

מאי 2010
גיליון 220

www.hrisrael.co.il

חשאבי אנוש ניהול הגיוס



חדשות, טכנולוגיות, מאמרים

מאת: גליה בר שלום

גליה בר שלום יועצת ארגונית וגרפולוגית קריירה - מומחית בתחומי הון אנושי בארגונים



email לכותבת

ישיבת הנהלה בארגון טיפוס, המנכ"ל מתאר איך הארגון מתחיל להתאושש מהמשבר ועל הצורך להעלות את היעילות והתפוקה. לצורך כך המנכ"ל מבקש מכל הסמנכ"לים להתחלק לזוגות "אנחנו רוצים לנסות תהליך שיתוף פעולה בין-תחומי בארגון" אומר המנכ"ל ודוחק במנהלים להפוך לצמדים. מנהלת משאבי האנוש מסתכלת סביבה: מנהל התפעול התחבר עם מנהלת הכספים, מנהל ההנדסה עם המדען הראשי, מנהלת המכירות התחברה עם מנהל שירות לקוחות ומי שנשאר... מנהל השיווק שניהם מסתכלים אחד על השני ולא מבינים איך יוכלו לשתף פעולה. השיווק מכון החוצה מהארגון ומשאבי האנוש מכוונים לתוך הארגון, מנהל השיווק מעוניין בפרסטיז'ה, במיתוג ופרסום ומחלקת משאבי אנוש צריכה להציג גיוסים בפועל חוץ מפעולות העלאת מוטיבציה לעובדים. במאמר זה אתייחס

לשיתוף הפעולה שיכול להיווצר בין מחלקת משאבי אנוש למחלקת שיווק בדרכם לסינרגיה וחדשנות ארגונית. פרדוקס המוכר לכל מגייס עובדים ותיק: בתקופה שבה עובדים רבים מחפשים עבודה ומוכנים להתגמש בתנאים ובשכר, דווקא בתקופה כזו רוב הארגונים אינם מגייסים, מקפאים תקנים וחלקם נמצא בתהליך פיטורין של עובדים משורתיהם. וההפך: בתקופה שלמועמדים יש מבחר רב של עבודות, הטובים מביניהם "נחטפים" ודרישות התנאים והשכר של המועמדים עולה – דווקא אז ארגונים רבים מעונינים לגייס עובדים חדשים. רבים קושרים זאת למצב הכלכלי, חלק יגידו שזה אפקט העדר אבל אולי זו רק אנומליה של יציאה ממשבר.

בימים אלה, כשהמחשבה על תקופה טובה יותר לפנינו מתחילה להיות "פופולארית", אפשר כבר להבחין בניצני "היפור שוק" מ"שוק של מעסיקים" ל"שוק של עובדים". נקודת התפנית מתקופת משבר לתקופת היציאה מהמשבר מביאה ארגונים להתחיל בגיוסים ניכרים בבת אחת מה שמציב לארגון מספר מטרות: – לעורר לחיים תהליך גיוס איכותי וזריז שהיה רדום ואולי יש לבנותו כמעט מחדש אם האנשים שעסקו בו בעבר אינם עובדים עוד בחברה.

– גיוס בתנאי תחרות – הארגונים מנסים לגייס עובדים איכותיים. כל ארגון מנסה ליצור ערך מוסף למועמדים כדי שיבחרו לבוא לעבוד דווקא בארגון זה.

– קליטה והכשרה מאסיבית של עובדים חדשים. – שימור עובדים – הארגונים נדרשים לשמר את העובדים שלהם. העובדים מתחילים לקבל הצעות עבודה מחברות מגייסות אחרות בשוק, במיוחד הטובים שבהם. כיצד הארגון יכול ליצור את הערך המוסף שישמר את עובדיו ושימשוך את העובדים הטובים לבוא ולעבוד דווקא אצלו ללא הגדלת עלויות בצורה פרועה (כמו שראינו ב 2007-8, 1999-2000 ועוד)?

ישנם מספר פתרונות אפשריים. מאמר זה מנסה להציע דרך נוספת והיא יצירת סינרגיה בין פונקציות גיוס עובדים / משאבי אנוש בארגון ובין פונקציות שיווק בארגון. כל ארגון יכול לפתח דרך חדשנית ליצור ערך לגיוס עובדים בסיוע שיווקי, בהתאם ליכולותיו ולצרכיו. המיקוד במאמר זה הוא בארגונים קטנים ובינוניים ופחות בארגונים גדולים.

נקודות השקה בין גיוס עובדים לשיווק מודעות דרושים

מודעות דרושים הינן כלי שיווקי לכל דבר אשר לעיתים לא מנוצל מספיק והמתאפיין בכמה פרמטרים:

– המסר –

הכוונה לתוכן שמועבר ביחס לארגון ולדרך שבה מתוארות המטרות. לדוגמה עדכון קצר על פרויקט ייחודי או "לרגל פתיחת סניף בניו יורק אני מחפשים...". גם היחס "בשטח" המודעה בין מסרים כללים על הארגון ובין פרט ספציפי על המשרה המבוקשת הינו פרמטר שיש לקחת אותו בחשבון.

מבקש/ת

- שלוח אלי הניזולטר ניהול הגיוס בקביעות (הניזולטר נשלח חנים) להסיר אותי מתפוצת הניזולטר

כלי עזר

- הדפס
- שלח לחבר
- מ"ל לעורכת
- גיליונות קודמים

חדשות, סקרים

- מדד מנפאואר - ביקוש עובדים
- מדד מנפאואר - היי-טק
- מדד מנפאואר - בכירים

מדד ההיעדרויות

מדד חשבים ה.פ.ס. להיעדרות מן העבודה: המידע בחסות חברת חשבים HPS - מידע עסקי בע"מ.

לידיעה המלאה לחץ כאן

בקרו באתר:

www.hrisrael.co.il

מבחן התוצאה

טיפים, מידע וחיידושים בתהליכי מיון וגיוס עובדים

תלוי באויר- סרט מומלץ למנהלי משאבי אנוש

מדוע הסרט "תלוי באויר" הוא סרט מומלץ למנהלי משאבי אנוש? הציר המרכזי עליו נעה עלילת הסרט הוא הליך פיטורי עובדים בארגונים, מקומות עבודה ותאגידים בארה"ב שנפגעו מהמשבר הכלכלי ונדרשים עתה לצמצם הוצאות ולהקטין עלויות, בין השאר, בדרך של פיטורי עובדים.

המשך...

מינויים חדשים

- שינויים בהנהלת MANPOWER ישראל
- אפרת בן שושן - מנהלת גיוס במרטנס הופמן שירותי מיחשוב

ירחון משאבי אנוש

הגיליון החדש



הזמנת מוני

ירחון משאבי אנוש - זה הרבה יותר סירחון

אפשרויות פרסום בניוזלטר מדרך העסקים

- הכשרת מנהלי גיוס
- חברות השמה
- אתרים לגיוס עובדים
- head hunting
- מיון, גיוס והשמה - היי טק
- מיון, גיוס והשמה - אנשי מכירות
- מיון, גיוס והשמה - ביוטכנולוגיה
- מיון, גיוס והשמה -

כמות והיקף הפרסומים -

או במילים אחרות המינון. בדרך כלל הארגון מגבש לעצמו מדיניות פרסום וזאת על ידי מענה לשאלות כגון: האם מפרסמים פעם בשבוע או שלוש פעמים ביום? האם מודעות דרושים יתפרסמו ללא קשר אמיתי לגיוס עובדים אלא ככלי שיווקי או שהפרסום נעשה ביחס למשרה מסוימת? האם לפרסם פחות אך לדבוק במודעה גדולה כל פעם וכו'.

מיקום הפרסום -

המיקום "והפיזור" של הפרסום הינו פרמטר חשוב מאוד, השוק מתאפיין בריבוי הולך וגדל של ערוצים: אתרי דרושים באינטרנט (במודעות, בבאנרים וכדו'), ברשתות החברתיות, חבר מביא חבר מתקשר בארגון, יוטיוב, טוטר, בעיתון (פינה צדדית נשכחת או עמוד אמצע) ועוד ועוד.

מיזוג בין הפרמטרים -

המסר, הכמות והמיקום וזאת בהתאם לצורך ולאפקטיביות. המיזוג בין הפרמטרים הוא אשר יוצר את התמהיל הגיוס שיווק הנכון. לדוגמא: האם התקפה של פרסום בכל מקום וכל הזמן מעידה על עוצמה או על נאשיות של הארגון? אילו מסרים ותכיפותם עוברים ברשת חברתית לעומת מסרים אשר עוברים בפרסום רשמי בעיתון? וכו'.

תוכן שיווקי ומכירתי המועברים במהלך הראיון ובכל תהליך הגיוס -

למרות שהנושא יכול להישמע טריוויאלי, בארגונים רבים אין ממשק הדוק מספיק בין אנשי הגיוס (פעמים רבות מדובר ברכזות הגיוס) לאנשי השיווק בארגון. "שוק של עובדים", מסר על אטרקטיביות החברה והתפקיד המוצע יגדילו את הסיכוי למוטיווציות העובד להתראיין. גם מועמד שהתראיין בארגון ולא התקבל או בחר בארגון אחר יכול להוות מקדם שיווקי לארגון או עלול להוות מעכב שיווקי וחשוב לקחת זאת בחשבון. התוכן השיווקי מועבר לאורך כל תהליך הגיוס: בשיחה ראשונית בטלפון, בהמתנה בעמדת המזכירות, בראיון אישי, בשיחה עם המנהל/ת, בחומרים כתובים, בתכתובות מיילים ועוד.

יחסי ציבור - PR -

אנשים לא אוהבים שמוכרים להם, אבל הם אוהבים לקנות. לכן, העברת מידע חיובי על הארגון במדיית השונות מניבה לרוב תוצאות איכותיות בתחום גיוס העובדים. אנשים רבים פונים לארגונים לאחר שקראו בעיתון שהארגון גייס כספים, זכה בפרסים יוקרתיים או מגדיל את מחלקת הפיתוח. ישנן גם חברות שמיקוד הפעילות שלהן הוא בחו"ל והן נעזרות ב-PR, בארץ במיוחד, למטרת גיוס עובדים. בנוסף, מנכ"ל כריזמטי ומפורסם עשוי לשפר משמעותית את היכולת של הארגון לשאוב אליו עובדים איכותיים יותר.

אתר החברה -

אתר החברה הוא הפנים של החברה. כשמדובר בארגונים גדולים ואיכותיים, חשיבותו של אתר החברה לצורך הצגת החברה קטן יותר והיות ומדובר בעצם במותג-על ומועמדים רבים שואפים לעבוד בארגונים אלו בדרך כלל ללא קשר לאתר האינטרנט.

עבור אלפי ארגונים קטנים ובינוניים המצב שונה. מועמד אשר נתקל במודעת דרושים ומעוניין ללמוד על הארגון המפרסם, פונה, בדרך כלל, לאתר החברה וממנו הוא שואב מידע רב. לכן, המסרים המועברים, התחושות שאתר יוצר הם קרטיים לשכנוע המועמד האם לשלוח או לא לשלוח את קורות החיים שלו לאותו ארגון (אתר משעמם ומיושן לעומת אתר חדיש אינפורמטיבי וידידותי...).

הקונפליקטים

אם שיתוף הפעולה בין הגיוס לשיווק הוא כל כך חשוב ובעל פוטנציאל, מדוע לא כל הארגונים מיישמים זאת? מהם הקשיים שארגון יתקל בהם בשיתוף פעולה שכזה?

תקציב

שאלת השאלות: מי משקיע בשיווק לצורך גיוס עובדים - שיווק או גיוס?

זמן

לאחר שנמצא התקציב, מי ישקיע מזמנו לצורך שיווק למטרת גיוס? לעיתים קשה יותר להשיג תקציב זמן (בייחוד מאנשי מפתח) מאשר להשיג את הכסף הדרוש לפעילות. בהחלט יתכן מצב שתחום השיווק יתרום מתקציבו אך לא מזמנו ולהיפך. לדוגמא, פרסום מודעות דרושים במדיה אינטרנטית. המימון התקציבי יכול להגיע מתחום הגיוס אך הזמן המושקע בהגדרת התוכן השיווקי והאסטרטגיה השיווקית הכוללת יכול להגיע מתחום השיווק.

אחריות

מי אחראי על החיבור בין גיוס העובדים לשיווק? לעיתים מדובר בפוליטיקה ארגונית ואף פרסטיז'ה של אב ואם להצלחות או להיפך, התנכרות לכשלונות.

סינכרוניזציה בין היחידות

לעיתים נוצר קושי בתיאום קצב העבודה וההתפתחות בין התחומים. פניה של יחידת משאבי אנוש היא בדרך כלל כלפי פנים הארגון ופניה של יחידת השיווק בארגון היא בדרך כלל כלפי חוץ. כאשר קצב העבודה מוכתב על ידי גורמים נפרדים, הוא עלול להיות שונה ולשבש את הסינכרוניזציה.

זרימת מידע

מדובר בהעברת מידע אפקטיבית בארגון: אם היא קיימת בארגון ואם היא אפקטיבית להשגת המטרות שהארגון הציב לעצמו. האם קיים אינטרס לעוסקים בשיווק בארגון להעביר מידע עדכני לאנשי משאבי האנוש ולהיפך? הכוונה למידע ביחס לפרסום מודעות במדיית שונות ביחס לאופי הקהל וגודלו, מידע לגבי מודלים מתחדשים של פרסום. בנוסף, חשובה העברת מידע כלל ארגונית המשפיעה על השיווק וגיוס העובדים כגון: גיוס כספים, פרויקטים, רכישות ומיזוגים ועוד.

מומחיות

מיהו המומחה? אנשים שיודעים להעביר מסר לעובדים או אלו שבקיאים בהעברת מסר פרסומי?

שוני במטרות ובמדידים להצלחה

ההבדל במטרות פעמים רבות נובע מכך, שעבור השיווק, המטרה היא חיזוק המותג הארגוני, בעוד שעבור מחלקת גיוס העובדים - חיזוק המותג הארגוני הינו אמצעי ולא המטרה.

- בכירים
- מיון גיוס והשמה מנהלי
- ועובדי שירות
- מיון, אבחון, גיוס,
- שירותי outsourcing
- ניתוח עיסוקים
- ותפקידים
- מכונים למיון ואבחון
- מועמדים
- בדיקת אמינות
- (פוליגרף)
- מרכזי הערכה
- גרפולוגיה
- expatriate services
- relocation
- מיון אבחון וגיוס בחו"ל
- מיון אבחון וגיוס בחו"ל
- outsourcing
- תוכנה לניהול הגיוס
- והמיון
- תוכנה לניהול מועמדים

הצטרפות למדריך העסקים

הסבר למצטרפים

סופס הצטרפות למדריך

הפער במטרות יוצר פער במדדים להצלחה. עבור השיווק מספר קורות חיים רב שהגיע הוא מדד להצלחה בעוד שעבור מחלקת גיוס עובדים מספר העובדים שגוייסו בפועל, הוא המדד להצלחה.

–תרבות ארגונית

התרבות הארגונית יכולה מצד אחד לעודד שיתוף פעולה על בסיס הצלחה ארגונית ויכולה מצד שני, לעודד הצלחה של מחלקה אחת על חשבון מחלקה אחרת והדבר עלול לדכא כל אפשרות לשיתוף פעולה יעיל. בנוסף, יתכן הבדל בתרבות הארגונית בין המחלקות. לדוגמא, תרבות הדוגלת ביזמות בשיווק ותרבות המדגישה תהליכים והגברת יחסי אנוש בארגון במשאבי אנוש. הבדלים אלו עלולים להקשות על פעילות משותפת והדדית.

המרכיבים החשובים בדרך להצלחה

אם שיתוף הפעולה נדרש אצלך בארגון ונתקלת בקשיים שפורטו לעיל, הדרך המעשית עוברת בבדיקת המצב הנוכחי, מציאת החולשות ושיפור של חלק או כל הנושאים הבאים בארגון שלך:

– תכנון מדיניות אסטרטגית

כמו תמיד, סוף מעשה במחשבה תחילה. ללא תכנון מדיניות ובניית אסטרטגיה כל ארגון יתקשה ליישם שינוי או שיפור. וכמובן, כדאי שהתכנון יגיע ממקור מרכזי בארגון. מקור האחראי הן על השיווק והן על משאבי האנוש, מקור אשר מבין לעומק את הקונפליקט הארגוני ובקיא ביכולות ובקשיים. יצירת מדיניות אחידה ומובנת לכל, אשר עולה בקנה אחד עם החזון הארגוני.

חשוב מאוד שהמדיניות תתורגם ליעדים ברורים ומדידים - תחילה ברמת החברה ולאחר מכן ברמת המחלקות.

מנהלים, תחת לחץ זמן וכח אדם – יתקשו לעשות פעולות "בהתנדבות" גם אם הם תומכים בהן ברמה העקרונית.

– ניהול התהליך

גם האסטרטגיה הטובה ביותר לא תביא תוצאות איכותיות ללא מנהלת טובה או מנהל טוב. נדרש מנהל בעל יכולת תכלול והנעת עובדים גבוהה ובעל רמת יזמות משמעותית בדרך קבלת החלטות שלו או שלה, יכולת ביצועית גבוהה, הבנה גבוהה בתהליכים והנעתם וכמובן – אובייקטיביות. ניהול התהליך יכול סנכרון בין התחומים ואחריות על העבודה המשותפת.

– הקצאת משאבים

ללא הקצאת משאבים אמיתית ונכונה יהיה קשה להוציא את שיתוף הפעולה מהתכנון על הפועל. חשוב להקדיש משאבים גם לנושאים שמנהלים נוטים להפחית מחשיבותם כגון: איתור מקורות גיוס מתחדשים, איסוף מידע על הצלחות וכשלונות וכמובן רדיפה איכותית אחרי הטכנולוגיה והשינויים בתחום. כדאי לקחת בחשבון כי באופן מעשי פעמים רבות המנהלים לא יגדירו תוספת של משאבים ניכרת, אך העלאת הנושא למודעות המנהלים, יכולה לסייע בהקצאה צודקת יותר בפועל.

– מיתוג ומיצוב של הארגון

תפיסת הארגון כמותג איכותי ומיצוב של הארגון במקום גבוה לעומת ארגונים אחרים בתחום יכולים להשפיע על גיוס לטווח קצר והארוך ועשויים לחסוך בעלויות. תהליך המיתוג נמצא, בדרך כלל, באחריות מחלקת השיווק. שיתוף של מחלקת משאבי אנוש במיתוג הארגון יכול להוות בסיס מוצלח לשיתוף מחלקת שיווק בגיוס עובדים איכותיים לארגון זוהי הרי המטרה.

– תרבות ארגונית

שינויים בתרבות הארגונית הם בדרך כלל תהליכים מורכבים, אך אפשריים. הדגשת הצד השיתופי בארגון בתוספת מדיניות שכר ועונש יולידו שיתופי פעולה נוספים כך, שכולם עשויים להרוויח מכך (זהו מסר שכמעט כל מנהל בארגון ישמח לאמץ).

– העובדים

העובדים כיום מהווים מקור נרחב ואיתן מאוד בהעברת מידע ומסרים ארגוניים, ביצירת מידע עצמאי מסייע (או כזה שאינו מסייע) לארגון, באיתור מדיות אפקטיביות לפרסום ועוד. חשוב לדעת, כי "חבר מביא חבר" מהווה כ-25%-50% ממקורות הגיוס של ארגונים רבים ונחשב לערוץ מועדף. רתימת העובדים חייבת להעשות באופן נכון, חשוב להקפיד על תרבות ואקלים ארגוני מתאימים לצורך שיתוף פעולה ולא פחות חשוב לצורך יזמות וחדשנות.

חשוב להעניק לעובדים ידע, זמן ובסיס לפעולה. בדרך כלל רצוי לתת תגמול מסוג שהוא על סיוע ומאמץ (לא חייב להיות תמריץ כספי, גם אמירת תודה בפורום החברה יכול לחולל פלאים).

– תקשורת פנים ארגונית

לתקשורת הפנים ארגונית חשיבות בכמה תהליכים בהקשר הנוכחי:

- תהליך זרימת המידע בין המחלקות והתחומים.

- תהליך העברת המידע מהנהלה לעובדים בדרך יעילה.

- תהליך העברת המידע מהעובדים למחלקת משאבי אנוש בנושא "חבר מביא חבר" וגם ביחס להעברת מידע על מקורות גיוס חדשים.

חשוב לשים לב היכן ממוקמת האחריות הארגונית על תחום התקשורת הפנים ארגונית: תחת משאבי אנוש, תחת ההנהלה או תחת השיווק, למיקום האחריות יש בדרך כלל משמעות על ההיקף והתוכן של התקשורת הפנים ארגונית. בארגונים רבים עדיין לא קיימת פונקציה כזו ויתכן שזוהי הזדמנות להצביע על צורך זה אם הוא קיים.

בכל מקרה, נדרש לבחון את התקשורת ואת דרך העברת המידע: אופן העברה, רמת התקשורת ומקורות התקשורת.

– שיתופי פעולה עם חברות "במשפחה" כמו חברות אחיות או חברות אם

פעמים רבות מדובר בהזדמנות מצויינת לייצר חסכון אמיתי. שיתוף פעולה לצורך "רכישת" משאב שיווקי מבוסס עבור ארגונים קטנים, שיתוף פעולה לצורך הורדת עלויות של פרסום ולצורך שיתוף בידע.

חשוב להקפיד על הדדיות או תשלום על שירותים, היות שללא אינטרס, הצלחת הסיוע ההדדי בדרך כלל אינה מחזיקה מעמד.

לסיכום, שיתוף פעולה בין מחלקות בארגון יכול להוות מקור לצמיחה והצלחה ארגונית.

במאמר זה הוצגו נקודות הממשק בין תחום גיוס העובדים בארגון ובין תחום השיווק הארגוני. הוצגו הקשיים

המרכזיים בבניית שיתוף הפעולה ואף הוצגו נקודות מהותיות בדרך לבניית שיתוף פעולה איכותי, מובנה, יעיל ואפקטיבי. אפשר להתרשם כי בדרך לבניית תהליך איכותי של שיתוף פעולה שיפרנו נקודות מהותיות הקשורות לניהול בארגון באופן כללי יותר.

בדרך לשיתוף הפעולה הרווחנו שיפור ניהולי, הרווחנו סינרגיה בין מחלקתית ונהנינו משיפור בתוצאות והשגת יעדים טובה יותר. היציאה מהמשבר, הפעם, תהייה עם גיוס שיווקי גמיש ומתקדם.

כלים למאמר

מאמרים נוספים של הכותב

מאמרים נוספים בנושא

שלח לחבר

הדפס

תגובות למאמר

הדפס | מייל לעורכת | שלח לחבר | גיליונות קודמים | אפשרויות פרסום

הניוזלטר משאבי אנוש ניהול הגיוס, יוצא לאור על ידי איוש פיתוח כישורי אנוש בע"מ מ"ל הירחון משאבי אנוש (1988), יוזמי ומארגני הכנסים השנתיים של מנהלי אנוש ומנהלי ההדרכה בישראל www.hrisrael.co.il הניוזלטר מופץ חינם.

נאוה אלדר nava@hrisrael.co.il: חנוך סדן chanoch@hrisrael.co.il
נאוה אלדר
ארטויז'ן
סיגל ברק sigal@hrisrael.co.il:
אילן רהב ilan@hrisrael.co.il:
hrinfo@hrisrael.co.il

מנכ"לים משותפים:
עורכת:
גרפיקה:
שירות לקוחות:
מחשוב ודיור:
מודעות ופרסום בנרים במערכת:

הסכם לשיתוף פעולה עם:

ERE Media (www.ere.net), the leading online provider of information and networking opportunities for recruitment and HR professionals

מען למכתבים: איוש פיתוח כישורי אנוש בע"מ

ת.ד. 3202 הרצליה, 46104

טלפון (רב קווי) 09-7464264

כל הזכויות שמורות © שמירה על פרטיות