

הרעיון מאחורי גיוס איש חכם... וכשאני אומר חכם, אני מתכוון על גבול הגאון, לא סתם מישהו שקיבל ציון גבוה בפסיכומטרי, או שנחשב תלמיד טוב בתיכון, או שאמא שלו אומרת שהוא ממש גאון... אני מתכוון לאותם אנשים שאתה יכול להרגיש בשירה קצרה **איתם** שהם 'מבינים'. אנשים שאתה מרגיש שקשה לך להתמודד עם התקשורת **איתם** מרוב שהם חכמים. בקיצור... נגיד... לא יושב ראש המפד"ל הנוכחי -

#### **איתם.**

ולמה זה חשוב. זה חשוב כי היום אף אחד שמגיע למקום העבודה אינו כשיר להתחיל לעבוד. הדבר נכון עוד יותר כאשר מדובר בחברות מחשבים. לא משנה אם העובד שלך יודע מעולה לתכנת ב-C, או שהוא אלגוריתמיקאי ברמ"ח אבריו, עדיין הוא צריך להשקיע זמן - לפעמים לא מעט זמן - בללמוד איך לעבוד אצלך. בין הוא צריך ללמוד את התהליכים, בין אם הוא צריך ללמוד את הכלים, ובין אם הוא צריך ללמוד אחד מאלפי הניואנסים הרלבנטים רק לך - זה ייקח לו זמן. מנהלת בחברת היי-טק מצליחה שפעם עבדתי עימה טענה שלא משנה כמה מוצלח העובד - עדיין לוקח בין חצי-שנה לשנה עד שהוא הופך לחלק אינטגרלי לגמרי מן החברה. אפילו אם הזמנים כבר משתנים, ומצטמצמים לכדי חצי מן הזמן האמור - עדיין מדובר בתהליך ממושך ומייגע. תהליך שתובע זמן לא רק מן העובד עצמו, אלא גם מן הסובבים אותו. בקיצור- ככל שהאיש חכם פחות זה ייקח פחות זמן. אדם חכם - מקל על החברה **עד מאד!**

מאידך... לא תמיד צריך מישהו חכם. אנשים חכמים - בעיקר אלו שהם **מאד** חכמים... סובלים מבעיה שכיה... הם יודעים את זה! אגב... הבעיה הזאת חלה גם על אנשים יפים מדי. בקיצור - אם להכיל את הטור הזה בכלל על החיים... כדאי לבחור בן זוג שהוא או חכם מאד, או יפה מאד - שניהם ביחד - מתכון לצרה. האיש בכלל יהיה מלא בעצמו...

מה זה אומר שהם יודעים את זה? זה אומר שהם קשים. ודי בזאת. לא תמיד, לכן, חכם זה טוב. אבל - אל חשש - יש תחליף. ניסיון. חזיל אמרו פעם 'אין חכם כבעל ניסיון' ואף שנראה שכוונתם היתה מעט שונה - אני מאמץ בחום את הדברים. אפשר להביא מישהו שעשה עבודה דומה או כזו שיש בה קווים זהים של אופי ולהאמין בלב שלם שהוא יעשה את העבודה בצורה טובה **עד מאד!** אני יכול להפליג בסיפורים על אנשים שניתן לזהות על נקילה שהבינה אינה נוטפת מהם, ובכל זאת הם עושים את מלאכתם

אתמול ישבתי עם חבר לעבודה. אדם שיוצא לו לראיין לא מעט עובדים. בעקבות השיחה החלטתי לעסוק הפעם בראיונות לעבודה. לכאורה - עשויים רבים לסבור שראיון עובד הוא עניין התלוי במידה רבה באופי התפקיד אליו מיועד העובד. לדעתי, אין זה כך כלל ועיקר. מובן שיש מעין קווי מתאר מהותיים לתפקיד אשר מהווים משום 'קו אדום' - אם אדם המיועד לתפקיד מזכיר אינו יודע קרוא וכתוב אז זה כנראה עניין בעייתי... אם אדם המיועד לתפקיד פקח טיסה הוא עיוור אז זה כבר די מדאיג, אבל אם אדם המיועד לתפקיד סנדלר הולך יחף, או אם אדם המיועד לתפקיד מלחין 'סונטת ליל-ירח' הוא חרש - אז כנראה ניתן להסתדר עם זה... ואת השאלה האם אדם המועמד לתפקיד ראש ממשלה, אשר הוא בעל עבר פלילי והווה ספק-עברייני הוא ראוי - אאפשר לקוראים להחליט לבד. בכל מקרה הגיוסים של אנשים כאלה קשים הרבה יותר, אם כי מספר המועמדים הולך ותופח בכל שנה, וגם המשרות הפתוחות הולכות ומתרבות. הבעיה היא שלרובם קשה לצבור ניסיון של יותר משנה וחצי בתפקיד.

הדברים ההופכים עובד - ובפרט עובד בעולם ההיי-טק - למוצלח, הם אחרים. ברם - אלו אינם תנאים מספקים, אלא הכרחיים. די שיעמוד המרואיין בתנאים הללו כדי שיהיה ראוי בהחלט - עכשיו נותרו שאלות המשכורת, תנאים, וכו' - לפיהם ניתן להכריע בין מספר מועמדים בעלי יכולות דומות.

אם כן, ראשית יש להגדיר את אותן דרישות הכרחיות.

בין שלוש הדרישות ההכרחיות שתיים שנראות כביכול מובנות מעליהן, ואחת שעשויה להיראות מפתיעה. אלו הן:

1. שיהיה נורא חכם, או בעל המון ניסיון. הכי טוב אם יש את שניהם - אבל רק אחד מהם הוא די.
2. שיהיה חברותי - איש שיכול לעבוד טוב עם...נו... איך קוראים לזה... בני אנוש אחרים.
3. שידע להסביר טוב את מה שהוא עושה.

הבה נסקור את הדרישות.

**חכם - מה הוא אומר.**

אוכלים ביחד סטייקים – אבל זה רק בגלל שהוא צמחוני.

אין צורך להכביר במילים על חשיבות היות האיש נחמד. זה מדבר בעד עצמו.

הנקודה המפתיעה לכאורה היא הדרישה השלישית. מה ערך יש בכך שידע להסביר את מה שהוא עושה... התשובה היא – 'שימור ידע'. שימור ידע הוא עניין שנוטים להקל בו ראש בימינו. הערכתי היא שבמוקדם או במאוחר הוא יהפוך לעניין מרכזי ביותר, כזה שעסיק חברות רבות בעולם – ויניב תוצאות פיננסיות בקרב אותם שיקדימו להציע פתרונות בתחום. אולם, כרגע, די בכך שהעובד יוכל בצורה טובה להעביר תיאור מדוייק, פשוט, וברור של מעשיו. מתכנתים רבים יודעים את ערכו הבלתי-נדלה של התייעוד בקוד שהם כותבים. מנהלי מוצר מכירים בקלות העבודה מול לקוחות שידעיים לנסח בצורה ברורה את דרישותיהם, ואם אמשיך אוכל למנות עוד אי-אילו מקומות בהם יש בכך חשיבות רבה. כיום – כאשר העבודה היא בעלת אופי מאד תלותי, הכל מתחבר להכל, ובפרוייקטים רבים האינטגרציה היא תהליך מורכב ומרכזי בפיתוח – אי אפשר להפריז בחשיבותה של היכולת של כל חבר בצוות להיות מסוגל להעביר את המסרים הרלבנטיים לתחום אחריותו בצורה טובה. למעשה, יש בדרישה זו משום אמירה מהותית יותר – הקביעה היא למעשה כי העובד מקבל על עצמו סוג של אחריות מיניסטריאלית על תחום מסויים. עובד שידע להעביר ידע מאפשר למעשה לסובבים אותו לוותר על ההתעסקות בפרטי הפרוייקט עליו אחראי העובד – ולהסתפק ב'דיווח נטול פניות' על הקורות בו. מנהל של עובד כזה יידרש רק להתערב בצמתים מרכזיות בהן תידרש החלטה מעשית – וידע שהעובד העביר לו את תמונת המצב בצורה ברורה ומדוייקת. מה צריך יותר מזה.

השאלה הקשה האמיתית היא איך מוצאים עובד כזה? איך מוצאים עובד שיענה על שלושת הדרישות האמורות. ובכך – הרי הצעה אפשרית.

רעיון עבודה צריך להתחיל בשיחה. שיחה הסוקרת את קורות החיים של המועמד ומתעכבת על פרטים רלבנטיים לעבודה. התעניינות בבחירות במקצוע לימודים, בציונים, ובתרבות הפנאי, יכולים ללמד רבות על העובד בפן החברתי. התשובות ואופן הצגתן תלמדנה יותר מהכל על אופיו של העובד. קצר ולעניין. בין השאלות ניתן ללקט גם מידע רב על ניסיונו של העובד. אבל לכך נייחד עוד חלק אחר. עתה נפנה אל הבחינה האם הוא חכם. הדרך הטובה ביותר שאני מכיר לבחון זאת היא תוך הצגת שאלות-

XP (שההפרש בשנים בין המתכנים שעבדו על הראשונה והשניה הוא פחות משמונה שנים) הוא רב בערך כמו הדמיו בין הצמדים המתוקשרים 'איה ושרל' ו'צמד רעים'.

לא מזמן נתקלתי בחברה שבה התארחתי שבה גיל העובדים נע בין 40 לצעירה שבהם ועד 58 למבוגר – הם עשו את העבודה בצורה טובה ביותר. משום מה בישראל אדם בגיל 35 כבר מתחיל להרגיש שרגליו נדחקות אל מחוץ למעגל העבודה כי המרחק בינו ובין בר המצוה רחוק מדי בשביל לכתוב סימולטורים לקליינטים של מערכת GPRS... בקיצור – הניסיון יכול להוות חלופה נאותה לחוכמה. מישהו עתיר ניסיון יכול לספק את הסחורה. אידיאלי – מישהו חכם ובעל ניסיון.

### **מה אכפת לי אם האיש שכותב את 'האחים מרי 3' הוא נחמד.**

מסתמן שככל ש'מעגל האבטלה' מגדיל את רדיוסו, הדבר מקרין על 'מעגל העבודה' שהולך והופך אט-אט ל'נקודת העבודה' או מקסימום למין משולש חסר צורה. אנחנו עובדים במעגלים. בצוותים. בצורות סגורות. איש נחמד, חברותי, כזה שמחייך כשהוא נכנס בבוקר, או מציע לך להביא לך את האוכל בצהריים – עושה את ההבדל. במיוחד בחברות שנשענות על אוסף צנוע של עובדים, ובחברות בקשיים שבהם העבודה עתידה להיות בתקופות מסוימות לחוצה ביותר – עד כדי מצבים שבהם כל פרסומות החברות של 'מכבי', הנשענות על מודל החברות הלקוח מ'גולני' עומדות למבחן – עדיף שהאיש שסוחר איתך את אלונקת הקוד-ריביו של אחת וחצי בלילה יכיר גם כמה בדיחות טובות, וידע לעשות חיקוי או שניים של זאב רווח. זה עושה הבדל תהומי.

אבל... לא בכדי הדרישה הזו הופיעה שנייה. עדיף איש מרגיז וקנטרן – שמטריד את מנוחת הסובבים כמעט, אבל הוא מבריק, מאשר ההיפך. פעם כשנדרשתי לגייס מועמדים לעבודה, אמר לי חבר שהיה אמון על הסיוע במלאכה שאני צריך תמיד לזכור שאני לא מחפש חברים לעצמי, אלא אנשים שאפשר לעבוד איתם. במהלך הרעיונות ויתרתי על לא מעט אנשים שהייתי רוצה לאכול איתם סטייק טוב – לטובת בחור שאיתו אסתפק בחומס דל קלוריות בעמידה – אבל, בסופו של היום, הוא מוצלח ביותר. אגב – האיש הזה היום הוא אחד מחבריי הטובים. אומנם אנחנו לא

בכך אנו משיגים שני דברים. אחד – אנו רואים אם הוא באמת מבין בצורה עמוקה את שעשה. דרישה חשובה מאוד. אנשים עשויים להיות עתירי ניסיון – אך להתברר כבעלי יוזמה מועטה ביותר. רוב הזמן הבינו רק במעט את שעשו. ההעדפה תהא לרוב לאדם המבין בצורה טובה את שעשה, ומסוגל לקבל החלטות בזמן אמת גם בהעדר סיוע. אבל זהו רק עניין אחד – חשוב פחות – המתברר מסיפור 'הפרוייקט הקודם'. הדבר המשמעותי ביותר המתברר הוא יכולתו של העובד להסביר בצורה טובה את שעשה. זוהי הרי דרישתנו השלישית. אם בסוף הסבר בין חמש עד עשר דקות מרגיש המראיין שהוא יכול להבין את הפרוייקט בצורה טובה – די בכך. כמובן, שכאן נבחנת גם יכולת ההבנה של המראיין... הבא נניח שהמראיין הוא בחור 'בר-דעת' בעצמו.

אפשר לבקש להתעמק בפרטים מסויימים – בשאלות הנוגעות לבחירות בפתרונות כאלו ואחרים, ולראות האם ההסבר עקבי וברור. מעבר לכל – ניתן לראות האם המראיין בוחר בעיקר או בטפל בדבריו, האם הוא רואה תמונה רחבה או צרה, והאם הוא מצליח לפשט את הדברים. פעם אמר לי בחור שמנהל חברה להמצאת המצאות כי כל רעיון טוב ניתן לניסוח שאינו עולה על חמש שורות. אני קונה את המשפט הזה. אם המראיין מצליח להסביר את דבריו בזמן קצר בצורה עניינית – הוא עבר את המבחן. אגב – אותו ממציא היה ממש מתאמן בכך. הוא הסביר לי פעם איך עובדת הבורסה, ואיך לבנות רקטה בזמן שלא עלה על עשר דקות – לשניהם.

זהו. הראיין קרוב לקיצו. עכשיו נהוג לספר על התפקיד המיועד, על החברה, ולעסוק בפרטים המנהליים של העתיד. בשלב הזה רצוי אף שהמראיין יהיה זה שמדבר יותר, ושיעשה זאת בחיוך ובנימה חיובית ככל הניתן. המטרה – להשאיר רושם טוב וחיובי על המראיין. ראיין הוא תהליך סינטי ממילא – עדיף לפחות להקל ככל האפשר.

בתום הראיין חשוב להחליט מהר. רצוי – לרשום את חוות הדעת. מתברר שלפי דעת פסיכולוגים לא מעטים דעתנו על בני אדם משתנה לאורך הזמן מרגע הפרידה מהם. עדיף שנישאר צלולים בדעתנו ונאמנים לתחושות הראשוניות – אלו הנשענות על רושם אמיתי, ולא על השפעות חיצוניות.

ועצה אחרונה למראיינים – עצה שאותה שמעתי מאדם שמנהל בהצלחה רבה חברה שראיינה עד כה כמה מאות אנשים, ולדעתי עשתה עבודה טובה ביותר בגיוסם. 'אל תביאו אנשים בינוניים. קשה מאד אחר כך

המלצתי היא גם להביא אותו בסופו של דבר, להגיע לכל הפתרונות של החידות. כדי שירגיש טוב עם עצמו. הבעיה היחידה היא שכמות החידות בשוק תקטן כל הזמן, משאירה את המראיינים עם מלאכת איסוף חידות מייגעת.... אל חשש – יש מספיק חידות למאתיים ושישים אלף המובטלים בישראל. שזאת לא תהייה הבעיה.

חלק שלישי של הראיין הוא שלב בו מתבקש המראיין לספר על עבודתו הקודמת, ועל ניסיונו. מכך נלמד קודם כל על ניסיונו. חשוב לא פחות – נלמד על אופיו לא מעט. עובד שמאשים ומקלס את המקום כנראה לוקה בקושי כלשהו גם בעצמו. אנשים ממורמרים על העובדים בסביבתם ועל איכות המקום עשויים להצביע על נקודה שיש להבהיר אותה שנית – אבל... במיוחד בשוק של היום... נראה כי בכל זאת רבים יותר העובדים המוצלחים שמקומות עבודה כושלים ויתרו על שרותיהם לקראת סגירת החברה מאשר ההפך. רבים יותר המנהלים הבעייתיים שוויתרו על עובדים מוכשרים מאשר ההפך. לא בהכרח הבעיה היא אצל העובד הבוחר להטיל בוץ על מקום העבודה הקודם שלו. מקום שמפטר עובדים כנראה לא מנוהל בצורה אידאלית בין כה ובין כה... במהלך סיפורו של המראיין על מקום עבודתו הקודם – תבקש אותו להרחיב על פרויקט מסויים שעסק בו לאחרונה.

