

# גיוס על פי ערכים®

## Recruiting by Values®(RbV)

### הוספת מימד של התאמה תרבותית לתוך משוואת הצלחת תהליך הגיוס והקליטה בארגון אבישי לנדאו

מטרתו של מאמר זה הינה להציע הוספת מימד של התאמה תרבותית לתהליכי הגיוס, המיון והקליטה בארגון במטרה ליצור תהליך קליטה מוצלח ולטווח ארוך בארגון.

לא מעט ארגונים מנהלים תהליכי מעקב ובקרה אחר "עלויות הגיוס האמיתיות" בהם נכנסים למשוואה גם עלויות הזמן המושקע בארגון בעובד החדש ועלויות תחלופת העובדים החדשים, ועלויות גיוס המחליף במידה והגיוס איננו מצליח וישנה עזיבה, בין ביוזמת העובד או ביוזמת הארגון. משוואה זו כשהיא מוצגת במבט תקופתי מצדיקה העמקת תהליכי המיון, לרבות שילוב של עולם הערכים האישי והארגוני.

HRD מציב באתרו דוגמא מפורטת להמחשה של 10 גיוסים שגויים בשנה בעלות של כ- 579,400 ₪ ובנוסף עלויות עקיפות (זמן הצוות הישיר העוסק מטעם HR בגיוס, זמן המנהלים המקצועיים, זמן ההשקעה בתהליכי הקליטה, הליווי והחונכות וההשקעה באיתור המחליף), שלא לדבר על תחושת התסכול המלווה את צוות הגיוס, בחלק ניכר של המקרים ממש שלא באשמתו.

במאמר משותף של מאיה אבירן ורוני קלר מחברת צ'ק פוינט: "אסטרטגיה ואמנות ההתאמה המקצועית"(02/01/2007) הם בוחנים לא רק את יעילות הגיוס אלא גם את האפקטיביות שלו כתהליך. מהן תוצאות הגיוס- לאחר קליטת העובד מגיעה למעשה שעת המבחן האמיתית - האם גייסנו את האדם הנכון? מהו תוקף הניבוי? מלבד השוואת תוצאות האבחון למציאות בפועל, הקריטריונים הנוספים לבחינה הם ותק המגויס - האם מצליח להתמיד בתפקידו או שמא עזב/פוטר אחרי פרק זמן קצר? מידת השתלבותו החברתית, איכות וכמות ביצועיו המקצועיים, עמידה ביעדים ובציפיות ממנו ובכלל - מידת המוטיבציה והתרומה האישית שלו לעשייה הארגונית.

מקורות הגיוס עברו מהפיכה של ממש בהשוואה לסוף המאה הקודמת. משקלן של חברות ההשמה פחת וארגונים מתקדמים מגייסים חלק ניכר מהעובדים באמצעות שימוש ברשתות החברתיות ובאמצעות חברי הארגון.

ניהול המשאב האנושי בכלל ויחידות הגיוס בפרט עלו מדרגה והפכו ליחידות מאוד מקצועיות.

מרבית הארגונים עדיין בוחרים להסתכל על תהליכי הגיוס לארגון באופן מסורתי בו נבחנים הכישורים המקצועיים והאישיים/ניהוליים, הניסיון הנצבר והמיומנויות הספציפיות הנדרשות לתפקיד- דרך תהליכי קבלת ההחלטות הרציונאליות שהארגון מורגל בהם (כפי שבעבר נהוג היה להסתכל על נושא האינטליגנציה (IQ) כנושא אחד עד לפריצת הדרך בהבנת חשיבותה של האינטליגנציה הרגשית (EQ).

מחקרים של השנים האחרונות מרבים לעסוק בכך שעל מנת שעובד יצליח בארגון, אין זה מספיק לבחון את כישוריו ומיומנותיו ונדרשת העמקה גם בהבנת עולם הערכים שלו מול עולם הערכים הארגוני, לפחות בשלושה רבדים: הצוות, היחידה הארגונית הרחבה והארגון כולו.

העמקה בכך הכרחית בכדי להבין לעומק מה מניע באמת את המועמד, איזו תרבות ארגונית מתאימה לו והוא מתאים לה.

במאמר זה אנסה להציע דרך שונה אשר אומרת בתמציתיות כי: בניית תיאור התפקיד והפרופיל למשרה חייב לכלול גם את ההתאמה התרבותית באמצעות ערכי הליבה של הארגון. ישנם ארגונים אשר מודעים לערכי הליבה של ארגונם ומנסים לבחון האם המועמד אכן מתאים לתרבות הארגון, זאת בנוסף ליתר כישורי התפקיד הנדרשים.

רבות נכתב על דור ה-Y, על דרך ההתבוננות השונה שלהם את הפרופסיונאליים, את סט הצרכים האישיים המובילים אותם, את הרצון לסיפוקים מידיים ואת תפיסתם השונה של מקום העבודה (בהכללה כמובן).

אף אחד מאיתנו לא יסבול נעל גדולה או קטנה מידי לאורך זמן ויחליף אותה (מייד אחרי המדידה והניסיון ללכת איתם קצת "בחנות" או אחרי תקופה במידה ויחוש שאינן נוחות לו.



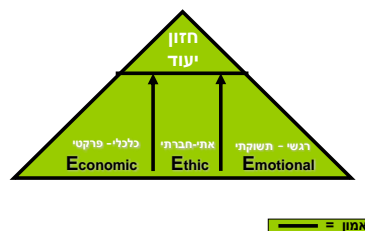
רוב הארגונים מצפים ממי שנקלט לארגון כי יתאים עצמו לתרבות הארגונית הקיימת. עובדים רבים בוחרים עקב מכלול סיבות (במודע או שלא במודע) להישאר חרף העובדה שתרבות הארגון איננה מתאימה להם, ואז אנו עדים לתופעות של שחיקה בעבודה, תסכול, בעיות במוטיבציה, לחץ כרוני שעלול לגרום לבעיות רפואיות ו/או נפשיות.

ארגונים מתקדמים ומצליחים לטווח ארוך, נבדלים כיום באמת אחד מהשני בעיקר בעיצוב תרבות ארגונית שונה אשר מובלת ע"י מנהיג כריזמטי החושב רחוק ומוכן להשקיע בתשתיות אמיתיות שלך הארגון על, לעיתים אפילו על חשבון הרווחיות לטווח הקצר. משקל עבודת הצוות הולך וגדל וארגונים לומדים איך להפיק מצוותים את המיטב, הרבה מעבר ליכולות האישיות של כל יחיד בצוות. הנהלות של ארגונים מבינות כיום כי תם העידן של "ההנהלה מחליטה ומנחיתה/מנחילה" על העובדים, ובארגונים מתקדמים מתפתחות מתודולוגיות חדשניות ויצירתיות כיצד ניתן באמת לערב יותר ויותר מעגלי מנהלים ועובדים בתהליכי קבלת ההחלטות- מה שהופך אח"כ את תהליכי היישום וההטמעה לאפקטיביים הרבה יותר. משקלו של האמון הולך וגדל ובהתאמה לכך - ארגונים מבינים כי יש להקטין את עוצמת הבקרה ולפתח כלים מאתגרים אשר ייתנו לעובדי הארגון תחושה שסומכים עליהם, מאפשרים להם להתפתח.

ישנו כיום ארגו כלים מקצועי באמצעותו ניתן לבצע דיאגנוזה של תרבות הארגון / היחידה הארגונית / הצוות. ניתן לבצע זאת בתהליך הפועל מהמקום של ההיגיון והשכל וניתן להשתמש בכלים חווייתיים- כייפיים ומהירים אשר פועלים מהמקום של הלב והרגש (ניתן כמובן גם לשלב ביניהם).

את תרבות הארגון ניתן לסווג באמצעות שלושה צירים של ערכים - מודל "משולש הערכים החדש"®:  
 הציר הרגשי - התפתחותי - תשוקתי (במובן של הגשמה עצמית). ערכים כמו: חיוביות, רגישות, פתיחות, חדשנות, יצירתיות, דימוי עצמי, יוזמה, סבלנות, עצמאות, רוגע.  
 הציר האתי - חברתי - מוסרי. ערכים כמו: אמון, נאמנות, יושרה, חברות, צדק, תמיכה שיתוף פעולה, כנות, כבוד, הגינות.  
 הציר הכלכלי - פראקטי (במובן של שווי). ערכים כמו: חיסכון, פישוט, עקביות, מעשיות, השפעה, התמדה, דייקנות, סדר, חריצות, תכנון.

### "מודל הערכים המשולש" "The triaxle model of mbv"



ככל שזוהה בשלבי הגיוס המוקדמים פערים משמעותיים בין ערכי הליבה של הארגון לבין סט ערכי המרכזיים של המועמד, כך נקדים להעמיק בכך איתו. ככל שהמועמד חיוני יותר לארגון וגיוסו חיוני יותר- כך ניטיב לעשות אם נעמיק בכך ונייצר בפגישות עימו סיטואציות של קונפליקטים בין ערכים מחיי הארגון ומהם נחמד טוב יותר את ההבנה עד כמה קשה באמת למועמד יהיה להתאים את עצמו לערכי הליבה של הארגון.

ארגון שבוחר ללכת בדרך זו, מגבש לעצמו מחדש את ערכי הליבה, מחזק את התרבות הארגונית, את רמות ההנעה והמחויבות של העובדים לארגון, ויצירת תהליכי הגיוס על פי ערכים נראים כפועל יוצא מוסכם ורחב, מה שמאוד מקל על קבלתו האמיתית, יישומו, הטמעתו ושמירתו לאורך זמן.

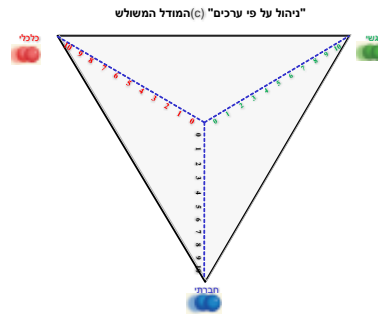
ישנם ארגונים מתקדמים בעולם אשר תחת ההבנה של מרכזיות הערכים לארגון מצד אחד, ותחת רצונם לגייס אנשי מפתח מצד שני- מוכנים לזהות את הפערים בערכי הליבה של הארגון לאיש המפתח, ומוכנים לבצע התאמות של תרבות הארגון בכדי להתאימה למצב החדש.

זיהוי ערכי הליבה של המועמד מתבצע במגוון כלים: תוכנת ערכים, שאלוני ערכים ומשחקי ערכים, אשר הצלבתם איננה מאפשרת לו להציג את מה שייראה מתאים ונכון לארגון ("Looking Good").

המרכז לניהול ואימון על פי ערכים בישראל מהווה נציגות של חברת הייעוץ הבינלאומית M.D.S אשר עוסקת במחקר שיטתי ובייעוץ בתחום התרבות הארגונית- בעולם הערכים מזה שנים רבות, ואנו נמצאים כל הזמן בתהליך של פיתוח ושכלול המודלים בתחום ושל ארגז כלים מקצועי הכולל בין היתר: תוכנת ערכים, שאלוני ערכים ומשחקי ערכים.

הדיאגנוזה יכולה להיות: ברמה האישית, ברמת הצוות, ברמת היחידה הארגונית וברמת הארגון כולו.

תהליכי גיוס מועמדים לארגון ללא בחינת התאמתם לתרבות הארגון יכולות להיות מוצלחות לטווח הקצר אבל יתכן מאוד שאחרי תקופה נחוש כי היינו צריכים להוסיף במהלך תהליך הגיוס עוד אלמנט מרכזי זה בכדי להצליח עם הקליטה לטווח הארוך.



סקירה ספרותית של מומחי גיוס ברחבי העולם אכן מדגישה את המרכזיות אשר הם מייחסים לבחינת ההתאמה התרבותית - הנה מספר דוגמאות:

*"Our talented recruiters work very hard to ensure we find the right fit for our open positions. There are plenty of people who could 'do the job', but we search to find the person who embodies our values and demonstrates the exceptional technical abilities to make the position and the person most successful."* – [Tara Petty, AVP of Recruiting at Concentra](#)

*"In our company, we recruit based on values first and then technical aptitude second... Maintaining our culture is my number one stress factor, and here's why: I care more about creating a great company than I do a big company."* – Lanham Napier, President & CEO of [Rackspace Hosting](#)

*"The right cultural fit is an absolute must when hiring new employees. You must, of course, have competencies for the right position, but we look for employees who... fit our culture at Lenovo. It's much easier to train for skills than for cultural fit."* – Gina Qiao, VP of Human Resources of [Lenovo](#)

מודל "גיוס על פי ערכים"® (מודל: RbV) מוסיף למשוואת תהליך הגיוס האפקטיבי גם את בחינת ההתאמה למימד התרבותי ואשר איננו מסתפק באיתור מועמדים מתאימים עפ"י רשימת כישורים מקצועיים ואישיים/ניהוליים בהחלט עשוי לשפר את האפקטיביות של התהליך הגיוס והקליטה, לשפר את תהליך החונכות והליווי בתקופה הראשונה, את רמת שביעות הרצון, ההנעה וההנאה ופועל יוצא מכך- הקטנת שיעורי התחלופה וחיסכון לארגון.

---

הכותב הינו מנהל המרכז לניהול ואימון על פי ערכים, יועץ ארגוני בכיר ומאמן (MA), נציגות בישראל של חברת הייעוץ הבינלאומית M.D.S, שותף למהדורות בעברית של ספרים בתחומי: הניהול, האימון והערכים, לפיתוח מודל: "ניהוג משפחה על פי ערכים" (שת"פ מכון שינוי) ולמשחקי ערכים לחו"ל ולישראל, סמנכ"ל למשאבי אנוש, סמנכ"ל לשירות הלקוחות ומנהל חברת שירות (בעבר). [www.equity-mds.com](http://www.equity-mds.com)