

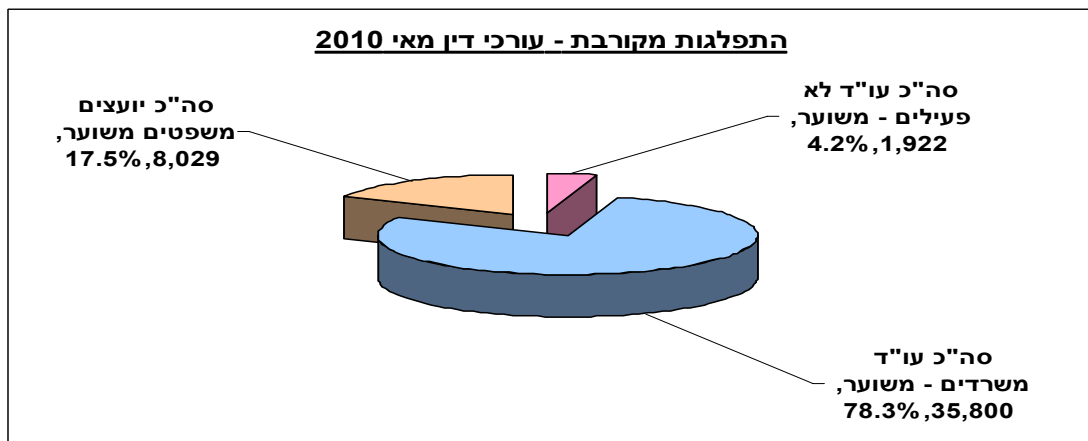
שוק העבודה של עורכי דין ודגשים לאבחון והשמת עורכי דין

עו"ד זלמנוביץ דודי - יולי 2010

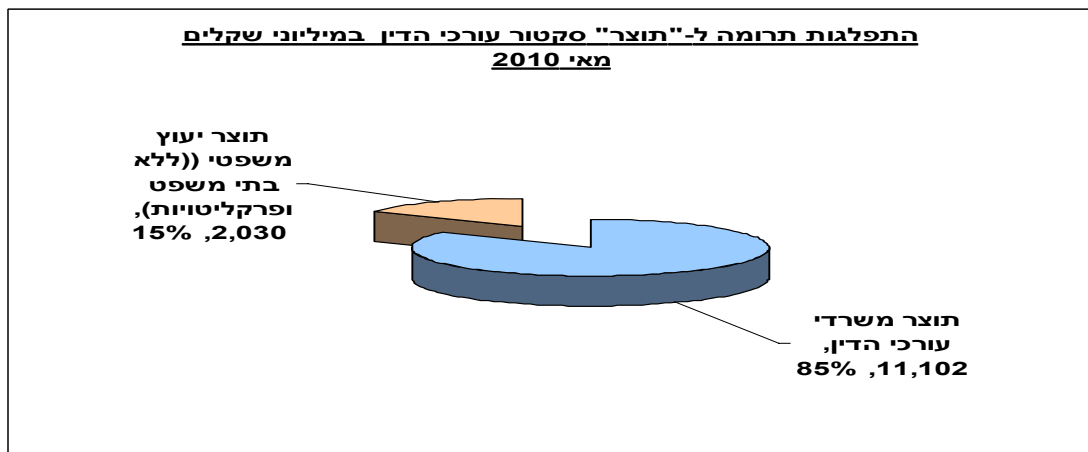
במאמר קצר זה בחרנו להציג את פרדוקס שוק תעסוקת עורכי הדין ולעסוק בדגשים והמלצות ביחס לאבחון, גיוס והשמה של עורכי דין במחלקות משפטיות ומשרדי עורכי דין. המאמר מתבסס על מידע רב האגור בחברתנו וניסיוננו הרב באיתור, אבחון, גיוס וליווי קריירה של אלפי מועמדים (עורכי דין, שותפים ויועמשי"ם), סיוע בניהול כוח אדם ובהשמה למאות מעסיקים ומנהלי משאבי אנוש וסקרי שכר מתמחים וספציפיים לכל סגמנט בסקטור עורכי הדין.

רקע – פרדוקס שוק העבודה של עורכי הדין

נכון לתחילת 2010 מספר עורכי הדין הרשומים בישראל כ- 45,000 עורכי דין. הללו פועלים באלפי משרדים, מחלקות משפטיות, פרקליטויות, שירות המדינה וכיו"ב. אין כל נתון מדויק לגבי כמות עורכי הדין המוסמכים שאינם רשומים בלשכת עורכי הדין. התפלגות עורכי הדין בסקטור מוצגת מטה: כ- 2,000 עורכי דין רשומים אך לא פעילים, מעל 8,000 פעילים ביעוץ המשפטי הציבורי והפרטי וכ- 36,000 עורכי דין פעילים במשרדי עורכי דין.



התפלגות התוצר בסקטור מוצגת מטה: סך התוצר ביעוץ המשפטי הפנימי הינו מעט יותר מ- 2 מיליארד ₪ לשנה וסך התוצר במשרדי עורכי הדין הינו מעל 11 מיליארד ₪ לשנה. תוצר הינו ערך שכר טרחה ללקוח (פנימי או חיצוני) מפעילות משפטית בלבד ללא מע"מ וללא הוצאות לקוח.



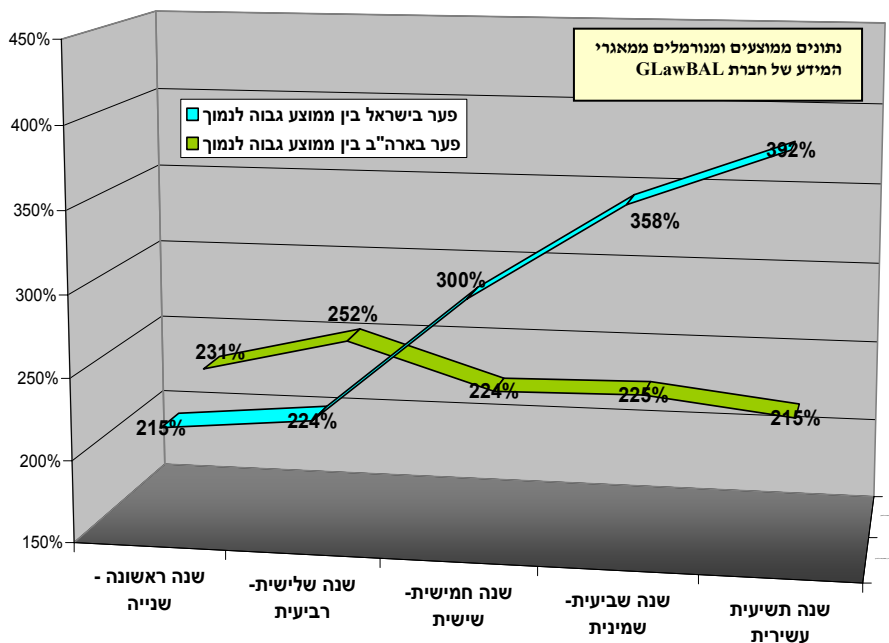
באשר להיקפי הביקוש וההיצע בשוק העבודה של עורכי הדין, אנו מעריכים שבקרב עורכי הדין הפעילים מעל 65% מעורכי הדין השכירים, בממוצע, מחליפים מקום עבודה אחד לשלוש עד חמש שנים. נתונים והערכות נוספות המקוזות את נוטשי המקצוע והפונים לעצמאות מביאות אותנו למסקנה כי מעל 4,600 עורכי דין מחפשים מקום עבודה מידי שנה. לאוכלוסיית מחפשי עבודה זו מצטרפים מאות רבות של מוסמכים בשנה הבוחרים להמשיך דרכם כעורכי דין ואינם ממשיכים במקום התמחותם, או אינם פונים לעצמאות כעורכי דין בעלי משרדים. כלומר שוק העבודה של עורכי דין אמור לייצר כ- 4,500 – 5,000 מקומות תעסוקה חדשים או מתחלפים בשנה. גופי וחברות ההשמה המתמחים מאיישים קצת פחות מ- 1,000 משרות בשנה ועוד כפי הנראה כמספר הזה של עורכי דין מאתר או מחליף משרה בחיפוש עצמי, בגיוס דרך אתרי הארגונים, באמצעות חברים, פנייה יזומה וכיוב'. **מכאן אנו מעריכים שבין 2,500 ל- 3,000 עורכי דין בשנה בממוצע, המחפשים להשתלב בשוק העבודה כעורכי דין, במרכז ובפריפריה, נותרים ללא מקום תעסוקה.**

נתונים ופערים בשוק העבודה של עורכי דין

למרות הנתונים שהוצגו בסעיף הדיון הקודם, שוק העבודה של עורכי הדין בתחילת 2010 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 ואף יותר, 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 מטה מודגם עד כמה פערי השכר בישראל של שכירים לאורך השנים קיצוניים באופן מובהק מהמקובל בארה"ב.

ישראל - ארה"ב, פער משכורות שכירים על פי וותק

בין ממוצע משכורות נמוך לממוצע משכורות גבוה



דגשים למעסיקים על היבטיי אבחון, גיוס והשמה במשרד עורכי דין

למרות ההיצף בכמות כוח האדם ואף האבטלה, קיימת תחרות קשה על כוח אדם איכותי ומקצועי. לפיכך, גדלה החשיבות לאתר ולשמר כוח אדם איכותי. מחלקות משפטיות ומשרדי עורכי דין למדו על בשרם כי השקעה במיון נכון של כוח אדם מקצועי או אדמיניסטרטיבי משתלמת בטווח הארוך. לכן יותר ויותר ארגונים משכללים את תהליכי הגיוס וההשמה שלהם. במסגרת מגמה זו קיים 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 בארגון לאורך זמן. להלן על קצה המזלג מספר דגשים חשובים ביחס לאבחון, גיוס והשמה.

מי עוסק באבחון, גיוס שימור והשמה במשרד עורכי דין?

גם בעולם וכל שכן בארץ, כמעט בכל המחלקות המשפטיות וגם הגדולות שבהן או במרביתם המכריע של משרדי עורכי דין, אין משרה ייעודית המטפלת בכוח אדם כחלק אורגני מהמחלקה או מהמשרד. הטיפול בכוח אדם במחלקה המשפטית בארגונים למינם, מבוצע על ידי מנהליות/ות כוח אדם של הארגון כולו אשר מטפלים/ות באופן ישיר או מאטריציוני גם בכוח האדם המקצועי וגם בעובדי המטה של המחלקה המשפטית. במיעוטם של הארגונים לבעליות תפקיד זה רקע הבנה ו/או הכשרה ביחס לדגשים המיוחדים לכוח אדם משפטי ולרבות לנושאי מתווה קריירה, שכן, תנאים וכיוב'. בפרט מודגם המצב עת אנו נחשפים או מסייעים לבעלי תפקידים אלו להבחין בהבדלים ההשוואתיים בין כל עובד אחר בארגון למקביל לו בארגון אחר לבין עורכי דין למקבילים להם במשרדי עורכי הדין. פעריי הבנה אלו מקשים לעיתים על יכולות השימור של כוח אדם במחלקה המשפטית, אל מול הסקטור ההשוואתי במשרדי עורכי דין.

במשרדי עורכי הדין אשר גם במרביתם אין מנהל/ת כוח אדם במשרה מלאה עוסקים בתפקיד חשוב זה, מנהלת המשרד יחד עם שותף או שותף מנהל שגם להללו לא תמיד קיימים הכלים ו/או ההבנה ביחס לדגשים חשובים באבחון וגיוס של כוח אדם הן משפטי והן אדמיניסטרטיבי.

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 ארגונים אחרים. כללי התחרות במקרה זה יבחנו בין השאר בשיטת הטיפול ומיון המועמדים. בחלק מן הארגונים או המשרדים 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 בכתובת קורות חיים מוצאים אנו פעמים רבות, גם 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 בכתובת קורות החיים. בל נשכח, הללו לא נבחנו על ידינו בכתובת 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 הותירו 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, אנו מציעים כי גורם נוסף בארגון או 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 מסוימת ביחס לארגון, אשר במקרים של מועמד מבוקש, עשויים להניא אותו מלבחור לעבוד בו. 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 הארגון

לא אחת קורא שמועמד מבקש לשוחח עם בעלי תפקידים מקבילים לו בארגון 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 בארגון 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 ארגונים 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 אמון וכד', התייחסות למשרות אם, האם הארגון מעודד לימוד תארים מתקדמים ותארים נוספים, האם ומתיי הארגון מתגמל בביטוח מנהלים/קרן פנסיה והאם הללו במינימום הקבוע בחוק או מעבר לכך, 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 סוכמו עם העובד כמו גם היבטים משלימים לרבות הללו המתווספים חדשות לבקרים לאור הרגולציה הענפה בתחום (לדוגמא משרות אמון/תיקון 24 וכיוב'). בהסכם נקבע גם תנאים ספציפיים לסקטור עורכי הדין כגון נושא של מתן יעוץ משפטי שלא באמצעות הארגון (שלעניין גם השלכה על נושא האחריות המקצועית) ועד מדיניות הארגון בנושא שימוש במערכות המחשב לצרכים פרטיים לאור הפסיקה המנחה בנושא (ראה הצעה לנוהל בנושא זה באתר הבית שלנו בשירות הטכנולוגיה).

מתן תשובה למועמד

יש לזכור 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 וחשוב מאוד לתאם בעניין ציפיות עם המועמד לדוגמא מקום בו המשרד (כנוהג) אינו שולח מכתבי סירוב.

עו"ד זלמנוביץ דודי מייסדה ומנהלה של חברת GLawBAL המתמחה בהשמה ובייעוץ לסקטור המשפטי. למאמרים ושירותים נוספים בנושאי: ניהול, פיננסים, ארגון, מיזוגים שיווק, אחריות מקצועית וכוח אדם של סביבות עבודה משפטיות, אנא פנה לאתר הבית שלנו בכתובת: www.glawbal.com