

# פידבק מיניב צוברי סמנכ"ל מחקר ופיתוח בחברת הסטרטאפ

## :Stampli

### 1. סטנדרטיזציה:

"אחד האתגרים שיש בסטארט-אפ שגדל מהר מאוד הוא שנכנסים יותר אנשים לתהליך הקליטה של העובדים. אנחנו מגייסים הרבה מאוד אנשים והרבה אנשים משתתפים בכל הראיונות. צריך לייצר סטנדרטיזציה בין כל האנשים שמשתתפים בתהליך. הכלים שקיבלנו אפשרו לנו ליצור את הסטנדרט הזה: אנשים יודעים מה מצפים מהם בכניסה לראיון ומה מצפים מהם ביציאה מהראיון. לפני כן, כל הראיון היה מאד מושפע מהרקע שיש למראיין. דרך הכלים והסדנה אנחנו בעצם ייצרנו אחידות בין כולם. זה מאפשר גם לקלוט אנשים יותר מהר גם לקלוט אנשים בצורה יותר נכונה".

### 2. יותר אנשים מהארגון מעורבים בתהליך - ששומר על רמה גבוהה של ראיונות:

"כפועל יוצא של הסטנדרטיזציה יותר אנשים יכולים לקחת חלק בתהליך. זה עושה מאוד טוב לאנשים שמראיינים וגם למראיינים, כי הם יכולים להיפגש עם יותר אנשים מתוך הארגון. אנשים בארגון רוצים לראות שיהיה להם גם "SAY" על האנשים שמצטרפים אליהם לצוות. הסטנדרטיזציה של התהליך אפשרה גם לערב עוד אנשים ועדיין לשמור על רמה מאוד מאוד גבוהה של ראיונות".

### 3. נוצר שיח בין המשתתפים וההנהלה על דמות העובדים העתידיים בארגון:

"השיח הזה שנוצר בין שכבת ההנהלה לראשי צוותים וחברי צוות אפשר תהליך של אפיון ממש ב-360 מעלות: מה אנחנו רוצים שיהיה. לא רק בהסתכלות של ההנהלה אלא גם בהסתכלות של המקבילים שלהם: מה הם רוצים שהחברים שמצטרפים אליהם לצוות יתפקדו, מה היכולות והכישורים שיהיו להם. לדוגמא, זיהינו שצריך אנשים שיוודעים להיכנס מהר לקוד של אנשים אחרים. צריך אנשים שיכולים לעשות Context Switch בצורה מהירה. צריך אנשים שלמרות שיש להם הרבה משימות הם עדיין יקדישו את הזמן גם ללימוד עצמי וגם להתפתחות עצמית גם יהיה להם את הזמן לעזור לחברים. עצם זה שפתחנו ושאלנו את השאלה "מה הדברים שאנחנו מחפשים במועמדים" כבר פתח דו שיח, של מי האנשים האלה שאנחנו חושבים שיתאימו לנו ברמה הרבה יותר מדויקת ומזוקקת – מותאמת לארגון".

### 4. שפה אחת, אחידה, לצורך תיאום ציפיות גם בתוך הארגון וגם מול המועמדים

"כל ארגון שמחפש מועמד/ת צריך לדבר בשפה אחת לאורך כל שלבי הראיונות של המועמד. והדבר הזה גורם לכל התהליך להיות הרבה יותר ממוקד. הוא נותן הבנה יותר טובה גם למועמד/ת לאן

הוא מגיע. זאת אומרת זה מייצר תיאום ציפיות שהוא דו כיווני. בדרך כלל כשעולים בשכבות הניהול, יש להם הרבה יותר ניסיון, אבל בתחילת התהליך המועמדים ברוב המקרים נפגשים עם שכבות יותר נמוכות של הניהול. ולכן כשמייצרים איזה קו מחבר בין כל השכבות האלה זה בעצם מאפשר לייצר תהליך רציף של המועמד ושפה אחידה לתיאום ציפיות ברור בכל הארגון".

#### 5. סדרת מפגשים (בזום) יצרה למידה עמוקה.

"זה שעשינו את זה במפגשים של שבוע (ביניהם), נתן אפשרות לעבד את הנתונים, לעשות שיעורי בית בצד שלנו ולהגיע מנקודה הרבה יותר גבוהה ממה שעצרנו בשבוע שעבר"

#### 6. חכות ולא דגים

"החוכמה בדברים כאלה זה לתת חכות ולא דגים. וכשאת רואה את הקורס הזה, זה נתן לנו הרבה כלים "חכות", לאו דווקא באוסף של ה-10 שאלות שיצרנו שם אלא באמת להבין יותר טוב את התהליך הזה, בכל השכבות. אני חושב שזה תוצר ישיר של הקורס". זה נתן לנו את הכלים לעשות/לבנות סטנדרט אחיד, לא משנה איזה תפקיד אנחנו מחפשים - מפתח/ת או איש/אשת UX

#### 7. המדד להצלחת הקורס - יישום בשטח

"בסוף המדד הטוב ביותר זה אם אנשים משתמשים בזה או לא. הסתכלנו לבדוק אם אנשים מיישמים את השיטה ואחד הדברים שראינו, זה שבאמת מהשלבים הראשונים אנשים מאוד התחברו לדבר הזה והתחילו כבר ליישם את השיטה.

למרות שבהתחלה עוד לא היה לנו שאלון מלא, אנשים כבר חיפשו את הדוגמאות והתחילו ליישם את זה. זה המדד הכי טוב לראות כי בסוף, בתוך החדר, יושב המרואיין והמראיין ואין לנו שליטה על הדבר הזה. אבל אם כשיוצאים מהחדר המרואיין אומר שאלתי את השאלה הזאת (שלמד בקורס), ואלה הדוגמאות שאספתי, אז זה בעצם אומר שאנשים חיבקו את השיטה. אנחנו לא רוצים "לכפות" על אנשים מה לשאול זה לא עובד.

בן אדם שמראיין יש לו את האינטגרטי האישית שלו מאחורי הראיין. לכן לראות שאנשים לקחו את השיטה והשתמשו בה, זה בעצם בסוף המדד שלנו לדעת אם השיטה טובה לנו לא. לשמחתנו ראינו שאנשים מיישמים אותה."

## 8. החלטה מתוך בטחון מלא ודיוק - דווקא בתשובות שליליות.

"המדד שלי יותר בכיוון השלילי: היו אנשים שזה עזר לנו להגיע להחלטה יותר מדויקת לגביהם בהחלטה שלנו לוותר בעצם על המועמד זה דווקא יותר קשה מאשר להגיד "כן" ולהגיד להיות בטוחים שאמרנו "לא" בצורה נכונה.

## 9. חסכון זמן כשמועמדים נשללים בשלבים מוקדמים יותר בתהליך.

"הקורס אפשר לשכבות יותר נמוכות לקבל החלטות יותר נכונות ולהגיע להחלטות יותר מוקדם שזה WIN-WIN. חוסך לנו הרבה אנרגיה, כי ראיונות לוקחים אנרגיה. זה נתן לראשי צוותים יכולת העברת מסר יותר ברורה למה המועמד נשלל ולהיות יותר מדויקים בתהליך, לא להגיע לשלבים יותר מתקדמים.

**שאלתי את יניב - למי היית ממליץ להשתתף בכזו סדנה, אם אנשים מתלבטים. זו היתה תגובתו:**

## 10. לראיין זה מקצוע. צריך ללמוד אותו כמו כל מקצוע.

"אני חושב שלראיין אנשים זה מקצוע כמו כל דבר אחר. יש אנשים שמפתחים טובים יש אנשים שהם מנהלים טובים ויש אנשים שמראיינים טובים. לא דווקא אנשים שהם מפתחים טובים או מנהלים טובים הם גם היו מראיינים טובים. לכן ההמלצה שלי היא באופן גורף ללמוד את השיטה ולעשות את ההתאמות לארגון.

אחד היתרונות כשמביאים כלים (חכות ולא דגים) זה שמבינים את התהליכים ואפשר לעשות להם את ההתאמה לארגון ואני חושב שברגע שארגון חושב בצורה כזאת הוא מפתח אותו כמו כל Skill אחר שיש בארגון. צריך ללמוד אותו, לעשות לו טריינינג, לצאת לסדנאות קורסים והשתלמויות ולתת לאנשים את הכלים להתמקצע בדבר הזה.

## 11. לראיין הרבה לא בהכרח אומר שאתה מראיין טוב.

"אני חושב שאחד הדברים המשמעותיים שאני למדתי על ראיונות זה שלא דווקא אם אתה עושה את זה הרבה אתה עושה את זה יותר טוב. בניגוד לדברים אחרים שאם תעשה אותם הרבה בסוף תתמקצע. בראיין זה לא.

השיח שנוצר גם בקורס וגם בין מנהלים, אפשר לאנשים לרכוש כישורים, ולשפר את הכישורים שלהם ולכוון אותם יותר טוב לדברים האלה. במיוחד בשכבות ניהול יותר נמוכות זה העלה מדרגה את איכות הראיונות שאנחנו עושים. ולכן ההמלצה שלי באופן גורף היא לעשות את זה. גם אדם שחושב שהוא מראיין טוב וגם אדם שחושב שיש לו הרבה שנות ראיין כארגון, זה חשוב גם אם



האדם הבודד הוא מנהל שמראיין הרבה שנים זה עדיין לא אומר שהשכבות סביבו הם עושות את  
הראיונות בצורה טובה ולכן אני חושב שזה שיח שכדאי לעשות אותו וזה מומלץ"