

שער ראשון

# הקונטקסט הארגוני של תהליכי הגיוס והמיון



## גורמים המשפיעים על מדיניות הגיוס והמיון

גורמים רבים, פנימיים וחיצוניים, משפיעים על מדיניות הגיוס והמיון של הארגון. בהכללה גסה ניתן לומר כי כאשר הנהלת הארגון (והמנכ"ל בראשה) מייחסת חשיבות לניהול ההון האנושי, אך טבעי הוא שהתהליך יהיה מקצועי יותר ויושקעו בו משאבים רבים יותר. מבנה הארגון משפיע אף הוא על צורת הגיוס והמיון. ארגון שטוח, לדוגמה, מגייס לרוב אחרת מארגון היררכי. יש ארגונים המבצעים את התהליך בעצמם ולעומתם אחרים המעדיפים להיעזר בספקי שירות חיצוניים. קצרה היריעה מלהתייחס לכל הגורמים, אבל פטור בלא כלום אי אפשר. בחרנו להתמקד בשלושת הגורמים הסביבתיים (חיצוניים) העיקריים המשפיעים על מדיניות הארגון: שוק התעסוקה, ההיבטים המשפטיים, וההיבטים התקשורתיים-תדמיתיים, וכן בגורם פנימי חשוב ביותר – התקציב.

### 1. שוק התעסוקה:

מערך הגיוס והמיון פועל במסגרת שוק התעסוקה ומושפע ממנו, לכן הארגון צריך להיות ער בלא הרף למצב השוק. לדוגמה, רמת השירות של ספקים כמו חברות השמה תלויה בזמינות כוח האדם, בעלותו וברמת הביקוש

למקצועות השונים. אחת הדרכים הטובות ביותר להשאיר את היד על הדופק היא באמצעות רשתות קשר לא פורמליות של מנהלי משאבי אנוש בארגונים שונים. בשוק קיים מספר רב של פורומים של מנהלי משאבי אנוש או של מנהלי גיוס ומיון בענפים ספציפיים כמו היי-טק, מלונאות או חברות הסלולר (רמת האינטנסיביות של פעילותם של פורומים אלו משתנה מעת לעת). דרך נפוצה נוספת לאיתור מידע על השוק היא באמצעות שיחות עם מרואיינים המגיעים לארגון. תוך כדי השיחה ניתן לדובב אותם ולדלות מפייהם מידע רב על המתרחש בחברות שמהן הגיעו, ועל המצב בשוק התעסוקה. דרך שלישית לבחינת שוק התעסוקה היא מעקב שיטתי אחרי מודעות דרושים בעיתונים ובכלי התקשורת האחרים. בישראל פועלות גם כמה חברות העורכות סקרי שכר במגוון מקצועות, וסקרים נוספים כדוגמת "סקר מודעות דרושים" של חברת מנפאואר. סקרים אלו מטבעם שופכים אור ומספקים מידע רב וחשוב על המתרחש בשוק התעסוקה.

## 2. היבטים משפטיים:

עולם העבודה הוא חלק מרכזי בחייו של העובד. סביב זכויותיו הבסיסיות נוצרו דילמות רבות שיש בהן משום עולם משפטי שלם — משפט העבודה. סוגיות רבות קשורות בתהליכי הקבלה לעבודה: אי הפליה בקבלה לעבודה, חסיון נתונייהם האישיים של המועמדים, דאגה לצנעת הפרט ועוד. בעולם המערבי סוגיה זו היא רחבה ומורכבת. בספרות המקצועית בחו"ל העוסקת בתחום הגיוס והמיון, הפרק המשפטי הוא לא פעם הגדול שבין הפרקים. מפאת חשיבות העניין הקדשנו לנושא מאמר נפרד המופיע בפרק הנספחים (ראו מאמר "היבטים משפטיים של גיוס ומיון עובדים", עמ' 215).

## 3. היבטים תקשורתיים ותדמיתיים:

תהליך הגיוס והמיון קשור באופן דינמי עם המתרחש בעולם החיצון. הארגון פונה לסביבה ומציע לאנשים להצטרף אליו, ולשם כך עליו להיחשף, בניגוד לנטייה הטבעית של מרבית הארגונים, החוששים בדרך כלל מתחרות, מגילוי סודות, מביקורת ועוד. החשיפה, כמו גם היחס שנותן הארגון למועמדים בכל אחד משלבי המיון, משפיעים מטבע הדברים על תדמיתו של הארגון ועל המוניטין שלו בעיני הציבור בכלל והמועמדים בפרט. יש לזכור שרוב המועמדים לא יצטרפו לארגון, ומה שהם יזכרו ממנו ויעבירו למכריהם הוא

מקצועיותם ויחסם של אנשי הארגון אליהם. לדוגמה, ההחלטה האם להשיב בכתב לכל מועמד שנענה למודעה או רק למועמדים מתאימים (כפי שלא פעם מצוין בתחתית המודעה), משפיעה על תחושה זאת של יחס. כך גם משך ההמתנה לראיון, ועוד עניינים טריוויאליים כביכול. הפרק הבא יעסוק בהרחבה בסוגיה זו.

#### 4. מסגרת התקציב:

ההקצאה התקציבית לפעילות גיוס ומיון משתנה מארגון לארגון ומושפעת מפרמטרים רבים. פרמטרים אלה לא תמיד רציונליים וקשה לאפיין את כולם. הם יכולים להיות קשורים למעמדו של מנהל משאבי אנוש בארגון, לנחיצות של התהליך לארגון בנקודת זמן (למשל כאשר יש צורך "להרים" פרויקט גדול), לרווחיות הארגון בשנה נתונה, למצוקת כוח האדם במשק ולפרמטרים רבים נוספים. במרבית הארגונים נתוני ההקצאה חלקיים, משום שהם מתייחסים רק לעלות התפעול הישיר. כלומר, לא נלקחת בחשבון עלות התקורה של מערך הגיוס, המורכבת משכר עובדי היחידה וההטבות הנלוות, עלות יחסית של המשרדים והחדרים שבהם הם עושים שימוש, ועוד. בדרך כלל הוצאות הגיוס והמיון "מועמסות" על הוצאות הנהלה כלליות או על תקציבן של יחידות סמך, כמו לוגיסטיקה וכד'. עם זאת מרבית הארגונים מנסים להעריך את עלות הגיוס והמיון של סוגי עובדים שונים, משום שגם הערכה חלקית עדיפה על פעילות בערפל תקציבי, ובעיקר משום שלא ניתן לגייס ולמייין בלא גבול – יש לכך היבט כלכלי מובהק במשאבי הון ובזמן ניהול. בחברת קומברס לדוגמה, סמנכ"ל משאבי אנוש בונה תקציב גלובלי, מפורט ומנומק. כל מנהל במערך משאבי אנוש, כולל מנהל הגיוס, בונה תוכנית שנתית ומגיש אותה לסמנכ"ל משאבי אנוש לאישור. תקציב הגיוס מורכב מעלויות כלי גיוס סטנדרטים, כגון: מבחנים, פרסום בעיתונים ובאינטרנט, ירידים וחברות השמה. בנוסף יש פעילויות של יחסי ציבור ופעילויות של איתור מקורות גיוס. עלות גיוס כוללת ממוצעת של עובד בקומברס נאמדת בכ- 1,500 דולרים. תקציב הגיוס אינו כולל את תקורות המחלקה, כמו עובדים, ציוד, שכר דירה ועוד.

אם בקומברס עלויות הגיוס והמיון הן חלק מתקציב המחלקה, הרי שלמערך הגיוס של חברת י.ב.מ. – EMEA (ראשי תיבות: Europe, Middle East, Africa) לא היה תקציב משלו עד לשנת 2000. עלויות הגיוס לכל משרה, כמו פרסום מודעות דרושים ועמלה לחברות השמה, שכרם של

עובדי מערך הגיוס ויתר ההוצאות המשרדיות והאחרות, היו מחויבות בתקציבה של היחידה העסקית המבקשת לגייס.

בחברת פרטנר תקציב הפעילות של משאבי אנוש נקבע על-ידי ההנהלה במסגרת התקציב הכולל. במסגרת אגף גיוס ורווחה מנוהלים שני תקציבים נפרדים: האחד לגיוס והשני לרווחה. התקציבים החדשים נבנים על סמך תקציב השנה הקודמת ולאור הפעילות המתוכננת לשנה החדשה. גודלם נקבע על-ידי סמנכ"ל משאבי אנוש בשיתוף ראש אגף גיוס ורווחה. בחברה אמנם לא נהוג השימוש במודלים של ניתוח כלכלי, אך בכל זאת מנסים לכמת הנחות אלה לאחוזים ולסכומי כסף בהסתמך על אינטואיציה וניסיון. הנחת העבודה היא שאנשים טובים תמיד יקבלו הצעות מחוץ לחברה. לכן הנחת התקציב הנגזרת היא שקצב הפרישה יהיה דומה לזה של השנה שחלפה. עלויות עובדי הגיוס אינן כלולות בתקציב המוקצה ליחידת הגיוס והמיון, אלא משויכות, יחד עם עלויות מנהלה כגון חדרים, ציוד וכו', לעלויות מנהלה כלליות. כלומר, תקציב מערך הגיוס הוא תפעולי בלבד. החטיבות אינן מחויבות בחיוב פנימי על השירות שניתן להן על-ידי מערך משאבי אנוש ובכלל זה הגיוס. בתוך מסגרת התקציב, גמישות ההקצאה של מנהל אגף גיוס ורווחה היא כמעט מוחלטת. אין סעיפי משנה מוגדרים מראש וההקצאה לצרכים השונים נעשית לפי ההתפתחויות בשטח.

בבניית התקציב לוקחים בחשבון גם גורמים שונים, כגון שינויים ארגוניים צפויים. בפרטנר מודעים לכך ששינויים אלה יוצרים אי נוחות אצל העובדים, ועשויים להשפיע על מערכת שיקוליהם בבואם להחליט האם לעזוב את החברה. גם שינויים מבניים במשק משפיעים על שיקולי עזיבה. כך בשנת 2001 פרטנר, כמו חברות גדולות אחרות במשק הישראלי, נהנתה מתהליך ההתפכחות מחלום הסטארט-אפ. הדבר השפיע גם על זמינות גבוהה יותר של כוח אדם על חשבון חברות הסטארט-אפ, וגם על ירידה ברצון לעזוב את הארגון בשל הצעות מפתות מבחוץ.

בחברת אן.די.אס מנהל משאבי אנוש הוא שמחליט כמה מתקציב מחלקתו יוקצה לגיוס. בתחילתה של כל שנה מגישים הערכה תקציבית שנתיית לגיוסים לפי צפי פרויקטים. מנתחים מסגרת תקציבית לפי עלויות ספקים של תהליך הגיוס, כמו פרסום מודעות, עמלות לחברות השמה, מבחני מיון, פוליקרף וכד'. במקרה של גיוס מהיר ואינטנסיבי, מקצים תקציב נוסף שלא תוכנן מראש.

## מבנה יחידת הגיוס והמיון

**מ**בנה מערך הגיוס הוא פונקציה של גודל הארגון, מורכבותו (פריסה גיאוגרפית מקומית או בינלאומית), הדחיפות המבוקשת בגיוס, קצב הצמיחה וכו'. יש ארגונים שאין בהם כלל מערך משאבי אנוש וכל מנהל מגייס את עובדיו בעצמו. בארגונים אחרים גיוס עובדים הוא אחד מתחומי אחריותו של מנהל משאבי האנוש, ובכמה ארגונים פועלים אחראי גיוס או אפילו מחלקת גיוס ומיון. מבנה פונקציית הגיוס מושפע גם ממדיניות משאבי האנוש ומהתפיסה השירותית שלו. כלומר, כיצד הוא אמור לשרת את היחידות הארגוניות.

מבנה מערך הגיוס מושפע משני מרכיבים מרכזיים: האחד, גודל הארגון ותמהיל המועסקים בו. השני, האינטנסיביות של תהליכי הגיוס והמיון, המושפעת מרמת התחלופה בארגון, ו/או צמיחתו וגידולו. ניתן לחלק את הארגונים לחמש קבוצות, בהתאם לגודלם ולהיקף הגיוס שלהם:

1. ארגון שבו אין מנהל משאבי אנוש והגיוס מתבצע על-ידי מזכירתו של המנכ"ל או הממונה הישיר.
2. ארגון שבו מנהל משאבי אנוש מבצע גם את הגיוס.
3. ארגון עם יחידת משאבי אנוש שבה מועסק גם רכז גיוס ומיון.

4. ארגון שבו מועסק מנהל גיוס המפעיל רכזות גיוס. רכזות אלה אחראיות לרוב על גיוס עובדים בחטיבות השונות של הארגון. במקרים רבים הן מתמחות בגיוס ובמיון עובדים בתחומים ספציפיים, כמו אנשי טכנולוגיה, שירות לקוחות, עובדי מנהלה, אנשי מכירות וכד'.
5. ארגונים עתירי גיוס עם יחידות גיוס גדולות המורכבות מרכזות גיוס ואנשי מטה בתחום הגיוס. איש מטה כזה, למשל, מתאם פעילות מול מקורות הגיוס.

מערך הגיוס צריך להתחשב באילוצים מנהליים המשפיעים על מקצועיות התהליך. למשל, היכן לראיין מועמדים לעבודה: האם להזמין למשרדי החברה, או להקצות לראיון חדרים בכניסה לבניין (כך שהמועמדים לא נדרשים לעבור את נקודת הביטחון ואינם נכנסים פנימה למתחם המשרדים)? סוגיה מנהלית נוספת שמערכות גיוס ומיון בארגונים צריכות להתמודד עמה נוגעת לניהול הנתונים: התהליך כרוך באיסוף נתונים רבים ומצריך מערך טפסים מגוון. לכן יש צורך לבחון את דרך ניהול התיקיה. למשל, האם להחזיק תיקיית ניירת ו/או תיקייה ממוחשבת? איך שומרים על חסיון הנתונים? כמה זמן שומרים אותם (ולמה, בעצם)? למי בארגון יש נגישות אליהם? וכד'.

פעילות מנהלית ומקצועית רבה כרוכה בעבודה מול ספקים: אופן בחירתם, מסגרת העבודה מולם והעלויות הכרוכות בכך. יש לזכור כי מערך הגיוס פועל מול מגוון ספקים רחב: מכוני מיון, חברות השמה, חברות לכוח אדם זמני, חברות אאוטסורסינג (קבלנות חיצונית), מחלקות דרושים בעיתונים, משרדי פרסום, משרדי יחסי ציבור, יועצים ארגוניים ועוד.

קומברס ישראל היא דוגמה לארגון עתיר גיוס. במערך משאבי אנוש של החברה מועסקים כ-50 עובדים, ופועלות בו פונקציות מטה שונות (גיוס, הדרכה, פיתוח ארגוני, תגמול, רווחה) ופונקציות קו המשרתות את החטיבות בראשות מנהל משאבי אנוש חטיבתי. כיום כפופות למנהל משאבי אנוש חטיבתי בקומברס רפרנטיות גיוס. בעתיד יהיו לו גם רפרנטיות מקצועיות נוספות, בתחומים כמו הדרכה, רווחה וכד'. (הדברים מתארים את המצב כפי שהיה בראשית שנת 2001. בעתיד, כאמור, הדברים עשויים להשתנות).

מטה הגיוס של קומברס כולל מנהלת גיוס, חמש פונקציות מטה מקצועיות ועשר רפרנטיות הנתונות לכפיפות מקצועית בלבד של מנהלת הגיוס. הפונקציה המקצועית הראשונה מבין פונקציות המטה הכפופות למנהלת הגיוס היא מנהל מקורות הגיוס, האחראי על איתור וטיפוח מקורות הגיוס



החיצוניים. הוא גם אחראי על פיתוח ההון האנושי והמקצועי העתיד. (דוגמה לפעילות שלו: אירוע בתחום הטכנולוגי שאליו הוזמנו אנשי יחידות טכנולוגיה של צה"ל, וכל מי שקיבל הצעת עבודה מהחברה בשלוש השנים האחרונות ודחה אותה. מתוך 400 מוזמנים הגיעו 125. דוגמה נוספת: יצירה וניהול של יחסי הגומלין עם האוניברסיטאות והמכללות, למשל – בניית מסלולי עבודה לסטודנטים). מנהל מקורות הגיוס מטפל גם בפרסום באתר האינטרנט. תפקיד דומה קיים בארגונים בחו"ל. לטענת קומברס, החברה היא בין הארגונים הבודדים בארץ שבהם קיים תפקיד זה.

פונקציה מקצועית שנייה היא אחראית אאוטסורסינג. היא עוסקת בשני סוגי עובדים: "טמפים" – עובדים זמניים; ו"ג'וברים" – עובדים הבאים מבתי תוכנה. היא גם אחראית על בנצ'מרקינג, כלומר – בדיקת תהליכי גיוס בארגונים אחרים באמצעות סקרים והתקשרות לחברות אחרות. אחראית האאוטסורסינג ממונה גם על הכנת סקרי עזיבה של עובדים ועיבוד דוחות על סמך סקרים אלו, על מבצע "חבר מביא חבר" גלובלי ועוד.

הפונקציה השלישית היא ראש הצוות. בקומברס מגדירים את התפקיד כמספר 2 במערכת הגיוס. ראש הצוות מנהלת קבוצת עובדי אאוטסורסינג שתפקידה להקליד את קורות החיים למערכת הפנימית. היא גם אחראית על מרכז הגיוס ועל Intraplacement (גיוס מתוך הארגון), כולל הגיוס הפנימי בסיוע האינטראנט. ראש הצוות משוחחת עם המועמדים מתוך הארגון, מקבלת עליהם המלצות מהממונים עליהם ומאנשים שעובדים איתם, ובודקת לאן היא יכולה לשלוח אותם, כולל לסניפים בחו"ל. עוד באחריותה – תחום האבחון המקצועי וניהול הקשר עם המכונים שמספקים שירותים אלה לקומברס.

פונקציה רביעית היא האחראית על מערכות הגיוס הממוחשבות, ה-System Administrator. מערכות אלו כוללות את מערכת הגיוס – מערכת ERP (מערכת מיחשוב אינטגרטיבית) חדשה שעלתה לאוויר בפברואר 2001 ועדיין מצויה בתהליך של בניית שיפורים ותוספות; האינטרנט והאינטראנט; ומערכת זימון נבחנים למרכז הגיוס הפנימי.

הפונקציה החמישית היא רפרנטיות גיוס מטה ופרויקטורית. זו רפרנטיות הגיוס היחידה שכפופה ישירות למנהלת הגיוס (ולא למנהל משאבי אנוש חטיבתי). היא מטפלת בצורכי גיוס של יחידות קטנות בחברה ומתגברת יחידות אחרות. היא גם מעורבת בפרויקטים שונים במטה הגיוס, כמו שימור עובדים, Quality of Hire ועוד. בקומברס מועסקות 10 רפרנטיות גיוס, ומספרן נגזר מכמות התקנים וממספר המגייסים. בקומברס פועלים כ-500 מגייסים (מגייסי

הוא בעצם כל מי שממונה על אנשים ובה בדרישות איוש). המטרה היא שכל רפרנטית גיוס תתמחה בחטיבה המטופלת על-ידיה. הרפרנטיות מלוות את כל תהליך הגיוס והמיון בחטיבה. הן גם מדריכות את המגייסים שבאחריותן במיומנויות הראיון. המגייסים מקבלים מהן חוברת עם נוהלי גיוס, וזוכים להדרכה כיצד להשתמש בה. זו הדרכה בסיסית לכל מגייס חדש. לרפרנטיות צריכה להיות לפחות שנת ניסיון אחת בעבודה בחברת השמה המתמחה בהיי-טק, או בעבודה בחברת היי-טק. כמו כן נדרש מהן לפחות תואר ראשון, רצוי בהתנהגות ארגונית. לרובן יש תואר שני. ניהולית, כאמור, הרפרנטיות כפופות למנהלי משאבי האנוש החטיבתיים, ואילו באחריות מטה הגיוס להכשיר את הרפרנטיות ולשלב אותן בכל פעילויות הגיוס.

במערך משאבי אנוש של חברת אן.די.אס מועסקים שישה עובדים, לא כולל עובדים ממערך ההדרכה שאינו כפוף למערך משאבי אנוש. במערך זה פועלת אחראית גיוס, הממונה גם על פיתוח ארגוני ורווחה. שנת 2000 התאפיינה בגיוס מסיבי, ולכן האחראית התמקדה בעיקר בגיוס. לצדה עובדת עוזרת, והיא גם נעזרת במזכירת המחלקה ובסטודנטית.

בחברת י.ב.מ חל שינוי במדיניות הגיוס במהלך שנת 2001, כשבאנגליה הוקם מרכז שירות העוסק בגיוס ונקרא TaleNt Force. תפקידה של יחידה זו לרכז את כל האדמיניסטרציה הקשורה בתהליך הגיוס לכלל מדינות EMEA הכוללות גם את ישראל. מרכז זה מטפל במגוון נושאים, החל מהשגת האישורים הפנימיים הנדרשים לגיוס מהיחידות העסקיות, דרך הזנת קורות חיים של פונים מכל המדינות למאגר מידע במערכת ממוחשבת אחת התומכת במגוון השפות האירופאיות, וכלה בזימון מועמדים באופן מרוכז לראיונות אצל מנהלים במדינה שאליה פנו, משלוח מכתבי תשובה לפונים ועוד.

ה-TaleNt Force הוא יחידה תקציבית נפרדת. כל יחידה עסקית שתפנה אליה בבקשה לאיוש משרה תחויב בתעריף אחיד, המשקלל פרמטרים שונים (מורכבות המשרה, למשל). באמצעות מבנה מרכזי זה י.ב.מ משיגה חיסכון משמעותי בעלויות התפעול של מערך הגיוס, שנוהלו קודם לכן בכל מדינה ומדינה בנפרד. יתרונות נוספים במעבר לצורת עבודה זו הם אחידות בתהליך הגיוס והמענה לפונים, בקרה, קיצור זמן התגובה למועמדים ושיפור השירות למנהלים בקו. כיום מעסיק ה-TaleNt Force באנגליה כמה עשרות עובדים, ונותן שירות בעיקר למדינות הגדולות והבינוניות ב-EMEA. י.ב.מ ישראל

מתעתדת להצטרף למרכז שירות זה במרוצת השנה הקרובה עם מדינות קטנות אחרות.

חשוב לציין כי מערך זה אינו ממלא בהכרח את מקומם של אנשי הגיוס המקומיים בכל אחת מהמדינות. עיקר כוונתו לאפשר לאחראי הגיוס המקומיים להתפנות מהעשייה האדמיניסטרטיבית לטובת עבודת ייעוץ מקצועית מול המנהלים בשטח, ולסייע בבחירת אסטרטגיות הגיוס המתאימות לאותה מדינה. החלטה זו היא חלק משינוי מהותי שנעשה במחלקת משאבי אנוש של י.ב.מ העולמית. כך, בנוסף ל-TaleNt Force, העוסק בגיוס בלבד, הוקם באנגליה מרכז מידע ושירות כלל אירופאי לנושאי משאבי אנוש, הנקרא (EHRSC – EMEA Human Resource Service Center). חלק מפעילות משאבי האנוש של כל מדינה הועבר למרכז זה. כך נוצר מערך שירות של משאבי אנוש הדומה ל-Call Center. יושבים בו כ-100 אנשים דוברי שפות שונות, שנותנים שירותים למדינה שהם מייצגים. גם ישראל מיוצגת בדרך זו באמצעות נציג שלה (דובר עברית, כמוכן) אשר יושב במרכז באנגליה, לאחר שעבר הכשרה מתאימה בארץ. בהתאם לתפיסה החדשה הנציג הישראלי ייתן פתרונות הנוגעים לתהליכי משאבי האנוש לעובדים ומנהלים של י.ב.מ ישראל. הפניות אליו מישראל ייעשו באמצעות דואר אלקטרוני, פקס או שירות שיחה חינם 1-800. המרכז באנגליה מתחייב לתת תשובה לכל פנייה בתוך 48 שעות. בין השאר הוא יענה על שאלות כמו: "כמה ימי חופשה יש לי", "מה היא מדיניות הרכב הפרטי הצמוד של החברה" ועוד. מרכז השירות למשאבי אנוש מחובר לכל מאגרי המידע של י.ב.מ בכל מדינה. עובדה זו משפרת את מערך הבקרה ומאפשרת חיטוי.

בחברת פרטנר מועסקות בתפקידי גיוס שבע עובדות: מנהלת, חמש רכזות ומזכירת המחלקה. החלוקה של רכזות הגיוס מול חטיבות היא מוטת שירות. כלומר, מנהל החטיבה והמנהלים הכפופים לו יודעים מול מי הם עובדים, ואינם נדרשים בכל פעם לחפש רכזת גיוס אחרת. למרות ההבדלים בין החטיבות השתדלו בפרטנר להגיע לאיזון בעומס העבודה המוטל על כל אחת מהרכזות, באופן שלכל אחת מהן יש תקופות עומס ורגיעה לסירוגין. רכזות הגיוס בפרטנר הן אקדמאיות מתחום מדעי הרוח, החברה או ההתנהגות. יש להן לפחות שנת ניסיון אחת בחברת כוח אדם, חברת השמה או מכון מיון. ההכשרה לתפקיד רכזת גיוס נעשית באמצעות חונכות או חפיפה בתוך המחלקה. ההכשרה נמשכת בדרך כלל כשבועיים. (במקרה אחד רכזת הגיוס קודמה מתפקיד אחר בתוך החברה, ונבנתה לה תוכנית לימוד ייחודית, שכללה

גם ביקורים בחברות כוח אדם וליווי צמוד של מנהלת הגיוס. ההשקעה הגדולה היתה גם בבחינת הצהרה: עד כמה החברה מייחסת חשיבות לקידום עובדיה). לרכוזת יש גם פעילות פיתוח פורמלית, למשל – שני ימי סדנה בתחום של עבודת צוות. בעתיד יהיו גם השתלמויות בנושאים מעשיים שונים, כחלק מההתמקצעות, כמו תורת הראיון וטכניקות של משא ומתן. עקב השחיקה הרבה רכוזת גיוס מסיימת את תפקידה לאחר שנה וחצי עד שנתיים בממוצע. לרכוזת הטובות דואגים כפרטנר למצוא תפקידים חלופיים בחברות אחרות, בעיקר בחברות טכנולוגיה קטנות שבבעלות החברה.

## הקשר בין יחידות הגיוס והמיון לשאר הארגון (שיתוף פעולה פנים ארגוני)

אלה ניהולית בסיסית נוגעת לדפוס שיתוף הפעולה של מערך הגיוס עם מנהלי המחלקות שהוא אמור לשרת. בין שתי הפונקציות צריכה להתקיים חלוקת תפקידים והסכמה על השותפות בקבלת ההחלטות. מדובר בראש ובראשונה בהחלטה הסופית: את מי לגייס, החלטה שעל פי רוב נתונה בידי הממונה הישיר. סוגיה נוספת היא מידת המעורבות בתהליך של כל אחד מהצדדים. למשל, האם המנהל הישיר מראיין כל מועמד, או מערך הגיוס הוא שצריך לבצע מיון ראשוני? כמה מועמדים נבדקים עד לקבלת ההחלטה הסופית? וכך הלאה. כל ההחלטות משפיעות על מקצועיות התהליך, ועל הקצאת משאבים כמו כסף וזמן ניהול. לעתים המועמד אינו נראה למנהל הרלוונטי, אולם הוא בעל כישורים ועשוי להתאים למנהל אחר. במקרה זה מערך משאבי אנוש לא צריך לוותר עליו ויכול לנווט אותו למערכות אחרות בארגון.

שאלה אחרת שמתעוררת לעתים קרובות היא שאלת שיתוף הפעולה עם גופי מטה. למשל עם אנשי שיווק בכל הנוגע לפרסום מודעות, עם אנשי יחסי ציבור וכספים בעניין בניית תקציבו של מבצע גיוס, או בניית תקציבו השנתי של מערך הגיוס כולו. הדבר שונה מארגון לארגון ומושפע, כפי שכבר צוין,

מפרמטרים רבים. בעניין זה עולה סוגיה חשובה: מאיזה תקציב ממומן תהליך הגיוס? מתקציב משאבי אנוש, מתקציב היחידה המגייסת, או גם מתקציב הפרסום, בשל החשיפה בתקשורת, המשרתת גם צרכים שיווקיים ותדמיתיים של הארגון. גם לאישיותם ולמעמדם בארגון של בעלי התפקידים הנוגעים בדבר יש השפעה על התהליך.

בחברת קומברס, לדוגמה, מסלול המיון בכל אירוע גיוס נקבע בשיתוף בין המנהל המגייס, רפרנטית הגיוס ומטה הגיוס. יש דיון על צורת הגיוס ומסלולו בתחילת התהליך. המסלול יכול להשתנות בהתאם להתקדמות הגיוס. במקרה של חילוקי דעות בין מערך המיון לממונה הישיר אין מערבים דרגים בכירים יותר כדי ליישב מחלוקות, אלא מנסים לשכנע את מנהלי היחידות בנימוק שהדרך המוצעת על-ידי מערך משאבי אנוש משרתת את צורכיהם.

בקומברס קיימים מסלולי גיוס שונים, ונדיר למצוא רק דרישה אחת למשרה מסוימת בתוך החברה, כך שלמעשה יש תחרות על כוח אדם בין המגייסים השונים. על-פי מדיניות החברה המועמד הוא שמחליט עם איזה מנהל לעבוד, על איזה פרויקט ובאיזו טכנולוגיה. המטרה היא שהמועמד ייפגש עם המגייסים השונים, ישמע על הפעילות הנעשית אצלם ויחליט בעצמו. זה תנאי חשוב לשימור עובדים: לאפשר להם את יכולת הבחירה עם מי ואיפה לעבוד.

אחת המטרות המרכזיות של מחלקת הגיוס של קומברס היא ללמד את מנהליה איך לגייס את עובדיהם. הלימוד נעשה באמצעות הדרכה אישית וסדנאות. מנהלת הגיוס והרפרנטיות הכפופות לה מקצועית בונות במשותף את מסגרות ההכשרה ויוצרות אחדות בדפוסי ההכשרה. כיום יש שתי סדנאות, כל אחת של יום אחד: האחת עם דגש עיוני (תיאורטית) והשנייה עם דגש מעשי (תרגול). כל רפרנטית גיוס מעבירה חלק מהסדנה למנהלים מהחטיבה שלה וכל מגייס חדש מקבל הדרכה אישית מרפרנטית גיוס על מערכת הגיוס. הוא גם מקבל חומר כתוב על נוהלי גיוס ועל תהליכי הגיוס. בנוסף, הרפרנטיות מלוות את הראיונות הראשונים שלו, כדי לתת לו משוב. כל החומר הכתוב אגור במחשב של מחלקת גיוס, כולל "קישוריות" באינטראנט להדרכה על מערכת הגיוס, נהלים, תהליכים ומצגות.

## בחינת האפקטיביות של פעילות הגיוס והמיון

**מ** ורכבות תהליך הגיוס והמיון ומעורפלותו יוצרות בעיה ניהולית לא קטנה, שכן מה שאינו ניתן למדידה אינו בר ניהול. עם זאת, מדובר בתהליך ניהולי מובהק, שגם אם אי אפשר למדוד אותו כראוי, או לפחות במדויק, יש לנסות למצוא דרכים לעשות כן, ולו באופן חלקי.

איך עושים זאת? מרבית הארגונים מנסים להציב יעדים ולקבוע מסגרת תקציבית המושתתת על ניסיון העבר. על סמך אלה הם מנסים להעריך, לעתים באופן אינטואיטיבי למחצה, כיצד יתפתחו הצרכים שלהם בעתיד. אחת הדרכים העיקריות להעריך את איכות התהליך היא בחינת הצלחת קליטתו של העובד בארגון לאורך זמן. מחלקת הגיוס בקומברס, למשל, בוחנת באופן קבוע עם המגייסים את האפקטיביות של תהליכי הגיוס וכלי הגיוס. הדבר נעשה באמצעות שיחות קבועות, סקר ארגוני שנתי ומגוון דוחות והשוואות. מדד נוסף לבחינת יעילות הגיוס הוא Time to hire, כלומר — משך הגיוס. קליטת מועמד 17 יום לאחר שהגיעה הבקשה לגייסו היא הישג בינוני בחברה כמו קומברס. מדדים נוספים הם עלות הגיוס ואיכותו. איכות היא מדד קשה לבדיקה — היא יכולה להימדד רק לאורך זמן (לפחות שנה), שבמהלכו משווים את תוצאות הראיון האישי, המבדקים וההמלצות אל מול ההצלחה בעבודה.

גודל החברה משפיע על קצב התהליך, שהרי ככל שהיא גדלה, כך גדל גם מספרם של האנשים המעורבים בגיוס. זאת בהשוואה לחברת סטארט-אפ, שבה מנהל אחד או שניים בלבד מחליטים מי יגויס וגם יכולים להציע הצעה כספית למועמד בו במקום. בחברה גדולה כמו קומברס משתמשים במגוון כלים מקצועיים המאריכים ומייקרים את התהליך. הבדל נוסף הוא במיון חברות סטארט-אפ כמעט אינן שולחות את המועמדים למבחנים חיצוניים. בחברה קטנה ואינטימית שבה כולם מכירים היטב איש את רעהו, קל יחסית לזהות עובדים לא טובים, ועובד חדש שמתגלה ככישלון בדרך כלל ימצא את עצמו במהרה מחוץ לחברה. לכן בחברות אלה הראיון האישי הוא כלי המיון העיקרי. לארגונים גדולים לעומת זאת חשוב יותר לעשות בדיקות מעמיקות, משום שבארגון גדול מידת הפיקוח על פעילותו היום-יומית של כל עובד קטנה יותר, ולכן קשה יותר לאמוד בזמן אמיתי את הישגיו, או לעמוד על חולשותיו וכישלונותיו. לכן חשוב לבחור מראש את האנשים המתאימים ביותר ולא לסמוך על המזל. במילים אחרות — למיין באופן מקצועי.

פרמטרים נוספים המשפיעים על משך התהליך קשורים במדיניות החברה, לדוגמה — מדיניות קומברס לתת הזדמנות לכל מועמד המתאים למספר יחידות, לעשות "שופינג" בין היחידות ולבחור במתאימה לו ביותר. "שופינג" זה גוזל זמן ומאריך את התהליך, אך למרות זאת קומברס מאמינה שדרך זו מסייעת להשגת ההתאמה האופטימלית בין העובד לבין התפקיד.



## טיפים

1 היה מעודכן במתרחש בשוק התעסוקה.\*

- עמוד בקשר עם עמיתך בארגונים אחרים.
- קרא בעיון מודעות דרושים.
- עיין במאמרים מקצועיים.
- דלה מידע ממרואיינים.
- עיין בסקרי שכר.
- השתתף בכנסים מקצועיים.
- למד מספקים כמו חברות השמה וחברות כוח אדם זמני.
- האינטרנט הוא מקור מידע מצוין. למד להשתמש בו.

2 זכור כי לתהליך הגיוס והמיון יש השלכות משפטיות. היה מודע להן ועדכן גם את המגייסים האחרים בארגוןך.

3 נסה לבנות מדדים לפיהם תבחן את תפקודך כמגייס. לדוגמה:

- אורכו של התהליך.
- עלויות.
- שביעות רצון של המגייסים.
- שביעות הרצון של המצטרפים החדשים לארגון.
- איכות תפקוד המצטרפים לאורך זמן.

\* מטעמי נוחות מנוסחים הטיפים לכל אורך הספר בלשון זכר, אולם הם פונים לנשים ולגברים כאחד.

