



# גיוס נעשים!

עיתון האימייל והאינטרנט לתחום גיוס ושימור עובדים  
ללקוחות דורן & הייליט

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

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

## פרדיגמה חדשה לביצועי על: המנהל כמאמן

### מאת נאוה שלו

- א. העברת הידע לעובד.
- ב. מתן הנחיות מפורטות לעובדים מה לעשות וכיצד לעשות את זה.
- ג. פתרון בעיות של העובדים.
3. ההנחה שיש דרך אחת לעשות דברים (כמובן הדרך של המנהל, אלא מה?).
4. גיוס של אנשים מתבסס לפחות ב- 80% על סמך הניסיון והכישורים של המועמדים.

#### המודל המסורתי נשען גם על הנחות שונות לגבי טבע האדם, כמו למשל:

עובדים זקוקים להנחיה ופיקוח כדי לעשות עבודה טובה. אנשים צריכים הנחיות מדויקות כדי לעשות דברים בצורה טובה.

ביצועים מעולים מבוססים בעיקר על ניסיון וכישורים ספציפיים (ידע טכנולוגי, ידע במתמטיקה).

יש טוענים שהמעבר למודל החדש של המנהל כמאמן נובע מהעובדה שהשוק השתנה; טענה שהיא אומנם נכונה. הסיבות בגללן יש לשנות את המודל המסורתי, תלויות בחלקן בעובדה ששוק בעל מאפיינים שונים דורש מודלים חדש של סגנון ניהול ואופני עבודה, אך למרות זאת לדעתי מודל הניהול המסורתי אף פעם לא היה אפקטיבי, וזאת מכיוון שהוא מבוסס על הנחות שגויות בדבר טבע האדם.

ביצועים טובים הם פועל יוצא של מוטיבציה עצמית, עניין, התלהבות. פיקוח והנחיה יתרה הורגים את המוטיבציה והיצירתיות של עובדים, שהנם חיוניים לביצועים מעולים.

אתה מגיע לעבודה בבוקר ומגלה שמספר אנשים מהצוות שלך נעדרים. לשניים מאנשי הצוות שלך יש בעיות דחופות, אותם עליך לפתור. אתה בשבועיים איחור מהתאריך שנקבע לסיים הפרויקט הנוכחי, והבוס שלך קורא לך לשיחה דחופה. במשיבון אתה שומע תלונה של לקוח גדול ועליך לטפל בה. ערמה של קורות חיים של מועמדים פוטנציאליים מונחת על השולחן שלך ומחכה לטיפול. וכן, יש לך שיחת ועידה עם האמריקאים שנקבעה לשעה 4 אחר הצהריים, ולא הספקת להתכונן אליה. זהו יום הנישואין העשירי שלך, ואתה עוד קיווית לעזוב את המשרד קצת יותר מוקדם.

אני בטוחה שעבור רבים מכם התיאור הנ"ל הוא כמעט "חוויה" יום יומית. האם אפשר גם אחרת?

אנו נדון במאמר זה בעקרונות של הניהול המסורתי בהשוואה למודל החדש של המאמן כמנהל, וההשפעה של כל אחד ממודלים אלה על ביצועי עובדים. כמו כן נדון בשאלה מדוע חברות צריכות לפתח מנהלים-מאמנים כמרכיב הכרחי לעיצוב ביצועי על והצלחה כלכלית של החברה בשוק המשתנה תדירות ובעל רמת אי וודאות גבוהה.

#### מודל הניהול המסורתי נשען על מספר הנחות יסוד:

1. יחסים אשר מאופיינים בחוסר שוויון של סמכות וכוח בין העובד למנהל.
2. ההנחות לגבי תפקידו של המנהל כמו למשל:





**תרגיל: בדקו היכן אתם נמצאים מבחינת סגנון ניהול על הסקלה הנ"ל. 1 - הרמה הכי נמוכה, 5 - הרמה הכי גבוהה:**

1. אני אומר לעובדים שלי מה לעשות.
2. אני בא עם הרעיונות שלי ומשכנע את העובדים שלי שזה הדבר הכי נכון לעשות (אלא מה?)
3. אני דן עם העובדים ביחד בשאלה מה ניתן לעשות
4. אני נותן לעובד את המשימה ומאפשר לו להחליט לבד מה לעשות
5. אני מבהיר את המטרות ושואל את העובד כיצד הוא חושב להתמודד איתן, כאשר הוא יכול לבחור לקחת אחריות מלאה או חלקית על הביצוע.

הרמה הכי גבוהה של סגנון ניהול היא 5, בה המנהל מבהיר את המדדים והיעדים החשובים של המשימה שצריכה להתבצע, ומאפשר לעובד לחשוב על דרכים יצירתיות להגיע לתוצאות אלה. תהליך זה מאפשר לעובד לבטא את הייחודיות שלו, מביא ללקיחת אחריות על הדרך וביצוע ועל התוצאות. המנהל אף יודע מהן הפעולות אותן מתכוון העובד לבצע הודות לשיחה המוקדמת ביניהם.

**מהן התועלות אותן ישיג מנהל כמאמן?**

- שיפור ביצועים
- שיפור פרודוקטיביות
- פיתוח עובדים (וכאן אנו מבחינים בין הדרכה לקואצינג)
- עידוד למידה
- שיפור היחסים בין העובד למנהל
- שיפור אקלים סביבת העבודה
- זמן פנוי רב יותר למנהל מפני שהעובדים מוצאים פתרונות לבעיות ולוקחים אחריות
- עידוד יצירתיות ללא פחד של העובדים מביקורת ולעג.
- עידוד חדשנות בחברה
- ניהול יעיל יותר של אנשים, משאבים ותהליכים.
- גמישות רבה יותר והסתגלות טובה יותר לשינוי.
- תגובתיות מהירה יותר של הארגון - מכיוון שהעובדים לא מפחדים לקחת אחריות ולקבל החלטות
- עובדים בעלי מוטיבציה רבה יותר
- עיצוב תרבות ארגונית של ביצועים מצוינים
- עיצוב תרבות ארגונית של ארגון לומד.

אימון אינו רק כלי לניהול, תכנון, האצלה של משימות. אימון הוא דרך חדשה להסתכל על האנשים אשר עובדים אתך, ולהאמין ביכולת שלהם להתפתח, לצמוח, לקחת אחריות, להיות יצירתיים, חדשניים, לפתור בעיות, לעבוד ללא פיקוח צמוד, וכדומה. האימון מספק

אם תסתכלו על פיתוח הלינוקס כקוד פתוח, תגלו להפתעתכם שהפרייקטים הנ"ל מתבצעים על ידי משתתפים בעלי מוטיבציה גבוהה, התלהבות ועניין אישי, מבלי שאף אחד מנהל, מפקח או מניע את הפרייקט. והתוצאות - נפלאות. הדוגמה הנ"ל בעצם מאתגרת את כל המושגים המסורתיים של סגנון ניהול כמו פיקוח, הנעה של עובדים, או הנחה שתפקיד של המנהל להביא לביצוע. פרייקטים יכולים להתבצע מבלי שאף אחד מנהל אותם, ולהביא לתוצאות מעולות.

חוסר אפקטיביות של המודל המסורתי ושינויים במאפיינים של השוק כמו שינויים תכופים, חוסר וודאות, ידע חדש; הביאו לפיתוח של צורך במודל חדש של המנהל כמאמן. אימון הוא מושג שנלקח מתחום הספורט והושפע מאדם בשם Galway שפרסם ספר בשם The Inner play of tennis הנחת היסוד עליה מתבסס הספר היא שהמכשולים הפסיכולוגיים והפנימיים של השחקן הם שמגבילים את יכולת הביצוע שלו במשחק, ולא המכשולים החיצוניים. תפקיד המאמן הוא בניית יחסים התומכים עם השחקנים. יחסים אלה יסייעו להם מבחינה אישית ופסיכולוגית להגשים את הפוטנציאל שלהם. המאמן לא מלמד את השחקנים (mentor) אלא מסייע להם להוציא מעצמם את המיטב.

**אז מה התפקיד של מנהל מאמן? מנהל - מאמן הוא בעל ההתנהגויות הבאות:**

- א. אי פיקוח על העובדים
- ב. הגברת שביעות הרצון שלהם
- ג. עידוד העובדים לעשות דברים בדרך שלהם
- ד. פיתוח תרבות ארגונית של מחויבות אישית
- ה. עידוד אקלים של שיחה ודיאלוג במקום מתן הוראות
- ו. סיוע לעובדים להגיע לאסטרטגיות ופעולות אשר עליהן לא חשבו בעבר (עידוד יצירתיות)

**המודל של מנהל כמאמן נשען על הנחות שונות לגבי טבע האדם, כמו למשל:**

- א. ביצועי על הם תוצאה של עניין, התלהבות ומוטיבציה עצמית
- ב. עובדים לא זקוקים לפיקוח כדי לעבוד טוב
- ג. ניתן לעודד יצירתיות וחדשנות על ידי עידוד העובדים לנסות דברים חדשים ולהיכשל
- ד. ביצועים הם 20% כישורים וניסיון מוקדם, ו-80% כישורים בין אישיים.



הוא שישפיע על ביצועי חברות וההצלחה הכלכלית שלהן בשוק הנוכחי.

נאוה שלו היא כותבת והיזמת של גלובל רילוקשיין, בעלת 16 שנות ניסיון בעבודה עם חברות היי-טק בישראל ובשוק הבינלאומי, ובעלת תואר שני בהצטיינות בעבודה סוציאלית מהאוניברסיטה העברית. למאמרים נוספים בקרו ב- <http://nshalev.gblogs.co.il>.  
לתגובות: [nshalev@globalrelocation.ca](mailto:nshalev@globalrelocation.ca).

למנהל כלים לתפקיד העיקרי שלו, שהנו לסייע לאנשים להגשים את הפוטנציאל הטמון בהם ולהגיע לביצועי על.

השימוש בפרדיגמה של המנהל כמאמן הוא הפרדיגמה של המאה ה-21. פרדיגמה אופטימית ופרגמטית זו מבוססת על ערכים של אמונה בפוטנציאל של אנשים להגיע לביצועי-על, ולהגשים את מלוא הפוטנציאל שלהם אם רק יאפשרו להם. אני אוהבת ומאמינה מאד בעקרונות של הפרדיגמה של המנהל כמאמן. פיתוח מנהלים-מאמנים

## נעים להכיר: מרכז הגיוס של One1

### מאגר מועמדים איכותי

מאגר המועמדים של החברה הולך וגדל באופן שוטף, ומהווה חלק אינטגרלי בשימור היתרון התחרותי של One1 בכל הקשור לאיתור וקליטת עובדים איכותיים. על מנת לשמר ולשפר יתרון זה במסגרת תנאי השוק התחרותי, מזכירים לכל עובדי One1 להפנות באופן שוטף קורות חיים של חברים. בהקשר זה ראוי לציין את מבצע "חבר מביא חבר" של החברה, במסגרתו מועמדים אשר יתקבלו לעבודה במשפחת One1 כתוצאה ישירה מהפנייה של עובד החברה, יזכו את העובד במענק כספי.

### המלצות חמות מהשטח:

- (מבוסס על סיפורים אמיתיים מהחיים)
- להתקלח לפני ראיון עבודה (דיאודורנט - יכול להיות נחמד...)
- "פרפקציוניזם" בתור תכונה שלילית - פאסה! "הכל" זו לא תשובה ממצה לשאלה מה עשית בתפקידך האחרון.
- הסיבה לעזיבת מקום העבודה - זה משהו שכן ישאלו אותך לגביו בראיון.
- חשוב להתכונן לראיון עבודה, אך לא להתנהג כאילו אתה מדקלם בטקס יום הזיכרון.
- בראיונות עבודה, כמו בדייטים, לא מומלץ להתקשר 7 פעמים ביום שאחרי.
- כששואלים אותך בנימוס אם אתה רוצה לשתות משהו, תסתפק במים. לא מומלץ יהיה לבקש נס עם 2/3 כוס מים, 1/3 כוס חלב סויה וכפית סוכר. שטוחה.
- את מות החתול בנסיבות טרגיות, וטראומות ילדות מודחקות, עדיף לשמור לטיפול מעמיק יותר.
- קשר עין, חיך וקלילות תמיד עוזרים בראיון. זה לא אומר שאפשר לפלרטט עם המראינת.

One1 היא אחת מחברות המיחשוב הגדולות בישראל, עם הכנסה שנתית של כחצי מיליארד ₪. כחלק מתהליך ארגוני פנימי שזכה לכינוי Just One1, הוחלט בחברה להקים מרכז גיוס מרכזי, בכפיפות למשאבי אנוש.

כחברה מובילה בענף, המעסיקה כ-1,100 עובדים ונמצאת בגידול מתמשך, למרכז הגיוס יש חשיבות גדולה ב-One1. מרכז הגיוס מנהל ע"י מיכל משיח - מנהלת הגיוס, והילי פילובסקי-פרומן, ואליהו הצטרפה לא מכבר טלי אשכנזי. הפעילות של מרכז הגיוס כוללת עבודה עם מגוון לקוחות בשוק ההיי-טק ואיתור מועמדים לקשת רחבה של תפקידים: פיתוח ובדיקות, יישום והטמעה, DBA, סיסטם, אבטחת מידע, ניתוח מערכות וניהול פרויקטים. מלבד יכולת אבחון ממדים אישיותיים ותעסוקתיים אצל המועמד, לעובדות מרכז הגיוס ידע מקיף בעולם התוכן הטכנולוגי, בתחומי מערכות המידע וה-IT על רובדיהם השונים.

### תהליך מורכב

- תהליך איתור וגיוס עובדים, לארגון עצמו או עבור פרויקטים של מיקור חוץ ויועצים, הנו תהליך מורכב ומאתגר.
- תהליך הגיוס מתחיל עם העלאת הצורך בגיוס עובד והעברת דרישה מהגורם המגייס למרכז הגיוס.
- משלב זה קיימת פעילות לצורך איתור מועמדים מתוך המאגר הפנימי המונה קרוב ל-10,000 מועמדים (מערכת ה-Humanet), אתרי פרסום באינטרנט, חברות השמה, עיתונות, עובדי החברה, לקוחות, כנסים וירידי תעסוקה.
- סינון מועמדים רלוונטיים מתבצע באמצעות ראיון טלפוני וראיון עומק פרונטאלי לשם קביעת התרשמות אישיותית ומקצועית ואת יכולת התאמת המועמד למשרות ב-One1.
- מרכז הגיוס מלווה את התהליך לכל אורכו, דרך העברת מבחן מקצועי ובדיקת ממליצים, ועד לשלב מתן הצעת השכר וקליטת העובד ב-One1.



## רוצה לדעת מה ערך השוק שלך? תשאל את חברות ההשמה

מאת אורנה רודי, מנהלת מכון רודי ניהול קריירה

ornarudi@netvision.net.il

לעיתים קרובות אנשים חשים שהתפקידים המוצעים "קטנים עליהם", לא מספיק אטרקטיביים, לא משקפים את היכולות והכישורים שלהם. הם חשים שחברות ההשמה פיספסו, לא זיהו את הפוטנציאל. אז זהו שלא. בדרך כלל הפיספוס הוא בתפיסה של המועמד את ערך השוק שלו, בניהול הקריירה, בבניית המיתוג העצמי. אם הוצעו לך ארבעה-חמישה תפקידים מאותו סדר גודל (מבחינת גודל החברה, הגדרת התפקיד, תכולתו ורמת השכר), קרוב לוודאי שזה ערך השוק שלך, הסיכוי שכל החברות טעו קלוש.

תגובת חברות ההשמה חשובה שבעתיים, מכיוון שהיא מייצגת במידה רבה את תגובת המעסיקים הפוטנציאליים ואת האופן שהם יתפסו אותך. נדיר מצב בו חברות ההשמה יגיבו בקרירות ואילו המעסיקים יתלהבו. מי שמתקשה לפלס דרכו לתפקיד אטרקטיבי יותר באמצעות חברות השמה, עשוי לגלות שגם בדרכים האחרות לא קל. נכון שקשרים אישיים ומקצועיים עשויים לקצר את הדרך לראיון עבודה אצל המעסיק, אבל גם הוא לא יכול להרשות לעצמו לטעות. לרוב הוא לא ייקח סיכון גדול מדי. אם הרקורד המקצועי והתדמית הנגזרת ממנו הם בפקר משמעותי מהצפיות שלו, הקשרים לא יעזרו. גם לא היכולות, הכישורים, והפוטנציאל הגלום בהם להצליח בתפקיד.

למה חשוב לדעת מהו ערך השוק שלך? כמו בכל שוק תחרותי, גם בשוק העבודה כדאי שאדם ידע מה הוא שווה בעיניים של השוק (ולא רק בעיני עצמו). המידע הזה חשוב מאד להישרדות תעסוקתית ובוודאי להצלחה בקריירה. הוא חשוב גם אם אין לך כל כוונה להחליף תפקיד או מעסיק. הוא בוודאי חשוב לפני קבלת החלטה לעזוב את תפקידך הנוכחי, בטרם מצאת את הג'וב החלומי הבא.

**המאמר התפרסם לראשונה בגלובס.**

הרוב המכריע של האנשים מצפים מחברות ההשמה לעמוד במשימה אחת בלבד, למצוא עבורם את התפקיד הבא. רצוי כמה שיותר בכיר, כמה שיותר מתגמל. ביצעה החברה את המשימה, חברה מצוינת, לא בצעה את המשימה, חברה לא רצינית.

האמת היא שלחברות השמה יכול להיות תפקיד משמעותי הרבה יותר במונחים של ניהול קריירה, בראש ובראשונה כמקור מידע חשוב מאד באשר לערך השוק של אדם. במילים אחרות, חברות ההשמה יודעות בדיוק מה וכמה אדם שווה בשוק העבודה. מבט אחד זריז על מסמך קורות החיים, עשרים שניות, ויש ציון. עוד לפני שפגשו את המועמד הן מסוגלות לייצר הערכה טובה לגבי האטרקטיביות שלו בשוק, לאיזה תפקידים, עבור איזה מעסיקים, באיזה תחומי עיסוק ובאיזה מחיר.

הן לא יכולות לדעת מהם היכולות הכישורים האמיתיים של המועמד, ובכל זאת את ערך השוק הן יודעות. איך? הן יודעות שבשוק העבודה ערך השוק לא נקבע על ידי כישורים ויכולות אלא על פי תדמית מקצועית, בדיוק כל בכל שוק אחר. ערך שוק של מותג נגזר מהתדמית שלו ולא מרכיבי המוצר.

חברות השמה מכירות את שוק העבודה מצוין. הם יודעות בדיוק מה המעסיקים רוצים, איך הם חושבים, מה ההעדפות שלהם, איזה מועמדים אטרקטיביים עבורם ואיזה לא. הן חייבות לדעת. הן מתפרנסות מזה. הן לא יכולות להרשות לעצמן לטעות.

מבחינה פרקטית, אין אפילו צורך לשאול את חברת ההשמה. מספיק להפיץ מסמך 'קורות חיים' שיוקני למספר חברות, ודי מהר אפשר לדעת את התשובה. אם ערך השוק שלך גבוה, מבול הטלפונים והתפקידים יגיע די מהר. אם לא, אז לא. זה ממש לא אישי, הן פשוט יודעות לזהות מוצר טוב, כזה שיצליחו למכור ללקוחותיהם, המעסיקים.

כמובן שיש משמעות רבה לא רק למספר הפניות מחברות ההשמה, אלא ובעיקר לסוגי התפקידים שהן מציעות.

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





## לתכנן מחדש את פונקציית הגיוס - למקסם את הזמן ולעבוד חכם יותר

### מאת קווין ווילר, ERD

הצעד של מיקור חוץ לאחרונה מונע, בחלקו, ע"י הרצון לגיוס מהיר יותר וטוב יותר.

יש הרבה דרכים לעבוד בפרודוקטיביות רבה יותר, וע"י שימוש בחשיבה שונה מעט, תוכלו למצוא עשרות דרכים לחסוך זמן וכסף. לפניכם חמישה השלבים הראשונים שלי לדרך בה תמקסמו באופן הטוב ביותר את זמנכם:

1. **פשטו כל דבר שאתם יכולים** - אל תהפכו את תהליכי העבודה שלכם למורכבים. בטלו את הצעדים שאינם חיוניים להצלחתכם. ואני מתכוון לחיוניים. מרביתנו או יוצרים או יורשים תהליכים שבמקרה הטוב נחוצים באופן שולי. לדוגמא, אני מכיר מגייסים המשקיעים זמן בביצוע מיונים טלפוניים של מועמדים אפילו כאשר כישורי המועמדים והרקע שלהם עונים על כל הדרישות. הם מרגישים שהם מוסיפים איכות, אך אני כמעט בטוח שהם בעיקר מבזבזים זמן. למה לא רק לקבוע ראיון עם המנהל המגייס ולחסוך זמן וכסף? בכל פעם שאני מבצע תהליך הערכה עבור לקוח, אנו מגלים שעתיים או שלוש ביום שבזבזו על משהו שאינו חיוני ויכול להתבטל. רשמו יומן מעקב על כל דבר שאתם עושים בכל יום במשך שבוע.

בסוף השבוע הקדישו שעה וקראו את הרישום. שאלו עצמכם מה יכולתם שלא לעשות, או אולי לעשות מהר יותר. אם תעשו זאת מספר שבועות, אני מבטיח לכם שתגלו זמן שלא ידעתם שיש לכם.

2. **התמקדו וקבעו עדיפויות** - במקום סתם לבזבז זמן בפזיזות מול מספר מועמדים ומשרות, התמקדו באחד או שניים שהנכם חשובים ביותר לארגונכם, והציבו יעד אישי על טווח הזמן לאיושם. מיקוד הנו רב עוצמה ועוזר לכם להשקיע את הזמן הדרוש לכם כדי לאתר, לסנן, לראיין, ולגייס אנשים מהר יותר. כאשר אתם מטפלים בחמישה או שישה מועמדים ומנהלים מגייסים בעת ובעונה אחת, הפרודוקטיביות יורדת. בעוד עיבוד מקבילי הנו לפעמים יותר יעיל (במחשבים בוודאי), הרי מרבית בני האדם עובדים טוב יותר עם עיבוד טורי - לעשות דבר אחד ואז אחר. באופן אידיאלי, כל מגייס צריך להתמקד בלא יותר מאשר שלושה סוגים של משרות, ולבנות את קהילות כשרונות המועמדים לתמיכה בהם. זה מה שחברות השמה צידי גולגלות עשו תמיד.

גיוס לא הרחיק לכת במהלך 15 השנים האחרונות. אנו עדיין מנסים למצוא את הטכנולוגיה הנכונה, ובעוד מערכות מעקב מועמדים התקדמו משמעותית, הדרך בה אנו משתמשים בהן לא התקדמה. למרות הטכנולוגיה מרבית המגייסים מטפלים באותו עומס דרישות כפי שעשו בעבר. אנו עדיין מזמינים מועמדים לראיונות פנים-אל-פנים, למרות התקדמות בסינון והערכה מקוונים. עדיין איננו משתמשים במסד הנתונים של מועמדינו ביעילות רבה.

שתי הטכנולוגיות הבולטות ביותר שהתפתחו בשנות ה-90 היו אתר הקריירות הארגוני ולוחות מודעות למשרות. למעט ארגונים היה אפילו אתר ארגוני בתחילת שנות ה-90, אבל באמצע העשור הם גדלו במהירות. אני בטוח מתי התפתחו אתרי הקריירות הראשונים, אבל בוודאי אחרי האתרים הארגוניים.

לוחות מודעות של משרות האינטרנט לא הומצאו לפני אמצע שנות ה-90. עם זאת, אף אחד מחידושים אלה לא עשה הרבה כדי להקל על עבודתנו.

הבעיות בפניהן ניצבים מגייסים זהות לאלה ב-1990.

מה יכול לשנות מצב זה? האם מגייסים יכולים לעבוד חכם יותר? האם אפשרי שהמגייס הממוצע יעשה שיפור אמיתי ברמת הישגיו או במספר המשרות אותן הוא יכול לאייש? למה הטכנולוגיה לא השפיעה יותר?

אחרי הכל, אם תוכלו לקצץ שעה או שתיים מל"ז העבודה הנוכחי שלכם בכל יום, תקבלו 5-10 שעות בשבוע כדי לעבוד על דרישות נוספות, להשקיע יותר זמן בתקשורת עם מועמדים, ללמוד משהו חדש, או סתם לנוח.

עולם הייצור עבר את התנופה לפרודוקטיביות רבה יותר לפני שני עשורים. הם התמודדו כדי להיות יעילים יותר, להעלות פרודוקטיביות וגם איכות. תפיסות כמו Six Sigma, ייצור רזה, תאוריית האילוצים, וארגון מחדש (Re-engineering) של תהליכים באו לביטוי בארגונים המייצרים יותר מוצרים בעלות נמוכה יותר ובאיכות גבוהה יותר מכפי שיכלו לדמיין ב-1970.

גיוס יצטרך להשתמש באותם כלים ולשפר את יעילותו הפרוין שלו, או שארגונים ימצאו דרך אחרת לבצע את העבודה.



מועמדים נהנים להיות בשליטה, ויספקו מידע הדרוש לכם בלי תלונות רבות. מספר ארגונים דיווחו על קבלת תגובות אוהדות ממועמדים שנהנו מאוד מתחושת שליטה והחירות - כדי לא להיות תחת חסדיו של מגייס.

5. **הישארו בקשר עם קהילת הכשרונות** - השקיעו זמן בפיתוח קהילת אנשים אותם כבר מיינתם במידה מסוימת, ואתם יודעים משהו עליהם. סביר להניח שהם מתאימים לעבוד בחברה שלכם, אך צריכים לעבור מספר ראינות סופיים. הם צריכים להיות ב"לולאה האלקטרונית" ולדעת מהן תוכניות הגיוס שלכם, ולמה אתם עדיין (או כבר לא) מעונינים בהם. פעולה זאת של ידוע שלהם דרך אימייל או אמצעים אחרים מבוססי אינטרנט, תבנה נאמנות ותקל לגייס אותם כאשר תצטרכו אותם.

המיקוד בעשור הבא יהיה בפרודוקטיביות, אוטומציה, ובמתן האפשרות למועמדים לשלוט על תהליך הגיוס ברמה גבוהה יותר מכפי שיש להם היום. תפקידכם יהיה לאפשר תהליך זה, ליצור את השערים והסינונים המתאימים, ולפקח על איכות מועמדים.

3. **מנפו טכנולוגיה** - אני אומר זאת שוב ושוב, אבל טכנולוגיה היא הידידה שלכם. בלעדיה תוכלו לעשות שיפורים שוליים בפרודוקטיביות, אבל איתה אתם יכולים לעשות קפיצות גדולות. במקום לחשוב על טכנולוגיה כמיכון התהליך, חשבו עליה כמערך של כלים העוזר לכם ולמועמדים בטיוב זמנכם. אתר הגיוס צריך להיות המרכז של כל פעילויותיכם. השתמשו בו כדי לספק מועמדים אחרי סינון ואפילו אחרי הערכה. הפכו פעילויות אדמיניסטרטיביות (קביעת פגישות, טיפול בקורות חיים, בדיקות רקע) לתהליכים אוטומטיים במלואם. כלי ATS רבים מספקים סוג זה של אוטומציה, ולמרביית העצב לא נעשה בהם שימוש רב. כל דבר מינהלי הנו מטבעו חסר ערך וצריך להתבטל, להתמכן, או לעבור למיקור חוץ.

4. **השאירו את המועמד בשליטה** - השתמשו בכלים כמו בוני פרופילים מקוונים, וידאו מבוסס אינטרנט, ומידע אלקטרוני על משרות ומה שכלול בהן, כדי לתת למועמדים שליטה על התהליך. אפשרו למועמדים לקבוע את ראינותיהם אם הם עומדים בקריטריון מסוים, ואפשרו להם להגיש טפסים מקוונים. ספקו להם מידע, כלים ומבחנים, ואז סורו מדרכם. בניגוד למה שמגייסים רבים מאמינים,

## 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





## סכנה למעסיק - עיגול פינות בחוק לטובת העובד

### מאת עו"ד רז מסורי

לתקופות מאסר, נחשף המעביד בכך לתרגילים מקוריים של העובדים, שעלולים להפתיע אותו אפילו כעבור שנים. לא חסרים מקרים בהם עובדים תובעים את המעביד לאחר תקופה, בטענה כי תוגמלו מתחת לשכר מינימום, למרות שבפועל שולמה להם רוב משכורתם במזומן, ועל פי בקשתם. במקרים אלה נוטה בית הדין לעבודה לפצות את העובד בכל מקרה, בין השאר מפני שאינו רואה בעין יפה, ובצדק, את העלמת המס של המעסיק.

טעות נוספת של מעסיקים היא במתן משכורות לקבלני משנה. קבלנים רבים טוענים כי קבלת תלוש משכורת נוחה עבורם מאחר ואין להם כוחות זמן להתמודד עם הבירוקרטיה של פתיחת תיק במס הכנסה. הסכנה היא שלאחר מספר שנים של עבודה במשכורת עלולים אותם קבלנים לדרוש פיצוי פטורין כעובד שכיר מן המניין. במקרה שכזה קיים סיכוי סביר כי בית הדין לעבודה יקבל את טענתם, מפני שתלוש משכורת משמש כראיה חשובה ב'מבחן המעורב' לקביעת יחסי עובד-מעביד - מבחן על פיו חורץ בית המשפט את החלטתו במקרים שכאלו. מעסיקים המעוניינים לשלם לקבלניהם בתלושי משכורת, טוב יעשו אם יחתימו אותם קודם לכן על סעיפים מיוחדים בחוזה, אשר יתייחסו לתביעה אפשרית עתידית בגין יחסי עובד-מעביד. כך ניתן לנטרל את איום התביעה מלכתחילה ולהפוך אותה ללא כדאית בעבור הקבלן.

בכתבה זו סקרתי רק מקרים מעטים של הסדרים חובבניים הנחתמים בין עובדים ומעבידים, ומסכנים למעשה את בעלי העסקים. אין הכוונה בכתבה זו להמליץ למעסיקים להימנע מלהיטיב עם עובדיהם או להעסיק אותם בתנאים מכפירים, אלא לשמש תמרור אזהרה שימנע מהם להגיע לפתחו של בית הדין לעבודה שלא בטובתם. באופן כללי, טוב יעשה כל בעל עסק, אם יוועץ תחילה בבעלי מקצוע לפני שהוא מגיע להסדר כלשהו עם עובדיו.

עו"ד רז מסורי מתמחה בתחום דיני עבודה ופירוקי חברות. [www.gmlaw.biz](http://www.gmlaw.biz)

יחסי עובד ומעביד הם יחסים סבוכים והפכפכים, הסובלים מעליות וממורדות. מעסיק שמסכים מתוך רצון טוב וחברות "לעגל פינות" בחוק לבקשת העובד, עלול לגלות בעתיד, שהוא חשוף לתביעה מהמדינה ומהעובד.

מורכבות שוק העבודה, התחרותיות בו על עובדים איכותיים, והקרבה הרגשית המתקמת בין מעביד לעובדיו, עלולה להוביל את הצדדים לכרות הסכמים לא חוקיים - מדעת ושלא מדעת, ולכשיגיע העניין לבית הדין לעבודה יאלץ דווקא המעסיק לשלם על כך ביוקר. רוב הציבור איננו יודע שכמעט כל חוקי העבודה בישראל הנם חוקי מגן (חוקים קוגנטיים) - אשר חוקקו על מנת למנוע מצב של ניצול עובדים על ידי מעסיקהם, ואין באפשרות מעבידים או עובדים להעמיד תנאים לגבי חוקים אלה, או להקל במשמעותם.

דוגמאות לכך ניתן למצוא למכביר, למשל בקרב מעסיקים הבטוחים כי הם חסינים מפני תביעה עתידית, אם רק יחתימו את העובד על הסכמה לתנאי ההעסקה הצפויים לו. אין טעות גדולה מזו כי למעשה, פתוחה בפני העובד האפשרות לתבוע את המעסיק על אותם תנאים בדיוק להם הסכים מלכתחילה, כל עוד תנאים אלה אינם עומדים בקנה אחד עם חוקי העבודה בישראל. תיק שנדון בזמנו באחד מבתי הדין לעבודה, עסק בעובד אשר הסכים כתנאי לקבלתו לעבודה, לקבל את משכורתו רק ב-15 לחודש. לאחר מספר שנים בהם עבד על פי הסדר זה, עזב העובד את עבודתו ותבע את המעסיק על הלנת שכר מתמשכת. לתדהמת המעסיק, בית הדין לעבודה קיבל את עמדת העובד, וקבע שיש לפצותו.

מכה נוספת עלולה לנחות על מעסיקים אשר רוקמים יחסים קרובים עם עובדיהם ומעגלים פינות' עבורם. זה מתחיל כשהעובד מתוודה בפני המעסיק כי מתנהל נגדו תיק הוצאה לפועל, או שהוא שקוע בסכסוך גירושים, ואת משכורתו הוא מבקש לקבל במזומן ובאופן לא מוצהר. מספר לא מועט של תביעות נוצרו עקב הנוהג הפסול הזה לשלם לעובדים "מתחת לשולחן" ובמזומן. מעבר להעלמת המס הברורה, שעליה עלול המעביד לשלם כספים רבים ואף להישפט





## השאלה היחידה החזקה ביותר בגיוס

### מאת ד"ר ג'ון סליבאן, ERD

2. **תכננו את שיחת המכירות שלכם** - ברגע שאתם יודעים את קריטריון ההחלטה של המועמד, מקדו את גישתכם במה המועמד צריך (לרוע המזל, 99 אחוז מתהליכי גיוס ארגוניים ממוקדים בהקלה על תפקיד ה-HR, במקום להיות ממוקדים במועמדים).

3. **הביאו מנהלים לשנות את התפקיד** - אם ברור שאתם יכולים לעמוד במרבית, אך לא בכל ציפיות מועמדים כוכבים, עבדו עם המנהלים לשינוי התפקיד כדי להגדיל את סיכויכם להביא מועמד כוכב להגיד כן.

4. **הקימו מסד נתונים של ציפיות מועמדים** - אם שאלתם כל מועמד שאלה זאת, תוכלו לזהות את הקריטריון הכללי בו משתמשים מועמדים לבחירת משרה.

תוכלו גם להדריך את מגייסיכם למה לצפות, ואיזה שיחת מכירות מתאימה עבור כל אחד מהקריטריונים הנפוצים ביותר.

השתמשו במידע לשינוי התוכן של תיאורי משרות, אתר האינטרנט שלכם, והמיתוג התאגידי שלכם. תוכלו גם להשתמש במידע לקביעת וריאציות בקריטריונים לקבלת משרה בין דורות שונים של מועמדים. גיוס ארגוני צריך לפלח נתונים אלה למשפחות משרות ואזורים גיאוגרפיים, כמו גם בוגרי אוניברסיטה ומגויסים מנוסים.

זו שאלת מיליון הדולר בגיוס שכמעט אף אחד אינו שואל. זו שאלה פשוטה, כזו שאנשי מכירות של מכוניות ברחבי העולם שואלים: "מה צריך לקרות כדי שתקנה מכונית זאת?"

בלי חשיבות לתחום העיסוק או הגיאוגרפיה, כל איש מכירות השווה את משקלו, מציג וריאציה זו או אחרת לשאלה זאת בנקודה מסוימת בתחילת תהליך המכירה.

בעוד רבים מהטובים ביותר למדו לשאול שאלה זאת בדרך פחות ישירה, כולם עושים זאת מפני שהיא עוזרת לשפר את שעורי הסגירה, באפשרה להם לצמצם ולמקד את המכירה שלהם בקריטריון הקנייה הספציפי של הלקוח.

שאלת מיליון הדולר שחיבת להיות חלק רשמי של תהליך הגיוס היא: "באיזה קריטריון תשתמש כדי לקבוע האם לקבל הצעת עבודה?"

בעוד מספר מגייסים יוצאים מן הכלל הפכו למוכשרים מאוד באיסוף ומינוף התשובה לשאלה זאת, הרי מרבית המגייסים נכשלים בשיבוץ אלמנט זה של פרופיל לקוח בתהליך הרשמי שלהם.

בלי פעילות זאת, חווית המועמד אינה ניתנת לניהול כדי לעמוד בציפיות המועמד, מה שמקטין את הסבירות שמועמד יקבל את הצעתכם.

אם אתם חושבים על גיוס בראש ובראשונה כפונקציית מכירות, מה יהיה בסיסי יותר מאשר לזהות את "קריטריון הקנייה" של קהל היעד שלכם, ולהשתמש בכך כדי להנחות את גישת המכירות שלכם?

#### איך להשתמש במידע

כאשר אתם יודעים את הקריטריון של מועמד, השתמשו בו בדרכים הבאות:

1. **סננו החוצה** - אם קריטריון הקבלה שלו כולל דברים שהחברה שלכם אינה יכולה או לא רוצה להציע (כמו האופציה לעבוד בבית), אתם יכולים לסנן החוצה מועמדים מוקדם בתהליך.





## מטריקס משיקה את תכנית "עתיד מתוק" לגיוס סטודנטים, הכשרתם ושילובם בעבודה

פיתוח ותכנות באופן עצמאי.

במסגרת תכנית קליטת הסטודנטים, למטריקס שיתוף פעולה עם מספר מוסדות אקדמיים המלמדים מדעי המחשב, ביניהם: המכללה למינהל, המכללה האקדמית ת"א-יפו, מכללת אפקה, מכללת סמי שמעון, המכללה האקדמית נתניה ושנקר.

לדברי גלי בר-עם, מנהלת פיתוח מקורות גיוס במטריקס, "סטודנטים מן המכללות בארץ מגיעים עם אוריינטציה חזקה לעולם התעסוקתי ומגיעים עם ידע יישומי מתאים להשתלבות מהירה בפעילות. אנו בוחרים את הסטודנטים הטובים ביותר, בעלי הפוטנציאל להשתלבות טובה. הסטודנטים מביאים עימם רוח עבודה רעננה, רצון להצליח ויכולת להשתלב במהירות בארגון. למטריקס יש את היכולת להשקיע בהכשרת העובד לאורך הזמן ולהעשירו בידע נוסף".

חברת ה-IT מטריקס ממשיכה בתנופת צמיחה וגיוס העובדים. במסגרת זו קולטת החברה לשורותיה סטודנטים הלומדים את מקצועות מדעי המחשב ונמצאים לקראת סיום התואר. בשנה האחרונה גייסה מטריקס לשורותיה 20 סטודנטים והיא צפויה לגייס עוד כ-20 עד סוף שנת 2007.

על מנת לקדם את קליטת הסטודנטים גיבשה מטריקס את תכנית "עתיד מתוק". סטודנטים לקראת סיום התואר במדעי המחשב עוברים בטרם קליטתם בחברה קורס הכשרה בין כחודשיים בחינם בג'ון ברייס הדרכה, חטיבת ההדרכה וההתמעה של מטריקס, במסגרתו לומדים הסטודנטים שפות תכנות מתקדמות כמו: דוטנט, ג'אווה ועוד. לאחר מכן הם משתלבים בחטיבה הטכנולוגית של מטריקס ומקבלים הכשרה מעשית. לכל סטודנט מוצמד חונך לתקופה של כמה חודשים עד שהוא משתלב במשימות

## מגמה מתחזקת: העדפה לקיום כנסים מקצועיים מהצהרים במקום בשעות הבוקר

המקצועיים. השינוי בתבנית הפך את האירוע לנעים יותר. הוא נפתח באווירת 'אור יום' ומסתיים באווירה רגועה יותר, בדומה לאירוע ערב אלגנטי בו האורח יכול לשלב זמן איכות עם הנאה ולימוד מקצועי.

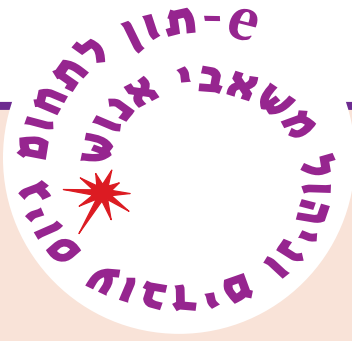
גלפנד מציין את העובדה שהכנסים שינו גם את יומם בשבוע, ונערכים לרוב באמצע השבוע ולא בסופו או בהתחלתו, על מנת לא לפגוע בתכנונים אחרים של האורחים.

"אני צופה שמגמה זו תתחזק בשנה הקרובה", אומר גלפנד, "חברות רבות שכבר אימצו את שינוי שעות הכנסים, מדווחות על עליה במספר המשתתפים ומביעות שביעות רצון. מספר הדוגמאות המוצלחות יטה להערכתי את הכף למעבר כינסים מקצועיים לשעות הצהרים".

תחום הכנסים המקצועיים עובר שינוי מרכזי בשעות בו מתקיימים הכנסים. המוזמנים לכינוס מקצועי התרגלו לאורך השנים לאירוע שמתחיל בשעות הבוקר ומסתיים לרוב בשעות הצהריים, אולם המגמה המתחזקת בענף היא לפתוח את האירועים דווקא בשעות הצהריים ולסיימם בשעות הערב - בין הערביים.

'משתתפי כנסים מקצועיים מעדיפים לא "לשרוף" יום עבודה שלם בכנס", אומר ליאור גלפנד, מנכ"ל 'ארטרא' ייזום, ארגון כנסים ושירותי תיירות. "כנס שמתחיל בשעות הצהריים מאפשר למשתתפים לעבוד בבוקר כרגיל, ולהתפנות באופן ממוקד לכנס; עובדה החשובה למארגנים הרוצים שמסרי הכינוס ייפלו על אוזניים קשובות".

בנוסף מציין גלפנד כי העובדה שכנס נפתח בכיבוד קל, מאפשרת למשתתפים, שגם ככה יוצאים להפסקה בשעה זו, לא לאבד זמן יקר משעות היום. המפגשים הבלתי אמצעים עם שאר באי הכנס נפתחים לרוב, כאמור, בכיבוד, ולאחר מכן ממשיכים בהעברת המסרים



## נאסדק משיקה את השירות המקוון Board Recruiting העוזר לחברות לזהות ולגייס חברי מועצת מנהלים

210 שעות בטיפול בנושאים הקשורים לדירקטוריון בשנת 2006, לעומת 190 שעות במוצע ב-2005. אחריות גוברת ומחויבות זמן גבוהה יותר, הובילו לירידה בחברות בדירקטוריונים רבים, וכיוצא את המאגר של חברי מועצות מנהלים זמינים. עם זאת, ממצאי מחקר ביחס לחברי דירקטוריון חדשים מצביע על מגמה חיובית. לפי Spencer Stuart, מבין 391 דירקטורים חדשים של חברות S&P ב-2006, היו 31 מהם דירקטורים בחברה ציבורית בפעם הראשונה. Board Recruiting הנו שירות של NASDAQ Corporate Client Services. נאסדק מספקת מגוון רחב של שירותי תמיכה אסטרטגיים לחברות ציבוריות. Board Recruiting יפעל במודל מנויים, עם תשלום על פי הצלחת השמות של מועמדים לדירקטוריונים.

בורסת נאסדק (NASDAQ) הודיעה על ההשקה של Board Recruiting (www.boardrecruiting.com) - שירות מקוון העוזר לחברות ציבוריות ופרטיות לזהות חברי מועצת מנהלים. זהו השירות המקוון הראשון מסוגו, ושירות גיוס חברי מועצות מנהלים הראשון שיוצע ע"י בורסה לניירות ערך. Board Recruiting הנה מערכת התאמת פרופילים, המקשרת מועמדים פוטנציאליים לחברות במועצות מנהלים, עם מועצות המחפשות דירקטורים. הקישור בין מועמדים ודירקטוריונים יתבצע רק כאשר מובטח עניין הדדי, כך ששיחות ההמשך יהיו רלבנטיות ופרודוקטיביות. Board Recruiting נוצר כדי לספק לחברות דרך יעילה, מקיפה וחסכונית יותר למצוא חברי מועצות מנהלים. על פי האיגוד הלאומי של דירקטורים תאגידיים בארה"ב, דירקטורים במועצות מנהלים ציבוריות השקיעו בממוצע

## מערך לימודי ההמשך של האוניברסיטה הפתוחה עובר תהליך מיתוג מחדש - תחת השם 'הקמפוס הפתוח'

הוא, במהלכו בודקים אילו נושאים מעניינים את הלקוח ומפנים אותו לאחד מבתי הספר לפי תחום העניין שלו. ליפז ויניצקי, מנהל הקמפוס הפתוח, אמר כי "הפעילות של בתי הספר תחת קורת גג אחת מאפשרת לסטודנט לבנות סל רחב של לימודים, המשלב את תחומי התוכן של בתי הספר השונים". ויניצקי מוסיף כי "בכוננתנו, בין השאר, לחזק בקרב קהלי היעד את ההעדפה לקמפוס הפתוח, תוך שימור הקשר עם האוניברסיטה הפתוחה, החותרת למצוינות ושוקדת על איכות למדנית ומדעית גבוהה".

בשבעת בתי הספר, השייכים לקמפוס הפתוח, לומדים כיום למעלה מ-30 אלף סטודנטים.

האוניברסיטה הפתוחה יוצאת במהלך שיווקי אסטרטגי גדול, וממתגת את שבעת בתי הספר הקיימים במערך לימודי ההמשך (דיפלומה, דיאלוג, מירב, חשיפה, אסכולות, תפנית ותפניתק) תחת השם "הקמפוס הפתוח". מטרת מיתוג שבעת בתי הספר תחת השם "הקמפוס הפתוח" הנה יצירת סינרגיה בין בתי הספר השונים, וזאת על ידי שימוש בלוגו ובסמלי המותג של האוניברסיטה הפתוחה.

כחלק מתפיסת העולם של האוניברסיטה הפתוחה, המושתתת על נגישות וזמינות, הוחלט לאחד את שירות הלקוחות של בתי הספר השונים תחת מספר אחד - 100-700-703 ולהפיץ את הידיעון החדש בדיוור ישיר ל-400,000 בתי אב. בנוסף, הייעוץ האישי עבר שינוי אף

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





## פלאפון זכתה במקום הראשון ב"מקדמיה": תחרות פיתוח הדרכה בישראל לשנת 2006

בהדרכה השקעה הקשורה להצלחה העסקית של הארגון בעיקר בכל מה שקשור בחלקו של המשאב האנושי. מערך הדרכה מפותח, המחובר לשטח ומותאם למאפייני הארגון הינו עוד אחד מהמרכיבים בתרבות המצוינות בפלאפון ותומך במובילות החברה בכל תחומי פעילותה. פלאפון משקיעה משאבים רבים בפיתוח ההדרכה, על מנת להעניק כלים שיאפשרו לעובדיה להתמקצע בתחומם ולהעניק שירות טוב יותר ללקוחות החברה. בחירתה של פלאפון מהווה הכרה ביכולותיה בתחום פיתוח ההדרכה, ומעידה כי ההשקעות הרבות נושאים פרי".

נאוה אלדר, עורכת ירחון "משאבי אנוש", נותן החסות לכנס, אשר העניקה את הפרס לפלאפון, וזיו מנדל - מנכ"ל משותף בג'ון ברייס הדרכה, חטיבת ההדרכה של מטריקס ויו"ר הכנס, אומרים כי מטרת התחרות הייתה יצירת תורת פיתוח הדרכה מתקדמת ומקצועית אשר עומדת במבחן מומחי פיתוח הדרכה מהשורה הראשונה ותהפוך למודל למפתחי הדרכה בישראל. "עבודתה של חברת פלאפון זכתה בפרס בזכות הצגת מודל מקיף, ממצה, ברור, ויישומי, שמבוסס על המילה האחרונה בידע ולקח בחשבון את סך כל המשתתפים המעורבים. המודל גם מייצג ניסיון מצטבר קולקטיבי של מומחי פיתוח הדרכה מנוסים", אומר מנדל.

חברת פלאפון זכתה במקום הראשון בתחרות פיתוח ההדרכה בישראל שנערכה במסגרת הכנס השנתי להדרכה ולמידה בארגונים בישראל. הכנס נערך זו השנה ה-14 ואורגן על ידי ירחון משאבי אנוש. בתחרות, אשר התקיימה לראשונה זכתה לשם מקורי: "מקדמיה" - שמשמעותו אגוז קשה לפיצוח, השתתפו ארגונים מובילים במשק. מתוכם עלו לגמר ארבע חברות: פלאפון, אורנג', בנק לאומי, וחברת הלויין י"ס. הפרס הראשון הוענק לפלאפון - שפיצחה בהצלחה הגדולה ביותר את מטלות התחרות.

במסגרת התחרות שנמשכה לאורך כל השנה, נתבקשו המשתתפים לפתח ערכה שתתווה את תהליך פיתוח ההדרכה ותהווה כלי עבודה למפתח. העולים לשלב הגמר התבקשו להכין ולהציג בתוך שבוע מודל שיכוון את מפתח ההדרכה בהכנת תכנית הדרכה והטמעת שינויים אסטרטגיים בארגונים ולהציגה באמצעות מצגת בת 12 דקות בפני קהל משתתפי הכנס, במתכונת תחרות ריאליטי. הצבעה בזמן אמת של הקהל ושיפוט יושבי ראש חבר השופטים העניקו לפלאפון את הניצחון החד משמעי בתחרות.

דני צור, סמנכ"ל חטיבת משאבי אנוש בפלאפון, אומר: "פלאפון שמה דגש על תחום פיתוח ההדרכה ורואה

## הנשיא החדש שמעון פרס חושב כמו זברה - השראה לשיטה חדשנית לפיתוח יצירתיות

ורעיונות יצירתיים במיוחד. כך הזברה חושבת בשחור לבן, הקרציה תופסת טרמפ על אחרים, התוכי עובד בהתלהבות, ועוד.

אומרת שרי בראל: "מבחינתנו, הנשיא שמעון פרס הוא איש חזון, אדם יצירתי במיוחד, ובזכותו ובזכות האופטימיות שלו הגענו לפיתוח השיטה. גישתו האופטימית של פרס לחיים גם בעתות המשבר הגדולות, הנה השראה לכל יזם או מפתח. פרס שימש לנו השראה לפיתוח שיטה שלמה ליצירתיות, והוא אף מכבב בספר שהוצאנו".

שרי בראל ובלה בלייכר, שתי נשים יצירתיות, החלו לשווק את שיטתן "לחשוב כמו זברה" לאחר חמש שנות פיתוח. בסדרה, סדנאות יצירתיות למנהלים, ערכות קלפי אימון, לוחות אימון ואתר אינטרנט ייחודי.

את אבן הפינה לשיטתן המיוחדת, התופסת תאוצה גם בחו"ל, זקפות השתיים לנשיא החדש שמעון פרס. כמעריצות של פרס, החלו שרי ובלה לחשוב כמותו בסגנון של שחור לבן, מזרח תיכון אפל למול מזרח תיכון חדש, וכך הגיעו לרעיון "לחשוב כמו זברה" - שיטה המאפשרת להיכנס למוחן של חיות ולהיעזר בהן למציאת פתרונות



יכולים ללמוד ובאמצעותו לגרות את המחשבה להיפתח ולהתרחב.

לדוגמא: רות, מעצבת אופנה, רצתה ליצור אופנה עם כיסים. היא חשבה על הכיסים, על האופנה, על החזון, והחיות באו לעזרתה: הדוב הציע לתפור כיס לממחטות שמחובר לבגד רק בחורף, הדולפין הציע לתפור כיס ובתוכו אזעקה כנגד כייסים.

את הקלפים ניתן להשיג באתר:

[www.thinklikeazebra.co.il](http://www.thinklikeazebra.co.il) או במשרדי החברה:

077-8345345 מחיר 230 ש"ח.

כתובת האתר: [www.thinklikeazebra.co.il](http://www.thinklikeazebra.co.il).

ערכת הקלפים לאימון אישי ופרטי בדרך החיות, כוללת 74 קלפים וספר הדרכה, מתוכם 53 קלפי חיות אימון, 10 קלפי שדות שינוי, ו-11 קלפי סימני אימון, ובאמצעותם יכול המנהל לשבת במשרדו ובמקום "לשבור את הראש", לנסות ולמצוא רעיונות נוספים, דרך חיות האימו.

מטרת הקלפים היא לשבור את דפוס המחשבה השגרתית, לחשוב באמצעות ראשים אחרים, לפתח גמישות מחשבתי, לייצר חדשנות ולהגיע לרעיונות יצירתיים ומפתיעים.

וכך במקום מאמן אישי אחד וטרדן, אנו זוכים ב-53 מאמנים וירטואלים שלכל אחד דפוס מחשבה ממנו אנו

## 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)