



# גיוס נעשים!

עיתון האימייל והאינטרנט לתחום גיוס ושימור עובדים  
ללקוחות דורן & הייליט

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

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

## לפני שתמכור את עצמך, כדאי שתשווק את עצמך

### מאת אורנה רודי, מנהלת מכון רודי ניהול קריירה

**אז מה בכל זאת ההבדל בין שיווק ומכירות?**  
על רגל אחת, שיווק מוציא כסף ומכירות מכניס כסף. תורת השיווק עוסקת בתשתית האסטרטגית ארוכת הטווח, בפיתוח מוצרים, במיצובם, בניהול מותגים, ואילו תורת המכירות היא בעיקרה פעילות קצרת טווח, נקודתית, ממוקדת במכירה הפיזית ללקוח (גם אם מדובר בתהליך מכירה ארוך של מוצר או שירות מורכבים מאד). מבחינה פרקטית, מדובר בשני תחומי עיסוק שונים בתכלית. מנהל שיווק טוב מאד יכול להיות גרוע במכירות, ולהיפך, מנהל מכירות מעולה, שמגדיל את ההכנסות בעשרות אחוזים, יכול להיות אפס גמור בשיווק. שניהם מצוינים לארגון, כל אחד בתחומו. אף אחד מהם לא יכול להחליף את השני.

#### איך זה קשור לקריירה?

ניהול אפקטיבי של קריירה גם הוא מבחין הבחנה ברורה וחדה בין שני התחומים, תחום השיווק העצמי ותחום המכירה העצמית. ההבחנה בין התחומים היא אותה ההבחנה, דהיינו, פעילות אסטרטגית ארוכת טווח לעומת פעילות טקטית קצרת טווח. המכירה העצמית היא פעילות נקודתית שבה האדם מוכר משהו למישהו ברגע נתון. למשל כאשר הוא מוכר את

רוב האנשים אומרים 'שיווק' אבל לא ממש יודעים מה זה. אם להיות יותר מדויקים, הם אומרים שיווק אבל ממש אין להם מושג מה זה. הם נוהגים להשתמש בשתי המילים בסמיכות - שיווק ומכירות - כאילו מדובר בשתי מילים נרדפות שסמיכותן היא לצורך הדגשה או העצמה של מסר (משל אמרו: 'רם ונישא' או, 'לא עלינו, ירע ומר'), כאילו מדובר באותה מתודולוגיה, באותה פעילות. כאילו מדובר באותו מקצוע.

תנסו לשאול 100 איש 'מה זה שיווק', ותגלו שלפחות 90 יגידו 'שיווק זה למכור'. תנסו לשאול מאה מנהלים (אקדמאים ומנסים) את אותה השאלה, תופתעו לגלות שאחוז המשיבים בדיוק את אותה התשובה לא שונה בהרבה. רוצים הוכחה? תפתחו אתר או עיתון דרושים מצוי ותופתעו לגלות שרוב המשרות שעונות להגדרה 'דרוש מנהל שיווק ומכירות' הן משרות ניהול מכירות טהורות. מאפייני התפקיד, דרישות התפקיד, הניסיון והרקורד המקצועי הנדרש הם כולם מתחום המכירות. שום דרישה שקשורה לשיווק. ועכשיו תחשבו מי ניסח את מודעת הדרושים הזו. רוב הסיכויים שעשה זאת מנהל בכיר בארגון (אולי המנכ"ל?), בטח לא איזה פקיד או מרכזנית.





(ולרוב האמירה לא חיובית ומקפלת בתוכה מסר מובלע אחר: "הוא לא משהו. הוא מצליח כי הוא יודע למכור את עצמו").

מרבית האנשים לא באמת מודעים למרכיב השיווקי ועל כן פועלים ומקבלים החלטות שאינן בונות מותג ובמקרה הגרוע מחבלות בו. הם מתרכזים במרכיב המכירתי וזונחים את השיווקי. הם שוכחים שהחלטה שיווקית אחת שגויה עלולה להרוס קריירה. הם שוכחים שמי שמשווק את עצמו נכון, כמעט שלא צריך למכור. הלקוחות (ותפקידים אטרקטיביים) הם אלה שרודפים אחריו, ומוכנים לשלם הרבה. ההפך לא עובד לאורך זמן.

**הכותבת היא יועצת לניהול קריירה. לתגובות:**  
**ornarudi@netvision.net.il**  
**המאמר התפרסם לראשונה בגלובס.**

עצמו בראיון עבודה, או כאשר הוא מוכר מהלך מקצועי מוצלח לבוסים שלו, לעמיתים, לכפיפים או לכל גורם אחר בארגון. לעומת זאת תורת השיווק העצמי מטרתה לבנות את האדם כמותג בתחום העיסוק שלו. זו פעילות ארוכת טווח הנפרסת על פני שנים ועוסקת בתכנון אסטרטגי, הגדרת מטרות, בניית מסלולי קריירה בוני מותג, בניית תוכנית הפעולה וכו'. שיווק עצמי אפקטיבי דורש קבלת החלטות קריירה אסטרטגיות (למשל, ההחלטה לקבל או לסרב לתפקיד X בארגון Y), הובלת מהלכים בוני קריירה בארגון ומחוצה לו, בניית נטוורקינג מכון מטרות, שימוש בכלי מיתוג עצמי מגוונים ועוד.

גם בהקשר של קריירה הבלבול בין שיווק ומכירות הוא גדול. בדרך כלל כשמישהו אומר על מישהו "הוא יודע לשווק את עצמו", הכוונה היא "הוא יודע למכור את עצמו"

## סכנה למעסיק - הסדרים חובבניים עם העובדים

### מאת עו"ד רז מסורי

גיע העניין לבית הדין לעבודה, לא יעזרו למעביד התירוצים, והוא ייאלץ לשלם על כך ביוקר.

לפניכם מספר דוגמאות:

**העובד מסכים לתנאים - ואח"כ תובע - מעסיקים רבים מאמינים כי הם מובטחים מפני תביעה עתידית אם רק יחתימו את העובד על הסכמה מדעת לתנאי ההעסקה הצפויים לו. אין טעות גדולה מזו. למעשה, פתוחה בפני העובד האפשרות לתבוע את המעסיק על אותם התנאים להם הסכים בתחילה, כל עוד תנאים אלה אינם עומדים בקנה אחד עם חוקי העבודה בישראל. לדברי מסורי כך קורה למשל ברוב העסקים הסובלים מתזרים מזומנים בעייתי, ואשר מתקשים לשלם לעובדיהם משכורות עד ה-10 בכל חודש. כך למשל מקרה עובד שרצה להתקבל לעבודה שכזו, וכתנאי להעסקתו נאמר לו כי בכל חודש הוא עתיד לקבל את משכורתו רק ב-15 לחודש. העובד לא הביע כל הסתייגות מהסדר זה, ואף אישר את הסכמתו בכתב, ואכן קיבל בכל חודש את משכורתו בתאריך המוסכם. לאחר מספר שנים עזב העובד את מקום העבודה, ותבע את**

יחסי עובדים ומעביד הם יחסים סבוכים והפכפכים, הסובלים מעליות וממורדות. שביעות רצונו של העובד איננה תלויה תמיד במעסיק, והיא משתנה ומתהפכת פעמים רבות לאורך השנים. תנאי עבודה המיטיבים לכאורה עם העובד, אך סותרים את חוקי העבודה בישראל, עלולים להפוך לנשק רב עוצמה בידי עובד מתוסכל, ולהסב למעסיק נזקים חמורים - כספיים ורגשיים. כמי שמתמחה בדיני עבודה ובפירוק חברות, אני מציע לכל מעסיק להיועץ עם מומחים בחוקי העבודה בטרם יגיע להסדרים מסוכנים עם העובדים.

כמעט כל חוקי העבודה בישראל הנם חוקי מגן, חוקים קוגנטיים, אשר אין באפשרות המעבידים או העובדים להעמיד תנאים לגביהם, או להקל במשמעותם. חוקים אלה חשובים ביותר, והם חוקקו על מנת למנוע מצב של ניצול עובדים על ידי מעסיקהם. מורכבות שוק העבודה, התחרותיות שבו על עובדים איכותיים, והקרבה הרגשית המתקמת בין מעביד לעובדיו, עלולה להוביל את הצדדים לכרות הסכמים לא חוקיים - מדעת, או שלא מדעת. כאשר



של פתיחת תיק במס הכנסה. לאחר מספר שנים של עבודה, הסתיימה עבודתו של הרופא, והוא דרש מהקליניקה את הפיצויים המוקנים לו בחוק. מנהלי הקליניקה זעמו על הרופא, וטענו כי תלוש המשכורת אשר קיבל, ניתן לו על פי בקשתו, תוך שהובהר לו שאין בין הקליניקה לבינו יחסי עובד-מעביד. במקרה האמור, רבים הסיכויים כי בית הדין לעבודה יקבל את טענתו של הקבלן, למרות שעבד רק שעות מועטות בכל שבוע. תלוש משכורת משמש כראיה חשובה ביותר בימבחן המעורב לקביעת יחסי עובד-מעביד, ואל למעסיקים להקל ראש בנתינתו. אני מייעץ למעסיקים המעוניינים לשלם לקבלניהם בתלושי משכורת, להחתים את אותם קבלנים על סעיפים מיוחדים בחוזה, אשר יתייחסו לתביעה אפשרית עתידית בגין יחסי עובד-מעביד. כך ניתן לנטרל את איום התביעה מלכתחילה ולהפוך אותה ללא כדאית בעבור הקבלן.

**דמי הבראה במזומן** - בכל שנה באוגוסט, מגיעים לעובדים רבים דמי הבראה. רבים מהם מעוניינים לקבל את אותם כספים מהמעסיק במזומן, מבלי שזה יוסיף את התשלום למשכורתם שוב מסיבות של הליך הוצל"פ או סכסוך גירושין שהעובד מבקש להקטין את תלוש השכר ולקבל במזומן מתחת לשולחן עו"ד מסורי מזהיר כי נוהג פסול זה עלול לעלות למעסיק ביוקר, כאשר עם תום תקופת העבודה של העובד, ייתבע המעסיק לשלם לעובדו דמי הבראה שכביכול לא שולמו לאורך שנים. גם פה אני מציע למעסיקים שלא לצפות להבנת בית המשפט את מצבם.

**עו"ד רז מסורי הוא מבעלי משרד עורכי הדין "גריסרו את מסורי" מראשון לציון העוסק בייעוץ מקצועי וייצוג משפטי בתחום דיני עבודה, דיני המשפחה, משפט מסחרי, דיני מקרקעין וניהול משפטי מול רשויות המיסוי.**  
[www.gmlaw.biz](http://www.gmlaw.biz)

המעסיק על הלנת שכר מתמשכת. לתדהמת המעסיק, בית הדין לעבודה קיבל את עמדתו של העובד, וקבע שיש לפצותו. זוהי דוגמא קלאסית לכריתת הסכמים לא חוקיים בין עובד למעביד, הסכמים שלא יכובדו בבית הדין.

**מלכודת התשלום במזומן** - מעסיקים רבים רוקמים יחסים קרובים עם עובדיהם, ונרתמים לעזרתם בנושאים רבים ומגוונים. אני מכיר מקרוב מספר לא מועט של תביעות שנוצרו עקב הנהג הפסול לשלם לעובדים "מתחת לשולחן" ובמזומן. מעבר להעלמת המס הברורה, שעליה עלול המעביד לשלם כספים רבים, נחשף המעביד לתרגילים מקוריים של העובדים, שעלולים לנחות עליו כעבור מספר שנים. "הטרגי שבדבר הוא שלעיתים דווקא העובד הוא הפונה בבקשה למעסיק שישלם מחוץ לספרים, בשל הליך של הוצאה לפועל המתנהל נגדו, או בשל סכסוך גירושין אליו נקלע, מאורעות המעודדים אותו לקבל לידיו אך ורק כסף שחור. הסכמה של המעביד להעברת כספים אלה לעובד שלא דרך ספרי העסק עלולה לגרום למצב בו ישלם המעביד לעובד פעמיים, ואף יחשוף את עצמו בפני חקירה של רשויות המס. לא חסרים מקרים בהם עובדים תובעים את המעביד לאחר תקופה, בטענה כי תוגמלו מתחת לשכר מינימום, למרות שבפועל ההפרש שולם להם במזומן, ועל פי בקשתם. לא כדאי למעסיקים שכאלה לבקש סיועו של בית הדין לעבודה, מפני שהאחרון אינו רואה בעין יפה, ובצדק, את העלמת המיסים בה נקטו לגרסתם בעלי העסק - והוא נוטה לפצות את העובד, בכל מקרה.

**משכורת לקבלן** - לא רק עובדים שכירים עלולים להיעזר בתרגילים משפטיים, כך מתברר מהסיפור הבא: רופא מומחה פנה לקליניקה בה עבד כשעתיים בשבוע, בבקשה לקבל את התשלום בעבור שירותיו - בתלוש משכורת, למרות היותו קבלן משנה. הסדר זה נוח עבורו, טען הרופא, מאחר ואין לו את הכוחות והזמן להתמודד עם הבירוקרטיה

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



## ארבעת הממ-ים של גיוס: מוצר, מחיר, מקום, ומבצעי קידום

### מאת ליסה קאלצ'ו, ERD

הדרך בה אתם "מתמחרים" את ההזדמנויות שלכם (לדוגמא, חבילת תגמול) יכולה לקבוע איזה מגזרים של קהל היעד שלכם אתם צפויים ביותר למשוך. סקרי מועמדים רבים טוענים כי תגמול אינו המניע העיקרי של מועמד לשקול הזדמנות. זה יכול להיות כך, אך אני יכולה לומר לכם שכמעט כל מועמד אתו דיברתי וממה שמגייסים אומרים לי, כי תגמול מדורג גבוה ברשימה ואין להתעלם ממנו. ודאו כי חבילות התגמול שלכם הן תחרותיות ויצירתיות. תקשרו את הערך הכולל של מה שאתם מציעים, כולל שכר בסיס, בונוסים והטבות. זה לא שונה משיווק, מאחר שצרכנים שוקלים את הערך של מה שהם מקבלים מהמחיר. מועמדיכם עושים אותו דבר כאשר הם שוקלים את הזדמנויותיכם והצעותיכם.

• **מיקום** - הדרך בה מוצר או שירות יהיה זמין לרכישה ע"י הלקוח, הנה המיקום של מ' זה. לגיוס, מיקום מייצג איך תעשו את המוצר שלכם (הזדמנות) לזמין בשוק הכשרונות. האם זה יהיה ארצי, אזורי או מקומי? אוכלוסיות כלליות או נישות ממוקדות? ממד אחר של מקום הנו היכן המוצר שלכם יהיה זמין, כמו אתרי קריירה של החברה, לוחות מודעות אינטרנטיים, מודעות בעיתונות, איגודים, ורשתות חברתיות. חשבו על הערוצים בתשומת לב והיו בררנים.

• **מבצעי קידום מכירות** - זה מתייחס לטכניקות לתקשור מידע על מוצרים לצרכנים, וכולל פרסום, מכירות, ומבצעים מיוחדים, ויחסי ציבור. איך תקדמו את הזדמנויותיכם/הארגון שלכם? האם יש לכם כיום מותג תעסוקה? האם הוא מקודם באופן אגרסיבי? אם עניתם בחיוב לשאלות אלה, העריכו את היעילות של המאמצים ע"י קביעה אם אתם נראים בשוק הכשרונות. אם עובדיכם רואים את הארגון? מה מועמדים אומרים לכם? אתם צריכים לשאול שאלות אלה כדי לקבוע האם המסרים שאתם מעבירים דרך מבצעי הקידום שלכם, הם המסרים שאכן מתקבלים ומניבים את התגובה הרצויה (כלומר מועמדים מתעניינים ומגישים מועמדות).

מאז שנכנסתי לתחום הגיוס, לפני שנים רבות, הייתי משוכנעת שגיוס חולק אותן תכונות של מכירות וניהול שרשרת אספקה, עם מעט מצוינות בתהליכים ויצירתיות מצדם של מגייסים ומנהלים מגייסים המוכנסת פנימה כדי שהדברים יהיו מעניינים.

בעוד אני עדיין מוצאת הקבלה בין גיוס ופונקציות אלה, שיניתי לאחרונה מעט את דעתי, בהשראת שיחה עם נשיא חברה למכשור רפואי. הוא סיפר על התרגשות מכך שאחד ממוצריה החדשים של חברתו צפוי לגידול אגרסיבי, והמשיך בתיאור חלק מהמרכיבים של תוכנית השיווק שלדעתו תביא את המוצר לתפוס את חלק הארי של שוק היעד שלו.

כאשר הקשבתי חזרתי לאחור בזמן, ונוכחתי כי הוא שיתף אותי ב-"4 הממ-ים של שיווק" אותם למדתי באוניברסיטה (אך מעולם לא השתמשתי בהם): מוצר, מבצעי קידום מכירות, מחיר, ומקום.

בעיקרו של דבר, 4 הממ-ים של שיווק מהווים מאגר נוסף של טקטיקות, טיפים וטריקים לשימוש בהם בגיוס. לפניכם מספר רעיונות על איך ליישם ישירות תפיסות אלה לגיוס:

• **מוצר** - בעולם של שיווק, מוצר הנו מה שחברה מוכרת כדי ליצור רווח. בעולם הגיוס, ניתן לטעון כי המוצר הנו ההזדמנות שאתם מוכרים לקהל היעד שלכם, או המועמדים, גיוס המועמדים המתאימים, יתורגם, כך אתם מקווים, לרווחים עבור הארגון שלכם. חשבו על המוצר לא רק כעל המשרה אותה יש למלא, אלא כ"חבילת קריירה" המערבת את הארגון וכל הסיבות למה מישהו ירצה לעבוד עבורו. המשרה הפתוחה עצמה, התקדמות הקריירה אליה יכול להוביל התפקיד, והחוויה אות היכולה לספק ההשתייכות לארגון. כאשר אתם חושבים על המוצר שלכם, זכרו כי שיווק מבסס לעיתים קרובות את החלטותיו על פיתוח מוצר ותכונות/יתרונות על בסיס מחקר שוק. ניתן להתאים זאת בקלות לגיוס. שקלו ביצוע מחקר על איזה תכונות ויתרונות עליכם להחליט בשיווק המוצר שלכם. מקום מצוין להתחיל בו יהיה עם עובדיכם. זה יכול להיות פשוט כמו לשאול אותם למה באו לארגון שלכם, ולמה הם נשארים.

• **מחיר** - אנשי שיווק משקיעים הרבה זמן ומאמצים בתמחור נכון של מוצרים. כך אתם צריכים לעשות



בידול מתמקד בתקשור תכונות ויתרונות של ארגון. מיקוד מיועד לטיפוסים ספציפיים של מועמדים, בדומה לצורך בה חברות תעופה מסחריות מגייסות טייסים מהצבא. שקלו לרתום חלק או כל גישות שיווק אלה לעבודה עבור הארגון שלכם, כדי להישאר רעננים בגישותיכם לרכישת כשרונות. גישות קלאסיות אלה המיושמות בדרכים חדשות ויצירתיות, יכולות לעזור למקם אתכם לפני מתחריכם, וכמובן לבצע את המכירה החשובה מכל. בעולם של גיוס, זה אומר לסגור עסקה ע"י הבאת המועמדים הטובים ביותר.

בנוסף לארבעה ממי-ים אלה, יש אחד נוסף אותו יש לשקול: מעמד, המתמקד בדרך בה אתם מבדלים את עצמכם מהתחרות. כפי שהוצג בספר הלימוד הקלאסי "אסטרטגיה תחרותית" מייקל פורטר מתאר שלוש אסטרטגיות גנריות פוטנציאליות: הובלה במחיר (הובלה על בסיס המחיר, כמו רשת וול-מארט), בידול (מבוסס על תכונות/יתרונות ייחודיים), ומיקוד (מיועד לקבוצה מסוימת, כמו לקסוס המכוונת אל קוני מכוניות היוקרה).

תרגמו אסטרטגיות אלה למוצר שלכם. הובלה במחיר יכולה להיות מתורגמת למעמד הארגון בערך הכולל של הזדמנויות (לדוגמא: להיות מוביל שוק, מדדה מאחור, או רק לשמור קו כאשר מדובר בחבילות שכר/הטבות).

## 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](mailto:fitnessbalance@barak.net.il) / [www.fitnessinbalance.co.il](http://www.fitnessinbalance.co.il)





## מהן הדילמות המשותפות למנהלי מיחשוב ומשאבי אנוש

מאת שוקי שטאובר

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

יותר ללקוחות הארגון. לא במקרה כותרת המשנה של כנס מנתחי המערכות היה "מקצועני ה-IT בשירות הניהול".

### שירות פנים ארגוני

מנהלים בשני התחומים סבורים כי כדי לשפר את מעמדם בארגון ואת חשיבות התחום עליו הם מופקדים בעיני חברי ההנהלה האחרים, ובראשם המנכ"ל, עליהם להראות את המידה בה הם תורמים להצלחתה העסקית של החברה, ולכן הם עוסקים בסוגיה זו לא מעט.

אבל אנחנו כלל לא בטוחים כי הדבר אפשרי. הסיבה המרכזית היא שתוצאות תרומתם ניכרות, אם בכלל, רק בטווח הבינוני או הארוך.

מערך המכירות יכול להצביע על הישגים חודשיים. מערך הכספים יכול להציג את פירותיה של השקעה מוצלחת. גם מערך התפעול יכול להצביע על תוצאות ישירות של התייעלות.

לעומתם, על איזה הישג כלכלי יכול להצביע מנהל מערך מיחשוב? על כך שהשיג מחיר טוב יותר מספק תוכנת ה-ERP? זו עדיין תהיה הוצאה, והוצאה משמעותית. במה יתגאה מנהל משאבי אנוש? בכך שצמצם את עלות עריכתה של מסיבת פורים? זו עדיין הוצאה, ואם זו מסיבה מושקעת - אפילו הוצאה לא קטנה.

לדעתנו, מנהלי מערכות השירות הפנים ארגוני לא צריכים כל העת לחפש דרכים כיצד "להתחבר" ישירות לתוצאות העסקיות. עצם החיפוש המתמיד מצביע על הקושי ועל אי הרלוונטיות של "התחברות" זו.

טוב יעשו מנהליהן של מערכות אלו אם יתמקדו במשימתם המרכזית - מתן מערכות תמיכה משוכללות לעובדי הארגון, מערכות המשלבות מקצוענות עם רמת שירות גבוהה. בנוסף, כיום גם קל יותר מבעבר, באמצעות שימוש נכון במדדים ראויים, לעמוד על הקשר שבין תרומתם להצלחת הארגון.

(פורסם לראשונה ב-YNET)

בהפרש של יומיים נערכו במרכז הכנסים של כפר המכביה שני אירועים: הכנס השנתי של מנהלי משאבי אנוש (שאורגן על ידי המרכז הישראלי לניהול - המי"ל) והכנס השנתי של לשכת מנתחי מערכות מידע.

לכאורה, מדובר בשני אירועים שונים בתכלית. הראשון עוסק באנשים - בעובדי הארגון, והשני - במערכות המיחשוב של הארגון. אולם בפועל קיים דמיון רב בין מערכות אלו. הדמיון ביניהן הוא רב עד כדי כך, שבארגונים מסוימים, חבר הנהלה אחד אחראי על שני התחומים, והוא נושא ברוב המקרים את התואר "סמנכ"ל משאבים".

חלק ניכר מהדיונים בשני הכנסים אמנם עסק בפעילות המקצועית של כל אחד משני המקצועות, אבל בלט לעין דווקא הדמיון בין הדילמות שבהן מתחבטים מנהלים משני תחומי העיסוק.

א. מערכות המיחשוב ומערכות משאבי אנוש מהוות את עיקר התשתית עליה מתנהל הארגון. שתיהן מהוות מרכז עלות ולא מרכז רווח. מצב זה מחייב את מנהליהן לנסות ולהצדיק כל העת את גובה ההוצאה הארגונית המוקדשת לתפעולן, ולנהל על כך מאבק מתמיד ועיקש עם בעל תפקיד מרכזי בכל ארגון - מנהל הכספים.

ב. מצב זה, בו תחומים ארגוניים אלו אינם נתפסים כתורמים באופן ישיר לרווחיות הארגון, אלא להפך - להקטנת הרווחים (לפחות בטווח הקצר), משפיע על מיצובם הארגוני.

במקרים רבים מעמדם לא יהיה כמו זה של חברי הנהלה אחרים. לעיתים מנהל משאבי אנוש, או מנהל מערכות מידע, כלל לא ישמש כחבר בהנהלת החברה, אלא יהיה כפוף לחבר הנהלה. גם אם בעל אחד משני תפקידים אלו ישמש כחבר הנהלה, לא תמיד יהיה מעמדו הלא פורמלי כשל חברי הנהלה מובהקים כמו סמנכ"ל הכספים, השיווק או התפעול.

ג. מנהלי מערכות מיחשוב, כמנהלי משאבי אנוש, מתחילים להפנים כי הם לא רק מנהלים מערכות מקצועיות בתחומי מיחשוב או משאבי אנוש, אלא הם, בראש ובראשונה, מנהלים מערכות של שירות פנים ארגוני.

כיום יש ארגונים הבוחנים באופן מתמיד את מידת שביעות הרצון של העובדים מהשירותים הניתנים להם על ידי יחידת המיחשוב ומערך משאבי אנוש. בשרשרת הארגונית, תמיכה ראויה בעובדים מאפשרת להם לתת שירות טוב



## שימוש באתר GOTFRIENDS ככלי גיוס חדשני ואפקטיבי

### מאת נאוה שלו

"שמע, אני מרוצה שם. כדאי גם לך להצטרף". מועמד ב' יצטרף לחברה לא מכיוון שהוא מכיר או סומך שהחברה תענה על הצרכים המקצועיים או האישיים שלו, אלא מכיוון שהוא סומך על האינפורמציה שקיבל מהחבר שלו, וזה מה שמשכנע אותו להצטרף לחברה. המרכיבים שעושים את השיטה של "חבר מביא חבר" לאפקטיבית הם:

- ההבנה המקצועית של העובד המפנה מהו הפרופיל מקצועי והאישי המתאים לחברה.
- מתן אינפורמציה על החברה ושיווק שלה.
- אמון.

בקבוצת SQLLink הלכו צעד אחד קדימה ופיתחו את האתר [www.gotfriends.co.il](http://www.gotfriends.co.il). אלעד דניאל, סמנכ"ל הפיתוח העסקי של הקבוצה, מספר שהרעיון להקים את האתר עלה כאשר המנהלים המקצועיים העלו בישיבת ההנהלה את הקושי לגייס את האנשים המתאימים. האתר שעלה לאוויר לפני מספר חודשים, מאפשר למועמדים לשלוח קורות חיים של מועמדים אחרים אשר מעוניינים לעבוד בקבוצה. כל מועמד שהחבר שלו התקבל, יקבל פרס כספי של 2,500 ₪. במידה והחבר של החבר התקבל יקבלו המועמדים 500 ₪ (עד 4 חברים). האתר מאפשר שליחה של מייל לחברים עם לינק האתר, דרכו החברים של החברים יכולים להצטרף, כאשר ההפניה תיזקף לזכותו של המפנה באופן אוטומטי.

המערכת עובדת באופן כזה, שכל קורות חיים מקבלים מספר סידורי אוטומטי ברגע שהם נשלחים דרך האתר. קליטה של קורות החיים נעשית על פי סדר דחיפות המשרות ומערכת הגיוס (תוך שימוש בתוכנה HumaNet, שאף היא פיתוח של אחת מחברות הבת). כל התהליך נמשך כשעה, וקורות חיים כפולים שנשלחים ממקורות שונים מזוהים על ידי המערכת באופן אוטומטי, ונשלחות תשובות שליליות. מכאן ממשיך תהליך הגיוס שבו מועמדים פוטנציאליים מזמנים במהירות לראיון ראשוני.

"שלחתי את קורות החיים של בן דוד שלי לפני שעה, יש לו שכן עם מחשב והוא מומחה בפתרון תקלות בחלונות. איך זה שעדיין לא קיבלתם אותו?". זה סוג ההודעות שאלעד דניאל, סמנכ"ל פיתוח עסקי בקבוצת SQLLink מקבל בפורום באתר [www.gotfriends.co.il](http://www.gotfriends.co.il). האתר פותח בחברה (ובתהליך של רישום פטנט), ומשמש ככלי חדשני לגיוס המועמדים לקבוצה. הכלי מבוסס על טקטיקת הנתוורקינג שהיא אחת מטקטיקות הגיוס החמות ביותר בעולם בעידן ה- Web 2.0.

התחרות על המשאב האנושי הופכת להיות יעד מספר אחת של חברות בעידן הגלובליזציה וכאמצעי עיקרי להכנסת החדשנות לחברה. כמי שמייצגת וכותבת על אסטרטגיות הגיוס של החברות המצליחות בעולם, שמחתי על האפשרות לתאר ולנתח את השימוש בכלי שלנו כחול לבן. אנו נתאר בפרויקט הני"ל את מגמות צמיחתן של רשתות חברתיות מקוונות, כמו גם את השימוש בכלי [www.gotfriends.co.il](http://www.gotfriends.co.il), וננתח את תוצאות השימוש בכלי מבחינה טקטית ואסטרטגית.

בשנים האחרונות אנו עדים לצמיחתן של רשתות חברתיות מקוונות רבות באינטרנט, כמו: <http://www.myspace.com>, <http://www.linkedin.com>, עם 70 מיליון גולשים (קצת לפני יאהו), <http://www.friendster.com>. רשתות חברתיות, בהיותן קהילות חברתיות, מהוות מקום טבעי למציאת מועמדים מתאימים עבור חברות.

הרשתות חברתיות המקוונות למעשה ממסדות את השיטה הבלתי פורמלית של "חבר מביא חבר" שמושמת בהרבה מאד חברות היי-טק בעולם בהצלחה רבה. במסגרת השיטה מתרחש התרחיש הבא: מועמד א' משוחח עם מועמד ב' על אופי העבודה והמרקם החברתי, ומסביר מדוע הוא אוהב את החברה שבה הוא עובד, ויתכן שאף מנסה לשכנעו להצטרף לחברה. כתוצאה מכך, מועמד ב' מצטרף לחברה שבה מועמד א' עובד.

#### מדוע השיטה של "חבר מביא חבר" עובדת?

מועמד א' שמכיר את מועמד ב' (מבית ספר, מהצבא או מהאוניברסיטה), סומך (בגלל יחסי חברות ואמון) על מה שמועמד א' מספר לו. מה שעומד שמאחורי המסר הוא





**ניתן להגביר את האפקטיביות של השימוש בכלי בדרכים הבאות:**

א. יצירת מנגנונים אשר יעודדו איתור של המועמדים הטובים ביותר. תמריצים כספיים מעודדים מועמדים למצוא כמות רבה של קורות חיים, אך התהליך, בניגוד לתהליך של "חבר מביא חבר", לאו דווקא מאתר את המועמדים הטובים ביותר.

ב. מדידה - איסוף נתונים כמו פרופיל האנשים המגויסים באמצעות האתר, אחוז של אנשים מועסקים המגויסים, יאפשר בנייה של אסטרטגיית גיוס כוללת ואפקטיבית להשגת המטרות האסטרטגיות של החברה.

הכלי של [www.gotfriends.co.il](http://www.gotfriends.co.il) פתר את הקושי הטקטי של הקבוצה לגייס את המועמדים הנדרשים לתפקידים השונים בחברה, אך הוא לא נתן מענה לצורך האסטרטגי של פיתוח מותג תעסוקתי אשר ימשוך לחברה את הטובים ביותר.

חשוב להבחין בין הרמה הטקטית לבין הרמה האסטרטגית בגיוס. ברמה הטקטית חברות צריכות לרתום את החדשנות לפיתוח כלי גיוס אפקטיביים, אשר יסייעו לגיוס המועמדים הטובים ביותר. ואילו ברמה אסטרטגית, כל חברה אשר מעונינת להשיג יכולת ארוכת טווח (בשוק המשתנה תדירות) למשיכה של האנשים הטובים ביותר, צריכה לבנות ברנד תעסוקתי (Employment Brand) לוקאלי ובינלאומי, אשר ימשוך לחברה את הטובים ביותר. המותג התעסוקתי, בדומה למיתוג מוצר, משווק מסר למועמדים פוטנציאליים (הלקוחות הפנימיים) מדוע כדאי להם להצטרף לחברה.

**אני רוצה להודות לאלעד דניאל סמנכ"ל הפיתוח העסקי של קבוצת SQLINK על הראיון, ולקבוצת SQLINK על השיתוף בידע.**

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

אלעד מצין מספר מגמות עיקריות:  
 א. רוב קורות החיים נשלחים על ידי מספר קטן של מועמדים, שרובם אינם אנשי היי-טק, ואשר התמריצים הכספיים מביאים אותם לעשות מאמצים להשגת קורות החיים.  
 ב. ניתן לראות בבירור שכאשר מועמדים ששולחים מספר קורות חיים בודדים (בדרך כלל של חברים), סיכוי ההתאמה של המועמדים למשרות הפנויות גבוה יותר.  
 שאלתי את אלעד מה המידה שמנכ"ל הקבוצה תמיר גורן מעורב בבנייה של אסטרטגיית הגיוס בחברה. תשובתו הייתה: "תמיר גורן מעורב מאד בכל תהליך הגיוס דרך האתר, ואפילו בשיתח שכנוע עם מועמדים בכירים שהקבוצה מעונינת לגייס".  
 אלעד מצין שניתן לומר אחרי 4 חודשים כי הקבוצה הצליחה לגייס את האנשים הנדרשים לקבוצה בכל רמות הבכירות.

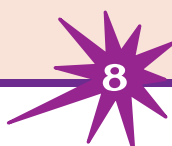
**היתרונות השימוש בכלי הם:**

- א. גיוס של מועמדים בכמויות גדולות.
  - ב. הגדלת בריכת המועמדים הפוטנציאלית לכלל הגולשים ברשת.
  - ג. סינון, מיון וגיוס מהיר.
  - ד. חסכון במשאבים לגיוס מועמדים.
  - ה. מתן תגמולים כספיים למועמדים מגדיל את המוטיבציה של המועמדים המפנים, והופך אותם לשותפים פעילים באיתור ושליחה של קורות חיים.
  - ו. אפשרות גיוס של מועמדים פסיביים המועסקים ושכלל אינם מחפשים משרה חדשה.
- והתוצאה המרכזית היא, שלאחר ארבעה חודשים האתר פתר את האתגר של מציאת המועמדים המתאימים עבור הקבוצה בכל רמות הבכירות.

**במקביל ניתן להצביע על מספר חסרונות של הכלי:**

- א. השיטה הבלתי פורמלית של "חבר מביא חבר" מביאה לסינון טבעי שמאפשר גיוס של מועמדים טובים, בהשוואה לגיוס דרך האתר שמביא הרבה מאד קורות חיים, אבל לא בהכרח את המועמדים הטובים ביותר.
- ב. קבלה של הרבה מאד קורות חיים דורשת משאבים רבים לסינון ומיון.

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





## שתי מיומנויות גיוס חיוניות בהן חייבים לשלוט היום

### מאת הווארד אדמסקי, ERD

מאפשרת לו להתנתק. טכנולוגיה לבדה אינה התשובה, היא פשוט תהיה כלי, טכנולוגיה לעולם לא תתכנן ותסגור עסקאות, אלה הן מיומנויות אנשים, ושם טמונה האומנות של תכנון העסקה.

#### הכנה של אופן תכנון העסקה:

ברור שזו הקשה בין השניים, זו בה מעורבות מיומנויות משוכללות יותר, וכרוכה ביכולתנו ליצור קשרים אנושיים, לבחון את סבלנותנו, ולהרחיב את יכולתנו לגרום לדברים לקרות, חשבו רגע כמה קשה זה יכול להיות. חשבו על הכשרון, תובנה ומיומנויות הדרושים לזיהוי המועמד הנכון, ולהתחבר אליו ברמה רגשית ואינטלקטואלית. לעורר את העניין של המועמדים, להביא אותם לארגון, לתכנן כל פרט של התהליך, וליצור גיוס גדול זה דבר יפהפה ודבר שונה לגמרי מהמרוץ למיליון משרות. מגייסים אלה המבינים כי מגע אנושי הינו עדיין הכלי הראשי שלנו במימוש גיוס, הם אלה שיצליחו ביותר.

#### יש שלוש דרישות מכריעות שיאפשרו לכם לתכנן את העסקה ביתר יעילות:

1. **קחו את הזמן הנדרש** - גיוס כוכבים אינו משימה קלה. זה דורש זמן, תכנון, וביצוע של עבודה איכותית. למדו להתגאות בכל היבט של מה שאתם עושים, מפני שהשטן באמת נמצא בפרטים. לדוגמא, האם לקחתם את הזמן כדי להסביר את כל תהליך הגיוס למועמד כך שתהיה לו רמת נוחות גבוהה יותר? זה רק פרט קטן אבל חשוב. זכרו, אתם תמיד עושים את עבודתכם הטובה ביותר, מפני שאין משרות פתוחות לא חשובות.
2. **הקשיבו טוב יותר מאשר אי-פעם** - הארגון מעסיק אתכם מפני שהוא צריך משהו ומבין שצורך זה אינו נעשה בשיחת טלפון של 30 דקות. השקיעו את זמנכם וחנכו את המנהלים להקדיש זמן גם הם. לדוגמא, האם אתם מבינים לעומק את סוגי העובדים שמצליחים בחברות שלכם? זו רק דוגמא קטנה להקשבה שתומכת בסיכויים לגיוס מוצלח.
3. **שאלו כל דבר** - מעט דברים פוגעים בתכנון עסקאות גיוס מאשר ציפיות לא מציאותיות של המנהלים המגייסים או המועמד. שאלו את ה"למה ומדוע" של כל דבר שנשמע משונה, ואל תפסיקו לשאול עד שתקבלו תשובה סבירה. גיוס הנו עסק מעניין מפני שרבים יכולים להצטרף, אך רק מעטים הופכים לכוכבים. אין סיבה לכך. גדולה זמינה לכל מי שמגיע אליה ורוצה לחשוב ולפעול באופן שונה.

הייתי מעורב ביותר שיחות על העתיד של גיוס מכפי שאני יכול לזכור. תחילה הן נראו פרודוקטיביות, אך מהר מאוד הן הפכו לרעשניות ומלאות באגו נפוח. בוודאי לא הדיאלוג המלומד לו ציפיתי. לאחרונה יותרתי על שיחות אלה, ואני עושה מאמצים לברוח מהן בעסקי חייזי העתיד.

מצד שני, אני מאמין כי העתיד קורה עכשיו, ויתכן שהדרך הטובה ביותר לחזות את העתיד היא להמציא אותו, מתוך מחשבה זאת אני חובש את כובע איש העתיד שלי, מפני שיש לי מחשבות ברורות על איזה סוג של מגייס יזכה להצלחה גדולה.

ככזה אני כותב מאמר זה כדי להדגיש שני כישורים ספציפיים מאוד הדרושים אם בכוננתכם להימנות על עלית המגייסים.

תחילה, הבה נשקול זאת: יש שפע כישורים ומיומנויות הדרושים למגייסים כדי להצליח: מיומנויות אנשים ותקשורת, רצון עז, הסתגלות לטכנולוגיה משתנה, ושיפוט מוצק - אלה לפתיחה.

עם זאת, מתוך כל הדרוש להצלחה, המגייסים שיצליחו ביותר יהיו אלה אשר ישלטו בשני מערכי מיומנויות שונים לגמרי, ויבינו את היחסים בין שניים אלה.

ואלה מערכי המיומנויות הנדרשים:

- היכולת להשתמש בטכנולוגיה כדי למצוא מועמדים (לא כל כך קשה).
- הבנה מוצקה של איך לתכנן את העסקה (הרבה יותר קשה).

מגייסים אלה הממוקמים בנוחות בנקודה המתוקה (כלומר ההצטלבות בה יכולת טכנולוגית מתלכדת עם הכשרונות הדרושים לתכנון העסקה), יזכו להצלחה הרבה ביותר. הבה נבחן שתי תפיסות אלה ונראה איך הן משתייכות אחת לאחרת.

#### שימוש בטכנולוגיה למציאת מועמדים:

זו בבירור הקלה מבין השניים, אין לי ספק שההתקדמות בטכנולוגיה תהיה כה קיצונית והיא תהיה כה נפוצה, וכה קלה לשימוש (טופלר אמר: "טכנולוגיה מזינה את עצמה. טכנולוגיה מאפשרת יותר טכנולוגיה"). אני צופה כי מציאת מועמדים פשוט תפסיק להיות כמו זו בה פוגשים היום, מאחר שיהיו מעט מקומות, וירטואליים או אחרים, בהם מועמדים יוכלו להסתתר. לרוע המזל, המגרעת של זה תהיה שמועמד יוכל לקבל כמות מוגבלת של אימיילים וטלפונים לפני שיפסיק להגיב לחלוטין, מאחר שהטכנולוגיה



## דירוג 50 החברות שהכי טוב לעבוד בהן: חברת החשמל, אינטל, בזק, פרטנר וטבע בראש

יציבות תעסוקתית חשובה יותר לבעלי השכלה תיכונית ומטה מאשר לאקדמאים; לעומת זאת קידום מקצועי חשוב יותר לאקדמאים מאשר ללא אקדמאים. נשואים ייחסו חשיבות גבוהה לגמישות בשעות העבודה יותר מאשר רווקים. יציבות תעסוקתית, הכשרה מקצועית ופעילות העשרה קיבלו חשיבות גדולה יותר עם העלייה בגיל העובד. לעומתם, חשיבותם של אוירה וגיבוש חברתי, יחסי עבודה ואף תנאי שכר יורדת עם הגיל. הדירוג מתבסס על סקר מקיף שנערך במשך שנה על ידי BDI בשני שלבים. בשלב הראשון נבחן מדגם מייצג של כ-2,000 מועסקים, במטרה לבדוק מהם המשתנים החשובים ביותר לעובד הישראלי בבחירת מקום עבודתו וגם השנה, נבחר במקום הראשון חוסן החברה. במקום השני, יחסי עבודה ואחריו יציבות תעסוקתית. במקום הרביעי בסדר החשיבות מדורג תנאי השכר, קידום מקצועי ותנאים נלווים. הפרמטר מקום השביעי הוא אוירה וגיבוש חברתי ואחריו הכשרות מקצועיות, קירבה למקום מגורים, גמישות בשעות עבודה ופעילות רווחה. הפרמטר האחרון בחשיבותו הינו פעילות העשרה. בחלוקת הניתוח למגזרים השונים נמצאו הבדלים בחשיבות שניתנה למשתנים ולמשקלם: בענפי התקשורת והיי-טק זכו פרמטרים כגון: קידום מקצועי, אוירה וגיבוש חברתי בציונים גבוהים בעוד שחוסן החברה ויציבות כוח אדם נתפסו כפחות חשובים. בחברות תעשייתיות דווקא חוסנה ויציבותה של החברה וכן תנאי שכר נתפשו כחשובים ביותר, בעוד שבחברות מתחום הפיננסי תנאי שכר וקידום מקצועי בלטו מעל השאר.

חברת המידע העסקי-שיווקי BDI בשיתוף עם מגזין TheMarker מדרגת זו השנה השלישית את 50 החברות שהכי טוב לעבוד בהן. במסגרת דירוג החברות המובילות במשק (BDI CODE) עולה כי חברת החשמל ממשיכה להוביל זו השנה השלישית ברציפות כחברה שהכי טוב לעבוד בה. אחריה מדורגות בחמישייה הפותחת אינטל, בזק, פרטנר וטבע.

במקום השישי מדורג בנק הפועלים ואחריו סלקום, שטראוס-גרופ, בנק לאומי ופלאפון שסוגרת את העשירייה הראשונה. את הקפיצה המשמעותית בדרוג רשמה רפאל שעלתה מהמקום ה-31 ב-2006 למקום ה-19 השנה. IDB רשמה גם היא עלייה של 10 מקומות למקום ה-34 השנה לעומת מקום ה-44 ב-2006. בנוסף, זוהי השנה הראשונה בה שלוש חברות הסלולר מדורגות בעשירייה הראשונה (פרטנר במקום ה-4, סלקום במקום ה-7 ופלאפון במקום ה-10). עליות בולטות שנרשמו השנה שייכות הן לבנקים והן לחברות התוכנה (קבוצת רד בינת ואמדוקס) ששיפרו משמעותית את מיקומן.

דירוג החברות שהכי טוב לעבוד בהן נחנך לראשונה לפני שלוש שנים, וזוכה מאז להתעניינות בקרב מנהלי החברות המובילות במשק.

### בתום שלוש שנים של מחקר ודירוג "החברות שטוב לעבוד בהן" להלן מספר תופעות מעניינות:

קיים פער משמעותי בין נשים לגברים בנושא גמישות בשעות העבודה, רווחה וקירבה למקום המגורים. נשים מעריכות את הקידום המקצועי במקום עבודתן בכ-12% פחות מאשר גברים. לעומת זאת, אוירה וגיבוש חברתי לדעתן טוב יותר (7% יותר מהגברים) וכך גם יחסי העבודה (4% יותר מהגברים).

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



## אפקט מבית מטריקס צפויה להגדיל ב- 60 אחוז את מצבת כח האדם עד סוף השנה

ניהול קשרי לקוחות (CRM) על בסיס פלטפורמת מיקרוסופט, ההצלחה של אפקט בתחום והשיגיה בכמות הפרויקטים המוצלחים בתחום וכן הפתרונות הורטיקלים פרי פיתוחה, מחייבים אותנו להיערך בהתאם ולגייס עובדים חדשים למחלקות הפיתוח, המכירות והשירות שלנו. אנו מחפשים כעת בעיקר מפתחי ASP.NET, מנתחי מערכות ומנהלי פרויקטים.

חברת אפקט מבית מטריקס, המובילה ביישום, פיתוח והטמעת פרויקטים על פלטפורמת Microsoft Dynamics CRM, ממשיכה בתנופת גיוס עובדים חדשים לחברה. החברה צפויה להגדיל ב- 60 אחוז את מצבת כח האדם בחברה עד סוף שנת 2007 ולהעסיק כ- 50 עובדים. כיום עובדים באפקט כ- 30 עובדים. יוסי חיימוב, מנכ"ל אפקט, אומר: "הביקוש הרב למערכות

## תחרות נושאת פרסים של כתיבת ערכים ב- HRPedia במסגרת הכנס השנתי להדרכה ולמידה בארגונים בישראל

חטיבת ההדרכה וההטמעה של מטריקס, אומר כי מטרת התחרות היא להוסיף מאות ערכים אשר יעשירו את אנשי המקצוע בתחום ההדרכה. נאווה אלדר, עורכת ירחון משאבי אנוש, מוסיפה כי צוות השופטים יבחר את הערכים הזוכים לפי מידת העומק והמקצועיות של הערך.

במסגרת הכנס השנתי ה- 14 להדרכה ולמידה בארגונים בישראל "לחולל למידה - להוסיף ערך לארגון", אשר יתקיים ב- 11 עד ה- 13 ביוני 2007 בכפר המכבייה, תתקיים תחרות כתיבת ערכים ב- HRPedia, אנציקלופדיה שיתופית וחופשית בתחום ניהול משאבי אנוש וארגונים, שכתובתה: [www.HRPedia.co.il](http://www.HRPedia.co.il). מטרת התחרות הנה להעביר ולבסס את עולם הידע של קהילת מקצועי ההדרכה בישראל.

הכנס השנתי ה- 14 להדרכה ולמידה בארגונים בישראל מאורגן על ידי ירחון משאבי אנוש, והוא מיועד למנהלי הדרכה ולכל בעלי המקצוע בתחום ההדרכה - מפתחים ומדריכים, מכל המגזרים והארגונים. לכנס מספר מטרות, ובהן למידה, התחדשות, שיתוף, מיצוב ומיתוג של נושא ההדרכה בארגונים השונים. יו"ר הכנס הוא זיו מנדל, מנכ"ל משותף בג'ון ברייס הדרכה, חטיבת ההדרכה וההטמעה של מטריקס.

HRPedia היא אנציקלופדיה שיתופית וחופשית, היצירה המקצועית הראשונה בישראל בתחום ניהול משאבי אנוש וארגונים, שמצטרפת אל מהפיכת התוכן הפתוח, ובכך פותחת דף חדש בתרבות המקצועית של המרצים, המומחים והמנהלים בתחום. יו"ר הכנס זיו מנדל, מנכ"ל משותף בג'ון ברייס הדרכה,

## פרויקטים של YES, בנק לאומי, פרטנר ופלאפון עלו לשלב הגמר בתחרות פיתוח ההדרכה לשנת 2006

יתמודדו צוותי העבודה של החברות בתחום פיתוח ההדרכה תוך פרק זמן קצוב עם אתגר הדרכתי אשר יוצג בפניהם באותו יום. ההתמודדות תדרוש מהצוותים לספק מוצר הדרכתי מול הקהל בזמן אמת. הקהל יצביע עבור תוצר פיתוח ההדרכה האיכותי ביותר באמצעות מערכת MAGICCLASS - פיתוח ישראלי המאפשר הצבעה בזמן אמת, והצבעות הקהל ישוקללו עם קולות השופטים המקצועיים.

החברות YES, בנק לאומי, פרטנר ופלאפון עלו לשלב הגמר בתחרות פיתוח ההדרכה לשנת 2006. החברות נבחרו על סמך הצגת פיתוח תכניות פיתוח הדרכה שתוכננו ונבנו באמצעות מתודולוגיות פיתוח הדרכה חדשניות ומתקדמות, והן עלו לשלב הגמר של התחרות אשר יתקיים בסגנון ריאליטי בכנס השנתי ה- 14 להדרכה ולמידה בארגונים בישראל "לחולל למידה - להוסיף ערך לארגון", אשר יתקיים ב- 11 עד ה- 13 ביוני 2007 בכפר המכבייה.

במהלך כנס ההדרכה יתקיים שלב הגמר, במסגרתו



## טיפים לעריכת סיור תמריץ מוצלח

### מאת דניאל טיטר, סמנכ"ל 'ארטרא' המתמחה בארגון כנסים ושירותי תיירות

פרטים על מנת להתאים את תנאי הסיור לאופי האנשים. קבוצת נשים היוצאת לסיור תמריץ בלונדון, תעדיף ככל הנראה את התיאטרון המשובח של הבירה האנגלית מאשר ביקור בבאר אנגלי טיפוסית.

**3. על זמן וכסף:** בדוק את מסגרתו התקציבית של הלקוח ובהתאם לכך ארגן את הסיור. סביר להניח שתקציב של 200 דולר לאדם לא יספיק לביקור ברומא בתקופת הכריסטמס, אולם יכול בהחלט להתאים לסיור בעיר אחרת. התחשב גם במאפיינים כמו תופעת ה-CITY BREAK בערים עסקיות רבות בעולם כגון ברצלונה ומילאנו, המחירים בסופ"ש צונחים באופן משמעותי ולכן כדי להזמין את הטיסה + שהות דווקא בימים הללו. דאג להישאר מעודכן.

בנוסף, בדוק את משך הזמן הראוי לסיור מצד הלקוח. האם סיור של סופ"ש הוא קצר/ארוך מדי? אל תתבייש לשאול ולדעת. כמה שיותר פרטים מביאים לסיור מאורגן ומוצלח יותר.

**4. פינוק:** מילת המפתח. הנאה משמע סיור מוצלח. דאג לגסטרונומיה משובחת, אירועי תרבות ובידור המותאמים ללקוח, ואל תשכח לתת לו את ההרגשה שהסיור הוא בשבילו וזאת ההזדמנות להתפנק ולנקות את הראש. בינינו, מי מאתנו לא אוהב להתפנק?

אינסנטיב (טיול תמריץ) היא דרך אטרקטיבית לגבש קבוצת עובדים, לתגמל עובדים או לקדם מותג. סיור תמריץ מוצלח, כזה שמדברים עליו עוד הרבה אחרי שחוזרים למשרד, יוצר אהדה רבה כלפי המארגן והוא מומלץ כחלק מהתמהיל השיווקי.

בעקבות צניחת הדולר בשנה האחרונה, האפשרות לערוך סיורי תמריץ הפכה למעשית יותר, וחברות רבות מנצלות את ההזדמנות ליצור סיור חוויתי ומוצלח.

ב'ארטרא' נצבר ניסיון וידע רב בכל הקשור לארגון טיולים ואירועים מיוחדים בישראל וברחבי העולם, והמחלקה המטפלת בסיורי התמריץ בונה תוכנית לסיורי תמריץ לפי צרכי החברה, הקמפיין הפרסומי וכמובן התקציב.

לפניכם מספר טיפים חשובים לארגון סיורי תמריץ:

**1. הגדר מטרה:** הטיפ החשוב מכל. הגדר את מטרת הסיור. האם מדובר בסיור מיוחד ללקוחות למען חיזוק הקשרים? האם זהו סיור דוגמא ללקוח פוטנציאלי ואולי מדובר בסיור גיבוש לעובדים? מטרת הסיור היא כלל ברזל בארגון ורק לפיכך ניתן לארגן את אופי הסיור.

**2. אבחון מסגרת:** חובה לדעת מי האנשים היוצאים לסיור, חתך הגילאים, העניין והציפיות. מומלץ להגיע לכמה שיותר

## חדש בישראל: ביה"ס ליועצי קריירה יפתח ע"י מכון אדם מילא

מן המניין במכון אדם מילא. על קומרצ'רו, המנהלת המקצועית של ביה"ס מצינת: "לעתים אנו מאבדים זמני קרובי בריחור העדפותינו המקצועיות. יועץ קריירה יוכל לסייע לכל אדם לגלות מהו תחום העיסוק האופטימלי עבורו ואיזה מקצוע יסב לו סיפוק, הנאה ואפשרות להתפתחות אישית, תוך התחשבות במשתנים אובייקטיביים, כגון: מצב השוק, אזור מגורים, עלויות וכו'. תפקיד היועץ להיות קטליזטור של תהליך שינוי למתלבט בבחירת קריירה, ותהליך הייעוץ מהווה טריגר לשינוי בחיים והזדמנות חדשה. יועץ קריירה הנו תהליך מובנה, ועוסק

מכון אדם מילא יפתח לראשונה בישראל בית ספר להכשרת יועצי קריירה.

תכנית הלימודים האינטנסיבית תכשיר לראשונה מלבד פסיכולוגים תעסוקתיים, בעלי מקצוע מתחומי הטיפול המגוונים, בעלי תואר אקדמי וניסיון מוכח של 5 שנים בתחום הטיפול. בנוסף מיועד הקורס לבעלי תואר שני בתחום הטיפול והייעוץ.

התכנית תכלול מלבד לימודים תיאורטיים גם התנסות בשטח והתמחות אצל יועצים מומחים בתחום ממכון אדם מילא. המסיימים המצטיינים ישולבו בעבודה כיועצי קריירה



(דרך הכשרה, התנסות וכו'), וישנם אנשים שעושים שינוי מחוסר ברירה - נקלעו למשבר, לתקיעות, לחוסר הצלחה (יצאו ממעגל העבודה, או מפוטרים סדרתיים), ולכן חייבים לשנות את עיסוקם. אין דרך טובה יותר או פחות, זה עניין של סגנון אישי (אקטיבי / פסיבי). מכיוון שקריירה היא למעשה אינטראקציה בין האדם לסביבה, האדם מאד מושפע מהסביבה ומגיב אליה. בדיוק כמו עסק, ככל שאדם נשאר קשוב לצורכי השוק ולמגמות בשוק, הוא יכול למצוא את נקודות המפגש בין הצרכים שלו לבין צרכי השוק, ויועצי קריירה יסייעו לו למצוא את הדרך בדיוק בצומת דרכים זו."

**לפרטים אודות תכנית לימודי יעוץ קריירה: טל. 2035\***

יותר בסיוע למתלבטים ממגוון אוכלוסייה רחבה, החל מחיילים משוחררים ועד פנסיונרים, או פורשי צה"ל, אשר רוצים למצוא את הכיוון המקצועי שלהם. "היום מדברים על ריבוי קריירות ולא על קריירה ראשונה / קריירה שניה, מכיוון שעולם התעסוקה הפך להיות מורכב יותר ומגוון יותר ולאנשים יש יותר אפשרויות להתפתח. יש נטייה כיום לשינוי פנימי המשנה את בחירת הקריירה. למשל, בחירת קריירה בעבר נבעה מתוך מתן חשיבות לסטטוס והכרה חברתית, וכיום יש דברים אחרים חשובים. שינוי קריירה מחייב גם שינוי אישיתי - במודעות, בדפוסים, בהתנהגות, בהתמודדות. לפעמים אדם רוצה להשתנות דרך הקריירה, ולפעמים שינוי הקריירה הוא בעקבות שינוי שכבר קרה. יש אנשים שעושים שינוי שקול ומתוכנן - מציבים להם יעד לעתיד ופועלים באופן הדרגתי להשגתו

## 'מגינים וחרבות' לקבלת החלטות תחרותית במפגש מועדון סמנכ"לי משאבי אנוש של להב

### מאת דגנית אמפל

מגבשים החלטות מעניקה לנו, בנוסף, נשק המתבטא בכוח להשפיע על החלטותיהם.

#### הפסדים כואבים יותר מהישגים

אנשים שונים יכולים להגיע לתוצאות שונות בהתבסס על אותו מידע. המסגור של המידע הוא המשפיע במקרים אלו על התוצאה.

נניח לרגע שאתם מקבלי החלטות הניצבים בפני דילמה קשה: במגפה העומדת בפתח ימותו 600 איש. בפניכם ניצבות שתי חלופות: אם תאומץ תכנית א' 200 איש יינצלו. אם תאומץ תכנית ב' יש הסתברות של שליש שכל ה-600 יינצלו והסתברות של שני שליש שאיש לא יינצל. במה תבחרו?

ואם היו מוצגות בפניכם שתי החלופות הבאות? אם תאומץ תכנית א' 400 איש ימותו אם תאומץ תכנית ב' הסתברות של שליש שאיש לא ימות ושל שני שליש שכל ה-600 ימותו.

לדבריו, המחקרים מראים כי אנשים שמוצבת בפניהם הדילמה הראשונה נוטים לבחור בתכנית א', בעוד שאנשים שמוצגת בפניהם הדילמה השנייה נוטים לבחור בתכנית ב'.

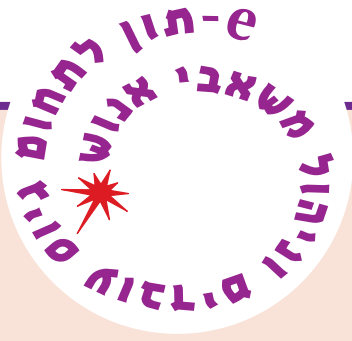
ההסבר לכך, לטענתו, היא שהפסדים כואבים יותר מהישגים. אנשים לא רוצים לחוות הפסד. הם מעדיפים

מפגש מועדון סמנכ"לי משאבי אנוש של להב - תכניות להעצמת מנהלים בפקולטה לניהול באוניברסיטת ת"א וחברת מנפאוואר ישראל אירח את פרופ' אדם גלינסקי מבית הספר למנהל עסקים Kellogg (קלוג) של אוניברסיטת נורת'ווסטרן בארה"ב, לדין על קבלת החלטות תחרותית.

המשתתפים התבקשו לדמיין בעיני רוחם לוחמים עטויים שריון, מגן ביד אחת וחרב בשניה, יוצאים אלי קרב בשדה קבלת ההחלטות התחרותי. כך מציע גלינסקי למקבלי החלטות לדמיין את עצמם - בין אם מדובר בהחלטות בחייהם האישיים או בהחלטות שהם מקבלים כמנהלים בארגון. פרופ' גלינסקי הציג בהרצאתו את התהליכים הפסיכולוגיים המטים את שיקוליו בעת קבלת החלטות ואת הדרכים להגן על עצמנו מפניהם ואף לנצלם לטובתנו.

מחקריו של פרופ' אדם גלינסקי נשענים על עבודתו של פרופ' דניאל כהנמן, זוכה פרס נובל לכלכלה, בקבלת החלטות בתנאי אי-וודאות. כהנמן זיהה ארבעה תהליכים פסיכולוגיים מרכזיים המשפיעים על קבלת החלטות: מסגור (Framing); זמינות (Availability); ייצוגיות (Representative); עיגון (Anchoring).

לשיטתו של גלינסקי, מודעות לתהליכים אלו והבנתם מגנה על האנשים מביצוע טעויות. ההבנה כיצד רוב האנשים



הופך מוחשי יותר עבורנו. כיצד ניתן לנצל הטיות אלה כנשק? על מנת להגביר את החשיבות שתייחס למידע ולהגדיל את ההסתברות הנתפסת להתרחשות מסוימת, יש לתאר אותו באופן חי, צבעוני ומפורט. לעומת זאת, אם רוצים לשכנע שאירוע מסוים אינו סביר, יש להציע תיאור חיוור, ללא פרטים.

גורם נוסף שכדאי לקחת בחשבון הוא קלות עיבוד המידע. במחקר בו נבדקו מניות שקל לבטא את שמן לעומת מניות שקשה לבטא את שמן ומניות שה-ticker codes שלהן כולל תנועה לעומת מניות שה-ticker codes שלהן אינו כולל תנועה (ולכן קשה להגייה), עלה כי מניות קלות להגייה הפיקו תוצאות טובות יותר ב-85 אחוז בסופו של כל יום מסחר ממניות קשות להגייה.

#### יוריסטיקה של ייצוגיות

אנו שופטים על פי המידה בה הממד הבולט של אירוע ו/או אדם תואם את הסטריאוטיפים שלנו, במקום לשפוט על בסיס הסתברותי.

קחו, לדוגמה, את השפעתם של מאפיינים פיזיים. מנהיגות מזוהה פעמים רבות עם מבנה גוף גבוה. בכל מערכות הבחירות לנשיאות ארה"ב בשנים 2000-1980 זכה המועמד הגבוה מבין המועמדים לנשיאות. חיזוק להשפעת הגובה, ניתן לראות גם בנתונים הבאים: בשנת 2005 הגובה הממוצע של מנכ"לים ב-500 החברות המובילות ברשימת פורצ'ן היה גבוה ב-3 אינץ' מהגובה הממוצע באוכלוסייה. יתרון של אינץ' היה שווה תוספת של 789 דולר בשכר השנתי.

מחקר אחר הראה כיצד ההחלטה לערוך אודישנים בנגינה מאחורי וילון העלתה את אחוז הנשים בתזמורת באופן משמעותי.

יש לקחת בחשבון גם השפעות תרבותיות. בתרבות המערבית אסרטיביות מזוהה עם מנהיגות, בעוד שבתרבויות המזרח (אסיה) דווקא איפוק מזוהה עם מנהיגות.

גם פעולה או אירוע יוצאי דופן, על אף בולטותם, אינה מלמדת על הכלל. התעלות חד-פעמית או ביצוע כושל חריג אינם מעידים על ביצועים. הסיכוי שאותה חריגה תחזור על עצמה בפעם הבאה קטן.

כיצד ניתן להתגונן מפני הטיות אלה בעת קבלת החלטות? ראשית יש לסנן מאפיינים אלה (בדומה להחלטה לערוך אודישנים בנגינה מאחורי וילון). שנית, יש להתייחס לנתונים אובייקטיביים. ולבסוף - יש להימנע ממסקנות על בסיס מדגמים קטנים או כאשר אקראיות או רגרסיה לממוצע יכולים להוות הסבר חלופי.

מנגד, הכרתן של הטיות אלה, מספקת כלי לחימה.

הישגים בטוחים על פני הימור גם אם הוא עשוי להניב פירות רבים יותר. מנגד, הם מעדיפים לקחת סיכון כאשר הם עומדים בפני הפסדים. גלינסקי מציע למקבל ההחלטות לנסח בעיות בשתי הדרכים - פעם במונחים של הישג ופעם במונחים של רווח, על מנת להגן על עצמו מפני הטיות אלו.

גלינסקי מציע את המסגור גם ככלי נשק למנהלים המבקשים לשכנע אחרים לפעול בדרך מסוימת. על מנת להניע אנשים לכיוון של שינוי, פעולה או נטילת סיכון יש למסגר את הנתונים או את הבעיה במונחים של הפסד. כך למשל, טוען גלינסקי, הצליח ג'ורג' בוש לשכנע את האמריקנים לצאת למלחמה. בוש אמר להם כי אי-יציאה למלחמה תפגע בחירות ובדרך החיים האמריקנית. גם ההצלחה של חברות האשראי להחדיר למוקדי הקניות את הניסוח "הנחה על תשלום במזומן" במקום את הניסוח "תשלום על שימוש באשראי" גרמה לאנשים להעדיף בסופו של דבר את התשלום באשראי.

לעומת זאת, אומר גלינסקי, אם רוצים למנוע שינוי - יש להציג את הבעיה במונחים של רווח והישג.

#### יוריסטיקה של זמינות

אירועים שהם מוחשיים יותר, שקל לדמיין אותם ולעבד אותם או שהם תואמים את הזיכרון שלנו נתפסים כסבירים וחשובים יותר.

דוגמה לחשיבותה של המוחשיות ניתן לראות בהשפעתו של סיפורו של אדם אחד לעומת השפעתן של סטטיסטיקות יבשות. למשל, במחקר על גיוס תרומות נמצא כי ממוצע התרומה לאדם היה גבוה בכדולר כאשר התורמים נחשפו לסיפור של ילדה אפריקנית הסובלת מרעב לעומת חשיפה של תורמים לסטטיסטיקות של מחסור ומחלות באפריקה.

גם הבולטות של אירועים מעניקה להם משקל רב יותר. האם יותר אנשים מתאבדים או נרצחים? על אף שמספר המתאבדים גבוה ממספר הנרצחים, אנשים טוענים לחשוב שרציחות שכיחות יותר, בשל הבולטות הרבה יותר לה זוכה רצח בתקשורת. השפעה דומה נודעת גם לאירועים שהתרחשו לאחרונה. החיות של אירועים אלה משפיעה על החלטות, מסביר גלינסקי, לכן חשוב להסתמך על סטטיסטיקות - ולא על הזיכרון.

הטיה נוספת נגרמת באמצעות הוספת פרטים. ההסתברות האובייקטיבית להתרחשותו של אירוע (למשל, שיטפון) פוחתת כאשר אנו מפרטים תנאים נוספים להתרחשותו (שיטפון הנגרם כתוצאה מרעידת אדמה - ולא נניח כתוצאה מסכר שנפרץ), אך ההסתברות הסובייקטיבית של האירוע - ההסתברות שנייחס לו - גדלה, שכן הוא



במחיר נמוך ונשאבים לתוך התחרות - מחויבים לניצחון (escalation of commitment).

קביעת מחיר גבוה, מנגד, מהווה מחסום כניסה ועלולה להפחית את התנועה, וכך לקבע את המחיר שיושג סביב המחיר ההתחלתי הגבוה.

דוגמה נוספת בה לא חל הכלל של לפעול ראשון מתייחסת לתחרות או ראיון עבודה. במצבים אלו, עדיף להפיע/להתראיין מאוחר יותר. בתחרות - הזיכרון מהמשתתפים האחרונים טוב יותר. בנוסף, במידה וכל מופיע מקבל ציון מיידי לאחר הופעתו, השופטים חוששים לתת ציונים גבוהים כבר בהתחלה, למקרה שבסוף יופיעו מופיעים טובים יותר.

נשק נוסף אותו מציע גלינסקי נועד להניע אנשים אחרים לפעול או להימנע מלפעול בדרך מסוימת באמצעות ניסוח הבחירה שלהם במונחים של זכות להשתתף (opt-in) לעומת זכות לבחור לא להשתתף (opt-out). כך, במדינות אירופאיות בהן נדרשה הסכמה מפורשת לתרומת איברים, אחוז התרומה היה נמוך בהרבה (27.5-4.25 אחוזים) מאשר במדינות בהן הונח שיש הסכמה לתרומת איברים, אלא אם נאמר במפורש אחרת (99.98-85.9 אחוזים).

לסיכום, גלינסקי מצביע על מכשלות נוספות שחשוב להבין ולהיזהר מהן. אנשים, הוא מסביר, מביעים בטחון רב יותר בהתרחשות של אירועים שהם פחות מידועים לגביהם. ככל שידועים יותר, ככל שמכירים את המורכבות והקשיים, כך קשה יותר לקבל החלטות.

מכשלה נוספת נוגעת לנטייה שלנו לחפש מידע המאושש את השערותינו. מחקרים בהם נבדקו תיקי חקירות של ה-FBI הראו כי יותר מידע לא שינה את הדיוק של המסקנות, רק את הביטחון בתוצאה. נטייה זו מסוכנת במיוחד כאשר היא משולבת עם הטיות העיגון והיצוגיות.

גלינסקי מדגיש כי על מנת לקבל החלטה חייבים להסתכל על כל המטריות. חייבים להסתכל על הצלחות וכישלונות כאחד ולהתבסס על מדגמים גדולים ועל קריטריונים מוגדרים בבהירות.

אדם שרוצה שייחסו לו מאפיינים מסוימים צריך ליצור אסוציאציות לתכונות הללו באמצעות התנהגות, לבוש, דיבור וכד'. כדאי גם לקחת פיקוד אחרי אירועים לא חיוביים או תוצאות גרועות במיוחד, ולא להפך.

### יריסטיקה של עיגון והתאמה

אנשים אינם מתאימים את הערכותיהם במידה מספקת ביחס לנקודת הפתיחה, המשמשת עבורם כנקודת התייחסות וכעוגן. נקודת פתיחה זו יכולה להיות מחיר שנקבע, התרשמות ראשונה. אנשים מתקשים לשנות החלטות שקיבלו.

ראיות לכך נמצאו במספר רחב של מחקרים. כך, למשל, במחקר בו השתתפו סוכני נדל"ן לצד סטודנטים למנהל, קיבלו המשתתפים הצעת מחיר שנקבעה לבית מסוים ונתוני מכירות והצעות מחיר של בתים באזור. הם התבקשו להעריך את ערכו של הבית. המשתתפים חולקו לשתי קבוצות. בפני קבוצה אחת הוצג מחיר שהיה נמוך מערכו האמיתי של הבית ובפני הקבוצה השנייה הוצג מחיר שהיה גבוה מערכו האמיתי של הבית. התוצאות הראו כי סטודנטים ואנשי מקצוע כאחד הושפעו ממחיר העוגן שניתן להם וכי הערכותיהם נעו סביב מחיר זה.

גם בבית המשפט מצליח התובע, מתוקף היותו הראשון להציג את העונש שהוא דורש, להשפיע הן על העונש אותו מציעה הסנגוריה והן על גזר הדין שקובע השופט.

כיצד ניתן להתגונן מפני הטיה זו? כדאי לנסח הערכות, הצעות מחיר וטיעונים לפני שנחשפים לעוגנים שמציב הצד השני. כמו כן, יש לשקול מידע הסותר את אותם עוגנים.

ככל אחת מההטיות הקודמות, ניתן לנצל גם הטיה זו על מנת להשפיע על אחרים. חשוב להשאיר את הרושם הנכון - התרשמות ראשונית ממך תקבע את התפיסות לגביך. במשא ומתן, דיונים וכדומה כדאי לדבר ראשון ולעגן את התוצאות סביב ההצעות/הטענות שלך. מי שמדבר ראשון יוכל לקבוע במידה רבה את התוצאה של משא ומתן, שכן הפשרה ממוקמת בדרך כלל בנקודת האמצע שבין שתי הצעות. המחיר הסופי יהיה גבוה יותר כאשר המוכר ידבר ראשון, מאשר במקרה בו הקונה הוא שציג את הצעת המחיר שלו ראשון (בתנאי שהמידע הוא סימטרי ושיודעים מספיק על השוק).

עם זאת, ישנם מצבים מורכבים יותר. מחקר על מכרזים פומביים הראה כי קביעת מחיר התחלתי נמוך מובילה לתוצאות סופיות גבוהות יותר. מחסום הכניסה נמוך ויגביר את תנועת המשתתפים, שעשויה בתורה להעלות את הערך המיוחס למוצר. כמו כן, אנשים מתחילים



## ג'ון ברייס הדרכה תק"ם יריד תעסוקה "יחודי לתחום ההי-טק"

תים-מלמ, HOT, מטריקס, ורסיטי, ריזוטק, P3, בית סמך, overline, SPL, 012, טסקום, אקסטרים, WE, glasshouse ועוד.

ג'ון ברייס ג'וב, מחלקת ההשמה של ג'ון ברייס הדרכה, היא שעומדת מאחורי היריד. ג'ון ברייס ג'וב עוזרת לבוגרי ג'ון ברייס להשתלב בשוק העבודה, ונותנת מענה מקצועי ואיכותי לצורכי שוק המחשוב בארץ, בתחום כוח אדם מקצועי.

לפרטים נוספים והשתתפות ביריד: 03-7100601

ג'ון ברייס הדרכה, חטיבת ההדרכה וההתמעה של מטריקס, תקיים יריד תעסוקה ייחודי לתחום ההי-טק, ב- 27 ביוני 2007, בין השעות 15:00 עד 18:30 בבית ג'ון ברייס הדרכה, רחוב טיזמקין 16 ת"א.

ביריד ישתתפו בוגרי ג'ון ברייס הדרכה אשר קיבלו הכשרה בתחומים שונים, כגון: קידום ושיווק אתרים, תוכניתני NET, מהנדסי מערכת לינוקס, עיצוב אתרים, מנהלי תקשורת סיסקו ועוד. ההשתתפות ביריד הנה ללא תשלום (הן עבור החברות והן עבור הבוגרים).

בין החברות אשר ישתתפו ביריד: ג'ובנט, ICT, ריטליקס,

### 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

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