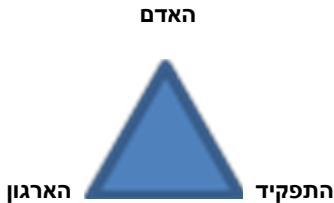


## כיכר לנהל ראיון עבודה?



ראיון עבודה הוא אחד הכלים הנפוצים בשימוש בתהליכי מיון לעבודה, ומטרתו לנבא את מידת ההצלחה של מועמד בתפקיד. האתגר כאן הוא למצוא התאמה בין שלושה אספקטים, שנהוג לכנותם "משולש הזהב":

- **האדם** – כישורים, יכולות, מאפיינים אישיותיים, שאיפות, מוטיבציות
- **התפקיד** – אופי התפקיד, סביבת וממשקי העבודה, תחומי האחריות והעיסוק הכלולים בו, מיקומו בהיררכיה הארגונית וכיו"ב.
- **הארגון** – התרבות הארגונית, הנורמות הנהוגות בו.

### מטרת הראיון

- איסוף מירב האינפורמציה בהיבטים מקצועיים, אישיותיים והתנהגותיים על המועמד.
- בחינת התאמתו לתפקיד ולארגון.
- שיווק התפקיד אליו מועמד אצלנו, ויתרונותיו.

### הכנות לפני הראיון

- **נעבור על פרופיל התפקיד כפי שהגדרנו אותו**, על מנת שהקריטריונים שהגדרנו כ-"must" לעומת אלה שהגדרנו כ-"nice to have" יעמדו לנגד עינינו ונבחן את המועמד לאורם.
- **נעבור על קורות החיים של המועמד ונזהה סימני שאלה שעולים** – האם יש "חורים" בקורות החיים – שנים שלא ברור מה עשה בהן? האם על פניו ניכרת יציבות תעסוקתית או שמא המועמד החליף מקומות עבודה רבים? האם תחומי העיסוק שלו נסובים סביב עולמות תוכן קרובים, או שמא "קופץ" בין עיסוקים השונים בתכלית האחד מהשני? מקצוע שלמד ובחר שלא לעסוק בו? ייתכן ויעניין אתכם לשאול לגבי פעילות מעניינת שעשה.
- זכרו – **גם המועמד בוחר אתכם!** הראיון צריך להתנהל באופן מכובד – להתחיל בזמן, להתקיים בחדר שקט שמאפשר פרטיות, ללא נוכחותם של אנשים שאינם אמורים לקחת חלק בראיון וללא הסחות והפרעות חיצוניות. שריינו מספיק זמן לראיון והשאירו למועמד זמן בתום הראיון לשאלת שאלות.

### פתיחת הראיון

- רצוי "לשבור את הקרח" עם שאלה כללית של "מה שלומך?", להביע התעניינות במועמד, small talk, ליצירת אוירה נוחה.
- הציגו את עצמכם ואת הארגון.
- ספקו לראיון "מסגרת", כך שהמועמד יידע כיצד הולך להראות המפגש (לדוגמא: "ראשית אשמח להכיר אותך, לאחר מכן אספר לך על התפקיד, ולבסוף תוכל לשאול אותי שאלות, באם יהיו לך").

### גוף הראיון

- ניתן לשאול את המועמד שאלות הבוחנות את הנושאים הבאים, אשר עשויים לעניין אותנו ולתרום ליכולתנו להעריך את התאמת המועמד לתפקיד:
- **היסטוריה תעסוקתית** – מעברים, יציבות תעסוקתית, מדוע עזב מקומות.  
לדוגמא: היכן אתה עובד כיום? מה אתה עושה במסגרת תפקידך?
  - **השכלה ויכולת מקצועית** – אילו כלים ומיומנויות מקצועיות רכש בתחום העיסוק שלו, יכולת למידה והפנמת חומר מקצועי.  
לדוגמא: מדוע בחרת במסלול הלימודים הזה? איזה מן סטודנט היית? האם בדיעבד היית בוחר באותו תחום?
  - **מוטיבציות** – מה מניע \ מאתגר \ מעניין אותך, מה מביא אותך לתפקיד אצלנו?  
לדוגמא: ממה נהנית בתפקידך? ממה שאבת סיפוק? מה לא אהבת?
  - **יחסי אנוש** – עבודה עם ממשקים, עבודת צוות, קבלת מרות - עבודה עם ממונה, קבלת ביקורת.  
לדוגמא: מה יספרו עליך חבריך לצוות? \ ממוניך? \ ממשקי עבודה? מה חשוב לך אצל המנהל שלך? מה יכול להפריע לך ביחסים שלך עמו?
  - **התמודדויות** - תפקוד במצבי לחץ, במצבי קונפליקט.  
לדוגמא: ספר על סיטואציה מלחיצה בעבודה. מה היה מלחיצ בה? מה עשית?
  - **חוזקות וחולשות** – מהם הכישורים או התכונות המאפיינות אותך, ובאילו נושאים הוא פחות חזק. לדוגמא: מה נקודות החוזק המאפיינות אותך? היכן יותר קשה לך? מהם האזורים שבהם אתה פחות חזק?

### טיפים נוספים:

- **שאלות פתוחות** - העדיפו שאלות פתוחות המאפשרות למראיין לענות בצורה אותנטית, מאשר שאלות סגורות של כן \ לא. (לדוגמא, שאלו: "איך היה לך לעבוד שם?", "ולא- "נהנת שם?")
- **לא לכוון ולהשלים**- הימנעו משאלות השאלות בצורה מכוונת ("אז עזבת שם מרצונך, נכון?") ומהשלמת משפטים של המראיין, באופן שמכוון אותו לומר את מה שאתם רוצים לשמוע.
- **דוגמאות** - אל תסתפקו בהצהרותיו של המועמד על עצמו, בקשו ממנו לתת דוגמאות שיגבו את אמירותיו (לדוגמא, מראיין שמספר על עצמו כי הוא מתפקד בצורה מעולה תחת לחץ - בקשו ממנו לתת דוגמא למצב לחץ שהיה מצוי בו וכיצד תפקד. כך תקבלו פרספקטיבה למה נחשב עבורו לחץ ומה נחשבת להתמודדות טובה מבחינתו).
- **שפת גוף** – השתמשו גם בשפת הגוף של המראיין כאמצעי לקבלת אינפורמציה עליו. מה הוא משדר? עצבנות? נינוחות? מתח? האם שומר על קשר עין? האם מחייך?
- **רישום עיקרי הדברים** – רשמו לפניכם דברים שעולים במהלך הראיון ואל תסתמכו על זיכרונכם.
- **תיאור התפקיד** - שמרו את תיאור התפקיד לסוף הראיון, כדי להימנע ממצב שהמראיין ישנה ויתאים את דבריו לתפקיד המדובר ובכך יציג את עצמו באופן פחות אותנטי ויעביר לנו תמונה פחות מדויקת שלו.

### טעויות בקבלת ההחלטה

כדי לקבל את ההחלטה הנכונה ולבחור במועמד המתאים ביותר, חשוב להיות מודעים גם לשני סוגי הטעויות שאנו עלולים לעשות בהערכתנו (מושגים המוכרים היטב בעולם הסטטיסטיקה):

**טעות אלפא** ("חיובי שגוי") - משמעה לקבל לתפקיד מועמד שאינו מתאים.

**טעות בטא** ("שלילי שגוי") - משמעה לא לקבל מועמד שהיה יכול להיות עובד מצוין (לא לזהות שמדובר במועמד טוב בעת הראיון, לפסול אותו ובכך לפספס עובד טוב).

### טעויות בשיפוט הנובעות מהטיות בראיון

כדי שההחלטה שתקבלו בתום הראיון תתבסס ככל הניתן על נתונים אובייקטיביים ותהיה "נקייה" משיקולים שאינם רלוונטיים, חשוב להיות מודעים להטיות שכמראיינים אנו מועדים לחטוא בהן, ובכך ננסות ולצמצם את השפעתן עלינו:

**רושם ראשוני** – הנטייה לקבוע את כלל ההתרשמות וההערכה שלנו את המועמד על סמך הרושם הראשוני שיצר – טוב או רע – גם אם בהמשך הראיון לא עלה בקנה אחד עם אותו רושם ראשוני.

**אפקט הדמיון** – נטייה להעריך לחיוב מועמד שדומה לנו, או שיש לנו מכנה משותף איתו (למדנו באותו ביה"ס, שירתנו באותה יחידה בצבא...)  
**אפקט ההילה** – הנטייה לבסס את הערכתנו כולה לחיוב או לשלילה על סמך מאפיין אחד שבלט לנו במועמד (למשל הערכת-יתר חיובית למועמד בעל הופעה נאה במיוחד).  
**סטראוטיפים** – נטייה לייחס למועמד תכונות מסוימות עקב השתייכותו לקבוצה מסוימת (גיל, מגדר, מוצא, נסיון ממקום עבודה או יחידה ספציפית בצבא וכיו"ב).

### **סיום הראיון**

- בדקו שלא שכחתם לשאול שאלות שרציתם (זמינות לתחילת עבודה, ציפיות שכר..).
- לפני תום הראיון בדקו אם למועמד נותרו עוד שאלות לגבי התפקיד.
- הסבירו למועמד כיצד הולך להיראות המשך התהליך וההתקשרות עמו, האם ותוך כמה זמן יקבל תשובה.
- גם אם הבנתם שהמועמד אינו מתאים, הקפידו לסיים את הראיון באופן מכובד וחיובי, כך שהמועמד לא ירגיש שהגיע לשווא.