

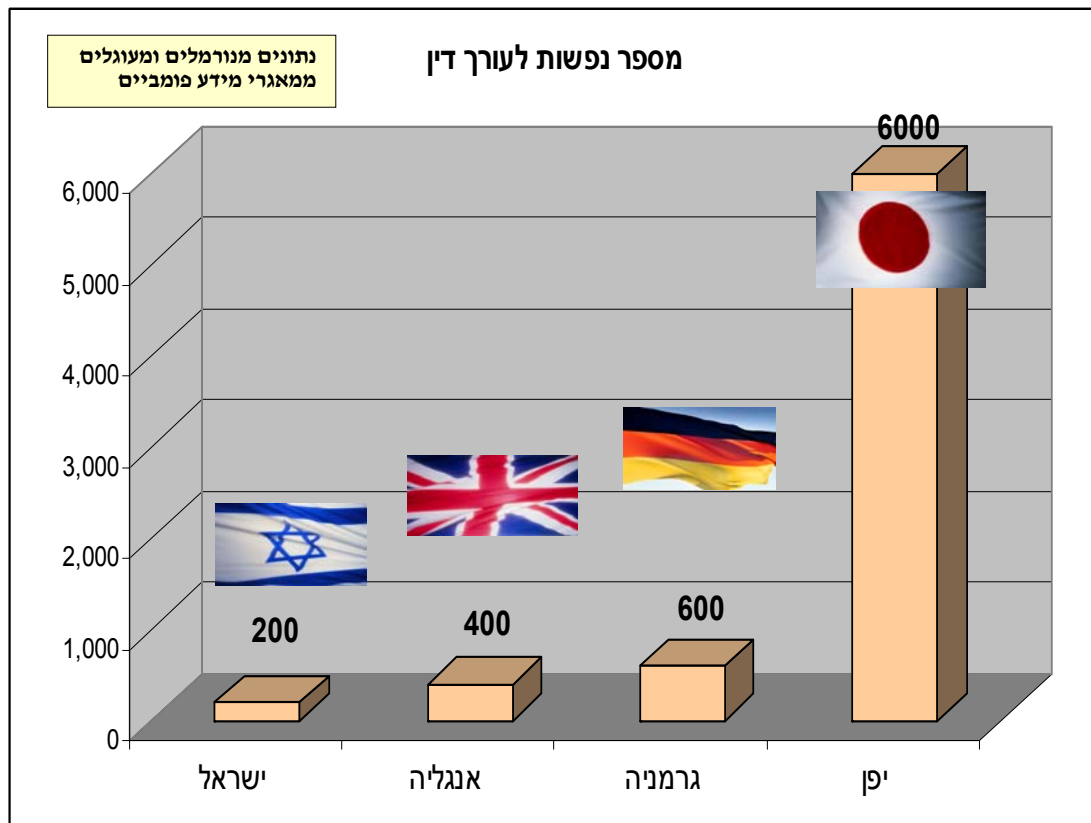
סקירת מאקרו קצרה של שוק העבודה בקרב עורכי הדין והתייחסות לנושא אבחון, גיוס והשמה במשרד עורכי דין - יוני 2008 (מאת עו"ד שגית ברטל ועו"ד דודי זלמנוביץ)

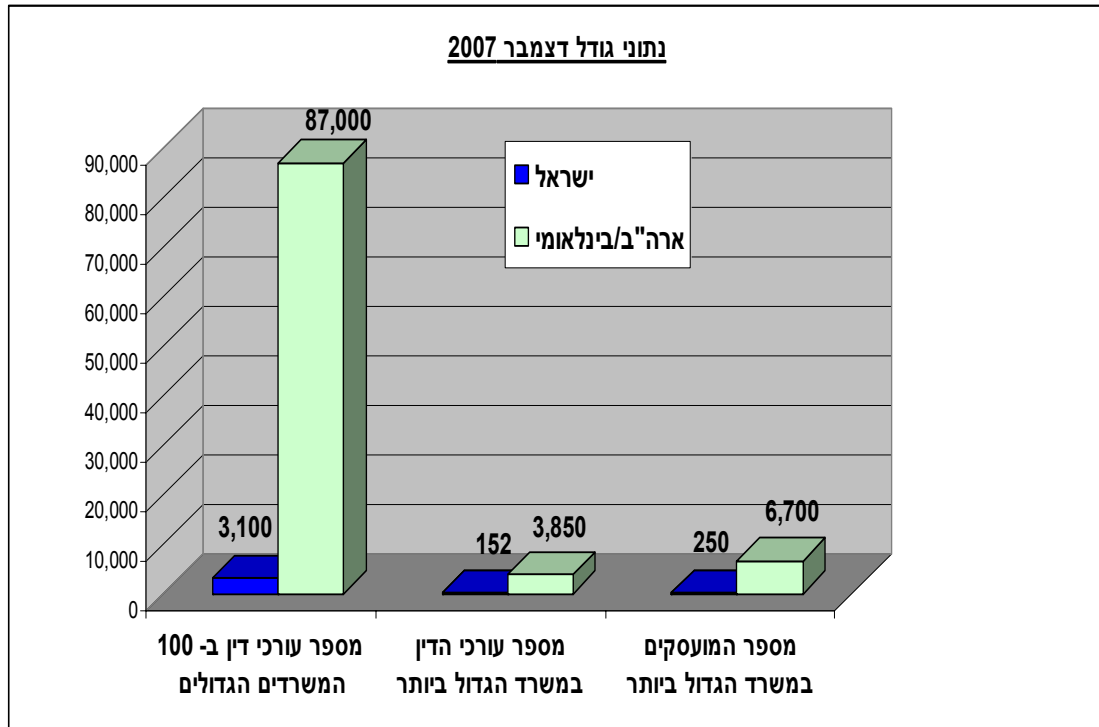
המשאב האנושי הינו המשאב המרכזי שלנו! בעבר כתבנו רבות על נושא ההון האנושי בהקשרים רבים. הפעם בחרנו במאמר קצר זה, לערוך סקירה קצרה על הפרדוקס הקיים בשוק העבודה של עורכי הדין ולאחר מכן מתן דגש לנושאי אבחון, גיוס והשמה של עורכי דין. המאמר מתבסס על כלל המידע בחברתנו וכן ניסיוננו הרב באיתור, אבחון, גיוס וליווי במתווה הקריירה של אלפי מועמדים וסיוע בהשמה למאות מעסיקים. המאמר נכתב בשיתוף עם עו"ד שגית בר – טל, מנהלת יחידת ההשמה וניהול הקריירה בחברתנו.

חלק א' - סקירת מאקרו קצרה של היקפי הביקוש בשוק העבודה של עורכי דין

נכון לחודש יוני 2008 מספר עורכי הדין בישראל מעל 40,000 עורכי דין, הפועלים באלפי משרדים, מחלקות משפטיות, פרקליטויות, שירות המדינה וכיוב'. למרות העובדה כי אלפי עורכי דין אינם פעילים, והעובדה כי מספר זה זעום בערכים מוחלטים ביחס לעולם, בנתון של מספר עורכי דין לנפש אנו שיאני העולם עם יחס של עורך דין אחד לפחות מ- 200 נפשות. להשוואה, יחס זה הינו פי שניים מהיחס באנגליה (1/400 לערך), פי שלוש מגרמניה (1/600 לערך) ופי 30 לערך מהיחס ביפן!

בקרב עורכי הדין הפעילים אנו מעריכים כי מעל 70% מעורכי הדין השכירים מחליפים מקום עבודה אחת לשנתיים עד חמש שנים. נתונים והערכות נוספות המקזזות את נוטשי המקצוע והפונים לעצמאות מביאות אותנו למסקנה כי מעל 4500 עורכי דין מחפשים מקום עבודה מידי שנה. לאוכלוסיית מחפשי עבודה זו מצטרפים מאות רבות של מוסמכים בשנה הבוחרים להמשיך דרכם כעורכי דין ואינם ממשיכים במקום התמחותם, או פונים לעצמאות כעורכי דין בעלי משרדים. **גם למי שאינו כלכלן גדול ברור שמענה לכוחות ביקוש אלו הינו בלתי אפשרי!**





נתונים ופערים בשוק העבודה של עורכי דין ונטישה של עורכי דין את המקצוע

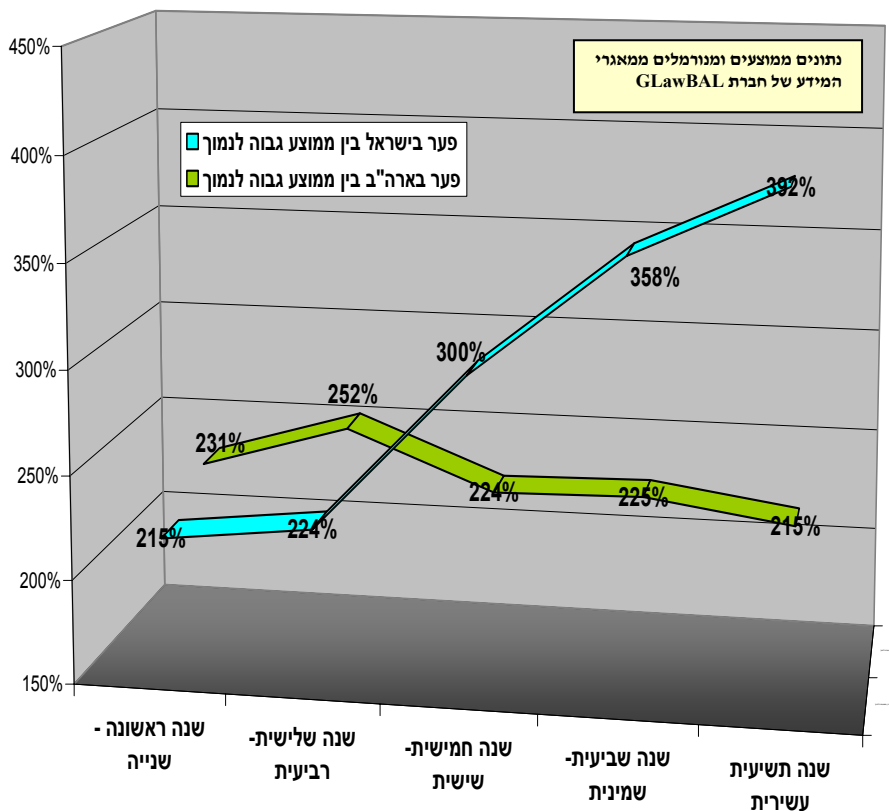
למרות היקפי הביקוש העצומים, שוק העבודה של עורכי הדין בתחילת 2008 נמצא בחוסר שיווי משקל במסגרתו קיים עודף ביקוש על היצע לפרופיל מסוים של עורכי דין (כגון עורכי דין מסחריים בעלי וותק של שנתיים עד ארבע) ויש היצף ואבטלה בתחומים אחרים. מצב זה גורר תמורות ושוני עצום בשכר עורכי הדין וחשיבות רבה לאופן גיוס, ניהול ושימור כוח האדם. לדוגמא, בעוד עו"ד מסחרי צעיר מתחיל במשרד גדול בת"א עשוי להיות מחוזר במשכורת העשויה לחצות את ה- 13,000 שקלים ברוטו לחודש ויותר, חברו בן אותו וותק במשרד בפריפריה או העוסק במשקי בית, יסתפק גם במחצית ואף פחות. פערים אלו יתחדדו כאשר עולים אנו בוותק ובניסיון ולא מן הנמנע כי שני חברים מהפקולטה בעלי וותק של 10 שנים ימצאו בפערי שכר של מאות אחוזים, כאשר האחד יבחר במסלול של שותף במשרד מסחרי גדול או בוטיק יוקרתי והאחר לדוגמא, יקים משרד המטפל בסוגיות של משקי בית. בשקף בעמוד הבא מודגם עד כמה פערי השכר בישראל של שכירים לאורך השנים קיצוניים באופן מובהק מהמקובל בארה"ב.

כפי שצוין אנו מזהים גם גידול במגמת נטישת המקצוע מהסיבות המרכזיות הבאות:

1. עורכי דין רבים מואסים באינטנסיביות והשחיקה אותה דורש המקצוע ועבודה בשעות רבות מעבר למקובל במקומות אחרים במשק ובפרט שהדבר בא על חשבון חיי משפחה, תרבות פנאי וכד'. תופעה זו אגב מאפיינת מדינות נוספות בעולם ויוצרת בין השאר תופעת משנה של "מיקור חוץ" של עבודה משפטית למדינות מתפתחות כגון הודו ואחרות. לצערנו כמעט ואין עדיין העברה של עבודה משפטית מן העולם אלינו מסיבות עליהן לא נרחיב.
2. עורכי דין רבים מעידים כי הינם סובלים הן, מבעיית הדימוי אשר מיוחס למקצוע בקרב רבים באוכלוסייה והן, מההתחככות היומיומית עם חבריהם ומערכת המשפט כאשר רבים מציינים תחושה של מיאוס מהאווירה הלוחמנית השוררת מול חבריהם ומסגרת מזלזלת ומתנשאת בחלק מההתנהלות היומיומית בבתי המשפט.

3. התחרות בין חלק ממשרדי עורכי דין ו/או עורכי הדין הבודדים ירדה לא מעט פעמים אל "מתחת לחגורה". ניתן לראות זאת מאופי ההתנסחות בכתב ובעל פה בכתובה המשפטית ו/או בכתבי הטענות ועד ניסיון עורכי דין לגזול מחבריהם פרנסה ושידול לקוחות במשמע, כפי שפורסם בעיתונות, עת עורכי דין שידלו לקוחות בנושא אימות תצהירים בבית המשפט מתחת ידיהם של עורכי הדין אשר שובצו לכך.
4. כאמור למעט במספר עשרות משרדים ייחודיים ויוקרתיים שכר העבודה של עורכי דין הן השכירים והן העצמאיים הינו שכר נמוך בהשוואה למאמץ הרב שעות העבודה הרבות, השחיקה והאחריות הנדרשות מהם.

**ישראל - ארה"ב, פער משכורות שכירים על פי וותק
בין ממוצע משכורות נמוך לממוצע משכורות גבוה - מאי 2008**

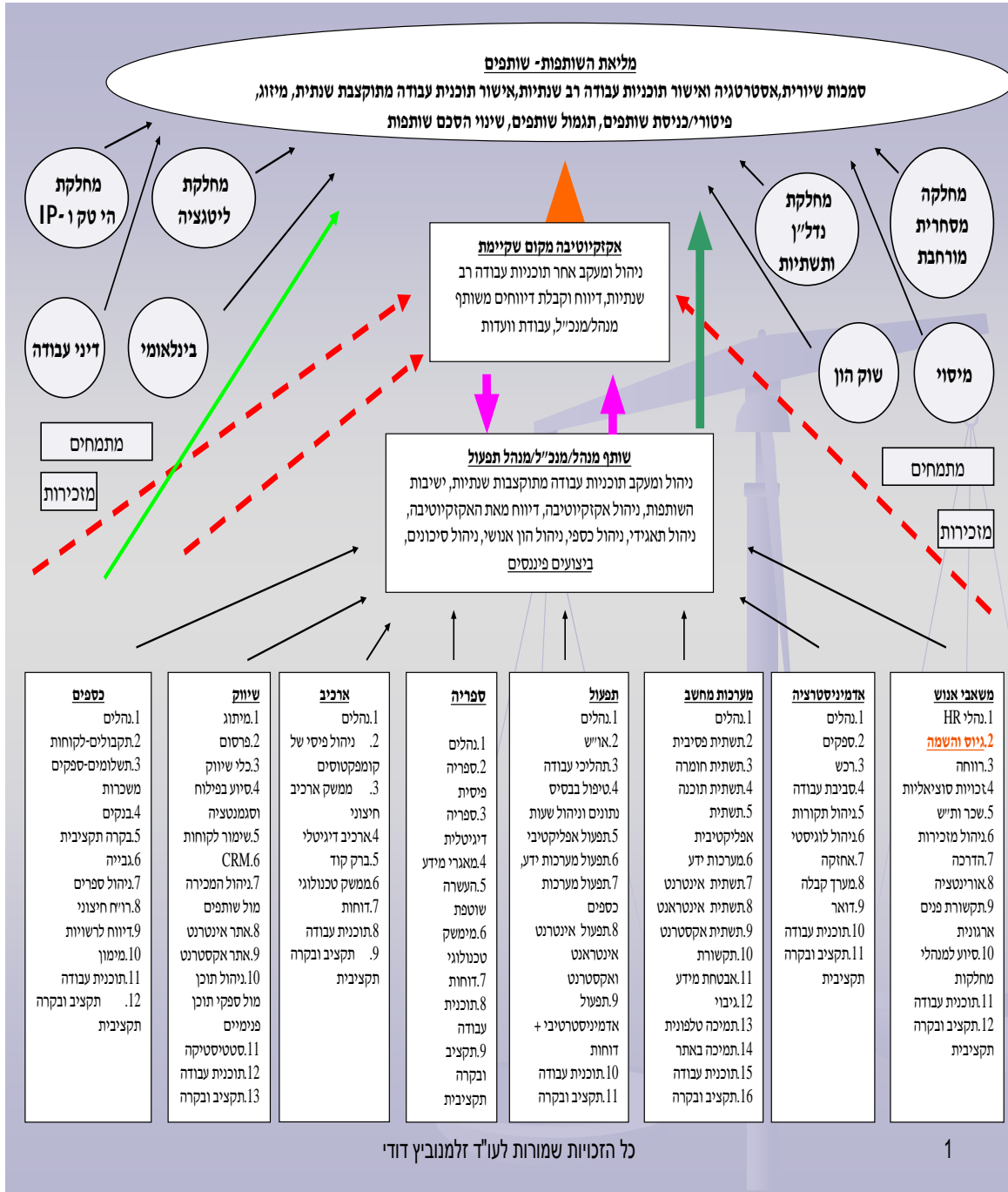


חלק ב' - היבטיי אבחון, גיוס והשמה במשרד עורכי דין

כאמור למרות ההיצף בכמות עורכי דין עדיין חשוב מאוד לאתר ולשמר כוח אדם איכותי. משרדים למדו על בשרם כי השקעה במיון נכון של כוח אדם מקצועי או אדמיניסטרטיבי משתלמת בטווח הארוך. לכן יותר ויותר משרדים משכללים את תהליכי הגיוס וההשמה שלהם. במסגרת מגמה זו נמנה שימוש גובר והולך בגופי השמה מתמחים, בבחינות השמה, מרכזי הערכה, גרפולוג וכיוב'. עריכת תהליך השמה מקצועי ומתמחה מטייבת את תהליך קליטת המועמד ומנבאת ברמות ודאות מסוימות, את סיכויי קליטתו והצלחתו במשרד לאורך זמן. בחרנו בחלק זה של המאמר לתת על קצה המזלג מספר דגשים חשובים ביחס לאבחון, גיוס והשמה.

מי עוסק באבחון, גיוס שימור והשמה במשרד עורכי דין?

בארץ, ספורים המשרדים אשר מעסיקים מנהלת כוח אדם במשרה מלאה. על הצורך במנהל כוח אדם במשרד עורכי דין דנו במקום אחר. גם בהעדרו של מנהל כוח אדם, נכון וחשוב כי מנהלת/ת משרד או מי מהשותפים או עורכי הדין הבכירים, יקצה זמן למשימה חשובה זו של אבחון, גיוס והשמה על בסיס מתודולוגיה וכלים אשר חלקם יוצגו בהמשך.



אין לעשות שימוש להפיץ ו/או לשכפל ו/או לצלם מסמך זה ו/או חלקו ללא אישור
אין לראות באמור במסמך זה כיעוץ ו/או חוות דעת מקצועית כלשהי

איתור וטיפול במועמדים

כאמור קיים כיום עודף ביקוש על היצע לעורכי דין טובים. את אותם "כוכבים" יש לאתר באמצעות השקעה ממוקדת באפיון המועמד, בניית פרופיל, איתור וכיוב'. המהירות כאן הינה שם המשחק שכן עיתים איתורו של המועמד "הכוכב" הינה בתחרות על ליבו אל מול משרדים אחרים. כללי התחרות במקרה זה יבחנו בין השאר בשיטת הטיפול ומיון המועמדים. בחלק מן המשרדים הגדולים קימות מערכות טכנולוגיות ייעודיות לטיפול בקורות חיים המסייעות בידי הגורם המטפל, אך עיתים גם נוהל פשוט לטיפול מסודר ותהליכי יסייע בידינו בניהול נכון של שלב חשוב זה. מצאנו כי שימוש בנהלים פשוטים לטיפול בקורות חיים וניהול מועמדים, שהוטמעו על ידינו, מזרזים ומפשטים את התהליכים עשרות מונים.

קורות חיים

זהו כידוע, תחילתו של תהליך. כפי שאנו חונכים מועמדים רבים בכתיבת קורות חיים מוצאים אנו פעמים רבות מנחים משרדים הכושלים בקריאת או בהבנת קורות חיים ופוסלים מועמדים טובים כבר בשלב זה, או מנגד מפסידים זמן בעיון ו/או בזימון לראיון מועמדים שמיד בקורות החיים ניתן לפוסלם. נמנה שני דגשים עיקריים מיני רבים, בנושא קריאת קורות חיים:

1. סינון קורות חיים

לעיתים המועמדים הם אלו אשר מכשילים עצמם בכתיבת קורות החיים. בל נשכח, הללו לא נבחנו על ידינו בכתיבת קורות חיים אלא ברלבנטיות שלהם כמועמדים. אז נכון הוא שמי שלשונו עילגת, כנראה גם לא יתאים לנו כעורך דין, אבל מי שלדוגמא היה "חסכן" או מחוסר ניסיון השמיט פרטים רלבנטיים (כגון מוסד ההשכלה או שליטתו בשפה האנגלית), אל לנו לפסול את קורות החיים שלו מקום בו הללו טובים בהקשרים אחרים, ונבקש מידע משלים זה. מנגד, גם את אותם קורות חיים בהם פרטים מיותרים ומעייפים לא נפסול ולו מן הטעם שהכותב סבר או הונחה כי כך יש לכתוב. ובמילים אחרות הותרו ל"קומנסנס" שלכם להנחותכם לא לפסול קורות חיים מקום בו מדובר בכשל צורני או אחר, אשר אין בו בהכרח להעיד עם כישוריו של המועמד.

2. פרטים חשובים בקורות חיים

קצרה היריעה במאמר קצר זה להרחיב על כל הדגשים להם יש לשים לב בעת קריאת קורות חיים. בקצרה נזכירכם שאין לפסוח בעיון בקורות החיים על: ניסיון מקצועי מהותי ותחומי העיסוק המשפטי, השכלה והשכלה משלימה והמוסדות האקדמיים בהם נרכשה, מקום ההתמחות וזהות המאמן, טרום סטאג', מקום עבודה קודם, שליטה בשפות, מידת היציבות התעסוקתית של המועמד/ת במקומות עבודה קודמים וכדומה. ככלל אנו ממליצים לקרוא כל קורות חיים פעמיים מקום בו יש לכם ספק, וטרם סירוב לבקש כי גורם נוסף במשרד יעבור על קורות החיים.

ראיון

צלח המועמד את שלב קורות החיים, יש לזמנו לראיון ראשון. יש לזכור כי מעמד הראיון הינו הדדי, המשרד או הארגון מראיין את המועמד אך גם המועמד סופג רבות מהראיון. לכן ביטול ראיון מספר פעמים, או ממש בסמוך לו, איחור לראיון, עריכתו כלאחר יד, עריכתו בחדר עמוס תיקי לקוח (ולא בחדר ישיבות), הפסקתו על ידי הפרעות טלפוניות או אחרות, שפה ו/או סגנון מתנשא או בוטה, שפת גוף בעייתית, התהדרות בפרטים חסויים על תיקי לקוח, רכילות וכיוצא באלו כל אלו מעבר להיותם העדר נימוס, יגבשו בראשו של המועמד גישה ו/או חשיבה ביחס למשרד, אשר במקרים של מועמד מבוקש, עשויים להניא אותו מלבחור במשרד. במהלך הראיון מומלץ לתת למועמד הזדמנות להתבטא, לשים לב לשאלותיו כמו לתשובותיו, לשפת הגוף שלו ובעיקר לאופן התנסחותו. לתהות על קנקנו ולא רק על מקצועיותו. יש להיות ישירים וכנים ולתאם ציפיות ביחס לתפקיד, לשכר, למתווה הקריירה ואפילו לתנאי סביבת העבודה וככל שהמועמד בכיר יותר כן נדרשת תשומת לב רבה בהיבטים משלימים אלו של ההעסקה. מקום בו המועמד ממשיך לראיונות נוספים, רצוי שהללו יבוצעו עם מראיין נוסף.

מקום בו המועמד נדרש לעבוד בשפה זרה יש לנהל עימו ראיון נוסף או חלק גדול מן הראיון באותה שפה, או לערוך מבדק קצר בכתב בשפה הזרה. במקרים מסוימים יש לבקשו להביא עימו עבודות או נוסחים אשר ניסח וניתנים להצהר.

ממליצים

זהו מרכיב הידע המרכזי לקבלת מידע על המועמד ואין לפסוח על שלב זה. גם מקום בו קיימת בעיית דיסקרטיות יש לפחות לקבל שמות ממליצים ממקומות עבודה קודמים, צבא וכדומה. רצוי לבקש 2 ממליצים לפחות מהקטגוריות הבאות: ממונים מן העבר, קולגות או חברים למקום העבודה, כפיפים או פקודים מהעבר ובמידת האפשר לקוחות עבר. אין לסמוך על מכתבי המלצה בלבד. הללו במרבית המקרים לאקוניים ואינם משקפים את מלוא עמדתו של הכותב. יש להכין את השיחות עם הממליצים באופן מובנה בצ'ק ליסט מסודר בו תיכללנה שאלות כלליות אך גם נושאים ספציפיים לתפקיד ו/או שאלות אשר עלו מהראיון עם המועמד. את השיחות עם הממליצים יש לתקצר ולהעלות על הכתב ובמידת הצורך לעמת את המועמד עם תוכן מקום שנדרש הדבר.

שיטות אבחון משלימות

בקבוצה זו אנו מונים את בחינות ההשמה, סיוע של גרפולוג, פסיכולוג ארגוני וכדומה. קצרה היריעה לדון בכלל השיטות, נחיצותן והיתרונות או החסרונות שלהן או מי מהן והקורא מוזמן להתייעץ עימנו. אך למסתייעים בשיטות אלו נדגיש מספר דברים: שיטות האבחון הינן משלימות לתהליך ההשמה ואינן מכריעות אותו באופן בלעדי אלא אם יש ממצא חריג. שיטות האבחון אינן בעיננו בהכרח סוד ביחס למועמד ובהחלט יכולות לשמש כלי בעזרתו נעמת את המועמד עם ממצאים חשובים לנו לתפקידו.

שיחות עם אנשי המשרד

לא אחת קורא שמועמד מבקש לשוחח עם בעלי תפקידים מקבילים לו במשרד כגון עורכי דין באותו שנתון וכדומה. אנו סוברים כי יש לאפשר למועמד לעשות כן (אם לא עשה זאת במילא) שכן כל ניסיון למנוע זו אינו מתפרש טוב.

שכר, תנאים וצפיות הדדיות

על המשרד לקבוע אסטרטגית כיצד הינו ממצב עצמו בתחום השכר? להיות קשוב להלכי הרוח בשוק דרך סקרי שכר מתמחים ומעודכנים לסקטור עורכי הדין. עלינו להציג למועמד את המקובל במשרד אך זאת לאחר שהשמיע את שאיפותיו בתחום השכר והתנאים. יש להבהיר איזו "דיפרנציאציה" קיימת במשרד בנושא השכר ומהו מתווה הקריירה. רבים המשרדים אותם אנו פוגשים אשר שוגים במינון הנכון בין גובה השכר לתנאים הנלווים שכן ככל שעולים אנו בוותק המועמד, לתמהיל הנכון של הללו, חשיבות רבה. כמו כן משרדים רבים פוסחים על תיאור מלא של היבטי התגמול והשכר.

להלן רשימה חלקית של היבטי שכר משלימים אותם יש להציג או לשלול במשא ומתן עם המועמד: היקף משרה וטיבה במונחים של שעות עבודה, שעות נוספות, משרת אימון וכד', התייחסות למשרות אם, האם המשרד מעודד לימוד תארים מתקדמים ותארים נוספים, האם ומתיי המשרד מתגמל בביטוח מנהלים/קרן פנסיה, קרן השתלמות, ביטוח בריאות, אובדן כושר עבודה וכד', כמות ימי החופש, גובה דמי הבראה, רכב בליסינג/השתתפות בהוצאות רכב קבועות / משתנות רכב צמוד, חניה, טלפון נייד, אינטרנט בבית, השתתפות בארוחות, השתתפות בהוצאות ביגוד (ככל שקיים), משכורת 13, 14 או בונוסים, תגמול ספציפי, אד הוק (בשונה מבונוסים שנתיים), תגמול בגין הבאת לקוחות וכדומה.

הסכם תנאי עבודה

מעבר לעובדה כי זוהי הוראת הדין, מאוד חשוב כי יערך הסכם עבודה ולו קצר עם כל עובד. בהסכם זה יש להעלות על הכתב את מכלול התנאים אשר סוכם עם העובד כמו גם היבטים משלימים: מנושא לדוגמא: של מתן יעוץ משפטי שלא באמצעות המשרד (שלדבר השלכה על נושא האחריות המקצועית) ועד מדיניות המשרד בנושא שימוש במערכות המחשב לצרכים פרטיים,

שכידוע גם בנושא זה התחדשנו בפסיקה מחמירה (ראה הצעה לנוהל בנושא זה באתר הבית שלנו בשירות הטכנולוגיה).

מתן תשובה למועמד

זכרו בכפוף לאילוצי זמן חריגים, מתן תשובה שלילית במקרה בו בחרתם שלא להמשיך בתהליך, טובה ועדיפה על פני חוסר מענה בכלל. המועמד מצידו השקיע בתהליך זמן וציפיות. חוסר מענה והשארת המועמדות "תלויה באוויר" מתפרשת לרוב בעיני המועמדים כחוסר אכפתיות וזלזול. המועמד יעריך את התהליך הרבה יותר אם קיבל תשובה מסודרת מכס, גם אם זו שלילית. ובפעם הבאה שתידרשו לתהליך גיוס – יזכור לטובה את התהליך וישמח לשוב ולפנות אליכם. תשובה זו יכולה להתבצע במכתב סטנדרטי למועמד, או בעדכון גורמי ההשמה שיחזרו אל המועמד עם תשובה. ישנם משרדים הבוחרים לתת תשובה בכתב לכל מועמד/ת אשר פנה אליהם; ישנם משרדים הבוחרים לתת תשובה בכתב רק לאותם מועמדים/ות אשר זומנו לראיון במשרד. הנ"ל צריך כמובן להיבחן אל מול תשומות הזמן הנדרשות לכך.

עו"ד זלמנוביץ דודי ועו"ד שגית בר – טל הם ממנהליה של חברת GLawBAL המתמחה בהשמה ובייעוץ ובשיפור ביצועים של משרדי עורכי דין. למאמרים ושירותים נוספים בנושאי: ניהול, פיננסים, ארגון, שיווק וכוח אדם של סביבות עבודה משפטיות, אנא פנה לאתר הבית שלנו בכתובת: www.glawbal.com