



# גיוס נעשים!

עיתון האימייל והאינטרנט לתחום גיוס ושימור עובדים  
ללקוחות דורן & היילייט

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 & היילייט - המומחים לפרסום, לגיוס ולתקשורת פנים ארגונית טל: 09-7750789

## האמת והמיתוסים בתהליך מיון עובדים

### מאת ניר בן לביא, מנהל מקצועי במכללת Skilliks

3. על המראיין להקפיד ולשלב בין:
    - א. שאלות הדורשות מן המועמד להציג ידע לגבי התפקיד.
    - ב. שאלות מצביות - "במקרה ... מה תעשה..." - התשובה מאפשרת למראיין לבחון את תשובת המועמד אל מול התשובה הרצויה.
    - ג. שאלות התנהגותיות.
  4. הפרכת המיתוס: "אינטראקציה דו-צדדית היא חלק חשוב בראיון ושאלות המשכיות (follow-up) מקדמות את האינטראקציה בין המראיין למראיין".
 

למעשה, הבהרות ושאלות follow-up הן אחת הדרכים בהן מועמדים יכולים להטות (bias) את המידע הנאסף על ידי המראיין. ואף חמור מכך, בהצגת שאלות המשכיות, המראיין עלול לחטוא בהכוננת המראיין לתשובות מסוימות (נכונות או לא נכונות).

יחד עם זאת, לעתים יש צורך בשאלות המשך כדי לקבל מידע מלא, לבדוק לעומק תשובות שליליות, לבדוק השערות העולות לגבי המועמד וכו'.

לכן, הדרך המומלצת להשתמש בשאלות המשך היא הפניית שאלות אשר באמצעותן ניתן לקבל הבהרות ולהשלים את קבלת המידע הנדרש, תוך זהירות משינוי הנושא או הובלת המועמד לתשובות כאלה או אחרות.
- מחקרים ומאמרים רבים שפורסמו בעשור האחרון בוחנים את האמיתות והמיתוסים בתחום מיון העובדים. רבים מן המאמרים מפריכים מיתוסים ואמונות רווחות בנושא מיון העובדים ומפריטים רשימת המלצות אפקטיבית ביותר לשיפור אפקטיביות ראיון העומק.
- מתוך המחקרים הנ"ל עולות מספר המלצות המפורטות בהמשך, ובהן ארבע ההמלצות הבאות:
1. לבסס את השאלות המוצגות למראיינים על ניתוח העיסוק שבוצע לקראת איוש התפקיד.
  2. להציג שאלות זהות לכל המועמדים, או הצגת שאלות מתוך רשימה סגורה.
  3. לשלב בין סוגי השאלות הנשאלות בראיון.
  4. להקפיד על אופן מתן הצינונים לתשובות והשימוש בצינונים מתארים.
- להלן רשימת ההמלצות המלאה:**
1. **ביסוס השאלות על ניתוח העיסוק ועל זיהוי אירועים קריטיים** - במהלך הראיון יש להקפיד על הצגת שאלות זהות לכל המועמדים (או מתוך רשימה סגורה). הקפדה זו מונעת מן המראיין להיות מוטה לטובת מועמד זה או אחר, ומאפשרת לערוך השוואה בין המועמדים השונים לתפקיד.
  2. **יש להקפיד על הצגת שאלות זהות לכל המועמדים או להצגת שאלות מתוך רשימה סגורה** - הדבר מונע הטיות ומאפשר השוואה בין מועמדים.





המראיין, ומקטינות את השפעת אפקט הראשונות ואפקט האחרונות. רישום הערות חשוב, למשל, בכדי להסביר ציון כזה או אחר שניתן למועמד.

12. **שימוש במספר מראיינים:** בין אם בפאנל ובין אם בראיונות עוקבים, יש יתרון למספר מראיינים כדרך להימנע מהטיות אישיות ומ"פספוס" של מידע משמעותי.

13. **מראיינים זהים לכל המועמדים:** חשוב להקפיד כי אותו מראיין יפגוש את המועמדים השונים. הדבר מקטין הבדלים עקב סגנון שונה בין מראיינים, שאלות שונות, אופן הערכה שונה, והבדלים אחרים הקיימים בין המראיינים.

14. **יש להימנע מ"דסקוס" מועמדים ותשובות בין ראיונות:** העברת רשמים בסגנון "שמע, המועמד הזה הוא (כך וכך)", או "את לא מתארת מה המועמדת הזו סיפרה לי" - אלה עלולים להוביל להטיות בהערכה או ליצירת "פייבוריטים" מבין המועמדים. מסיבה זו מומלץ לסיים את הראיונות, ואז לעשות השוואה בין המועמדים על בסיס המידע שנאסף.

15. **שיטת הערכה אחידה:** יש לעשות עבודה מקדימה, וליצור סטנדרטיזציה של אופן מתן הציונים בין המראיינים.

**מכללת Skilliks מבית חטיבת ההדרכה של מטריקס,** הנה מרכז ההדרכה המוביל למיומנויות הניהול, המכירות והשירות. מכללת Skilliks הנה הנציגה הבלעדית בישראל של SPI - חברת ההדרכה המובילה בארה"ב בתחום המכירות, והנציגה הישראלית של חברת QA - החברה המובילה באנגליה להדרכה בנושאי IT ו-Business skill. בין נושאי הלימודים של סקיליקס: פיתוח מנהלים בתפקידי ניהול ראשוניים, קורסי ניהול מתקדמים, קורסי מכירות בסיסים ומתקדמים, קורסי שירות בסיסים ומתקדמים, סדנאות וסמינרים בניהול ישיבות, מצגת מנצחת, ניהול זמן, חשיבה יצירתית ועוד.

5. **סוג השאלות בראיון:** שאלות מועדפות הן אלה אשר מצריכות מן המועמד לספק מידע אודות תיאור התנהגויות שבוצעו בעבר, להתמודד עם מצבים תיאורטיים, להפגין ידע רלבנטי לגבי התפקיד המיועד, ולהפגין ניסיון מצטבר הרלבנטי לתפקיד.

6. **אורך הראיון האפקטיבי:** 30 - 60 דקות, תוך שאלת 15 - 20 שאלות.

7. **חומר נלווה המוצג על ידי המועמד:** קורות חיים, תוצאות מבחנים, מכתבי המלצה ופרטי מידע נוספים עוזרים להערכת המועמד, אך גם יכול להטות את אופן השיפוט המבוצע לגביו. היות ומועמדים המספקים פרטי מידע (בנוסף לקורות החיים, ובמיוחד כאלה המעוצבים כראוי), המראיינים עלולים לקבל עדיפות על פני מועמדים אחרים. לפיכך יש לנקוט בקו אחיד לגבי כלל המועמדים, ואם הדבר אינו מתאפשר צריך, כאמור, להיזהר מהטיות אפשריות.

8. **אין להרשות למועמד לשאול שאלות עד תום הראיון:** מתן מקום לשאלות מן המועמד מקטין את אחידות הראיון, בכך שהתוכן והנושאים בו הם בלתי צפויים. ספרים רבים הנותנים הדרכה לגבי ראיונות מציגים דרכים שבהן המועמד יכול "להשתלט" על הראיון, על ידי הצגת שאלות, ניתוב השיחה לצדדים החזקים של המועמד, ו"תפיסת מרחק" מצדדים בעייתיים. היות ולמועמד יכולות להיות שאלות, והיות והראיון הוא גם כלי לגיוס המועמדים הרצויים, הדרך להתמודד עם בעיה זו היא לתת את הראיון, לסיים אותו פורמלית, ולתת למועמד לשאול שאלות או לפתח שיחה.

9. **מתן ציונים לתשובות:** דירוג התשובות בזמן אמת עדיף על דירוג המבוצע לאחר זמן. הדבר מונע הסתמכות על הזיכרון, ומגדיל את הסיכוי כי הציונים ינתנו על סמך התשובות של המועמד (ולאו דווקא בגלל העניינים היפות והמראה שלו). מנגד, במקרים שבהם גובה הציון מותנה במתן תשובה למספר שאלות, אין מנוס ממתן הציון בתום הראיון.

10. **ציונים מתארים:** ציונים המסבירים את עצמם עדיפים על מספרים בלבד. הדרך למתן ציונים כאלה היא על ידי הצגת תשובות לדוגמא, תרשימים, ציורים וכו', הגדרת תשובות נדרשות, הוספת תיאורים לכל ציון (מצוין, בינוני וכו') וציונים משויים (לדוגמה: "נמצא ב-20 אחוז העליונים של המועמדים").

11. **רישום הערות בזמן אמת:** זוהי פעולה חשובה שעל המראיין לעשות. הערות אלה מונעות מן המראיין את הצורך לסמוך על זכרונו, מארגנות את מחשבות



## פתאום כ-ו-ל-ם פרפקציוניסטים

מאת אורנה רודי, יועצת לניהול קריירה

ornarudi@netvision.net.il

עד השגת היעד, עשוי להיות נכס גדול למעסיק. מאידך, כשהמצב דורש להרפות מעט, להתאזר בסבלנות, אותו היתרון עלול להפוך לחסרון. עדיף לציין את החסרון הזה כמראה לתכונה החיובית שצוינה (ולוסיף "עם הזמן אני לומד להרפות כשצריך"), במקום לשלוף את תשובת הפרפקציוניסט בלי קשר לכלום. זה אמין, זה משכנע, זה "מתלבש" על האדם והתדמית שיצר לעצמו בראיון. לפי אותו הרציונל, אדם שהוא לא נמרץ, ראוי לו שלא ימציא לעצמו יתרון כזה, ובטח לא את החסרון הנגזר ממנו. שניהם לא יתפסו אמינים.

ברמה האסטרטגית, שאלת החסרונות לא ממש חשובה, וצריך לקחת אותה בפרופורציות הנכונות. ראיון עבודה מוצלח לא קם או נופל על תשובה נכונה לשאלה ספציפית, כזו או אחרת. ראיון מוצלח תלוי ביכולת של האדם לשכנע שהוא האדם המתאים לתפקיד הספציפי בחברה הספציפית. המשימה הזו הרבה יותר מורכבת מהכנה של סט "תשובות סטנדרטיות" לסט של "שאלות סטנדרטיות" שמראיינים (אולי) נוהגים לשאול בראיונות עבודה. האינטרנט מלא באתרים עמוסי "טיפים" להצלחה בראיון עבודה, כשבכולם אותו סט שאלות עם אותו סט תשובות מומלצות, כאילו כל המועמדים זהים, כל המראיינים זהים, כל התפקידים זהים, וכמוהן התשובות המומלצות. אולי באינטרנט זה עובד, אך לא במציאות. אין "פתרון בית ספר" לשאלה איך להצליח בראיון עבודה. כל אדם הוא מוצר שונה, הרקורד המקצועי שלו שונה, המנופים השיווקיים שלו שונים, ובהכרח גם המיצוב הרצוי והטיעונים המכירתיים בראיון.

יותר מכך, אותו אדם הוא מוצר שונה כשמדובר בתפקידים שונים, ומה שנכון לתפקיד אחד לא בהכרח נכון לשני. יש חשיבות גדולה לפונקציה המראיינת (חברת ההשמה, מנהל גיוס, מנהל מקצועי), האם מדובר בראיון ראשון, בראיונות מתקדמים יותר, מו"מ על תנאים וכו'. בכל אחד מהמצבים התכנים שונים, הדגשים שונים, וכמוהם ההערכות לראיון.

**פורסם לראשונה בגלובס, מדור אסטרטגיה / טור שיווק עצמי**

לקראת ראיון עבודה, מרבית האנשים נורא מוטרדים כיצד להתמודד עם השאלה 'מהם שלושת החסרונות שלך?' כאילו התשובה לשאלה הזו היא שתכריע את קבלתם או אי קבלתם לתפקיד. לפתע פתאום, כבמטה קסם, כולם הופכים להיות 'פרפקציוניסטים'. גם הפרפקציוניסטים וגם החפיפניקים, כולם מתהדרים בהיותם פרפקציוניסטים. כאילו פרפקציוניזם הוא ההבטחה האולטימטיבית לעובד חרוץ, משקיע ובלתי מתפשר, כזה שלא יסתפק בפחות ממושלם, שלא יטוש את שולחן העבודה בטרם השלים את כל משימותיו ועל הצד הטוב ביותר. כאילו פרפקציוניזם היא העליונה שבמעלות.

תשובת הפרפקציוניסט מאוד לא מומלצת, ראשית כי רוב הסיכויים שלא יאמינו לך (גם אם אתה פרפקציוניסט חולני), שהרי כולם (כמעט) עונים את אותה התשובה. שנית, אם חלילה יאמינו לך, כנראה שלא עשית לעצמך שירות טוב. למרות שפרפקציוניזם נשמע כאילו הוא יתרון, במרבית התפקידים, ובוודאי הניהוליים, הוא חסרון ענק. מעסיקים יודעים שהאויב של הטוב הוא הטוב מאוד. הם יודעים שהפרפקציוניסט האמיתי הוא נוקשה, לא מסתגל לשינויים, לא באמת מבדיל בין עיקר לטפל, שבשניהם הוא משקיע את אותה האנרגיה. איזה מעסיק צריך תפל מושלם? גם עיקר מושלם הוא לא צריך, הוא רוצה עיקר מספיק טוב, כזה שישאיר את לקוחותיו אצלו. גם כשהוא מבטיח ללקוחות מוצר או השירות 'הטובים ביותר' הוא לא באמת מתכוון לזה. בשוק תחרותי זה לא כלכלי. הוא יודע את זה וגם הלקוחות.

אז איך בכל זאת עונים לשאלה הזאת? ברמה הטקטית, בהתייחס לגוף השאלה, חשוב להבין שאין דבר כזה תשובה נכונה. החוכמה היא לתת תשובה אמינה, כזו שמסתדרת עם האדם עצמו, עם הציפיות, עם התפקיד, עם שאר המסרים והתכנים שעולים בראיון. אי אפשר "להדביק" תשובה "משום מקום", כזו שלא מתחברת לאדם עצמו ולצפות שהיא תעבוד. זה לא משכנע, זה לא אמין, גם אתם לא הייתם קונים את זה. תשובה אינטליגנטית, ראוי לה שתיגזר למשל מהיתרונות של האדם. אם תחשבו על זה לעומק, תגלו שהחסרונות שלנו הם בדרך כלל תמונת מראה של היתרונות במצב אחר. דהיינו, אותה התכונה בסיטואציה אחת היא יתרון ובשניה היא חיסרון. למשל, אדם נמרץ שיתרונו הגדול הוא בחתירה בלתי נלאית לתוצאות, כזה שלא מרפה



## היזהרו מתשובות רובוטיות בתהליך הגיוס

### מאת ליסה קליצ'ו, ERD

**תסריט 1:** אחד מעובדיו של המנהל המגייס הנו מועמד לתפקיד פתוח במחלקה. מתברר כי העובד אינו המועמד המוצלח. כדי לטפל במצב בעדינות וברגישות הראויות, יש לבצע מהלך תקשורת מאורגן בקפידה, כדי להבטיח שהעובד ישמע את המסר "הנכון" מהאדם הנכון בדרך הנכונה (כלומר, מאודם לאדם). תארו לעצמכם שאדם זה יקבל מכתב שנוצר במערכת, האומר: "תודה רבה לך עבור הראיון לתפקיד אנליסט פיננסי. בחרנו מועמד אחר שכישרויו ומיומנותיו תואמים טוב יותר לאלה שחיפשונו עבור התפקיד. אנא המשך להגיש מועמדות לתפקידים עתידיים בחברתנו". אני יודעת איך הוא יגיב. אני גם חושבת שהמנהל המגייס לא יעריך זאת יתר על המידה. לא אופתע אם במצב זה העובד יכנס לחדרו של המנהל ובידו תדפיס של מכתב-טופס "יעיל" זה, יבקש הסבר, ויביע את דעתו על התהליך.

**תסריט 2:** יש שני מועמדים מובילים למשרה אחת. אחרי הרבה דיונים וויכוחים, המנהל המגייס מחליט לבסוף, ומורה למגייס להעביר למעומד שלא נבחר את המסר כי החברה מעונינת בו ותשקול אותו למשרה הפנויה הבאה במחלקה, מה שצפוי לקרות בתוך 60 יום. במקום זאת המועמד יקבל את מכתב הדחייה "תודה רבה על שהתראיינת עבור תפקיד אנליסט פיננסי", לא ידע כמה קרוב הוא הגיע, ומתי המשרה הבאה מתפנה. מועמד זה ייעלם, מאחר שהוא יפנה את תשומת ליבו לחברות אחרות. הוא עלול אפילו לעבוד אצל אחד ממתחריכם.

במצבים כאלה השיחה החיה, בטלפון או פנים אל פנים, הנה רבת ערך. במקום התחושה של מכתב דחייה קר (אך יעיל), המועמד יוצא בשני התסריטים עם הבנת ההקשר של התוצאות, תחושה של היכן הוא עומד, ועד כמה החברה רוצה להגשים את ההזדמנות בעתיד.

בעוד שאני חסידה של קידמה וכל דבר העושה גיוס לקבל ופשוט יותר, אני מציעה להיזהר מאוטומציית-יתר של תהליך הגיוס, במיוחד כאשר מדובר בטכנולוגיה. לפעמים, יותר מדי ממשוה טוב פוגע בהצלחה. לדוגמא: לאחרונה השתתפתי במצגת של יצרן בכנס, בה הפליא בשבחי התכונות של מערכת המועמדים של החברה שלו. משפט הסיום שלו היה: "המערכת שלנו כל כך יעילה, עד שהיא מבטלת למעשה את הצורך שלכם לדבר עם מישהו בכלל".

במחשבתי פקפקתי מייד בהבנתו האמיתית של ספק זה על מרחב הגיוס מעבר למכונות, תהליכים וטכנולוגיה. לא יכולתי להבין למה הוא השמיע הצהרה כזאת לקבוצה של אנשים שמהות עבודתם הנה לדבר עם אנשים. לא יכולתי להימנע משאלת הבהרה על כוונתו בדבריו. הוא חזר והסביר כי "המערכת תבצע את הדיבור" כאשר מדובר בהודעות למועמדים, במיוחד הודעות על אי-בחירה, כאשר שיחות הן לפעמים משונות וקשות. הוא השתמש בדוגמא של כמה קשה למנהלים מגייסים מסוימים, או אפילו למגייסים למסור חדשות "רעות" למועמד שלא קיבל את התפקיד, "כך שהמערכת שלנו עושה זאת עבורכם, עם תבניות מכתבים בטפסים אלקטרוניים ניתנים להתאמה שלנו. חסל סדר שיחות קשות", הוא אמר בגאווה. מה שחשבתי ששמעתי אכן היה מה ששמעתי. מעניין שספק זה, שטען כי הוא מבין אפילו את הניואנסים העדינים ביותר של גיוס, מתגאה בכך שהוא והחברה שלו מחליפים את האיבות הטובה והישנה של הרמת הטלפון והודעה למועמד שרואין כי הוא לא יתקדם בתהליך. בעוד תבניות מכתבים מתוך מערכות מעקב מועמדים הן כלים קריטיים ורבי ערך העוזרים לנהל כמויות עצומות של קורות חיים נכנסים ומועמדות לתפקידים, אני שמה את הקו כאשר מדובר ב"מכתבי דחייה אוטומטיים" לכל מועמד המרואין עבור תפקיד אך לא מקבל אותו.

#### שילוב טכנולוגיה עם מגע אנושי

לפניכם שתי דוגמאות למה מכתבי דחייה אוטומטיים אינם הטובים ביותר:





## להחזיר או לא להחזיר, זו השאלה?

מאת שוקי שטאובר

[www.shukistauber.co.il](http://www.shukistauber.co.il)

"אומנם הלכה היא כי אין לכפות על מעסיק פרטי להעסיק עובד בניגוד לרצונו, וכי דרך המלך היא פסיקת פיצוי לעובד. אלא, שלטעמנו, מדובר במקרה חריג בו בהתנהגות המשיבה היה כדי לפגוע בזכויות יסוד של העובד ופיצוי כספי אינו יכול לרפות את הפגם בהתנהלותה. פגיעה בזכות חוקתית, שהינה 'זכות יתר' ומעבר לזכויות הכלליות של העובד מביאה עימה גם תוצאה החורגת מהכלל." (ההדגשה במקור - ש.ש.)

השופטים הוסיפו והסבירו מדוע הם רואה במקרה זה מקרה חריג, על ידי ציטוט מפקס דין אחר של בית הדין הארצי לעבודה בעניין דומה, שקבע כי אם יסתפק בקביעה כי יש להעניק במקרים כאלו לעובד המפוטר פיצוי, ואפילו פיצוי גבוה, תושם לאל "כל אפשרות להתארגן במקום שמעביד לא יחפוץ באותה התארגנות". טיעון זה, חשוב אולי מאוד לכשעצמו, עדיין לא מאפשר להתמודד עם השאלה כיצד תיושם ההחלטה בחיי היומיום. כיצד ינוהל השיח בין המנהלים ברשת לבין העובד שחינו סר בעיניהם?

### עוד כשל ניהולי

פרשה זו שזכתה, לדאבון לב מנהלי הרשת ובעליה, לכותרות לא מחמיאות בעיתונים, מצביעה לא רק על הבעיה המוסרית אתה תצטרך להתמודד בימים הקרובים, אלא גם על הכשל ניהולי שעורר אותה. מנהלי קופי בין היו צריכים לקבל שיעור מגזי קפלן, מנכ"ל אסם, על הדרך בה ניתן להתמודד ביעילות עם משבר גדול בהרבה. אין כמעט טעות שלא עשו בעניין זה, אין מהמורה שלא עלו עליה. למשל, במקום להילחם בתהליך ההתארגנות של העובדים, ניתן היה להזמין את אותו עובד שפוטר לשיחה אמיתית מלב אל לב, ולברר מה באמת כואב לו. הרי הוא לא יזם את ההתארגנות כתרגיל אקדמי, אלא משום שלא

החלטתם של שופטי בית הדין האזורי לעבודה, להחזיר לעבודה את עובד רשת 'קופי בין' שפוטר בשל ניסיונו לארגן ועד עובדים בחברה, היא החלטה לא פשוטה שיש לה השלכות רבות, החורגות מעבר למערכות יחסי העבודה בין עובדים למעסיקיהם.

בדרך כלל, כאשר עובד חווה פיטורים שבית הדין מוצא אותם לא הוגנים, כמו, למשל, התנכלות אישית של מנהל שנפגע מיחסה של עובדת אשר לא נענתה לחיזוריו, הוא זוכה לסעד כספי. זאת אומרת, שפרט לפיצוי הפיטורין להם היה זכאי בדין, אפשר כי יזכה בפיצוי כספי נוסף על עוגמת הנפש שנגרמה לו ועל אי הצדק שנעשה לו.

בית הדין לא יטה להחזיר אותו לעבודה ממספר נימוקים, היפים גם למקרה קופי בין:

סיבה אחת, עקרונית, היא זכותו הקניינית של המעסיק להפעיל את עסקו בדרך הנראית לו, ובכלל זה להחליט את מי להעסיק.

סיבה שנייה היא פרקטית. איך יראו חיי העבודה היומיומיים כאשר המעסיק נאלץ להפעיל עובד הנמצא במקום העבודה נגד רצונו של אותו מעסיק? ומנגד, איזו מוטיבציה יכולה להיות לעובד כזה לקדם ולתרום לעסקו של מעסיק שאלו הם יחסיו איתו?

הבעיה קיימת בעיקר בסקטור הפרטי. בשירות הציבורי אין זהות בין המעסיק - המדינה, או רשות ציבורית אחרת - לבין המנהל. בעצם, בשירות הציבורי מעמדו של המנהל, בהקשר זה, זהה למעמדו של העובד. כך שאכיפת ההעסקה לא מעוררת דילמות כאלו.

שופטי בית הדין שפסקו כי יש להחזיר את העובד לעבודה, היו כמובן ערים לבעייתיותה של החלטתם. הם כתבו בפסיקתם:

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



איך הנהלה שמנסה לסובב בכחש את בית המשפט יכולה לדרוש מעובדים לנהוג ביושר ובהגינות עם מקום עבודתם? עם לקוחותיה?

הנהלת קופי בין צריכה להזדרז ולסובב את הגלגל לאחור. אם לא תעשה כן במהרה, סיכויי הישרדותה בתפקיד, נמוכים.

שוקי שטאובר חיבר 8 ספרי ניהול, האחרון שבהם הוא 'מגיע לי? - המדריך השלם למעסיק ולעובד'. ניתן לעיין במאמריו ובפרקים מספריו באתר

קיבל מענה על שורה של צרכים. עשרות העובדים שצירפו את חתימתם למסמך ההתארגנות, לא עשו זאת כטובה לחברם; משהו העיק עליהם.

טיפול נכון בהתארגנות כזו היה מסייע להנהלת קופי בין לשפר את דרכי הניהול שלה, ללמוד דברים שאולי לא ידעה על התנהלותה השוטפת של הרשת. היא אולי אפילו צריכה הייתה להודות לעובד שהאיר את עיניה על כשלים מסוימים.

אך במקום לנהוג כך, מה עשתה? הזדרזה ופיטרה אותו. ולא רק זאת, אלא פיטורין בניגוד לחוק, בדרך שמצביעה על חוסר אתיקה, תוך ניסיון להסוות את הסיבה האמיתית לפיטורין. איזה אמון יכול להיות לעובדים בהנהלה שזז דרכה?

## 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





## שימוש בבלוג להשגת המטרות האסטרטגיות בתחום ניהול המשאב האנושי

### מאת נאוה שלו

מהם תחומי העניין שלו, וכיצד הוא יכול לתרום להצלחה הכלכלית של החברה.

היתרונות של שימוש בבלוג ככלי מיון בהשוואה לקורות החיים המסורתיים:

1. קורות חיים מספקים אינפורמציה יבשה על הכישורים והידע של מועמדים. הם מאפשרים למנהל הגיוס לקבל אינפורמציה על "מה המועמד יודע", בהשוואה לבלוג שמאפשר קבלת אינפורמציה גם על "מיהו המועמד".

בשוק הנוכחי, תכונות אישיות של מועמדים (כמו למשל: קבלת החלטות בתנאי אי ודאות, חדשנות ויכולת הסתגלות גבוהה) הן מנבא טוב יותר להצלחה בתפקיד מאשר כישורים וידע, הניתנים ללמידה ובמילא הופכים מהר מאוד ללא עדכניים.

2. הבלוג הוא כלי תקף ומהימן להכרת המועמד, מכיוון שהוא מאפשר הבנה מהירה ומהימנה מהו המועמד, והאם הוא מתאים לתפקיד ולתרבות הארגונית של החברה.

3. הבלוג הוא כלי רב תרבותי, אשר מאפשר גיוס של מועמדים רב תרבותיים (diversity) באזורים שונים בעולם. כדי לקבל רושם תקף ומהמן על מועמדים רב תרבותיים, יש צורך ברכישה של ידע רב תרבותי.

#### ב. כלי לגיוס מועמדים

הבלוג אפקטיבי ככלי גיוס של משאבי אנוש גלובליים לסניפים של החברה באזורים שונים בעולם. השימוש בבלוג ככלי גיוס הוא הן באמצעות פרסום מודעות דרושים בבלוג, והן באמצעות בנייה של רשת נטוורקינג המורכבת מעובדים בחברה ומועמדים פוטנציאליים.

רשת זו מהווה קהילה הרלוונטית לתעשייה מסוימת, ואשר מהווה מקור לגיוס של מועמדים המתאימים לחברה.

אסטרטגיית הנטוורקינג אפקטיבית במיוחד לגיוס מועמדים מפני שהיא מבוססת על יחסים בין-אישיים טובים ואמון; דבר המאפשר לגייס מועמדים באופן פשוט יחסית.

דוגמה לשימוש של בלוג בתחום הגיוס הוא בלוג (של מנהלת גיוס במיקרוסופט - <http://blogs.msdn.com/heatherleigh>)

גיוס במיקרוסופט - התר המילטון.

התר סיפרה שבאחד ממבצעי הגיוס באמצעות הבלוג ב-2005, שלחו 3,000 מועמדים את מועמדתם לעבוד

הבלוג, כאחד מהמדיומים של טכנולוגיית ה-Web 2.0, הוא כלי אשר יכול לתרום להשגת המטרות העסקיות של החברה. הבלוגים, שהחלו ב-1994 כיומנים אישיים, הוכרו ב-2004 ככלי עסקי. אנו יכולים למצוא בלוגים של חברות כמו דל, גוגל, מיקרוסופט, ג'נרל אלקטריק, סטרבאקס ואחרות. הסטטיסטיקה מדווחת שכל יום מתווספים 80,000 אלף בלוגים חדשים. המאמר הבא יתאר את הפונקציות שבהן ניתן להשתמש בבלוג כדי להשיג את המטרות האסטרטגיות של החברה בתחום ניהול המשאב האנושי.

#### מהו בלוג חברה?

בלוג חברה, או בלוגים של עובדים בחברה, הוא מדיום תקשורתי ותוכני אשר מאפשר השגת שלוש מטרות עיקריות:

א. בנייה של יחסים עם אחרים.

ב. שיתוף והעברה של אינפורמציה.

ג. ניהול המידע בחברה.

ניתן להשתמש בבלוג לצורך שיחה ובנייה של יחסים בין-אישיים אותנטיים וכנים. כל מטרה עסקית שאותה החברה מנסה להשיג, טומנת בחובה בנייה של יחסים בין-אישיים עם אחרים, כמו למשל יחסים עם העובדים (לקוחות פנימיים), יחסים עם לקוחות, יחסים עם ספקים, יחסים עם חברי קרנות הון סיכון, וכדומה.

התכונות המיוחדות של הבלוג: אותנטיות, כנות וחוסר פורמאליות; עושות אותו לכלי חשוב ואפקטיבי במיוחד לאינטראקציה הדדית ובנייה של יחסים בין-אישיים.

#### ניתן להשתמש בבלוג למספר פונקציות בתחום ניהול המשאב האנושי:

##### א. כלי למיון מועמדים

הבלוג הוא כלי רב תרבותי למיון של מועמדים, ובתור שכזה הוא אפקטיבי לגיוס גלובלי של מועמדים באזורים שונים בעולם. למידה על המועמד מתוך הבלוג שלו מאפשרת היכרות מעמיקה של פרופיל המועמד מבחינה מקצועית ואישית. ניתן ללמוד מהבלוג מי האדם, מה נטיותיו, מהן התכונות המרכזיות אשר מאפיינות אותו,





אינפורמציה על אירועים חברתיים. תוכניות הדרכה.

תקשורת זו (כמו יחסי ציבור) מחזקת את המותג התעסוקתי של החברה, מכיוון שהיא מעבירה ומשווקת את המסר למועמדים פוטנציאליים - מדוע כדאי להם לבוא לעבוד בחברה; כמו גם בונה יחסים עתידיים עם מועמדים פוטנציאליים היכולים להצטרף לחברה בעתיד. **וכאן נשאלת השאלה: האם כדאי לחברה שלכם לפתוח בלוג?**

בלוגים יכולים להשיג מטרות פנים ארגוניות כמו יהול ידע, פיתוח תקשורת פנים ארגונית, קבלת פידבק מעובדים; ומטרות חוץ ארגוניות כמו קבלת פידבק מלקוחות וספקים, פיתוח מותג תעסוקתי, וסיעור מוחות לפיתוח מוצרים חדשים.

הבלוג, כמו כל כלי חדש, דורש בהירות לגבי השימוש בו, ומאידך חשוב לפתח שיטות אשר יגבירו את אפקטיביות השימוש בו. חשוב להבין שגם אם לחברה שלכם אין בלוג, עדיין אנשים סביבכם (לקוחות ואחרים) מביעים את דעתם על החברה או המוצרים שלכם בבלוגים שלהם. על כן, השאלה אינה האם כדאי לחברה שלך לפתוח בלוג, אלא איך למנף את הבלוג באופן כזה שייתן לחברה שלכם רווח כלכלי (Revenue Over Blog - ROB) בשוק הבינלאומי.

**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).**

בחברה, כאשר מתוכם 137 מועמדים קיבלו הצעות עבודה - אחוז מרשים ביותר. ג'ים סטרוד, אחד ממנהלי הגיוס בחברה, נשאל "מה עושה את הבלוגים (1,200 בלוגים מתוך 60,000 עובדים) של מיקרוסופט לבעלי ערך ככלי גיוס?" תשובתו הייתה: "במילה אחת, האותנטיות שלהם".

**ג. כלי לשיפור הביצועים בחברה**

הבלוג מאפשר תקשורת אותנטית פנימית בין העובדים של החברה ובין עובדים השייכים לסניפים אחרים בעולם. תקשורת פנים מסביב לנושאים משותפים מעודדת בנייה של יחסים בין-אישיים, אשר תורמים לליכוד חברתי והתלהבות רבה יותר של העובדים, ומביאה לשיעור רצון גבוהה יותר.

הגדלת שביעות רצון של עובדים מביאה לשימור עובדים, ויכולת ביצועים גבוהה יותר של העובדים בכל התחומים (כמו למשל: בפיתוח מוצרים, תהליכים, ובשירות לקוחות); דבר המעצב הצלחה כלכלית של החברה.

**ד. בנייה של המותג התעסוקתי (Employment Branding)**

בלוגים של עובדים בחברה מהווים מדיום תקשורת להעברת אינפורמציה רלוונטית, ולפיתוח של יחסים בין-אישיים עם מועמדים פוטנציאליים מחוץ לחברה. סוג האינפורמציה שניתן להעביר למועמדים אלה הוא, לדוגמא:

- מהי ההרגשה לעבוד בחברה זו?
- למה אני יכול לצפות במידה ואעבוד בחברה זו?
- מיהם העובדים האחרים בחברה?
- מיהו המנכ"ל? במה הוא מאמין?
- פריקטים מקצועיים מיוחדים אשר מתבצעים בחברה.

**אימון מתקדם למנהלי הדרכה בתפנית, ביה"ס למנהלים של האוניברסיטה הפתוחה**

הידע שלהם בתחום ניהול ההדרכה תוך התעמקות ברזי המקצוע והסתייעות בניסיונם של מומחים בתחום.

לדברי מירי דיין, מרכזת הקורס בתפנית ומומחית בעיצוב מערכות למידה אנושית וארגונית: "מנהלי הדרכה בארגונים שואלים עצמם לעיתים מדוע אין הם מצליחים לגרום למנהל הארגון להבין עד כמה למידה בארגון חשוב לו? מהו הידע הדרוש לי כדי להיות

תפנית, בית הספר למנהלים של האוניברסיטה הפתוחה, פותח קורס חדש: אימון מתקדם למנהלי הדרכה. הקורס מעניק לבוגריו את הכלים בכל התחומים הקשורים לעולם התוכן של ההדרכה, מיצוב ההדרכה בארגון והפונקציה המנהלת אותה, היכרות עם תהליכים עליהם מבוססת כל מערכת הלמידה וגייבוס תפיסת למידה כוללת. קורס חדש ומעמיק זה מיועד למנהלי הדרכה ומשאבי אנוש בארגונים, אשר מעונינים לפתח ולהרחיב את עולם



שהוא מספק מרחב למידה מעצים בין עמיתים ומומחים, על סוגיות הנגזרות מאושיות המקצוע של מנהל ההדרכה. בנוסף לאימון אישי על תפקידו, מוסיפה מירי בין הנושאים הנלמדים בקורס: מנהל הדרכה כמחולל טרנספורמציה בארגון, איתור צרכים מערכתי ובניית תובנות עבודה וניהול, בניית תשתית הדרכה למערכת הלמידה בארגון, פיתוח מנהלים ועוד.

לפרטים והרשמה: טל. 1-700-703-700

מנהל הדרכה מוצלח? ישנם מקרים בהם מתמנים מנהלי ההדרכה לתפקיד ללא כל הכשרה מתאימה או כאלה שכבר נמצאים בתחום ומחפשים להעלות סוגיות להתיעצות. בדיוק עבור אנשים אלה פיתחנו את הקורס, אשר מרכז מרצים מובילים ומנוסים בארץ בתחום ניהול ופיתוח הדרכה, ומהווה פתרון עבור אותם המנהלים אשר מבקשים לקבל כלים על מנת להתמודד עם דרישות הלמידה של הארגון.

"זהו אינו קורס פרונטלי במתכונת רגילה, ייחודו בכך

## איך לפתח רשימה של מה שיש לחברה שלכם להציע

### מאת ד"ר ג'ון סליבאן, ERD

**הכינו רשימה של נקודות המכירה שלכם**  
זה נראה כמו צעד מובן מאליו, אבל רק אחוז קטן ממובילי הגיוס משקיעים זמן משמעותי ביצירת נקודות בידול מול מתחרים על כשרונות, ומפיצים אותן לאנשים בתהליך הגיוס כדי לזכות בתשומת ליבם. הרשימה עוזרת להבטיח שבמקרה שכשרון כזה פוגש את המסר שלכם דרך כל ערוץ בשימוש, ההזדמנויות שלכם יבלטו מכל האחרים המתחרים על תשומת הלב המוגבלת של המועמדים.

למסרים עקביים ומשכנעים יש סיכויים טובים יותר לזכות בהכרה, כך שנקודות מכירה חייבות לכסות כל דבר שנוגע בפונקציית הגיוס, כולל:

- תיאורי תפקיד
- פרופילי רקע ארגוני
- חומרי עזר פרסומיים לגיוס
- אתרי אינטרנט ארגוניים (כל ההיבטים, לא רק אתר הקריירה)
- הודעות לעיתונות וערכות מדיה
- תקשורת תהליך הגיוס (כולל מכתב ההצעה החשוב ביותר)

ארגונים רבים נאבקים על קבלת מספיק מועמדים איכותיים. בעוד אתרים ארגוניים, לוחות מודעות ואירועים יוצרים תזרים של מועמדים, יש הסכמה רחבה על כך שהאיכות חסרה אצל מרבית הפונים.

האשמה יכולה להיות בדרך בה ארגונים מוכרים את ההזדמנויות שלהם.

סריקה מהירה של לוחות מודעות גדולים באינטרנט, מודעות פרסום בעיתונים, ואתרי קריירה ארגוניים, מגלה כי ארגונים סומכים על חומר גיוס רגילים ופושרים ועל תיאורי משרות משעממים כדי למשוך מועמדים.

ברור כי מושם דגש מועט על הפיכת מסר הגיוס למלהיב באמת. העדר המאמץ הנו אינדיקציה של הנחה מוטעית, שהכשרון אותו אתם מחפשים כבר יודע כמה גדולים אתם כמעסיקים, כך שאינכם צריכים להצית את העניין שלו במשרות הפתוחות שלכם.

הנחה זו נכונה רק לעתים נדירות, אלא אם אתם עובדים בקבוצה הקטנה מאוד של חברות עלית. אם לא, יש גישה חלופית המקבלת גיוס כצורה של מכירות, ומכתיבה כי מגייסים יפכו למיומנים יותר בעיצוב "נקודות מכירה" מבודלות (כלומר, הצעת ערך).

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



- תוכניות הדרכה מצטיינות.
- תשלום והטבות בולטים.
- יתרונות סגנון חיים (חדר כושר בארגון, חטיפים חופשיים).
- נכונות לסייע במעבר לעיר העבודה וקליטה.
- שעורי תחלופת עובדים נמוכים, ומידת שביעות רצון גבוהה של העובדים.

**תכונות ספציפיות למשרה עשויות לכלול:**

- מנהל הזוכה להכרה וכבוד (הגון, מקשיב לעובדים, מערב אותם בקבלת החלטות).
- פרויקטים מאתגרים זמינים לאלה שרוצים לגדול.
- הזדמנויות לעבוד עם לקוחות ידועים.
- תוכניות חזקות לפיתוח עובדים.
- הזדמנות לעבוד בצוות מגובש עם היסטוריה מוכחת מצוינת.
- הזדמנות לעזור לאנשים.
- הזדמנויות מספקיות לנסיעות.
- גישה לטכנולוגיה ולציוד החדישים ביותר.
- מוצרים או שירותים זוכי פרסים או מובילים.
- מתקנים מודרניים.
- יחידה עסקית יציבה ללא פיטורים לאחרונה.
- אופציות עבודה גמישות שהן זמינות ונפוצות בשימוש.

**שבצו נקודות מכירה רבות עוצמה בכל חומרי הגיוס**

אחרי זיהוי איזה מגורמי המשיכה מועמדות לעבודה באמת קיימים בארגון שלכם ובמשרה מסוימת, שכללו את ההגדרה, ספקו דוגמאות אמת, ושבצו אותן בכל צורה של תקשורת הנוגעת למועמדים. זה יבטיח שתייצרו חומרי גיוס ותיאורי משרות משכנעים יותר באופן משמעותי. במקרה שמועמדים פוטנציאליים תופסים את החברה שלכם באופן שוטף כבעלת גורמים שליליים, התייחסו לגורמים אלה עם תשובות-נגד בחומרי הגיוס שלכם.

**צעדים אחרונים**

לפני הכנסת נקודות המכירה שלכם לשימוש, בחנו אותן שוב כדי להבטיח שהן רבות עוצמה ומשכנעות ככל האפשר. אינכם חיים בוואקום, כך שהשוו בקביעות את הגורמים שלכם לאלה המופיעים בחומר שיווקי של מתחריכם הצמודים ביותר על כשרונות, כדי להבטיח שחומרי השיווק של החברה שלכם יישארו עדיפים. לאורך תהליך הגיוס שלכם, אספו משוב על נקודות המכירה שלכם, ושפרו אותן ככל האפשר.

שקלו צעדים נוספים המפורטים בהמשך, כדי לעזור למנף נקודות מכירה כאלה למשיכת מועמדים איכותיים.

**פתחו רשימה מקיפה של גורמים אפשריים להגשת מועמדות**

לפני שתוכלו ליצור בהצלחה שיחת מכירות שתמשוך את הטובים ביותר, זהו לאיזה תכונות ספציפיות המועמדים הפוטנציאליים הטובים ביותר מצפים במשרה טובה ובחברה גדולה. אני קורא לנקודות מכירה אלה "גורמי משיכה לתפקיד", מפני שאלה הגורמים שמניעים את המועמדים הטובים ביותר להקדיש זמן ו"לסבול" את הגשת המועמדות לתפקיד. שיטות לזיהוי גורמים כאלה כוללות קיום קבוצות מיקוד עם עובדיכם הטובים ביותר, תחקור מועמדים במהלך ראיונות, תחקור מגויסים חדשים, ויצירת רשימה של נקודות מכירות בחברות אחרות. זכרו לבדוק תיאורי משרות של חברות אחרות, ולתעד דברים כמו כלים בשימוש והיקף של משרות מתחרות.

**פתחו את נקודות המכירה שלכם**

אתם עשויים לחשוב שסיימתם, אבל לרוע המזל, פיתוח שיחה סביב נקודות מכירה שהארגון שלכם לא יכול להגשים, הנה מתכון בטוח לאסון. מתוך מחשבה זאת, השלב הבא הוא להפוך את רשימת הגורמים האידיאליים שלכם לרשימה של נקודות מכירה שהחברה שלכם אכן יכולה לממש.

בעוד אתם יכולים לחשוב שהחברה שלכם יכולה לעמוד במשימה הביצועית בנקודה מסוימת, הרבה יותר טוב לבחון זאת מאשר להניח. כנסו פאנל בחינה במשפחות משרות ספציפיות כדי לסקור את רשימת הדירוג של הגורמים, ואז תנו דירוג למידה בה הארגון שלכם מבצע בפועל כל נקודה. פתחו נקודות מכירה אלה המדורגות גבוה במונחי האטרקטיביות, והמדורגות גבוה במונחי ביצוע.

**תכונות כלל-ארגוניות יכולות לכלול:**

- הופעה ברשימה של "המקום הטוב ביותר לעבוד בו" או המעסיק הנבחר.
- תרבות של חדשנות ולקחת סיכונים.
- תרבות המשבחת גיוון.
- יציבות חברה/תעשייה ותוכניות המאפשרות בטחון משרה.
- שיעורי צמיחה.
- התייחסות לסביבה.
- שבחים למוצרים, כולל פרסים בהם זכו.
- ערכים ספציפיים והצהרות על תרבות חברה.



## דרושים סטודנטים - גוגל מוצאת דרכים חדשות לגייס עובדים

(באדיבות InformationWeek)

האחרונות הוכפל מספר העובדים של גוגל, ובסוף חודש מארס עמד מספר העובדים בחברה על 12,200. כיום מגייסת גוגל כ- 500 עובדים חדשים מדי חודש, ובאתר האינטרנט של החברה מוצעות כ- 800 משרות פנויות באזור המפרץ של סן פרנסיסקו בלבד.

ואם גוגל שואפת לגייס עובדים מוכשרים, הרי שאין ספק כי הסטודנטים שיסיימו את לימודיהם בשנת 2007 רואים בעבודה בגוגל יעד נחשק. למרות הסיפורים על הדרישות המחמירות ותהליכי הגיוס המרתיעים, הרי שהחברה נחשבת למקום עבודה מבוקש מאוד בקרב אנשי ה"י-טק".

### המקום הנחשק ביותר

השנה, בפעם הראשונה, הצליחה גוגל לעקוף את חברת הייעוץ מק'קינזי ושות', ולזכות בתואר מקום העבודה הנחשק ביותר גם בעיני בעלי תואר שני במנהל עסקים (MBA) - תואר שבו החזיקה מק'קינזי ב- 12 השנים האחרונות על פי סקר שערכה חברת המחקר Universum.

"חשוב לי מאוד לעבוד בסביבה שבה אפשר ללמוד", אמרה אליס יו-שן צ'נג, אחת ממאות הסטודנטים שיסיימו השנה את לימודיהם וביקשו לעבוד בגוגל. אחרי צ'נג, שמסיימת את לימודיה לתואר שני במדעי המחשב וניהול באוניברסיטת סטנפורד, חיזרו, מלבד גוגל ומיקרוסופט, גם אי-ביי ואורקל.

לדברי צ'נג, עשתה מיקרוסופט כל מאמץ אפשרי למצוא עבודה עבודה מתאימה - בתחילה במשרדים ברדמונד, ואחרי שהתברר כי צ'נג מעדיפה שלא לעזוב את אזור המפרץ, במאונטיין ווי - סמוך למשרדי גוגל. צ'נג זכתה לשיחות טלפון מסגני נשיא של מיקרוסופט, ואף נפגשה עם אחד מהם פנים אל פנים.

"בגוגל לא זוכים לפגישות אישיות עם מנהלים בכירים", מספרת צ'נג. אולם היא השתתפה בכמה מסיבות, שעליהן

בסוף שבוע אביבי נועדו 90 סטודנטים מאוניברסיטת סטנפורד, ומספר דומה של סטודנטים מאוניברסיטת קליפורניה בברקלי, במשרדי גוגל - ליום של התמודדות בין קבוצות מתחרות. בין השאר התמודדו הסטודנטים בחידות היגיון, בנייה בלגו ומשחקי וידיאו.

האירוע, שכונה Google Games, מייצג ניסיון בלתי שגרתו נוסף של ענקית החיפוש לגייס סטודנטים למדעי המחשב וההנדסה, באמצעות ניצול של היריבות המסורתית בין האוניברסיטאות ברקלי וסטנפורד. מאחורי הקלעים התנהל גיוס מסיבי, שנובע מתחרות קשה לא פחות - בין גוגל ובין חברות אינטרנט אחרות.

בחלקים נרחבים מתעשיית ה"י-טק נהנים כיום מגאות מחודשת, כאשר התחרות על גיוס של סטודנטים מצטיינים הולכת ומתלהטת. חברות דוגמת גוגל, מיקרוסופט ויאהו! מגלות שהן מחזרות אחרי אותם מועמדים, או חוטפות במועד עובדים זז מזו. במקביל, הן נאלצות להתחרות גם מול חברות סטארט-אפ, ששוב צצות בעמק הסיליקון כמו פטריות אחרי הגשם. כדי לפתות מועמדים מוכשרים, מרחיבות החברות את מאמצי הגיוס אל מעבר לירידי התעסוקה המסורתיים ועורכות אירועים שונים - דוגמת הרצאות בנושאים טכנולוגיים, מסיבות קוקטייל, ערבי פיצה, חיפוש אוצרות ותחרויות האקרים. בדומה ל-Google Games, מדובר באירועים פחות מלחיצים מירידי התעסוקה המסורתיים, אשר נועדו להגביר את ההתלהבות מהעבודה בחברה ולהרשים את הסטודנטים הצעירים.

"אנו מבקשים להמחיש את האווירה בארגון שלנו ולשדר את המסר שעבודה בגוגל יכולה להיות מהנה מאוד", אומר קן קריגר, מהנדס בגוגל, שהתנדב לפקח על התחרות לבנייה באבני לגו.

גוגל מנסה לגייס מועמדים מוכשרים בכל מקום אפשרי, על מנת להזין את הצמיחה המהירה שלה. בכל אחת מהשנים

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





ללא קשר למאמצים של גוגל, במיקרוסופט וביאהו! טוענים שהם מצליחים לגייס את כל המועמדים שלהם זקוקה החברה. "התחרות שאנו מנהלים היא על המועמדים הטובים ביותר, ולא דווקא כנגד חברה כלשהי", אומר סקוט פיטרסקי, מנהל גיוס במיקרוסופט.

גם ביאהו!, שערכה לא מכבר אירוע להאקרים, שהשתתפו בו כ- 500 מתכנתים, וגם אירועים קטנים יותר, טוענים שאסטרטגיית הגיוס פועלת היטב. החברה פתחה לא מכבר מרכז מחקר בברקלי, בין השאר כדי למשוך סטודנטים מהאוניברסיטה הסמוכה להתמחות. "עשרות מועמדים מגיעים מהמעבדה ישירות ליאהו!", אומר ברדלי הורוביץ, סגן נשיא לאסטרטגיית מוצרים ביאהו!.

אולם בשלוש החברות מודים כי את התחרות הקשה ביותר מציבות חברות הסטארט-אפ, שחוטפות מתחת לאפן מועמדים דוגמת ניתאי ג'ופה, שבשנתיים האחרונות עבד בקיץ כמתמחה בגוגל. לאחר שסיים את לימודיו לתואר בהנדסת מחשבים באוניברסיטת קליפורניה בסן דייגו, סיפר לו ידיד על חברת סטארט-אפ מסן פרנסיסקו בשם Powerset, שמפתחת מנוע חיפוש שיתחרה בגוגל.

"כמו בגוגל, גם ב-Powerset מצאתי אנשים חכמים, פרויקטים מעניינים, אווירה נעימה", מספר ג'ופה. אולם Powerset הציעה גם הזדמנות שגוגל לא יכולה הייתה להציע - מעין כרטיס לטו להתעשרות מהירה. "מקבלים אופציה בחמישה סנטים, והיא עשויה לתפוח ל- 50 דולרים", מקווה ג'ופה. שער המניה של גוגל הרקיע כבר ל- 480 דולרים, והפוטנציאל להתעשרות קטן בהרבה: "השער לא יעלה ל- 4,000 דולרים", אומר ג'ופה, שהתחיל לא מכבר לעבוד ב-Powerset.

היא לא יכולה להרחיב את הדיבור משום שבסופו של דבר היא נשכרה לעבודה בגוגל וחתמה על הסכם סודיות. צ'נג העדיפה לעבוד בגוגל משום שזו אפשרה לה להחליף תפקיד מדי שישה חודשים בשנה וחצי הראשונות, ובשל האווירה הארגונית שקסמה לה יותר. "בגוגל עובדים צעירים רבים, והם יצירתיים מאוד", אמרה צ'נג, בת 25. לדבריה, במיקרוסופט רבים מהעובדים הם בשנות השלושים והארבעים לחייהם, "אנשי משפחה".

בשנתיים האחרונות הרחיבה גוגל את מאמציה לגיוס עובדים באוניברסיטאות, וכיום היא פועלת ב- 200 קמפוסים. אולם האירועים הרבים מרגיזים חלק מהמעסיקים המתחרים. "בעבר הייתי ניגש באמצע השנה לקמפוסים ומגייס סטודנטים למדעי המחשב. היום אני רק שומע על מסיבה של גוגל פה ופיצה של גוגל שם", אומר מקס לווצ'ין, המנכ"ל של חברת הסטארט-אפ Slide מסן פרנסיסקו.

למרות שגוגל ממעיטה מהחשיבות של התחרות מול מיקרוסופט, אשר מגייסת בקצב מהיר עוד יותר ממנה, הרי שגוגל אינה נרתעת מלהביא את התחרות למגרש הביתי של ענקית התוכנה. גוגל מציעה יותר משרות פנויות בסיאטל מאשר בכל אזור אחר - כלל קליפורניה וניו יורק. "לא סביר להניח שתראו אותנו מגיחים ממשאיות בחניון של מיקרוסופט", אומרת ג'ודי גילברט, מנהלת לתוכניות גיוס בגוגל. "אנו מנסים לגייס עובדים מתאימים בדרכים הולמות".

כדוגמה מביאה גילברט, שהייתה ממונה בעבר על גיוס עובדים בחברת מק'קינזי, הרצאה שיישא בהמשך השנה קאי-פו לי, הנשיא של גוגל בסין, אשר נועדה למשוך "את הקהילה הגדולה של מהגרים מסין" באזור סיטאל. לי ניהל בעבר את מרכז המחקר של מיקרוסופט בסין. לאחר שערק לגוגל בשנת 2005, תבעה מיקרוסופט הן את גוגל והן את לי על הפרה של הסכם לאי תחרות ושימוש לרעה במידע פנים. בהמשך הסתיימה התביעה בפשרה.





## גירושי היי-טק

### מאת עו"ד אליעזר גריסרו

#### נכסים נזילים

אנשי היי-טק רבים סובלים מימי עבודה אינסופיים, שאמנם שכרם בצד, אך הם מביאים עמם גם מעט מאוד זמן פנוי. מציאות זו כופה על רבים מאנשי היי-טק להשקיע את כספם בנכסים נזילים, שערכם זמני ומשתנה.

בדרך כלל, אנשי היי-טק ממעטים לרכוש נדלן. הם מעדיפים משהו הרבה יותר נזיל, בר פיקוח וחסכוני בטיפול - כמו ניירות ערך. במקרה של גירושים הופכים נכסים אלה לבעייתיים מאוד לחלוקה. נכסים אלה יכולים לשקף יום אחד ערך של מאות אלפי שקלים, וביום אחר עלולים לאבד מערכם בצורה חדה.

נתקלתי בשנים האחרונות במתגרשי היי-טק לא מעטים, שבחרו לרוע מזלם לשמור לעצמם חבילת ני"ע ומניות שונות כחלק מחלוקת הרכוש. עם פקיעת בועת היי-טק - לא רק שנתרו אותם מתגרשים ללא מקום עבודה, אלא שגם נכסיהם התכווצו בצורה חדה - בעוד מחויבויותיהם לבני זוגם לשעבר נותרו על כנו, והם הפכו למעשה למעין עבדים להסכם הגירושים.

על מנת למנוע תרחיש שכזה, אני מציע להחליט על טיב חלוקת הנכסים הנזילים בעת חתימת הסכם הגירושים, אך לבצע אותה בפועל רק בעת מימוש הנכס. מניסיוני, בתי המשפט בישראל לא ידחפו את בני הזוג לחלק את כל רכושם כאן ועכשיו, אלא יקבלו את ההסדרים שנקבעו בין בני הזוג. נטייה זו של חלוקה כאן ועכשיו - באה פעמים רבות מטעם בני הזוג עצמם המעוניינים להשאיר את הסכסוך מאחוריהם ולהמשיך בחייהם, אך בכך הם עלולים ליצור חלוקה לא צודקת ואף מסוכנת של הרכוש.

#### איך מחלקים אופציות?

אנשי היי-טק וסטארט-אפים רבים מקבלים במהלך עבודתם חבילות אופציות למניות בחברה; אופציות המהוות את "החלום הרטוב" שלהם, והעשויות להוות ביום מן הימים את כרטיס הכניסה שלהם אל האלפיון העליון. לחילופין עלולות אופציות אלה לא להיות שוות אפילו את הנייר עליהן הן מודפסות. גם כאן אני ממליץ שלא להסתמך על הערכות שווי של אופציות בעת הגירושין, ולחכות למועד המימוש של האופציות.

תעשיית היי-טק מהווה בעשורים האחרונים את קטר הצמיחה העיקרי של מדינת ישראל. יזמי היי-טק וסטארט-אפיסטים צעירים רבים הפכו בין לילה למיליונרים. אך עם הכסף וההצלחה הגיעו כמובן גם צרות לא מעטות. כמחצית מהזוגות הנשואים בישראל מסיימים את חייהם המשותפים בגירושין, ולסטטיסטיקה הזו שותפים גם אנשי היי-טק.

מתגרשי היי-טק נתקלים במספר בעיות ייחודיות הנובעות בעיקר מהעיסוק הייחודי שלהם, אשר משליך בין השאר על הדרכים בהם הם צוברים את הונם.

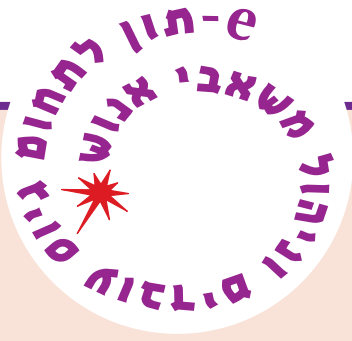
"עיקר הבעייתיות בגירושי היי-טק מתמקדת בחלוקת הרכוש, אך קיימות גם בעיות טיפוסיות בתחום מזונות הילדים והאישה - בעיות החוזרות על עצמן כמעט בכל מאבק גירושים.

#### איך מחשבים סטארט-אפ?

הבעייתיות הקשה ביותר שעומדת בפני בתי המשפט בישראל בכל הנוגע לגירושי היי-טק, היא הניסיון לחשב את ערכם האמיתי של סטארט-אפים. נושא זה הוליד בעבר מספר לא קטן של תרחישים מורכבים, אך עדיין לא נקבעה הלכה ברורה בנושא.

לדוגמא: איש היי-טק פלוני אשר עמל על סטארט-אפ במשך שלוש שנים, חי מחסכונותיו וממרדף אחרי כספי תמיכות וקרנות. כעבור כשלוש שנים פוגש האיש את בחירת ליבו, והם מתחתנים. כעבור מספר שנים מבשיל הסטארט-אפ ונמכר במיליונים, אך אז עולים היחסים בין בני הזוג על שרטון, והם מתגרשים. בתרחיש שכזה מתעוררת דילמה משפטית מורכבת: האם הסטארט-אפ שלא היה שווה הרבה לפני הנישואין, ואשר נמכר במיליונים לאחריהם - אמור להתחלק שווה בשווה בין בני הזוג?

התשובה על כך קשה. הכלל של בתי המשפט אומר כי 'מה שהיה לפני הנישואין הוא שלך, ומה שנהיה לאחריהם - שלכם', אך אם מדובר בתקופת נישואין מאוד קצרה, עד כ-3 שנים, קיימת אפשרות שבית המשפט יפסוק שלא לערוך כלל חלוקת רכוש". במקרה בו הנישואים ארוכים יותר, יזדקק בית המשפט להערכה חשבונאית מורכבת על מנת לפסוק בשאלה זו. באופן גס יחלק בית המשפט את ערכו הכולל של הסטארט-אפ במספר השנים מתחילתו ועד לגירושים, ואז יכפיל זאת במספר שנות הנישואין בפועל. בכך למעשה יבוטא הרכוש המשותף הקיים בנכס - והוא יחולק שווה בשווה בין בני הזוג.



**מוניטין אישי**

אנשי היי-טק הם סחורה לווהתת בימים אלה לא רק בישראל, אלא בעולם כולו, וחלק גדול מערכם נמדד בשמם ובמוניטין המכובד אותם צברו. מוניטין שנצברו לבעלי מקצועות חופשיים נחשבים לזכות קניינית, ומכאן מתייחסים אליהם כאל נכס כלכלי לכל דבר. המוניטין נצבר באמצעות השקעה של מאמץ, עבודה קשה, זמן, כסף וכו', ואלה מוגדרים כנכסי שיתוף בתוך המשפחה, ומכאן שגם את פירות המאמץ והמוניטין שהושגו, יש לראות כנכס משותף למשפחה. עורכי דין רבים אינם מכלילים את המוניטין בתוך חלוקת הרכוש, וכך יוצא שכרו של המתגרש חסר המוניטין בהפסדו.

**מזונות ילדי היי-טק**

כיום מציב בית המשפט בישראל רף מינימום למזונות ילד, אשר עומדים על 1,200 ₪ לחודש לפני הוצאות לימודים והוצאות רפואיות חריגות. לכל איש היי-טק צריך להיות ברור כי בית המשפט לא ידרוש ממנו את רף המינימום, וכי המזונות אשר יפסקו לו יהיו גבוהים בהרבה לעיתים אף כפליים מרף מינימום הזה. בית המשפט יקבע, על פי רוב, את סכום המזונות לפי משכורתו של הבעל המתגרש ולפי שווי נכסיו בעת הגירושין.

ומה קורה אם האישה המתגרשת מחזיקה אף היא במשרה רמה ששכר נכבד לצידה? בעת האחרונה ניתנו כמה פסקי דין על ידי בית המשפט העליון, אשר קבעו כי יש לקחת בחשבון גם את הכנסתה בפועל של האישה ואת נכסיה בעת הגירושין, ולהפחית במקרים אלה את תשלומי המזונות של הגרוש. מצד שני ניתנו מאז כמה פסקי דין בערכאות נמוכות יותר, אשר השיתו מזונות גבוהים על מתגרשים גברים, למרות הכנסות נכבדות של נשותיהן, מתוך נימוק כי עול גידול הילדים נופל על האם המתגרשת - וגם לכך יש ערך כלכלי לא מבוטל. ההלכה בעניין זה עדיין לא חד משמעית, והרבה תלוי בפני איזה שופט עומדים ומה טוענים בפניו.

**מזונות אשת היי-טק**

בהתאם להלכה היהודית, הבעל חייב בפרנסת אשתו כל עוד הם לא מתגרשים ולא ניתן גט. סכומים אלה שיעביר הבעל לאשתו נקראים 'מזונות אישה'. הבעל מחויב לשמור על רמת חייה של האישה, אליה הורגלה עוד בטרם פרץ המשבר ביניהם. כשהאישה איננה עובדת מחוץ לבית, או שמקור ההכנסה העיקרי של בני הזוג מגיע מעבודתו של הבעל, אין הוא יכול להסתפק בטענה כי "די לה במעשי ידיה". על כן, בנושא זה קיימות שאיפות וטקטיקות נוגדות בין בני הזוג. האישה המוגרשת תרצה לקבל במשך תקופה ארוכה ככל הניתן את מזונות האישה, ובסכומים גבוהים ככל שתשיג, בעוד הבעל המתגרש ישאף לצמצם את הסכומים ואת התקופה. במצב בו רמת החיים גבוהה, כיאה למשפחות היי טק רבות, קיים אינטרס ברור של האישה להשהות כמה שיותר את מתן הגט.

לבעל לא נותרות במקרה זה הרבה אופציות, אלא לפעול להשגת ראיות אשר תשמשנה אותו לטעון בפני בית הדין הרבני כי מדובר באישה מורדת שדינה להיות מגורשת, ולזרז את תהליך מתן הגט בביה"ד הרבני במהירות האפשרית.

**עו"ד אליעזר גריסרו מתמחה בדיני משפחה, והינו מבעלי משרד עורכי דין גריסרו את מסורי מראשון לציון, העוסק בייעוץ מקצועי וייצוג משפטי בתחום דיני המשפחה, דיני עבודה, משפט מסחרי, דיני מקרקעין וניהול משפטי מול רשויות המיסוי. אתר המשרד:**  
**www.gmlaw.biz**

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



## רשת בוגרי הארגון כמקור גיוס אסטרטגי

### מאת מורית רוזן, מנהלת חברת HRD

גם לעובדים לשעבר להציע הצעות ולתת רעיונות וכיוונים נוספים לחברה.

**מיצוב החברה** - יצירת מחויבות מתמשכת לעובדים, משלב חיפוש העבודה ודרך השמירה על הקשר אחרי עזיבתם, משפיעה באופן ישיר על תפישת החברה בעיני עובדיה ועל מיצובה כמקום טוב לעבוד בו. במצב כזה קיימת מוטיבציה גבוהה של העובדים לשעבר לדאוג ולהגן על האינטרסים של החברה ולהיות שגרירים של רצון טוב, למרות שכבר אינם עובדים בה.

**שימור נשים** - מסלול הקידום ה"רגיל" של נשים שונה מזה של הגברים. אצל גברים, תהליך הקידום מאופיין בעלייה חדה, ולאחר מכן התקדמות הדרגתית קבועה. לעומת זאת, נשים רבות עוזבות את מקום עבודתן לתקופות של מספר שנים לצורך השקעה במשפחה ובבית. יצירת רשת בוגרים שתומכת בנשים המחליטות לעזוב, יכולה לעזור להן למצוא תפקידים במשרות חלקיות בשנים שהן בוחרות להשקיע במשפחה, וכך לאפשר להן לשמור על התפתחותן המקצועית. לאחר השנים הקריטיות הראשונות בגידול הילדים, חלק מהנשים בוחרות לחזור לתפקידים דומים לאלה שעזבו. חברות שניהלו את העזיבה בצורה תומכת, יזכו לאמון והעדפה מצד אותן הנשים.

#### תהליך בניה של רשת הבוגרים בארגון

תהליך ההקמה של רשת הבוגרים והמנגנונים המלווים אותה, אינו תהליך פשוט ומוכן מאליו. יש להשקיע את הזמן הדרוש בנייתו מובנה של צרכי העובדים וצרכי החברה, תוך כדי הגדרה ברורה של מטרות הרשת והיעדים שלה. תוכנית מוצלחת ניצבת על 3 בסיסים:

**תהליך עזיבה נכון** - לעתים התהליך דורש מהארגון להבנות ולהכניס סדר בתהליכי סיום ההעסקה. חשוב שבשיחת הפרידה, כחלק מתהליך העזיבה הסטנדרטי, יוסבר לעובד על רשת הבוגרים, ושיקבל את כל המידע הרלוונטי לגביה.

**הדגשת הערך המוסף לשני הצדדים** - יש לתכנן ולבנות נכון את רשת הבוגרים ותהליכי סיום ההעסקה, בכדי לוודא כי קיים ערך מוסף הדדי לא רק לחברה אלא גם לעובד.

**יצירת תקשורת אישית עם פנייה ממוקדת לכל בוגר** - יש להשתמש נכון במאגר המידע לגבי כל אחד מהעובדים העוזבים. השימוש בפילוח נכון של הבוגרים, ישפיע על הרצון

שמירת קשר עם בוגרי הארגון עוזרת לחסוך בעלויות גיוס, מביאה מועמדים מצוינים שזמן ההכשרה שלהם לתפקיד יהיה קצר, ותוך כדי כך - גורמת לארגון להיתפס כמוביל ברגישות ואכפתיות לעובדיו. העוזבים כבר לא "בוגדים", הם רק בוחרים להתרחק מ"המשפחה"...

המונח Alumni ("רשת בוגרים") מזוהה בעיקר עם תחום מוסדות הלימוד להשכלה גבוהה, אולם אנו עדים בשנים האחרונות גם להתפתחות הצד העסקי שלו. החברות הראשונות שזיהו את הפוטנציאל הגלום בשמירת קשר עם עובדים שעזבו היו חברות יעוץ, עריכת דין וראיית חשבון. בחברות אלה, יעוצים, עורכי דין או רואי חשבון מתחילים את ההתפתחות המקצועית, ובמקרים רבים לאחר כחמש שנים הם מחפשים דרך החוצה כעצמאים או כעובדים בארגונים גדולים יותר. בניית קשרים עם העובדים גם לאחר עזיבתם את החברה הביאה לחברות אלו ערך מוסף רב. לדוגמא, חברת Ernst & Young מדווחת כי כ-25% מהמגויסים המנוסים שלה הנם כאלה החוזרים לארגון לאחר תקופת מה (או כפי שהם מכונים באנגלית - "Boomerangs" כיום, יותר ויותר חברות בעולם בונות ומתחזקות רשתות של בוגרים;

לדוגמא: Deloitte, Agilent Technology, Microsoft, IBM, E&Y, Accenture, TI ועוד רבות.

#### יתרונות הקמת רשת בוגרים:

**חסכון כספי משמעותי** - רשת הבוגרים מהווה מקור מצוין לגיוס עובדים אשר מכירים את הארגון וערכיו ואת תחום העבודה המקצועי. על פי מחקר שנערך בארגונים, עולה כי עלות הגיוס של עובד דרך רשת הבוגרים עומדת על כ-30 - 50 אחוז מעלות גיוס של עובד חדש. המחקר גילה גם כי עובד חוזר יהיה פרודקטיבי יותר בכ-40 אחוז בתקופה הראשונה לעבודתו בהשוואה לעובד חדש, בשל תהליך הקליטה והלמידה המהיר יותר משמעותית מזה של עובד חדש. יתרון משמעותי נוסף בגיוס עובד חוזר הנו הורדה למינימום של רמת הסיכון של גיוס עובד שלא מתאים לארגון ולערכים שלו.

**יתר Business** - עובדים אשר עוזבים את הארגון יכולים להפוך ללקוחות או לשותפים פוטנציאליים, בין אם פנו לדרך עצמאית ובין עברו לעבוד בחברה אחרת. עדכון רשת הבוגרים לגבי כיוונים חדשים אליהם פונה החברה, מאפשר



מורית רוזן היא מנהלת חברת HRD המתמחה בייעוץ למשאבי אנוש ופיתוח ארגוני, ומביאה ניסיון רב בתפקידי ייעוץ וניהול משאבי אנוש, ביניהם מנהלת Relocation, מנהלת גיוס וייעוץ ארגוני. HRD פיתחה את "מודל היהלום" לשיפור ועיצוב מערך גיוס מוביל.

למידע נוסף על הפתרונות שמציעה חברת HRD ניתן לבקר באתר: [www.hrd.co.il](http://www.hrd.co.il) או ליצור קשר עם מורית: [morit.rozen@hrd.co.il](mailto:morit.rozen@hrd.co.il)

של העובד העוזב להמשיך ולשמור על הקשר עם הארגון.

לא מעט ארגונים מציגים עצמם כ"משפחה שנייה", מזמינים את בני הזוג והילדים לפעילויות של הארגון, ועושים תהליכים שונים שאמורים להציג את המחויבות ההדדית של העובד ל"משפחתו" הארגונית, ושל הארגון לעובד למשפחתו. אבל, ברגע שעובד מחליט לעזוב את הארגון, הנגזרת הישירה היא עזיבת ה"משפחה". יש אפילו שמתייחסים לעוזב כאל "בוגד".

הניסיון מראה שכאשר ארגונים מתחילים לבנות קשרים לטווח ארוך עם עובדיהם, הם בונים לעצמם שם של מעסיק מתקדם, כמקום שטוב לפתח בו קריירה.

## "חמשישי בקמפוס" - מסלול חדש ומרוכז ללימודי MBA באוניברסיטה הפתוחה

למדנית ומדעית גבוהה. חומרי הלימוד מבוססים על ספרים, מדריכי למידה, אתרי אינטרנט, סרטים ולומדות בנוסף להרצאות פנים אל פנים ושימוש בתקשורת פס רחב.

לדברי ד"ר אריה נחמיאס, ראש תוכנית ה-MBA באוניברסיטה הפתוחה, המסלול החדש מאפשר שילוב אופטימלי בין לימודים אקדמיים לבין קריירה. "לימודי ניהול חיוניים ביותר לכל אחד שעוסק או רוצה לעסוק בניהול. במציאות בה אנו חיים, אין נוסחאות פלא, וחשוב לרכוש כלים אנליטיים וכלים חשיבתיים - ביקורתיים אשר יסייעו בקבלת החלטות נבונות, שקולות ומבוססות", אומר ד"ר נחמיאס.

לתוכנית יוכלו להירשם בעלי תואר ראשון ממוסד המוכר על ידי המועצה להשכלה גבוהה בארץ בציון ממוצע של 80 לפחות ולאחר השלמות מתאימות. בעלי תואר ראשון בציון נמוך יותר יוכלו להגיש את מועמדותם ללימודים בתוכנית, וזו תישקל על ידי ועדת קבלה. ניסיון ניהולי מוכח של 3 שנים לפחות ייחשב כיתרון.

האוניברסיטה הפתוחה מציעה מסלול חדש ומרוכז של תכנית ה-MBA. התוכנית תפעל החל משנת הלימודים תשס"ח (2008) ובמסגרתה יתקיימו מפגשי הנחייה מרוכזים בימים חמישי ושישי. התוכנית תועבר בקמפוס האוניברסיטה הפתוחה שברמת אביב.

מסלול הלימודים החדש מאפשר ניצול אופטימלי של זמנו של הסטודנט המבקש לשלב לימודים עם עבודה. תכנית הלימודים לתואר MBA (Master of Business Administration) מיועדת להכשיר את הלומדים בה לתפקידי ניהול בדרגים שונים בארגונים עסקיים וציבוריים. התכנית מקנה ידע, מיומנות וכישורים מקצועיים בתחומים המרכזיים של ניהול ומנהל עסקים, ומאפשרת התמחות בתחומים מעשיים. הסטודנטים לומדים ומתנסים בשיטות לאבחון תופעות ניהוליות, ורוכשים כלים לקבלת החלטות ולפתרון בעיות. הכלים הנרכשים בתחומים השונים מיושמים בנייתו ובתכנון מערכות ופרויקטים מתוך תפיסה ניהולית אינטגרטיבית.

תכנית ה-MBA של האוניברסיטה הפתוחה הנה ייחודית בשל שיטת ההוראה מרוחק ושיטת הלמידה האישית. התכנית מסתמכת על קמפוס וירטואלי שמאפשר קשר רצוף א-סינכרוני (כל סטודנט בזמנו החופשי) עם צוות ההוראה ועם כלל הסגל האקדמי, ומטפחת מצוינות ואיכות



## Redmatch - קונג בחרה ב- JobMarket מהונג - הישראלית לפיתוח פורטל דרושים

כחצי מהעובדים מיועדים לעבודה בארץ, והיתר מיועדים לשלוחותיה של Redmatch ברחבי העולם ובמיוחד בדרום-מזרח אסיה. החברה מקימה בימים אלה מרכז חדש בסינגפור, והשיגה לאחרונה מספר פרויקטים משמעותיים ביפן, סינגפור, מלזיה, אינדונזיה, תאילנד, הונג קונג, הודו וסין. ב-Redmatch מחפשים בעיקר תוכניתנים, מנהלי פרויקטים ואנשי מכירות.

Redmatch, שהוקמה בשנת 2000, מתמחה בפיתוח תוכנה ייחודית בתחום משאבי האנוש. התוכנה מסייעת באופן משמעותי להליך הגיוס, ולמעשה הנהיחה היחידה שמציגה התאמה דו-צדדית מול דרישות המועמד מחד והחברה המגייסת מנגד. לחברה לקוחות רבים ברחבי העולם, ביניהם חברת מנפאואר, צה"ל, עיתונים מובילים כמו "לה" רפובליקה" האיטלקי, ושותפות עם פורטל הדרושים הגדול בישראל MSN Jobs. Redmatch מעסיקה כ-20 עובדים ומשרדיה הראשיים ממוקמים בראש העין. פרטים נוספים באתר החברה: [www.redmatch.com](http://www.redmatch.com)

חברת Redmatch הישראלית, המפתחת טכנולוגיות לניהול גיוס עובדים באינטרנט, הודיעה כי JobMarket מהונג-קונג, חברה בת של תאגיד המדיה הענק Sing Tao News, בחרה בה לשדרוג ופיתוח פורטל הדרושים שמפעילה החברה. היקף הפרוייקט מוערך ב-5 מיליון ש"ח.

אתר האינטרנט של JobMarket, בו גולשים 1.3 מיליון מבקרים ייחודיים מדי חודש, נחשב לאתר הדרושים המוביל בהונג-קונג. במסגרת הפרוייקט, בדומה לפרוייקטים אחרים של החברה, יעבור אתר האינטרנט של העיתון להפעיל את כל פורטל הדרושים שלו באמצעות טכנולוגיית ה-Matching של Redmatch.

פרוייקט זה הוא חלק ממגמת ההתרחבות של החברה לאזור מזרח אסיה. החברה הקימה לאחרונה מרכז בסינגפור, היא כבר פועלת במספר רב של מדינות באסיה כגון הודו, יפן, סינגפור, מלזיה, אינדונזיה, תאילנד וסין.

דני אבידור, מנכ"ל Redmatch, אומר כי במסגרת תוכנית החברה להרחבת פעילותה במזרח הרחוק ובעקבות הקמת ה-FEN (Far East Network), היעד הוא להגיע לכל המדינות האסייתיות כך שתשבנה על פלטפורמה אחת. למעשה, באופן זה יוכל מועמד בכל מדינה להגיש את מועמדותו לעבודה בשפת המדינה שבה הוא מתגורר, ומנהל משאבי האנוש בארגון יוכל לקרוא את פרטי המועמד בשפת המדינה שבה הוא נמצא.

במקביל הודיעה Redmatch כי היא צפויה לגייס במהלך החודשים הקרובים 20 אנשי תוכנה ומכירות, ובכך להכפיל את מספר עובדיה.

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





## בקרוב הצעות עבודה בזמן אמת לסלולר

שימוש רב במנוע החיפוש. לדברי החברה, למנוע החיפוש הסלולרי של יוניסרף יתרונות רבים עבור מחפשי עבודה, אשר אינם נאלצים לברור ולסנן מתוך מאות מודעות לא רלוונטיות, מנוע החיפוש 1212 עושה זאת עבורם. החיפוש יכול להתבצע מכל מקום ובכל זמן ואינו מחייב ישיבה מול מחשב - יתרון שיכול להיות קריטי כאשר מדובר בהצעות לעבודה מיידית אשר הביקוש להן רב וכל הקודם זוכה. לייעול השירות הזה והטמעתו בתודעת הציבור."

73% מהמובטלים מחפשים עבודה באמצעות האינטרנט, כפי שעולה ממחקר שהתבצע באוניברסיטת בר אילן. חברת יוניסרף, בעלת מנוע החיפוש הסלולרי 1212, מוסיפה שירות חדש לסל השירותים שהיא מעניקה ללקוחותיה, במטרה להעניק מענה לאוכלוסייה זו.

יוניסרף מנהלת מגעים עם חברות השמה, כוח אדם ואתרי אינטרנט מובילים למחפשי עבודה, במטרה לפתח אפשרות פשוטה ונוחה למשתמש, שתאפשר שליחת SMS למספר 1212, בו יציין השולח את המקצוע בו הוא מעוניין למצוא עבודה ותוך דקות ספורות יקבל הישר לטלפון הסלולרי שלו את כל הצעות העבודה הרלוונטיות.

מבדיקה שנערכה בחברת יוניסרף עולה כי עד היום עיקר השימוש במנוע החיפוש היה לצורך איתור מידע שקשור למסעדות, הופעות וסרטים, מידע שמהווה חלק מתוכנית הלימוד בבתי הספר וחיפוש מילים באתרי החדשות באינטרנט. באופן מפתיע, דווקא מחפשי עבודה לא עשו

### 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