

הקדמה

גיוס ומיון בישראל בשנות ה-2000

ישראל היא מדינה ייחודית גם כשמדובר בנושאים של גיוס ומיון. על משקל האמרה התנ"כית ניתן לומר כי ישראל היא "ארץ בוחנת יושביה". ההשפעה הדומיננטית של צה"ל (על מערכת המיון והבחינה שלו), התהליך העצום של קליטת העלייה (ועל כן העדר רקע סטנדרטי מוכר כבסיס השוואה בראיון), וריבוי של אנשי מקצוע המוכשרים לבחון — כל אלה מאפשרים את קיומה של מערכת בחינות ומיון במסגרות של מכוני אבחון, מערכת יוצאת דופן בהיקף ובאינטנסיביות שלה.

ברם ישראל היא מדינה לא גדולה, עם פוטנציאל מוגבל של אנשי מקצוע ומנהלים. אנשי מקצוע ומנהלים מתחום מקצועי מסוים מכירים זה את זה ומסתובבים באותם חוגים, עובדה העלולה להקשות על פעילותם של "ציידי ראשים" הנפוצים בעולם המערבי.

כך או אחרת, כתיבה על גיוס ומיון בישראל אמורה לעורר את עניינם של אנשי מקצוע העוסקים בתחום, מנהלים באשר הם, וגם של מחפשי עבודה. ובכל זאת, למיטב ידיעתי, כמעט לא נכתבו ספרים בנושא וספר זה הוא ראשון מסוגו. כאשר קוראים אותו אפשר להבין מדוע.

קשה לכתוב ספר שעוסק בתחום רב שינויים כמו שוק התעסוקה בישראל. תוך כדי כתיבת הספר חלו שינויים מרחיקי לכת בכלכלה העולמית והישראלית, בעיקר בענפי ההיי-טק. שינויים אלה משתקפים כמעט מיידית בתחומי הגיוס והמיון, כך שחלק מהדוגמאות המופיעות בספר כבר שייכות להיסטוריה. עם זאת עדיין ניתן ללמוד מהן הרבה בכל הנוגע לתהליכי גיוס ומיון תחת לחץ. כמו כן, כתיבת ספר כזה דורשת התמצאות טובה במספר רב של תחומים כדוגמת העשייה הניהולית, השיווק והפרסום, המשפט, מדעי ההתנהגות והפסיכולוגיה, והרבה ידע עיתונאי ואקטואליה. חשוב להדגיש כי הדגש הושם על הבאת ידע שימושי ולא דווקא על ידע מעמיק ברמה האקדמית. כאן המקום לשבח את כל מי שתרמו לתוכנו העשיר והשימושי של הספר, ובעיקר לעורך והכותב הראשי – שוקי שטאובר. בלי ספק יש לברך על המאמץ שנעשה כאן כדי להביא לידי העוסקים בתחום הגיוס והמיון, ותיקים כחדשים, ידע עדכני, רלוונטי ומקיף, שעשוי לסייע בידם הן כמסגרת השוואה בין הארגון הפרטי שלהם לנעשה מסביב, והן ככלי עזר עיוני בנושאים שבהם הידע המעשי שלנו לוקה בחסר. כשקוראים את הספר, רואים עד כמה הוא נחוצ.

ד"ר א' רימר

פסיכולוג ראשי

פילת

דרושים

תהליכי גיוס ומיון של עובדים בארגונים בישראל

מאת: יהושע שטאובר

עורך: יצחק לץ



מבית אחיאסף



דרושים

מאת: יהושע שטאובר

עיצוב העטיפה: תמיר להב-רדלמסר

עמוד: אלי אורן בע"מ

הפקה ויחסי ציבור: טורקיז בית הוצאה לאור בע"מ

ת.ד. 8601, נתניה 42504

turqiz@zahav.net.il

הפצה: הוצאת ספרים אחיאסף בע"מ

ת.ד. 8414, נתניה 42504

www.achiasaf.co.il

נדפס בישראל, תשס"ב – 2002

© כל הזכויות שמורות ליהושע שטאובר, ופילת (ישראל) בע"מ

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, להמחזיז, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני זה או אחר – כל חלק שהוא מהחומר בספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט אלא ברשות מפורשת בכתב מהמחבר.

DRUSHIM

By Joshua Stauber

© copyright by Joshua Stauber and Pilat (Israel) Ltd.

Published in Israel by Turquoize Publishing House Ltd

A Division of Achiasaf Publishing House Ltd.

All Rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means without written permission from the author

מושא התהליך: מחפשי העבודה, וכן כל המנהלים והעובדים הנפגשים חדשות לבקרים עם שוק התעסוקה, המבקשים ללמוד על המתרחש מאחורי הקלעים, ועל דרכי העבודה ותפיסות העולם של המערכות אשר אנשיהן פונים אליהם, מתכתבים איתם, משוחחים ומראיינים אותם, ואף שולחים אותם לבחינות.

הספר נכתב בתקופה רבת תהפוכות בתחום הגיוס, בעיקר בעולם ההיי-טק. בחודשי הכתיבה הראשונים פרח שוק התעסוקה בענף זה וסחף אחריו את שוק התעסוקה כולו. לקראת סיום הכתיבה כבר היה משבר ההיי-טק בעיצומו, והשפעתו ניכרה במהלכי הגיוס של ארגונים רבים, מקצתם מוזכרים בספר זה. עם זאת שינויים אלו אינם גורעים דבר מסקירת התהליכים המקצועיים, ניתוחם והלקחים שניתן להפיק מהם.

מבנה הספר

בספר ארבעה שערים. השער הראשון מסביר בקצרה את הקונטקסט הארגוני שבו מתרחשים תהליכי הגיוס והמיון. השער השני מתאר כלי גיוס עיקריים. השלישי כלי מיון, ואילו השער הרביעי מתאר את דפוסי העבודה בחברות שנסקרו. תיאור הנעשה באותן חברות מופיע גם בשערים האחרים, כהמחשה לשימוש בכל אחד מכלי הגיוס והמיון. ראינו חשיבות רבה בהבאת דוגמאות מארגונים שונים, משום ש"אין פתרון בית ספר" לשאלה כיצד יוצרים התאמה בין העובד לבין הארגון — שאלה שממנה נגזרת אסטרטגיית הגיוס והמיון. כל ארגון נוהג לפי צרכיו ומטרותיו, ובהתאם לתרבות הניהול הנהוגה בו. כך, בעוד שארגון אחד יעניק בונוס אחיד במסגרת תוכנית "חבר מביא חבר", ארגון אחר יעניק בונוס דיפרנציאלי. בארגון אחד מנהל יכול להטיל וטו על העברת עובד שלו ליחידה אחרת, ובארגון אחר זכות זו מוגבלת מאוד. ויש למכביר דוגמאות נוספות — כפי שנראה בהמשך. מעבר לנושאים המפורטים בארבעת השערים יש בספר התייחסות גם לסוגיות ארגוניות נוספות, כדוגמת היבטים משפטיים המשפיעים על תהליך הגיוס והמיון — נושא שאנו מייחסים לו חשיבות רבה, ולכן גם דנים בו באריכות במאמר שנכתב על-ידי העוזרת המשפטית של נשיא בית הדין הארצי לעבודה.

משום שאנו רואים בספרנו גם כלי עזר לעוסקים בתחום, צירפנו פרק נספחים הכולל שורה של כלים וטפסים שימושיים (כדוגמת מדריך לראיון עובדים), מאמרים מקצועיים ומידע שימושי נוסף, כדוגמת רשימה של אתרי אינטרנט מקצועיים.

השער הראשון עוסק, כאמור, בקונטקסט הארגוני של תהליכי הגיוס והמיון. השער השני עוסק בדרכי הגיוס ומקורותיו. חלקו הראשון של שער זה מתמקד בהכנת קמפיין הגיוס, תוך דגש על השימוש הנרחב שנעשה באמצעי המדיה השונים, ובייחוד הפרסום בעיתונות ככלי גיוס מרכזי. פרק זה סוקר גם ערוצי מדיה נוספים כמו רדיו, טלוויזיה או שילוט חוצות, אך כפי שצוין, עיקר המשקל ניתן לעיתונות. פרק מיוחד עוסק בדרכי העבודה מול משרדי פרסום. חלקו השני של השער עוסק במקורות הגיוס עצמם: גיוס פנימי (גיוס מקרב עובדי הארגון), גיוס על בסיס מאגר קורות חיים שנצבר בארגון, שיטת "חבר מביא חבר", חברות השמה, אוניברסיטאות, מרכזי פרישה של ארגונים אחרים ועוד. לאור התפתחותו המהירה של מקור הגיוס האחרון — האינטרנט — ועקב היותו כלי גיוס חדש יחסית, בחרנו להקדיש לו דיון נפרד ולהציגו כפרק העומד בפני עצמו. האינטרנט לתפיסתנו אינו "עוד" כלי גיוס, אלא פלטפורמה ייחודית המשלבת מגוון של אמצעי גיוס והשמה, לצד פרסום ויחסי ציבור. החשיפה לציבור, ריבוי המידע שניתן להעביר דרך הרשת וכמובן האינטראקטיביות שלה, ישפיעו להערכתנו רבות על תהליכי הגיוס והמיון בשנים הקרובות.

השער השלישי עוסק בשיטות מיון. תחילה מוסברים בו עקרונות בסיסיים של מיון עובדים. לאחר מכן מתמקד הדיון בשני נושאים עיקריים: שיטות המיון הנפוצות בארגונים והעבודה מול מכוני המיון החוץ ארגוניים. במסגרת הנושא הראשון הקדשנו תשומת לב מיוחדת לתהליך הראיון. בשל מרכזיותו של הראיון ככלי מיון, צירפנו כנספח לשער זה גם מדריך לראיון מיון. במסגרת הנושא השני מצאנו לנכון להציג תחילה את הגישות התיאורטיות השונות העומדות בבסיסם של מכוני המיון, ורק לאחר מכן לסקור את שיטות עבודתם. התייחסנו גם להכנה למבחני המיון.

השער האחרון סוקר בהרחבה את תהליכי העבודה השוטפים בתחום הגיוס והמיון של החברות שנסקרו. בשני מקרים הבאנו בנוסף גם תיאור של מבצעי גיוס מיוחדים: גיוס המפקחים במגדל וגיוס עתודת הניהול ב.ב.מ. בסופו של כל שער ריכזנו צרור של עצות פרקטיות לשימושו של הקורא — בעיקר זה המגייס וממייין עובדים.

מבוא

ניסת עובד חדש לארגון היא תהליך של התאמה הדדית בשני מישורים: האחד — התאמה בין צורכי הארגון ודרישותיו לבין מגוון הכישורים והיכולות של העובד החדש. השני — התאמה בין התרבות הארגונית, כפי שהיא משתקפת באקלים הארגוני, לבין הצרכים הבסיסיים של הפרט, כפי שהם באים לידי ביטוי בציפיות שלו מהתפקיד. התאמה במישור הראשון מתבטאת בביצועי העובד. ככל שההתאמה טובה יותר כך העובד ממצה מהר וטוב יותר את הפוטנציאל הביצועי שלו, ולארגון כדאי יותר להחזיק בו. התאמה במישור השני מתבטאת במידת שביעות הרצון של העובד מהתפקיד ובמידת המחויבות הארגונית שלו. ככל שההתאמה פוחתת כך קטנות מידת שביעות הרצון ומידת המחויבות הארגונית של העובד, וגדל הסיכוי לעזיבה מוקדמת. עזיבה מוקדמת פירושה לא רק הפסד עובד אלא גם — ואולי בעיקר — עלות כספית גבוהה למעביד, הנובעת מאובדן עלות ההכשרה של העובד העוזב בתוספת עלות הגיוס, המיון וההכשרה של עובד חדש. חשוב לציין כי לאי ההתאמה במישור השני אין בהכרח ביטוי בביצועי העובד, עובדה המקשה על איתורה תוך כדי העשייה השוטפת.

מהנאמר לעיל נגזר כי שתי המשימות המרכזיות של מערך משאבי האנוש בארגון הן למצוא התאמה בין תכונות המועמדים וכישוריהם לבין צורכי

הארגון, ובמקביל ליצור התאמה בין רצונותיהם, צורכיהם ושאיופותיהם של העובדים לבין יכולת הארגון לספקם. מדובר במשימה מורכבת, שכן קשה לאפיין ולמדוד כישורים, יכולות, תכונות אופי ומוטיבציה. תהליך הגיוס והמיון העומד במרכזו של ספר זה כרוך גם בהשקעה לא מבוטלת של כסף, זמן ומשאבים אנושיים וארגוניים. במקרים רבים מערך הגיוס והמיון פועל בערפל, מתוך סיכון שמשימתו תיכשל, או שתצליח באופן חלקי בלבד. התוצאה — גיוסם לעבודה של מועמדים לא מתאימים. מעבר למחיר הכלכלי הכבד, תהליך לא מקצועי של גיוס ומיון טומן בחובו גם מחיר מנטלי — עוגמת הנפש הנגרמת לכל הנוגעים בדבר: המגייסים והמגויסים וסביבתם הקרובה, המקצועית והאנושית.

על הספר

ספר זה, ראשון מסוגו בעברית, מבקש לבחון את מגוון ההיבטים הגלויים והסמויים המרכיבים את תהליכי הגיוס והמיון. מדובר בחיבור מקצועי החושף את ניסיונם העשיר של כמה מהארגונים המובילים בארץ בתחומם, בליווי ניתוח והערכות של המחבר ומומחים נוספים. הספר משלב סקירה מקצועית של התחום, תוך מתן דגש על ההיבטים המעשיים הכוללים הכרת המערכות הארגוניות המבצעות את התהליך, עם סקירת כלי הגיוס והמיון העיקריים הפועלים במשק הישראלי. כל אלה מלווים בדוגמאות מתוך ניסיונם של שישה ארגונים שונים: קומברס, פרטנר, י.ב.מ., אן.די.אס, נורטל ומגדל. מטבע הדברים מושם דגש על ענף ההיי־טק, שבשנים האחרונות הפך לחוד החנית בתחום עיסוקו של הספר.

גיוס ומיון עובדים הם שני תהליכים הנעזרים במגוון רחב של כלים מקצועיים שהיה חשוב לנו לסקור, והם מהווים למעשה את הגרעין הקשה של הספר. סקירת הכלים בלבד היתה מונעת מאיתנו להציג את התהליכים הקושרים בין הכלים. מצד שני חששנו כי סקירה ממצה של תהליכי הגיוס והמיון בחברות הנסקרות תכביד על הקורא. הערכנו שהקורא לא מתעניין דווקא בחברה זו או אחרת כשלעצמה, אלא יותר בתשובה לשאלה כיצד פועלים תהליכי הגיוס והמיון בתוכה ובכלל, ולכן שילבנו בין השניים.

הספר מיועד למשתתפי התהליך משני צדי המתרס: לאנשי משאבי אנוש העוסקים בגיוס ובמיון עובדים ומבקשים לקנות ידע נוסף על תהליכים מורכבים אלו, תוך למידה מניסיונם של אחרים וטובים, ומן העבר השני —

הבעת תודה

ספר זה לא היה יכול לראות אור לולא סיועם של אנשי מקצוע רבים שתרמו לי מידיעותיהם וניסיונם הרב.

בראש וראשונה היו אלה אנשי מערכות משאבי האנוש, העוסקים בגיוס ובמיון בארגונים שנסקרו. לצדם שורה של מומחים, רובם נציגי ארגונים המספקים שירותים בתחומי גיוס ומיון ובעיקר אנשי חברת פילת ישראל, שותפי להפקה.

תודה מיוחדת לאייל אגוזי מפילת, על הערותיו והארותיו בדרך לגיבוש מתכונתו הסופית של הספר.

אלו הם שותפי הידע שלנו לפי תרומתם לפרקי הספר השונים:

פרסום ומדיה:

שי יהלום, הרבסט משרד לפרסום

רענן רוגל, דורן תקשורת

אינטרנט:

גל אלמוג, רדמאץ'

עפרה אפגין-חדד, גיב אינפו

דפוסי העבודה:

ג'ודי ברקת, קומברס
גיורא גלעד, אודליה רוזנפלד, מיכאלה בן דרור, פרטנר
רות לפידות, נילי שפיגל, י.ב.מ
רות לפידות, מגדל
שלמה פארי, אן.די.אס
יעל קאהן, הילה ברגר, נורטל

שיטות מיון:

מכוני מיון ומבחני מיון:
ד"ר אבי רימר, ד"ר אלי זכולון, גב' אסטלה מלמד, פילת (ישראל) בע"מ

גרפולוגיה:

יגאל ורדי

חברות השמה:

נורית ברמן, עמדה

נספחים:

ההיבט המשפטי:

עו"ד רחל בר"ג הירשברג, בית הדין הארצי לעבודה

סטנדרטים של מבחני מיון:

אלי פישוף, פילת

מדריך לראיון מיון וטבלת אתרי אינטרנט:

אייל אגוזי, פילת

(הטבלה בסיוע ד"ר יעקב הכט)

יבואו כולם על התודה והברכה

יהושע שטאובר

אוקטובר 2001