

נא"פ

מדריך למשאבי אנוש

כך תהפכו למומחים בראיון אנשים לעבודה

לזהות הרבה יותר מועמדים מתאימים דרך ראיון מקצועי

בגדהוזהוהזחטיכלמונסעפצקרת



כל השיטות והכלים: למשאבי אנוש
מא' < ועד ת'

© כל הזכויות שמורות למורית רוזן, ינואר 2021, טבת תשפ"א

אני מזמינה אותך לדמיין שהגיוס אצלך כבר לא מרגיש כמו סיר לחץ אלא סיפור הצלחה. זה אפשרי וזה בידיים שלך!

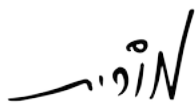
שלום וברכה!

המדריך שכתבתי במיוחד בשבילך, סוקר מא' ועד ת' את כל העקרונות, הטיפים הקטנים והגדולים שיתנו לך את הכלים לנהל תהליך ראיונות מקצועי למועמדים לעבודה. בין אם ראיינת בעבר או שאת/ה לפני הפעם הראשונה שלך בניהול ראיון, אני בטוחה שבין 22 האותיות שלנו, יתחבאו עבורך טיפים, חידושים ורעיונות לראיונות מקצועיים ואיכותיים. שמי מורית רוזן, וב-24 השנים האחרונות אני עוסקת בעולם של גיוס ומשאבי אנוש. בהתחלה באינטל קרית גת, כחלק מצוות ההקמה של משאבי אנוש ב-Fab18, במשך שנתיים ניהלתי את צוות הגיוס של המפעל, וגייסנו 1500 עובדים. בשנים הללו חוויתי את כל סוגי תהליכי הגיוס – מגיוסי מאסה של טכנאים, מרכזי הערכה, גיוסי "פינצטה" של בכירים ועוד.

ב-2006 עזבתי את אינטל והקמתי את העסק הראשון שלי בתחום ההכשרות והכנסים בגיוס עובדים (HRD). בעשור האחרון הדרכתי מעל 12,000 מנהלים ואנשי משאבי אנוש בניהול ראיון התנהגותי. היום, אני מובילה את "מורית". חברת ייעוץ שמלווה ארגונים בבניית תהליכי גיוס אפקטיביים ומלווה מחפשי עבודה בתהליך מציאת העבודה הטובה ביותר עבורם וביצירת פריצת דרך אישית תעסוקתית. חברת ייעוץ שמלווה ארגונים בבניית תהליכי גיוס אפקטיביים וחדשניים. בין השאר אני מדריכה מדי שבוע עשרות מנהלים, מנהלות, ואנשי/נשות משאבי אנוש ומלמדת אותם איך לראיין ראיון התנהגותי מצבי מובנה.

ראיון התנהגותי מצבי מובנה, מאפשר להקשיב למועמדים **באמת**. בלי לחפש "בין השורות", בלי "פסיכולוגיה בגרוש", או קסמים, בלי להישען רק על אינטואיציה, אלא לאסוף מידע עובדתי מהימן ותקף, שנותן לך את הכלים הטובים ביותר (כמו שנמצא מחקרית, שוב ושוב), כדי לנבא את התפקוד של המועמד בארגון שלך. מודל הראיון שאני מלמדת בסדנאות הוא מודל שאני פיתחתי, מבוסס על הניסיון עם ראיון התנהגותי שהדרכתי בעבר בתוך אינטל, ועל הניסיון הרב בעבודה עם מאות מנהלים ואנשי משאבי אנוש.

**אשמח לשמוע את הפידבק שלך על המדריך בפייסבוק, או באופן אישי.
בהצלחה גדולה,**



morit@morit.co.il

תוכן עניינים

6.....	איפה לקיים את הראיון
6.....	איך בודקים אמינות
6.....	האם אינטואיציה מספיקה
7.....	איחור לראיון
8.....	אמת או שקר
9.....	אתגרים ומקרים קשים
9.....	מיקוד בביצועי עבר
10.....	בזבוז זמן
11.....	בלקאאוט
11.....	ביטחון מול מנהלים
12.....	תהליך גיוס מלא
13.....	דיוק בהגדרת הפרופיל
13.....	דיסקרטיות
14.....	ראיון התנהגותי
14.....	הכנה מראש
15.....	החלטה
16.....	החלטה קבוצתית
16.....	התלבטות
17.....	הצגה עצמית
18.....	שאלות היפותטיות
18.....	הטיות בראיון
19.....	התערבות בראיון
21.....	וורקוהוליק
21.....	ואקום בראיון: מדובב שקטים ועוצר דברנים
22.....	כמה זמן צריך לקחת ראיון
22.....	Zoom: מה חשוב להכין לראיון בזום (או בכלל בוידאו)
23.....	חווית מועמד
24.....	החוקים שנוגעים בגיוס
24.....	חבר מביא חבר
24.....	טכניקה
24.....	ראיון טלפוני
25.....	מה למדת מהטעויות שלך
26.....	יצירתי יוצא מהקופסא שונה משיגרת הגיוס
26.....	עובדי יצור
27.....	כנות בראיון
29.....	כיף בראיון
30.....	הלבוש לראיון לא צריך להיות גורם בהחלטה
30.....	המועמד כלקוח
31.....	עבודה תחת לחץ
31.....	ראיון התנהגותי מצבי
32.....	מהימנות שיטת הראיון
32.....	מושגים מופשטים
33.....	ממליצים
34.....	מוטיבציה

35	מחלוקת בין מראיינים
35	מידע שנשלח מראש למועמדים
36	מצלמה
36	משימה למזכירה
37	מקומות עבודה קודמים
38	"נתקעתי באמצע ראיון. מה עושים"?
38	שאלות ניתוח עצמי
38	מועמד נעים לסביבה
39	מועמד/ת סטנדרטי/ת
40	ספרי/י לי (קצת) על עצמך
41	שאלה ספציפית למצב
41	סתירות בראיון
42	שאלות על עבר ולא עתיד
43	עצירה ותיקון שאלה
43	להסתכל בעיניים
44	פה אחד
44	משרת פיתוח ג'וניור
45	פתיחת ראיון
46	פרצופים (micro expressions)
46	ציפיות שכר
47	(התנהגות מצבית) קריטית להצלחה
47	קונפליקט
48	ראיון אונליין
49	מה ההבדל בין ראיון מנהלים וראיון משאבי אנוש
49	רשתות חברתיות
50	רשת בוגרי הארגון (Alumni)
50	שיווק הארגון
51	שאלון דיגיטלי
52	שאלות מצביות
52	השאלות שכדאי לשאול בראיון
53	שליטה בניהול הראיון
53	להכין תשובות מראש
53	תוקף ניבוי
54	תיעוד
54	תחושת בטן
55	תשובות לקנוניות
57	חלק קטן מהלקוחות הנהדרים שלנו



קבוצות שיתוף ולמידה

אנו מזמינים אותך להצטרף לקבוצות שלנו

לינקדאין

דף אישי:

[/https://www.linkedin.com/in/moritrozen](https://www.linkedin.com/in/moritrozen)

דף עסקי:

<http://bit.ly/linkedin-morit>



קבוצת וואטסאפ - פתרונות לאתגרי גיוס ב'

שאלות על ראיון התנהגותי קבוצה לדיונים סוערים על בעיות הגיוס החמות ביותר. ביחד נמצא יותר פתרונות בטוח, נכון?

<http://bit.ly/rec-solutions2>

קבוצת וואטסאפ - "שאלות על ראיון התנהגותי"

<http://bit.ly/Behav-int-Q>



דף פייסבוק - מורית. מנהיגות בגיוס

דף פייסבוק ללמידה והתייעצות על ראיון עובדים

<https://www.facebook.com/MoritRecruiting>

I love Recruiting - קבוצת פייסבוק

קבוצת פייסבוק לכל אוהבי הגיוס, ללמידה והתייעצות.

<http://bit.ly/ILR-FB>



אינסטגרם:

<https://www.instagram.com/moritrozen>



איפה לקיים את הראיון

שאלה שחוזרת הרבה פעמים היא איפה לקיים את הראיון, בעיקר אם המועמד/ת לא סיפר/ה במקום העבודה על תהליך הראיונות, ויש חשש לדיסקרטיות. כלומר – בוודאי מומלץ שמקום הראיון יהיה הארגון עצמו, כדי לנצל את המעמד וההזדמנות למפגש של המועמדים עם הארגון, הסביבה הפיזית, להראות את האווירה ולאפשר למועמדים להתחבר (או שלא להתחבר) ברמה האישית.

זכור לי היטב מועמד שהגיע פעם לראיון באינטל, והציץ ל"חדר הנקי", ראה את החליפות המגנות על נקיון המקום מפני אבק, ומיד הודיע שהוא לא עובד בסביבה כזו (כי היה רגיל לעבוד ברשות שמורות הטבע, בטוילים במרחבים הפתוחים). אין כמו מפגש בלתי אמצעי כדי להמחיש את היום יום בארגון.

אבל – אם אי אפשר לקיים ראיון פיזי בארגון, כמה המלצות למיקום:

1. מקום שקט ומאפשר ריכוז, בלי הסחות דעת למראיין או למראויין. כלומר לא בית קפה עמוס שכל הזמן זדים בו, מתקרבים, בודקים שואלים, מרעישים וכו'.
2. מקום שתוכלו לכבות בו טלפונים (שניכם) ולא להתעסק בהם או במחשב. מאותה סיבה שבמספר 1.
3. ללא כיבוד אוכל מסביב כדי לא לייצר מבוכה (עוגיות, מסטיקים, וכו'). קפה / תה / מים זה מצוין. כל השאר – יוצר מורכבויות.
4. ללא הפרעות אחרות מפתיעות (מסתבר שיש לא מעט ארגונים עם כלבים, ילדים בקיץ וכו').
5. מקום פרטי ככל האפשר כדי שהסיפורים והדוגמאות האישיות לא יהפכו להיות נחלת הכלל. זכותו/ה של מועמד/ת לפרטיות התשובות שלו/ה.

איך בודקים אמינות

זו שאלה שחוזרת הרבה, בעיקר כדרך "לבחון" את הכלי של ראיון התנהגותי. מאחד וראיון התנהגותי הוא כלי שנשען על דיווח עצמי (כמו כל שיטת ראיון), זו בד"כ לא השיטה שדרכה הייתי מחפשת לחקור אמינות דרך דוגמאות ממקרים בעבר. לא הגיוני שמועמד יספר על מצב בו לא היה אמין. מה כן?

1. מבחני אמינות ממוחשבים, מביאים תוקף ניבוי גבוה יחסית בבחינת האמינות של המועמד
2. הצלבת דוגמאות ונתונים בין השיתוף של המועמד/ת בראיון ובין ראיון הממליצים לאחריו.

האם אינטואיציה מספיקה

אינטואיציה היא כלי מדהים. אצל כל אחד מאיתנו היא מתעוררת בדרך אחרת, אצל אחד בלי הבנה "מאיפה אני יודע/ת את זה", ואצל אחרת נובעת מתוך מקרים שחוותה בעבר. בשורה התחתונה, אני לעולם לא אמליץ לוותר על האינטואיציה שלכם. אבל היא לא מספיקה.

אפשר לחזק אינטואיציה (או להפריך אותה) על ידי דוגמאות ומקרים מהשטח. לפעמים האינטואיציה שלנו מתעוררת על ידי הטיות שנובעות מה"כאן ועכשיו" של הראיון. המועמדת הגיעה בבגדים קרועים ולא מתאימים למקום עבודה – זה יטה את האינטואיציה שלנו, למרות שמבחינת היכולות שלה, יש לה יכולות יוצאות דופן. מועמד מגיע מרקע של 8200 והמנהלים ישר מרגישים אינטואיטיבית שהוא מתאים (בלי לחקור ולגלות שגם שם הוא לא הסתדר עם הרבה מהעמיתים).

ככל שתרחיבו בראיון ההתנהגותי ותבקשו עוד דוגמאות מהעבר, האינטואיציה שלכם תקבל את החיזוקים הנכונים (או הפסילות הראויות בגלל הרקע הספציפי של המועמד).



איחור לראיון

"את לא חושבת שאם מישהו מאחר לראיון זה אומר עליו משהו?"
שאלה ששואלים אותי כמעט בכל סדנה.

והתשובה הפשוטה שלי היא תמיד "אני חושבת שזה אומר שהוא איחר לראיון באותו יום".
אני לא מתחכמת או מנסה להתעלם ממידע חשוב.

אני רוצה להגיד - כל התנהגות שאתם רואים, לטובה או לרעה היא התנהגות מצבית במצב של ראיון.

אם איחר/ה - זה אולי בגלל תאונה/פקק (סיפרו לי כבר על כמה מקרים כאלה). אם לא התנצל - אולי לא נעים לו/לה להגיד. אולי אפילו הייתה רשומה לה שעה אחרת ממה שרשום לך.

וההיפך נכון - זאת שהגיעה בול בזמן, אולי בד"כ מאחרת והפעם לא איחרה בגלל שידועת שזה ראיון... איך תוכלי לדעת שזו אחת שתמיד מגיעה בזמן או שרק הפעם "לכבודך"?

השורה התחתונה היא - אין דרך לדעת לפי ההתנהגות בראיון, לטובה או לרעה, מה מאפיין באמת את האדם

ראיון התנהגותי מצבי שחוזר לדוגמאות של ההתנהגות בעבר, יאפשר לך לחקור בצורה שיש לה תוקף ניבוי את ההתנהגות העתידית. אל תתעכבו על ההתנהגות בראיון עצמו כבסיס לניבוי.



אמת או שקר

איך אפשר לדעת מתי מועמד לא דובר אמת? קודם כל חשוב לזכור. יש רק 2% מהאוכלוסיה שהם שקרנים פתולוגים. 98% מהאוכלוסיה יענו את האמת. בגדול.

מצד שני, דן אריאלי אומר שכולנו נעגל פינות ונציג תמונה שמשרתת אותנו יותר בתנאים מסוימים. בספרו "האמת על באמת", הוא מציג תמונה בה גם מי ש"מעגל פינות" ישמור על בסיס אמיתי מדויק.

ונקודה אחרונה - המוח שלנו מאחסן במקום אחד זכרונות ובמקום אחר ממציא/מדמיין. כשאנחנו מבקשים דוגמאות ספציפיות של אירועים מהעבר, ו"חופרים" בדוגמאות עצמן אנחנו שולחים את המועמדים לצד של הזיכרון. תוך כדי שיתוף בזיכרון, מאד קשה להמציא (שוב, אלא אם את/ה שקרנית/פתולוגית...).
ורק כדי להדגים, כשאני מדברת על לחפור בדוגמאות, הכוונה לשאלות כמו:

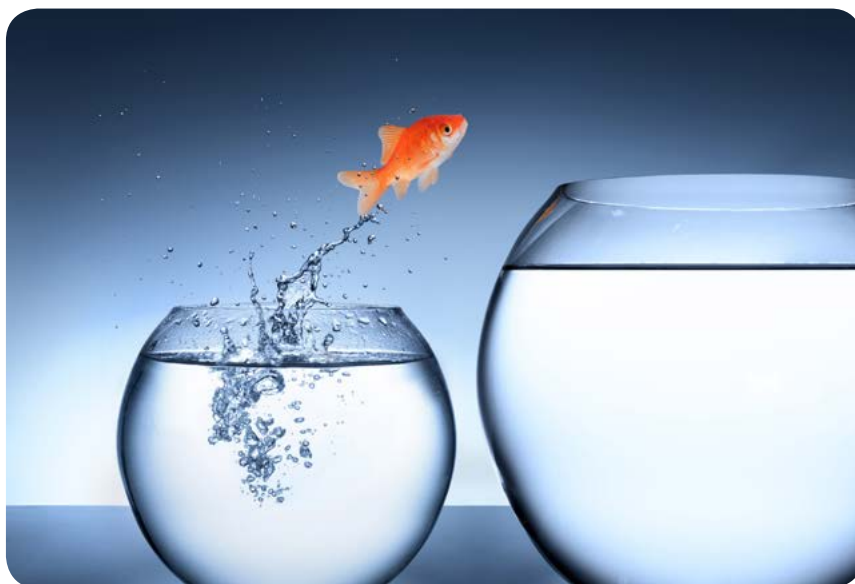
"ואז מה עשית?"

"ואז מה קרה"

"ואז איך היא הגיבה?"

"זה היה במשרד שלך או שלו?"

"איך המערכת הגיבה לפעולה הזאת?"



אתגרים ומקרים קשים

שאלו אותי: "זה לא מרתיע מועמדים כששואלים אותם רק על מקרים קשים / מאתגרים?" אז אני אשאל אותך. האם ההצלחות הגדולות שלך בחיים, אלה שזכורות לך במיוחד, היו סביב אירועים קלים כאלה, דברים "טובים" או דוקא כשצלחת אתגר? כשהתמודדת עם קושי? על מה הגאווה הגדולה שלך מהעבר?

בשורה התחתונה: כולנו זוכרים טוב יותר התמודדות עם אתגר, ושם גם באים לידי ביטוי הכישורים שלנו, היכולות המורכבות ביותר שלנו, שם אנחנו בשיאנו. ואם הצלחתי לצלוח קושי, כנראה אני גם אתפקד טוב בתנאים רגילים.

גם המועמדים יודעים את זה. המצבים הקשים והמאתגרים הם אלה שהם זוכרים יותר בקלות מאשר דוגמאות "טובות" מחיי היום יום. אלה מתערבבות אחת בשניה וקשה להבחין ביניהן. כל יום דומה לשני.

כשאנחנו שואלים על התמודדות עם קושי או אתגר, זה לא אומר להזמין לספר על כישלון או נפילה גדולה. לשמוע דוגמא של הצלחה אחרי אתגר גדול, מצד אחד ילמד אותך הרבה על המועמד/ת ומצד שני יתן לך/לה להציג את האירועים שהיא/הוא גאה בהם במיוחד.

מיקוד בביצועי עבר

העקרון המרכזי המנחה ראיונות התנהגותיים מצביים הוא להתמקד בביצועים בעבר. אנחנו בוחנים את דרך ההתנהגות במקרים בעבר, ואת התפקוד של המועמד/ת, הביצועים שלו/ה באותם מצבים. חשוב להבחין (ונדגיש עוד בהמשך עבר על פני עתיד), שאנחנו בודקים מקרים שקרו באמת, ביצועים מהעבר, ונכנסים לעומק לכל דוגמא.

אנחנו לא שואלים "מה את חושבת תעשי במקרה X" או "איך לדעתך תגיב במקרה Y". שתיהן שאלות עתידיות, על ביצועים שעוד לא התרחשו מסיבה פשוטה – הן שאלות על העתיד (ההיפותטי), ולא על העבר האמיתי שכבר התרחש. המיקוד בביצועים בעבר, בתפקיד בשטח, הוא זה שמנחה אותנו בתהליך הראיון.

בזבז זמן

אם יש לך הרגשה שזה בזבז זמן... איך זה משפיע על הראיון? קרה לך שמהדקה הראשונה של הראיון הייתה לך שיחה פנימית בראש שאמרה "חבל על הזמן.. זה מיותר... הוא לא יעבור בחיים"?



האמת? ראיון שמתחיל ככה, אין הרבה סיכוי שיתקדם למשהו חיובי, אפילו אם היה פוטנציאל.

אם העסיקה אותך תחושה של בזבז הזמן – שם התמקדת. כשהתחושה הזו נוצרת בדקות הראשונות של המפגש, אפילו בדקה הראשונה ייתכן מאד שהיא נשענת על הטיה/ הטיית, כי אין מידע מספיק מעמיק שאפשר לאסוף בדקה/דקות בודדות.

העקרון הוא:

איפה שתתמקדו, לשם תלך האנרגיה שלכם, או באנגלית

Where FOCUS goes, ENERGY flows

העקרון נשען על חקר מערכת במוח המכונה - Reticular Activating System RAS: מערכת במוח שאחראית לסנן החוצה מידע לא רלוונטי ולשמר את המידע הרלוונטי.

אם התמקדת בבזבז הזמן או בהופעה החיצונית, כל שאר המידע – כמו התשובות של המועמד/ת לשאלות שלך, לא בהכרח נקלטו.

קל לזהות את זה בראיון זוגי כשאחד המראיינים לגמרי לא שם לב לתוכן שנאמר, כי משהו הסיט את תשומת הלב שלו/ה. גם אם יש לך תחושה של בזבז זמן או אי התאמה, נסה/נסי לא להתמקד בתחושה הזו אלא לאסוף מספיק מידע להפריך אותה.

בלקאאוט

מה עושים במקרה של "בלקאאוט" או - איך מתמודדים עם מועמדים שאין להם דוגמאות / שלא מצליחים להיזכר בדוגמא?

כמה דברים:

1. מבינים שזה הדבר הכי טבעי והכי אנושי בעולם. זה לא אומר שהם מסתירים, מנסים למרוח אותך כמראייני/ת, הם לא משקרים, ומצד שני - אין שום סיבה לרחם עליהם, או לוותר להם על הדוגמא. טבעי רגע להיתקע בלי דוגמא.

2. אם תיתני/י 20 שניות (זה כלל האצבע שלי), הוא/היא ייזכר/תיזכר בדוגמא. זה עובד 90-95% מהפעמים. פשוט לשבת בשקט 20 שניות, להגיד "אין בעיה, קחי/י את הזמן". זה יגיע.



3. לא נזכר/ה? תשאל/י שוב שאלות רקע. שאלות רקע הן שאלות סגורות יחסית, קצרות, של כן/לא, כמו "לא היו מקרים שאתה חשבת X ומי שהיה מולך חשב אחרת?" או "היו לך מקרים שהמערכת נתקעה ומשהו לא היה ברור?"

מה לא לעשות? לא להגיד "לא נורא, נעבור הלאה". לא לשבור את השתיקה (לפני 20 שניות), לא לחשוב ש"לשחרר" את המועמד/ת מלהתאמץ למצוא דוגמא עוזר לה/ו. זה לא. בהצלחה!!

ביטחון מול מנהלים

שאלו אותי: "אני חדשה בארגון, אין לי מספיק ביטחון מול המנהלים, איך לקבל מהם מידע לראיון?" זה אולי יצחיק אותך או יישמע מוזר, אבל קודם כל תנצלי/י את זה שאת חדשה כ"תירוץ" לגרום למנהלים לשבת איתך. תבקשי/י את העזרה שלהם להגיע יותר מוכנה/ה לראיונות.

אם את מרגישה/ה חוסר בטחון לשבת עם המנהלים הדרך הטובה ביותר היא לבוא עם שאלון מסודר ולהראות להם את המקצועיות שלך בניהול ראיון התנהגותי, בתהליך ההכנה אליו. אם מנהל/ת ירגיש/תרגיש שאת/ה מכוונת אותו/ה, אפילו כמגייס/ת חדש/ה, זה יחזק את הבטחון שלהם בך.

איך בונים שאלון מסודר למנהלים?

תשאל/י אותם מה המצבים המורכבים בתפקיד הספציפי. לאיזה סיטואציות העובד/ת החדש/ה שתגייסו ייכנסו, עם איזה מצבים הם הולכים להתמודד? מתי יהיה להם קשה במיוחד? באיזה ממשקים, מול איזה לקוחות? חיצוניים? פנימיים? תעשו רשימה של כל המצבים המורכבים שאיתם המועמדים יתמודדו. כל מצב ספציפי, יהפוך לשאלה - האם היית בעבר במצב כזה? מה עשית?

◀ תהליך גיוס מלא

הראיון נכנס כחלק מתהליך הגיוס המלא. לעתים קרובות שואלים אותי באיזה שלב נכנס הראיון בתוך התהליך, ומי המראיין המתאים ביותר לכל שלב. הנה העקרונות המנחים של התהליך.

1. כשיש קריטריונים מקצועיים (או אחרים) ברורים למיון החוצה – כדאי שהם יהיו בשלבים מוקדמים ככל האפשר כדי לא לשאוב לתהליך מועמדים מיותרים ולא לסרב את התהליך עבורם ועבור כל האחרים. אם אפשר, כדאי גם לעדכן את המועמדים מדוע פרשו בשלב שפרשו.
2. ככל שיש יותר מראיינים פוטנציאליים, הם צריכים להיות בשלב מוקדם יותר של התהליך כדי למנוע צווארי בקבוק. (רמז – לא רק מנהל יכול לבחון יכולת מקצועית). כלומר לא הגיוני ראיון מש"א (בעיקר אם יש צוות מצומצם), כשלב ראשון שאחריו מתפזרים בין המחלקות והמראיינים השונים במחלקות.
3. מומלץ להכניס מבחני עבודה כמשלימים את תהליך המיון (בנוסף לראיון התנהגותי מובנה).

כלומר תהליך גיוס טיפוסי ייראה כך:



ההבדל בין המבחן הממוחשב בתחילת התהליך למבחן המקצועי בהמשך, הוא שמבחן ממוחשב או סדרת שאלות שנשלחת הביתה מטרתן סינון ראשוני ולאפשר למועמד/ת לסגן את עצמו/ה החוצה. למשל – "האם יתאים לך לעבוד במשמרות 8:00-20:00 פעמיים בשבוע, "או "האם נוח לך לעבוד ביוקנעם?". אפשר להוסיף להן גם שאלות מקצועיות פשוטות שיאפשרו לתת מענה ראשוני, שמי שלא מסוגל לתת אותו – בוודאי לא יוכל להמשיך ולעמוד בדרישות הארגון מאותו תפקיד.

המבחן המקצועי בהמשך הוא מבחן שבוחן ידע מקצועי. הוא יכול לקחת חצי שעה -שעתיים (אני לא ממליצה יותר), ולהיערך בבית או במשרד הארגון. לא כדאי לתת מבחן בית ארוך יותר, או כזה שדורש השקעה רבה, כי שם מתחילים מועמדים להיגרר ולהשקיע יותר מדי, ומול זה להרגיש ניצול על ידי המערכת. ארגונים שבחרים להוסיף מרכזי הערכה חיצוניים (אני לא בעד), מוסיפים אותם בד"כ לפני ממליצים או החלטה סופית, כדי לא להוציא את ההוצאה הגדולה שנדרשת.

דיוק בהגדרת הפרופיל



בכל מאמר על "טעויות שמנהלים עושים בניהול ראיון" תמצאו מככב את ההרגל (הבינלאומי) להגיע לא מוכנים לראיון. לא מוכנים כלומר – ללא ניתוח הפרופיל והתפקיד והכנת שאלון מוגדר ופרופיל תפקיד מדויק עם דרישות התפקיד, מצבים בהם יצטרכו העובדים החדשים להתמודד וגורמים התנהגותיים קריטיים להצלחה בתפקיד.

כשמנהלים לא מדייקים מראש בפרופיל, ומגיעים לראיון "תוך כדי תנועה" עם תפיסה מוקדמת ש"כשאני אראה את המועמד המושלם אני כבר אדע לזהות אותו/אותה", הסיכון לטעות גדול פי שניים, ותוקף הניבוי בראיון יורד פלאים.

דיסקרטיות

זו נקודה עם שני צדדים. בצד האחד קריטי לשמור על הדיסקרטיות, בצד השני, מראש, עדיף לא לנסות אפילו לייצר אותה.

בצד המועמד - ברור שחשוב לשמור על הדיסקרטיות של מועמדים. חשוב גם עם הקלות שיש לנו היום בבירור מידע על מועמדים, להתאפק ולא להרים טלפון / מייל / סקייפ / צ'ט / וואטסאפ לחברה/שעובד/ת באותו ארגון כמו המועמד/ת כדי לשאול איך הוא/היא בעבודה, בלי שהמועמד/ת יודע/ת על כך. כנות ויושרה מול המועמדים ישמרו עליכם מפגיעה בהם וכתוצאה פגיעה בשם שלכם. אם בגלל מהלך שלכם לאסוף מידע (שלכם או של אחרים בתהליך, מנהלים/משאבי אנוש וכו'), הדיסקרטיות של המועמד/ת תיפגע והמנהלים שלו/ה יגלו על התהליך "מהדלת האחורית", הדבר עלול לפגוע בדימוי ובהצלחה של אותו עובד. לא תמיד גם תחליטו לגייס את העובד/ת בסופו של דבר, ואז הפגיעה גם היתה לחינם, ואותו עובד ימשיך לעבוד שם, ולהיפגע (לפעמים אפילו בלי ידיעתו/ה).

בצד הארגון – לעתים קרובות מדי ארגון מחליט לפטר עובדים ומתחיל לגייס את המחליפים עוד לפני ששיתף את העובד/ת בקשיים שלו/ה. התנהגות כזו רחוקה מחוסר תום לב, ומייצרת חוסר אמון ורצון "לברוח" מהארגון ברגע שאפשר. אני לא מתווכחת עם האתגר והמורכבות שבפתיחת הנושא ובדיאלוג כנה וישיר עם העובדים על המחשבות על פיטורים, אבל ללא זה, הגיוסים מתנהלים בצורה דיסקרטית כדי לא ליצור "פגיעה והתנגשות" עם אותו אדם מפוטר.

ההתעלמות שאני רואה היא מכך שעובד/ת שפוטר/ה כך מעבודתו/ה וראה תוך כדי שישי כבר מחליפ/ה בדרך / במיונים, או מישהו ששמע על החלטה דרך שמועות, רק יעלב יותר וירצה לפגוע בארגון יותר, מה שמוביל לפגיעה חמורה בהרבה (לא נדבר על חוסר הרצון לעזור, לעשות חפיפה או כל תהליך חיובי אחר). לכן במקרים שהארגון מתכנן לפטר אני ממליצה לשתף את העובדים הרלוונטיים ולהתחיל תהליך גיוס גם אם לא סופי ולא סוגרים עד שאין החלטה עם אותו עובד/ת "מתנדנד/ת".

ההמלצה החמה שלי: לא להסכים לנהל תהליך גיוס דיסקרטי אלא אם אין שום ברירה.

ראיון התנהגותי

ראיון התנהגותי היא שיטת הראיון בעלת תוקף הניבוי הגבוה ביותר, ששוב ושוב נמצאה מומלצת במחקרים ב-20 השנים האחרונות. גוגל לאחרונה אימצה אותה ככלי המיון המרכזי, אינטל עובדת איתה כבר יותר מ-20 שנה וכמוהם עוד אלפי ארגונים בעולם.

מהו ראיון התנהגותי מצבי?

שיטת ראיון שמניחה שהתנהגויות מועמדים בעבר, במצבים ספציפיים, ינבאו את ההתנהגות העתידית שלהם במצבים דומים. לכן, כדי לפצח איך יתנהג אצלי בעתיד מועמד בתפקיד ספציפי, במצב ספציפי אליו ייקלע, אני מעוניינת לחקור את דפוסי ההתנהגות בעבר, של מועמדים, במצבים הספציפיים שמעניינים אותי.

מתוך תיאור דפוס ההתנהגות בעבר, במצבים דומים, אוכל לנבא את ההתנהגות העתידית אצלי בארגון באותם מצבים.



הכנה מראש

בין אם מדובר בראיון של מראיין אחד או שלושה מראיינים (ובוודאי יותר): ככל שהמראיינים יתכוננו מראש, ידעו מה הם מחפשים במדויק, יכינו לעצמם שאלון שיעשה "יישור קו" ביניהם ויודאו שהם מחפשים את אותו פרופיל, הסיכוי למצוא את מה שחיפשת – עולה. תוקף הניבוי יעלה כי הוא יהיה מובנה ויהיה ניבוי. מחקרים מראים שראיון מובנה נותן תוצאות בעלות תוקף גבוה פי שתיים על ראיון לא מובנה, רק מעצם ההבניה של הראיון.

בספרו "Psycho-Cybernetics" מספר מקסוול מלץ על ניסוי בו לקחו 3 קבוצות כדי לבחון את שיפור יכולות הזריקה החופשית שלהם בכדורסל.

במשך שבועיים, קבוצה אחת התאמנה במשך 20 דקות מדי יום, הקבוצה השנייה לא התאמנה כלל, והקבוצה השלישית דמיינה את האימון במשך 20 דקות ביום. הקבוצה הראשונה השיגה שיפור של 24% בקליעות, הקבוצה השנייה שלא תרגלה כלל – לא השיגה כל שיפור, והקבוצה השלישית שתרגלה בדמיון השיגה שיפור של 23%!

כלומר התרגול בדמיון הכין אותם כמעט כמו לתרגל פיזית במשך אותו זמן.

הכנה מראש מאפשרת לנו לראיין טוב יותר. זה עד כדי כך פשוט.

כשאני מתכוננת אני יכולה להבנות את התהליך, להגדיר שאלון לראיון, לחשוב מראש על התשובות הטובות לי ואלה שאינן טובות, להתייעץ עם מנהלים ועמיתים, לחשוב האם אני יודעת מה אני מחפשת, ובסוף להגיע מוכנה לראיון. ההזמנה היא לחשוב מראש על תשובות בשני ערוצים:

1. איזו תשובה ייתן/תתן לי מועמד/ת מעולה. איזה דפוס התנהגות במצב הזה יהיה מושלם בארגון שלך, במצבים בהם אתם מתמודדים.
2. איזו תשובה אם תשמע/י אותה, יהיה לך ברור שהמועמד/ת אינו/ה מתאימ/ה לארגון שלכם. כלומר מהי תשובה "לא נכונה" עבורכם (גם אם לארגון אחר היא מתאימה).

ללא הכנה מראש, כשאני סומכת על "כשאראה אותו אדע לזהות" – נוצרות הטיות ושגיאות גדולות או קטנות בתהליכי הגיוס.

החלטה

אם עשיתי תהליך הכנה מוצלח, שכלל הכנת שאלון עם שאלות ספציפיות לפרופיל ממוקד, ותשובות שאני מצפה לקבל לכל שאלה (תשובות טובות ותשובות לא טובות), קבלת ההחלטה בסוף הופכת כמעט אוטומטית. היא קלה כל כך, כי בעצם כבר קיבלתי אותה מראש, כשהגדרתי את התשובות שיהיו לא טובות / או טובות עבורי. לאחר ההכנה הטובה בזמן ראיון רק צריך להבין האם הדפוסים שראיתי נופלים לקטגוריית ה"דפוסים הטובים" או ל"דפוסים הלא טובים" עבורי בתפקיד. פשוט.

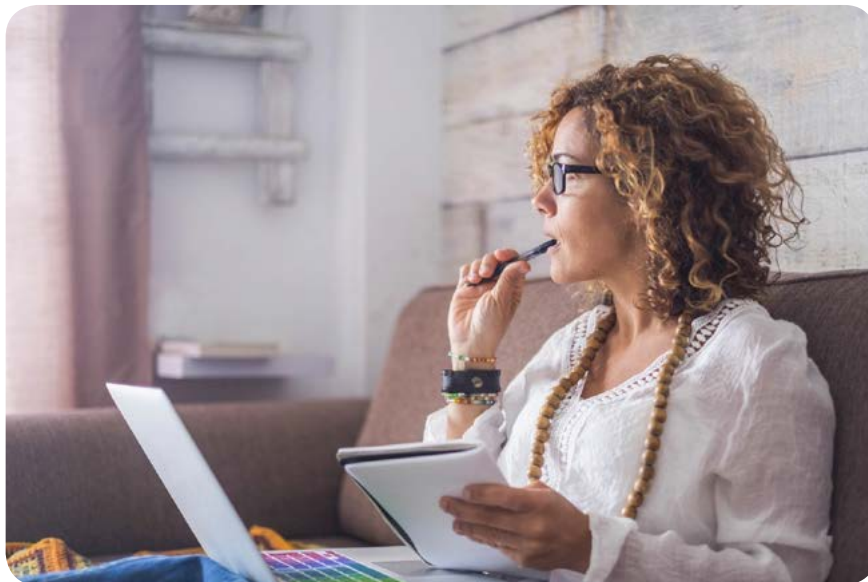


החלטה קבוצתית

לאחר סיום הראיונות, כשאת המועמד פגשו בממוצע 2-4 נציגים בתוך הארגון (ובוודאי אם ראינו אותו יותר מראיינים), חשוב לדון ביחד – כל המראיינים, ולשמוע מה עלה מכל ראיון כדי לקבל החלטה משותפת. פה אחד. בחלק מהארגונים נוצר תהליך של מסננת, שבכל שלב מראיינים / בוחנים את המועמד מראיינים אחרים, ובסוף "האחרון קובע". בדרך כזו יש סכנה גדולה שכל אחד מהמראיינים יסמוך על מי שהיו לפניו, ויניח שהם בדקו נקודות שמפריעות לו, וכך האחרון מקבל לבד את ההחלטה מתוך הנחה שכל הקודמים שלמים ושמחים עם אותו מועמד. כשבונים נוהל לפיו קבלת ההחלטה היא בדיון קבוצתי, מתאפשר הזיהוי של הקשיים או הפערים שעלו מכל אחד מהראיונות, מזהים אם יש נקודות קריטיות שכדאי לבדוק אותן מול ממליצים או לראיין שוב. לאחר שיש בידי הקבוצה או הועדה את כל המידע – ניתן לקבל החלטה מושכלת ומאוזנת בלי לאבד נקודות מידע קריטיות בדרך.

התלבטות

סיימת את הראיון ועדיין מתלבט/ת, מה עושים? קודם כל השאלה החשובה היא האם הגעת לראיון בצורה מובנית, שיטתית, מאורגנת עם שאלון ממוקד. אם כן, וראיינת לפי השאלון ונגעת בכל השאלות ועדיין יש לך התלבטות, שווה לשבת עם המנהלים המגייסים ולהבין את הרקע להתלבטות. לא אספת מספיק דוגמאות? הדוגמאות לא היו ברורות? ראית התאמה מקצועית אבל לא אישית?



כל התלבטות טוביל לתגובה/מהלך שונה. אם ההתלבטות קשורה לזה שלא אספת מספיק דוגמאות, שווה להזמין את המועמד/ת אפילו לראיון נוסף, איתך או עם מראיינת/אחר/ת, ולכוון אותם טוב לגבי הנושאים שנשארו אצלך בסימן שאלה. החלטה מהירה מביאה איתה השלכות משמעותיות - כספיות וניהוליות - בין אם זה ויתור או תשובה חיובית. לשתייהן יש אימפקט גדול על המועמד/ת ועל הארגון.

לכן, נעצור ונשאל את עצמנו מה בעצם ההתלבטות ואז נייצר פעולה נוספת:

- ראיון נוסף טלפוני שלנו
- ראיון נוסף פרונטלי שלנו
- ראיון נוסף פרונטלי של מנהל/ת מגייס/ת
- שיחה של כל מי שלקח חלק בתהליך המיון לשמוע את הפרספקטיבה של המראיינים השונים
- ראיון ממליצים נוסף

כל דרך שאפשר לאסוף עוד מידע מהמועמד/ת או מאנשים שיש להם מידע להציע לנו לגביו/לגביה.

הצגה עצמית

שאלו אותי: "איך להתמקד בתשובות לשאלות על הצגה עצמית ועל כישורים אישיים ונקודות חוזקה?"

כאן קל לי לענות, אבל התשובה אולי תבאס אותך:

לא לשאול שאלות על הצגה עצמית, כישורים אישיים או נקודות חוזקה וחולשה

אל תשאלו שאלות ששולחות את המועמדים לתשובות רחבות, ולא תצטרכו/י להתעסק בלמקד אותם... תשאלו/י מראש שאלות ממוקדות וממקדות והתשובות באופן טבעי יהיו כאלה.



יש הבדל בין השאלות:

ספרי לי קצת על עצמך: הצגה עצמית רחבה לבין

ספרי לי על בעיה שפתרת בתחום חדש שלמדת בזמן האחרון: הצגה עצמית סביב דפוסי התנהגות ספציפיים של פתרון בעיות, יכולת הלמידה של תחום חדש והתמודדות עם אתגרים בתוכו.

האדם עצמו ברמה האישית מסקרן, אבל לפני ה"חפירה" האישית (או במקומה), חשוב לחקור את ההתאמה שלו לתפקיד הספציפי. לשם כך אני מזהה את המצבים המורכבים בתפקיד, מגדירה מה אני רוצה לראות בהם - איזה דפוסי התנהגות, ובודקת אם המועמדים תפקדו בעבר בצורה שאני רוצה (או בזו שאני לא) כשהתמודדו עם אותם מצבים.

לא נשאל "מה החוזקות והחולשות שלך" כי זה לא מוסיף ערך. גם לא "מה המנהל שלך היה אומר עליך" (מתחכם, אבל לא מוסיף כלום). רק התנהגות העבר תנבא התנהגות עתידית.

שאלות היפותטיות

אפשר לקבוע בצורה מאד נחרצת: כל שאלה על העתיד היא היפותטית, ולכן כל תשובה שתקבלו עליה תהיה גם היפותטית. שאלות כמו "מה אתה חושב תעשה במקרה X" או "אם היית עוברת כזה אירוע שוב מה היית עושה שונה?" – כולן שאלות היפותטיות עתידיות, ולכן גם התשובות היפותטיות. מיקוד בשאלות שנוגעות רק בעבר, מבקשות דוגמאות ממקרים שקרו, ומרחיבה דרך דוגמאות נוספות מהעבר, ייתן לך מידע תקף ובעל ערך להישען עליו. גם אם המועמד/ת שלפניך חסר נסיון, זה לא מגביל אותך לשאול על העבר. לכל מועמד/ת בגיל +20/18 יש כבר ניסיון בעבודות זמניות, בהדרכת תנועת נוער, בצבא, בשירות לאומי, בטיול במזרח ועוד. מכל אירוע כזה אפשר ללמוד על התפקוד של המועמד/ת בעבר, אם רק תשאל/י את השאלות הממוקדות והנכונות. דוגמאות אמיתיות של תפקוד בעבר יתנו לנו את התשובות עם הערך הגבוה ביותר ותוקף הניבוי הגבוה ביותר.

הטיות בראיון

לא מזמן ביקשתי באחד הפוסטים שיעזרו לי לאסוף דוגמאות להטיות. קיבלתי מעל 85 הטיות שמשפיעות על מראיינים.

כאן בתמונה ריכזתי רק את ההטיות שנובעות מהופעה חיצונית של מועמדים בראיון. כל הרשימה היא של דברים שהשפיעו (לפי המראיינים או המרואיינים) על הראיון, ואין בינם לבין היכולת של אותו מועמד/עובד/ת שום קשר... הטיות.

מה הטיפ?

לנסות לנטרל ככל האפשר את ההטיות דרך איסוף הרבה מידע בראיון. לחקור את דפוסי ההתנהגות בעבר - במצבים ספציפיים לתפקיד, ולא בראיון עצמו. עוד דרך לנטרל הטיות - לראיין 2 מראיינים. כך ההטיות של אחד מנטרלות את ההטיות של השני.

אנחנו מדברים על התנהגות מצבית.

לכן, ההתנהגות בראיון תשקף את איך שהאדם יתפקד מחר בראיון, לא בתפקיד עצמו. בשביל לחקור את ההתנהגות בתפקיד נרצה לשאול מועמדים איך תפקדו בעבר במצבים ספציפיים - שהם משמעותיים בתפקיד עצמו.

הופעה חיצונית – לבוש/מראה (כללי, או בראיון)

- לבוש לראיון - מרושל מדי (מכנס קצר, סנדלים, גופייה, בגד קרוע)
- לבוש לראיון - חגיגי מדי (עניבה, חליפה)
- הופעה חיצונית לראיון - לא מגולח, לא מסורקת
- נשים עם שיער אדום - לא מתאימות להייטק
- סיפרו לי שהתקבלתי פעם לעבודה בין היתר בזכות נעלי הערב האדומות
- מועמד עם קעקועים בולטים
- בישום חזק מדי
- ריח גוף
- מועמדת עם איפור מוגזם
- אנשים עם עודף משקל
- מועמד גבוה שמתראיין אצל נמוך...



התערבות בראיון

נשאלתי אם ההתערבות שלי כמראיינת באמצעות שאלות קטנות לא מפסיקה את רצף המחשבה של המועמד?

אני רוצה להזמין אותך לדמיין שני ראיונות. אחד בו המראיינת אומרת "אהממ... אהממ... כן... כן".
 וזהו 5-10 דקות, את מדברת והיא מהמהמת.

לעומת זאת מראיינת ששואלת המון. את מספרת את הסיפור שלך והיא שואלת "ואז מה קרה" ואת מתחילה לספר והיא מקשיבה ותוך כדי מגיבה בשאלות. היא דוחפת אותך לתוך הסיפור, ואת מגיבה וממשיכה לספר.

איזו מראיינת מייצרת איתך תחושת חיבור יותר גדולה? ה"שותקת/מהמהמת" או "השואלת/חופרת"?
 מנסיוני - ככל ששואלים יותר, תחושת החיבור עולה. אין הרגשה של ניתוק ויש שמחה לספר עוד על עצמך (כמועמד/ת),
 ככל שניתן מבחינת הזמן. אנשים שמחים לספר על עצמם (חלקנו אפילו הולכים לפסיכולוג/ית ומשלמים על זה -300
 400 ש"ח לשעה... רק בשביל הזכות לספר על עצמנו)

חוב המרואיינים שיצא לי לראיין בסדנאות, דיווחו שלא הרגישו שהרבה שאלות קטעו להם את קו המחשבה ולא הרגישו
 "חקירה", להיפך. הם הרגישו שהראיון "מוחזק", שאני כמראיינת מכוונת אותם ולא נותנת לראיון להתפזר. המיקוד
 מצוין ומביא דוגמאות ספציפיות ורלוונטיות מהמועמדים.

ההדרכות שאנחנו מציעים בהנחיית מורית רוזן



לצוותי גיוס ומשאבי אנוש

סדנת ראיון התנהגותי

לצוותי גיוס ומשאבי אנוש

הדרכת מדריכים - לראיון התנהגותי

הכשרה פנים ארגונית של צוות מנחים

למנהלים

סדנת ראיון התנהגותי

לעובדים

סדנת הכנה למעבר פנימי
ולראיון פנים ארגוני



שירות בניית שאלונים להכנה לראיון וליווי בראיונות

מתכננים גיוס ורוצים עזרה להתכונן לראיון? נעזור לך לבנות שאלון ממוקד לראיון התנהגותי מצבי לכל תפקיד ואפילו נלווה אותך בראיונות כדי לדייק את השאלון ולהרגיש בנוח עם שיטת הראיון (בזום / בראיון פרונטלי)

לפרטים נוספים:

מורית רוזן 054-2424707 morit@morit.co.il



אורקוהוליק

תשאלו כל מועמד "מתחיל" מה התכונות השליליות שלו, והוא ידע לדקלם מיד מהזיכרון – "אני וורקוהוליק ולא מאזן מספיק בית/עבודה, אני פרפקציוניסט, ואחראי או קפדן מדי". תשובות "שליליות" שהן גם טובות וכל אתר בסיסי למחפשי עבודה. אינסוף אתרים ויועצים ממליצים על אלה כ"תשובות מומלצות לראיון עבודה". אינסוף מנהלים ואנשי משאבי אנוש ממשיכים לשאול מה התכונות השליליות ומה התכונות החיוביות שלך. זו שאלה מיותרת, לא רלוונטית וצפויה. מייצרת תשובות צפויות. לפעמים ביניהן מסתתרות תשובות מעניינות אבל לרוב לא. אין לכם הרבה זמן מיותר לשרוף בראיון, וחבל לכם על הזמן. תשאירו אותו לשאלות בעלות תוקף ניבוי גבוה.

את השאלה על תכונות שליליות וחיוביות, או חוזקות וחולשות תמחקו מרשימת השאלות שלכם לראיונות. (וכן. תמחקו גם אם אתם בד"כ מתחכמים ושואלים מה התכונות השליליות שמנהל היה אומר עליך או חבר לעבודה. זה אותו דבר בדיוק.)

אקום בראיון: מדובב שקטים ועוצר דברנים

איך לדובב שקטים ולעצור את ה"דברנים"
הפתרון: ש ש ש ש - שקט
אני אסביר.

כמו בטבע, כשיש ואקום בשיחה, משהו ממלא אותו.

שקט הוא הואקום בשיחה. באופן טבעי, כשיש בראיון שקט, זה יוצר אי נוחות, ואנחנו כמראיינות/מראיינים מנסים להחזיר את האווירה הנוחה. אבל אז, אם שאלתי שאלה "קשה" והמועמד/ת אומר/ת משהו כמו "וואו... אני לא זוכר/ת", אם אני "אוותר לה/לו", ואגיד משהו כמו "לא נורא" או "אז נמשיך ומקסימום תחזרי אח"כ", בעצם גרמתי למועמד/ת לאבד את ההזדמנות שלו/שלה לספר את הסיפור הרלוונטי לשאלה.

כלל האצבע שלי: אם תחכו 20 שניות (כלל אצבע) המועמד/ת תתחיל לדבר ותיתן/ייתן דוגמא וההיפך גם נכון.

אם המועמד/ת לא מפסיקה לדבר: תעצרו את ה"ואקום" שגורם לו/לה לדבר.

תקטעו אותו/ה במשפט כמו "אני עוצרת אותך כי את/ה עונה על א' וחשוב לי יותר ב' כרגע" או אפילו "אני עוצרת אותך כי רציתי רגע לכוון אותך". עצם העצירה היא הנקודה בה השליטה בראיון נשארת בידיים שלך.



◀ כמה זמן צריך לקחת ראיון

משך הראיון תלוי באופן ישיר בכמות המידע שאתם מחפשים ובתהליך ההכנה שעשיתם. אני מקציבה בד"כ לבדיקה של כל התנהגות ספציפית ומצב ספציפי כ-10 דקות. אני מגדירה לכל ראיון כ-4-5 מצבים ספציפיים ודפוסי התנהגות רצויים בתוכם – התנהגות בינאישית והתנהגות מקצועית. בנוסף, אני בודקת את המוטיבציה לתפקיד שיש למועמד. החיבור של כ-4 מצבים התנהגותיים ומוטיבציה נותן ראיון של כ-50 דקות, ועם פתיחה לראיון ושאלות של המועמד/ת בסוף – **סה"כ כשעה**. אם אתם מראיינים מועמדים לתפקיד ניהולי מורכב, שתרצו לבחון בו התנהגות ביותר מ-4-5 מצבים, לכל מצב נוסף תוסיפו עוד 10 דקות. באותה מידה אם אתם מראיינים לתפקיד פשוט של מכירות, ומעניין אתכם רק לראות את ההתנהגות המכירתית של המועמד, **יספיקו לכם 15-20 דקות**. אל תנסו לראיין ולפצח 5-10 מימדים התנהגותיים שונים, מספר גדול של דפוסים התנהגותיים ברבע שעה/עשרים דקות. **זה לא יעבוד**.

◀ זום Zoom: מה חשוב להכין לראיון בזום (או בכלל בוידאו)

אם התכוננת לראיון בצורה מקצועית (הכנת שאלון, חשבת מראש על התפקיד, מיקדת את עצמך לדוגמאות שיהיה חשוב לך לקבל מכל מועמד/ת, לשאלות על נסיון העבר), זה לא ישנה אם הראיון יהיה פנים אל פנים או אונליין, בזום או בטלפון. דרך אגב, זום או כלי שמיועד לראיון אונליין יהיה עדיף משימוש בשיחת וידאו בוואטסאפ או כלי דומה. בשימוש בוואטסאפ למשל, שיחה טלפונית שתגיע לאותו מכשיר תקטע את הראיון באמצע (בין אם שיחת הטלפון הגיעה למראיינת/ת או למראיינת). שימו לב שאתם עובדים בתוך אפליקציה או מערכת ששיחה מזדמנת לא תקטע, גם אם השיחה מתנהלת דרך מכשיר הטלפון. אפשר לראות תחת ערך "ראיון אונליין" מה המלצנו לגבי הכנה לראיון בוידאו/בזום

חווית מועמד

חווית המועמד היא אוסף התגובות של מחפשי עבודה לגבי תהליך הגיוס של ארגון ספציפי. בשנים האחרונות נוצרת הבנה גבוהה יותר בקרב ארגונים לחשיבות של חווית המועמד וליכולת למשוך מועמדים מעולים לארגון דרך שיפור החוויה. זו נקודת המפגש הראשונה של המועמדים עם הארגון ודרך החוויה שנוצרת הם שופטים במקרים רבים את הארגון כמעסיק פוטנציאלי. חוויה מצוינת יכולה לגרום למועמד/ת לבחור בארגון אפילו כשההצעה שמקבלים בו נמוכה מאחרים, בדיוק כמו שחוויה גרועה יכולה להרחיק מהארגון מועמדים מצוינים, אפילו אם ההצעה שמקבלים ממנו גבוהה בהשוואה למתחרים.

המפתח מספר אחד להבנה מעמיקה של חווית המועמד הוא – Walk in their shoes.

תדברו עם עובדים, עם מועמדים, תבינו מה הם חווים, תגישו קורות חיים לארגון שלכם, תדברו כמועמד/ת סמוי/ה עם המגייסות/ים של הארגון, תחוו את החוויה ואז תחזרו לעצב אותה בצורה איכותית יותר.

החוקים שנוגעים בגיוס

יש ארבעה חוקים שנוגעים בתהליך הגיוס (יש עוד סעיפים שונים, אבל אלה המרכזיים):

1. חוק שוויון הזדמנויות בעבודה (א2) אוסר על המעביד להפלות בין עובדיו או בין דורשי עבודה בשל:

מינם, נטייתם המינית, מעמדם האישי, הריון, טיפולי פוריות, טיפולי הפריה חוץ-גופית, היותם הורים, גילם, גזעם, דתם, לאומיותם, ארץ מוצאם, מקום מגוריהם, השקפתם, מפלגתם או שירותם במילואים, קריאתם לשירות מילואים או שירותם הצפוי בשירות מילואים.

בנוסף, בתיקון לאותו סעיף – יש איסור על דרישת הפרופיל הצבאי והשימוש בו.

חובת ההוכחה היא על המעסיק. לכן, אם מועמד/ת חש/ה שהפלו אותו/ה ולא גייסו לתפקיד מאחת הסיבות המפורטות ברשימה הסגורה למעלה, כל שעליו/ה לעשות הוא להגיש תביעה כנגד הארגון, והארגון צריך להסביר אם ואיך לא הפלה כנגד אותו/ה מועמד/ת.

לכן מתוקף חוק זה – ההמלצה החמה שלי היא לא לשאול אף שאלה הנוגעת בכל אחד מהנושאים הללו:

לא לשאול אם יש לך ילדים, אם אתה עושה צבא, איפה נולדת, איפה את גרה, בן כמה אתה, מתי את מתחתנת וכו'. כל השאלות הללו חסרות כל ערך לגבי ניבוי הביצועים בתפקיד, והן מציבות אתכן בסיכון משפטי אם מועמד/ת שלא גייסתם יחליט/תחליט לתבוע את הארגון על רקע אפליה.

2. חוק הודעה לעובד (תנאי עבודה) (תיקון מס'6), מחייב ארגונים להודיע למועמדים שהתחיל איתם תהליך, שהמשרה נסגרה, תוך שבועיים מסגירתה. בנוסף הוא מחייב לעדכן מועמדים כל חודשיים על הסטטוס שלהם בתהליך.

3. העסקת עובדים עם מוגבלות במסגרת הסכם קיבוצי חדש נקבע כי בכל מקום עבודה שבו מועסקים לפחות 100 אנשים, יעבדו 3% בעלי מוגבלויות.

4. חוק שעות עבודה ומנוחה קובע כי מדי שבוע זכאי עובד לפחות ל-36 שעות רצופות של מנוחה שבועית. עבור עובד יהודי, לעניין זה, תכלול המנוחה השבועית את יום שבת. סעיף 9 לחוק שעות עבודה ומנוחה קובע כי העסקת עובד בימי המנוחה השבועית הינה אסורה, וזאת כל אימת שהיא לא הותרה לפי סעיף 12 לחוק. סעיף זה מאפשר התרת העסקת עובד ביום המנוחה, בהתאם להיתר משר התמ"ת ובתנאים הקבועים בסעיף.

חבר מביא חבר

חבר מביא חבר הוא מקור הגיוס המוביל בארץ בשנים האחרונות – 32% מהגיוסים דרכו במומצע, מעל 50% בארגונים המובילים, ובעולם – מוכר כמקור הגיוס האפקטיבי ביותר. הנה העקרונות המנחים להטמעת תוכנית מוצלחת של "חבר מביא חבר" בארגון:

1. **לתתם הנהלה בכירה** ולהטמיע בארגון Top Down. דרך מעורבות ניהולית אקטיבית ויוזימית, שרותמת עובדים ומנהלים לתרבות של הפניית חברים.

2. **לא דוקא תגמול בכסף.**

3. אם מקציבים כסף לתגמול – **לתגמול בפרסים ולא בכסף** עם תלוש המשכורת.

4. התייחסות לכלי **בגישה שיווקית**, דרך קמפיינים, תזכורות ואירועים בארגון.

5. **כל הזמן לחדש, לרענן, לעדכן** ולהיזהר מסטגנציה והרגלים ("אצלנו מקבלים 1,000 ש"ח על חבר מביא חבר" זה המשפט הכי גרוע שאפשר לשמוע מעובד על הנושא).

6. **אם לא מביאים קורות חיים לחבר מביא חבר** – יש בעיה בארגון / במחלקה, שראוי לפתור מהשורש לפני שמביאים עוד קורות חיים. אם יש כזו בעיה, כמה קו"ח שתביאו, לא יפתרו את הבעיה ואנשים שנקלטים יעזבו...

7. **אל תתייחסו לעובדים כחברת השמה**, כלומר - אל תתגמלו רק אחרי 3 חודשים

8. **תתגמלו גם מנהלים, גם משאבי אנוש.** כל מי שעושה מאמצים להביא מועמדים לארגון. אם אתם חוששים מניגוד אינטרסים, תנו פרס צוותי או הוקרה כלשהי. אל תתעלמו מהמאמצים של אף אחד.

9. **יחס VIP לכל מי שהביא קורות חיים** ולמועמדים שהגיעו דרך חבר מביא חבר.

10. **חבר מביא חבר לא מוגבל רק לעובדי החברה** – אפשר לפנות גם ללקוחות, לספקים ולעובדים לשעבר.

11. ארגון שהוטמע בו בהצלחה תהליך חבר מביא חבר הוא ארגון שהגיוס (בהנחה שהוא הטמיע את התהליך) עובד מצוין. **אל תניחו שאם הגיוסים הם דרך חבר מביא חבר, צוות הגיוס לא מתאמץ. להיפך.**



טכניקה

הגדרת טכניקה משותפת לכל המראיינים בארגון, בעלת עקרונות מנחים ודרך לניהול ראיון, מאפשרת להתכונן ולראיין גם בראיונות קבוצתיים בצורה נוחה, להיתפס כגוף מקצועי ולקבל החלטות בעקבות הראיונות בצורה מקצועית יותר. ככל שהטכניקה שתאמצו תהיה בעלת תוקף ניבוי גבוה יותר, והיא תועבר ותוטמע בארגון לקבוצה גדולה יותר של מראיינים, כך תוקף הניבוי של כל הראיונות יעלה, והקלות של ניהול תהליך מקצועי תגדל.

ראיון טלפוני

אחרי שראיינתי מספר פעמים ראיונות עומק ממושכים למועמדים מחו"ל או מאזור מרוחק בארץ בטלפון או בסקיפ, הבנתי שהמגבלה/מסגרת של ראיון טלפוני לא קשורה לתוכן הראיון. **אפשר לנהל גם ראיון עומק בטלפון ולהכיר את המועמד/ת ברמה הכי עמוקה ומורכבת.** בחו"ל לתפקידים רבים זו דרך המיון והגיוס. כמו שפירטתי ב"תהליך הגיוס", **ראיון טלפוני מומלץ כשלב הראשון (לדעתי) במיון.**

זה שלב שלא גוזל זמן ממושך מאף אחד מהצדדים, לא דורש עלות (כמו נסיעות, חדר, כיבוד וכו'), פרט לזמן המראיינת/ והמראיינת. רק כלי מיון של שאלון אינטרנטי "מתעלה עליו" בכך שהוא לא גוזל זמן כלל מצד הארגון אלא רק מצד המועמד, ובהחלט במידת האפשר אני ממליצה לשלב בין שאלון אינטרנטי (דוגמת טפסי Google Docs), לשאלות טכניות כמו "האם נוח לך לעבוד בירושלים או תל אביב?" או "האם תהיי זמינה למשמרות בין 19:00-07:00?". בשיטה זו גם אפשר לשאול שאלות בסיסיות בתחום המקצועי, כמו "האם יש לך תעודת מנהלת חשבונות סוג 2?" או "האם יש לך רשיון נהיגה על רכב 20 טון?" לצורך השאלות הללו אפילו טופס דיגיטלי מספיק, ובוודאי שכמוהן ראוי לשאול בראיון טלפוני (בהיעדר טופס דיגיטלי), ולא להביא את המועמד/ת לראיון רק כדי לגלות שאין לה אפשרות לעבוד בשעות שהארגון דורש.

במידה והראיון הטלפוני לא הופך לראיון עומק אבל כן רוצים לייעל אותו ולסנן בעזרתו יותר מועמדים, ניתן ומומלץ שמי שיראיינ בעזרתו יהיו עובדים / מנהלים מהמחלקה המקצועית, שיכולים במספר שאלות מקצועיות להבין את הפוטנציאל המקצועי, לברר האם יש את בסיס הידע הנדרש (ולשחרר אם אין אותו). בין אם הם מראיינים או משאבי אנוש, ניתן לבנות מראש שיחה מעט יותר עמוקה ולחקור לפחות דפוס התנהגות אחד, כדי להזמין רק מועמדים שרואים לגביהם פוטנציאל דרך השיחה הטלפונית.

כלומר – **כלי הראיון הטלפוני מצוין לצורך סינון ומיון**. ניתן ומומלץ להשתמש בו לסינון בסיסי בתחילת תהליך הגיוס, ובמידה וקשה להגיע ולהיפגש עם המועמדים, ניתן לקיים את כל הראיונות בטלפון. בכל מקרה ראוי לעשות הכנה מותאמת לצרכים ולפרופיל הספציפי לפני קיום הראיון.

מה למדת מהטעויות שלך?

נניח שראיינת מועמד, והוא סיפר לך שבעבר הוא עשה X אבל היום יודע שיעשה אחרת. הרצון האמיתי שלנו כמראיינים הוא לסמוך על המועמדים. לפרגן להם. להגיד שהוא רציני ומקצועי כי זיהה טעות ולומד ממנה. אבל המציאות היא שזאת תהיה טעות לפעול בצורה הזאת ולסמוך כל כך בקלות, הנה הסיבה:

אני אשאל אותך: האם יש משהו אחד שאמרת לעצמך בעבר - "ממחר אני אפעל אחרת", ולמרות שאמרת את זה לעצמך המשכת לעשות בדיוק את אותה טעות?

לא משנה אם הטעות היא עישון, אכילת מתוק, ויכוח עם מנהל/ת ישיר/ה, תגובה עצבנית ללקוח או כל דפוס התנהגות אחר: הפנטזיה של כולנו היא "אם למדנו מטעויות אתמול, היום נפעל אחרת". היינו רוצים שזה יהיה נכון לגבי עצמנו, ועל אחת כמה וכמה לגבי המועמדים שלנו.

המציאות לצערי היא שלוקח לנו זמן ובד"כ הרבה אנרגיה, ולא מעט נפילות עד שאנחנו לומדים מטעויות, ומייצרים שינוי אמיתי בדפוס התנהגות. לכן, אני ממליצה **לא לשאול "מה למדת מהטעויות שלך"**.

ואם זה נכון לגבינו ברמה האישית זה נכון כמובן גם לגבי המועמדים שלנו. זה שמועמד/ת אומר/ת "בעבר עשיתי X, אבל היום אני יודע/ת שזו טעות ובעתיד בתפקיד הבא אני יודע/ת שאתנהג אחרת"... זו מצד אחד בהחלט הצגה כנה של העבר וראוי להעריך אותה, אבל מצד שני זו הבטחה עתידית שכל עוד לא התרחשה היא רק דמיון. פנטזיה.



עד שלא ראיתם "הוכחות בשטח" אל תסמכו על הבטחות "באוויר".

יצירתי, יוצא מהקופסא, שונה משגרת הגיוס

אחת הבקשות שאני שומעת כל הזמן היא "תני לי רעיון יצירתי לגיוס", או "מה אפשר לעשות שיוצא מהקופסא. האמת היא שיש לדעתי שלושה מפתחות עיקריים לשבירת שגרה ויצירתיות בגיוס:

1. **להקשיב לעובדים.** בכל גיוס חדש, בכל בנייה של תוכנית גיוס ואסטרטגיית גיוס, ללכת לראיין עובדים ומועמדים הוא השלב הראשון שייתן לכם את התובנות הגדולות והעדכניות ביותר. תשאלו שאלות כואבות וקשות – "למה אתם לא מביאים חברים" או "מה אתם מספרים לחברים על הארגון", תתמקדו במקומות ובמחלקות הקשות יותר לגיוס ותבינו מה הסיבה. ההבנה פנימה של המצב, וזיהוי המיתוג הפנימי צריך להיות היעד הראשון. אחרי ההבנה מגיעה הרתימה של אותם עובדים לתהליכי הגיוס. להביא מעצמם רעיונות חדשניים, ולהיות מעורבים כארגון מגייס בהפעלתם.



2. **להקשיב ולהתייעץ עם עמיתים.** קבוצות שנפגשת על בסיס חודשי פנים אל פנים, או קבוצות מקצועיות להתייעצות, הם פורומים מעולים לקבלת רעיונות חדשניים ולהתייעץ בדרך ליישומם. לשם כך צריך לרצות ללמוד ולהקשיב לרעיונות שונים מכל מה שעשית עד כה. צריך גם להבין שהחדשנות הגדולה ביותר לא תגיע דוקא מארגונים כמוכם. אל תחפשו עוד מנהלים בארגון זהה בתחום הקמעונאות או

ההייטק. חפשו דוקא עמיתים בארגונים שונים מכם. לאמץ מארגון שונה מהלך שהצליח יביא את החדשנות לעסק ולקהילה העסקית שלכם.

3. **מינדסט של למידה ויישום – רצון לפעול.**

לעתים קרובות אנשים מתייעצים, שומעים, לומדים, רושמים במחברת ו... כלום לא קורה. ברוב המקרים, זו האמת. המפתח הוא לא להסתפק בכתיבה אלא לחזק את התפיסה שלך ושל הארגון כארגון פועל על בסיס על התחייבות ויעד שתגדירו לכם.

עובדי ייצור

שאלו אותי: "ראיונות של עובדי ייצור שכל תפקידם רק להפעיל מכונה, על איזה מצבים מורכבים כבר אפשר לשאול אותם?"

מנהל במפעל ייצור פעם אמר לי "העובדים שלי לא צריכים שום רקע מוקדם. הם מרימים חבילות ובוועטים עם הרגל לפרק את החבילה, וזהו. זה התפקיד".

כש"חפרנו" לעומק, התברר שהרבה עוזבים כי צריך לעבוד עבודה פיזית קשה לאורך זמן. גילינו שחשוב מאד שיתוף הפעולה בצוות מול העמיתים ויכולת התמודדות בקונפליקטים איתם. גילינו ששיתוף הפעולה עם המנהל/ת הישיר/ה הוא קריטי והיכולת לקבל ביקורת. ועוד. וכשאלה לא היו - האנשים לא שרדו.

כלומר - גם כשאנחנו באים למיין עובדי ייצור "צווארון כחול", אלה ש"לא צריכים לדעת כלום", אם נקפיד לגייס רק את המתאימים ונמיין אותם בצורה מדויקת, נייצר קבוצת עובדים מחויבת ומדויקת במקום קבוצת עובדים שב"דלת מסתובבת" נכנסים ועוזבים את הארגון.

אפשר לשאול עובדי ייצור על המון מצבים: תקלה בקו ייצור שפתרו, על התמדה לאורך זמן במשימות חזרתיות, על ממה נהנים בתפקיד ומה גורם להם להישאר לאורך זמן, על איך התמודדו בקונפליקט עם מנהל/ת או עם עמית/ה לעבודה. ובסוף -תכינו מראש גם את התשובות המועדפות מבחינת המנהלים והארגון.



כנות בראיון

נכון שהרבה פעמים הרגשת שהמועמד/ת מסתיר/ה משהו, וניסית לחשוף אותו/ה במהלך הראיון? הרבה מראיינים מנסים "להסיר את המסיכה" של המועמדים, לקרוא בין השורות ולהבין מה הפער בין מה שהמועמד/ת מציג/ה בראיון והאמת.

האמת היא, שרוב המועמדים מחפשים את העבודה שהכי מתאימה להם, שתיתן להם עניין ואתגר, שיהיה להם נעים חברתית וגם מתגמל כלכלית בהתאם להערכה העצמית שלהם. אם תשאל/י אותם על מה שעשו בעבר, במקרים ספציפיים, הם יספרו לך מה הם עשו בעבר במקרים ספציפיים. משום שאין להם דרך לדעת מה את/ה רוצה לשמוע, הדבר היחיד שנשאר להם לעשות זה להיות כנים ולספר את האמת.

אני יודעת. קשה להאמין שמועמדים באים ורוצים רק להיות כנים בראיון. בסדנאות אני מזמינה את הסקפטיים הכי גדולים להתנסות ולשבת בכסא המראיון לכמה דקות. יפליא אותך אולי לגלות כמה זה קשה לשקר בעוד דוגמא ועוד



דוגמא מהעבר, וכשמראיינים "חופרים" עמוק בדוגמאות מהעבר, מועמדים פשוט מספרים מה היה שם. בשיא הכנות.

מולם אנחנו כמראיינים, צריכים להיות כנים בלי לשכוח להיות שיווקיים.

כלומר לצייר תמונה ריאלית של הארגון, לדוגמא להסביר בראיון - "אני שואלת את השאלה על עימותים עם מנהלים בעבר כי אני מניחה שבעתיד תיכנסו לעימותים איתי כמנהלת וזה בסדר, אצלנו מבינים שעימות פתוח הוא חלק מהמציאות העסקית המצליחה".

אני ממליצה לספר על הארגון בכנות, בלי להשחיר אותו, ועם חיזוק הנקודות החיוביות עבור המועמד. אין צורך "לספר את כל הדברים השליליים בארגון כדי שרק מי שמוכן להתמודד איתם ייכנס" (משפט ששמעתי לא מעט), כי לא בהכרח מה ששלילי עבורך יהיה שלילי עבור המועמדת שמולך.

לתאר בצורה כנה את הארגון, לשמוע מה מניע את המועמדים ולהראות להם מה בארגון מתחבר לדברים שמניעים אותם קדימה. זו הדרך להיתפס כמראיינים כנים.

כייף בראיון



תהפכו את הראיון לכייף!

זה אולי טריוויאלי אבל... תוודאו שמי שמתראיין אצלכם יוצא בחוויה של "וואו". היה לי ממש כייף, מהנה. למי שאוהב לפצח חידות מתימטיות - מבחן במתימטיקה יכול להיות כייף ומהנה. אז ראיון יכול גם להיות (ואפילו רצוי שיהיה) מאתגר ומעניין. אבל יותר מכל, תוודאו שאתם לא "מייבשים" את המועמדים שלכם. שהם לא יושבים בלובי מחכים חצי שעה שיקראו להם.

תוודאו שהמנהלים שלכם לא "מייבשים" את המועמדים.

תוודאו ששואלים אותם שאלות שלא חודרות לפרטיות (בלי קשר לחוק ועם קשר לחוק). שיש מקום נעים לראיין בו ואנשים אחרים לא שומעים את השיחה הפרטית.

תנו אפילו צ'ופר קטן לקחת הביתה. מחזיק מפתחות עם הלוגו, או מחברת, או משהו שישאיר אתכם בזיכרון של המועמדים. שכשהם יחשבו על 5 הראיונות שהתראיינו היום - שלכם יבלוט לטובה.

לא בטוחים איך לעשות את זה? תשאלו את העובדים שגייסתם בשנה האחרונה מה היה עושה להם וואו וכייף בראיון, ואם יצא להם להתראיין בארגון שעשה להם את זה - **תאמצו כל רעיון שהעובדים שלכם זוכרים אחרי כמה חודשים/שנה...**

◀ הלבוש לראיון לא צריך להיות גורם בהחלטה

הראיון הוא מפגש קצר, חצי שעה או שעה, בהם אנחנו מנסים לאסוף את כל פרטי המידע שיש לנו ולקבל החלטה משמעותית ומכרעת, לארגון ולחיי המועמדים. במסגרת "כל פרטי המידע" אנחנו נשענים לעתים על פרטים שיוצרים הטיית:

מה המועמדת לבשה, האם היו למועמד קעקועים בולטים, או פירסינג, או מכנסיים קרועים, ריח לא נעים או לא מגולח, ועוד ועוד – כל אלה, יוצרים לפני הכל את ההטיה שלנו (לרוב) כנגד המועמד. ייתכן גם שישפיעו חיובית אם הלבוש מרשים במיוחד. בשני המקרים ההטיה נגרמת משיפוט לפי העטיפה ולא לפי התוכן. איך אדם מתלבש/מופיע, לא קשור לתפקוד שלו/שלה בשטח מבחינה מקצועית.



תשפטו אנשים רק לפי התפקוד שלהם (בעבר), בהתאם לצרכים אצלכם. לא לפי שום פרמטר חיצוני אחר.

◀ המועמד כלקוח

במצב הנוכחי בו כמות המשרות הפתוחות בשוק הולכת וגדלה, בעוד שיעורי האבטלה הולכים ומצטמצמים, המעסיקים מתחרים על ליבם של המועמדים. בפני כל מועמד מגוון רחב של אפשרויות ובחירות, מה שאומר שעלינו לתת לו את השירות הטוב ביותר שאנו יכולים וזאת בכדי שיבחר להגיע אל הארגון שלנו. המועמד הוא לקוח שלנו – אנו רוצים שהוא יהיה מרוצה מהתהליך, שהוא יקבל שירות טוב, שהוא יחזיק בדעה חיובית על הארגון שלנו, שתהיה לו חוויה טובה – הללו ישפיעו גם על קבלת ההחלטה שלו, וגם יביאו אותו להמליץ לחברים ומכרים.

בדיוק כפי שקורה כאשר לקוח לא מרוצה משירות שקיבל, והוא משתף זאת ברשתות החברתיות, כך נוהגים המועמדים לעשות כאשר הם מרגישים חוסר הוגנות בתהליכי מיון וגיוס. עלינו לנהוג במועמדים בהגינות וברגישות, ולהעניק להם חוות מועמד טובה, שהם יוכלו להעביר ולספר למכריהם.

המועמדים הם לקוחות של יחידת משאבי אנוש בארגון, לאורך כל תהליך הגיוס; אנו משווקים/"מוכרים" להם את המשרות, אנו משקיעים בהם זמן ומאמצים בכדי לתת להם מענה, אנו פועלים שהתהליך יהיה עבורם נוח ומהיר בכדי עבורם חוויה חיובית שתגביר את הנכונות והרצון שלהם להשתייך לארגון שלנו, ובגלל ההיצע הגדול של המשרות שיש בפניהם, חשוב לזכור שהם בוחנים אותנו בדיוק כפי שאנו בוחנים אותם.

עבודה תחת לחץ

אחד המאפיינים המשותפים כמעט לכל תפקיד שנתקלתי בו (בישראל), הוא היכולת לעבוד תחת לחץ. כל מגייס/ת משוכנע/ת שהתפקידים בארגון שלו/ה הם הכי לחוצים שיש, ושזה ה-מפתח להצלחה. **לחץ** הוא חוויה סובייקטיבית של אדם שהוא/היא חווה במצב מסויים. אותו מצב בדיוק יכול לגרום למישהו אחד שמחה ולמישהו אחר לחץ.

יש סוגים שונים של מצבים שיכולים לעורר לחץ לדוגמא:

- עבודה מול קהל
- עבודה מול מספר גדול של לקוחות במקביל
- משימות מרובות בזמן קצר
- עבודה מול חו"ל ואנשים בתרבות אחרת
- עבודה מול הנהלה בכירה
- טיפול בתקציבים גדולים של כסף
- עמידה על במה
- ועוד מצבים רבים אחרים

בשורה התחתונה משהו ש"מלחיץ" אדם אחד, לא מלחיץ אחר. ולכן – אנחנו חוזרים לתיאור המצב ה"נקי". מה קורה באותו מצב, מה הסביבה והתהליכים שהעובד/ת יצטרכו להתמודד איתם. הבדיקה שלנו היא של התפקוד באותו מצב. זהו.

אם עבור אותו אדם זה מצב לחוץ – נבדוק את התפקוד ונוכל להעיד גם על "תפקוד בלחץ". אבל הלחץ הוא לא העניין – המצב שגורם ללחץ אצל אותו מועמד והיכולת לתפקד בכאלה מצבים, היא מה שנבדוק.

אל תצרו לחץ בראיון כדי לבדוק עבודה תחת לחץ. זה לא עובד!

יצירת אוירה לחוצה בראיון בודקת רק עמידה בלחץ של ראיון. היא לא בודקת את התפקוד בלחץ בחיים האמיתיים. לא מומלץ ליצור סביבה מלחיצה למועמד, אלא כדאי לבחון עמידה בלחץ דרך השאלות המובנות מראש. יצירת אוירה נעימה ונינוחה תשפיע בצורה חיובית על המועמד ותגרום לו לחווית מועמד טובה יותר.

ראיון התנהגותי מצבי

ראיון התנהגותי מצבי **מתחיל תמיד מבחינת המצבים** עמם יצטרך להתמודד המועמד ברגע שייכנס לתפקיד. ברגע שהגדרתם מספר מצבים (2-3 מצבים מקצועיים, ו/או מצבים של אינטראקציה עם עמיתים לצוות למשל), **השלב הבא הוא להגדיר מה ההתנהגות** שאתם מצפים לה באותו מצב.

זו גם הדרך שבה אני בודקת את התפקוד המקצועי.

נזהה את המצבים המקצועיים בהם עומדת המועמדת להתמודד – פרויקט שבו תצטרך להניע אחרים שהיא לא מנהלת להתקדם לפי לוחות זמנים; קוד מורכב שכדי לכתוב אותו היא תצטרך להתייעץ עם הלקוחות ולבחון פתרונות שונים; תחום חדש שצריך ללמוד ועוד.

אחרי זיהוי המצבים נגדיר שאלה על התפקוד בעבר, ונבקש דוגמאות ספציפיות. זו הדרך לבחון מקצועית את ההתנהגות בתפקיד – דרך הניתוח המעמיק של דוגמאות אמיתיות, במצבים ספציפיים, שדרשו התמודדות מקצועית. ההבנה של הדרך בה פעל/ה המועמד/ת באותם מצבים, תאפשר לי להחליט האם היא/הוא מתאימים לתפקיד.

מהימנות שיטת הראיון

כשאנחנו בוחרים שיטה לראיון נרצה לבחור שיטה שיש לה תוקף ניבוי ומהימנות. שיטה מהימנה היא שיטה שמראיינים שונים שמראיינים את אותו מועמד, יגיעו להמלצה והבנה דומה. גם אם יהיה ייחוד אישי לכל מראיין, ברגע שמראיינים שונים ישתמשו באותה שיטה לאותו תפקיד ויבחנו את אותו מועמד, מהימנות השיטה תיבחן בקשר בין המראיינים השונים ובדמיון של החלטות של שניהם.

מושגים מופשטים

שאלו אותי: "כיצד לרדד" מושגים מופשטים כמו עבודת ממשקים לבחינת מצבים מורכבים ספציפיים בראיון?"

אל תקראי לזה "לרדד מושג מופשט", אלא תנסי לתאר בשפה של יום יום את המצב עליו את מדברת. עבודת ממשקים יכולה להיות "שם קוד" לכל מני מצבים.



הנה כמה כדוגמא, אבל כמובן דייקי את המשמעות בתפקידים השונים אליהם את מגייסת: עבודה מול צוותים פנימיים בארגון כשיש קונפליקט מול אחד מהם הובלת פרויקט כשמישהו בצוות לא משתף פעולה עבודה מול צוות של הארגון בחו"ל - בסביבה שיש בה תרבות עבודה שונה מאשר בארץ חוסר שיתוף פעולה של עמית בצוות חוסר שיתוף פעולה של ספק חיצוני חוסר עמידה בלוחות זמנים של ספקים חיצוני / שותף פנימי

יש עוד 1001 דוגמאות, אני בטוחה. נסו לדייק את סוג הממשקים ועבודת הממשקים הבעייתית או המתגרת בכל תפקיד אליו את מגייסת, כדי להגיע לדוגמאות מדויקות מצד המועמדים.

ממליצים

אני בטוחה שחווית יותר מראיון ממליצים אחד בו הממליץ לא רצה לפגוע במועמד/ת, ולכן או שהכל היה נהדר ו"בוודאי שהייתי מגייס אותו שוב לצוות שלי", או ששמעתם המלצה מאוזנת אבל הרגשתם שמהו רציני חסר .
זו לא רק הרגשה. ממליצים לא אוהבים לפגוע (בצורה מודעת) בסיכויי מועמדים למצוא עבודה (אצל מישהו אחר). הם רוצים "לצאת בסדר" ומתוך גישה זו מגיעים לשיחה איתכם כממליצים.
 במצב הזה, העקרון שמנחה את החיפוש שלנו אחרי ממליצים הוא השאלה - **איך לקבל המלצה כנה שמעמיקה את הידע על המועמד, ומאפשרת לממליץ להגיב בלי לדעת איך הערותיו ישפיעו על ההחלטה הסופית.**

לשם כך יש מהלך פשוט ומאד אפקטיבי:

1. לתת למנהל שמכיר את התפקיד בצורה הטובה ביותר, לראיין את הממליצים
2. השאלות מנוסחות ב"האם המועמד מתנהג בצורה א' או ב'" ולתת לממליץ לבחור בין 2 אופציות חיוביות .
 שתי האפשרויות נייטרליות וללא הטיה לאחת מהן. אני לא אגלה למועמד מה אני מחפשת לתפקיד, אבל התשובה שלו תיתן לי את הכיוון. כדי לראיין בשיטה הזו יש להתכונן לראיון בצורה שונה מהרגיל. לא אוסף שאלות כמו "איך המועמד מנהל" או "איך היא מתמודדת במצבי לחץ".
 אני ממליצה להכין פתיחה לשיחה: "שלום, אני XXX מחברת YYY ואני רוצה לראיין אותך לראיון ממליצים על ZZZ.
 ראיון הממליצים יהיה שונה ממה שאולי את/ה מכיר. אני אציג 2 אופציות לכל דפוס התנהגות, ואשמח להבין מצידיך במקרה כזה מה סביר יהיה להניח לגבי המועמד/ת. אין" נכון/לא נכון." השאלון בא לחקור את דפוס ההתנהגות האמיתי של המועמד.

דוגמאות:

- האם בכניסה לתפקיד X צריך יותר הדרכה מסודרת או עדיף לתת לו לבנות לעצמו תוכנית עבודה בתוך מסגרת כללית
- האם בקונפליקט עם מנהל הוא יותר יוזם את השיחה לבירור או עדיף ליזום מולו את הדיון
- איך הכי קל לו ללמוד משהו חדש, מפגישות עם אנשים או מלקרוא טקסט



מוטיבציה

הרבה מראיינים נשענים על השאלה "איפה אתה רואה את עצמך בעוד 5 שנים" כשאלת מוטיבציה. כלומר אם המיקום שהאדם רואה את עצמו "תקין", מתאים למסלול הקריירה, אז בסדר. אבל אם הוא/היא בא/ה לתפקיד זמני, מדבר/ת על נסיעה לחו"ל, אז אני רוצה להיזהר ממנו/ה.

או עוד כיוון "למה באת דוקא לכאן", ואם עשו "שיעורי בית" = "יש לך מוטיבציה". אם לא מכירים אותנו = "אין לך מוטיבציה".

אני מזמינה אותך להבחין בין מוטיבציה לראיון (התכונן הרבה, קרא הרבה עליכם, אולי אפילו לקח יועץ שיכין אותך לראיון), לבין מוטיבציה לתפקיד.

כדי לבדוק מוטיבציה לתפקיד נרצה לראות מה התפקידים או החלקים בתפקיד שעוררו במועמד/ת הרבה התלהבות, הנאה, במה השקיע/ה בעבר הרבה, כדי לראות אם יש לי אפשרות להציע כזה סוג של תפקיד גם אצלי. השאלה שאני בד"כ שואלת היא "ממה נהנית בתפקידים קודמים?" "ממה לא נהנית?", וגם "איך בא לידי ביטוי (ההנאה/חוסר ההנאה)?"

אוספים דוגמאות ומשווה את זה לתפקיד שאני מציעה.

אם הדברים שהיא נהנתה בעבר דומים למה שיש לי להציע = מעולה.

אם הם דומים למה שלא נהנתה בעבר = בעיה.

לגיטימי שלא נהנה מהכל, אבל ב 20/80, שהאיזון יהיה נכון.



מחלוקת בין מראיינים

מה עושים במקרה שיש מחלוקת בין המראיינים לגבי ההחלטה אם לקבל מועמד/ת?
קודם כל, עבודת ההכנה בה בונים ביחד שאלון, מסכימים על מצבים לבירור, על התנהגות רצויה ולא רצויה בכל מצב, מייצרת "יישור קו" ומקטינה את הפער בין המראיינים, כך שיש פחות מחלוקות.

- אם עדיין, למרות השאלון המשותף, יש עדיין מחלוקת, ההמלצה שלי היא (כל הנקודות ביחד או כל אחת לחוד):
1. לעשות דיון קבוצתי עם המראיינים ולהבין את מקור הפער, איך כל אחד מדמיין את המועמד בתפקיד ומה החשש של כל אחד מהמראיינים
 2. לנסות לקיים ראיון נוסף עם אותם מראיינים או מראיינים אחרים, ולהתמקד בו באיסוף דוגמאות סביב המצב שלגביו יש התלבטות
 3. לראיין ממליצים ולבקש דוגמאות ספציפיות לנקודה בה מתלבטים
 4. לתת מבחן עבודה מעשי להתנסות - ככל האפשר - בנקודה הספציפית עליה מתלבטים

מידע שנשלח מראש למועמדים

האם להודיע מראש על סוג הראיון ומה להגיד? חווית המועמד/ת מאד מושפעת ממידת ההכנה שלו/ה לראיון. תודיעו מראש כמה שיותר פרטי מידע על הראיון - כולל מי המראיינת, מה התפקיד שלו/ה, תנו קישור ללינקדאין שלהם, וגם ספרו שזה ראיון התנהגותי, שתשאלו בו שאלות על מקרים שקרו בעבר. אפשר אפילו לצלם וידאו של מנהל/ת מגייסת/ת מספר/ת על התפקיד ועל איך יהיה הראיון.

ככל שתתנו יותר מידע - המועמדים יוכלו להתכונן יותר, להגיע רגועים יותר ומדויקים יותר (ובאמת, אין הכנה שיכולה לשנות את העבר, וגם אם האדם יתכונן שבוע, עדיין כשתבקשו לשמוע על מקרה שקרה... יוכלו לספר לכם רק על מקרה שקרה ולא לשנות את ההיסטוריה)



מצלמה

אם את/ה מראיין/ בודאו שימי/ לב להסתכל לתוך המצלמה כדי ליצור תחושה של קשר עין עם המועמד/ת. אל תשפוט/תשפטי לרעה מועמדים שמסתכלים על המצלמה שלהם (גם אם זה לא ישירות למסך שלך), או מועמדים שמדברים מהטלפון, או כאלה שמסתבכים עם המצלמה והוידאו. זו זירה חדשה מביכה, לאנשים שרבים מהם אפילו לא הצטלמו לתמונות קודם, ופתאום צריכים להתראיין בוידאו.

משימה למזכירה

נשאלתי אם יש משימה שאפשר להעביר למועמדת לתפקיד מזכירה בכירה על מנת לבדוק התנסחות וכתיבה עסקית במייל?

הנה ההמלצה שלי:

"**מבחן עבודה**" - כלומר התנסות אמיתית במה שאותו/ה מועמד/ת יעשה בהמשך זה אחד הכלים החזקים שתוקף הניבוי שלהם גבוה. בשביל זה צריך לדמות ככל האפשר את העבודה האמיתית.

למשל: תחשבי על משימה שהגיוני שתתנו לה בשבוע הראשון, למשל להקליט מנהל נותן הנחיה ולשלוח לה במייל משימה שלוקחת עד שעתים. תנסי למקד מה הכי חשוב לך לבדוק, ואולי תקליטו מנהל/ת נותן/ת הנחיות באודיו ורואה איך היא מתרגמת את זה להתנסחות. בכל ארגון – נכון להתאים לסוג ההתנסחות הרלוונטית אליכם. אפשרות אחרת למשל, להקליט חצי שעה של ישיבה אמיתית ולתת תרגיל לסכם אותה, לתת מיילים אמיתיים ולבקש להכין תגובה.

שאלת ההמשך היתה אולי הממליצים יתנו לזה מענה? במקום לבחון "בשטח" בעצמנו. הפידבק שלי היה: אל תסמכי על ממליצים. את לא יודעת מה הסטנדרט המקצועי שלהם.

ממליצים חשובים מאד כדי לשמוע מהם דפוסי התנהגות בעבר, אבל לא בשביל לבדוק רמת ידע או יכולת מקצועית, כשאין לנו מושג איך הם ברמה האישית כאנשי מקצוע.



◀ מקומות עבודה קודמים

לצערי הרב הרבה מראיינים עדין שואלים "למה עזבת מקומות עבודה קודמים?" והאמת היא ששאלו אותי: "לעיתים למרות ששאלתי כמה וכמה פעמים לא באמת ברור לי למה עזב מקומות עבודה קודמים והאם זה משליך על היכולות של המועמד להתמיד במשרה"

אז קודם כל נדגיש שזו שאלה שעוסקת במוטיבציה של האדם לתפקיד. אני מגדירה מוטיבציה כ"היכולת להתמיד לאורך זמן" והמחקר מראה שכשאדם נהנה מתפקיד יש לו/לה יכולת להתמיד.

לכן אני מתחילה בראיון עם בירור של היכולות, ואח"כ בודקת ממה נהנה/נהנתה בתפקידים קודמים. רק אחרי שהצלחת לברר אותם, תהיה לך יותר ברורה סיבת העזיבה של תפקידים בעבר.

זה שאדם עזב 4 תפקידים קודמים, לא אומר שיעזוב גם אצלך. אם הוא/היא לא נהנה מהתפקידים הקודמים, ולכן מהר מאד "רצה להתפתח" או "השתעמם" אומר שחשוב שנבין ממה כן נהנה, מה גרם לו להתעניין ולא להשתעמם בעבר. מה גרם לו להתמיד לאורך זמן.

◀ "נתקעתי באמצע ראיון. מה עושים?"

אחת התופעות המוכרות היא ההרגשה שנתקעים בזמן ראיון. המשפט שמנצנץ בראש הוא בד"כ "מה השאלה הבאה" והרגשה שנגמרות המילים באמצע הראיון. במקרים כאלה ההמלצה החמה שלי היא קודם כל לחזור על התשובה האחרונה ששמעת ולהגיד מה הבנת ממנה. אם התשובה האחרונה היתה דוגמא ספציפית, תמיד אפשר לשאול – **"האם זה משהו שמוכר לך לגבי עצמך ממקומות עבודה נוספים?" או "האם יש עוד דוגמא שאת/ה יכול/ה לחשוב עליה שפעלת בצורה אחרת?"**. אוסף הדוגמאות ייתן לך הזדמנות להסתכל על דפוס של התנהגות, והמועמד/ת ישמח/תשמח לשתף אותך בעוד חוויות מהעבר, עד שתחזור/תחזרי למיקוד ולאוסף התובנות מהשיחה.

◀ שאלות ניתוח עצמי

עוד סוג של שאלות שאני ממליצה לא לשאול הן שאלות ניתוח עצמי כמו תכונות חיוביות ושליליות, איך הגעת לאן שהגעת, עם אילו קשיים התמודדת בחיים ומה זה לימד אותך, מה היית עושה אם היו חושבים עליך משהו רע?

אז למה לא מומלץ לשאול את השאלות האלה? קודם כל - אין להן תוקף ניבוי. דבר שני - הן דורשות רמת מודעות וניתוח גבוהה שלרוב האנשים פשוט אין (אלא אם אנו מראיינים פסיכולוג). השאלות הללו דורשות ניתוח פסיכולוגי והבנה אישיותית שלרובנו המוחלט אין. מעבר לכך, אלו שאלות שאין להן נכון או לא נכון מה שעלול להקשות עלינו להשוות בין המועמדים. מהו הנזק? מעבר לטעויות בגיוס שיכולות להיגרם בשאלות שאינן בעלות תוקף ניבוי, אנו חושפים את המועמד לחוויה מאוד שלילית לגבי רמת הראיון והמקצועיות שלו.

◀ מועמד/ת נעימ/ה לסביבה

שאלו אותי: "איך לחפש אדם נעים לסביבה, שיכול לעבוד בקצב עבודה אינטנסיבי ולחוץ כמו סטארטאפ?" קודם כל חשוב לשים לב שאת מחפשת "כותרות" מכלילות: "אדם נעים", או "שיכול לעבוד בקצב עבודה אינטנסיבי". "קצב אינטנסיבי" מתאר את המצב; "נעים לסביבה" הוא דפוס התנהגות. כלומר נרצה לברר את המצב בו "התנהג נעים" היא הציפייה שתהיה לנו ממועמדים.

במקום לחפש מונח כללי כזה "נעים שמתמודד עם אינטנסיביות", בשלב הראשון נחקור את התפקיד המיועד ונשאל כמה שאלות קריטיות:

מה המצבים ביום של התפקיד שבהם חשוב שהמועמד/ת יהיה נעים לסביבה? למה? וגם - מה המצבים האינטנסיביים ביום יום? מתי הם הופכים קשים במיוחד? נגדיר במדויק את המצבים עבורם נרצה לשמוע דוגמאות.

בשלב השני, לכל מצב כזה נגדיר מראש את ההתנהגויות הרצויות והלא רצויות: במצב כזה, איך יתפקד מישהו מעולה, איך יתפקד מישהו פחות טוב? כלומר נתכונן עם תשובות טובות ופחות טובות לשאלה "האם בעבר התמודדת במצב כזה? מה עשית? תנאי לי דוגמא" ברגע שזו ההכנה שלך לראיון, לא צריכה להיות בעיה לאסוף דוגמאות למצבים בהם ההתנהגות היתה "נעימה" ביחד עם דוגמאות להתמודדות עם אינטנסיביות.



מועמדת סטנדרטית/

למדתי תואר ראשון בפסיכולוגיה ושני בקרימינולוגיה. התנדבתי במרכז סיוע לנפגעות תקיפה מינית. אחרי התואר השני, בגיל 26, נכנסתי לתפקיד זמני באינטל לחצי שנה. ה"זמני" הפך קבוע, גיליתי את העולם של משאבי אנוש והתאהבתי בתחום. פרחתי באינטל עד שכבר לא. התפטרתי מאינטל בגיל 36 והקמתי עסק עצמאי. התגרשתי בגיל 41 עזבתי את העסק העצמאי והצטרפתי לחב' ייעוץ לעסקים קטנים בגיל 41.5. עזבתי את חברת הייעוץ בגיל 43 והקמתי עסק עצמאי בייעוץ לבעלי עסקים. באותה שנה הכרתי בן זוג חדש (בעלי האהוב), בגיל 44 וחזרתי לעבוד בעולם הגיוס. באותה שנה התחלתי תהליך של חזרה בתשובה סביב גיל 45 והקמתי - עם בעלי (אז בן-זוגי), את העסק הנוכחי, בגיל 46. בגיל 47 התחתנתי בפעם השנייה. בגיל 49 וקצת הקורונה הגיעה ועסק של הדרכות פרונטליות בארגונים היה צריך לעבור מהפך וחיידוש מוחלט. שום דבר במסלול הקריירה או החיים שלי לא "סטנדרטי". כמות הביקורות, השאלות, הספקות, ההסתייגויות ששמעתי במשך 12 השנים הללו הייתה (ועדיין) עצומה. מכל מהלך שעשיתי (גם מהטעויות וברוך השם היו טעויות) למדתי המון. (נסו לדמיין להתגרש ולעזוב עסק שהקמתי והפך למותג, או להפוך בית חילוני לחלוטין עם שלושה מתבגרים, לכזה שאמא שומרת בו שבת עם מטבח כשר). זו הדרך שלי, זה המסלול שלי, ואני שמחה בכל צעד בו. אל תתנו לאף אחד להכתיב לכם את המסלול האישי שלכם. ובבקשה - כמגייסות או מגייסים בארגון, אל תשפטו אף אחד או אף אחת, שהמסלול שהם עברו שונה משלכם, או "לא סטנדרטי".

ספרי לי (קצת) על עצמך

הפתיחה הכי נדושה, הכי צפויה, 100% מהמועמדים מדווחים בסקרים שהם נשאלו אותה. וזה רק חלק מהבעייתיות של השאלה הזו.

לכל אחד מאיתנו (ומהמועמדים) הדרך לתאר "קצת" את עצמו שונה. אחד מתחיל ביום שנולד, אחר בנקודה שעלה לארץ, שלישית מתחילה מזה שהיא אמא ורביעית מסתכלת דוקא מהסוף להתחלה – מהתפקיד האחרון שעשתה וכו'. הטעות היא לחשוב שיש תשובה "הגיונית" אחת. שיש דרך "טובה" ודרך "רעה" לספר על עצמנו.

הרבה חושבים שהם שואלים את השאלה כדי לשבור את הקרח, להרגיע את המועמדים, אבל האמת היא, **שזו שאלה שמרגיעה רק אותנו המראיינים. היא עוזרת לנו להרגיש בנוח, לא למועמד.**

חשבו על איש שעלה לארץ ולא יודע אם לספר על זה, או על אישה שהתגרשה לא מזמן, או איש שאיבד ילד. פעמים רבות הסיפור האישי כל כך דרמטי שב"ספר לי על עצמך" קשה להפריד את האישי מהמקצועי, אבל אם הייתם שואלים ישירות על המקצועי – היה לווה קל להגיב בצורה ממוקדת.

זו שאלה לא מהימנה, כי מתוך התשובה, כל מראיינת/ יסיק מסקנות אחרות. זו שאלה לא תקפה, כי אין קשר ברור, ממוקד ומדויק בין מה שנשמע מהשאלה ובין הניבוי לעתיד. **כששאלה היא לא מהימנה ולא תקיפה – עדיף לוותר עליה.**

ההמלצה שלי היא תמיד להתמקד במקצועי, ולשאול בפתיחת הראיון שאלה כמו "אני רואה שבתפקיד הקודם היית אשת שירות ומכירות בחברת X, מול איזה סוגי לקוחות עבדת", ואחרי התשובה לשאול משהו כמו "ספרי לי על לקוח קשה במיוחד שעבדת מולו ועל שיחה מורכבת איתו" וישר לצלול לדוגמאות שניתן להסיק מהן על היכולות המקצועיות של המועמד/ת.

הרבה שואלים איך ליצור קשר אישי עם המועמד/ת, איך לשבור את הקרח - גם עבורנו כמראיינות/ים. כמה דברים:

1. למה לך להחליט מראש שהולך להיות "קרח"? איך זה משרת אותך? האמת היא שהרבה מועמדים עונים לנו בסקרים שהם שונאים את שאלת "ספר לי על עצמך", אבל הם שמחים לספר על עצמם, ברור להם שזה חלק מהתהליך כדי שהארגון יוכל להכיר אותם ולדעת אם הם מתאימים. אז מה כן לעשות?
2. להתחיל להכיר את המועמד/ת בצורה ממוקדת ומדויקת

מועמדים מצפים להיכרות מקצועית רלוונטית, והם שופטים (לפי סקר CandE), התנהגות כזו כלגיטימית, רלוונטית. כלומר - להגדיר מצבים מקצועיים שחשוב לך לחקור לגביהם ואז לשאול שאלות ספציפיות כמו:

- מה היתה הגדרת התפקיד הקודמת
- מה עשית שם
- מול מי עבדת
- ובשלב הבא:
- האם היו לקוחות
- האם היו קונפליקטים...

3. שאלו שאלות רקע ספציפיות לתחום הראשון שתרצו לחקור ככל שתהיו יותר מדויקים בנושא שמעסיק אתכם תוכלו לשאול יותר שאלות ויותר מדויקות. למשל, "מול איזה לקוחות עבדת?"

שאלה ספציפית למצב

איך לזהות בזמן ראיון אם שאלת שאלה טובה ספציפית למצב? מועמדים נותנים לנו את הרמזים הטובים ביותר אם שאלנו שאלות טובות. לפי הניסוח של התשובה שלהם אנחנו יכולים לדעת אם שאלנו שאלה ממוקדת או שדווקא השאלה שלנו גרמה להם "להתפזר".

למשל:

- אם התשובה של המועמד/ת מדברת על הרבה מקרים - את/ה לא באירוע ספציפי "במקרים כאלה מה שעשיתי בד"כ היה..."
זה אומר ששאלתי "מה עשית במקרים כאלה" במקום "תן לי דוגמא למקרה ספציפי ש..."

או

אם התשובה של המועמד בהווה/בעתיד: "אם מגיע אליי מנהל כזה אני תמיד אומרת לו ש..."
זה אומר ששאלתי משהו כמו "מה את עושה במקרים כאלה?"

תשובות כאלה משאירות אותנו בהרגשה מבולבלת הרבה פעמים. מצד אחד קיבלנו תשובה "כאילו" ספציפית. מצד שני לא באמת ראינו דוגמא אמיתית, קונקרטית שאפשר ללמוד ממנה.

לפעמים - שאלנו נכון והמועמד/ת ענה/ענתה מתוך השיחה הפנימית שלו/ה... ואז התפקיד שלנו הוא למקד בחזרה במקרה הקונקרטי, לדוגמא הספציפית.

סתירות בראיון

איך מתמודדים עם סתירות רבות בתשובות המועמד?

"סתירות" אומר ששאלתי את המועמד/ת "איך אתה ב-X" והוא אומר מצוין, ואח"כ אומר משהו הפוך, נגיד שקשה לו בתחום וכו'.

הפער מתחיל בסוג השאלות שלך, ואז ההמלצה שלי תהיה קודם כל לא לשאול שאלות כמו איך את ב...? שהמועמד/ת יקבל במה לתאר את עצמו "אני טוב בעבודה עם קהל" או "אני מוכשרת בניהול עובדים".

במקום זה, אם נשאל שאלות כמו "תני לי דוגמא למצב בו היה לך קונפליקט עם לקוח", והמועמד פשוט יצטרך לתאר את הקונפליקט שהיה, נחקור לגבי האירועים הספציפיים, לא יהיה מקום ל"סתירות".

אם גם כשהמועמד/ת מתאר את ההיסטוריה את



מוצאת סתירות בתיאור "ההיסטורי" של האירועים ההמלצה שלי תהיה לשים הכל "על השולחן". לבוא מהמקום הכי שקוף ולהגיד למועמד/ת "אמרת קודם X ועכשיו אתה אומר הפוך. מה מהשניים נכון?"

הזמן שלנו עם המועמדים יקר, וצריך לנצל אותו בצורה מקסימלית. אם עולים לך סימני שאלה ויש פערים בין משפטים שונים בתשובה, זה הזמן לעצור את השיחה לשקף אותם למועמד/ת, ולשאל "איך אתה מסביר את זה?" ו"תעזור לי להבין את הצד שלך".



◀ שאלות על עבר ולא עתיד

כאן אפשר לקבוע בצורה מאד נחרצת: **כל שאלה על העתיד היא היפותטית, ולכן כל תשובה שתקבלו עליה תהיה גם היפותטית.**

שאלות כמו "מה אתה חושב תעשה במקרה X" או "אם היית עוברת כזה אירוע שוב מה היית עושה/משנה/מתקנת" וכו' – כולן שאלות היפותטיות עתידיות, ולכן גם התשובות היפותטיות.

מיקוד בשאלות שנוגעות רק בעבר, מבקשות דוגמאות ממקרים שקרו, ומרחיבה דרך דוגמאות נוספות מהעבר, ייתן לך מידע תקף ובעל ערך להישען עליו. גם אם המועמד/ת שלפניך חסר נסיון, זה לא מגביל אותך לשאול על העבר. לכל מועמד/ת בגיל 18+/20 יש כבר ניסיון בעבודות זמניות, בהדרכת תנועת נוער, בצבא, בשירות לאומי, בטיול במזרח ועוד. מכל אירוע כזה אפשר ללמוד על התפקוד של המועמד/ת בעבר, אם רק תשאל/י את השאלות הממוקדות והנכונות. דוגמאות אמיתיות של תפקוד בעבר יתנו לנו את התשובות עם הערך הגבוה ביותר ותוקף הניבוי הגבוה ביותר

לעצירה ותיקון שאלה

איך לעצור ראיון ולתקן שאלה לפעמים, אנחנו שואלים שאלה והמועמדת (או מועמד כמובן) מתחילה לענות עליה ואז את קולטת שהתשובה הולכת לכיוון לא נכון או כל "בעיה" אחרת, והדבר הכי הגיוני הוא לעצור רגע ולכוון מסלול מחדש. מה הבעיה? הבעיה היא שלימדו אותנו שלא מנומס לקטוע את מי שמולנו בזמן שיחה. ואז אנחנו שותקות (או שותקים). מחכים שהיא תסיים לענות את התשובה לשאלה השגויה... ומחכים... ומחכים. והזמן רץ ונגמר.

מה עוד יותר בעיה? כל עוד את שותקת המועמדת בטוחה שהיא עונה לעניין, ואת בכלל עסוקה בשאלה "איך לעצור אותה בצורה מנומסת?".

כשלא עוצרים ומכוונים את המועמדים, כולם מפסידים. הזמן נגמר בלי ששמעת את המידע הרלוונטי.

אז ישיר ולעניין - לעצור ולהגיד "אני עוצרת אותך רגע" מומלץ להוסיף למה עצרת כרגע את השיחה, למשל: "כי ענית X ורציתי לשמוע יותר על Y" או "כי שאלתי לא מדויק אני אנסח שוב". לא משנה מה הסיבה, העיקר להרגיש נוח להגיד "אני עוצרת אותך רגע", ולדעת שזה הדבר הכי מנומס שיכולת לעשות.

להסתכל בעיניים

מה זה אומר כשמועמד לא מסתכל לי בעיניים? העיניים הן גם אחד הכלים החזקים ביותר שגילו ריצ'רד בנדלר וג'ון גריינדר, שהיו החוקרים הראשונים שחשפו את עולם ה-NLP. העיניים שלנו זזות בצורה לא רצונית לפי התוכן בזיכרון שאנחנו ניגשים אליו. כך שכשאת שואלת את המועמדת/שאלה שדורשת ממנו/ה "לגשת" לזכרון כלשהו, העיניים יזוזו באופן טבעי. כלומר אל תשפטו לרעה את מי שלא מסתכל לך בעיניים

כשהעיניים מופנות למעלה = מופעלת המערכת החושית של הראייה
 למעלה לכיוון ימין = נזכרים בתמונות
 למעלה לכיוון שמאל = בונים תמונות
 כשהעיניים מופנות לצדדים = מופעלת המערכת החושית השמיעתית
 צד ימין = נזכרים בצלילים
 צד שמאל = יוצרים צלילים
 כשהעיניים מופנות למטה = צד שמאל, מתרכזים בתחושות
 צד ימין = דיבור פנימי, נזכרים יוצרים ומנסחים מילים

כל מחשבה, זיכרון כל דבר שעולה במוחנו, יכול לעלות ולבוא לידי ביטוי באמצעות חמשת החושים וכלי נוסף שנקרא "הדיאלוג הפנימי, והעיניים יכולות לרמז לנו באיזה מבין המערכות החושיות האדם משתמש.

מאמר באנגלית <http://bit.ly/2tz8FyE>

מאמר בעברית <http://bit.ly/2GKpwqW>

פה אחד

לאחר סיום הראיונות, כשאת המועמד/ת פגשו בממוצע 2-4 נציגים בתוך הארגון (ובוודאי אם ראינו אותה/ה יותר מראיינים), חשוב **לדון ביחד** – כל המראיינים, ולשמוע מה עלה מכל ראיון כדי לקבל החלטה משותפת. פה אחד. בחלק מהארגונים נוצר תהליך של מסננת, שבכל שלב מראיינים / בוחנים את המועמד/ת מראיינים/ים אחרים, ובסוף "האחרון קובע". בדרך כזו יש סכנה גדולה שכל אחד מהמראיינים יסמוך על מי שהיו לפניו, ויניח שהם בדקו נקודות שמפריעות לו, וכך האחרון מקבל/ת לבד את ההחלטה מתוך הנחה שכל הקודמים שלמים ושמחים עם אותה/ה מועמד/ת.

כשבונים נוהל לפיו קבלת ההחלטה היא בדיון קבוצתי, מתאפשר הזיהוי של הקשיים או הפערים שעלו מכל אחד מהראיונות, מזהים אם יש נקודות קריטיות שכדאי לבדוק אותן מול ממליצים או לראיין שוב. לאחר שיש בידי הקבוצה או הועדה את כל המידע – ניתן לקבל החלטה מושכלת ומאוזנת בלי לאבד נקודות מידע קריטיות בדרך.



משרת פיתוח ג'וניור

שאלה אותי מגייסת למשרת פיתוח ג'וניור, על כך שהיא נתקלת במועמדים שלא עבדו בשום עבודה לפני. השאלה היתה על איזה מצבים אני יכולה לשאול? זה מה שהמלצתי לה:

ראשית תחקרי בתפקידי פיתוח בארגון שלך, באיזה מצבים המפתחים הולכים להיתקל? עבודה מול לקוחות לא מרוצים? משימות עמומות שצריכים להתמודד איתם לבד? מנהל מלחיץ ונוזף? לכתוב קוד בשפה שלא כתבו בה בעבר? תדייקי ככל האפשר את המצבים בהם יתמודדו.

ההכנה לראיון נוגעת בלפצח את התפקיד שאליו את מגייסת ורק אח"כ להכין את השאלות למועמדים - בכל תפקיד שהוא.

זיהית את המצב? חשבי מראש ביחד עם המנהל/ת או מפתחים בפרופיל דומה, על תשובות טובות לך ותשובות לא טובות. מה הגיוני שהמועמדים יענו (לטוב או לרע).
 לגבי ג'וניורים, השאלה לא חייבת להיות שונה מלבעלי ניסיון אבל התשובות יגיעו מחוויות קרובות ולא מרקע זהה. כלומר, לא מפיתוח קוד בארגון קודם, אבל אולי מהתמודדות מול לקוחות בקייטרינג, או משימות עמומות בצבא, או לוח זמנים צפוף בלימודים, או מנהל מלחיץ בעבודה זמנית בזמן הלימודים.
 תדייקי בהגדרת המצב עליו את שואלת ותכיני את עצמך לשמוע תשובות ממגוון האפשרויות בהיסטוריה האישית של המועמדים: עבודה זמנית, צבא/ש"ל, התנדבות, תחביבים.

פתיחת ראיון

איך פותחים ראיון?
 אני ממליצה הרבה לא לשאול "ספר לי על עצמך" כי זו שאלה רחבה שמכניסה הרבה רעש לראיון. אז מה במקום?
 בפתיחת הראיון, אנחנו רוצים שאלות שדרכן ייווצר חיבור, אורה נעימה ומיקוד שיאפשר לתת דוגמאות אמיתיות מהחיים, כמה שיותר מהר.



ההכנה מתחילה במיפוי המצבים המורכבים בתפקיד. כל מצב בתפקיד העתידי, יהפוך לשאלה למועמדים "האם בעבר היית במצב כזה? תנ/י לי דוגמא".

אחרי שזיהינו מספר מצבים מורכבים, ובחרנו למשל - התמודדות עם מצב מפתיע שלא הכירו לפני כן, שאלות הרקע גם יוצרות חיבור בפתיחת הראיון וגם מיקוד לקראת ההעמקה בדוגמא:
 מה התפקיד האחרון שעשית?
 האם התמודדת בו עם מצבים מפתיעים שלא הכרת קודם?
 מה מהם היה הכי מאתגר עבורך?
 יכול/ה לתת לי דוגמא? זוכר/ת דוגמא למצב כזה?

פרצופים (micro expressions)

מראיינים שימו לב: המועמדים רואים את הפרצופים שאתם עושים בראיון. הבעות הפנים שלנו (ה- Micro Expressions) מגיעות מהתת-מודע. הן לא נשלטות. פול אקמן (שזיהה אותן, כתב עליהן, והפך למומחה העולמי בתחום, על מחקריו נבנתה הסדרה הנהדרת "Lie to me" כתב ש" "involuntary emotional leakage exposes a person's true emotions" - הוא מתייחס להבעות הפנים כ"דליפה לא רצונית של הרגשות האמיתיים שלנו". הן תוצאה ישירה של המחשבות והתחושות שלנו. אם אתם (או המנהלים המגייסים האחרים איתכם) חושבים שהמועמד/ת לא מתאים, מרגישים שזה בזבוז זמן, ונותנים לעצמכם לשקוע לתוך המחשבות הללו - רוב הסיכויים ש"יראו עליכם". שהפרצוף שלכם ישדר את זה החוצה, בשידור חי ב"זום"/"טימס" או כל מערכת וידאו שאתם מראיינים בה. יש לנו איזו חוויה של פרטיות ונינוחות בשיחת וידאו, כשכל אחד בבית, אבל האמת היא שהמצלמה משדרת הכל בקלוז-אפ, את כל המימיקות של הפרצוף שלנו והוא לא משקר. אז מה עושים כדי שהתת מודע לא "ישתלט" על הפנים והשיחה? משאירים את עצמנו במקום בודק. חוקר. שואל. ואם החלטתם לעצור או שהמועמד/ת לא מתאים/ה, אל תמשיכו מעבר לנקודה שברור לכם שזהו. שזה לא זה. אם ניסית להיות מנומס/ת אבל הפרצוף שלך שידר הפוך - התוצאה פשוט מעליבה. לא פחות.

ציפיות שכר

אני נשאלת פעמים רבות מתי לשאול על ציפיות השכר של המועמדים, והאם להגיד כבר בטלפון מה השכר המוצע. התשובה שלי מתחלקת לשניים -

בארגונים ממשלתיים, ואחרים בהם השכר מפורסם, ידוע, מהווה חלק מהמכרז (דירוג לתפקיד וכו'), אין סיבה לא לחשוף את השכר מראש, ואפילו לאפשר למועמדים לסנן את עצמם החוצה אם השכר הוא מתחת למינימום שהגדירו לעצמם.

בארגונים פרטיים, בהם לא רוצים שהמידע לגבי השכר יהיה חשוף בשוק, לגיטימי לא לשתף אותו בתחילת הדרך, אבל זו תהיה טעות בעיניי



לא לשאול מראש את ציפיות השכר של המועמד/ת, ולא לתת לו/ה פידבק אם יש פער גדול בין ציפיות השכר והשכר בפועל.

במקרים רבים אני מניחה שמועמדים יציגו בד"כ שכר גבוה יותר ממה שהם מוכנים להתפשר עליו; מחקרים מראים שנשים יגדירו ציפיות שכר נמוכות מאלה של גברים, ויש כמובן מגוון השפעות כלליות ואישיות על ציפיות השכר שמועמדים יציגו. אני מאמינה שארגון צריך להגדיר מראש שכר לתפקיד שאינו תלוי הדרישה והמשא ומתן שמנהל/ת המועמד/ת. זו טעות בעיניי לתת לתקציב של הארגון להיות כל כך גמיש שאם מועמד מבקש שכר נמוך ממה שהוקצב לתפקיד שמחים ונותנים לו שכר נמוך, ואם מועמד אחר מבקש שכר גבוה ורוצים אותו מאד, אז מסכימים לשכר גבוה.

אלה הרגלים שמביאים לכאורה לחיסכון שמועמדים מסכימים להתפשר על שכר נמוך, אבל מייצרים פערי שכר בארגון ותחושה של חוסר הוגנות אם הפערים מתגלים.

מדיניות השכר ומדרגות השכר צריכים להיות קבועים מראש, ככל האפשר. כך, כשמועמד/ת מציג/ה את ציפיות השכר, ניתן להגיד לו/ה כבר בשלב מוקדם אם הדרישות שלו/ה מתאימות לארגון או לא, אפשר למועמד/ת לבחור אם להמשיך בתהליך או לעצור כבר בשלבים המוקדמים.

◀ (התנהגות מצבית) קריטית להצלחה

אחד העקרונות המרכזיים שאני מציגה בסדנאות הוא בחירת ההתנהגות המצבית הקריטית להצלחת העובד/ת בתפקיד. בוודאי ראיתם בעבר רשימת דרישות ממועמדים בתפקיד. היא בד"כ כוללת "רשימת מכולת" ארוכה – גם מקצועי בתחום, עומד במצבי לחץ, אסרטיבי, חוש הומור, חברותי, ישיר, אמין, כנה ועוד. אבל כשנכנסים לעומק דרישות התפקיד והמצבים בהם יתמודד העובד בהמשך, מגלים שלא כל הרשימה קריטית באותה מידה. מגלים שיש מצבים ספציפיים בהם נדרשים העוסקים בתפקיד להתמודד, ויש דפוסי התנהגות קריטיים שאם יש לעובדים אותם – הם יצליחו. אם אין להם את היכולות הללו, הם ייכשלו בתפקיד. It's as simple as that. כמגייסים, האחראיות שלנו בתהליך ההכנה לראיון היא לזהות את המצבים ודפוסי ההתנהגות שקריטיים להצלחה בתפקיד.

איך מזהים אותם?

בוחנים מה המצבים שמאפיינים את התפקיד, שכשאנשים עושים אותם בצורה מצוינת, אנחנו מחפשים "עוד כמוהם" לתפקיד. אנחנו נותנים להם ציון מצטיין בהערכת עובדים. מול זה, את המצבים שמי שנכשל בהם מפוטר מהארגון או מועבר מהתפקיד. אלה המצבים הקריטיים וההתנהגויות הקריטיות להצלחה בתפקיד.

◀ קונפליקט

אם מועמד עונה שלא היה לו מצב של קונפליקט עם החברים לצוות? מה ניתן להניח מזה? ניתן להניח קודם כל שאין לו תשובה בשלף על קונפליקט עם חברים לצוות...

ורגע להתמקד באמת - יכולות להיות לדעתי 3 סיבות עיקריות:

1. שהוא באמת לא זוכר. בין אם הוא אחד שיחסית אין לו קונפליקטים עם החברים לצוות או אם יש לו, אבל כרגע, בראיון, לא עולה לו אף אחד כזה לזיכרון.

2. שעלו לו הרבה והוא חושש לשתף שלא יפגע בו.

3. שיש לו "אי הסכמות" אבל הוא לא רואה אותן כ"קונפליקט". שהמילה "קונפליקט" יושבת לו על מצב של "פיצוץ" עם האחרים, וכאלה לא היו...



הנה סוגי שאלות שיעזרו לך לפצח באיזה מקרה מדובר כאן:

אם 1. הוא המצב - נעורר את הזכרון, דרך שאלות כמו "באיזה סוגי מקרים בצוות קרה שחשבת שונה מהאחרים?", או "עד כמה קורה שיש דיונים על אי הסכמות בצוות? באיזה מקרים"

אם 2 - נסביר שאין כזה דבר מישהו שאין לו אי הסכמות או קונפליקטים, ושאתם מעודדים דיון על עמדות שונות בצוות, כי רק ככה צומחים ומתפתחים.

אם 3 - נחליף את הטרמינולוגיה ונדבר על אי הסכמות, ש"אתה חשבת X והצד השני חשב Y", נסביר שלא מחפשים דוקא קונפליקט אלא פשוט פער בעמדות.
ותנו 20 שניות של שקט כדי להיזכר.

ראיון אונליין: ◀

כלי אבחון מקצועי: גם בוידאו, חשוב לראיין בשיטה מקצועית לראיון, כדי לאבחן גם בלי המפגש האישי פנים אל פנים. השיטה שאנחנו ממליצים עליה (ומלמדים אותה) היא שיטת הראיון ההתנהגותי-מצבי. בשיטה הזו מכינים מראש שאלון לקראת הראיון ואז לא משנה אם הראיון בוידאו או פנים אל פנים, השאלות והתשובות שנשמע יהיו דומות. שימו לב שהזום/הוידאו הוא זירה חדשה לראיון לשני הצדדים. כמראיינים - תדאגו למקום שקט, בלי הפרעות מסביב, עם קליטה לאינטרנט, מצלמה טובה ומיקוד בראיון. למועמדים שלכם תדגישו את אותו דבר, ותמליצו להם לשוחח דרך המחשב (תהיו סבלניים למי שיתראיין בטלפון מהאוטו למשל, כי לפעמים זה המקום הכי שקט שיש). אם אתם נוהגים לעשות מבחן על הלוח, תבחרו זירה טכנית אונליין לנהל מבחן דומה (או כלי אחר/חדש לאותה מטרה). יש מגוון ערוצים עם לוח לבן "וירטואלי" או חברות שנותנות שירות של מבחן אונליין למתכנתים.

מה ההבדל בין ראיון מנהלים וראיון משאבי אנוש

מה ההבדל בין ראיון משאבי אנוש וראיון מנהלים? רבים טועים וקוראים לראיון משאבי אנוש ראיון "אישייתי". טועים, כי גם במשאבי אנוש, אנחנו לא פסיכולוגים, אנחנו לא באמת מראיינים ומזהים "אישיית". ברוב הארגונים תמצאו חלוקה: המנהלים בודקים את הידע המקצועי, משאבי אנוש את החלק האישי, ואז "מדביקים" את שני אלה ביחד. זו לדעתי טעות.

האדם שאנחנו מראיינים הוא אף פעם לא שני חלקים נפרדים. לאף אדם אין ידע מקצועי בנפרד והתנהגות בנפרד. ה"פאזל" שאנחנו מחברים בסוף נשאר עם הרבה חורים כשכל אחד מנסה לבדוק זוית אחרת. תחשבו על מועמדים שיש להם ידע מאד נרחב, וקיבלו 100 במבחנים, האם זה אומר שהם יצליחו להשתמש בידע הזה בעבודה?

מצד שני, יכול להיות מועמד/ת שבזמן הלימודים עבד/ה במקביל, ולא הוציא/ה ציונים מזהירים אבל יש לו/ה כבר ניסיון בשטח, ניסיון חיים ועם האנרגיה והמוכנות והיכולת ללכת ולעשות. האם הוא/היא לא יצליחו יותר מאשר המועמד שקיבל 100 במבחנים?

לכן אני רוצה לבדוק בראיון התנהגות מקצועית - שילוב של ידע ומה עושים עם אותו ידע. בראיון נבחן התנהגות בעבר, נסתכל על הידע המקצועי, אבל גם על מה עשית עם הידע.

אנשי/נשות משאבי אנוש ומנהלים/מנהלות מגייסים מסתכלים ביחד על ההתנהגות המקצועית וגם על ההתנהגות הבינאישית. מחברים התנהגות וידע ומסתכלים על דוגמאות מהעבר שמשלבות את השניים.

רשתות חברתיות

הרשתות החברתיות (פייסבוק, אינסטגרם, לינקד-אין, וואטסאפ, טלגרם וכו') – הפכו להיות חלק בלתי נפרד מחיינו. הן הביאו לשינוי מהותי בתחום הגיוס, וארגון שרוצה לגייס נכון, חייב להכיר את עולם הרשתות החברתיות, להכיר היכן המועמדים הפוטנציאליים שלו נמצאים ולהיות נוכח בהן באופן שוטף.

תחזוק עמודי מעסיק, קמפיינים עם מודעות לגיוס עובדים, תקשור פעילויות פנים ארגוניות ותנאי העסקה לחיזוק מותג מעסיק, הן פעילויות הכרחיות בכדי לשמור על רלוונטיות ולעמוד באתגרים.

הרשתות החברתיות מאפשרות לנו להגיע אל המועמדים הרלוונטים ביותר לפרופיל העיסוק, תוך דיוק באופן הפנייה שלנו והתאמת המסר למאפייני המועמד.

המושג הבא (שיווק הארגון) משלים את הפעילות ברשתות החברתיות.

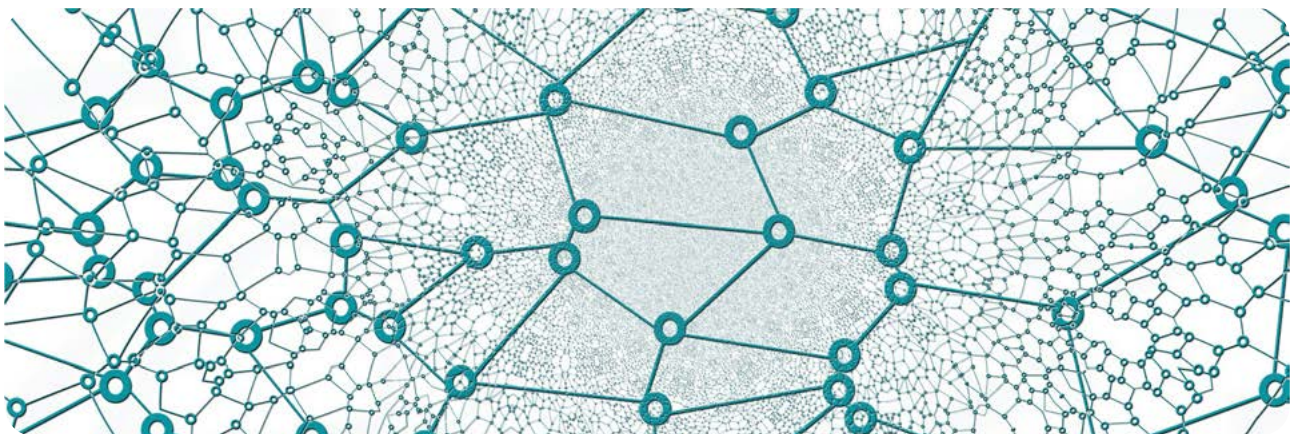
רשת בוגרי הארגון (Alumni)

רשת בוגרי הארגון היא אחד המקורות שאני קוראת להם "המקורות המפוספסים". העובדים לשעבר בארגון, כל עוד עזבו "בטוב" יכולים להיות אנשי קשר מעולים בשני ערוצים – או כמועמדים בעצמם לחזור לעבוד בארגון, או כ"חבר מביא חבר" – מעולים בהפניית חברים לעבודה בארגון, אם שומרים איתם על קשר, מעדכנים על משרות ואפילו מתגמלים על הפניה.

מחקרים מצאו שעובד/ת שעזב/ה וחזר/ה פרודוקטיבי יותר מעובד חדש בכ-40%. משתלב/ת יותר מהר בתפקיד, מכיר/ה את התרבות הארגונית ומגיע/ה לביצועים מצוינים בזמן קצר.

מה נדרש כדי שעוזבי הארגון ימשיכו לתמוך בו, להפנות מועמדים, לסייע ואף לחזור לעבוד בו?

1. להיפרד מעוזבים יפה. לא לתת לעובדים שעוזבים להרגיש בוגדים/ נוטשים/ פוגעים בארגון.
2. לשמור איתם על קשר, דרך קבוצה בפייסבוק, דיוור חודשי/חצי שנתי/שנתי.
3. לעדכן בחידושים של הארגון כמו במשרות שנפתחות
4. להגדיר איש/אשת קשר שיהיו הכתובת לעוזבים לכל שאלה או בקשה, ודרכם ניתן יהיה לבחון הזדמנויות לחזרה לעבודה בארגון.



שיווק הארגון

פעם, מזמן, חשבנו שמספיק לבנות ארגון מצוין, תפקידים מצוינים, ושיכירו אותנו, ושיש בידינו כארגון מגייס את השליטה. יש לנו כסף, המועמדים רוצים עבודה, ואנחנו מגייסים ומראיינים אותם בתהליך בו הם צריכים לשכנע אותנו למה לגייס דוקא אותם.

בעשור האחרון, (ואולי בחלק מהתחומים גם קודם) היוצרות התהפכו. יש יותר משרות מעובדים מצוינים. ככל שהתחומים הופכים מורכבים, ככל שבחלק מהתחומים כבר לא לומדים אותם וטכנולוגיות דוקא מתיישנות אבל עדיין נשארות חיוניות, נוצרים עוד ועוד תחומים בהם ההיצע קטן בהרבה מהביקוש ונוצר "שוק של מעסיקים". ככל שהארגון גם קפדן יותר בדרישות שלו מול המועמדים, התהליך אף מורכב יותר.

בשנת 2015 מצוקת הגיוס בהייטק באה לידי ביטוי בסטטיסטיקה שפרסם עיתון דה-מארקר - 8 הצעות עבודה לכל מועמד.

סירוף ההיי-טק: 8 הצעות עבודה למועמד - "כמו שער שנפתח וכולם רצים בהיסטריה"

זרם החדשות הטובות בהייטק מגביר את הביקוש לעובדים, ושכרם צפוי לעלות ב-6% ב-2015 - קצב מהיר במיוחד ■ האם חלקו של ההייטק בשוק העבודה הישראלי יגדל?



ענבל אורפז | התראות במייל
22:40 05.04.2015

בסוף שנת 2019, אנו נמצאים בעולם בנקודת מפנה בה כמות מחפשי העבודה, ירדה מתחת לכמות המשרות הפנויות. גם בארץ, יש תהליך קבוע של ירידה בכמות מחשי העבודה (מובטלים), ומולה עליה מתמדת במספר המשרות הפתוחות לגיוס.

ההשלכה על ארגונים – צורך קריטי בהתייחסות לתהליך הגיוס כתהליך שיווק ומכירות. כמו שיווק חדשני, שיווק הגיוס צריך להישען על תהליך מיתוגי חזק, על בניית סיפור שיווקי של הארגון, על הגדרת הצעת הערך (Unique Selling Proposition) של העבודה בארגון, על קמפיינים שיווקיים ותהליכי מכירה מתוכננים למועמדים המובילים. ארגונים מובילים בעולם לומדים להשתמש בוידאו, בפייסבוק, במדיה חברתית, להיעזר בעובדים ולהבין דרכם איך להתחבר למועמדים. ככל שארגונים ילמדו יותר טכניקות מעולם השיווק המתקדם, ישתמשו במדיה דיגיטלית כערוץ ובתפיסות החדשניות מעולם השיווק על קידום בעזרת תוכן שיווקי, בניית קהילות מקצועיות, ויצירת קשר עם מועמדים עוד לפני שהם מחפשים עבודה, כך יתחזקו ערוצי הגיוס שלהם והם יעמדו ביעדי הגיוס.

שאלון דיגיטלי: ◀

לצערי עדיין רוב הארגונים מתחילים את תהליך הגיוס בבקשת קורות חיים ואחריהם ראיון טלפוני. הנה הצעה לתהליך קצת הפוך אבל הרבה יותר אפקטיבי: להכין מראש עם המנהלים המגיסיים שאלון דיגיטלי לסינון מקדים. שאלון כזה יפתח בשאלות שהן Go/No-Go, כלומר שבלעדיהן המועמד/ת לא יהיה רלוונטי/ת.

כמו: "האם את/ה מוכנה לעבוד בראשון לציון?"

או "האם ראית שזו משרה מלאה?"

או "האם מתאים לך 3 משמרות יום + משמרת לילה?"

או "האם יש לך ניסיון עם מערכת פריוריטי?"

או "האם תיכנתת בעבר ב JAVA?"

כששאלות כאלה מתחילות את תהליך הסינון, אפילו בשאלון של גוגל דוקס, אפשר מהר מאד לסנן את מי שלא רלוונטי ואפילו להחזיר תשובה אוטומטית שאומרת "זו משרה שמיועדת רק למי שיכול לעבוד במשמרות האלה" וזהו. קל ופשוט. אפילו לא צריך קו"ח בשביל זה.

אחרי השאלות הללו אפשר להרחיב ולהעמיק בהיכרות הראשונית עם שאלות סגורות או פתוחות בסיסיות כמו מה משך אותך בתפקיד, מה רמת האנגלית שלך, מה את/ה הכי אוהב/ת בתחום השיווק, או האם יצא לך לנהל בעבר. אם נשלח כזה שאלון עוד לפני קו"ח, או מיד אחריהם, לכל מי שהגיש קו"ח אפילו בלי לעבור עליהם - נחסוך זמן רב לכל הכיוונים כדי להבין מי רלוונטי ומי לא. הדבר הכי יפה בתהליך הזה הוא שסקרי חווית מועמד ושאלונים למועמדים שעברו כזה שאלון מקדים מראים שמועמדים מאד מעריכים כזה תהליך. הוא מהיר ומדויק ואפשר לקבל אוטומטית תשובה אם את/ה מתאימ/ה או פוטנציאלי/ת לתפקיד (או לא). ותגובה מהירה היא במקרים רבים כל מה שאנחנו צריכים בשביל לחוות תהליך טוב מול הארגון.

שאלות מצביות

כמה שאלות מצביות בממוצע כדאי לשאול בראיון?

הכוונה ב"שאלות מצביות" לשאלה שממוקדת בבדיקת התנהגות העבר במצב ספציפי.

כשאני שואלת על מצב ספציפי "האם בעבר היית במצב X, תן לי דוגמא, מה עשית?", זו שאלה שמייצרת תשובה ספציפית, שאני ארצה לחקור אותה במשך 3-5 דקות, אחרי הדוגמא הראשונה אבקש עוד דוגמא בה פעלה שונה במצב דומה ואקבל עוד דוגמא, ובסה"כ הבירור של ההתנהגות המצבית הספציפית לכל סיטואציה ייקח לי כ-10 דקות.

כך שבראיון של חצי שעה אוכל לחקור כ-3 מצבים, בראיון של שעה אוכל לחקור 5-6 מצבים.

כלומר, מספר השאלות שאני צריכה להכין קשור למספר המצבים שארצה לברר - תוך כדי התחשבות בזמן שמוקצב לי לניהול הראיון.

לעתים קרובות הזמן מוגבל מאד, ונרצה להתאים את כמות השאלות והמידע שנאסוף לפרק הזמן המתאים בלי לקצר. לכל מצב ראוי שניתן 7-10 דקות לבירור, כי זמן קצר מזה ייתן לך מידע חלקי וייצור הטיית.

השאלות שכדאי לשאול בראיון

אחד מסוגי השאלות המומלצות בראיון התנהגותי הן שאלות קטנות, לכאורה "טכניות".

ככל שאנחנו שואלים שאלות יותר "קטנות", ממוקדות וממקדות, על הדברים הכי בנאליים, זה "מכריח" את המועמד/ת להיזכר בדוגמא. יוצר לו/לה עוגן ועוזר להיזכר באירוע עצמו.

לדוגמא שאלות כמו:

- איפה זה היה?
- לפני כמה זמן?
- נפגשתם במשרד או בחוץ?
- זו היתה שיחה פנים אל פנים או בטלפון?
- ואז מה אמרת? ואז איך הוא הגיב? ואז מה קרה?
- מה עשית?

שאלות שמרגישות "קטנות וטפשיות" לפעמים, אבל הן מייצרות לנו את הסיפור המפורט של האירוע, עוזרות למועמדים להיזכר בדוגמא והדוגמא המפורטת מלמדת אותנו בצורה הטובה ביותר על המקרה הספציפי ומתוכו על המועמד/ת עצמו/ה.

שליטה בניהול הראיון

כאן העקרון מאד פשוט. **מי שראוי שישלוט בראיון יוביל אותו הוא/ היא המראיינת/ת.** מראיינים ששותקים כדי לראות "לאן המועמד לוקח את הראיון", או לא עוצרים סיפור לא רלוונטי באמצע כי "לא נעים", לא שואלים שאלות המשך כי "זה חופר", כל אלה, פשוט לא ממלאים את תפקידם כראוי.

האחריות שלנו כמראיינים היא לא להיות "נחמדים". היא להוביל את הראיון, למקד אותו, לקטוע אם צריך (בנימוס) את המועמד/ת ולוודא שהתשובה ממוקדת בשאלה ששאלת. התפקיד שלנו הוא לשאול – ולאסוף תשובות. לא לתת למועמדים את השליטה והשאלות.



אין כזה דבר ראיון טוב כי המועמד/ת שאלה שאלות מעולות. מועמד/ת ששואל/ת שאלות מעולות ולקח לידיים שלו/ה את השליטה בראיון. תחזירו את ההגה לידיים שלכם כמראיינים.

האחריות בידיים שלך כמראיינת/ת.

להכין תשובות מראש

ההכנה מראש לראיון על ידי חשיבה על התשובות, היא "המתכון הסודי המנצח" לניהול ראיונות בצורה מקצועית. השאלה "מה התשובה שאת/ה מצפה לשמוע לשאלה הזו?" היא השאלה שרוב המנהלים והמנהלות שאני מדריכה "נתקעים" בה, ולכן זו השאלה שראוי להקדיש לה את הכי הרבה זמן.

לחשוב מראש, כשאני שואלת ומבקשת דוגמא להתנהגות בעבר במצב ספציפי מה אני חושבת שאשמע בתשובות. ההזמנה שלי היא תמיד לחשוב על תשובות בשני ערוצים:

1. איזו תשובה ייתן/תתן לי מועמד/ת מעולה. איזה דפוס התנהגות במצב הזה יהיה מושלם בארגון שלך, במצבים בהם אתם מתמודדים.

2. איזו תשובה אם תשמע/י אותה, יהיה לך ברור שהמועמד/ת אינו/ה מתאימה/ה לארגון שלכם. כלומר מהי תשובה "לא נכונה" עבורכם (גם אם לארגון אחר היא מתאימה).

אין בסיפור הזה "נכון/לא נכון". יש דפוסי התנהגות שהם מצוינים בארגון אחד ושגויים באחר. החשוב הוא **להכין מראש, עבור השאלות שלך לתפקידים אליהם את/ה מגייס/ת, מה התשובות הנכונות.**

תוקף ניבוי

תוקף ניבוי הוא המתאם בין הציון שמקבל מועמד בראיון והציון שלו שנה אחרי. כלומר, הוא בודק האם הראיון בודק את מה שהוא אמור לבדוק – התפקוד של האדם בתפקיד אליו מתראיין.

(להבדיל, מהימנות, בודקת האם כשנבחן באותו כלי שוב ושוב, נגיע לאותה תוצאה).

המתאם (x) , נע בין 0 ל-1. מתאם של 1 אומר שבכל ציון בראיון, יכולנו לנבא בצורה מושלמת את התפקוד בשטח שנה אחרי. מתאם של 0 אומר שאין שום קשר, בין הציון בראיון לבין התפקוד שנה אחרי.

תוקף הניבוי של ראיונות התנהגותיים שמבוססים על נסיון העבר, נע בין 0.54-0.65 (במגוון מחקרים שונים). בניבוי תפקוד אנושי והתנהגות אנושית קשה מאד למצוא תוקף ניבוי גבוה יותר. תוקף הניבוי הגבוה לגבי ראיון התנהגותי הפך אותו לכלי הראיון המומלץ במחקרים שונים בעשרים השנים האחרונות.



תיעוד

הרבה מראיינות/ים רוצים לסכם בזמן הראיון אבל חוששים לאבד קשר עין, ואז מנסים לזכור את השיחה, את הדוגמאות והפרטים...

ההמלצות/טיפים שלי בעניין:

1. מועמדים מרגישים נוח בשיחה, גם אם כותבים - כל עוד שומרים על רצף של שיחה
2. תסבירו "אני כותב/ת כדי לא לשכוח את הפרטים של השיחה איתך"
3. תכתבו ממש את המילים של מה שהמועמד/ת אומר/ת. לא חייבים את כל המילים, אלא מילים מרכזיות, ש"תופסות לכם את האוזן"
4. תסמנו בקו מתחת מילים משמעותיות שתמצאו לחזור אליהם במשך הראיון
5. אם יש לך פרשנות/מחשבות שחשוב לך לכתוב - תפרידי/י אותן משאר הטקסט של המועמד/ת בצורה ברורה ובולטת.

תחושת בטן

מה קורה אם לפעמים מועמד עונה על הכל נכון אבל בבטן מרגיש שהוא לא טוב לארגון... להתייחס לזה? קודם כל אני לא מאמינה במחיקת אינטואיציה. אם יש לך תחושת בטן שמהו מפריע צריך לעצור ולהקשיב לאינטואיציה שלך, לנסות להבין מאיפה היא מגיעה.

אם המועמד/ת ענה/ענתה על הכל "נכון", כלומר הדוגמאות טובות אבל עדיין יש לך תחושת בטן שמהו לא נכון אני ממליצה על 2 שלבים:
 לנסות לענות לעצמך על השאלה מה את/ה חושבת יאפיין את המועמד/ת כשתשתלב בארגון. איך היא נראית לך, מה המאפיינים.
 ככל שתתאר/י את הדמות העתידית שאת מדמיינת, יהיה לך יותר קל להבין מה ייצר את האינטואיציה שלך. מאיפה היא מגיעה.
 להזמין לראיון נוסף, או ניטראלי או להגיד מה מפריע לך, מה החשש שלך ולבקש מהמראיינים פידבק על הנקודה הזו.
 אפשר תמיד להגיד "אם יש ספק אין ספק" ולוותר על המועמד/ת, אבל בעידן בו כל כך קשה להגיע למועמדים, אני ממליצה לחקור טוב את עצמך - להבין מה המקור לסימני השאלה - ולפי זה לפעול.



תשובות לקוניות

מה עושים כשמועמד עונה תשובות לקוניות?
 כשמועמד עונה תשובות לקוניות/משעממות/סטנדרטיות, זה אומר שכנראה הוא נשאל שאלות סטנדרטיות...

אתם יודעים:

התכונה השלילית שלי היא שאני לא מאזנת מספיק טוב בית ועבודה, משקיעה יותר מדי בעבודה.. אה, וגם אני פרפקציוניסטית ותמיד מוודאת שאני לא מפספסת שום דבר... או להבדיל - אם שאלתי איך עבודת הצוות שלך, התשובה תהיה "עבודת הצוות שלי מצוינת".

מה זה אומר? זה אומר שאם אני לא רוצה לקבל תשובות לקוניות, אני חייבת להפסיק לשאול שאלות לקוניות. שאלות שמבקשות דוגמאות ספציפיות מהעבר, וכוללות שאלות המשך עם פירוט ("ואז מה עשית?") "ואז איך הוא הגיב", "ואז מה קרה?" וכו'), לרוב לא יכולות לייצר תשובות לקוניות אלא רק תשובות מפורטות.

מה בהובלה שלך יאפשר את זה? לא להסתפק בתשובה כללית של "במקרים כאלה מה שהייתי עושה היה..." אלא להתעקש על דוגמא ספציפית, ולחפור בשאלות המשך. כלל האצבע שלי הוא לפחות 10 שאלות המשך והעמקה.

ההדרכות שאנחנו מציעים בהנחיית מורית רוזן



לצוותי גיוס ומשאבי אנוש

סדנת ראיון התנהגותי

לצוותי גיוס ומשאבי אנוש

הדרכת מדריכים - לראיון התנהגותי

הכשרה פנים ארגונית של צוות מנחים

סדנת כתיבה שיווקית

לשדרוג יכולות כתיבת מודעות גיוס שמושכות מועמדים

3 הדרכים היחידות לעמוד ביעדי הגיוס

זיהוי העובדים הטובים ביותר לחברה ואיך לשכפל אותם
שוב. ושוב. ושוב.

סדנת מפת מקורות הגיוס

להרחיב ולשדרג את מקורות הגיוס של הארגון

למנהלים

סדנת ראיון התנהגותי

לעובדים

סדנת הכנה למעבר פנימי
ולראיון פנים ארגוני



לפרטים נוספים:

מורית רוזן 054-2424707 morit@morit.co.il

חלק קטן מהלקוחות הנהדרים שלנו

השתתפו בהדרכות ראיון התנהגותי למנהלים / למשאבי אנוש

מורית

צרו איתנו קשר:

מורית רוזן 054-242470 morit@morit.co.il
