

שוקי שטאובר

דרושים

דרושים

עריכה לשונית: דפנה פיינס
עיצוב עטיפה ועימוד: סטודיו רובין
ניהול הפקה: אבי ליפשיץ

שוקי שטאובר

דרושים

נדפס בישראל תשע"ג @ 2013
על ידי יהשע שטאובר - ספרי ניהול ועסקים
ביאליק 126, רמת גן 52005
דוא"ל: shuki@shukistauber.co.il
טלפון 03-6704012
אתר הבית www.shukistauber.co.il

@ כל הזכויות שמורות ליהושע שטאובר

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

נדפס בישראל 2013
Printed in Israel

תוכן העניינים

מבוא	9
שער ראשון: סביבת הפעילות הארגונית של מערך הגיוס והמיון	
א. תפיסת ההנהלה את פעילות הגיוס והמיון	15
ב. מבנה יחידת הגיוס והמיון	16
ג. בחינת אפקטיביות ותקצוב פעילות הגיוס והמיון	19
ד. מערכות טכנולוגיות לניהול תהליך הגיוס והמיון	30
ה. המיתוג הארגוני	33
41	
שער שני: מקורות גיוס	
א. מקורות גיוס פנים-ארגוניים	45
1. ניווד פנימי	47
2. מאגר קורות חיים	47
3. חבר מביא חבר	50
4. אתר הבית של הארגון	52
ב. מקורות גיוס חוץ-ארגוניים בתשלום	58
1. לוחות "דרושים" מקוונים	62
2. חברות השמה	62
3. חברות השמת בכירים ("ציידי ראשים")	69
ג. מקורות גיוס חוץ-ארגוניים שאינם בתשלום	79
1. מוסדות להשכלה גבוהה	83
2. רשתות חברתיות מקוונות	83
3. ארגונים המקדמים העסקה של קבוצות אוכלוסייה שונות	88
4. ארגונים המקדמים העסקה של אוכלוסיות מוחלשות	94
97	

"פרש פינברג את התעודות וידו רועדת ופחדו גדול. אינך יודע מה בליבו של מר למן, אבל כלבו מנדל מעסיק אלף עובדים, ומר למן הוא מנהל כוח-אדם, ואם כן אדם גדול. אולי רוחו של מר למן טובה עליו."

הנס פאלאדה, "איש קטן, לאן?"

159	שער חמישי: הוגנות ואתיקה בתהליכי הגיוס והמיון
161	א. איסור אפליה בקבלה לעבודה - ההיבט המשפטי
188	ב. גיוון בתעסוקה

199	שער ששי: ראיון עבודה - עקרונות ויישום
202	א. הכנה לתהליך המיון
205	ב. הראיון
205	1. הכנה לראיון
208	2. תהליך הראיון
210	3. סיכום והערכה

נספחים

216	• דוגמה לתיאור תפקיד
225	• דוגמה לריכוז נתונים של המועמד לעבודה
234	• דוגמה לחוות-דעת של מכון מיון
241	• דוגמאות למבחני כישורים

101	שער שלישי: כלי מיון ואבחון
-----	----------------------------

104	א. מיון פנים-ארגוני
104	1. מיון ראשוני
105	2. ראיון אישי
106	3. המלצות
109	ב. מבחני מיון
109	1. התשתית התיאורטית
113	2. סוגים של מבחני מיון
117	3. דפוסי עבודה של מכוני מיון
121	4. הכנה למבחני מיון
123	ג. כלי מיון נוספים
123	1. בדיקה גרפולוגית
127	2. מבחני אמינות ומהימנות

129	שער רביעי: תהליך הגיוס והמיון
-----	-------------------------------

134	א. תהליכי גיוס ומיון של עובדים מומחים שיש להם ביקוש גבוה
134	1. קבלת קורות חיים ומיון ראשוני
136	2. המפגש הראשון של נציג המעסיק עם המועמדים
138	3. שלבי מיון מתקדמים
141	ב. תהליכים של גיוס ומיון עובדים בהיקפים גדולים ("קמפיין גיוס")
142	1. קבלת קורות חיים ומיון ראשוני
143	2. המפגש הראשון של נציג המעסיק עם המועמדים
149	3. שלבי מיון מתקדמים
154	ג. גיוס ומיון עובדים בדרגות ביניים
154	1. קבלת קורות חיים ומיון ראשוני
155	2. המפגש הראשון של נציג המעסיק עם המועמדים
156	3. שלבי מיון מתקדמים

מבוא

כניסת 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 בביצועי העובד החדש מהתפקיד. התאמה במישור הראשון באה לידי ביטוי בביצועי העובד: ככל שההתאמה טובה יותר, כך העובד ממצה מהר יותר וטוב יותר את הפוטנציאל הביצועי שלו, ולארגון כדאי יותר להחזיק בו. התאמה במישור השני באה לידי ביטוי במידת שביעות הרצון של העובד מהתפקיד ובמידת המחויבות הארגונית שלו. ככל שההתאמה טובה פחות, כך קטנות מידת שביעות הרצון ומידת המחויבות הארגונית של העובד, וגדל הסיכוי לעזיבה מוקדמת. עזיבה מוקדמת פירושה לא רק הפסד של 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 עולה כי שתי משימות ניהול מרכזיות הן למצוא את ההתאמה בין תכונות המועמדים וכישוריהם לבין צורכי הארגון; ובמקביל, ליצור התאמה בין רצונותיהם, צורכיהם ושאיפותיהם של העובדים לבין יכולת הארגון לספקם. זו משימה מורכבת - כישורים, יכולות, תכונות אופי ומוטיבציה הם נושאים הקשים לאפיון ולמדידה. תהליך הגיוס והמיון, העומד במרכזו של ספר זה, גם כרוך בהשקעה לא מבוטלת של כסף, זמן ומשאבים אנושיים וארגוניים. במקרים רבים, מערך הגיוס והמיון פועל בערפל, תוך לקיחת סיכון שמימתו תיכשל, או שתצליח באופן חלקי בלבד - עובדה הבאה לידי ביטוי מעשי בגיוסם לעבודה של מועמדים לא מתאימים. תהליך לא מקצועי של גיוס ומיון, נושא בחובו, מעבר למחיר הכלכלי הכבד, גם מחיר מנטאלי - עוגמת הנפש הנגרמת לכל הנוגעים בדבר: המגייסים, המגויסים וסביבתם הקרובה, המקצועית והאנושית.

על הספר

ספר זה מבקש לבחון את מגוון ההיבטים, הגלויים והסמויים, המרכיבים תהליכים אלה. במסגרתו נחשף ניסיונם העשיר של כמה מהארגונים המובילים בארץ בתחומם, בליווי ניתוח והערכות של המחבר ושל מומחים נוספים. הספר משלב סקירה מקצועית של התחום, תוך מתן דגש על ההיבטים המעשיים, הכוללים היכרות עם המערכות הארגוניות המבצעות את התהליך, יחד עם סקירת כלי הגיוס והמיון העיקריים הפועלים במשק הישראלי. כל אלה מלווים בדוגמאות מארגונים שונים: שלוחותיהן בישראל של החברות הבינלאומיות אינטל וגוגל, לצד תאגיד הפיתוח והייצור הביטחוני רפאל, תאגיד מזון גדול, קבוצת הביטוח מגדל, ארגון שירות נוסף וארגון ציבורי - משטרת ישראל.

גיוס עובדים ומיון עובדים הם שני תהליכים המתבצעים בעזרת מגוון רחב של כלים מקצועיים, שסקירתם מהווה את הגרעין הקשה של הספר. עם זאת, סקירה של הכלים בלבד הייתה מונעת מאיתנו להציג את התהליכים הקושרים בין הכלים. מצד שני, התעורר חשש כי סקירה המתארת בשטף את תהליכי הגיוס והמיון בחברות השונות מכבידה על הקורא. ההנחה עליה התבססה כתיבת הספר היא שהקורא אינו מתעניין בחברה זו או אחרת כשלעצמה, אלא מעוניין ללמוד כיצד פועלים תהליכי הגיוס והמיון בתוך החברות הנסקרות, ובכלל. לכן, בסופו של דבר, הוחלט לשלב בין השניים.

הספר מיועד למשתתפי התהליך משני צדי המתרחש: למנהלים ולאנשי משאבי אנוש העוסקים בגיוס ובמיון עובדים ומבקשים לקנות ידע נוסף על תהליכים מורכבים אלו, תוך למידה מניסיונם של אחרים וטובים; ומן העבר השני, מושא התהליך: מחפשי העבודה, וכן כל אותם המנהלים והעובדים הנפגשים חדשות לבקרים עם שוק התעסוקה ומבקשים ללמוד על המתרחש מאחורי הקלעים; התוהים על דרכי העבודה ותפיסות העולם של אותן מערכות אשר אנשיהן פונים אליהם, מתכתבים איתם, משוחחים ומראיינים אותם, ובוחנים ואומדים את יכולותיהם.

מבנה הספר

הספר מכיל ששה שערים. השער הראשון מציג את סביבת הפעילות הארגונית של מערך הגיוס והמיון. מוצגים בו דרכי קביעת מדיניות הגיוס ולצדם תוצריה של המדיניות: מבנה יחידת הגיוס והמיון ודרכי עבודתה. שער זה מציג גם את מקומו של המיתוג הארגוני בתהליך הגיוס. בשנים האחרונות עלתה מאד חשיבות

מיתוגם והערכתם של ארגונים כמעסיקים ראויים, כארגונים שטוב לעבוד בהם. לתדמית הארגון השפעה הולכת וגדלה על היכולת לגייס עובדים איכותיים.

השער השני סוקר מקורות גיוס מרכזיים. הוא מתאר את השינויים שחלו במקורות גיוס ותיקים יחסית, כמו חברות השמה או "חבר מביא חבר", לצד הצגתם של מקורות גיוס חדשים. רבים מאלה, כמו לוחות "דרושים" או רשתות חברתיות, נוצרו והתפתחו בזכות רשת האינטרנט, התופסת מקום מרכזי בחיינו.

השער השלישי סוקר כלי מיון ואבחון, תוך תיאור וניתוח שלבי ההתפתחות שלהם. חלקו הראשון מציג את תהליכי המיון הפנים-ארגוניים ובחלקו השני נסקרים עקרונות בסיסיים של כלי מיון מרכזי נוסף - מבחני מיון. בשער זה מוצגות גם דרכי העבודה עם ספקי שירות חיצוניים, ולצדם מוצגים כלי מיון נוספים כמו גרפולוגיה ומבחני אמינות ומהימנות.

השער הרביעי מתאר את דפוסי העבודה בחברות ובארגונים הנסקרים בספר. תיאור הנעשה באותן חברות מופיע גם בשערים האחרים, והוא נועד לתבל את הסקירה המקצועית בדוגמאות מוחשיות. ראינו חשיבות רבה בהבאת דוגמאות מארגונים שונים, משום שאין 'פתרון בית ספר' לשאלה כיצד יוצרים התאמה בין העובד לבין הארגון - שאלה שממנה נגזרת אסטרטגיית הגיוס והמיון. כל ארגון נוהג לפי צרכיו, מטרותיו ובהתאם לתרבות הניהול הנהוגה בו. כך, בעוד שארגון אחד יעניק בונוס אחיד במסגרת תוכנית "חבר מביא חבר", ארגון אחר יעניק בונוס דיפרנציאלי, וארגון שלישי כלל לא יעניק בונוס במקרה כזה. בארגון אחד מנהל יכול להטיל וטו על העברת עובד שלו ליחידה אחרת (במסגרת הניוד הפנים-ארגוני) ואילו בארגון אחר זכות זו מוגבלת מאד.

השער החמישי דן בהוגנות ובאתיקה. כלולים בו שני מאמרים מקיפים הנוגעים לשני נושאים שיש להם השפעה רבה על עולם הגיוס והמיון: האחד עוסק בהיבטים משפטיים של תהליך הגיוס והמיון, תחום בו מתפתחות כל העת תחיקה ופסיקה משמעותיות, שלא ניתן להתעלם מהן. המאמר השני עוסק בגיוון תעסוקתי והשלכותיו - על הארגון בכלל ועל תהליכי הגיוס והמיון בפרט.

השער הששי והאחרון כולל מדריך מעשי מקיף לראיון מיון - כלי המיון הרווח ביותר, אשר לרוב המשתמשים בו אין מיומנות מספקת כדי לעשות בו שימוש ראוי. כמו כן, מצורפים נספחים, להמחשה ולהדגמה, ומפתח עניינים של מונחים מקצועיים.