



# גיוס נעשים!

עיתון האימייל והאינטרנט לתחום גיוס ושימור עובדים  
ללקוחות \* דור תקשורת

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: \* דור תקשורת - המומחים לפרסום, לגיוס ולתקשורת פנים ארגונית טל: 09-7750789

## גיליון סיום

קוראות וקוראים יקרים,

גיליון מס' 82 הנו הגיליון האחרון של "גיוס נעים".

כמעט 7 שנים של הופעה חודשית של "גיוס נעים" עם ידיעות ומאמרים שחשבנו שיעניינו אתכם -  
ובמקרים רבים קיבלנו משוב שאישר הנחה זאת.

הרבה השתנה בשנים אלה בתחום משאבי אנוש וגיוס.

נהנינו להיות אתכן ואתכם בשנים אלה, ועכשיו החלטנו שמספיק ודי - ואת האנרגיות והמאמצים  
נשקיע בתחומים אחרים.

אני מקווה שנעמנו והועלנו לכן ולכם.

באיחולי הצלחה רבה

רענן (רני) רוגל

rani@doran.co.il





## חמשת המיתוסים לגבי ניהול עובדים

מאת נאוה שלו  
nshalev@globalrelocation.ca

מוטיבציה ועניין סביב מטרה ספציפית או פרויקט מסוים.

אם פרויקטים יכולים להתבצע ללא מנהל, אז מהו התפקיד של המנהל?

תפקיד המנהל הנו לסייע לעובדים להגשים את הפוטנציאל הגלום בהם, ולהביא לשביעות רצון גבוהה אשר תביא לביצוע המשימות באופן מעולה. ביצועים טובים הם פועל יוצא של מוטיבציה עצמית, עניין והתלהבות. פיקוח והנחיה יתרה הורגים את המוטיבציה והיצירתיות של עובדים. התפקיד החדש של מנהלים הוא להיות מנהל-מאמן, כלומר לעשות אותן פעולות אשר יביאו למימוש הפוטנציאל של הצוות שלו ולשביעות רצון גבוהה.

### 2. המנהל צריך "להניע את העובדים" שלו.

המושג של "הנעת עובדים" מניח שמנהלים אמורים לבצע פעולות מסוימות אשר יניעו את העובדים שלהם לביצוע. וכאן נשאלות שתי שאלות:

האם ניתן לגרום לעובד או אדם מסוים לעשות פעולה אותה הוא לא מעוניין לעשות?

וגם אם כן ניתן להכריח אדם מסוים לעשות פעולה מסוימת (כי אנחנו, למשל, מצמידים אקדח לרקתו), האם הביצוע יהיה מעולה?

הסתכלו על הילדים שלנו. האם ניתן להשפיע עליהם לעשות משהו אותו הם לא רוצים לעשות?

כמובן שלא. באותו אופן לא ניתן להניע עובדים. ולכן כל חשיבה של מנהלים "כיצד להניע את העובדים" היא חשיבה שגויה. מנהלים צריכים להתרכז באותן פעולות אשר יסייעו לאנשי הצוות שלהם לממש את עצמם ולהיות שבעי רצון. כאשר מנהלים ישיגו מטרה זו, לא יהיה שום צורך "להניע את העובדים". הם פשוט יבצעו באופן הטוב ביותר את המשימות שלהם. הקשר בין

כיצד מנהלים יכולים להגיע לביצועי על? המשימה הראשונה של מנהלים היא להיפטר ממספר מיתוסים לגבי ניהול עובדים, אשר אינם רלוונטיים לשוק הנוכחי ולסביבת הניהול של המאה ה-21. היפטרות מאותם "מיתוסים" תאפשר אימוץ של עקרונות ניהול חדשים, רכישת כישורים חדשים, ופיתוח כלים חדשים שהנם אפקטיביים ומתאימים לאתגרים שמנהלים ניצבים בפניהם כיום.

אז מהם חמשת המיתוסים שמהם צריך להיפטר כל מנהל?

### 1. התפקיד של המנהל הוא לדאוג שהעבודה תבוצע (Execution) באופן אפקטיבי ויעיל.

המיתוס הראשון מתייחס לתפקידו של המנהל. ההנחה היא שהמנהל צריך לבצע בעבודתו היום יומית "אוסף פעולות" אשר בסופו של יום יביאו לביצוע המשימות אשר עומדות בפני הצוות שלו. אוסף פעולות אלה כולל בדרך כלל מתן הנחיות לעובדים, פתרון בעיות, סיוע לעובדים בביצוע המשימות, וכדומה.

וכאן נשאלת השאלה: האם פרויקטים לא יכולים להתבצע בצורה טובה ללא מנהל?

אם תסתכלו על פרויקטים של קוד פתוח (כמו למשל פיתוח הלינוקס), תגלו להפתעתכם שהפרויקטים הני"ל מתבצעים על ידי משתתפים בעלי מוטיבציה גבוהה, התלהבות ועניין אישי, מבלי שאף אחד (כמעט) מנהל, מפקח או מניע את הפרויקט. והתוצאות - נפלאות!

מסתבר שפרויקטים יכולים להתבצע באופן מעולה מבלי שאף אחד מנהל אותם. אז מה נדרש כדי שפרויקט מסוים יתבצע באופן הטוב ביותר?

כל מה שנדרש הוא קבוצה של אנשים חדורי התלהבות,

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





הסמכות, אינם דרך טובה להשגת ביצועי-על, אף על פי שניתן להשיג באמצעותם רמת ביצועים מסוימת. במידה ואנו מעוניינים לעצב ביצועי-על, סמכות תאפשר השגת ביצועים ברמה מסוימת; אך היא בוודאי לא תעצב ביצועים מעולים אשר משלבים יצירתיות וחדשנות.

במקום כלי הסמכות, מנהלים צריכים להשתמש בכלים אשר מעודדים שיתוף, יצירתיות ופתרון בעיות של הצוות שלהם. ככל שהעובד ירגיש יותר בעלות (ownership) על הביצועים שלו, כך אלה יהיו גבוהים יותר.

**4. רמת הביצועים שלך בתור מנהל תלויה ברמת הביצועים של הצוות.**

עובדים מוערכים על ידי רמת הביצוע שלהם בתפקיד מסוים. לעומת זאת, מנהלים מוערכים על פי היכולת שלהם להביא את הצוות שלהם לביצועי-על. כלומר, תפקידך בתור מנהל אינו תלוי ביכולת האישית (הכישורים) או הידע שלך לבצע משימות בצורה מעולה, אלא ביכולת שלך לגרום לאחרים לבצע את המשימות שלהם באופן הטוב ביותר.

**5. מערכת הערכת עובדים היא כלי יעיל לשיפור ביצועים בארגון.**

מנהלים וארגונים רבים משתמשים במערכת להערכת ביצועי עובדים, כאשר המטרה המוצהרת של מערכת זו היא לשפר את ביצועי העובדים בארגון. נסו לחשוב על השאלות הבאות:

**א.** האם אתם יודעים באיזה תחומים אתם טובים ובאיזה תחומים הנכם פחות טובים?

**ב.** מדוע הנכם טובים בתחומים מסוימים ובאחרים אתם פחות טובים?

**ג.** האם במידה ויתנו לכם פידבק לגבי תחומים שבהם אתם טובים, זה יביא לשיפור בביצועים שלכם בתחומים אלה?

המערכת של הערכת עובדים בצורתה הנוכחית, היא למעשה כלי של פיקוח אשר אינו מביא לשיפור ביצועים, אלא במקרה הטוב מאפשר קבלת החלטות לגבי קידום ושכר בחברה. התוצאה הנה שעובדים שלא מקודמים ונתקעים בתפקיד מסוים, או עוזבים את החברה, אך בוודאי שאינם משפרים את ביצועיהם.

הסיבות לחוסר האפקטיביות של מערכת הערכת עובדים הן:

**א.** התחומים בהם העובד אינו טוב הם התחומים בהם הוא חלש, ועל כן יתכן שהוא יכול להשתפר במעט, אבל הוא בוודאי לא יוכל להשתפר מאוד ולהגיע לביצועי-על.

**ב.** פידבק והערכה שלילית של העובד פוגעים ביחסים בין

משגים אלה הוא פשוט: שביעות רצון תביא לביצועי על, וביצועי על הם פועל של שביעות רצון גבוהה של העובדים. הקשר בין המושגים של שביעות רצון לביצועים מעולים אינו חדש. אברהם מסלאו שאל ב-1930 מהם הצרכים אשר דרושים לאנשים, וכך נולדה פירמידת הצרכים של מסלאו אשר מתארת את הצרכים להם נזקקים אנשים. בתחתית הפירמידה יש צרכים פיזיולוגיים, ביטחון כלכלי, ואילו בראשה נמצאים הצרכים אהבה, הערכה עצמית, ו-self actualization. על פי פירמידת הצרכים, אנשים זקוקים להרגשה של שייכות, אהבה, הערכה והגשמה עצמית כדי להיות שבעי רצון.

הרצברג חקר אף הוא (1954) מהם הגורמים אשר מנבאים חוסר שביעות רצון של עובדים בהשוואה לשביעות רצון. הוא חילק את הגורמים לשני סוגים: מניעים חיצוניים ופנימיים. המניעים החיצוניים הם מניעים אשר ימנעו חוסר שביעות רצון (אך לא יגרמו לשביעות רצון), והם: מדיניות החברה; פיקוח; יחסים עם הבוס; יחסים עם עובדים אחרים; תנאי עבודה; שכר.

המניעים הפנימיים הם המניעים אשר יעצבו שביעות רצון: תוכן העבודה עצמה; הכרה והערכה של אחרים; הרצון להשיג מטרות; מתן אחריות לעובד; צמיחה והתפתחות עצמית.

המסקנה של הרצברג דומה למסקנה של מסלאו: הגורמים הפנימיים כמו עניין בעבודה, הכרה, הערכה ואחריות, יביאו לשביעות רצון גבוהה בעבודה. סיפוק הגורמים החיצוניים (כמו שכר ותגמולים כספיים) יכול למנוע חוסר שביעות רצון, אך לא יביא לשביעות רצון גבוהה.

מנהלים צריכים לחשוב על אותן פעולות אשר במידה וינקטו בהן יסייעו למימוש הפוטנציאל של העובדים שלהם ויביאו לשביעות רצון, כמו למשל מתן אחריות ועצמאות בעבודה, עבודה מעניינת, עבודה על פרויקטים אישיים (גוגל). פעולות אלה יביאו לבנייה של צוות חדר במוטיבציה גבוהה, ולביצוע המשימות באופן הטוב ביותר.

**3. סמכות ופיקוח הם כלי חיוני ואפקטיבי להנעת עובדים.**

השימוש בכלי הסמכות מבוסס על ההנחה שעובדים יעשו את המצופה מהם בגלל מניעים חיצוניים כמו פחד מעונש או רצון לתגמול. כלי הסמכות מבוסס על הנחות שונות, כמו למשל: מנהלים הם בעלי ידע רב יותר מהעובדים שלהם; טענה שכמובן אינה נכונה. כל עובד בתחומו אמור להיות בעל ידע רחב יותר מזה של המנהל. הנחה אחרת הנה שיש רק דרך אחת לבצע את הדברים.

ראינו קודם שמניעים חיצוניים, כולל השימוש בכלי של



עבודה מעניינת ובחירה של פרויקטים אישיים אשר מביאים לביצועים גבוהים וחדשנות ברמה גבוהה. מנהלים המעוניינים להשיג ביצועי-על צריכים לנקוט באותן פעולות אשר יעצבו שביעות רצון גבוהה של אנשי הצוות שלהם, ויסייעו למימוש הפוטנציאל שלהם.

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

המנהל לעובד, מה שיביא לחוסר שביעות רצון ולא לשיפור ביצועים.

מערכת הערכת עובדים צריכה להתבסס על החוזקות של העובדים ולא על החולשות שלהם, כאשר המטרה הנה מלכתחילה לבחור אנשים חזקים באותם כישורי ליבה הכרחיים לביצועים גבוהים בתפקיד מסוים; וכן לקדם את העובד לתפקיד הבא אשר מבוסס אף הוא על החוזקות שלו. דבר זה יביא לביצועים מעולים של העובדים, של הצוות, ושל החברה בכללותה.

סקרנו כאן מספר עקרונות שכדאי לקיים לגביהם חשיבה מחודשת. אנו רואים בחברות אשר מאופיינות בביצועי-על (כמו גוגל, מיקרוסופט) שהן מיישמות עקרונות של

## להיות חדשן בכל יום

### מאת רובין שארמה

דברים "תמיד מתבצעים בדרך זאת". כך תחשפו הנחות בסיס הסובלות מהסתיידות עורקים וכבר אינן תקפות.

• **עשו זאת עכשיו** - אל תבזבזו הרבה זמן על תכנון או יצירת מודל עסקי. שימו משהו לפני לקוחותיכם וראו אם הוא מוכר. זה יגיד לכם הרבה יותר מאשר חודשים של מחקר רשמי.

• **שנו את המיקוד שלכם** - חדשנות אינה רק יצירת ה-iPod הבא. אתם יכולים לחדש בתהליכים, איך אתם מחייבים לקוחות, איך אתם מתאמים עבודה, או איך אתם מגייסים אנשים. בעולם משתנה בקביעות יש תמיד דרכים חדשות לעשות דברים.

• **הסתכלו החוצה** - הסתכלו על תחומים אחרים, או סעו לארצות חדשות כדי לראות איך אחרים עושים דברים. איך תוכלו לקחת רעיונות ממקום אחר? מה יכול משרד עורכי דין ללמוד מיצרנית צעצועים? מה יכולים מפתחי תוכנה ללמוד מסוכני נדל"ן?

• **עזבו את הנבי"י** - הנמל הבטוח של הידוע (נבי"י) אינו בטוח. חדשנות דורשת סיכון. חלק מרעיונותיכם לא יעבדו בשוק. ראו זאת כחלק מהמחקר שלכם והמשיכו לחדש. קיפאון הנו מתכון לאסון.

עבדתי עם מספר יזמים מוצלחים ביותר. מנהיגים שיצרו עסקים נפלאים משום דבר. כן, לא מדובר רק בה"י-טק ובעיצוב מהמם. חדשנים הם פשוט אנשים שמביאים רעיונות חדשים אל השוק.

טים ליטל, המנכ"ל של ליטל ושות', יצר יותר מ-5,500 אחוז גידול בשלוש שנים והיה מס' 1 ברשימת ה-500 Inc. הוא עשה זאת בחברה העוסקת בעיבוד תשלומים. לא חדשנות ה"י-טק. הוא פשוט שיפר את השיטות של החברה שלו וחיבר אנשים יחד.

כל אחד מאיתנו יכול להציג אותן מנהיגות וחדשנות כפי שיזמים ידוענים עושים. כל אחד יכול להיות "חדשן בכל יום" ולהביא לשוק רעיונות חדשים.

עם זאת, לא מדובר רק ברעיונות - לכל אחד יש רעיונות. זה מוכיח כי יש רעיונות המבדילים בין החדשן לחולם.

**לפניכם מספר טיפים איך להיות חדשן בכל יום וליצור ערך מדהים לארגון שלכם.**

• **היו מומחים** - הכירו את התחום שלכם, המקצוע או השוק מכל הכיוונים. עם יותר ניסיון תראו יעילות והזדמנויות.

• **היו סקרנים** - הסתכלו על כל דבר שאתם יודעים מתוך העיניים של אדם מבחוץ. שאלו שאלות פשוטות. גלו למה



## לכל איש יש שם

מאת אורנה רודי, יועצת לניהול קריירה  
ornarudi@netvision.net.il

אז מה עושים? כל מי שחושש שיש לו שם בעייתי, שירוך למשרד הפנים להחליף אותו? לעיתים הפתרון הרדיקאלי הזה עובד (אם כי מדובר בצעד רגשי לא קל), ולעיתים גם זה לא תמיד עוזר, שהרי צריך לצלוח גם ראיון עבודה. שם כבר קשה יותר להסוות צבע עור, חזות חיצונית, מבטא או כל סממן אחר, במיוחד לא מעיניהם של גזעניים "כבדים" (זה המקום לשער שהמנהלת מהסיפור הקודם הצליחה למרות "עברה", בין השאר משום שהיא חפה מכל מאפיין שיסיגר את מוצאה, פרט לשם נעוריה). לפעמים, כש"הבעיה" היא בשם הפרטי, אפשר לעקוף אותה על ידי שימוש בשם כינוי. למשל 'אירה' במקום אירינה, או 'זיגי' במקום זליג.

שם מהווה מחסום תדמיתי במיוחד בשלבים מוקדמים יותר בקריירה. בראשית הקריירה, בהעדר ניסיון תעסוקתי מבוסס, קשה יותר להתחרות מול מועמדים עם השם הנכון. מראש יעדיפו לזמן אותם לראיון עבודה. לעומת זאת בשלבים מתקדמים יותר, אם כבר הצלחת לצבור רקורד מקצועי ו/או ניהולי מרשים שכולל הצלחות מוכחות, יותר קל "לסלוח" לך שלא נולדת בצבע הנכון, במדינה הנכונה, במין הנכון (או בקיצור, שאתה לא גבר, יליד הארץ, ממוצא אשכנזי ובגיל המתאים).

הבשורה הטובה היא שבעזרת התנהלות נכונה אפשר לחצות גם את המחסום הזה. הוא לא יותר קשה ממחסום המין, הגיל, המצב המשפחתי, המראה חיצוני או כל נחיתות תדמיתית אחרת.

ולפני שאתם דוחים את טיעון הגזענות על הסף, תציצו ברשימת חברי ההנהלה בחברה בה אתם עובדים ותבדקו כמה עולים חדשים, מזרחיים, דתיים, או נשים מסתובבים שם (שלא לדבר, רחמנא לצלן, על אתיופים).

**פורסם לראשונה בגלובס.**

כמה פעמים אמרתם או שמעתם את המשפט "עזבו שטויות. אנחנו לא בשנות החמישים, השם לא משנה. מה שקובע בחיים זה הכישורים. מי שטוב מצליח ומי שלא, לא. ממש לא חשוב איך קוראים לך".

אני שומעת את הטענה הזו, בגרסה כזו או אחרת, לפחות פעם בשבוע, ובכל פעם נדהמת מחדש, במיוחד שהדוברים הם אנשים משכילים, מצליחים, נאורים. אני שבה ושואלת את עצמי איך זה יכול להיות? אנחנו לא חיים באותה מדינה?

מעניין איך הם היו מתמודדים עם אין סוף סיפורים כדוגמת הסיפור של מנהלת בכירה בחברת היי-טק. והסיפור שהיה כך היה. במהלך הרצאה בפני מנהלים מקהיליית ההיי-טק, עלו קריאות התנגדות, תמיחה וביטול מהקהל שהתעקש ששם לא רלוונטי להצלחה בקריירה וגו'.

פתאום קמה בחורה כבת 35 שעלתה בילדותה ממדינות חבר העמים, וביקשה לספר את סיפורה האישי. "חודשים ארוכים חיפשתי עבודה ולא קיבלתי כל תגובה לעשרות 'קורות חיים' ששלחתי. כבעלת מודעות פמיניסטית, אני עדין נושאת את שם נעורי, וסירבתי להאמין שהוא מהווה מחסום גם אחרי 20 שנה בארץ, שירות צבאי כקצינה, שני תארים מאוניברסיטת תל אביב וניסיון תעסוקתי מרשים. בלי שמחה בלב, שיניתי את שם המשפחה לשם משפחתו של בעלי (שהוא שם ישראלי מובהק. א.ר.), ומיד הוצפתי בהצעות מחברות רציניות. תוך שבועיים התקבלתי לתפקיד ניהולי בחברה גדולה, ותוך שלש שנים התקדמתי לתפקיד סמנכ"ל".

בזה אחר זה התחילו להגיע דוגמאות נוספות מהקהל. "גם הגיס שלי / אח שלי / דודה שלי, מצאו עבודה רק אחרי ששינו את השם מככה לככה". בכל המקרים דובר בשינוי שם מקורי שמרמז על מוצא, לשם ישראלי נייטרלי. העדות הבועה ביותר באה ממנהלת גיוס בחברת השמה מובילה, שסיפרה שיש חברות שמבקשות במפורש "אל תשלחו לנו רוסים" (או דתיים או אמהות... או כל גחמה גזענית אחרת).



## 13 שאלות למיקסום מאמצי הגיוס שלכם

### מאת ד"ר דיויד לי, ERD

מחויבות של עובדים מהתחלה דורשת יותר מאשר רק תקשור של "זה מה שאנחנו, ולמה אנחנו חברה נפלאה". היא חייבת לכלול גם "זו הדרך בה אנו עוזרים לך לגרום לכל זאת לקרות". תקשור אמירה זאת חשוב במיוחד אם אתם רוצים למשוך ולשמר עובדי דור 4, הנותנים עדיפות גבוהה מאוד לעבודה שמשפיעה ועל היכולת ליצור הבדל.

**5. האם אנו אוספים ומשתפים סיפורים?** - חברות גדולות מתקשרות את גדולתן דרך סיפורים גדולים. גדולה מתקשרת לא דרך מצגות פאורפינט, טבלאות וגרפים, אלא דרך סיפורים הנוגעים בלב ומלהיבים את הדמיון. אחד הדברים הטובים ביותר שאתם יכולים לעשות לשדרוג תוכנית הקליטה שלכם, הוא לאסוף סיפורים מעובדיכם על חוויות שהיו להם, הכוללות את האישיות המיוחדת של החברה שלכם. שדרו איך זה לעבוד בחברה שלכם; הציגו את הדברים הגדולים שהחברה שלכם עושה; והדגימו איך עובדים עושים הבדל. שתפו זאת עם מגויסיכם החדשים. וטוב מכך, הביאו אנשים שסיפרו לכם סיפורים אלה כדי לשתף איתם. ביצוע הדבר משיג מספר מטרות שימושיות: יוצר תוכניות קליטה יותר מעורבות ומעוררות השראה; מתקשר לעובדים נוכחיים שהם חלק חשוב בעזרה לעובדים חדשים להשתלב; ונותן לעובדים מהשורה הזדמנות להיות כוכבים ומנהיגים לא רשמיים.

**6. האם אנו עושים את תוכנית הקליטה שלנו למעניינת ואינטראקטיבית?** - תוכניות קליטה רבות, אם לא כולן, מעניינות כקליפת השום. פרט להיותן משעממות, הן שולחות מסר מפריע לעובדים החדשים. תוכניות כאלה אומרות "הצטרפת עכשיו לחברה שלא יודעת איך לעשות דברים נכון". יש המון מידע זמין על איך לעשות לימוד למהנה ואינטראקטיבי, כך שאין לסלוח לגודש נתונים מיושנים ומשעממים.

**7. האם אנו עושים את התהליך שלנו לממוקד בעובד או ממוקד במעסיק?** - קחו דוגמאות מספר הנהלים של חברות שירות לקוחות גדולות: עצבו את חווית הלקוח מנקודת המבט של הלקוח. במקרה זה, נתחו את תהליך הקליטה שלכם מנקודת המבט של המגויס החדש. כאשר נמצאים זמן מה באותה חברה, קל לשכוח איך זה היה לא לדעת מה קורה, אל מי לפנות לעזרה, והרצון לא להיראות

אם אתם רציניים בדבר שדרוג תוכנית הכוונת מגויסים חדשים ותהליך הגיוס שלכם ככלל, לפניכם 13 שאלות שעליכם לשאול.

הציגו אותן לעצמכם, למחלקת HR שלכם, לצוות ההנהלה שלכם, וחשוב ביותר - לעובדיכם החדשים.

**1. האם אנו יוצרים למגויסינו החדשים תחושה של "ברוכים הבאים"?** - נתחו צעד אחר צעד את הימים הראשונים בתפקיד אותם חווים עובדים חדשים.

האם אתם עושים דברים שמתקשרים "אנחנו שמחים שאתם כאן", או האם זה יותר "בסדר, התחילו לעבוד, יש לנו דברים לעשות כאן...". שאלו מגויסים חדשים שכבר בתפקיד חודש או חודשיים, כמה טוב הם הרגישו ביום הראשון, בשבוע הראשון, בחודש הראשון. שאלו אותם מה גרם להם להרגיש בנוח, ומה תוכלו לעשות כדי ליצור חוויה יותר מקדמת בברכה.

**2. האם אנו משרים גאווה?** - היישום הראשון של שאלה זאת דורש כנות מוחלטת. בדקו כמה טוב מתנהלים תוכנית ההכוונה ותהליך הקליטה הכולל. האם הם מעמיקים, מאורגנים, משכנעים ומתקדמים, או האם הם רשלניים, בלגן מאורגן? מרבית הארגונים מוכנים לרמה נמוכה של מקצועיות ועילות בתהליך הקליטה שלהם - שלא היו מוכנים לקבל לעולם בפעילויותיהם הכוללות. אם אתם רוצים ליצור תחושת השראה על מגויסים חדשים, הבטיחו שתוכנית הקליטה שלכם תאפשר להם לדעת שהצטרפו לחברה גדולה.

**3. האם אנו מחברים אותם עם התמונה הגדולה?** - ככל שמגויסים חדשים מבינים את המשימה, החזון, היעדים והייחודיות של הארגון שלכם, כך הם יהיו מעורבים ומחויבים מההתחלה. אם במרכז תוכנית הקליטה שלכם יש חוקים, תקנות ופרטים לוגיסטיים, אתם יכולים להיות בטוחים שהיו להם מחשבות שניות על בחירתם במשרה. תוכניות קליטה שלא מדגישות את התמונה הגדולה, מפחיתות את הערך הגדול ביותר שמגויסים חדשים מביאים למעסיק החדש שלהם: התלהבות והתשוקה ליצור הבדל.

**4. האם אנו מראים להם כמה הם חשובים?** - יצירת



מנטליות "בלע את הכל" ו"טבע או שחה", מגויסים חדשים לומדים במהירות שטוב יותר לסתום את פיותיהם. מעסיקים לעולם אינו שומע מה הוא עושה שגורם לניכור מצדם של מגויסים חדשים (עד לראיון הפרידה, ולעתים קרובות גם אז לא). חברה אחת המקיימת הקטינה תחלופה מ-200% ל-8%, בחלקו ע"י מיסוד מה שהם קוראים לו "ראיון כניסה". אחרי ניתוח נתוני התחלופה, הם גילו שמרבית המגויסים החדשים עזבו בתוך 9-180 יום מתחילת חווית העובד שלהם. כך שבמקום לחכות ולגלות למה הם עוזבים בראיון היציאה, החברה החליטה למנוע את העזיבה. היא עשתה זאת ע"י מיסוד ראיון כניסה, המתקיים לפני נקודת הסף של 90 יום, כך שיוכלו לגלות מה העובדים החדשים שלהם צריכים, איך הם יוכלו לעזור להם להצליח, וכו'.

**12. האם יש לנו תוכנית חניכה יעילה?** - תוכנית טובה גם מאפשרת לאדם את ניצחון החניכה (מנטוריו), מאחר שהכרה ממלאת תפקיד מרכזי במעורבות עובד. חניכה גם מספקת ערך עצום לעובדים נוכחיים, מפני שהיא נותנת להם הזדמנות לפתח כישורי קואצינג, פיקוח ומנהיגות. בהתחשב בכך שפיתוח אישי והרחבת מערך כישורים הם עדיפויות גבוהות במיוחד לעובדים של ימינו, תוכנית חניכה גם עוזרת למאמצים לשימור והגברת מעורבות עובדיכם הקיימים.

**13. האם אנו עוזרים למנהלים למלא את חלקם היטב?** - כפי שמחקרים הראו, כאשר מדובר במעורבות עובדים וביצועיהם, הכל קשור לבוס. יותר מאשר כל גורם אחר המשפיע על מעורבות עובדים וביצועיהם - מנהלו של עובד ממלא את התפקיד החשוב ביותר. עזרה למנהלים להבין איך ליצור חוויית עבודה חיובית, פרודוקטיבית, ומלאת השראה, אינה רק הבסיס לסביבת עבודה עתירת ביצועים; היא גם הכרחית אם רוצים לבצע תהליך קליטה יעיל. אם HR רק מבקש ממנהלים לעזור למגויסיהם החדשים להתחיל, בלי לעזור להם לעשות זאת נכון, הם לא יעשו זאת. ודאו כי מנהליכם מקבלים הדרכה, תמיכה רשימות תיוג וכו', כך שיכסו את כל הנקודות.

כעובד הדורש תחזוקה רבה. לתכנון התהליך שלכם מנקודת המבט של המגויס החדש, שאלו אותו מהי נקודת המבט שלו. חברות חכמות עושות זאת. הן מבקשות בקביעות משוב מעובדים חדשים על איך לעשות את תהליך הקליטה שלהן ליותר ידידותי למשתמש, ואיך לענות ביתר יעילות לצרכים של עובדיהם החדשים.

**8. האם פיצלנו את תוכנית הקליטה שלנו לחתיכות קטנות?** - חשבו על זמנים בהם סבלתם מתוכניות קליטה שהיו מרתונם של מידע חדש. כמה זכרתם מכך? עד כמה התרשמתם מהמעסיק החדש שלכם? ידעתם שזו הייתה דרך טיפשית ולא יעילה לחלוק מידע. למגויסיכם החדשים תהיה אותה דעה. כפי שמנהל חכם אחד שראיינתי אמר: "העובדים של היום, כמו שאתה מדרג אותם, כך הם מדרגים אותך". ע"י פיצול תוכנית הקליטה שלכם לחתיכות הניתנות לעיכול, לא רק שאתם מתקשרים "אנחנו חברה שעושה את הדברים נכון", אתם גם מתקשרים "אכפת לנו ממך, ואנחנו מכבדים אותך מספיק כדי לחסוך ממך חווית הכשרה גרווע וחסרת הגיון".

**9. האם אנחנו מורידים מידע רב ככל האפשר לתוך האינטר-נט שלנו (או שווה ערך לא-דיגיטלי אם אין לכם אינטר-נט)?** - האם מישוה נתן לכם אי-פעם הנחיות מפורטות שלב אחרי שלב, ימים, שבועות או חודשים לפני שהייתם זקוקים להן בפועל? כמה זה עזר לכם? ע"י הפיכת מידע רב ככל האפשר לזמין על בסיס של לפי דרישה, אתם יותר יעילים. פעם נוספת אתם מתקשרים למגויסים חדשים שאתם יודעים לעשות את הדברים נכון.

**10. האם אנחנו מקלים על מגויסים חדשים לקבל את המידע הדרוש להם?** - קיומו של אינטר-נט מקיף נותן למגויסיכם החדשים תחושה רבה יותר של ביטחון שהם יכולים למצוא את המידע שהם צריכים כאשר הם צריכים אותו. זה, בשילוב עם התרבות האומרת כי זה בסדר לבקש עזרה, מפחית את המועקה של שהייה בסביבה חדשה, בלי להכיר את הקשרים, אך גם לא לרצות להיחשב כקוף ב... האם יש לכם בסיס ידע מקיף ותרבות "שמחים לעזור לך" ידידותית? אם כן, עובדיכם החדשים לא מבזבזים זמן יקר ואנרגיה על השאלה איך ימצאו את המידע הדרוש להם.

**11. האם אנו מקלים על מגויסים חדשים לספר לנו איך הם מרגישים ואיך אנחנו מתנהגים?** - בחברות עם

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





## המשתמטים וגבולות האפליה התעסוקתית

מאת שוקי שטאובר  
www.shukistauber.co.il

האישית של מקבל ההחלטה, ואין לה קשר עם המידה בה יכול המועמד לבצע כראוי את המשימה המיועדת, אפשר שיש בה מרכיבים של אפליה. אפליה שמקורה בהשקפה שונה, או דרך חיים שאינה נראית למעסיק הפוטנציאלי.

אגסי היה מודע לדבר. בשיחות שנערכו עמו ופורסמו בתקשורת אמר כי הוא נאמן לגישתו, וכי מצדו שיתבעו אותו על כך.

עם זאת, קשה מאד יהיה להוכיח מה באמת השפיע על החלטתו של מעסיק כמו אגסי. רשויות אכיפה רלוונטיות, אם מישוה בכלל יטרח להפעילן, יתקשו לחדור לנבכי מוחו. שהרי מעסיק כזה תמיד יוכל לטעון טענה של טעם ולפיה השתמטות משירות צבאי יכולה להוות במקרים רבים מדד ראוי לאי הצלחה בתפקידים רבים.

מעסיק כזה יכול לטעון, למשל, כי ההשתמטות היא

איש העסקים ראובן אגסי, בעליה של חברת קוויקסופט, קרא ללא מכבר להנהלות של חברות אשר הוא מכהן בדירקטוריונים שלהן, להימנע מלהעסיק עובדים שהשתמטו משירות צבאי, כולל כאלו שהדירו רגליהם משירות לאומי, או שירות אחר, חלופי, למען הכלל. לקריאתו של אגסי הצטרפו באחרונה מעסיקים נוספים.

האם יש בכך משום אפליה בקבלה לעבודה? מבחינה משפטית אין מניעה לשאול אדם אם שירת בצבא; ואם לא שירת, ניתן לשאול אותו מדוע לא?

כעת מגיעה, להערכתנו, סוגיה מורכבת יותר, זו האמורה לבחון את האופן בו מידע המתפרש כהשתמטות משירות צבאי משפיע על החלטה שלא לקבל את המועמד לעבודה.

אם ההחלטה נפלה משיקול שמקורו בתפיסת עולמו

## 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





טיעונים כמו אלו יקשו מאד על מועמד כלשהו לטעון כי הופלה רק משום שלא שירת בצבא. הוא יוכל לטעון זאת רק אם המעסיק יאמר לו במפורש כי הוא לא מתקבל לעבודה רק בגלל שהשתמט.

ואפילו במקרה כזה, כלל לא בטוח שאותו מועמד אמנם יזכה בתביעתו. כי אפשר שזכותו של מעסיק היא להעסיק רק עובדים בעלי רקע מסוים. זאת משום שניתן לטעון כי בבחירת עובדים לא ניתן להתייחס רק ליכולת לבצע כראוי את התפקיד המיועד, אלא יש לבחון גם את יכולת ההשתלבות הכוללת במרקם החברתי של מקום העבודה.

כפי שהוסיף ואמר לי עו"ד בכר, בעצמו יוצא יחידה קרבית: "יותר נעים לקלוט לעבודה אנשים שתרמו למדינה. הם ראויים להתייחסות יותר אוהדת מצדנו".

פורסם לראשונה ב - YNET.

בעיניו ביטוי לאי רצון ליטול אחריות, תכונה חשובה מאד למילוי התפקיד המיועד, אליו ביקש להתקבל המועמד המשתמט'.

הוא יוכל לטעון כי מי שמוכן כי אחרים ישאו בנטל במקומו אינו מתאים לעבודה אצלו, המושתתת על שיתוף פעולה וסיוע הדדי. הוא יוכל גם לטעון כי אופי היחידה לה יועד המועמד דומה להתנהלותה של יחידה צבאית, ולכן לניסיון הצבאי של עובדיה ולהווי שנוצר בקרבם, יש משקל רב בהצלחתה.

רק לאחרונה אמר לי בעניין זה עו"ד רובי בכר, שותף מנהל של אחד ממשרדי עורכי הדין הגדולים בארץ (פישר, בכר, חן, וול, אוריון ושות'): "אנחנו לא מסתכלים רק על הצינונים בלימודי משפטים, אלא על העשייה הכוללת של המועמדים לעבודה אצלנו, כולל הרקע הצה"לי שלהם. לדעתי, מי שמילא תפקידי פיקוד בצבא עבר כור היתוך שהכשיר אותו לעבוד עם אנשים ולהתמודד עם לחצים".

## איך לזהות את כישרון המכירות הנכון עבור החברה שלכם

### מאת לי זלץ, ERD

חזקים, כמו גם מישהו המוכר על בסיס ערך. הקבוצה נאנחה בהקלה מאחר שאנשיה חשבו ששחררתי אותם מהעול.

לא כל כך מהר! שאלתי אותם איך הם יכולים לגייס כישרונות כדי לעמוד בקריטריונים אלה. איך יכולים מגייסים לתרגם אותם לפרויקט בו יוכלו לחדד את גישתם ולייצר את המועמדים המתאימים? ההקלה נעלמה מהחדר, והוחלפה בחרדה.

גיוס איש מכירות הנו שווה ערך עסקי לקיום חתונה, חתונת מכירות. הופעה יכולה להספיק ליצירת הקשר, אך בלי התאמה עמוקה של צרכים וערכים, עתיד הנישואים לזט בערפל.

למה זה חשוב? ההוצאה על תחלופת אנשי מכירות הנה באמת עצומה. אפשר למדוד עלות של תחלופה, גיוס והדרכה, אך איך נותנים ערך לנזק הנגרם ע"י שליחת איש מכירות חדש לאותם לקוחות שוב ושוב? "היי, אני בני, איש המכירות המייצג השבוע את המוצרים שלנו. אני כאן כדי לעזור לך בכל צרכיך".

הדרך בה יכולים מעסיקים להימנע מאסון זה היא לפתח פרופיל של איש המכירות האידיאלי שלהם. לשם כך צריך הצוות הניהולי לשתף פעולה ולגלות כנות ביחס לתהליכים

לאחרונה דיברתי עם קבוצה של מנכ"לים על דרכיה גיוס שלהם בתחום המכירות.

הבאתי להם דוגמא והעליתי שאלות רלבנטיות כמו האם החברה שלהם הנה סטארט-אפ או חברה מוכרת בשוק, האם הם ממוצבים כספקי תמורה גבוהה/ערך גבוה, ושאלות ספציפיות נוספות לכל אחד מהם.

הם הבינו כי מציאת איש מכירות כוכב אינה תרגיל חד-ממדי, אלא דורשת מהחברה להסתכל פנימה כדי לקבוע את הכישורים הדרושים והתכונות של מי שיהיה איש מכירות מצטיין בסביבה שלהם.

חברות משקיעות אלפי, אם לא עשרות אלפי דולרים, בקביעה מיהו הלקוח האידיאלי שלהן. הן שוכרות חברות העוזרות להן לנתח את גישתן ולזהות את קהל המטרה, כמו גם איך להגיע אליו. כאשר ביקשתי מהמנכ"לים לחלוק איתי את התכונות של הלקוח האידיאלי שלהם, הרגשתי כמו מארחת במשחק, והתשובות עפו באוויר ללא הרף.

הפסקתי אותם וביקשתי מהם לשתף אותי עתה בתכונות של איש המכירות האידיאלי שלהם. אחרי ששמעתי את השקט שלהם ואת הצרצרים בחוץ, חלקתי איתם תכונות אותן שמעתי לעתים קרובות על אדם אידיאלי זה: מאוד אסטרטגי, מכוון פתרונות, מנוסה, ובעל כישורי מכירה



**תכונות ארגוניות**

- עד כמה גמיש צריך להיות אדם כדי לשרוד בסביבה שלכם? חשבו על כך במונחים של כמה פעמים הארגון משנה את התגמול ו/או את הטריטוריה?
  - מהי גישת ניהול המכירות? האם מנהל המכירות הנו מאמן מעשי או משגיח מרחוק על הביצועים?
  - מה אתם רוצים ללמד איש מכירות? המוצר? לקוחות פוטנציאליים? מיצוב המוצר?
  - מה אינכם רוצים ללמד איש מכירות? מכירה אחד לאחד? איתור לקוחות פוטנציאליים?
  - איזה מטען ארגוני יש לחברה שלכם? מה הדברים המוזרים שיהפכו הצלחה של איש מכירות בסביבתכם לאתגר? האם יש עובד בעייתי בחברה שלכם? האם יש תקלות טכניות ההופכות את מכירת המוצר למאתגרת? זה דורש בחינה מעמיקה וכנות.
- עם השלמת תרגיל זה אתם מוכנים ליצור את פרופיל איש המכירות האידיאלי שלכם, הנראה כך:

**אנחנו רוצים איש מכירות המנוסה במכירה של:**

- מוצר עם התכונות הבאות...
  - בתהליך קנייה הכולל...
  - עבור חברה המאופיינת ע"י...
- עכשיו, כאשר יש לכם פרופיל עבור איש המכירות האידיאלי שלכם, אל תשמרו אותו בסוד. ודאו כי לכל צוות ההנהלה שלכם יש עותק שלו.
- שתפו אותו עם מגייסים כך שיוכלו לספק מועמדים המתאימים לו.
- פתחו שלבי ראיונות המאפשרים לכם למדוד אם מועמדים אלה עומדים בפרופיל. נסחו שאלות ראיון החושפות תחומים אלה.

והקשרים בתוך החברה. יש שלושה רכיבים עיקריים: מאפייני מוצר, תהליכי קנייה, והתכונות הארגוניות. מענה על השאלות הבאות עבור כל רכיב יעזור לכם לפתח פרופיל זה.

**מאפייני מוצר**

- מהו האופי של המוצר הנמכר? האם הוא מוחשי, מופשט, או קונקרטי?
- מהו האופי של יחסי הקנייה? האם זו עסקה חד-פעמית או עסקה מורכבת או חוזרת על עצמה?
- האם המוצר הנו רכיב של משהו רחב יותר (נישה), או שזהו פתרון מקיף?
- עד כמה מוכרים המוצר והחברה בשוק של הקונים שלכם?
- איך המוצר מתומחר ביחס לתחרות?

**תהליכי קנייה**

- מהן ציפיות איש המכירות ביחס ללקוחות פוטנציאליים? האם אתם יוצרים לידיים, או שהוא צפוי ליצור אותם בעצמו?
- עד כמה ממושך תהליך הקנייה?
- האם זהו מוצר מדף, או האם הוא דורש מאיש המכירות לבנות באופן יצירתי את הפיתרון?
- באיזה רמה מתבצעת החלטת הקנייה? מיהם השחקנים הקונים האחרים שמשפיעים על החלטת הרכישה?
- איזו תמיכת מכירות זמינה לאיש המכירות? האם הוא נדרש ללכת מקצה לקצה, או שהוא נדרש רק לטפל בחלקים מסוימים של התהליך?



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



## איך לגרום לארגון שלכם לבלוט

### מאת קווין ווילר, ERP

לעשות זאת. מגייסים צרכים למצוא דרכים כדי להפוך את חווית הגיוס ליותר מערבת והרבה יותר כייפית.

#### הפכו גיוס לכייף

עבור מרביתנו, חיפוש עבודה וראיון הנם מבלבלים, מלחיצים, ואיטיים להחריד. מגייסים טובים יהפכו את אתרי הקריירה שלהם לכאלה המציגים את היבטי הכייף של מקום העבודה. אתרים אלה יציעו סיורים המתבצעים בדרך מהנה ומעניינת. הם ישפרו את מידע המשרה ע"י כך שעובדים ידברו על מה שהם עושים בתפקיד.

אפילו אירועי גיוס יכולים להיות בידור עבור מועמדים. ניתן לארגן אירועים המקבצים יחד מועמדים, גורמים להם לצחוק ולהיות מעורבים. חברת התעופה סאות'ווסט משתמשת בהומור וידעת איך לבדר גם נוסעים בטיסותיה וגם את עובדיה הפוטנציאליים. גם דיסני אלופה בכך. אנשים זוכרים חוויות הומוריסטיות, וממשיכים לחשוב באופן חיובי על החברה המספקת אותן.

#### הפכו גיוס לחינוכי

ע"י אספקת חוויות למידה, סמינרים חופשיים, פיתוח באתר, או אירועים אחרים, אתם יוצרים תחושה של חיבור, ומתחילים לקשור את המועמדים לארגון שלכם. מועמדים סופגים מידע וזוכים בתובנות לתוך התרבות וסביבת העבודה של החברה שלכם, פשוט ע"י השתתפות בכיתה או בפעילות אחרת באתר.

זו יכולה להיות דרך מצוינת להציג איך החברה שלכם שונה מחברה אחרת בתחום דומה.

#### הפכו גיוס ליצירתי

הפכו את המועמדים למעורבים ע"י עשיית משהו שונה ומשפיע. משחקי מחשב הם צורה של חוויה אסקפיסטית. כל מי ששיחק משחק מחשב יודע כמה קל להיספג לחלוטין לתוך הדרמה המתפתחת. מגייסים יכולים ליצור פעילות המערבת מועמדים באופן אינטנסיבי בארגון או עם אנשים בארגון. יש חברות המשתמשות בפעילויות חוץ בנות-צוות ליצירת חוויות כאלה, אך אפשר גם לפתח סיור אינטראקטיבי מבוסס אינטרנט בחברה, הדורש מהמועמדים לבצע בחירה ולהיות מעורבים. מגייסים יכולים לזכות בהבנה הרבה יותר טובה על מה מניע ומעניין מועמדים, ע"י מעקב על הבחירות שלהם. אך בעוד הם מעורבים בחוויה, הם לומדים על התרבות החברה שלכם

בידול הארגון שלכם מאחרים בעיני מועמדים, הופך לאתגר שלנו כמגייסים. יותר ויותר קשה לגייס רק על בסיס שכר או הטבות, או אפילו היתרונות של משרה מסוימת. כאשר כולם מציעים כמעט אותן חבילות, משוכללות ומותאמות ככל שיהיו, איך יכול ארגון לזכות ביתרון תחרותי בגיוס? באיזה כלים או טכניקות יכולים מגייסים להשתמש - שאינם מסתמכים רק על שכר או הטבות?

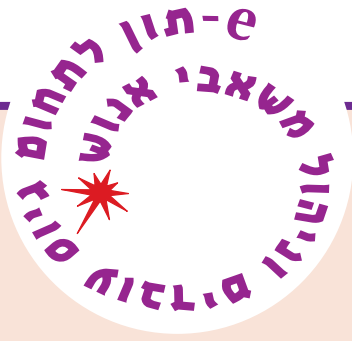
אחד השעורים של העשור הקודם הנו כי דברים מוחשיים כמו שכר, גודל המשרד, או רמות הטכנולוגיה אותן מקבל העובד, הופכים לפחות חשובים מאשר החוויה והמעורבות אותם הם ימצאו כאשר יהיו בעבודה. מועמדים יותר ממוקדים היום במטרה ובאופי של עבודתם, מאשר בתכונות אחרות. וזה כנראה בולט יותר אצל מועמדים מדור Y.

אפילו מחוץ לתחום העבודה והגיוס אנו יכולים לראות היכן חוויה הנה יותר חשובה מאשר מוצר. רשת סטארבקס, לדוגמה, לא מוכרת רק מוצר; היא מוכרת בעצם "חוויה" בנויה סביב כוס קפה. לקוח נמשך לסטארבקס מפני שהרשת יצרה סביבה מותאמת לשיחת אקראי, לקריאה שקטה, או למפגש עם חבר. אפשר לקנות עוגיה או קרואסון, ספל קפוצ'ינו או אספרסו, או סתם קפה אמריקאי רגיל. לקפה ולספלים שמות ממותגים, והלקוחות משלמים בשמחה פרמיה עבור הקפה.

בישראל, אותו דבר נכון בדיוק ברשתות הקפה שלנו, וכן נכון הדבר בארה"ב לרשתות חנויות הספרים בורדרס או ברנס אנד נובל, אשר מציעות הרבה יותר מאשר ספרים. הן מציעות בידור והתרגעות. הן יוצרות סביבה בה יכולים סטודנטים להכין שיעוריהם, ויוצרים יכולים לחבר שם ספרים ומאמרים. הם מציעים מוזיקה חיה, הקראות, קפה ומיני מזון אחרים, ומבחר עצום של מגזינים ועיתונים (הרבה יותר נגישים מאשר בספרייה ציבורית, ועדיין חינם).

רשת בתי הכל-בו נורדסטרום מציעה מוזיקה חיה מנוגנת על פסנתרים גדולים, וכן ברים של יין וקפה לקונים. זבן יחיד, העובר עם הלקוח ממחלקה למחלקה, מציע ייעוץ, הצעות בנושאי צבע וסגנון, והופך את מסע הקניות לאישי. המחיר גבוה, אך כך גם החוויה.

בעוד כל דור אוהב הנאה ובידור, זו הציפייה של דור Y. עבודה צריכה להיות מהנה מערבת, ובעלת משמעות. הם רוצים לעבוד במקומות בהם אנשים עובדים קשה אך נהנים



את הסביבה. גוגל, יאהו! וארגונים רבים אחרים יצרו סביבות כאלה, והן מהוות בפני עצמן גורמי בידול.

השורה התחתונה פשוטה. צריך יותר מאשר הצעה טובה, שכר טוב, ומשרה טובה כדי למשוך מועמדים ולגרום להם לומר כן.

מגייסים מוצלחים צריכים יותר ויותר להשתמש בכלים משווקים טובים, וללמוד מהשיעורים של העולם העסקי. יצירת חוויות הנה דרך זולה לבדל את החברה שלכם ולשפר את הצלחתכם בגיוס.

ואנשיה כמעט בלי להרגיש שהם עושים זאת.

#### הפכו גיוס לחושני

משיכה לחושים. זהו התחום בו בורדרס וסטראבקס שולטות באופן מושלם. ספרים, קפה, מוזיקה, חברים, ריחות וצבעים מתמזגים לחוויה אסתטית בה נמצא רמה זו או אחרת של הנאה.

מגייסים יכולים להשתמש בסביבה הארגונית ככלי גיוס חשוב. אם לחברה שלכם יש מדשאות יפות, בניינים חדשים ומרווחים, קפטריה יפה, חדר כושר, מעון יום, אתם יכולים לתפור סיור אטרקטיבי לצד האסתטי של המעומד, ומציג

## One1 תבצע אבחון ומיון עובדים באמצעות הפתרון הממוחשב Intercat של פילת

מיידי וכן קבלת פרשנות ותמיכה מקצועית של יועצי פילת בזמן אמת.

ב-One1 אומרים כי מערכת ה-INTERCAT מאפשרת למערך משאבי האנוש ב-One1 ליעל ולשפר את מערך הגיוס בחברה באמצעות סינון ראשוני יעיל הנעזר במבחנים ממוחשבים המבוססים על הניסיון הרב של פילת בתחום המיון והאבחון. המערכת מאפשרת לחברה ולמועמד לבחון ולדעת את מידת ההתאמה הראשונית בזמן קצר, מדויק יותר ומיידי.

דרור שפר מנכ"ל פילת, מסביר: "מערכת האבחון והמיון INTERCAT פותחה על מנת לענות על הצורך הבסיסי ההולך וגדל של חברות, לערוך מבחני מיון ואבחון ראשוניים יעילים, על מנת לחסוך בזמן ומשאבים ולהגדיל את האפשרות למציאת עובד מתאים במינימום זמן".

חברת One1, אחת מחברות שירותי ה-IT הגדולות בישראל, בחרה במערכת ה-INTERCAT של חברת פילת, לצורך מיון ואבחון ראשוני של מועמדים לתפקידי מהנדסי תוכנה, אנשי תשתיות ומטמיעי תוכנה. מערכת ה-INTERCAT שפותחה ע"י הצוות המקצועי של פילת, מספקת פתרון כולל לאבחון ומיון ראשוניים באמצעות סידרת מבחני כישורים המבוצעים באופן מקוון ממחשבי חברת One1. המבחנים שהותאמו במיוחד לדרישות חברת One1, כוללים מבחני כישורים ספציפיים הדרושים לאנשי פיתוח תוכנה.

המבחנים הקיימים במערכת בודקים בין היתר חשיבה לוגית, ערנות לפרטים, יכולת למידה, חשיבה אנליטית וכן מבדק אישיות שמבוסס על שאלון של דיווח עצמי המונה מספר רב של תכונות אישיות כגון: יכולת להשתלב בצוות, מסגרתיות, שמרנות, יצירתיות, התמדה תעסוקתית ועוד. מערכת ה-INTERCAT מאפשרת קבלת תוצאות באופן

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



## גב מערכות תגייס עד סוף 2008 כ- 50 עובדים מומחים בבדיקות תוכנה (QA) ו-ERP

- עיקריים לביצוע הפרויקטים שהחברה תומכת בהם:
- הורדת עלויות תפעול של החברות והוזלת ההפקה של מסמכים שונים, תוך התמקדות בעולם האינטרנט והמדיה הסולרית.
  - הורדת העומס על מרכזי התמיכה הטלפונית, תוך כדאי מעבר לשימוש באמצעים חלופיים כמו אינטרנט או סלולר.
  - הכנסת שירותים חדשים המאפשרים לחברות להגדיל את המחזור הכספי המתקבל מהלקוחות הקבועים של החברה.
  - הגדלת טיב השרות הניתן ללקוחות, אם על ידי קונסולידציה של שירותים, הגברת המהירות במדיות השונות או העברתם להיות זמינים באינטרנט/סלולר.
  - איחוד של קווי מוצר שונים לחבילות אטרקטיביות ללקוחות כמו טלפון קווי, טלפון סלולרי, אינטרנט וכבלים, במה שמכונה ONE STOP SHOP.
  - שיפור ביצועי המערכות, תוך כדאי שמירה על מערכות פתוחות ויציבות המסוגלות להתחבר בצורה גמישה לסביבה האופרטיבית בה הן פועלות.
- חברת גב מערכות, המתמחה בתמיכה בפרויקטים מורכבים של מערכות קריטיות בארגונים, תגייס עד סוף שנת 2008 כ- 50 עובדים המתמחים ב-QA ידני ואוטומטי ומומחי ERP עבור פרויקטי SAP ו-Oracle Applications.
- תחזית הגידול של גב מערכות, המעסיקה כיום 130 אנשי מקצוע, הנה להגיע עד 300 עובדים בתוך שנתיים וחצי.
- גדי בן-חורין, מנכ"ל גב מערכות, אומר: "מנהלי פרויקטים עתירי תוכנה ומורכבים בסדר גודל כזה חייבים להיות מעורבים בכל פרט בפרויקט, וזאת על מנת לפתור את הבעיות כשהן קטנות וקלות לפתרון. גב מערכות על 130 המומחים שהיא מעסיקה כיום, מרגישה מחויבת ללקוחותיה ולתמיכה מקצועית בפרויקטים שהיא שותפה להם".
- על בסיס כוח האדם המקצועי והמנוסה שנמצא בחברה, מתכננת גב מערכות לגדול תוך כדי הרחבת מספר הלקוחות והפרויקטים שהחברה שותפה בהם, מוסיף גדי בן-חורין.
- מבדיקות שעשתה גב מערכות, עולה כי יש מספר מניעים

## שת"פ של גילון BI, מכללת הדסה ומשרד התמ"ת בקורס הסבה לאקדמאים

- עסקית, המועבר ע"י צוות מומחים מגילון. משתתפי הקורס הינם בעלי ניסיון קודם בתחום פיתוח מערכות IT. המשתתפים התקבלו לקורס לאחר וועדת קבלה בה נכחו נציגים משלושת הגופים.
- מירב פפר-גלילי, מנהלת משאבי אנוש בגילון, מסבירה: "תחום ה-BI מתפתח מאד בשנים האחרונות וכך גם חברת גילון המתמחה ומובילה בתחום. בכדי לענות על הצורך בקליטת עובדים עם ניסיון והבנה בתחום הוחלט לחבור למשרד התמ"ת ולמכללת הדסה, ולהשיג בכך שתי מטרות: סיוע לאלו המעוניינים לחזור לשוק העבודה, ולאפשר לנו לקלוט עובדים מוכשרים בטכנולוגיות מתקדמות שישתלבו בצורה מהירה בחברה".
- שת"פ של גילון BI, מכללת הדסה ומשרד התמ"ת בקורס הסבה לאקדמאים
- שיתוף פעולה ייחודי וראשוני החל בין מכללת הדסה בירושלים, חברת גילון BI ומשרד התמ"ת. במסגרת שיתוף הפעולה נפתח קורס הכשרה והסבה לתכנות מתקדם בטכנולוגיית NET לאקדמאים עם רקע בתחום ה-IT המעוניינים להשתלב בשוק העבודה בתחום, תוך חשיפה לנושאים חדשים ומתפתחים בתחום הטכנולוגי.
- הקורס שנערך במכללת הדסה ימשך כחצי שנה, ומטרתו להקנות למשתתפים ידע וכלים באספקטים שונים בתחום ה-IT. הקורס כולל מערך לימוד נרחב על תחום בינה



## פילת מרחיבה פעילותה בתחום הה"י- טק עם מחלקת השמה בת"א

ניסיון רב בהשמה בתחום הה"י-טק, אשר בתפקידה הקודם עסקה בניהול פעילות היועצים הטכנולוגיים בחטיבת מיקור חוץ בחברת HP-OMS.

במקביל חנכה פילת אתר אינטרנט חדש, כחלק ממדיניות כוללת ליעל ולשפר את השירותים לקהל הרחב. האתר המחודש מספק מידע למגוון רחב של קהלים, מעסיקים ומחפשי עבודה, וכולל בתוכו מידע על פעילות ושרותי החברה וכן מידע על הכנות והערכות לקראת מבחני המיון.

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

חברת פילת, המתמחה במתן פתרונות מקצה לקצה בתחום משאבי האנוש והייעוץ הניהולי, מרחיבה את פעילותה בתחום השמת הה"י-טק ומקימה סניף נוסף בתל אביב.

תחום השמות הה"י-טק בפילת קיים כבר למעלה מעשר שנים, עם מאגר קורות חיים גדול ואיכותי המונה עשרות אלפי מועמדים המתחדש מדי יום, כאשר סניף הדגל בחיפה מטפל במאות חברות הה"י-טק ברחבי הארץ, ביניהן: פיליפס, רפאל, קמטק, SCD, צורן, לומניס, אלביט הדמיה, GE, SunDisk, מיקרוסופט, אמדוקס, יבמ ועוד.

כחלק מהתרחבות התחום בפילת, ובכדי לספק ללקוחות את השירות המקצועי והאיכותי ביותר, הוחלט על הרחבת הפעילות והקמת סניף נוסף בתל אביב.

את פעילות המחלקה בתל אביב תנהל יפה פלד, בעלת

## סקר: רק אחד מתוך חמישה מהעובדים חשים זיקה למקום העבודה שלהם

החשוב ביותר ביצירת זיקה חזקה למקום העבודה בקרב העובדים, ולא האופן שבו חונכו העובדים או יחסי העובדים עם הממונים הישירים עליהם.

"החברה עצמה היא בעלת השפעה החזקה ביותר על זיקת העובד למקום העבודה", אמר ג'ולי גבאואר מטוארס פרין. "מה שאומרים ועושים בכירי החברה, משפיע על דעותיהם של העובדים יותר ממה שאומרים ועושים המנהלים הישירים של העובדים".

באמצעות הצלבת המידע שנאסף בסקר עם ההיסטוריה הפיננסית של 40 החברות שעובדיהן נסקרו, גילתה טוארס שהחברות שעובדיהן הם בעלי הזיקה העמוקה ביותר למקום העבודה, רוסמות ביצועים פיננסיים טובים יותר מאשר חברות שלעובדיהן אין כל זיקה למקום העבודה.

למרות השיעור הגבוה של עובדים שדיווחו על היעדר זיקה כלשהי למקום העבודה, אמרו עובדים רבים שהם מרוצים ממקום עבודתם. ו-86% מהעובדים אמרו שהם מחבבים ואפילו אוהבים את תפקידם. 84% מהעובדים אמרו שהם נהנים מעבודה מאתגרת.

רק אחד מכל חמישה בקרב עובדי התאגידים העולמיים הגדולים חש זיקה עמוקה למקום עבודתו, והאמה למצב זה מוטלת ככל הנראה על מנהלי החברה הבכירים. כך עולה מסקר שאת ממצאיו פרסמה טוארס פרין, חברת שירותי כוח אדם מקצועיים עולמית.

הסקר, שהקיף 90,000 עובדים ב-18 מדינות, העלה שרק 21% מהעובדים חשים זיקה עמוקה למקום עבודתם, ו-38% מהעובדים מאוכזבים ממקום עבודתם או אינם חשים אליו זיקה כלשהי. הסקר הגדיר "זיקה עמוקה" כנכונות לעשות יותר מהנדרש כדי לתרום להצלחת המעסיק, ומדד נכונות זו באמצעות תשובות העובדים לשאלות לגבי רגשותיהם כלפי מקום עבודתם, וכן לשאלות על התנהגותם.

בעלי הזיקה העמוקה ביותר למקום העבודה הם מקסיקנים, ואחריהם באים הברזילאים וההודים. האמריקנים ניצבים במקום הרביעי. בראש רשימת העובדים נטולי הזיקה למקום עבודתם ניצבים היפנים, ואחריהם באים אנשי הונג קונג ודרום קוריא. הסקר הראה שהמנהלים הבכירים הנם בעלי התפקיד



## סקר חדש: בארץ נוהגים לחפש עבודה במהלך שעות העבודה

איזור עם ריכוז גבוה של אנשי היי-טק המחפשים משרות בזמן העבודה, וכמות קטנה של חיפוש באזורי מגורים תוך כדי גלישה בערב בבית. בחודש אוקטובר אחוזי הגלישה באזור התעשייה בפ"ת הגיע ל- 22%, בחודש ספטמבר ל- 27% ובאוגוסט - 40%. זאת לעומת אחוזי גלישה באזור ת"א: אוקטובר - 7%, ספטמבר - 8%, ואוגוסט - 8%.

סקר חדש קובע כי הישראלים נוהגים לחפש עבודה במהלך יום עבודתם ולא על חשבון זמנם הפנוי. כך עולה מסקר חדש שערך אתר JOBNEWS, לוח דרושים למחפשי עבודה חינום ברשת. הסקר קובע שהגלישה לחיפוש עבודה גבוהה פי שניים באמצע שבוע בשעות העבודה, בעיקר בימי ראשון ושני בין השעות 10 בבוקר ל- 14:00 אחה"צ, מאשר בסופי שבוע וחגים. אחוזי גלישה גבוהים ביותר נצפו באזור התעשייה פ"ת,

## We! Hunters מפחיתה את דמי השמה

בלבד משכרו של העובד לתקופת ההיכרות בלבד, בשונה מהמקובל בענף העומד כיום על 100 אחוז. פרטים נוספים על המבצע ניתן למצוא באתר החברה:

[www.we-hunters.co.il](http://www.we-hunters.co.il)

We! Hunters, המתמחה בתחום השמה, מיקור חוץ ואיתור בכירים בתחום הטכנולוגיה, הכריזה על הרחבת פעילותה בתחום גיוס עובדי היי-טק במודל השמה, עם מבצע תחת הסיסמה "We! Are Crazy". במסגרת המבצע תציע We! Hunters ללקוחות חדשים בלבד, הטבה שתתבטא בדמי השמה בשיעור 65 אחוז

## הסת"ם בהצלחה קורס נוסף של אבטחת איכות תוכנה במרכז הפיתוח תלפיות

"המועמדות, שגילן הממוצע נע סביב 20, הגיעו לקורס ללא רקע טכנולוגי אבל בעלות פוטנציאל ויכולת למידה גבוהה. הנשים, שבעבר עבדו בתפקידי שירות לקוחות, הנהלת חשבונות, פקידות בנק וגרפיקה, עברו תהליך מיון ואבחון מקדים. במהלך הקורס עוברות הנשים תהליך הסבה המכשיר אותן לתפקידי בודקות איכות תוכנה עד לרגע קליטתן לעבודה בחברה".

מרכז הפיתוח תלפיות הוקם על ידי חברת מטריקס ומעסיק כיום כ- 400 נשים חרדיות בבית שמש ומודיעין עילית. באמצעות מרכז הפיתוח הייחודי יכולה מטריקס לספק ללקוחותיה שירותי Offshore באיכות גבוהה ובעלויות אטרקטיביות ותחרותיות במיוחד.

מרכז הפיתוח תלפיות, הפועל במסגרת Matrix Global (Offshore Services MGOS), סיים מחזור נוסף של קורס הסבת נשים חרדיות לתפקידי בודקות איכות תוכנה (QA). קורס ההסבה, הנערך על ידי ג'ון ברייס הדרכה, חטיבת ההדרכה וההטמעה של מטריקס, מתקיים אחת לרבעון וכולל 300 שעות לימוד לאורך 8 שבועות, במהלכם נלמדים נושאים כגון: שימוש בכלי בדיקה, מתודולוגיות בדיקה, ניתוח מערכות ותיכנות בסיסי.

88 אחוז מבוגרות הקורס סיימו בהצלחה את לימודיהן ונקלטו לעבודה במרכזי הפיתוח של תלפיות בבית שמש ובמודיעין עילית בפרוייקטים עבור חברות שונות, ביניהן: קליקסופטוור, בנק לאומי, סרגון, ג'וניפר ועוד.

לדברי הלה טל, סמנכ"לית משאבי אנוש בתלפיות,



## מטריקס תבצע תהליכי אבחון ומיון עובדות למיזם ה-Offshore "תלפיות" באמצעות הפתרון הממוחשב Intercat של פילת

מספר רב של תכונות אישיות כגון: יכולת להשתלב בצוות, מסגרתיות, שמרנות, יצירתיות, התמדה תעסוקתית ועוד. מערכת ה- Intercat מאפשרת קבלת תוצאות באופן מיידי וכן קבלת פרשנות ותמיכה מקצועית של יועצי פילת בזמן אמת.

לדברי הלה טל, מנהלת משאבי האנוש של מטריקס גלובל אופ שור סרוויס ישראל, בשל זמן ההכשרה הארוך מקפידה מטריקס לערוך מבדקים ואבחונים על מנת לבחור את הנשים המתאימות ביותר לתפקידים. מערכת ה- Intercat מאפשרת לנו לייעל ולשפר את מערך הגיוס בחברה באמצעות סינון ראשוני שנעשה באמצעות המבחנים ממוחשבים, המבוססים על הניסיון הרב של פילת בתחום המיון והאבחון. המערכת מאפשרת הן לנו והן למועמד לבחון ולדעת את מידת ההתאמה הראשונית בזמן קצר, מדויק ומיידי. המבחנים הממוחשבים נוספים לתהליכי המיון והגיוס המקצועיים, אשר מבוצעים באמצעות צוות הגיוס של תלפיות.

דרור שפר, מנכ"ל פילת, מסביר: "מערכת האבחון והמיון Intercat פותחה על מנת לענות על הצורך הבסיסי ההולך וגדל של חברות, לערוך מבחני מיון ואבחון ראשוניים יעילים על מנת לחסוך בזמן ומשאבים ולהגדיל את האפשרות למציאת עובד מתאים במינימום זמן".

המערכת מסייעת לייעל את תהליך המיון והגיוס באמצעות אבחון ממוחשב המבוסס על הניסיון הרב של פילת בתחום. המבחנים בודקים בין היתר: חשיבה לוגית, עירנות לפרטים, יכולת למידה, חשיבה אנליטית וכן מבדקי אישיות

מטריקס גלובל אופ שור סרוויס ישראל (תלפיות), פעילות ה- Offshore של מטריקס בישראל, בחרה בפתרון הממוחשב Intercat של חברת פילת, המסייע בביצוע תהליכי מיון ואבחון ראשוניים של מועמדות לעבודה. מערכת ה- Intercat שפותחה ע"י הצוות המקצועי של פילת, מספקת פתרון כולל לאבחון ומיון ראשוניים באמצעות סידרת מבחני כישורים המבוצעים באופן מקוון ממחשבי מטריקס.

במטריקס גלובל אופ שור סרוויס ישראל מועסקות כיום כ- 400 עובדות בשני מרכזי פיתוח במודיעין עילית ובית שמש. החברה קולטת נשים חרדיות בעלות רקע טכנולוגי ומכשירה אותן באמצעות גיון ברייס הדרכה לתפקידי מפתחות ובודקות תוכנה.

המבחנים הממוחשבים שהותאמו במיוחד לדרישות החברה כוללים מבחני כישורים ספציפיים הדרושים לאנשי פיתוח תוכנה. המבחנים הממוחשבים בודקים בין היתר: חשיבה לוגית, עירנות לפרטים, יכולת למידה, חשיבה אנליטית וכן מבדקי אישיות שמבוסס על שאלון של דיווח עצמי המונה

### 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