לעבור השתלמות והכשרה במכירות באופן קבוע כדי לשפר את כישוריך בנושא על מנת לדאוג להכנסות בעלייה כל הזמן.

**11. חסכון למשרד** - למרות שאת עובדת מהבית ונהנית מכל התרונות של עובדה זו, ייתכן ובעתיד הקרוב או הרחוק תרצי "לצאת מהבית". החלטה זאת נובעת לעיתים בגלל התרחבות המשפחה, לעיתים בגלל התרחבות העסק ומסיבות נוספות. תהיה הסיבה לכך אשר תהיה, את צריכה להתכונן ליום זה כבר מעתה. ואיך מתכוננים? פשוט מאוד בכל חודש תקפידי להפריש סכום מסוים מהכנסותיך (רצוי לפחות 5% מהמחזור שלך) לחסכון (אפשר בפק"מ או בתוכנית חסכון) כדי שבבוא העת יעמוד לרשותך סכום לשכירת/קניית משרד, וכן רכישת כל הציוד הדרוש לכך, כולל שיפוצים.

**12. הפרדת טלפונים** - קו הטלפון של העסק צריך להיות קו נפרד מהקו של הבית. אחרת שיחות פרטיות מפריעות לך לעשות עסקים ושיחות עבודה גולשות לעבר שעות החיים הפרטיים שלך.

**13. שמירת קשר עם הלקוחות** - ידוע שעסקים מצליחים שומרים על קשר רצוף וקבוע עם הלקוחות שלהם. עסק שעובד מהבית צריך להקפיד על כך אפילו יותר מעסקים "רגילים". לכן:

אי-מייל/טלפון - באופן קבוע תקפידי לשוחח ולהיות בקשר עם כל אחד מלקוחותיך. זה יסייע לחזק את הקשר ביניכם ולהבטיח המשך שיתוף פעולה.

פגישות - מעת לעת מומלץ לבקר אצל לקוחותיך. בגלל שלקוחות לא יכולים בד"כ להגיע לעסק שלך בבית, חשוב לשמור איתם על קשר פרונטלי ולהגיע לביקור במשרדיהם.

**14. בני הבית** - רצוי ומומלץ לשתף את בני ביתך בעסק שלך. חשוב שהם יהיו מעודכנים על ההצלחות, על סוגי הפעילות של העסק וכל דבר אחר שנראה לך חשוב. למרות שהם לא תמיד שותפים שלך ברווחים, הם תמיד שותפים שלך "למשרד" וככאלה מגיע להם להיות מעודכנים במתחרש. יתרה מזאת, אם תתני לילדים (כן לילדים, גם לקטנים) ולבן הזוג אפשרות לעזור לך עם מטלות שונות הקשורות לעסק את תתפלאי לגלות שהם יעשו זאת בלהיטות וישתפו פעולה על פי רוב.

**15. סוף יום** - כל היום ישבת בבית ועבדת, וכשסיימת התחלת את מטלות הבית, ואולי שוב חזרת לעבוד. כל היום באותו ה-space בלי שום שינוי. עובדה זו בפני עצמה יכולה לפגוע במצב רוח שלך או אפילו להוביל לירידה בתפוקה שלך בעבודה. לכן בסיום כל יום מומלץ לצאת לטיול רגלי קצר של כ- 30-45 דקות. במהלך הטיול חשוב לא לשקוע במחשבות, אלא להיפר, להקפיד להתבונן על חפצים שונים שאת רואה במהלך הטיול. מעבר לתועלת לבריאות גופנית, את תגלי שטיול כזה מעניק לך הרבה אנרגיה ותחושות טובות, כמו גם משפר את איכות השינה שלך לאחר מכן. נסי ותהני.

**דני וידיסלבסקי הוא מרצה ויועץ בכיר הפועל בשיתוף האברד לניהול, מנכ"ל יזידים ייעוץ אישי ועסקי, יו"ר נציגות WISE ישראל. טל. 052-8202424 danivd@netvision.net.il**

מסים שונים. בין ההוצאות המוכרות הן שכירות, ארנונה, חשמל וכדומה. על פי רוב רשויות המס יכירו לך בשליש מסכום כל הוצאה שכזו. לכן חשוב להעביר לרואה החשבון שלך את הקבלות על כל הוצאה שכזו ובמקרה של שכירות להעביר לו העתק מהסכם שכר הדירה שלך.

**5. הגדרת יעדים ומעקב אחריהם** - כשאדם עובד מהבית, הוא נמצא באווירה ביתית ולכן פעמים רבות פחות מפקס על המטרות שלו. לכן עבודה מהבית דורשת אתיקה אישית ומשמעת עצמית יותר מאשר עבודה "רגילה". בכל חודש תגדירי לעצמך יעדים במונחים כספיים איזה מחזור את רוצה שיהיה לך החודש, וכמה לקוחות צריך כדי להגיע ליעד זה. את המספרים שרשמת יש לתלות על שולחן העבודה או על גבי צג המחשב, כדי שכל הזמן תהיה ממוקדת על המטרות שלך. בצורה כזו גם תוכלי כל יום ושבו לבדוק עצמך איך התקדמת לעבר השגת היעדים שלך.

**6. לספר או לא לספר?** - זו שאלה שמטרידה הרבה אנשים שעובדים מהבית. האם יפגע המוניטין שלי אם יידעו שאני עובדת מהבית? אז אולי כדאי לשקף התשובה היא פשוטה מאוד את לא צריכה לנדב את המידע הזה מראש, אם את לא נשאלת. אולם אם נשאלת בשום מקרה אין לשקר ללקוחות ולהסתיר מהם את הנתון הזה. אין לך במה להתבייש ושקרים הם לא בסיס טוב לשיתוף פעולה עם לקוחות.

**7. מהירות השירות** - כיוון שהעסק שלך הוא "וירטואלי" מבחינת רוב הלקוחות, שלא יכולים להגיע לעסק "למשש את הסחורה", אמינות היא מצרך מבוקש שיקל עליך את המלאכה. הדרך הטובה ביותר לזכות באמינות אצל הלקוחות היא לספק להם שירות מקצועי, איכותי וחשוב אף יותר מהיר! בצורה זאת הם יודעים שלמרות שהם לא יכולים להגיע "למשש את הסחורה" את נמצאת שם כל הזמן עבורם.

**8. אתיקה אישית ומשמעת עצמית** - כפי שתואר קודם לכן, עובדה מהבית דורשת "משמעת ברזל". להלן מספר כללים חשובים בנושא: לא לפתוח אי-מייל אם את לא מתכוונת לטפל בו כעת עד הסוף למרות שזה מפתה, זה יגזול לך זמן רב ויטריד את מנוחתך ואת החיים הפרטיים כיוון שטרם ענית לאותו אי-מייל. לכן מה שאת לא מתכוונת לטפל בו עד הסוף אל תציצי בו אפילו. לא לגלוש באינטרנט בזמן העבודה גלישה במרחבי אינטרנט יכולה לגזול שעות וימים רבים של עבודה. לכן כדי מראש להימנע מה"פיתויים" שיש לאינטרנט הציע אל תגלשי בשעות העבודה, כפי שהגדרת אותן קודם לכן.

להקפיד שהטלוויזיה לא חולקת בזמן העבודה ככה תשומת הלב שלך והמיקוד בעבודה טובים יותר. לא לענות לטלפונים של הבית שיחות טלפון אישיות עם חברות או סתם עדכון יומי לאימא הן חשובות, אבל לא בזמן העבודה. לא לדחות דברים כל דבר שאת דוחה מצטבר ומפריע לאחר מכן ליעילות העבודה שלך.

**9. פקס וירטואלי** - למרות עידן האי-מייל, עסקים רבים צריכים עדיין לקבל פקסים. במקרה שאת עובדת מהבית מומלץ להתחבר לשירות של "פקס וירטואלי" אצל ספקית האינטרנט שלך. בצורה זו כל הפקסים יגיעו ישירות למחשב, וכל זאת בלי להעיר את בני הבית בגלל צלצולים של פקסים שנכנסים באמצע הלילה.





## ניהול אנשים וצוותים לביצועי שיא, באמצעות מודל Situational Leadership II של בלאנצ'רד

מתוך Ignite - ירחון ניהול מבית חברת Ken Blanchard Companies לפיתוח מנהיגות ארגונית

לזהות את רמת הביצועים הרצויה. אי התאמה בין הרמה הנוכחית ובין היעד הרצוי הופכת תחום לשיפור. קבע מועד אחרון להשגת הרמה החדשה. על העובד והמנהל ליצור העתקים ומערכת בקרה על היעדים, ולשמור אותם בהישג יד. חזור ועיין ביעדים אלה לעיתים קרובות וראה אם ההתנהגות תואמת את היעדים.

עם זאת, הצבת יעדים היא רק הצעד הראשון. אחרי שהעובדים מאשרים עם מנהלם את המצופה מהם בעבודתם, עליהם לאשר מה יידרש להם ממנהלם בתמורה. זה הזמן להשתמש בגישת המנהיגות המצבית - Situational Leadership II - שפותחה על ידי חברת בלאנצ'רד העולמית, לניהול ביצועים כדי לזהות את רמות ההנחיה והתמיכה הנחוצים להשגת התוצאות שהעובד והמנהל רוצים להשיג.

### שיתוף פעולה לזיהוי רמת ההתפתחות

מידת ההנחיה והתמיכה הדרושות ממנהל תלויה ברמת ההתפתחות של העובד עבור היעד או המשימה שעומדים בפניו.

### קיימות ארבע רמות התפתחות:

**רמת התפתחות 1 (מתחיל מתלהב):** כאשר מתחילים משימה חדשה שבה אין להם או כמעט שאין להם ניסיון או ידע קודמים, עם זאת מתלהבים ומוכנים ללמוד, אך רמת ההתפתחות שלהם עבור המשימה נמוכה. לעובד כזה דרוש סגנון ניהול מכוון (Directing). עליו לדעת למה לצפות וכיצד לבצע את המשימה העומדת בפניו.

**רמת התפתחות 2 (התלמיד המפוכח):** ככל שעולה רמת התפתחותו של עובד, הקומפטנטיות והמחויבות שלו עולות ויורדות חליפות. אנשים שמתחילים ללמוד משימה, מגלים שקשה להם ללמוד אותה יותר משסברו מלכתחילה, הדרך לביצוע המשימה דורשת עבודה רבה או שהמשימה פחות מעניינת. או אז הם מתפכחים. אנשים שהתפכחו זקוקים להדרכה הנחיה ברמה גבוהה (Coaching) שתסייע להם להמשיך לצבור מיומנויות ותמיכה רבה לטפל במחויבות הנמוכה שלהם.

**רמת התפתחות 3 (מבצע, מסוגל, אך זהיר):** ככל שהקומפטנטיות ממשיכה להשתפר, מרבית האנשים עוברים שלב שבו הם מפקפקים ביכולתם לבצע את המשימה בעצמם. הבוס שלהם אומר שהם קומפטנטיים אך הם אינם כל כך בטוחים. הרגשות המתחלפים וספק עצמי מצביעים על רמת התפתחות גבוהה. סגנון מנהיגות תומך (Supporting) הוא המתאים ביותר למצב זה. אנשים אלה זקוקים להקשבה ולעידוד אך אינם זקוקים להנחיה רבה, מאחר שכבר הוכיחו שיש להם את הכישורים הנדרשים לביצוע המשימה.

**רמת התפתחות 4 (בעל הישגים, בטוח בעצמו):** ולבסוף, ברמת ההתפתחות הגבוהה ביותר שבה עובד מוכיח רמות כישורים ומחויבות גבוהות. סגנון המנהיגות המתאים הוא האצלה (Delegating). פירוש

תאר לך ארגון שבו כל אחד יודע בדיוק מהו הכיוון שאליו פונה החברה, ומהו התפקיד המוטל עליו כדי לסייע לחברה להשיג את יעדיה. תאר לעצמך שלאנשים ברחבי הארגון ברור מה דרוש להם כדי להצליח, ושכל אחד ואחד מהם נוטל אחריות על הצלחתו שלו.

מה הייתה יכולה החברה שלך להשיג אילו זה היה המצב שלך?

### לקבל את הדרוש כדי להצליח.

יצירת חברה כזו היא אפשרית, אך דרושים לכך "מאמנים" ומנהיגות טובה. פירוש של דבר שעובדים צריכים ללמוד כיצד לבקש את הדרוש להם כדי להצליח. רבים מדי עדיין מחכים שמישהו אחר יעניק להם את הסמכות. עובדים נוהגים להתלונן: "הבוס שלי לא עשה את זה; הבוס שלי לא עשה את ההוא!" האמת היא שבארגונים של ימינו, שפועלים בקצב מהיר ועם כוח אדם מצומצם, מרבית הבוסים אינם יכולים עוד למלא את התפקיד הזה.

בסביבת העבודה התובענית המאפיינת את תקופתנו, סופרוויזרים ומנהלים מוצאים את עצמם כשלושתם פחות ופחות זמן להקדיש לכפיפים הישירים שלהם. אם כן, כיצד יוכלו העובדים השונים לסייע לבוסים שלהם לנהל אותם ביעילות המירבית?

### להלן שלושה תחומים שבהם כדאי להתמקד:

1. שיתוף פעולה בעבודה כדי להציב יעדים ברורים.
2. שיתוף פעולה בעבודה כדי לזהות כישורים ומחויבות להשגת כל אחד מיעדים אלה.
3. ללמוד כיצד לבקש הנחיה ותמיכה.

### שיתוף פעולה בעבודה כדי להציב יעדים ברורים:

תחילתו של כל ביצוע טוב, ביעדים ברורים. נקודה זו ידועה לכולם, אך מעטים הם הארגונים והמנהלים של ימינו שמיישמים אותה הלכה למעשה. מדהים לגלות שמעט מאד פעמים ישנה הסכמה בין עובדים ומנהלים בנוגע לדברים שעבודתם כרוכה בהם. במרבית הארגונים, עדיין קיימת הנטייה לקבוע את היעדים רק לאחר שאחד העובדים שוגה או שאינו עושה את המצופה ממנו. רק אז מבהירים את היעד. הסוד להצבת יעדים מוצלחת, הוא שכל עובד יסכם מראש את יעדיו עם מנהלו או מפקחו. כאשר מסכמים יעדים מראש, העובדים יודעים כיצד צריכים להיראות ביצועים טובים. במקרה כזה מנהלים וכפייהם הישירים יכולים להיפגש ולפתור את המחלוקות הקיימות שביניהם. זכור, זה אינו עימות win-lose. המטרה היא להסכים על יעדי מטרה ששני האנשים מסכימים כי הם ברי השגה.

### להלן מספר הנחיות למצב win-win:

הגבל את מספר היעדים לשלושה עד חמישה. יש לזהות את רמת הביצועים של העובד על כל יעד ואחר כך יש

וממחישה באופן ברור כיצד מנהיגים אנשים להשגת המטרות. במהלך התוכנית נלמדים כלים מאד פרקטיים כבר בשלב הראשון, המאפשרים למנהלים, לאמץ התנהגויות שמסייעות להם להוביל, להשפיע על אנשים, לרתום את האנשים למשימות דרך יצירת מחויבות והקניית יכולות.

התוכנית מבוססת על מודל, שמעבר להיותו המודל הנחקר ביותר שזכה להצלחה בעולם העסקי, גדולתו בזה שמתמקד בראש ובראשונה בעובד, ביכולותיו ובמחויבות שלו לביצוע משימות, בצרכים ההתפתחותיים שלו ולסגנון המנהיגות שזקוק על מנת להתפתח לביצוע משימותיו ברמות הגבוהות ביותר. כאן יש התייחסות חשובה להיבטים רגשיים ודגש על פיתוח האינטליגנציה הרגשית בקרב מנהלים, פיתוח הרגישות, פיתוח יכולת ההקשבה, פיתוח יכולות תקשורת בתוך עולם משימתי נוקשה ותובעני.

ארגונים בישראל, דוגמת: סלקום, טבע, יבמ, אריקסון, אסם נסטלה, ואחרים, אשר משלבים את Situational Leadership II בתוכניות פיתוח המנהלים שלהם, מציינים כי המודל הנלמד במהלכה היווה קל ליישום ומאפשר ליצור שפת ניהול אחידה בכל רמות הארגון, דבר אשר מסייע לארגון כולו להיות מוכוון אותן משימות ויעדים עסקיים. תוכנית זו היא לא אוסף של סדנאות בניהול. בהיותה מבוססת מודל היא מהווה מקשה אחת ומתפתחת ממפגש למפגש. הפיתוח של התוכנית סביב המודל ויישומו בחיי היום יום, גורמים לתוכנית להיות ישימה מאד באופן שהופכת לקוד התנהגותי בקרב המנהלים ובתרבות הארגונית בכלל.

חברת בלאנצ'רד העולמית החליטה לפני כחצי שנה לפתוח את Blanchard Israel, ובחרה במרכז לאימונים בעסקים בבעלות ארז אלמוגי וגיל פרץ, לעמוד בראש הסניף הישראלי של החברה העולמית.

של דבר לתת לעובד עצמאות מוגברת לבצע את העבודה שהוא הוכיח כישורים ומחויבות בעשותה.

### ללמוד כיצד לבקש הנחיה ותמיכה

משפט המפתח שסייע לעובד לקבל הנחיה ותמיכה מוגברת מהמנהל שלו הוא "אני צריך". כאשר אומרים "אני צריך" בצורה כנה וישירה, אנשים נאלצים לסייע. "אני צריך" הוא דרך ישירה לבקש את מה שדרוש לך ולקבל את מה שאתה זקוק על מנת לבצע את משימתך בהצלחה. מנהיג אפקטיבי יצור בקרב אנשיו את הפתיחות והמסוגלות לבקש את אותם הדברים הדרושים להם כדי שיהיו מסוגלים לבצע את משימתם בהצלחה.

הוא גם יהיה שם כדי לנהל עימם דיאלוג סביב אותם צרכים ויבחן איתם את הצורך בהכוונה או תמיכה בהתאם לרמת ההתפתחות בה נמצאים.

### שיתוף פעולה לצורך הצלחה

ניהול כלפי למעלה אין פירושו לעשות את זה לבד. פירושו של דבר לקחת יוזמה על ההצלחה האישית שלך וללמוד כיצד לשתף פעולה עם המנהל שלך. עובדים שיוזמים כיצד לבקש את מה שדרוש להם כדי להצליח מועילים לארגון ולעצמם. לכל אחד מהם בנפרד יש תחושת מטרה טובה יותר בעבודתו וחייבים; ביחד, מעורבותם ומחויבותם מתורגמות ישירות לשיפור מתמשך בשיטות ובתהליכים הנהוגים במקום עבודתם. עובדים אלה מביאים את הרעיונות והיוזמות הטובים ביותר שלהם למקום העבודה בתחושת התלהבות, בעלות וגאווה. התוצאה המתקבלת היא מקום עבודה שופע מוטיבציה ויעילות - וארגון ממוקם היטב שמסוגל להצליח בהווה ובעתיד.

רונית סיטון, המנהלת המקצועית של בלאנצ'רד ישראל, מוסיפה: היופי בתוכנית המנהיגות Situational Leadership II שהיא לוקחת את המושג מנהיגות והופכת אותו למוחשי וברור, מושג שניתן לגעת בו וליישם אותו הלכה למעשה. התוכנית מחוברת ליעדים הארגוניים,

לקראת הכנס הארצי ה-12 לבטיחות וגהות בתעסוקה, 27-26 בדצמבר, גני התערוכה בת"א

## שאלות שכיחות המגיעות למוסד לבטיחות וגהות מעובדים ומנהלי מפעלים

### התשובות מאת ישראל שרייבמן, מנהל מרכז המידע במוסד לבטיחות וגהות

מיהן הדרישות בנוגע לביגוד מגן בעל נראות גבוהה (אפוד זוהר)? השימוש בבגד מחזיר-אור (אפוד זוהר) מיועד להבליט את נוכחותו של המשתמש בכל תנאי אור - באור יום, ובתאורה של פנסים ראשיים של כלי רכב - בחושך.

בגד זה נדרש בעבודות בהם נדרשת הבחנה מרחוק של המצאות העובדים באתר העבודה כמו: עבודה בכביש, מדרכות ומסילות ברזל, סלילה ואחזקת כבישים, צביעה ופיקוח בכבישים, התקנה ואחזקה של אמצעים ואביזרים, פינוי אשפה, הסרת מכשולים בכביש, הכוונת תנועה.

### מהו אורך החיים של קסדות בטיחות תעשייתיות?

קסדות מגן תעשייתיות עשויות לרוב מהרכבים שונים של חומרים בעיקר פלסטיים, אי לכך קיימת התייחסות שונה לאורך חיי המדף של הקסדה מחד ואורך חיי הקסדה בתנאי העבודה השוטפים מאידך. היצרנים נוהגים להטביע תאריך תפוגה על הקסדה ובמידה ואין הוא בנמצא ניתן לפנות אליהם בנושא.

בתקנים הישראליים, האירופאים (EN) והאמריקאיים (ANSI), לא קיימת התייחסות לאורך החיים של הקסדה. בצרפת קיים תקן המתייחס לאורך חיים לשימוש המתייחס לסוג החומר ממנו עשויה הקסדה: פוליאתילן - 24 חודשים, פוליאמודים - 34 חודשים, פוליקרבונטים - 36 חודשים, פוליאסטר מחוזק - 48 חודשים.

**האם יש חובת חקירת תאונות עבודה בארגון?**

המעסיק מחויב להפעיל במקום העבודה "ועדת בטיחות" שמתפקידיה לחקור תאונות עבודה - לברר סיבותיהן של תאונות העבודה ולהמליץ על אמצעים למניעתן. על ממונה הבטיחות לערוך בכתב את הממצאים והמסקנות ולהציע למעביד, על נקיטת צעדים מתאימים למניעת הישנות התאונות וכן לוודא הדרכת העובדים כאשר לנסיבות של אירועים אלה. התחקיר נועד להפקת לקחים והכנסת שינויים ושיפורים טכניים, נהלים וארגוניים שימנעו הישנות מקרים דומים בעתיד.

**כיצד ניתן להתמודד עם לחץ?**

ברמה הארגונית ניתן להתמודד עם לחץ בעבודה באמצעות תוכניות הדרכה לעובדים (דרכי התמודדות עם הסימפטומים של הלחץ כמו לדוגמה שיטות לניהול זמן), ובאמצעות שינוי ארגוני (התמודדות עם הסיבות ללחץ הכוללת את זיהוי הגורמים הספציפיים ללחץ בארגון ובניית אסטרטגיית התמודדות עם הגורמים שזוהו כמו לדוגמה שינוי בהגדרת התפקיד).

ברמת הפרט - דרכי ההתמודדות כוללות שמירה על סגנון חיים בריא (פעילות גופנית סדירה, הקפדה על תזונה נכונה, עריכת בדיקות רפואיות תקופתיות, דאגה לשעות מנוחה מספיקות), תמיכה חברתית ומשפחתית, שימוש בטכניקות הירגעות, ארגון העבודה והזמן.

**מהם גורמי הלחץ בעבודה?**

קיימים שני סוגים עיקריים של גורמים ללחץ בעבודה: גורמים התלויים בעבודה ובדרישות הארגון והסביבה, וגורמים אישיותיים של העובד. גורמי סיכון ללחץ בארגון ובסביבת העבודה - נהוג לסווגם לגורמי סיכון פיזיים וסביבתיים (כגון: גורמים אקלימיים) ולגורמי סיכון פסיכו-סוציאליים וארגוניים (הכוללים את עומס העבודה והקצב שלה, רמת השיתוף והשליטה בתהליך קבלת החלטות, יחסי עבודה לקויים וכו') גורמי לחץ הקשורים בעובד - כל אחד מושפע בזמן זה או אחר מלחץ. אנשים נבדלים זה מזה הן בתפיסת מצב כמאיים והן באופן ההתמודדות שלהם. הסיבה לשוני נעוצה בהבדלי אישיות וגם בניסיון קודם במצבים דומים. יחד עם זאת, באוכלוסיית העובדים יש קבוצות הנמצאות בסיכון גדול יותר מאחרות. קבוצות אלה כוללות קבוצות גיל (עובדים צעירים ומבוגרים), משפחות חד הוריות נכים וכו'.

**המוסד לבטיחות מקיים ב- 27-26 בדצמבר 2006 את הכנס הארצי ה- 12 לבטיחות גהות ובריאות בתעסוקה בגני התערוכה תל אביב. הכנס, שמטרתו עדכון בהתפתחויות מקצועיות וחשיפה לנשאי 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.**  
<http://www.ortra.com/ocsafety/>

**מתי הדרישות בתיק המפעל בקשר לצוות חירום?**

על בעל/מנהל מפעל העוסק בחומרים מסוכנים להכין "תיק מפעל" לטיפול במקרי תקלות ותקריות העלולות להתרחש במפעל ולסכן בני אדם במפעל ומחוצה לו. "תיק מפעל" מהווה מסגרת של נתונים ופעולות המאפשרות הערכת מצב מקדמית (כולל סקר סיכונים) ותכנון מראש כיצד לפעול במקרה של תקרית. את הפעולות המתחייבות בתרחיש אירוע שונים יש לתרגל באופן שוטף, כדי שבעת אירוע יתאפשר לעובדים המיומנים לתת מענה שימנע התרחבות התקרית ומזעור נזק למפעל ולסביבה. קיימת מתכונת אחידה לתיק המפעל שאושרה ע"י ועדה בין משרדית לרישוי עסקים.

**מתי דרישות החוק בקשר למגיש עזרה ראשונה?**

בכל מקום עבודה חייב להימצא בכל עת, ארגז עזרה ראשונה, שתכולתו מפורטת בתקנות הבטיחות בעבודה. על מקום העבודה לוודא שהציוד תקין ושמיש כאשר השימוש בפריטי הציוד מותר על ידי "מגיש עזרה ראשונה" בלבד, שלו הידע והמיומנות לגבי פעולות אותן הוא מוסמך לבצע. מקובל למנות כמגיש עזרה ראשונה עובדים שעברו הכשרה מתאימה במד"א או בצה"ל (קורס חובשים).

**מתי ההנחיות בקשר לעבודה במרתף?**

עבודה בחדר שהוא בקומת המרתף מותרת רק באישור של מפקח עבודה איזורי וזאת ע"פ פקודת הבטיחות בעבודה. מקום עבודה במרתף יאושר רק אחר בדיקה ווידוא תנאי בטיחות וגיהות לעובדים. עובדים במבנים בעלי מערכות איורור מרכזיות, חלונות אטומים, אוויר חיצוני מועט וחומרי בידוד חדישים, נחקרו בעשורים האחרונים עקב עלייה בבעיות בריאות ותלונות, כמו: בעיות דרכי נשימה, צריבה בעיניים, כאבי ראש, סחרחורת, בחילות, עייפות, חוסר ריכוז, קוצר נשימה ועוד תופעות מגוונות.

חוסר אוויר-צח, מספר החלפות אוויר נמוך, ו/או זיהומים ממקורות שונים בחדר סגור - עלולים לגרום לפגיעה בבריאות העובדים. דרישות אוורור במקומות תעסוקה מפורטים במפרט מכון התקנים (מפמ"כ 396). זיהוי בעיות וסיכונים בנושא זה מתבצע ע"י בודק-סביבתי מוסמך, גיהותן בעלי הכשרה ו/או מומחה, אשר עורך סקר גיהות.

**מתי הדרישות בקשר לאורור במקומות עבודה?**

פקודת הבטיחות בעבודה - דורשת שאמצעים יעילים ונאותים יינקטו כדי להשיג ולקיים, על ידי מחזור אוויר צח, אורור מספיק בכל חדר עבודה. תקנות התכנון והבניה דורשות קיימה של מערכת אורור מלאכותית-אם בריאותם של בני אדם המשתמשים בבניין או בחלק ממנו עלולה להיפגע מחמת ריבוי עשן, אבק, גזים, אדים, ריחות מרעלים או רעלים אחרים כיוצא באלה או אם שוכנע המהנדס, כי מטעמי תכנון או הנדסה לא ניתן בנסיבות העניין לקיים לגבי הבניין או חלק ממנו את ההוראות לחלק זה, תותקן בו או בחלק ממנו, לפי העניין, מערכת אורור מלאכותית. מספר מינימלי להחלפות אוויר לשעה מפורט בתקנות אלה. במקרה של חשש ניתן למדוד באמצעות מעבדה מוסמכת את רמת המזהמים באוויר כדי לנקוט באמצעים טכניים מתאימים.

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



## מנהלי משאבי אנוש אופטימיים לקראת 2007: צופים גיוס עובדים ומעריכים שהשכר הריאלי יעלה ב- 5%

63.5% ממנהלי משאבי אנוש ציינו שבכוונת ארגונם להשקיע יותר מבעבר בשימור עובדים. לגבי תקציבי ההדרכה - 55.5% מנהלים העריכו כי תקציבי ההדרכה לעובדים יגדלו, לעומת זאת 44.5% לא צופים גידול. פרופ' צביקה סגל מאוניברסיטת דרבי ציין כי הסקר ממשיך לבטא תחושה כללית של שיפור צפוי בתעסוקה, בעקבות תחושות כלכליות חיוביות לגבי הצפוי במשק בשנת 2007 והמשך השקעה באיכות המשאב האנושי.

יחזקאל דסקל, מנכ"ל איגוד לשכות המסחר, הדגיש את חשיבות הטיפול במשאב האנושי וטיפוחו: "ככל שהמקצועיות והמוטיבציה של העובד עולה, התפוקה צומחת והתרומה למעסיק אף היא גדלה".

במפגש הפורום הישראלי למשאבי אנוש של איגוד לשכות המסחר, התאחדות התעשיינים ואוניברסיטת דרבי, שהתקיים בשיתוף עם בית ההשקעות מיטב ועסק בנושא 'נאמנות ומחויבות בשוק הסוער'; פורסמו תוצאות סקר ממנו שמשותפתיו פולחו כך: 36.5% מנהלי משאבי אנוש בארגונים של עד 200 עובדים, 40% מ ארגונים בהם מועסקים עד 1,000 עובדים, ו- 23.5% מארגונים של מעל 1,000 עובדים. מהבדיקה עולה כי 71% ממנהלי משאבי אנוש העריכו שבכוונת ארגונם לגייס עובדים חדשים לקראת ובמהלך 2007, לעומת 29% מהם שצינו שאין כוונה כזו.

לגבי השאלה מה צפוי מבחינת השכר לעובדים, 76% ממנהלי משאבי אנוש ציינו כי השכר הריאלי צפוי לצמוח בשיעור של 5%; 19% מהם העריכו שהשכר הריאלי יצמח ב- 7% ואילו 5% העריכו ששיעור הצמיחה יגיע ל- 10%.

## התמחות בשיווק של תחום ההיי-טק - צורך השעה של מנהלים מקצועיים

### מאת יצחקי קורן וענבל אלוני-אופיר, מכללת היי-טק

איש המרקום שותף לבניית האסטרטגיה התקשורתית של החברה, בניית המותג ובידול החברה בשוק.

#### עבודה אינטנסיבית

העבודה במחלקות המרקום מאד אינטנסיבית ועמוסה בדרך-ליין ולוחות זמנים צפופים. מצד אחד העבודה מאד מקצועית, הכוללת ירידה לפרטים הכי קטנים, ומצד שני, לוחות הזמנים לרב קצרים ולחוצים ומצריכים התמודדות עם עומס גדול.

בנוסף, עובדי המרקום נותנים שירות לגורמים רבים בארגון בראש ובראשונה לאנשי השיווק (אלא אם זו חברה קטנה מאד בה אדם אחד ממלא את שני התפקידים), כמו כן למנהלי החטיבות השונות - כולל אירועים לעובדים, מצגות הדרכה ועוד. לרוב יהיה להם ממשק צמוד גם עם אנשי המכירות ובמקביל יצטרכו לדעת לקבל מידע מספק ממחלקת המחקר ומגורמים שונים בהנהלה.

במקביל לכל אלו, איש/ת המרקום לרב מפעילים מגוון של אנשי מקצוע חיצוניים מעצבים, משרדי פרסום, יחסי ציבור, מפקי אירועים, מנהלי אתר אינטרנט ועוד. בקיצור אתגר לא פשוט. בטח ובטח בסביבה המשתנה של עולם ההיי-טק.

הפעילות השיווקית בסביבת עסקים לעסקים (B2B) וניהול המרקום בחברות היי-טק הנו תחום מתפתח התופס מקום חשוב יותר ויותר בחברות טכנולוגיות.

לפעמים אנחנו נוטים לחשוב כי כל מי שעסק בתחום יכול לעבוד גם בחברות היי-טק. אך זה לא נכון. עבודת מרקום בחברות היי-טק מצריכה ידע והתמחות ייחודיים.

יצחקי קורן וענבל אלוני-אופיר הם יועצים שיווקיים ומנהלים מקצועיים של תחום ניהול מרקום במכללת היי-טק, מרכז ההדרכה למקצועות האלקטרוניקה והמחשבים.

בשנים האחרונות התחזק הצורך בניהול מקצועי תוך כדי התמחות בשוק ובנושא אותו מנהלים.

ההתמחות המקצועית מחייבת, בין השאר, ידע והבנה נרחבים של השוק בו פועלת החברה, והבנת הנושאים בהם עוסקת החברה. הדבר בולט במיוחד בשוק ההיי-טק ובניהול מקצועי בחברות טכנולוגיות.

מומחים טוענים כי לאור השינויים המתמידים והמהירים שעובר שוק ההיי-טק, הגידול במספר החברות הטכנולוגיות, ההתפתחות המהירה של הטכנולוגיות עצמן וריבוי המוצרים - הכרחי כי העובדים בחברות טכנולוגיות ידעו לעומק מה קורה בשוק בו ארגונם פועל, יבינו היטב את המגמות, את הטכנולוגיות המשתנות, את המוצרים - ויערכו לכל זה בהתאם.

אחד מהתחומים החשובים שיש להתמחות בהם בשוק ההיי-טק הוא השיווק עצמו.

בארגוני שיווק של חברות טכנולוגיות מוצאים יותר ויותר אנשי מקצוע המתמחים בנישות טכנולוגיות, מזהים מגמות בשווקים הייחודיים ומכנים ניירות עבודה אסטרטגיים להיערכות.

כיום פועלת במחלקות שיווק רבות יחידת תקשורת שיווקית, אשר בראשה עומד מנהל מרקום, שתפקידו להוציא מהכוח אל הפועל חלקים נרחבים מהתוכנית השיווקית של החברה, ולהביאה לתודעת השוק והלקוחות הרלבנטיים באמצעים ובצורה האפקטיביים ביותר.





3. **סדרי עדיפויות** - עבודת המרקום אינטנסיבית, ולעולם לא תסיימו את העבודה. בנו סדרי עדיפויות והחליטו מה חשוב יותר.
4. **היעזרו במשרד יחסי ציבור ופרסום** - ידוע בתחום ההיי-טק ומטפל בלקוחות גדולים בתחום. שתפו אותם ולימדו מניסיונם.
5. **הכירו את המחלקות השונות** - קשרים בין אישיים טובים עם גורמים מרכזיים בארגון, תורמים רבות לעבודה תקינה ואפקטיבית במחלקת המרקום.
6. **לכו לאירועים של הקהילה** - תתפלאו כמה תוכלו ללמוד.
7. **קראו עיתונים שעוסקים בהיי-טק ובתחום העיסוק של חברתכם** - נסו ללמוד מהכתבות מושגים, נסו לזהות הזדמנויות ולקבל רעיונות. תוכלו גם להתעדכן איזה נושאים "חמים", על מה החברות המתחרות שמות דגש ומה מעניין את השוק.

**מכללת הי-טק פותחת מחזור נוסף של קורס לניהול המרקום (תקשורת שיווקית) בחברות היי-טק. הקורס יפתח ב- 25 בדצמבר 2006, וימשך 100 שעות.**

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

### אין ברירה, צריך להבין

מנהל המרקום צריך לרכוש הבנה אמיתית של אופי השוק והטכנולוגיה, כמו גם שליטה בשיטות שיווק ותקשורת מתקדמות, ובעיקר יכולת לשלב ביניהם נכון. בשל כך, ניהול התקשורת השיווקית בחברות טכנולוגיות שונה ומורכב מניהול הפרסום הקונבנציונלי, ומצריך התמקצעות מיוחדת שבדרך כלל לא ניתנת לאיש המרקום הנאלץ להתמודד עם עולם שלם אותו אינו מכיר.

אנשי המרקום בחברות היי-טק צריכים להתמודד עם עולם שיווקי בעל מאפיינים ייחודיים. אנשי המרקום מתמודדים עם אתגרים רבים, וביניהם פנייה לשוק התעשייתי ולחברות וארגונים בסדרי גודל שונים החל מחברות סטארט אפ ועד ארגוני בסדרי גודל עצומים, פרסום ושיווק מוצרים בשלבי פיתוח, טיפול במותג גלובלי ועוד. כל אלו הפוכים את ניהול התקשורת השיווקית בחברות היי-טק לאתגר מקצועי ומיוחד.

### מספר טיפים

1. **אל תתביישו לשאול** - נכון שמדובר בתחום שעמוס במושגים טכנולוגיים המסובכים למי שלא עסק בתחום, אבל בכל חברה יש אנשים שישמחו לעזור לכם להבין אותם, וזה אפשרי...
2. **הקדישו מספיק זמן לבניית אסטרטגיה ולחשיבה מערכתית** - אל תתפתו לרוץ ולבצע לפני שהאסטרטגיה השיווקית של הארגון ברורה לכם ותורגמה לאסטרטגיה תקשורתית כראוי. לפעמים נגלו שאיש בארגון לא הקדיש לכך מספיק מחשבה.

## מפגש להב עסק באפקט פיגמליון בניהול כמנגנון לשיפור ביצועי העובדים

### ארבעה גורמים מתווכים

ממחקרים רבים שנעשו בתחום "אפקט הפיגמליון" בעולם הניהול, עולה כי קיימים ארבעה גורמים 'מתווכים' בין המנהל לעובד שממנו הוא מצפה ליותר: אווירה תומכת, תשומה רבה יותר של מאמץ ניהולי, מתן הזדמנויות רבות יותר וכן משוב רב ועשיר יותר. 'הציפייה' שהיא למעשה מחשבה, קוגניציה - יוצרת הבדלים התנהגותיים רבים אצל בעל הציפייה אל מול האדם ממנו הוא מצפה ליותר", אמר עדן. קיימות דוגמאות בלתי מילוליות רבות ליצירת 'אווירה תומכת' של המנהל כלפי העובד, בהן חיוכים, הנהונים, תדירות גבוהה של קשר עין וקרבה פיזית, זווית כתפיים ישרה, קצב דיבור מהיר (בטוחים שהעובד בעל הפוטנציאל מספיק אינטליגנט בכדי להבין, לעומת עובד פחות אינטליגנט שאליו ידברו לאט בכדי שיבין) ועוד. לרוב, הפעולות הללו נעשות ע"י המנהלים בצורה בלתי מודעת, כשהם למעשה מבצעים מעין אפליה בלתי מכוונת על אותה התנהגות, בין עובדים שונים. אפליה זו באה לידי ביטוי גם במתן הזדמנויות בלתי שוות לעובדים השונים - המצופים להצליח מקבלים בדרך-כלל יותר הזדמנויות.

עשרות מנהלי משאבי אנוש והדרכה השתתפו במפגש שעסק באפקט "פיגמליון" בניהול, לפיו ניתן לשנות את ביצועי העובדים בהתאם לציפיות המנהלים מהם. המפגש שהתקיים בלהב (לימודי הכשרה בניהול) בפקולטה לניהול באוניברסיטת ת"א, אירח את פרופ' דב עדן מהפקולטה לניהול, בעל ניסיון עשיר במחקרי "הנבואה המגשימה את עצמה".

לדבריו, "הנבואה המגשימה את עצמה" היא תופעה כללית ורחבה, נפוצה מאוד בכלכלה ובשוק המניות (כאשר מצפים לנפילה של מנייה, רבים רצים למכור אותה ומביאים בסופו של דבר לנפילתה, גם אם היה סיכוי כלשהו שהיא תתייצב ותצמח).

"ככל שתצפו ליותר תקבלו יותר", הוא משפט המפתח שחזר כחוש השני לאורך הרצאתו של פרופ' עדן. לדבריו, כאשר למנהל יש ציפיות גבוהות מהעובד, זה משפיע על מנהיגות המנהל והתנהגותו כלפי העובד בצורה בלתי מודעת, מה שיוצר אצל העובד דימוי עצמי חיובי ומניע אותו לביצועים טובים יותר. "מדובר בתהליך מעגלי, שכן גם הביצועים הטובים של העובד מביאים להגברת ציפיות אצל המנהל שלו", מסביר פרופ' עדן.

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





גיוס נעים - גיליון מס' 74, דצמבר 2006 - ינואר 2007

חברה בתנופה לקראת ניצחון. בסופו של דבר, ב-1980 החברה זכתה בערבות בסך 1,500,000,000 דולר וכעבור שלוש שנים הצליחה להחזיר את ההלוואות שקיבלה.

לסיכום, פרופ' דב עדן המליץ למנהלים להעלות את המודעות ליתרונות הניהול הפיגמליני, ופירט כמה מהטכניקות בהן יכולים מנהלים לנקוט בכדי להגשים נבואות חיוביות. לדוגמא, בעת הצגת חזון לעובדים, קליטת עובדים חדשים, הטלת משימות, הצגת תוכניות עבודה, פתיחות וסגירות של ישיבות רצוי לשר לעובדים ציפיות גבוהות ואמון של המנהל ביכולתם להשיג את היעדים. כמו כן, לקבוע יעדים מאתגרים (אך מציאותיים), להדביק תוויות חיוביות, ליצור מיתוסים חיוביים, לפעול למניעת כישלון מיותר ולהפיק לקחים מכישלון ומהצלחה, ועוד.

ואולם, כאשר המנהלים עושים זאת מתוך מודעות ובחירה זו מנהיגות לשמה, וזה משהו שחשוב מאוד 'לחלחל' אותו בתרבות הארגונית הפיגמלינית, באמצעות מנהלי משאבי אנוש והדרכה. למעשה, הציפיות מווסתות את ההתנהגות המנהיגותית של המנהל.

#### דוגמאות מהשטח

פרופ' עדן הציג במפגש מספר דוגמאות מעניינות 'מן השטח', בהן נעשה שימוש מוצלח ב'אפקט פיגמליני'. אחת הדוגמאות היא סיפורו המרתק של Lee lacocca ששימש כיו"ר חברת קרייזלר (לאחר שפוטרו מתפקידו כנשיא פורד). חברת קרייזלר בסוף שנות ה-70 עמדה על סף פשיטת רגל בשל משבר בתזרים המזומנים, ופעלה תחת צל של "נבואה שלילית" אותה ניסה lacocca למנוע באמצעות ניהול 'פיגמליני'. לאחר שהצהיר כי הוא מאמין בחברה, וכי משכורתו תעמוד על דולר אחד לשנה, הוא גם נקט באקט סמלי מאוד חזק והצהיר שהוא לוקח לעצמו אופציה בחברה. בנוסף לכך, הוא יצא במסע פרסום לחברה ששם דגש על הפטריוטיות האמריקאית ושידר

## PMC Sierra ישראל תגייס עשרות עובדים

בכך שיש לנו את העצמאות של יחידה עסקית, תוך שימור היוזמה והיצירתיות, ובנוסף לכך אנו נהנים מכל היתרונות של חברה גלובלית, עם משאבים, גישה לטכנולוגיות, מטודולוגיות וכלים מתקדמים, יכולות יצור וכמו-כן גב חזק, שם מוכר בשוק, וערוצי מכירות פרוסים היטב בעולם."

"את תהליך הגיוס בחרנו לערוך בעיקר בשיטת "חבר מביא חבר" וזאת מכמה סיבות", מוסיפה אסנת תירוש. תהליך גיוס כזה, מבטיח בדרך כלל מועמדים מתאימים ורלוונטיים, מה שמקל על תהליך המיון. בנוסף השיתוף של העובדים במהלך הגיוס עוזר לשמר את האופי והתרבות הייחודיים שאפיינו אותנו מתחילת ימי פסוזה"

חברת PMC-Sierra (אשר רכשה השנה את חברת הסטארט אפ הישראלית 'Passave'), הכריזה על גיוס של עשרות עובדים בישראל. החברה החלה בתהליך נמרץ של גיוס עובדים בשיטת "חבר מביא חבר" ובאמצעות פרסום באגרים באתרי אינטרנט רלוונטיים. החברה, המעסיקה היום למעלה מ-150 עובדים, מתעתדת לגייס עד סוף השנה ובתחילת 2007 עוד כ-40 מהנדסים, כאשר כל אלו יצטרפו ל-1,200 העובדים של חברת PMC Sierra העולמית. לאחר שחברת הסטארט אפ Passav נרכשה על ידי PMC Sierra, הפכנו ליחידה עצמאית של החברה בישראל", אומרת אסנת תירוש, מנהלת משאבי אנוש ב-PMC Sierra ישראל. בניגוד למה שקורה בדרך כלל, כאשר חברת סטארט אפ נרכשת על ידי חברה גדולה, הופכת למרכז פיתוח ולעיתים "נבלעת" בתוכה. היתרון שלנו הוא

## המועצה הבינלאומית למסחר אלקטרוני תכשיר 40,000 מקצוענים בעולם כהאקרים אתיים

המשתתפים בדיסיפלינות ה"האקר האתי" לפריצה למערכות מחשוב. ענבר מוסיף כי ממשלות וארגונים מתעוררים לאיום האבטחה הנגרם על ידי האקרים מאורגנים תחום שהפך לעסק בפני עצמו. לדבריו, ממשלות, בנקים ומוסדות פיננסיים הפכו ליעדים העיקריים לפעילות האקרים הבאה לביטוי בהפרות אבטחה וגניבת כספים. "70 אחוז מאירועי ההאקינג המדווחים, נוצרים מתוך ארגונים", אומר ענבר. "לכן חיוני להכשיר כוח אדם בהאקינג אתי ובצעדי נגד לאיומים פנימיים וחיצוניים כאחד".

הסמכת EC Council מוכרת במספר מדינות, כולל ארה"ב. עד היום קיבלו 8,000 מקצוענים הסמכה כהאקרים אתיים, מהם כ-100 בישראל.

המועצה הבינלאומית למסחר אלקטרוני (EC Council) מציעה להכשיר 40,000 מקצוענים כהאקרים אתיים ומומחים לצעדי נגד בתחום ההאקינג ב-60 מדינות בעולם בשנה הבאה. כך מוסר יריב ענבר, מנכ"ל מכללת מדיאטק הייטק, נציג EC Council בישראל.

ההאקר האתי הוא אדם אשר בדרך כלל מועסק על ידי הארגון ועליו ניתן לסמוך לבצע ניסיונות פריצה לרשתות ו/או מערכות מחשב על ידי שימוש באותן שיטות בהם משתמש ההאקר הזדוני. מדיאטק הייטק מקיימת בישראל קורסים של מועצת ה-EC Council שבוגריהם מוסמכים כהאקרים אתיים, וכן מודולי קורסים נלווים המיועדים לאבטחה פנימית. קורס "האקר אתי מוסמך" מסמך את



## המרכז להשכלה פיננסית בקונספט הדרכה חדש: קורסים מרוכזים הנערכים במהלך סופי שבוע במלונות רשת שרתון

וסוף השבוע המפנק מעניק מימד אחר ללימודים באווירה שקטה התורמת לאיכות הלימודים".  
בוזין מוסיף שלסופי השבוע ניתן להגיע עם בני זוג, ובני הזוג יכולים להצטרף ללימודים ללא כל עלות נוספת. "סוף השבוע מוצע במחיר נוח מאוד. אין ההבדלים משמעותיים בעלויות בין קורס שנערך במתקני המכללה לבין קורס שמועבר במלון לאור השיתוף פעולה שנרקם, דבר ההופך את ההצעה לאטרקטיבית במיוחד".  
החבילה (חמישי עד ראשון) כוללת: אירוח במלון על בסיס פנסיון מלא, קיום המפגשים באולמות היוקרתיים של המלון, הנחות על מגוון האטרקציות של המלון ועוד. מחיר החבילה: כ - 4,200 + מע"מ.

המרכז להשכלה פיננסית מקבוצת מטריקס, מכללה מקצועית ללימודי פיננסיים והשקעות לציבור הרחב, חתמה על הסכם שיתוף פעולה עם רשת מלונות שרתון לקיום קורסים מרוכזים במהלך סוף שבוע באחד ממלונות הרשת. מדובר בקונספט הדרכה חדש בתחום לימוד שוק ההון בישראל, המשלב בין תוכנית לימודים מלאה ומקצועית לבין סופי שבוע זוגיים במלונות יוקרתיים. שיטה זו נהוגה בארצות הברית.  
לדברי שחר בוזין, סמנכ"ל פיתוח עסקי במרכז להשכלה פיננסית, נושאים הנלמדים בדרך כלל בקורס של חודש וחצי, ילמדו בסוף שבוע אחד מרוכז, כאשר תכני הלימוד יהיו זהים לחלוטין. "מדובר באופציה נוחה לאנשים שמתקשים למצוא זמן פנוי במהלך השבוע,

## ג'ון ברייס הדרכה ו-UI בקורסים להנדסת אנוש ועיצוב ממשק משתמש באפליקציות ממוחשבות

לשביעות רצון המשתמשים ולהגדלת המכירות. "הידע המעמיק והניסיון העשיר של חברת UI המשתלב במסגרת מערך הקורסים המקצועי של חברת ג'ון ברייס, יאפשר לנו להציע קורסים מקצועיים וישומיים לתחומים שונים", אומר ארדמן.  
אורי לפיד, סמנכ"ל התחום הטכנולוגי בחברת ג'ון ברייס הדרכה, מציין כי שילוב UI כספק התוכן המוביל בשוק, ומיצובה של ג'ון ברייס הדרכה בשוק, יוצרים בפועל סינרגים אמיתיים עם ערך מוסף ללקוחות. "הקורסים פונים למגוון אוכלוסיות ונותנים מענה לצרכים שלא היו קיימים בשוק בצורה מסודרת עד היום".

ג'ון ברייס הדרכה, חטיבת ההדרכה של מטריקס, וחברת UI, הודיעו על תחילת שיתוף פעולה בנושא הדרכות בתחום אפיון, עיצוב ותכנות חווית המשתמש באפליקציות ממוחשבות.  
במסגרת המיזם יעבירו מומחי UI מגוון קורסים אשר מיועדים למנהלי מוצר, לאנשי אפיון ולאנשי פיתוח. הקורסים יקנו למשתתפים כלים לתיכנון, עיצוב ותכנות של ממשקי משתמש ידידותיים. הקורסים יתמקדו באופן בו שיקולים הקשורים למפעיל האנושי, משתלבים ומשפיעים על תהליך הפיתוח ולאורך כל חיי המוצר. ארז ארדמן, סמנכ"ל שיווק בחברת UI, מציין שבשנים האחרונות עולה ההכרה בתרומה של ממשק המשתמש להצלחת המערכת,

## Cognos חושפת פתרון חדש לניהול ביצועים של המשאב האנושי בארגון

"התוכנה החדשה מאפשרת למנהלים להפסיק לנחש מהן הדרישות העתידיות של כוח האדם בארגון", מסביר ירון הירשזון, מנכ"ל משותף בליבי טכנולוגיות תוכנה. "היא ומאפשרת לקבוע את הדרישות במצבת העובדים על בסיס פעילות הארגון ומנועי הצמיחה של הארגון. בנוסף היא מאפשרת לדרג את היעילות של כל עובד ועובד על פי פעילותו, לקבוע שכר מבודל לעובדים שונים ועוד. באמצעות הכלי יכולים מנהלים לאתר את כח האדם המתאים למשימות הארגון".

הירשזון הוסיף: "זהו הפתרון ה-22 בסידרת פתרונות ייעודיים לניהול ביצועים ארגוניים שמציגה קוגנוס לצרכים שונים וענפים שונים".

חברת קוגנוס הפעילה בתחום ה-Business intelligence וניהול ביצועים עסקיים (CPM), ומיצגת בישראל על ידי ליבי טכנולוגיות תוכנה, הכריזה על פתרון חדש לניהול ביצועים שפותח על מנת לעזור לארגונים לנהל בצורה טובה יותר את משאבי האנוש ולשפר את תפוקת כוח העבודה באמצעות כלי הבינה העסקית Cognos 8 Planning ו-Cognos 8 BI.

תוכנת Workforce Resource Management Blueprint מספקת למנהלי משאבי האנוש כלי תכנון אינטרנטי, המאפשר לצפות מראש את דרישות לצורך במשאבי אנוש בהתבסס על דרישות הלקוחות ברחבי הארגון.



גיוס נעים - גיליון מס' 74, דצמבר 2006 - ינואר 2007

## מלון הרודס פורום מציע מענה לצרכים עסקיים ופרטיים כאחד

למלון צוות אירועים מקצועי הערוך לטפל בהפקתו של כל אירוע. אחד השירותים המעניינים והייחודיים שמספק המלון הוא האופציה להפיכתו ל"מלון פרטי" כאשר מתבצעת הזמנת חדרים מעל כמות מסוימת. המלון כולו הופך ליחידה עסקית מאוחדת שמטרתה לתת חשיפה ושירותי תדמית לחברה השוכרת. התוצאה היא מיתוג המלון ברוח המותג של החברה. התגייסות כללית של המלון, החל מעיצוב הכללי וכלה במדי עובדיו לצורך קידום עניינה של החברה השוכרת. מלון הרודס פורום מציע גם שירות ייחודי לעולם העסקים הישראלי - התגייסותו של מלון שלם לשם קידום מטרות עסקיות.

הרודס אילת מגדיר עצמו כקומפלקס האירוח הגדול ביותר בארץ, וכולל שלושה מבנים שונים - ויטאליס, פורום ופאלאס. מתחם מלון הרודס פורום מהווה שילוב בין מרכז כנסים ומלון המותאם לסיפוק פתרונות הפקה לאירועים שונים, עד לרמה של הפיכת המלון כולו ליחידה אחת שתפקידה לקדם את החברה השוכרת את שירותיו. מבחינה זו הרודס פורום מהווה את השילוב בין הנאה לעסקים. מרכז הכנסים מצויד בכל השירותים הנדרשים לקיומן של פגישות עסקים, כנסים מקצועיים וימי גיבוש של חברות ומפעלים, וכן למופעים של מיטב אמני הארץ.

בארמון 104 חדרים וסוויטות, 7 אולמות שונים לדרישות שונות, מסעדת אמירים בעלת מרפסת רחבה עם נוף של הלגונה הכחולה והרי אדום, בריכת שחייה, לובי בר אסיאטי פסיפיק, ומסעדת סושי "סוטו".

### 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

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

