



שיעור מספר 3 - גיוס

מונחים בסיסיים באיוש

איוש (Staffing positions) – תהליך שיעודו לאתר את העובדים בעלי סיכויי ההצלחה הגבוהים ביותר ולהציב אותם בתפקיד מסויים
 גיוס (Recruitment) – תהליך בו הארגון יוצר לעצמו מאגר של מועמדים שמתוכם הוא יבחר את המתאימים ביותר לתפקיד מסוים
 מיון \ בחירת מועמדים (Selection) – פעולה הנעשית כשמספר המועמדים גבוה ממספר המשרות הפנויות. במצב זה יבחרו את בעלי הסיכוי הגבוה ביותר להצליח בתפקיד
 הצבה (Placement) – פעולה של איוש התפקיד במועמד המתאים ביותר מבין הזמינים

כמה זה עולה לנו?

זמן ועלות ממוצעת עבור השלבים השונים בהכשרתו של עובד (Kehoe, 2002)

עלות	זמן	שלב מיוני
\$10,000-\$80	1-16 שבועות	גיוס
\$1,000-\$25	1-16 שעות	הליך מיון סטנדרטי
\$100,000-\$10,000	1-12 חודשים	הדרכה פורמאלית
\$200,000-\$25,000	3-24 חודשים	תקופת מבחן

גיוס – הגדרה

פעילויות ארגוניות המשפיעות על מספרם ואיכותם של המועמדים לתפקיד – וכן על החלטתם של המועמדים לקבל או לדחות את הצעת העבודה (Barrick, 2009&Gatewood, Field).

אמצעים לגיוס – (מתוך סקר קרנט ישראל 2009-דו"ח מסכם (פרופ' כספי ודר' פריץ)

שיטות הגיוס המקובלות ביותר הינן גיוס פנימי וגיוס ע"י חברות מתמחות (בעיקר למנהלים – 74% ועובדים מקצועיים – 85%).
 שיטות נוספות מקובלות ע"י הארגונים לגיוס פקידים ו"עובדי כפיים" הינן אתר אינטרנט ייעודי ולשכות תעסוקה, וכן גיוס ישירות ממוסדות להשכלה גבוהה לעובדים מקצועיים (45%).

שלבי הגיוס (מותאם מתוך המאמר של אראזי ועמיתיו, 2009)

גיוס - שלב 1 צפייה מראש של הצרכים

למה זה חשוב – לא להפוך גיוס לאוסף של גחמות רגעיות, זה עולה הרבה וזה עושה לחברה מוניטין של מעסיק גרוע (פגיעה במיתוג מעסיק)

- ניתוח קבוע ופרואקטיבי של הצרכים בעתיד.

- פתיחת סניפים, עונתיות, מוצרים חדשים, פרישה מתוכנית, שינויים בתקצוב, עתודה ניהולית.
- הערכות רצופות של מאגר הכשרונות הפוטנציאליים.
- תחזית תקופתית קפדנית של הצורך בגיוס

הנהלות צל:

הנהלה שקיימת בצל של ההנהלה הרשמית ומיועדת להחליף את ההנהלה בבוא היום.

גיוס – שלב 2: הגדרת תפקיד

<ראה גם שיעור קודם>

- הגדרת דרישות התפקיד המדויקות (מ-חקר תפקידים).
 - הגדרת הכישורים הטכניים, הבינאישיים והאישיים והניסיון הרלוונטיים.
 - הגדרת הצוות שיצטרך לגייס את המועמד או לעבוד איתו.
 - הגדרת כישורי התאמה לתרבות הארגונית.
- נעזר במנהלים ובצוות כדי לעזור להגדיר את מי צריך

גיוס - שלב 3 פיתוח המאגר

- פיתוח מאגר גדול – גדול מספיק אבל לא גדול מדי
 - הכללת אנשים מבפנים (כולל פנימי-חיצוני למשל, מחטיבות אחרות) ומבחוץ (הצנחה טהורה, הצנחה קרובה, חיצוניים-פנימיים כעובדים לשעבר, יועצים, ספקים, לקוחות).
 - שימוש ברשתות חברתיות.
- הצנחה טהורה** – מישוה שהגיע מתחום אחר לגמרי (מדלתא לאמדוקס)
- הצנחה קרובה** – מישוה שבא מאותו תחום תעשייה (סלקום לפלאפון)

מאגר – כל מי שנכנס לתהליך המיון

חיצוניים פנימיים – אנשים שאינם מועסקים של הארגון אבל קרובים אליו (עובדים לשעבר, יועצים וכו')

אינטרנט בשירות הגיוס

- מאמרים חינמיים בתחום הגיוס באתר: <https://www.gius.co.il>
- אתר שירות התעסוקה <https://www.taasuka.gov.il>
- רשתות חברתיות: ¹LinkedIn, Facebook
- אתרי חברות השמה באינטרנט: למשל, Jobmaster, Jobnet, פורטל דרושים.
- מנועי חיפוש ומאגרי נתונים. לדוגמא, Monster.com, mojob.co.il
- פרסום משרות באתרי רייטינג.
- פרסום משרות באתר האינטרנט של החברה המגייסת

כלי גיוס נוספים

מוסדות להשכלה גבוהה – ירידי תעסוקה
חבר מביא חבר – שיטה מומלצת, משפרת את מיתוג המעסיק

¹ LinkedIn – רשת חברתית מקצועית, Facebook – רשת חברתית כללית

מתי מפסיקים לחפש?

משרות ניהול – בדרך כלל באזור ה-12 מועמדים
במשרות נמוכות – יחס מאוד גדול נגיד 20,000 מועמדים ל-200 משרות

יתרונות וחסרונות של מקורות הגיוס

גיוס מבפנים

יתרונות	חסרונות
עלייה במחויבות עובדים (קידום)	חוסר נכונות לקבל קידום . - לא מוכן לנהל חברים שלו - לא משתלם כספית - המנעות מאנשים מסויימים
עלות גיוס ומיון נמוכות	
הכרת הארגון	"כבול" למסורת ולאידאולוגיה של הארגון. לא מביא "דם חדש"
הכרת העובד	כוח אדם שחוק. - העקרון הפיטרי – בולי עץ - אנשים נשרפים מהר (מתאים להייטק)

גיוס מבחוץ

יתרונות	חסרונות
התחדשות בארגון	חוסר ידע בארגון.
מערכת דינמית ופתוחה	הסתמכות על מומחים מהארגון שלא ברורה איכותם לעיתים עקב כך שהמומחה האמיתי "מקטין ראש" בגלל מרמור ניתן לצמצם את הנזק על ידי חפיפה.
	חוסר במחויבות לארגון לאורך זמן.
	אנשים מחוייבים לקריירה שלהם ולא לארגון
	עלות פרסום גבוהה
	חשיפה בפני מתחרים

גיוס - שלב 4 תהליך ההערכה

כולל 3 תהליכים העלולים לעמוד בניגוד עניינים זה עם זה.

מטרת התהליך:	בעייתיות אפשרית:
1. הערכת המועמד	המועמד חש ששופטים אותו. התלהבותו נפגעת.
2. "מכירת" המשרה למועמד	המועמד חש שהארגון "נואש" ומנהל מו"מ קשוח עם הארגון
3. יצירת קונצנזוס בארגון לגבי התאמת המועמד.	יצירת פוליטיזציה פנימית ותהליך גיוס ממושך מידי. סכנה לאיבוד מועמדים מתאימים

פתרונות:

- שימוש במספר קטן של מראיינים בעלי מוטיבציה ומנוסים (מנהל ישיר עתידי ונציג מש"א).

תכונות חשובות

- מצב נפשי – יציבים רגשית, בטחון עצמי בסיסי.
מאזינים טובים
היכרות טובה עם התפקיד
אינטליגנציה רגשית וחברתית גבוהה
- טכניקה הערכה נכונה- המלצות, ראיון מובנה וכו'.
נלמד בפירוט בהמשך
- בגיוס ניהול בכיר-הכללת בעלי עניין בדרוג גבוה בהערכת המועמדים.
דורש מחוייבות של בכירים לתהליך
- הגעה לתמימות דעים לגבי המועמדים הסופיים. החלטה סופית בידי מנהל ישיר.

4 מתוך 6

נכתב על ידי גל

על בסיס תוכן ההרצאות במדעי ההתנהגות – מכללת נתניה
<http://behavioral-sciences-nac.blogspot.com>

גיוס - שלב 5 סגירת העסקה

ההנחה שהכסף הוא חזות הכל מוטעית!

להלן הגורמים הקובעים האם המועמד הטוב ביותר יקבל את הצעת העבודה:

הגורם	פעולת גיוס נדרשת
מחויבות הארגון	שכנוע המועמד שהארגון מחויב להצלחתי ויפעל להשגת האינטרסים שלו
התפקיד	Perceived Organizational Support תמיכה ארגונית נתפסת הדגשת הקשר הרגשי שנוצר בין המועמד לארגון בתהליך הגיוס - מציעים לדבר עם אנשים בארגון או לסייע בהחלטה
הבוס	Realistic Job Preview הצגה מציאותית של התפקיד - לא ליצור עובד מרומה או מאוכזב
	מעורבות המנהל הישיר גם בשלב סגירת העסקה. מעורבות מנהלים בכירים בגיוס למשרות בכירות חשוב במיוחד

גיוס - שלב 6 שילוב העובד החדש

ארגונים המשלבים עובדים חדשים באופן שיטתי, נהנים מתחלופה נמוכה יותר והמגויינים מדווחים על מחויבות ושביעות רצון גבוהות יותר.

1. פניה יזומה דרך קבע של מנ"א ושל המנהל הישיר למגויינים.
 2. הקצאת מנטור (חונך) למגויינים. המנטור יהיה עובד ותיק ומצטיין בתפקודו.
- הערה – מנהלים בכירים עוזבים לעיתים קרובות בשלב מוקדם עקב קשיי הסתגלות

גיוס - שלב 7 ביקורת ובחינה מחדש

- סילוק מגויינים גרועים כבר בשנה הראשונה
- בגוגל למשל, אדם שמקבל הערכה גרועה אחרי שנה אינו מפוטר – תחת ההנחה שהוא לא מוין לתפקיד הנכון
- בדיקות סדירות של שיטות הגיוס.
- בדיקה בדיעבד של כמה העובדים מוצלחים
- הטלת אחריות על המראיינים לגבי איכות ההערכותיהם כולל איתור ותגמול של מראיינים מצטיינים.

מיון (מצגת 4)

המיון מתייחס לנהלים, תהליכים, כלים ושיטות המשמשות לניפוי מועמדים וברירת המתאימים ביותר לאיוש תפקידים בארגון (Pearlman & Barney, 2000). זהו ניסיון לאתר, בטרם הקבלה לארגון, נתונים שעשויים לרמוז על סיכויי ההצלחה או הכישלון להסתגל לעבודה של כל אחד מהמועמדים. כלומר, מתוך נתוני היחיד, הנאספים בעת בחינתו, מנסים לנבא את רמת תפקודו אם יועסק בארגון.

מבחן

מבחן=נוהל שיטתי של תצפית בהתנהגות ותיאורה בסולם מספרי או לפי קטגוריות (Cronbach, 1991) מבחן/כלי המיון הם כמו מבחן/כלי מחקר שכן יש שאלה שעליה אני מבקש לענות (מי מבין המועמדים הכי מתאים לדרישות התפקיד?). יש איסוף נתונים וניתוחם. הכושר, כישורים ואישיות מכונים "מנבאים". מדדי התפקוד המנובאים מכונים "קריטריונים תפקודיים".

מנבא	קריטריון
מבחן המיון	הצלחה בתפקיד

טיפ: אם שואלים במבחן שאלה טפשית כמו "האם גרפולוגיה יכולה להיות קריטריון" התשובה היא בשום פנים ואופן לא

במשאבי אנוש יש חלקים מסויימים שיכולים לפעול גם בתור מנבא וגם בתור קריטריון. נראה בהמשך.

קריטריון

קריטריון=המדד שעליו נמדדת ההצלחה של עובד בתפקידו. ניתן לסווג את הקריטריונים במס' אופנים: ייחודי או כוללני, לטווח ארוך או לטווח קצר וכו' (לא נכנסנו לזה) קריטריון חייב לעמוד בשתי דרישות:

- תוקף-כאשר הקריטריון מגדיר את מידת ההצלחה או הכישלון בתפקיד (מודד את מה שהוא אמור למדוד).
- מהימנות- כאשר הציונים המושגים על פי הקריטריון אינם משתנים ממדידה למדידה, אם לא חל שינוי אמיתי בתפקוד העובד (הציונים בכלי עקביים בהתייחס לאותו עובד).

ככל שהקשר (r) בין המנבא לקריטריון גבוה יותר, כך המבחן תקף יותר.

מהימנות טובה במדעי החברה – 0.8
תוקף – 0.5-0.6 נחשבים לגבוה

מנבאים

מנבאים הם אותם כישורים, יכולת ואישיות אשר הימצאותם או העדרם מכריעה בשאלה האם הפרט יוכל לבצע תפקיד מסוים בהצלחה (KSAO – Knowledge, Skills, Ability, Other). קיימים שלושה מודלים להגדרת מנבאים:

1. מודל הניבוי ארוך הטווח. – מקבל את כל המועמדים לעבודה, בלי קשר לציון המנבא. לאחר שנה בודקים את ההצלחה בתפקיד של כולם (ובודקים מתאם בין המבחן מיון להצלחה)
2. המודל הבו זמני. – לוקח מקום עבודה קיים ומעביר את העובדים מבחן המשווה לרמת ההצלחה שלהם בתפקיד. מה הבעיה: יכול מאוד להקשיח את מבחן המיון. יכול להיות שהעובדים לא ממלאים אותו באותה רצינות
3. מודל התוקף הסינטטי. כשאין הרבה מועסקים. יוצרים אשכול של אנשים שדומים בעיסוק שלהם.