

גיוס נעשים!

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 קווין וילר, ERD

הפעולה של מבט קדימה וחיזוי מגמות יכולה להיות שימושית מאוד בקביעת כיוונים ומבנים. לדוגמא, אם אתם חוזי שרמות הגיוס עשויות לגדול משמעותית, אתם עשויים להחליט שיצירת קבוצת מקורות גיוס מרכזית תהיה הגיונית. קריטי גם לדעת איך ביצועיכם היום, ולעשות שינויים בכיוון ובמבנה, כנדרש, על בסיס היזון חוזר נוכחי. אם לא נוכחתם בשיפור בזמן הנדרש להצגת מועמד או צמצום עלות למגויס, עכשיו הזמן לחפש דרכים לשינוי חיובי של מספרים אלה.

תוכנית כוח עבודה: חלק של כל אסטרטגיית גיוס טובה

כל ארגון זקוק לאינדיקציה מסוימת על איזה כשרונות ידרשו לו במהלך השנה, כמו גם לתחושה על איזה כשרונות זמינים בשוק. המחסור הכללי בכשרונות והגידול הגלובלי של ארגונים רבים, אילצו ארגונים רבים להסתכל על תכנון כוח עבודה באופן רציני.

הם נוכחים בכך שלא מספיק רק לחשב תחלופה וגידול צפוי, ואז לגייס את האנשים.

יתכן שהאנשים הדרושים להם אינם קיימים או קשה מאוד למצוא אותם. לפעמים הם זמינים - אך בפינות מרוחקות של כדור הארץ.

התהליך של רכישת כשרונות דורש חשיבה וכלים מתוחכמים יותר מכפי שאופיינו בעבר ע"י פונקציות משאבי אנוש או גיוס. יש

במחשבה על מה יקרה ב- 2007, יש לי מספר רעיונות איך למקסם את הצלחתכם.

פתחו אסטרטגיה ברורה

בנסיעותי ברחבי העולם ושיחותי עם אנשי איש ו- HR, אני מופתע לראות לכמה רבים אין אסטרטגיה מעוצבת. כאשר אני שואל מגייס מהי האסטרטגיה של קבוצתו, התשובה בדרך כלל הנה (אם יש תשובה בכלל) שהאסטרטגיה הנה לגייס את האנשים הטובים ביותר, או משהו כזה.

בעוד זו יכולה להיות תפיסה אצילית או כיוון כללי טוב, היא לא במיוחד שימושית. זה כמו שחברות תעופה יאמרו שהאסטרטגיה שלהן היא לטוס.

מייקל פורטר מהרווארד מגדיר אסטרטגיה כ"מערך משולב של פעולות שחברה (פונקציה, מחלקה, וכו') מתכננת כדי ליצור יתרון תחרותי בר קיימא, וכך משיגה ביצועים מעולים".

זה יכול להיות פשוט, אך זה יתווה מה הקבוצה אחראית למימוש ואיך היא הולכת לעשות זאת.

אסטרטגיה צריכה להכיל שלושה רכיבים עיקריים:

ציפיה - מבט לעתיד.

מודעות - מבט להיום.

פעולות - מיקוד במה צריך להיעשות.





התמקד בקשרי מועמדים

תלו מוטו זה על הקיר שלכם: "לעולם אל תאבדו מועמד מוצלח מפני שאין לכם משרה פתוחה". אם אתם מאמינים שכשרון הנו נדיר וקשה למצוא אותו, ואם הארגון שלכם משקיע כסף רב במקורות גיוס, הרי שעליכם לטפח ולשמור על כל מועמד איכותי.

ע"י פיתוח ושימוש בכלים וטכניקות לניהול קשרי מועמדים, אתם יכולים לתקשר ולבנות יחסים עם הרבה מועמדים טובים. אתם יכולים ליצור אתר אינטרנט מיוחד עבור המועמדים הטובים ביותר, המספק להם מידע פנימי על הזדמנויות פוטנציאליות. אתם יכולים לשלוח אימיילים מיוחדים, או ליצור בלוגים פרטיים עבורם.

בכל קומבינציה עליה תחליטו, פתחו יחסים עם מועמד. זה יכול לעשות אותו לחיובי יותר להצעה עתידית כאשר יהיה לכם

פחות משרות מסורתיות ופחות מקורות מסורתיים של כשרונות שהנם עדיין זמינים. האתגר של אספקת כשרונות לעסקים יגדל, וכבר יצר דגש חדש על תכנון כוח עבודה.

בנו אתר אינטרנט טוב יותר

אתרי אינטרנט הנם הכרחיים להצלחתכם. מועמדים מסתמכים עליהם לקבלת מידע על ארגונכם, והם האמצעי להגשת מועמדות לעבודה. אתרים עם תוכן אינטראקטיבי, מידע מבוסס על משרות והזדמנויות, והכתובים היטב, יעזרו לשפר את האטרקטיביות הכוללת שלכם, יחד עם שעורי הסגירה. ארגונים גדולים ומוערכים השקיעו בפיתוח אתרים שהנם המילה האחרונה. אתרים אלה מכילים לעתים קרובות בלוגים, קישורים לסרטי וידאו, חדרי צ'אט, או קשרים ל-FAQ (שאלות נפוצות), אם אתם מגייסים באוניברסיטאות, טוב שיהיה לכם אתר מודרני, משעשע ואינטראקטיבי, כדי לעמוד בציפיות של הדור הצעיר. אתם גם צריכים לשמור על יעילות האתר שלכם ע"י מעקב מה עובד ומה לא. מדדים הנם רבי עוצמה באפשרם לדעת מי הנכנסים לאתר שלכם, כמה זמן הם נשארים בו, ואפילו לאן אינם נכנסים בכלל.

כמה ימי עבודה הפסידה החברה בשנה האחרונה?

הידעת כי מרבית הפסד ימי העבודה נובע מתחלואות שמקורן בחוסר פעילות גופנית, תזונה לקויה ועודף משקל?

תוכנית D5 היא התשובה שלך!

תוכנית D5 נבנתה במיוחד לחברות ובהתאם לצורכיהם של העובדים. תוכנית זו מבוצעת במקומות העבודה, בשילוב של אימוני כושר, תוכנית תזונה, ובהתאמה אישית לכל עובד.



לפרטים נוספים:

אורי לאוגומר, כושר מאוזן, טל. 052-8590506

fitnessbalance@barak.net.il / www.fitnessinbalance.co.il





“חברת המידע הפתוח תביא ליצירת מונופולים גדולים שישללו את חופש הבחירה של עובד את מקום עבודתו”

פרופ' ניב אחיטוב במפגשים “ראשים חושבים” בלהב

השירות. בעידן המידע ברור לכולם שמידע הוא כוח ולכן ארגונים ותאגידים עושים מאמצים רבים לתרגם כוח זה ליתרון במרוץ התחרותי בו הם נתונים גם אם ברור לכולם שמדובר ביתרון קצר מועד שיימשך עד לתגובת המתחרה. זו הסיבה לכך שלקוחותינו בארץ ובעולם הגדילו בשנים האחרונות את השקעתם בפתרונות מידור ואבטחת מידע בעשרות אחוזים.”

אחיטוב סבור כי לא ירחק היום שבו עלות ההגנה על קבצים תעלה על התועלת הנובעת מההגנה עליהם, ומרבית המידע הנדרש למנהלים יהיה זמין באינטרנט באופן חוקי לחלוטין, בחינם או בתשלום. לפיכך, במצב שבו כולם יודעים הכל על כולם, אזי נכסי המידע והטכנולוגיה יהפכו לגלויים בשוק התחרותי, ואת מקומם יתפוס הניהול המתוחכם והיצירתי, הכולל מהירות תגובה וכן גמישות בקווי ייצור, שירותים, פרסום ולוגיסטיקה. אפשרות נוספת היא, שחברות רבות יאחדו כוחות וייצרו מונופולים. “לעולם של מונופולים גלובליים, אמר אחיטוב, קיימות השלכות מהותיות על יחסי עובד-מעביד, שכן זה ישלול מהעובד את חופש הבחירה שלו את מקום עבודתו, ויגביל מאוד את האפשרויות שלו להחליף מקום עבודה. יתר על כן, העובד ימצא במעקב צמוד מצד מעסיקו 24 שעות ביממה.”

מפגשי “ראשים חושבים” הם יוזמה של ביה”ס למנהל עסקים ע”ש ליאון רקנאטי וחברת CA, ומרכזים אקדמית על ידי להב - לימודי הכשרה בניהול. מטרתם לקיים דו-שיח שיש בו איזון והיזון בין חזית הידע האקדמי לבין הניסיון הניהולי שנצבר בשטח. הדרך - יצירת שיח בין האנשים שפיתחו את הידע התיאורטי לבין האנשים שיישמו ויעצמו את הידע להצלחה עסקית.

עשרות מנכ”לים השתתפו במפגש “ראשים חושבים” בפקולטה לניהול באוניברסיטת תל-אביב, המשותף ללהב - לימודי הכשרה בניהול ולחברת התוכנה CA. המפגש עסק בהיבטים העסקיים של עולם מרושת ומקושר מכל הקצוות, המוביל ליצירתה של “חברת המידע הפתוח”. את הדיון הנחו פרופ' ניב אחיטוב מהפקולטה לניהול באוניברסיטת ת”א, ועמי אראל, נשיא ומנהל עסקים ראשי בדיסקונט השקעות מקבוצת אי.די.בי.

פרופ' ניב אחיטוב, אשר ספרו “עולם ללא סודות” יצא לאור ב-2001, הציג מגוון רחב של צורות מעקב אחר ארגונים ופרטים, המתאפשרות בעידן הדיגיטאלי המתקדם, כשלמעשה ניתן לדעת הכל על טעמי הצרכן, מיקומו והתנהגותו, ובהתאם לספק לו מוצרים ושירותים התפורים על פי מידותיו. בהיבטים של ריגול עסקי, אמר אחיטוב, כי “הסוסים הטרויאנים הם רק שלב באבולוציה של חברת המידע, שכן כיום ניתן, גם באמצעים חוקיים, להשיג את המידע הנדרש על כל חברה באשר היא, כשלמעשה מדובר ברשת גלובלית אחת, שבה כל החברות מקושרות לכל העולם, באמצעות תהליכים כמו B2B, B2C ואחרים.”

לדברי אחיטוב, מגמה זו מובילה לכך שבשנים הקרובות לא ניתן יהיה לקיים תהליכים בין עסקיים שלא באמצעות רשת האינטרנט, ובסופו של דבר גם היכולת להצפין מידע נעשית יותר ויותר מוגבלת. “גם מאגרי המידע ומנועי החיפוש פתוחים כבר היום לכל דיכפין, ומרבית המידע הנדרש לניהול עסקי הנו מידע פומבי. לפיכך, גם השימוש בכריית נתונים (data mining) יהפוך עם הזמן לעממי ופשוט, שכן התוכנות הופכות להיות זולות יותר, עד כי כל אחד יוכל, בסופו של דבר, להתקין תוכנה כזו על מחשבו האישי.”

אריה אופנר, מנכ”ל CA ישראל, הוסיף כי “במקביל לתהליך בו הנתונים הקשורים בנו כפרטים צרכניים הופכים זמינים ונגישים לנתוני השירותים כגון בנקים, חברות תקשורת או רשתות צריכה, קיימת דרישה גוברת שמקורה בלקוחות וברגולציה להבטיח שמירה והגנה אפקטיביים על מידע זה. נתונים כגון פרטי כרטיס אשראי, תיק רפואי או תנועות בתיק מניות הם רגישים וזליגת נתונים שכאלה פוגעת קשות במוניטין של נותני



שנו אסטרטגיות, לא טקטיקות, כדי לבצע יותר השמות

מאת לו אדלר, ERD

שישה שינויים אסטרטגיים שאתם חייבים להטמיע כדי לבצע יותר השמות

1. הפכו לשותפים של לקוחותיכם - שותפים בכל צוות רב-תפקודי נראים כמומחים לנושא. הם משפיעים על התוצאות הכוללות ע"י שינוי ציפיות, אספקת תובנות, ושינוי החוקים. לרוע המזל, היחס אל מגייסים רבים מדי הנו כאל ספקים בתהליך הקצאות החיפוש הטיפוסי. הם משקיעים מעט זמן עם לקוחות, והשפעתם מוגבלת להצעה איזה מועמדים לפגוש. מרביתם מתקשים לגבור על מיקוד מנהליהם בהסמכות או קריטריוני בחירה שטחיים.

לעתים נדירות יש להם זכות הצבעה מלאה על מי בסופו של דבר יקבל את המשרה. מגייסים שהנם שותפים משפיעים על קריטריוני הבחירה, מקבלים לידיים מלקוחותיהם, מלמדים את לקוחותיהם איך לראיין, ולהעריך מועמדים.

הם מובילים את שיחת הסיכום, ולעתים קרובות משנים את החלטת צוות המגייסים במי לבחור. מגייסים שהנם שותפים נקראים בדרך כלל לפני שהדרישה נפתחת, לקביעה משותפת של צרכי תפקיד אמיתיים. בתפקיד שותפים יכולים מגייסים להביא לראיון יותר מועמדים שאינם עונים בדיוק לצרכים. במקום לבטל מועמד טוב מסיבות רעות, הם יכולים לשכנע למה האדם הוצג, ולמה צריך לגייס אותו או אותה. מי שהנו שותף יכול להפחית את מספר הסיורים לגיוס ב- 30 אחוז ומעלה. זו הדרך בה מבצעים יותר השמות.

2. הפכו למומחים לנושא - בעולם בו הפער בין אספקת מועמדים וביקוש הולך ומתרחב, ובו ניידות עובדים גדלה, למגייסים יש הזדמנות מובנית ליצור השפעה גדולה יותר. אך כדי לקבל את ההשפעה הדרושה לביצוע יותר השמות, הם חייבים להשתפר באומנותם. חלק מרכזי של כך הוא הבנה אמיתית של השוק. זה אומר לדעת מי מגייס ומי לא. זה אומר להיות מרושת לארגונים הנכונים, להכיר את המנהיגים העיקריים, ולהיות בעניינים בכל הקשור למגמות עסקיות ומגמות תגמול עדכניות. וברמת המיקרו זה אומר להכיר את התפקיד, ומה נדרש כדי להצליח בחברה שלכם.

מרבית המנהלים המגייסים מאוכזבים מהמועמדים המוצגים ע"י מגייסיהם, בין אם אלה מגייסים ארגוניים או חיצוניים. מוצדק או לא, לפניכם הסיבות המצוטטות באופן טיפוסי:

- תגובות ממנהלים מגייסים על מגייסיהם הפנימיים
- אין להם מספיק זמן; הם עובדים על יותר מדי דרישות.
- הם לא משקיעים זמן להכרת התפקיד הנדרש.
- הם לא מביאים מועמדים פסיביים; הם רק מפרסמים מודעות.
- הם לא סורקים היטב את קורות החיים; הם רק משליכים אותן על שולחני.
- הם לא טובים בטיפול בכשרונות ברמה ניהולית.
- הם לא טובים מספיק במו"מ וסגירה של פרט להצעות סטנדרטיות.

- תגובות ממנהלים מגייסים על מגייסים חיצוניים:
- איני יודע מי הם.
- הם משחקים משחק מספרים: זה קולע או מפספס.
- מדי פעם יש להם מזל והם מוצאים מועמד טוב.
- הם לא מכירים את התפקיד הנדרש; הם רק סורקים על פי כישורים.

בעוד יש הרבה אמת בתגובות אלה, הן בוודאי לא אוניברסליות, ומנהלים מגייסים ראויים להרבה מהאשמה. עם זאת, המטרה של מאמר זה אינה להצביע על אשמים, אלא להציע מספר פתרונות.

במהלך השנים האחרונות כתבתי למעלה מ- 200 מאמרים. מרביתם מספקים יעוץ טקטי איך לשפר פרודוקטיביות מגייסים. ובעוד זה שימושי, הם לא מטפלים בבעיות סיבות השרש. לפתרון אלה נדרשים שינויים אסטרטגיים. ממה שראיתי, שינויים טקטיים יכולים לשפר את הפרודוקטיביות שלכם ב- 15-20 אחוז, ובעוד זה אינו עניין של מה בכך, שינויים אסטרטגיים יכולים להגדיל את הפרודוקטיביות שלכם ב- 50-100 אחוז. ביצוע שינויים אסטרטגיים הוא הדרך לכך שתבצעו יותר השמות. שינויים טקטים מאפשרים לכם לאכול ארוחות צהרים ארוכות יותר, או לצאת מוקדם מהמשרד מעת לעת.



5. הפכו למראיינים טובים יותר מאשר לקוחותיכם - מרבית המנהלים אינם טובים מאוד בהערכת מיומנויות מועמדים. יש מספר שגיאות אוניברסליות הנעשות, כולל הערכת יתר של התרשמויות ראשונות, התמקדות צרה בכישורים טכניים, והסתמכות על אינטואיציה מבוססת רק על מאפיין אחד או שניים. כולנו איבדנו מועמדים טובים כתוצאה משגיאות נפוצות אלה. צעד הנגד לכך הוא להפוך למראיינים טובים יותר מאשר לקוחותיכם. זה אומר שתוכלו לנהל ראיון עומק של התאמה למשרה, תוך הערכת ביצועי עבר של מועמד מול צרכי תפקיד אמיתיים. זה מספק את התחמושת הדרושה לכם כדי להגן על מועמדיכם כאשר מישוהו בצוות המגייס שולף הערה כמו "האדם לא יתאים", "האדם אינו אגרסיבי מספיק", או "האדם אינו חזק מבחינה טכנית". טוב מכך: הובילו שיחת סיכום בשימוש במערכת הערכה רשמית. וטוב עוד יותר: הובילו ראיון פאנל. אז תוכלו להבטיח כי מועמדיכם יזכו להערכה מקצועית.

6. שנו את הבסיס להחלטת הגיוס - לעולם לא תוכלו למצוא מספיק מועמדים כוכבים אם תאפשרו להגדיר שלמות כרשימת כישורים והסמכות בתיאור המשרה. במקום זאת, עברו לעומק על כל פריט בתיאור המשרה עם המנהל המגייס, גלו מה האדם צריך לעשות כדי להוכיח מיומנות מעולה בכל כישור המופיע ברשימה. לדוגמא, במקום לנסות למצוא מישהו עם 8 שנות ניסיון ב-C++, C#, XML, ויזואל סטודיו ו-Clearcase, הרבה טוב יותר לומר: "השתמש ב-C++ ובכישורי התכנון החדשים ביותר להובלת הפיתוח של מודול הממשק החדש". על בסיס דומה: "כישורי צוות טובים" לא מבוססים על תחושת בטן שרירותית, אלא כמה טוב האדם "מוביל את הפיתוח של מפרטי המוצר עם קבוצת החומרה ומנהל שיווק המוצר". פרט להיותם משמעותיים יותר, יעדי ביצועים הנם הרבה יותר קלים למדידה בראיון. יש מספר מועמדים מצוינים המוכנים לעבוד בחברה שלכם, אך אתם צריכים להגדיר מחדש "מצוינים" אם אתם רוצים לגייס אותם.

בדרך זו אתם יכולים לסגן על בסיס ביצועים, ולא כישורים. כמומחים לנושא, מגייסים מסוגלים למצב טוב יותר את תפקידיהם כהזדמנויות קריירה, לדון באתגרים לטווח קצר והשפעה לטווח ארוך. זו הדרך בה אתם מושכים וסוגרים יותר כוכבים. למגייסים שהנם מומחים לנושא, יש יותר השפעה על לקוחותיהם ועל מועמדיהם. גיוס האנשים הטובים ביותר אינו משחק של מספרים אם אתם מומחים לנושא.

3. הפכו לקנאים לטכנולוגיה - מגייסים ארגוניים חייבים להיות מקצועני טכנולוגיה. אין בשום פנים כל דרך בה מגייס ארגוני יכול לטפל ב-15 דרישות או יותר בעת ובעונה אחת, בלי לנצל את מלוא יתרונות הטכנולוגיה. הטכנולוגיה הולכת ומשתפרת, אך ממה שאני יכול לומר, מרבית מחלקות הגיוס הארגוניות לא נקטו בצעדי האימוץ ההכרחיים כדי לקבל את מלוא יתרונותיה. מרבית מערכות מעקב מועמדים (ATS) הנוכחיות דומות בתפקוד ובביצועים, ובעוד אינן מושלמות הן פועלות טוב מספיק כדי לענות לצורכי מרבית המגייסים הארגוניים. עם זאת, מגייסים חייבים להעמיק וללמוד כל תכונה ופונקציה. אם אינכם יכולים ללמד מישהו אחר איך להשתמש ב-ATS של החברה שלכם, אינכם מספיק חזקים שם.

הליבה של כל ATS היא מנוע החיפוש שלה. אתם חייבים להיות טובים בכך, כך שתוכלו לחפש בנוחות ברחבי כל מסד נתוני קורות חיים ולשאוב את המועמדים הטובים ביותר האפשריים, בלי צורך להסתמך רק על כישורים ומילות מפתח. אם תעשו זאת היטב, תחסכו שעות עד שלוש שעות ביום.

4. הפכו למומחים ברישות ממוקד - מגייסים חיצוניים יכולים לשפר באופן דרסטי את איכות מועמדיהם ע"י הפיכה לידועים בנישות משרות מצומצמות. זה קצת יותר קשה למגייסים ארגוניים, אך האסטרטגיה הגיונית לכולם. המטרה הנה להיות ידוע למועמדיכם כמישהו בעל גישה למשרות הטובות ביותר. בדרך זו הם יתנדבו לתת לכם המלצות בלי שתבקשו זאת מהם. תוכלו להגיע לשם ע"י הבנת צרכי משרה אמיתיים, הכרת החברות שדוחפות את המעטפת בתחום היעד שלכם, ואז עבודה קשה להכרת כל אדם מצוין מסביב. אז, כאשר תקבלו את משימת האישו הלוהטת, כל שתצטרכו יהיה לטפח את הרשת שלכם.

מעוניינים לקרוא גליונות קודמים של "גיוס נעים"?
היכנסו לאתר: www.doran.co.il



במפגש מועדון משאבי אנוש מקבוצת אנשים ומחשבים: המשכורת חשובה אבל היא אינה חזות הכל

מאת יוסי הטוני. באדיבות **Information Week***

המכירות. הוא סיכם בציינו כי הוא ממליץ שלא לתגמל את אנשי המכירות על בסיס התחזיות, כיוון שאלו תחזיות שאותן הם בנו בעצמם.

תגמול עובדים ככלי ניהולי

דפנה גרינברגר-נווה, מנהלת משאבי אנוש במיקרוסופט ישראל, דיברה על תגמול עובדים ככלי ניהולי. לדבריה, המשימה של מיקרוסופט היא לאפשר לעובדים לממש את הפוטנציאל שלהם בעזרת הטכנולוגיה. היא הציגה את ערכי החברה: יושר ואמינות; רצון עז לעבוד במיקרוסופט, «עובדים אומרים כי הם הגשימו חלום של עבודה בקדמת הטכנולוגיה; רצון עז לעבוד עם לקוחות, שותפים וטכנולוגיה; ביקורת עצמית ומחויבות לשיפור עצמי; פתיחות וכבוד לאחרים; מחויבות אישית ולקיימת אחריות. גרינברגר-נווה אמרה כי בחברה 75 אלף עובדים, מתוכם כ-700 בארץ - 200 עובדי מיקרוסופט ישראל, 400 עובדי מו"פ וכן עובדי MSN. היא פירטה את השינויים שעבר התגמול של אנשי המכירות: בעבר, היה קשר חלקי למצב המכירות, ולפני כארבע שנים, בעקבות החלטת ההנהלה העולמית, השתנה המצב ונוצר בונוס שתלוי בצורה ישירה בעמידה במכירות בפועל מול תחזית המכירות. אנשי מיקרוסופט ישראל העבירו מסרים למטה החברה העולמי, כי מצב זה אינו בריא, כי הוא גורם לתחרות בכל מחיר, ולבסוף, לאחר מאבקים השתנה המצב, ותמהיל התמריץ קשור רק באופן חלק לעמידה ביעדי המכירות.

גרינברגר-נווה הוסיפה כי לחברה יש תשע תוכניות תמרוץ עבור עובדים מסוגים שונים, והן מותאמות לסוג התפקיד של העובדים. ממוצע הבונוסים השנתיים של אנשי המכירות עומד על כ-43% ממשכורתם השנתית. ונע בין 129%-0%. ממוצע הבונוסים של האנשים הטכניים עומד על 23%, ונע בין 0%-75%. ממוצע הבונוסים של אנשי השיווק, המנהלה והכספים, עומד על כ-10%, ונע בין 20%-0%. היבט נוסף שגרינברגר-נווה התייחסה אליו הוא המשוב של עובדים של מנהליהם, רק בהיבט הניהולי. המשוב, צינה, נערך פעמיים בשנה. "ישנם גורמים רבים, מעבר למשוב, אשר משפיעים על קידם המנהלים, כגון התוצאות העסקיות", אמרה. בנוסף, קיים תהליך הערכה חצי שנתי, אשר בוחן מה הם הכלים

שני בנקים ערכו מיזוג ביניהם. מנהלי משאבי האנוש של שני הבנקים ניסו לברר כיצד ייתכן כי בעקבות המיזוג - כמות העובדים שנשארה מבנק אחד הייתה גבוהה באופן משמעותי מעובדי הבנק השני. זאת, למרות שהבנק שממנו נשארו יותר עובדים - שילם משכורות נמוכות יותר באופן משמעותי מהבנק השני, ואף פחות מהשכר הממוצע בשוק. התברר כי למרות חשיבות נושא המשכורת בקרב העובדים, הרי שלבנק ששילם פחות היו יתרונות אחרים עבור העובדים - דוגמת אוירת הצוות - שגרמו לכך שהעובדים רצו להמשיך ולעבוד בו.

בדוגמה זו פתח שריג גפני, מנהל שכר והטבת גלובלי בקבוצת טבע, את מפגש מועדון מנהלי אנוש מקבוצת אנשים ומחשבים. המפגש נערך בהנחייתו של יהודה קונפורטס, עורך ראשי בקבוצת אנשים ומחשבים. לדברי גפני, מעבר לשכר גבוה, הרי שהעובדים בחברות גדולות (מעל 50 עובדים ועד אלפי עובדים) - מצפים לדברים נוספים, מעבר לשכר גבוה.

גפני הציג את הגורמים המשפיעים על תחומי התגמול של העובדים בארגונים. קבוצה אחת היא גורמים חיצוניים - מצב שוק העבודה, הסביבה המשפטית, מיסוי, שחיקת השכר בשל אינפלציה; וקבוצה שנייה היא הגורמים הפנימיים - התרבות הארגונית, מבנה הארגון (מבוזר עם יכולת ניהול עצמית של מנהלי דרגי הביניים - או לא), הצורך לשמור על לימה בתגמולים בין המחלקות השונות, ועדי עובדים והמטרות העסקיות של הארגון. גפני הציג מסגרת עבודה, שבה יש התאמה בין המטרות העסקיות של הארגון ובין המטרות של מחלקת משאבי אנוש - מסגרת עבודה, המייצגת, לדבריו, את הפילוסופיה התגמולית, כפי שהיא המתבטאת בחבילת ההטבות ובתוכניות הקידום של העובדים.

גפני הציג את הדילמות שעמן מתמודדות מחלקות משאבי אנוש בארגונים: "האם העובד בא לעבוד, או בא לעבודה?" משמע, האם לתגמל את העובדים על מאמצייהם, או על התוצאות הסופיות. היבטים נוספים, ציין, הם מתי לשלם את העלאות השכר - כאשר החברה מרוויחה או מפסידה, וכיצד עורכים איזון בין השכר הקבוע ובין הבונוסים. היבטים נוספים שנדרש לטפל בהם, אמר גפני, הם מה מידת הידוק הקשר בין השכר ובין הערכת הביצועים, משמע - כמה תלוי השכר במימוש תחזית



עובדים אינם בוטחים במנהל שלהם, ופחות מחמישים מעובדי הארגון נלהבים ממטרות הארגון שלהם. את כל זאת סיכם, לא ניתן לפתור בכסף, "כיוון שרגשות מגדירים 50%-70% מאווירת מקום העבודה".

אתיקה ותגמול

חתם את האירוע שוקי שטאובר, יועץ בכיר לניהול ומחברם של כמה ספרי ניהול, שדן בנושא אתיקה ותגמול עובדים. לדבריו, אין די לתגמול עובד על עבודתו כדי לזכות בעבודה ראויה. "צריך גם לתגמל את העובד כאדם. במקרה של העבודה, היא אינה משאב רגיל, כדי לקבל עבודה ראויה יש להשקיע בספק".

בהתייחסו לתנאי רווחה, אמר שטאובר כי הם "אינם תשלום על עבודה, אלא השקעה בעובד כאדם. לכן אין זה מוסרי להעניק תנאי רווחה לא שוויוניים", לדבריו, יש ארגונים שיעניקו, למשל, שי לחג באותו שיעור למנכ"ל ולעובד חדש זוטר. "ארגונים אחרים עושים אבחנה בין בכירים לזוטרים", אמר, "זה לא מוסרי".

לגבי השכר, ציין שטאובר, כי "שכר צריך לשלם בתחילת החודש שלאחר החודש עליו הוא משולם. זו גם כוונת המחוקק. אך המחוקק אפשר לארגונים לשלם שכר לא יאחר מה- 9 לחודש עבור החודש הקודם מבלי שהדבר ייחשב הלנת שכר". לגבי אופציות, אמר, הן צריכות להוות תגמול שיש בו משום הימור במקרים שלארגון אין די כסף כדי לתת לעובדים תגמול נאות. כך, הוסיף, "במקום זה נותנים להם הזדמנות להרוויח בגדול. לעומת זאת, מתן אופציות בארגון גדול ומבוסס - זו דרך להשתמש באטרקטיביות האופציות (למשל, נותנות לעובד תחושה שהוא בכיר) כדי להימנע מתגמול ראוי בהווה. דהיינו, במקרה זה מטילים את הסיכון על העובד, גם כשיש ברירה ואפשר לשלם לו כראוי".

לגבי העסקת עובדי קבלן, אמר שטאובר, "כאשר עובדי קבלן מבצעים בארגון אותה עבודה שגם עובדי הארגון מבצעים, אך לעובדי הקבלן משלמים פחות - יש בכך משום עבירה על הוראת החוק בדבר שכר שווה עבור עבודה בעלת ערך שווה". הוא סיים בציינו, כי "העמדת ממונה ישיר מקצועי ומתחשב היא תיגמול חשוב". לדבריו, "ארגון שלא דואג שהממונים על עובדיו יהיו בעלי רמה נאותה - פוגע באופן משמעותי באיכות חייהם של עובדיו ואף באיכות חייהם של בני משפחתם. עובדיו של ממונה ישיר ואיכותי יבואו בפחות דרישות להעלאת שכר ולהטבות נוספות, הם לא יחושו כי על הארגון לפצותם על כך שהם כפופים לממונה שיווד לחייהם".

* המאמר פורסם בשבועון InformationWeek, 6.12.2006

הנדרשים עבור העובדים על מנת שיעמדו ביעדי המכירות שהוצבו בפניהם. היעדים, אמרה, נקבעים ברמת ההנהלה העולמית, ומתקיים דיאלוג בין זו ובין הסניף המקומי, שבסופו נקבעים יעדי המכירות של החטיבות השונות.

היבטים נוספים שנמדדים, כפי שסיפרה גרינברגר-נוה, הם שביעות רצון הלקוחות, מידת הצלחת הפרוייקטים, מעורבות העובדים בפרוייקט, ומרכיב חשוב - עבודת צוות. היא ציינה את החשיבות שיש לתמריץ - הן ככלי ניהולי, המניע את העובדים והן בהיבט לוחות זמנים, משמע, עליו להינתן בסמוך למדידת היעדים. היא סיימה בפרטה את האופן שבו התגמול נעשה במיקרוסופט: ניהול לפי יעדים - משימות עסקיות ומשימות ניהוליות; עשיית דברים כראוי; ה"דרך" חשובה לא פחות מהתוצאות; ניהול גמיש, "אנו מחפשים אנשים שיהיו מסוגלים לעבוד באופן עצמאי".

כסף זה לא הכל

כותרת הרצאתו של איתן מאירי, פסיכולוג ומנכ"ל לניהול אפקטיבי, הייתה "כסף זה לא הכל". הוא הציג את הפערים הקיימים בין רצונותיהם של העובדים ובין העדר החשיבות שלעיתים מנהלים חשים כלפי נושאים אלו. כך, למשל, ההיבט החשוב ביותר עבור העובדים הא הערכה, ומוקם במקום הראשון בסדר החשיבות של רצונותיהם, ואילו בקרב ההנהלה, היבט זה נמצא במקום השמיני.

דוגמה נוספת, ציין מאירי, היא הצורך "להרגיש בעניינים", רצון הנמצא שני בסדר העדיפויות של העובדים, ואילו במקום העשירי אצל הנהלות. מנגד, הצורך במשכורת טובה נמצא באמצע - במקום החמישי מתוך עשרה - אצל העובדים, ואילו ההנהלה רואה בו את הנושא בעל החשיבות הרבה ביותר.

מאירי ציטט את פיטר דרוקר, מחבר הספר "ניהול במאה ה-21": "הרבה מהמוסכמות שלנו לגבי ניהול עסקי מתערערות כיום. קצב השינויים בעולם מתעצם. פרדיגמות ישנות מוחלפות בחדשות. רק אלו המבינים את משמעות השינויים - ישרדו וישגשגו".

הוא הזכיר נתון מסקר של אקסנצ'ר, שלפיו הלחץ העיקרי שבו נמצאם מנהלים בכירים הוא למשוך ולאמן צוות מקצועי, לשנות את התרבות הארגונית ואת גישות העובדים ולרכוש לקוחות חדשים - כמו גם להגביר את נאמנות הלקוחות הקיימים. מנגד, ציין, 75% מהמנהלים אומרים כי קשה להם מאוד למצוא עובדים טובים.

לדברי מאירי, העיקרון המרכזי בניהול השתנה, והפך מניהול כדי לשלוט בעסק למנהיגות - שתפיק מהאנשים את המיטב ושהם יוכלו להגיב מהר לשינויים. הוא הביא כמה נתונים: 70% מהתוכניות לשינויים ארגוניים נכשלות; רק 5% מהעובדים מבינים את האסטרטגיה של החברה; שבעה מכל עשרה





על אתיקה וגיוס בכירים

מאת שוקי שטאובר

דוברת אחרת בכנס, מנהלת חברת השמה שאינה עוסקת בהשמת בכירים, סיכמה את העניין במשפט אחד, "לא אעשה לאחרים דבר שלא הייתי רוצה שיעשו לי". זאת אומרת, שאותה מנהלת לא הייתה רוצה שיבואו בהצעות תעסוקה לעובדיה, ועל כן גם היא לא תפנה בהצעות תעסוקה לעובדי ארגון אחר. נצרך היבט נוסף בעל משמעות אתית: לעיתים, עובד ספון לבטח במקום עבודה מסוים ומקבל הצעה שקשה לעמוד בה. הוא משתכנע, עוזב את מקום עבודתו, ומתחיל להיות מועסק בארגון החדש. אך יש והשידוך לא מצליח והוא נאלץ לעזוב את מקום עבודתו החדש.

אותו עובד יצא קרח מכאן ומכאן, ממי שהיה בעל מישרה מסודרת ונוחה, הפך למחפש עבודה ואולי אף למובטל. לדבר השלכות לא רק עליו ועל הקריירה שלו אלא גם על משפחתו - כלכליות ונפשיות.

האם אין ל"ציד הראשים" שום אחריות מוסרית במצב זה? האם הוא יכול להסתתר רק אחרי אמירה, נכונה לכשעצמה, לפיה "כל אדם בוגר אחראי להחלטותיו"? האם אין כל משקל ליכולת השכנוע שלו?

בקיצור, האם רק חווה היא האשמה הבלעדית בכך שטעמה מפריו של עץ הדעת?

* שוקי שטאובר, יועץ בכיר לניהול ועיתונאי, חיבר 8 ספרי ניהול. על ספריו וכתבות מוספות מפרי עטו, ניתן לקרוא באתר "ניהול, עבודה, קריירה" - www.shukistauber.co.il.

מנהלים בכירים ומנוסים אינם מצרך נפוץ, לא בעולם ולא בארץ. הבחירה במי שיאייש את קודקודו של הארגון היא לפעמים ההבדל בין הצלחתו של הארגון, לכישלונו.

על כן היה זה אך טבעי כיתפתח תעשייה שלמה העוסקת במה שמכונה בעגה הפופולרית "ציד ראשים" (HEAD HUNTING), או על פי המינוח המקצועי, המעודן יותר - "איתור בכירים" (EXECUTIVE SEARCH).

אך במקרים רבים העגה הפופולרית מתארת את התהליך בצורה האמיתית. זהו אמנם "ציד ראשים". מאתרי הבכירים לא מוצאים את ציידם בביתם, הם גם אינם מפרסמים מודעות בעיתונים, כדי שהבכירים יפנו אליהם. המנהלים הנחשקים הם אנשים עסוקים, במקרים רבים הם כבר מועסקים במקום עבודה אחר - צריך לשלות אותם משם!

למה שאדם יעתר להצעה לעזוב את מקום עבודתו? "כי לא טוב לו שם", אמרה מנהלת של חברת איתור בכירים בכנס מקצועי שנערך בתחום, "כי הוא חיכה להזדמנות. הרי אם היה לו טוב במקום העבודה הנוכחי, לא היה נעטר להצעה". הוסיפה הדוברת: "אפילו אם טוב לו במקום עבודתו הנוכחי אבל מציעים לו משהו טוב יותר, במסגרתו ימצה בצורה טובה יותר את הפוטנציאל שלו; זו גם תהיה סיבה שיכולה לגרום לו לשקול מעבר לארגון אחר."

לדעתנו, הליך של פנייה כזו לוקה בפגם אתי. כמוהו כפיתוי לגיטימי, אך עם קונטציה שלילית.

מעוניינים לקרוא גליונות קודמים של "גיוס נעים"?
היכנסו לאתר: www.doran.co.il



סקר ה"למ"ס: בעלי שכר נמוך רוצים לצאת לפנסיה, בעלי שכר גבוה יחסית מעוניינים לדחות את הפרישה

בקרוב הנשים העובדות, שיעור המעוניינות לדחות את גיל הפרישה עולה מ- 21% בגילאי 20-54 שנים, ל- 31% בקרב בנות 55 ומעלה.

עוד עולה מהסקר החברתי כי: 56% מהציבור סבורים כי אין לחייב אנשים לפרוש מהעבודה בגיל מסוים.

43% מהאוכלוסייה היהודית סבורים, שנשים וגברים צריכים לפרוש באותו הגיל, לעומת 24% בקרב האוכלוסייה הערבית.

הרצון לדחות את גיל הפרישה לפנסי" עולה עם הגיל.

שיעור הגברים השכירים בני 45 ומעלה שמעוניינים בגיל פרישה גבוה יותר מ- 65 שנה, עולה מ- 3% בקרב עובדים בלתי מקצועיים, ל- 27% לאקדמאים, ול- 28% למנהלים.

69% מהנשים שלא נמצאות בשוק העבודה, טענו שהסיבה העיקרית שבגללה לא עבדו בשנה שקדמה לסקר, היא הצורך לטפל בילדים, לעומת 3.5% בלבד מהגברים.

מועסקים בעלי הכנסות גבוהות יחסית בגיל פרישה, מעוניינים לדחות את פרישתם לפנסיה ככל הניתן. כך עולה מנתוני הסקר החברתי לשנת 2005 שפרסמה הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

לפי הנתונים, 42% מהגברים השכירים שהכנסתם החודשית ברוטו מעל 7,500 שקל, מעוניינים לדחות את הפרישה לפנסיה, לעומת 8% בלבד מבעלי הכנסה החודשית הנמוכה מ- 7,500 שקל.

גם מחצית מהנשים העובדות שהכנסתן החודשית גבוהה מ- 7,500 שקל, רוצות לדחות את גיל הפרישה, לעומת 25% מאלה שהכנסתן נמוכה יותר.

שיעור המעוניינים לדחות את היציאה לפנסיה עולה עם הגיל, וככל שמתקרבים לגיל הפרישה החוקי. רק 12% מהגברים השכירים בגילאי 20-59 חושבים שגיל הפרישה מהעבודה צריך להיות לפחות 65, ואולי גבוה יותר. זאת לעומת 20% מהגברים בגילאי 60 ומעלה שחושבים שצריך לדחות את מועד הפרישה לגמלאות.

שני המפתחות למודעות דרושים מנצחות

מאת מו אדג'אלי, ERD

מודעתכם תעזור לסנן ולגייס עבורכם, להפחית זמן המושקע בקורות חיים זבל, להגדיל מהירות למילוי משרות, ולמקסם את ההחזר על כספי פרסום.

המפתח לשיווק הוא להכיר את הקהל שלכם ולהביא אותו לעשות מה שאתם רוצים. המטרה של מודעת הדרושים אינה לספר לעולם כמה החברה שלכם נפלאה, או לדרוש מערך כישורים. המטרה הנה למכור, למכור, למכור!

אתם מוכרים את ההזדמנות שלכם בשוק רווי ותחרותי. זו מודעה, אז בואו נישם מספר עקרונות שיווק עתיקים, ונאפשר למודעה לעבוד עבורנו. התמקדו בשני דברים: הדגשת יתרונות, וקריאה לפעולה.

הדגשת יתרונות

אתם צריכים לעשות את המודעה עליהם - לא עליכם. מודעות דרושים נוטות להתמקד במה אתם צריכים, לא במה הם יזכו. זה לא עובד בשוק עבודה צפוף. אתם צריכים לבלוט מתוך הקהל ולחדור עמוק למוחותיהם.

לא מזמן פנה אלינו לקוח שרצה את עזרתנו בחיפוש מקצוען. טכני. הלקוח נתן לנו את נוסח המודעה הבאה: "ASP.Net, MS-SQL ו- c#.Net. ניסיון ב- ASP.Net יתרון. נדרש תואר במדעי המחשב. ניסיון במסדי נתונים גדולים - יתרון. נדרשים כישורי תקשורת טכנית ולא טכנית מצוינים".

האם הסתכלתם פעם על רשימת הרכיבים על שקית של מרק פטריות של קנור? היא נראית כך:

"קמח חיטה, ירקות מיובשים, מלטודקסטרין, מלח, שומן צמחי, סוכר, מחזקי טעם, עמילן תירס, שמרים, תבלינים, חומרי טעם וריח".

רואים את הדמיון? אתם יכולים לתאר לעצמכם מסע פרסום בו קנור מנסה למכור מרק עם מודעת עמוד של רכיבים?

כדי לכתוב את מודעת הדרושים האפקטיבית ביותר, אתם צריכים לבצע ניתוח משרה מעמיק, הגוזל זמן. אני אראה לכם איך לקחת במהירות את רשימת הרכיבים שלכם, ליישם מספר עקרונות שיווק בסיסיים, להגדיל את שעורי התגובה שלכם, ולהעלות את האיכות של מועמדיכם.





טוב מכך, הבהירו שכדאי להם לפעול מהר מפני שאתם גדלים במהירות, משרד חדש נפתח או פרויקט יוצא לדרך.

ספקו מספר דרכים להגיש מועמדות - בדיוק כמו במודעה לשירותים או מוצרים, ספקו מספר טלפון, כתובת אימייל, או אפילו צ'אט חי כדי לענות על שאלות ולדבר עם מועמדים. זכרו כי יש מועמדים שאינם יכולים להתקשר או לשלוח לכם אימייל כאשר הם בעבודה. תארו לעצמכם כמה נוח יהיה אם בקליק עכבר הם יוכלו לצ'אט אתכם מיידית בדיסקרטיות על ההזדמנות.

עשו זאת קל עבורם - אל תעשו זאת לחוויה של ריצת מרתון עתירת מכשולים. אתם מקלים על לקוחותיכם לקנות, אז הקלו על מועמדים להגיש מועמדות. ואל תבזו אותם עם הגשת המועמדות. התייחסו אליהם בכבוד. אם אתם רוצים שהם יגיבו, אתם צריכים להגיב.

ברגע שתשפרו את מודעות הדרושים שלכם, מועמדים יתעניינו בכם יותר עכשיו כשיש להם תמונה ברורה על האתגרים וההזדמנויות. במקום לקרוא את גב שקית המרק, הם ירגישו שהם קוראים על חיים פוטנציאליים חדשים ומרגשים. הם ינעו לפעולה, ואתם תקלו עליהם בלי קשר למיקום או לזמן בו הם רואים את מודעתכם.

המועמד, כמובן, מעוניין בשורה התחתונה - מה יש בזה בשבילי? אז לכו עם זה וספרו לו או לה. ודאו כי יהיה ברור שאלה יחסים מיטיבים עם שני הצדדים וכוללים את האתגר, ההזדמנות לגדול, קידום והיבטים לא כספיים.

בדלו את עצמכם מהשאר - חישוב על יתרונות והטבות. במקום לומר שהחברה שלכם מספקת איזון עבודה-חיים, לכו מעבר לתכונה אל היתרון של "להיות יותר זמן עם המשפחה". ואל תשכחו את היתרונות הייחודיים שהחברה שלכם מציעה - כולל הדרכה מיוחדת לקידום מערך הכישורים, והליכה משותפת בונת צוות למשחקי ספורט - כמשהו מוחשי אותו אנשים יכולים לדמיין ולהתלהב ממנו.

ציירו תמונה משכנעת - קחו יתרונות אלה והרחיבו אותם, כך שיכללו סגנון חיים שימשוך את המועמד. היו תיאוריים וספציפיים. הציגו את הטווח המלא של אפשרויות ויתרונות של הצטרפות לחברה שלכם ולקחת הזדמנות זאת.

קריאה לפעולה

תמיד חישוב על הקהל שלכם ומה מניע אתו. אתם רוצים שהם ירימו את הטלפון ויתקשרו אליכם היום. הציתו את הדמיון שלהם כך שירצו לדעת יותר.

הניעו את המועמד לפעול - הכניסו מימד של דחיפות למודעה שלכם, כך שהם יידעו שהזדמנות זאת לא תימשך זמן רב, ולכן יש להגיש מועמדות עכשיו.

סקר המגזין פורצין: גוגל = מקום העבודה הטוב בארה"ב

במקום הרביעי נמצאת הקמעונאית קונטיינר סטור. במקום החמישי, רשת המזון הול פודס מרקט, אשר הציבה גבול עליון למשכורות המנהלים בחברה. במקום ה-11 ענקית ציוד הקישוריות סיסקו - שבה מרבית העובדים הם גם בעלי מניות, שהרוויחו מעלייה של 60 אחוז במניות החברה ב-2006. במקום ה-14 נמצאת חברת הסלולר קואלקום, אשר מעודדת את העובדים להגיש הצעות ייעול באמצעות רשת פנימית של החברה. בנוסף, בחברה יש מכון כושר, ביטוח בריאות מעולה וארוחות ערב מסודרות לעובדים מאוחר.

במקום ה-31 ברשימת החברות שכדאי לעבוד בהן בארה"ב ניצבת יצרנית התוכנה אדובי סיסטמס, אשר העניקה אייפוד שאפל לכל אחד מעובדיה. במקום ה-36 נק ההשקעות גולדמן סאקס, ובמקום ה-44 ענקית האינטרנט יאהו. מיקרוסופט מדורגת במקום ה-50, לאחר שהעניקה לעובדיה שירות משלוחי מצרכים בחינם, שירות ניקוי יבש ושירותי חניה. במקום ה-69 יצרנית הנעליים נייקי, ובמקום ה-87 טקסס אינסטרומנטס.

ענקית מנועי החיפוש גוגל היא החברה שהכי כדאי לעבוד בה, לפי דירוג 100 החברות האמריקאיות שכדאי לעבוד בהן ב-2007 של המגזין פורצין.

בכך הדיחה גוגל, שכלל לא נכנסה לרשימה ב-2006, את חברת הביו-טכנולוגיה ג'ננטק, שזכתה בתואר בשנה שעברה. לפי פורצין, כמה מהדברים שהופכים את גוגל למקום שהכי טוב לעבוד בו בארה"ב הם הארוחות בחינם, הספא ושירותי הרפואה ללא תשלום בבסיס החברה בעמק הסיליקון.

בנוסף, מהנדסים בחברה יכולים להשקיע עד 20 אחוז מזמנם בעבודה על פרויקטים אישיים.

במקום השני ברשימת החברות האמריקאיות ששווה לעבוד בהן השנה, ניצבת ג'ננטק, אשר מעניקה לעובדיה חופשה של שישה שבועות בתשלום על כל שש שנים של עבודה. במקום השלישי רשת המרכולים ווגמאנס, אשר מקבלת מדי שבוע אלפי מכתבים מתושבים בארה"ב המבקשים לפתוח סניף של הרשת קרוב לביתם.



המנמ"ר - מסכנה לפיטורים למועמדות לתפקיד המנכ"ל הבא - איך עושים זאת?

מאת ערן לסר וזיו מנדל, מנכ"לים משותפים, ג'ון ברייס הדרכה - חטיבת ההדרכה של מטריקס

הטכנולוגיה וה-IT בארגונים. במערכת היחסים ברמה זאת, הנהלה והמנכ"ל רואים ב-IT ובמנמ"ר כתובת שכדאי להתייעץ איתה, ולקבל ממנה משוב ודעה לגבי ההחלטות העסקיות השונות של הארגון. ברמה זאת המנמ"ר חבר בהנהלת הארגון או לחילופין משתתף בישיבות הנהלה של הארגון. ברמה זאת, תקציב ה-IT נתפס כהשקעה וכגורם התורם לארגון ברמה העסקית, ולכן חשוב בתהליכים עסקיים ארגוניים לקבל רעיונות ויכולות טכנולוגיות שיתמכו בהחלטות שיתקבלו. ברמה זאת נלקחים תמיד גם שיקולי ה-IT כחלק ממכלול השיקולים בקבלת ההחלטות.

ברמה הרביעית, המנמ"ר ממוצב כבעל בית נאמן של המנכ"ל, וכאן מדובר על מקפצה נוספת בחשיבות ה-IT בארגון. כאן המנמ"ר משמש כגורם המוביל ביחד עם המנכ"ל מהלכים עסקיים, על בסיס היכולת העסקית של הטכנולוגיה. המנכ"ל רואה במנמ"ר וב-IT גורם זורז לשיפור הארגון, וכבעל ברית שיכול לעזור למנכ"ל להצליח במטרותיו. ברמה זאת, המנמ"ר וה-IT נמצאים במעגל קבלת ההחלטות בשלבים המוקדמים ביותר, מה שמגדיל את יכולת ההשפעה לגבי הכיוונים שאליהם הולך הארגון, ומגדיל את כוחו של ארגון ה-IT. ברמה הרביעית, המנמ"ר היוו חבר הנהלה קבוע ומשתתף בכל תהליכי קבלת ההחלטות של הארגון. במקרים מסוימים, ברמה זאת מוגדר המנמ"ר אף בתואר של משנה למנכ"ל.

ברמה החמישית, המנמ"ר הופך להיות מוביל עסקי, היוזם מהלכים עסקיים המאפשרים לארגון לייצר ערך תחרותי ושיוני אסטרטגי אמיתי. ברמה זאת, הטכנולוגיה וה-IT הופכים מכלי התומך באסטרטגיה, לכלי שמייצר אסטרטגיה ובונה את הארגון לעתיד, תוך יצירת מנועי צמיחה חדשים. אין ספק שמנמ"ר שמצליח להוביל את ה-IT למעמד הגבוה ביותר, היוו גם מועמד טבעי להפוך ולהיות המנכ"ל הבא של הארגון. ברמה זאת של מערכת היחסים מושקעים חלק ממשאבי ה-IT בהשקעה אמיתית במחקר ופיתוח, מתוך רצון לחקור את הטכנולוגיה, ולנסות ולהמציא את הטכנולוגיה שתשנה את צורת העסקים של הארגון.

מעמדו של מנהל מערכות המידע (המנמ"ר) היוו אחת מהאינדיקציות החשובות לחשיבות של ה-IT בארגון ולמידת התרומה של ה-IT לארגון. מנמ"ר חזק ומוערך היוו גם מנהל שיכול להוביל מהלכים בארגון ולבצע מהפכות גדולות. בשוק הישראלי יש לא מעט דוגמאות למנמ"רים שיוזעים להוביל את הארגונים שלהם ברמה הטכנולוגית, תוך יצירת ערך עסקי אמיתי לארגון שלהם. מצד שני, בארגונים רבים אחרים בישראל נמצא המנמ"ר בקרב הישרדות אמיתי על מיקום ה-IT. לפעמים קרב ההישרדות הופך להיות קרב אישי על מקום העבודה של המנמ"ר. מהי מערכת היחסים של המנכ"ל והמנמ"ר? ומה צריך המנמ"ר לעשות על מנת לקדם את ה-IT ומועד המנמ"ר ממצב של סיכון והישרדות, לגורם מוביל וממנף עסקים המוקדם לתפקידים שמעבר ל-IT?

בשלב הראשון חשוב מאוד לעשות הערכת מצב אמיתית לגבי מצב מערכת היחסים של המנמ"ר עם הנהלה, ובעיקר עם המנכ"ל. מקובל לראות חמש דרגות של מערכות יחסים.

ברמה התחתונה ביותר של מערכת היחסים, המנמ"ר וה-IT נתפסים כגורמים לא מוערכים ובסכנה של הדחה והחלפה, או העברת כל פעילויות ה-IT למיקור חוץ. ברמה זאת התקציב של ה-IT נמצא כל הזמן בתהליכי קיצוץ אגרסיביים.

ברמה השנייה, המנמ"ר וה-IT נתפסים כגורם תפעולי התומך בתפעול הארגון, אבל לא כגורם בעל ערך עסקי או מבדל. ה-IT חשוב לתפעול הארגון כמו שהחשמל חיוני לכל ארגון, אבל אף ארגון לא ממנה מנהל חשמל מרכזי. לצערנו הרב, במרבית הארגונים ה-IT נמצא ברמה זאת של מערכת היחסים. המשמעות המעשית של תפיסת ה-IT כגורם תפעולי, מובילה למעמד נמוך בהיררכיה הארגונית (בדרך כלל מנהל מערכת המידע אינו חבר הנהלה במקרה זה), והתקציב של ה-IT נתפס כהוצאה ולא כהשקעה, ולכן קיים לחץ חזק להתייעלות והורדת התקציב משנה לשנה.

ברמה השלישית, המנמ"ר היוו כבר שותף לקבלת ההחלטות הארגוניות. הרמה השלישית מהווה מקפצה ברמת התפיסה של



של ה-IT בארגון. ברור למדי, שללא תרומה אמיתית של ה-IT לארגון, לא ניתן להתקדם משלב לשלב. מצד שני, חשוב לומר גם שאפילו אם מערכת ה-IT הינה המערכת הטובה ביותר בעולם, הדבר אינו אומר שה-IT יקבל את ההערכה שמגיעה לו. אם המנמ"ר לא יודע לייצר ולמנוף את מערכת היחסים שלו עם המנכ"ל והנהלה ברמת מערכת היחסים האישית, חשיבות ה-IT לא תתרומם בארגון.

מה משפיע על רמת מערכת היחסים של המנמ"ר עם הנהלה ובעיקר עם המנכ"ל? שני פקטורים מרכזיים קשורים להצלחה במעבר מרמה לרמה. הפקטור הראשון הינו מידת תרומת מערכות ה-IT לארגון ברמה העסקית. הפקטור השני קשור למערכת היחסים האישית וליכולות המנהיגות ויצירת הקשר האישי של המנמ"ר עם הנהלת הארגון, ובעיקר עם המנכ"ל. חשוב לציין ששני הגורמים גם יחד צריכים להצליח על מנת שהמנמ"ר וה-IT יוכלו להתקדם מרמה לרמה ברמת החשיבות

40% מהעובדים במשק מדווחים על לחץ הקשור למקום העבודה

העלויות הרבות נובעות מההשלכות הבריאותיות של הלחץ הבאות לידי ביטוי במחלות לב וכלי דם, סכרת, דיכאון, בעיות בשרירים-שלד כולל כאבי גב. וכן השלכות התנהגותיות במקום העבודה, כמו ירידה במוטיבציה, העדרויות ואיחורים לעבודה, פגיעה באיכות העבודה, מעורבות בתאונות עבודה, אובדן תפוקה, פיצויים, סכסוכים והפסקות עבודה, פרישה מוקדמת של עובדים מיומנים, ותמותה מוקדמת.

פרופ' מלמד הוסיף כי "לחץ גורם לסיכון מוגבר להיות מעורב בתאונות עבודה פי 3 מהרגיל. וכן 9-16% מהתפתחויות של מחלות לב חדשות מדי שנה מוסברות כתוצאה של לחץ בעבודה, מלבד יתר הגורמים הקלאסיים כמו יתר-לחץ-דם, השמנה, העדר פעילות גופנית, רמת שומנים גבוהה בדם, וכו'."

בכנס ה-12 של המוסד לבטיחות וגהות שהתקיים בתל אביב הוצגו מחקרים, חידושים והתפתחויות מקצועיות בנושא בטיחות והבריאות התעסוקתית בעבודה. בכנס שהופק ע"י חברת "ארטרא" השתתפו למעלה מ-1,000 אנשי מקצוע העוסקים בבטיחות מכל מגזרי המשק.

"לחץ בעבודה מגביר את הסיכון לפגיעה בבריאות העובדים, וכושר תיפקודם ולמעורבותם בתאונות עבודה. לכך ישנן השלכות כלכליות משמעותיות על המשק הישראלי, ומכאן ישנה חשיבות רבה לזהות מצבי לחץ בעבודה ולמצוא דרכים להפחתת לחצים תעסוקתיים הנגרמים כתוצאה של עומס, שעות עבודה ארוכות, קונפליקטים, חוסר ודאות (כמו, עקב העדר בטחון תעסוקתי), העדר שליטה, חשיפה לרעש, צפיפות ועוד". כך אמר פרופ' שמואל מלמד, מבית הספר לבריאות הציבור שבאוניברסיטת ת"א, בכנס ה-12 של המוסד לבטיחות ולגהות שנערך בתל אביב.

במושב שעסק בנושא הלחץ התעסוקתי הציג פרופ' מלמד, מחקר המראה כי אחוז העובדים המרגישים מאד לחוצים הוכפל בשנים האחרונות, והיום הוא מגיע ל-40%. תחושת הלחץ באה לידי ביטוי בתחושת מתח, עייפות, מצוקה נפשית, הפרעות שינה, חוסר שקט, חוסר ריכוז, ניתנות להרגזה בקלות, ועם הזמן בשחיקה נפשית. על פי הערכה, בארה"ב העלויות עקב לחץ תעסוקתי מגיעות ל-150-180 מיליארד דולר בשנה. על פי האומדן באנגליה, העלויות לחברה מגיעות ל-2 מיליארד שטרלינג בשנה. עדיין אין אומדן של העלויות במדינת ישראל עקב לחץ תעסוקתי, אולם אלה עשויות להפגיע בחומרן, בהסתמך על נתונים המגיעים מחו"ל.

מעוניינים לקרוא גליונות קודמים של "גיוס נעים"?
היכנסו לאתר: www.doran.co.il



כיצד להימנע מפציעות מחשב?

מאת אורי לאוגמר, "כושר מאוזן"

השתמשו ברפידה מתאימה תחת שורש כף היד. מנח נכון של שורש כף היד חשוב להפחתת לחצים מיותרים משורש כף היד ומהכתף. מקמו את לוח המקשים בגובה המרפקים בשיפוע קל אליכם. הקפידו על הנחת שתי כפות הרגליים במלואן על הרצפה, או על הגבהה קלה (תלוי בגובה שלכם). קחו הפסקות לביצוע מתיחות שונות. גם העיניים זקוקות למנוחה. כסו את עיניכם כל 30 דקות (בעזרת כפות הידיים). אם אינכם מקלידים או אינכם משתמשים בעכבר, שנו את מנח הזרועות. במידה ונאלצתם לשבת זמן ממושך, יש לשנות מנחי צוואר, ראש, זרועות וכפות ידיים. בזמן שיחות טלפון עברו לעמידה או הליכה, בכדי לשחרר לחצי יציבה הנוצרים כתוצאה משיבה ממושכת. מומלץ ללכת תוך כדי שיחה.

אורי לאוגמר,

כושר מאוזן, טל. 052-8590506,
www.fitnessinbalance.co.il
fitnessbalance@barak.net.il

האם אתם משתמשים במחשב מעל 60 דקות ביום (ומי לא)? אם כן, אתם נמצאים בסיכון של פציעות מחשב, בעיקר פציעת דלקת שורש כף היד (אך לא רק), הידועה כ-CTS Carpel Tunnel Syndrome; תופעה הגורמת לכאב ונגרמת כתוצאה מלחץ על עצב המעצבב את כף היד.

מהו הגורם לתופעה זו?

ברוב המקרים נוצר לחץ על העצב המדיאלי המגיע מהאמה אל כף היד. עצב זה אחראי על עצבוב שרירי כף היד המפעילים מספר אצבעות, כולל האגודל. עצב זה עובר בתעלה הנוצרת בשורש כף היד בין העצמות לרצועות ולגידים. במידה ותעלה זו נעשית צרה יותר כתוצאה מפעילות יתר של אצבעות הידיים, נוצר לחץ על העצב הגורם לכאב, הרגשת נימול וחולשה.

מי נמצא בסיכון?

אוכלוסיות יעד המבצעות פעילויות עדינות החוזרות על עצמן עם כף היד, לדוגמא: מלטשי הלומים, העוסקים בייצור תכשיטים בעבודת יד, כל המשתמשים במחשב לאורך מן ממושך יחסית, ועוד. לפי הנתונים של המכון הלאומי להפרעות נירולוגיות בארה"ב, נשים נוטות לפתח פציעה זו פי שלושה מאשר גברים.

סימפטומים ומאפיינים ל-CTS

הסימפטומים והמאפיינים השכיחים ביותר ל-CTS הם: כאבים או הרגשת נימול בכף היד, חולשה או קואורדינציה לקויה בכף היד, שינוי תחושה באגודל, באצבע המורה ובאמצע האמצעית. במרבית המקרים, סימפטומים אלה מורגשים בהדרגה. מתחילים לחוש אותם בבוקר בעיקר בכף היד הדומיננטית, ובמשך היום יש פחיתה ביכולת האחיזה של כף היד.

מה ניתן לעשות?

1. במקרה והדלקת במצב מתקדם, ניתן לטפל בדרך שמרנית של תרגילים ושינוי סביבת העבודה. במקרים חמורים יותר מומלץ טיפול רפואי - תרופות אנטי דלקתיות, ובמקרים קיצוניים ניתוח.
2. מניעה - שיפור סביבת העבודה (ארגונומיקה): יש להעמיד את המסך כך שחלקו העליון בגובה העיניים. מיקום זה ישמור על מנח צווארי נכון. מרחק המסך לא יותר ממרחק יד ישרה.



טיפים למימוש חזון המילניום

מאת מיקי שנקמן, מנהל שיווק בחברת DIS

גלגלות הבנה הן בתחום תוכנות הניהול בכללותן, והן גלגלות התמצאות בסיסית בצרכיו של העסק המטמיע.

העובד - החוליה החלשה - חשוב להבין כי הכנסת מערכת ניהול לעסק עשויה לייעל אותו עד מאד, אך למרות זאת, וייתכן שדווקא משום כך, היא עלולה לגרום לזעזועים קשים ולהתנגדות בקרב העובדים. החשש משינויים הוא טבעי ואנושי, אולם חלק מהם קשור לרצונם של עובדים לשמר את מעמדם וכוחם, רצון המעודד אותם לתקוע מקלות בגלגלי השינוי ולדכא את כניסתן של טכנולוגיות חדשות ויעילות. אי הטמעת מערכות ניהול עסקים עלול להותיר עסקים רבים מאחור במושגי התחרות המחרירים והולכים כמעט בכל תחום כיום, ולגרום משום כך לפיטורי אותם עובדים מתנגדים בטווח הזמן הבינוני והארוך. לעומת זאת שכלול של העסק וכניסתו לשווקים חדשים עשויה דווקא להגדיל את מצבת העובדים ולשפר את תנאיהם. יש להציף יתרונות אלה מול עיניהם של העובדים, ולפעול יחדיו לייעול העסק. הטמעת מערכות ניהול לעסק מחייבת את הסכמתם של עובדי החברה. שיתוף פעולה נרחב של העובדים עשוי לשפר את סיכויי ההצלחה לאין ערוך.

מגדל בבל - לפני רכישת התוכנה מומלץ לבדוק את יכולותיה להתחבר למערכות ותוכנות הקיימות בארגון - כמו תוכנות אופיס למשל. חשוב לבדוק כי המערכת מסוגלת להסתכרן עם כלי העבודה העיקריים כמו ניהול היומן, הדואר האלקטרוני וכדומה, על מנת למנוע כפילות בעבודה. חוסר התאמת המערכת לחומרה הקיימת בעסק, קרי: עמדות מחשב, סוג הרשת, השרת וכו', עלולה לגרום בעקבותיה הוצאות כספיות כבדות. כאשר מדובר בארגון או בעסק קטן בעל משאבים מצומצמים מומלץ לבחור במערכת שתדרוש את מינימום הזמן לפיתוח ולהטמעה, כזו שניתן יהיה לערוך בה שינויים ושדרוגים מהירים וזולים על מנת להתאימה לתהליכי העבודה של העסק.

גמישות בעבודה - מי אמר שצריך להוציא קבלה לפני חשבונית - ולא להיפרך? מערכות ניהול ותוכנות מדף רבות כופות על העסק תהליכי עבודה קבועים אשר יוצרים הליכים מיותרים. קיבעון של מערכות אלה עלולה לעורר בעיות קשות שתפגענה במורל העובדים ובייעול העסק. מומלץ על כן לבחור בתוכנות ובמערכות המאפשרות גמישות בהתאמת תהליכי עבודה לצורכי העסק הספציפיים.

כל משרד ועסק מתמודדים משחר היוולדם באובדן מידע כתוצאה מטביעה בהררי מסמכים תוך תיקים חוזרים ונשנים. נטישת עובד או היעדרותו עלולות לשתק את העסק כמעט לחלוטין. דור חדש יחסית של תוכנות ניהול העסק הקטן והבינוני צצו בשנים האחרונות כפטריית לאחר הגשם, וכל אחת מהן מבטיחה שלל פתרונות לשורה ארוכה של בעיות בעסק. הטמעת תוכנת ניהול אמורה אמנם לפתור בעיות רבות, אך מחקרים בינלאומיים שנערכו בשנים האחרונות מצאו כי מחצית מניסיונות ההטמעה של מערכות ניהול עסקים מוכתרות בכישלון. הסיבות לכישלון רבות ומגוונות - ואין הן נובעות דווקא מהתוכנה עצמה, או מהארגונים שנכשלו בהטמעתה.

בחזרה לעתיד - קושי במציאה ובאחזור מסמכים, אובדן מידע עקב עזיבת אנשי מפתח, חוסר תקשורת בין חלקי העסק השונים - אלה הן רק חלק מהבעיות המעסיקות כיום עסקים קטנים ובינוניים. בעיות אלה מסבות נזקים כספיים, תדמיתיים, ופנים ארגוניים קשים, ופעמים רבות אף גורמות לקריסתם. עסק הסובל מחוליים אלה, טוב לו שיטמיע את אחת מתוכנות הניהול המוצעות כיום בשוק. לכל עסק קיימים צרכים מיידיים שפתרונם ישחרר צווארי בקבוק משמעותיים, וישפר באחת את תפקודו של העסק. שום תוכנת מדף או מערכת ניהול הקיימת כיום בשוק איננה מציעה פתרון איכותי ושלם לכל מגוון הבעיות של עסקים באשר הם. כל אחת מהמערכות הללו מצטיינת בתחום ספציפי, ומציעה פתרון טוב עד מקרטע בשאר התחומים. יש לחפש את המערכת שתעניק לארגון את מירב הפתרונות העונים על הצרכים המיידיים של העסק, זאת תוך שימת דגש והתחשבות בצרכי העתיד של העסק, עת יגדל ויתרחב. שימת דגש על יכולות המערכת בייעול תהליכי העבודה הקשורים ביעדי העסק העתידיים, תגדיל את סיכויי העסק לזכות בלקוחות בהם הוא חפץ, ולשמר אותם לאורך זמן.

יעוץ מקצועי - אנשי מכירות מלאים לרוב בהבטחות, שלרבות מהן לצערנו אין כל כוסי. הטמעת מערכת ניהול הינה הכרעה משמעותית ביותר, וחוסר התאמה של מערכת כזו לעסק עלולה להוות בכייה לדורות. על כן שווה מאד להתיעץ עם יועצים חיצוניים ואובייקטיביים העשויים לחזות מוקשים, כשלים ואי התאמות אשר ייעלמו ודאי מעיניים לא מקצועיות. חשוב לזכור כי נושא תוכנות הניהול הוא נושא רחב ומורכב שרוב האנשים אינם מוצאים בהן את הידיים והרגליים. יועץ טוב אמור



מידת הצורך - יש לדעת כי רכישת מערכת לניהול משרד כרוכה בהוצאה כספית לא מבוטלת שיכולה לנוע בין 1,000 ל-\$30,000. מומלץ לערוך בדיקה מדוקדקת של צרכי הארגון בהווה, ולנסות ולהעריך את הצרכים הללו בעתיד, על מנת לאמוד את מידת החיסכון ברכישת המערכת החדשה. הטמעת מערכות ניהול משנה פעמים רבות מהיסוד את דרכי ניהול העסק דבר הכרוך בעלויות לא מבוטלות המתווספות למחירה ההתחלתי, זאת עקב עיכובים ותקלות הנובעות מהמעבר בין שיטות הניהול השונות. אין ספק שתוכנה לניהול עסקים מקלה על תפקוד העסק ופותחת אותו בפני אפשרויות שלא היו קיימות לו.

מיקי שנקמן מתמחה בשיווק מערכות לניהול עסקים קטנים ובינוניים בחברת DIS. החברה שהוקמה ב-1997 המתמחה בשיווק ובפיתוח תוכנות לעסקים, ובפיתוח כלים מחשובים ייחודיים המיועדים למתכנתים. אתר החברה: www.dis.co.il

נוחות עבודה - אחד הפרמטרים החשובים שיש לבדוק בבחירת מערכת הוא הנדסת האנוש שלה. מערכת שתיתן לעובדי הארגון הרגשה נוחה באופן מיידי - תשרוד לאורך ימים. יש לזכור שבסופו של דבר עובדי החברה הם אלה שיקבעו למעשה את מהירות הטמעת המערכת בארגון ואת מידת ההצלחה בהטמעתה.

דרוש אבא - לא פחות חשוב לבדוק את בית התוכנה ממנו נרכשת התוכנה. בין התוכנות המוצעות בשוק קיימות תוכנות שמחירן נמוך ומפתה אך אין להם גיבוי מקצועי מושלם או בית יציב מאחוריהן. שוק התוכנות רווי, וניתן להיתקל בו בבתי תוכנה חסרי ניסיון המתקיימים לאורך זמן קצר. עסקים אלו עלולים להעלם תוך זמן קצר יחסית ולהשאיר את הלקוח לבדו וללא תמיכה. ככל שבית התוכנה ותיק יותר, כך ירבו הסיכויים למצוא אותו יציב ובעל תודעת שירות גבוהה. קיום מעל חמש שנים מעניק לבית התוכנה את הציין "עובר" בתחום הוותק והניסיון.

ביטוח מנהלים - לא למנהלים בלבד...

מאת דב בהיר, מרכז מקצועי לקורסי ביטוח ב"תפנית", בית הספר למנהלים של האוניברסיטה הפתוחה

תוכנית "ביטוח המנהלים" כדי לתת מענה לתנאים סוציאליים לשכבה זו.

תחילתה של התוכנית אכן הייתה כפי שמה, מיועדת למנהלים בלבד. מטבע הדברים משכורתם של מנהלים גבוהה יותר ממשכורתו של עובד זוטרי ולפיכך ההפרשות לתוכנית יהיו גבוהות יותר וככל שההפרשות גבוהות יותר הכנסות חברות הביטוח הנגזרות מההפרשות יהיו בהתאם, אך ברבות הימים השם היוקרתי - "ביטוח מנהלים" נשאר. מאז ניתן לעשות "ביטוח מנהלים" לכל עובד שכיר באשר הוא, בין אם הוא זוטרי ובין אם הוא בכיר.

ב"ביטוח המנהלים" מופקדים הן כספי המעביד והן כספי העובד. מאחר ומדובר בכספים רבים נדרש אישור נציבות מס ההכנסה והאוצר לכך. האישור ניתן ו"ביטוח המנהלים" אושר בהתאם לתקנה 42 לתקנות קופות גמל 1964 - "כ"קופת ביטוח".

תוכניות "ביטוח המנהלים" מאז ועד היום עברו גלגולים ושינויים רבים והכל כמובן בתאום בין חברות הביטוח והפיקוח על הביטוח במשרד האוצר. הזכרנו קודם לכן כי הכספים המופקדים בידי חברות הביטוח המנהלות את תוכניות "ביטוחי המנהלים" הם מ-2 מקורות: המעביד והעובד, נשאלת אם כן השאלה מהי המוטיבציה של המעביד להוציא כספים עבור

"ביטוח מנהלים" הינו שמה של תוכנית המיועדת להקנות תנאים סוציאליים לעובד השכיר (פרט לשכירים המוגדרים כ"מנהלים בעלי שליטה", להם פקודת מס ההכנסה תוחמת הרכב "ביטוח מנהלים" מצומצם יותר מזה של שכיר רגיל). ביטוח מנהלים ניתן לעשות לכל עובד שכיר ויהיה מעמדו אצל מעבידו אשר יהיה בין אם הוא העובד הזוטרי ביותר ובין אם הוא המנכ"ל.

"ביטוח המנהלים" יצא לאור בתחילת שנות ה-60 של המאה הקודמת כדי לתת מענה לאותם עובדים שכירים שלא נכללו בתוכנית דומה הנקראת "קרן פנסיה". באותם ימים, מרבית מקומות העבודה היו בבעלות "ההסתדרות" שהקימה שבע "קרנות פנסיה" עבור עובדיה וחייבה את העובדים להצטרף לקרן הפנסיה שהקימה בין שרצו ובין שלא רצו. היא אף הגדילה לעשות בכך שהוציאה "הסכמים קיבוציים" שחיבו עובדים במקומות עבודה שלא היו שייכים ל"הסתדרות" להצטרף לקרנות שלה (אל נשכח כי "ההסתדרות" ומפלגת השלטון באותם הימים - מפא"י בגלגולה הראשון ו"המערכ" לאחר מכן היו למעשה גוף אחד ששלט ללא מצרים בשוק העבודה. "ההסתדרות" הייתה המעביד הגדול ביותר במדינה).

בהתאם לאמור לעיל נותרה שכבה קטנה יחסית של עובדים שכירים שלא היו כפופים ל"הסתדרות", וחברות הביטוח יזמו את



ההפרשה ל"פיצוי פיטורים" לעובד מוכרת בפקודת מס ההכנסה כהוצאה למעביד בין בתשלום אחד בעת פיטורי העובד ובין שהוא חוסך אותם טיפין טיפין כדי שיהיה בידו כסף לתשלום הפיצויים בעת הצורך. אי תשלום פיצוי פיטורים הינה עבירה על החוק והעונש על כך לפי "חוק הגנת השכר" הוא חמור ביותר. לפיכך חברות הביטוח מציעות למעבידים במסגרת "ביטוח המנהלים" אפשרות להפריש מדי חודש בחודש % 1/3 8 משכרו ברוטו של העובד כך שבכל עת יהיה מצוי בידי המעביד הסכום הנדרש לתשלום "פיצויי הפיטורים" שמצוי לרשותו.

2. הפרשות מעביד ועובד ל"תגמולים" (צבירת כספים לפנסיה) -
 לגבי הפרשות אלו קובעת פקודת מס ההכנסה מספר כללים:
 - אם המעביד מפריש לתגמולים, חייב העובד להפריש אחוז זהה כדי שההפרשה של המעביד תהיה מוכרת לו כהוצאה.
 - אם המעביד מפריש משכרו של העובד ברוטו % 7.5 (יש תקרת שכר מותרת שעליה נרחיב במאמר אחר) העובד יכול להפריש % 7 משכרו ברוטו. במקרה זה, לא יותר למעביד להפריש עבור רכישת כיסוי של אובדן כושר עבודה לעובד כהוצאה מוכרת והעובד יכול להפריש בעבור עצמו לרכישת הכיסוי של אובדן כושר עבודה (זהו יוכר לו כהוצאה שעליה יזכה להטבת מס בתום שנה לארץ שיגיש דו"ח לשלטונות מס ההכנסה).
 ואפשרות שניה היא הפרשת מעביד בגובה % 5 משכרו של העובד (מוגבל בתקרת שכר) והפרשת עובד בגובה זהה של % 5 משכרו ברוטו. כאשר אין הגבלה היות והעובד מפריש זאת מכספו נטו (ההגבלה תהיה בהטבת המס לה זכאי העובד).
 במקרה זה, המעביד יכול להפריש לרכישת כיסוי של אובדן כושר עבודה לעובד עד % 1/2 2 משכרו של העובד ברוטו כשהפרשה זו תהיה הוצאה מוכרת למעביד.

עובדיו מעבר למשכורת שהוא משלם להם? התשובה מורכבת משני חלקים. ראשית, האוצר הסכים להכיר בהפרשות המעביד כהוצאה מוכרת (כמובן בגבולות מסוימים), והתשובה השניה היא יצירת זיקה, קשר חזק יותר ונאמנות של העובד למעביד כאשר הוא מקנה לעובדיו תנאים סוציאליים. עוד ניתן לומר כי מבחינה מוסרית ישנם מעבידים שמשקטים את נפשם בכך שהם "דואגים" לעובדיהם בעת צרה שעלולה לקרות בעת עבודתו, וחיים נוחים יותר בעת צאתו לגמלאות.

"ביטוח המנהלים" מורכב למעשה משלוש שכבות שוות. לכל שכבה מטרה אחרת. ניתן לרכוש את "ביטוח המנהלים" במלואו, כלומר על שלושת השכבות ממנו הוא מורכב, ניתן לרכוש כל שכבה בנפרד, או כל צרוף שרוצים מתוך שלושת השכבות. ההחלטה היא בדרך כלל של המעביד (האילווצים של "הסכמים קיבוציים" הולכים ובעלים לעומת העבר וכמעט אינם קיימים כיום).

במקרים בהם העובד הינו "עובד נדרש" אזי יכול ה"עובד הנדרש" בחתימת חוזה העבודה להכתיב למעביד צורת "ביטוח המנהלים" הרצויה לו.

להלן השכבות מהן מורכב "ביטוח המנהלים":

1. הפרשת מעביד ל"פיצוי פיטורים" - בהתאם לחוק זה קיימות נסיבות המחייבות את המעביד בתשלום "פיצויי פיטורים" לעובד בעת עזיבת מקום עבודתו. הן פיטורי העובד על ידי המעביד והן עזיבת העובד כפי שהן מוגדרות בחוק. החוק גם קובע את גובה "פיצויי הפיטורים" שיש לשלם בנסיבות בהם העובד זכאי להם: משכורת ברוטו אחת אחרונה מוכפלת במספר שנות העבודה של העובד תוך דיוק של שנים, חודשים וימים.

תדיעד מגייסת עשרות אנשי תוכנה לאתר הפיתוח בקיבוץ סער

ובעולם. מרכז הפיתוח הוקם לפני כשנתיים, ומועסקים בו כ- 50 מהנדסי מחשבים. "תדיעד מציעה איכות מרשימה של ביצועים וכתוצאה מכך קצב הצמיחה שלה בשנים האחרונות הואץ. עובדי TDC מרוויחים מחד את המקצוענות של מומחי יבמ, ומאידך את היתרונות של חברה קטנה, ולכן נהנים מעבודה בסביבה ירוקה בנוף כפרי. לרשות העובדים עומדים מתקני הספורט של הקיבוץ, ולהורים שביניהם - גם פעוטונים וגני ילדים", אומר ברוק.

חברת תדיעד בבעלות SYSNET ותשלובת מילואות, מגייסת עשרות עובדים למרכז פיתוח התוכנה TDC הנמצא בקיבוץ סער. זאת בעקבות זכייתה של תדיעד במהלך החודשים האחרונים בשורת פרויקטים. גיוס העובדים בתדיעד יכול לול מתכנתים, מהנדסי מחשבים ואנשי טסטינג. לדברי מנכ"ל תדיעד, יהודה ברוק, מרכז הפיתוח TDC בסער מפתח מוצרים מתקדמים ביותר ממגוון מוצרי יבמ הנמכרים בעולם כולו, תוך שיתוף פעולה הדוק עם מעבדות יבמ בישראל



טיפים לנטוורקינג

מאת עופר בן ארי, מנהל מוצר בחברת מיטרוניקס ובוגר קורס המנהלים של קרן מיראג'

6. טפחו קשרים עם אנשים שפגשתם גם אם אין להם קשר ישיר לעבודתכם או פוטנציאל נראה לעין להיות לקוחות שלכם. אין לדעת מי הם מכירים, ויכולים להכיר לכם.

7. לקוח שבחר להיעזר בספק אחר הוא עדיין אדם ויש סיכוי כי בעתיד תפגשו, לא להיעלב מבחירתו ולהמשיך ולשמור על קשר.

8. יש להכיר היטב את התרבות, הכללית והעסקית, של הגיאוגרפיות בהם פועלים ופוגשים אנשים.

9. התכונן לפני פגישות, בנושאי אקטואליה מקומית - חגים, אירועים.

10. טיפים נוספים ניתן למצוא באתרי אינטרנט מקצועיים לנושא הנטוורקינג.

כולם יודעים כי עסקים עושים עם בני אדם ולכן חשוב מאוד לדעת מיהו האדם העומד מולך,

לפניכם מספר טיפים לבניית נטוורקינג מוצלח:

1. בכל הזדמנות עסקית וחברתית, החליפו כרטיסי ביקור עם האנשים אותם אתם פוגשים.

2. רשמו על גבי כרטיס הביקור פרטים חשובים כגון תאריך ההכרות ונקודות שכדאי לזכור בקשר לבעל הכרטיס.

3. שמרו את כרטיסי הביקור בצורה ומסודרת, ולפני נסיעת עסקים, אתרו את האנשים השוהים ביעד אליו אתם נוסעים ובררו אפשרות להיפגש עמם, גם אם לא לצורכי עבודה.

4. חשוב לייצר קשר טוב ברמה האישית עם לקוחות או עמיתים: גלו מהם תחביביהם, מתי יום הולדתם ועוד פרטים אישיים, התורמים לקרוב והידוק הקשר.

5. מומלץ לשמור על קשרים עם לקוחותיכם (שמתיאם להם \ לכם) מעבר לעבודה השוטפת: הזמינו אותם לביקור במפעלכם או במשרדיכם. דאגו להם לאירוח הכולל בית מלון, ארוחות ערב וסיוורים מודרכים.

פרופ' תמר הרמן מונתה לדיקן הלימודים באוניברסיטה הפתוחה

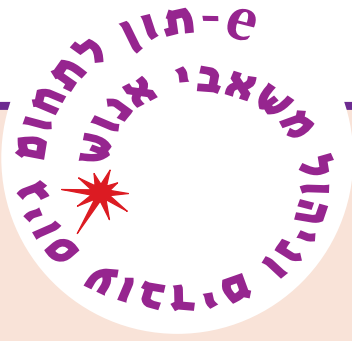
פרופ' הרמן מזה שנים רבות בסיקור של דעת הקהל בישראל בנושאים הקשורים בתהליך השלום במסגרת פרויקט "מדד השלום".

פרופ' תמר הרמן היא בעלת תואר ראשון בהיסטוריה ובמדעי המדינה מאוניברסיטת תל אביב, ודוקטורט במדעי המדינה (מסלול ישיר) מאוניברסיטת תל אביב. בנוסף, שמשה חוקרת אורחת באוניברסיטאות שונות, בהן אוניברסיטאות פרינסטון וג'ורג' מייסון בארה"ב ואוניברסיטת קיינס בבלפסט.

פרופ' תמר הרמן מונתה לדיקן הלימודים באוניברסיטה הפתוחה. במסגרת תפקידה תהיה אחראית על ההיבטים האקדמיים של מערך ההוראה של האוניברסיטה.

בעבר שימשה פרופ' הרמן כראש המחלקה לסוציולוגיה, מדע המדינה ותקשורת וכראש תכנית ה-M.A ללימודי דמוקרטיה. כמו כן שימשה כמנהלת מרכז תמי שטינמץ למחקרי שלום באוניברסיטת תל אביב.

תחומי ההתמחות של פרופ' הרמן הם: מחאה פולטית, ארגוני חברה אזרחית, דעת קהל ועיצוב מדיניות חוץ. כמו כן עוסקת



כל מאה תיירים המגיעים לישראל מייצרים ארבעה מקומות עבודה

מיזם לעידוד התיירות לצפון. המטרה היא שאורחי המיזם יחזרו לארצם ובפיהם בשורה על ההיצע הרחב של אפשרויות נופש בגליל תוך יצירת אהדה תקשורתית, שתצליח בסופו של דבר להחזיר לצפון את התיירים מרחבי העולם. הגו גלילי הינו מיזם שיווקי הצפוי להביא לעליית גלי התיירות הנכנסת לישראל מה שיתורגם באופן ישיר לאלפי מקומות תעסוקה נוספים בגליל. יש לציין כי תיירים המגיעים לצפון, מבקרים גם ביעדים נוספים בישראל, ולכן, המשמעות היא יצירת מקומות תעסוקה באזורים נוספים בארץ.

נתונים של התאחדות המלונות בישראל, מגלים כי כל מאה תיירים יוצרים 4 מקומות תעסוקה בישראל. לדברי אבי זנדברג, יו"ר התאחדות מלונות עבריה ויו"ר פורום גו גלילי, התיירות הנכנסת יכולה להקטין משמעותית את מספר המובטלים בישראל. "יש לזכור שהתיירות מניעה ענפי תעסוקה רבים, כמו הלבשה, שירותי בנקאות, מסעדות, תחבורה ועוד. שמירה על מספר תיירים יציב יספק יציבות כלכלית לרבים מתושבי המדינה". על מנת להחזיר את התיירים למדינת ישראל, יגיעו לארץ 150 סוכני נסיעות, עיתונאים וצוותי טלוויזיה שייקחו חלק בגו גלילי

הראל מחשבים תגייס 40 מומחי מחשוב בחודשים הקרובים

לדברי שמי אלדור, יו"ר הראל מחשבים: "הראל מחשבים מחויבת לסטנדרטים גבוהים ביותר של שירות, ומספרם הרב של הפרוייקטים בהם זכינו לאחרונה דורש מאיתנו לקלוט מקצוענים שיסייעו לקדם אותם ביעילות מירבית. מטרתנו של המשך מהלך הגיוס היא לספק מענה הולם לפעילותנו העסקית המתרחבת, ולשמור על הרמה הגבוהה של איכות המוצרים והשירותים שאנו מספקים ללקוחותינו".

הראל מחשבים, המתמחה במתן פתרונות מחשוב מקיפים לארגונים, הודיעה כי תגייס במחצית הראשונה של שנת 2007 כ-40 עובדים חדשים. זאת בנוסף על כ-200 עובדים שהעסיקה בסוף שנת 2006, כך שבתום מהלך הגיוס תעסיק כ-240 עובדים (עלייה של 20 אחוזים במצבת כוח האדם). המהלך בא במטרה לתת מענה להתרחבות פעילותה העסקית של החברה ברחבי הארץ, שבאה כתוצאה מהשגת מספר לקוחות משמעותיים בחודשים האחרונים. הראל מחשבים מחפשת מומחים בתחומי השרתים, האחסון, ניהול הפרוייקטים וכן טכנאים.

מעוניינים לקרוא גליונות קודמים של "גיוס נעים"?
היכנסו לאתר: www.doran.co.il

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

תודה, רענן (רני) רוגל