



טיפול בנושא ממליצים בתהליך גיוס עורך דין - אוקטובר 2012

אחד הנושאים לגבינו מתלבטים מועמדים רבים בתהליך איתור העבודה הינו סוגיית הממליצים. עד כמה מסייעות המלצות? מי יהיו הממליצים? האם בכתב או בעל פה? מתי לשלב כלי זה בתהליך? כיצד לא לשחוק את הממליצים? וכיוב', שאלות רבות ומעניינות עליהן עונות שתי מומחיות בתחום הגיוס וההשמה: **הגב' שגית בר-טל**, יועצת קריירה ושותפה בחברת GLawBAL אשר מתמחה שנים רבות בליווי מועמדים זוטרים ובכירים בתהליכי מיון, גיוס והשמה בסקטור המשפטי **וגב' ענת מוגילבסקי** סמנכליית משאבי האנוש של חברת אלוריון לה ניסיון רב בתהליכי מיון וגיוס מצידו של המעסיק. הצגנו לשתי המומחיות שלנו מספר שאלות:

האם צירוף ממליצים שמות הינו כלי חשוב בתהליך המיון?

הן שגית והן ענת תמימות דעים כי לאחר המידע הראשוני הקיים בקורות החיים של המועמד, הסתייעות בממליצים הינה אחד הכלים המשמעותיים ביותר בתהליך הגיוס אם לא המשמעותי שבהם. בדיקת ממליצים איכותית עשויה לתת מידע רב - אמין ומבוסס - הרבה יותר מריאיון או אבחון מכל סוג שהוא.

שתייהן אף מציינות כי בשטח כמעט אין היום תהליך גיוס שאינו נתמך בבדיקת ממליצים וזאת אפילו לגבי מועמדים זוטרים ביותר, שלגביהם תמיד ניתן לשוחח עם ממליצים מהצבא או עם מעסיקים שונים במסגרת עבודות סטודנטיליות.

יחד עם זאת, מדגישות השתיים, כי על השימוש בכלי זה להיות מתמחה ומובנה, עיתים עד כדי ניסוח שאלון מסודר המותאם לכל תפקיד ותפקיד והמהווה בסיס לשיחה עם הממליץ.

מי בוחר את הממליצים והאם לצרף מכתבי המלצה מראש?

שגית מזהירה מפני צירוף גורף של מכתבי המלצה לקורות החיים, שהינם בבחינת "הקדמת העגלה לסוס", הן מהטעם שעניין זה עשוי לשחוק את הממליצים ולגרום להם להפגין חוסר סבלנות לפנייה מאסיבית של מעסיקים פוטנציאלים, הן מהטעם שתהליך גיוס רציני לא יתבצע ללא שיחה בעל פה עם הממליצים, הן מכיוון שבמרבית המקרים הממליצים אינם מוכנים מראש לפנייה וכלל אינם זוכרים כמה, למי ומתי כתבו מכתבי המלצה? ואפילו מהטעם שזה פשוט מעמיס על מאסת הניירת הנשלחת למעסיק.

שגית מוסיפה: "נזכור כיצד, במקרים רבים, נערכים מכתבי המלצה אלו, ומי אינו מכיר את הנטייה של מעסיק לומר לעובד המסיים תפקידו "נסח מכתב המלצה ואני כבר אחתום". לכן מסכמת שגית, יש בהחלט לציין בשולי קורות החיים או במכתב המלווה כי "המלצות יצורפו על פי דרישה" אך לא לצרף מכתבי המלצה.

ענת מסכימה ומוסיפה כי אינה נוטה להתייחס כלל למכתבי המלצה שצורפו מראש שכן היא מניחה כי נכתבו בידיעה ברורה כי המועמד קורא אותם, ונועדו להפיס ולהניח את דעתו. כמו כן, טוענת ענת, ממכתבים לאקוויים המצורפים לקורות החיים לא ניתן ללמוד הרבה ועיתים כלל אינם רלבנטיים לפרופיל התפקיד עליו מתמודד המועמד. המלצות ברוח כללית ביחס לכישוריו ומזגו של המועמד עשויות להיות "לעוסות" ואין בהן כדי לשקף הצלחה ספציפית של מועמד לתפקיד.

מהו השלב בתהליך הגיוס בו יש לפנות לממליצים?

הן ענת והן שגית מדגישות כי למרות היותו של כלי הממליצים כה חשוב ואפקטיבי ודווקא בשל היותו כזה, יש לעשות בו שימוש בשלבים האחרונים של תהליך הגיוס ועיתים גם לאחר כל הראיונות, האבחונים ותיאום ציפיות השכר. זאת הן בשל סוגיות של דיסקרטיות וחשיפה גם של המועמד וגם של התפקיד (במקרים רבים הגיוס הינו למשרה בה מוחלף עובד קיים) והן בגלל שיש בכך טרחה לשני הצדדים.

סיבה נוספת למתן שמות הממליצים רק לאחר שהתגבשה החלטה ברמת ודאות גבוהה לגבי המועמד/ת הינה, שאין לשחוק את הממליצים בשלב מוקדם מידי.



נזכור כי מועמד/ת בתהליכי גיוס עשויים להימצא במספר תהליכים במקביל, פניה מוקדמת מידי עשויה לייצר עומס על הממליצים עצמם ורתיעה ממתן המלצה בגישה חיובית. שגית מספרת מניסיונה, כי לא אחת המועמד שומע בדיעבד כי ממליץ שאת שמו נתן מתחמק ממענה או עונה בצורה קצרת רוח בשל העובדה כי הינו מוצא עצמו נדרש לענות פעם אחר פעם למעסיקים שונים. ענת מסכמת, "בעקרון אני פונה לממליצים רק עם מועמד סופי או מוביל ולא כאשר יש עדיין מספר מועמדים למשרה".

האם על המועמד לבחור את הממליצים מראש וכיצד תתבצע הבחירה?
ככלל ענת סוברת כי יש לאפשר למגייס את בחירת הממליצים ולא להחליט עבורו. הסיבה לכך היא שכל סינון או בחירה מניחה שיש למועמד מה להסתיר. לתפיסתה מועמד ששואל עם מי תרצו לדבר? ופורס את מניפת האפשרויות – לרבות ממונים, כפיפים, קולגות, ובעיקר לקוחות – הוא הראוי ביותר. לדעתה יש צורך במגוון של ממליצים מכל הדרגים והזוויות על מנת להצליב התרשמויות ותפיסות. לכן חייבים להיות ממונה או שניים, לקוח או שותף חיצוני או פנימי, ורצוי תמיד להוסיף עמית, כפיף או מנהלת משאבי אנוש (ככל שקיימת בארגון) שיאזנו את התמונה. עם זאת, בשיחה פתוחה עם המועמד ניתן לשקול במשותף את רשימת הממליצים ולהבין מדוע הוא מעדיף ממליץ זה על אחר, כמו גם, להבהיר מדוע נדרש לנו כמעסיק לקבל את התרשמותו דווקא של ממליץ מסוים.

שגית עונה לשאלה זו בהחלטיות וקובעת כי מצד אינטרס המועמד טרם תחילת כל תהליך איתור עבודה על המועמד/ת לשבת עם עצמם ולחשוב מי יכול להימנות בארסנל הממליצים לתפקידים השונים עליהם הוא/היא מתמודדים ובמקרים רבים להכין 2 ואף 3 אופציות רלוונטיים לתפקיד למקרה שמי מהם בחו"ל או כבר אינו מעוניין לסייע. יש לחשוב גם על תשובה טובה למקרה של ממליץ "טבעי" לכאורה לתהליך שהמועמד/ת אינו רוצה שיפנו אליו מסיבותיו הוא. הדבר חשוב למקרה שתהליך הגיוס יהיה מהיר ודי מהר יגיע לשלב הממליצים. צריך להתאים לכל תפקיד וארגון את סוג הממליצים, ותמיד לזכור שבישראל יש סיכוי שכולם מכירים את כולם, ויפנו לממליץ שלא הפנית אליו. יחד עם זאת עד אשר לא מגיע השלב המתקדם בתהליך בו יוצגו הממליצים ומעט לפני שלב זה, רק אז יש לפנות לממליצים, לבקש את התגייסותם.

כיצד נותנים שמות ממליצים כשהתהליך דיסקרטי?
ראשית, ענת מזכירה שזו סיבה נוספת לבקש ממליצים רק כאשר יש רמת ודאות גבוהה לגבי המועמד. יחד עם זאת מועמד שהחליט לחפש עבודה ולהתמודד על תפקידים אחרים צריך לקחת בחשבון שאמנם יעשה כל דבר כדי לשמור על דיסקרטיות, אך שבשלב מסוים הדבר עשוי להיחשף. ניתן להתגמש ולחמול ולא להתעקש על ממונה נוכחי (יותר קל במידה והמועמד מועסק אצלו תקופה קצרה) אבל לא צריך להתפשר על איכות והיקף ההמלצות בעיקר ובמידה ויש התלבטות על נקודה מסוימת. במידת הצורך ניתן אפילו לשתף את המועמד בהתלבטות ולבקש ממליץ נוסף שיכול להעיד על ההיבט האמור.

שגית מסכימה ומוסיפה מניסיונה, אין ספק שיש סיכון אך יש למזער אותו למינימום ובמסגרת כך לחדד גם בפני הממליצים את נושא הדיסקרטיות. אפשרות נוספת, היא לתת ממליץ שכבר אינו בארגון בו מועסק המועמד, אך יכול להמליץ המלצה רלוונטית ולשמור על דיסקרטיות.

האם יש לשוחח עם הממליצים טרם מתן שמם וכיצד מכינים אותם לפנייה?
בעוד תשובת שגית הינה חד משמעית והיא שבאינטרס המועמד לשוחח עם הממליץ טרם הפנייה אליו, ענת סוברת כי הדבר פחות משמעותי למגייס ואולי אף ההיפך המגייס יעדיף תשובה אוטנטית של הממליץ ולא תשובות אשר הכין עם המועמד.



GLawBAL
Enhancing Performance

Zalmanovitch David

Attorney at law, B.A, LL.B, M.B.A

Founder & CEO

www.glawbal.com

אך אם בכל זאת הממליץ הוכן לפנייה, ההכנה הטובה ביותר, לדעתה, היא שיתוף הממליץ בפרטי המשרה עליה מתמודדים, מיהו הארגון/משרד שאנו רוצים להתקבל אליו? עד כמה אנו מעוניינים להתקבל למשרה? וזאת כדי ליצור אצל הממליץ נכונות להמליץ באופן החיובי ביותר. ענת מדגישה כי ההמלצה תלויה הרבה במענה על שאלות שלא ניתן להתכונן אליהן או להסתיר באמצעותן מידע חיוני ולכן היא מסכמת ואומרת, כולם יודעים שאין מועמד מושלם ובודאי שבתפקידים ובשלבים שונים בקריירה מועמדים השאירו רושם שונה אצל ממליצים. החכמה היא במענה לשאלות והכניסה לפרטים ולא בנאום חוצב הלהבות שייתן הממליץ.

לדעתה של שגית בעת בה ברור כי תתבצע פנייה לממליץ, על המועמד ליצור עימו קשר לבדוק את נכונותו ומידת שיתוף הפעולה שלו, לפרט בפניו מהו התפקיד לגביו נדרשת ההמלצה והיכן קיימת שונות/זרות לתפקיד אותו ביצע בארגון בו היה בקשרי עבודה עם הממליץ, לחדד בפניו את חשיבות ההמלצה ולבסוף לברר עימו מהו העיתוי הנוח ביותר בו הוא מעדיף שיפנו אליו שכן ברצוננו שבעת הפנייה הממליץ יהיה קשוב ומשתף פעולה.

כענת גם שגית מדגישה כי אין מועמד/ת אשר חפים מטעויות ואף תכונות אופי פחות חיוביות, השאלה המרכזית היא, האם הללו יפריעו למועמד/ת בתפקיד הנחשק? ואם אין הללו כאלו, עיתים אף עדיף כי המועמד/ת והממליץ יכינו מראש תשובה לשאלה לגבי חולשותיו של המועמד.

עו"ד זלמנוביץ דודי, מנכ"ל חברת GLawBAL המתמחה ביעוץ, בשיפור ביצועים, בהשמה של משרדי עו"ד, מחלקות משפטיות והסקטור המשפטי.

המעוניין לעיין בשאר מאמרינו ובכלל שירותי החברה אנא פנה ל: www.glawbal.com