



שיעור מספר 4 – מיון

תהליך המיון

במהלך תהליך המיון עוברים המועמדים מבחנים שונים על מנת לקבוע את מידת התאמתם לעבודה. סיום התהליך הוא בקביעת ציון (משוקלל) לכל מועמד, אשר לפיו מתקבלת ההחלטה אם לקבלו או לדחותו.

בעקבות ההחלטה המיונית, המתבטאת בקבלה/דחייה של מועמדים, מתהוות 4 קבוצות מועמדים:

A - ציון טוב במנבא, התקבלו לארגון, מתפקדים בהצלחה.

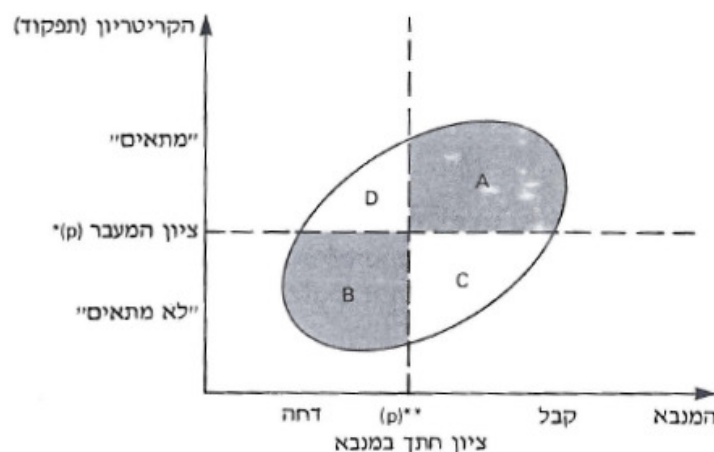
B - נכשל במנבא, נדחו, לו היו מתקבלים היו נכשלים בתפקיד

C - ציון טוב במנבא, התקבלו, נכשלים בתפקודם בארגון.

D - נכשל במנבא, נדחו, לו היו מתקבלים היו מצליחים בתפקיד

(C (False positive ו (D (False negative משקפים החלטות מיון מוטעות. כמיינים, אנו מבקשים לצמצם טעויות אלו

תרשים תוצאות הניבוי



תרשים 7: דיאגרמה של תוצאות המיון***

קריטריונים מורכבים

ההחלטה על קבלה או דחייה נמדדת בפועל על ידי מספר נתונים.

ישנן שתי דרכים עיקריות לשלב בין הנתונים

מצרפי משוקלל

שקלול של כל הנתונים למספר אחד

1 מתוך 6

נכתב על ידי גל

על בסיס תוכן ההרצאות במדעי ההתנהגות – מכללת נתניה
<http://behavioral-sciences-nac.blogspot.com>

קריטריון מרובה

המועמד נמדד על פי מספר קריטריונים שונים (המייצגים אשכולות שונים) כאשר עליו לעבור את סף הקבלה/דחייה בכל אחד מהקריטריונים.

משתנים המשפיעים על יעילות הניבוי

ההחלטה האם יש צורך במשתני ניבוי

שיעור הבסיס (base rate)

- אחוז המועסקים שתפקודם משביע רצון על פי הגדרת הארגון, בטרם הופעל תהליך מיון כלשהו.
- אם מתכננים תהליך מיוני חדש, עליו לשפר את המצב מעבר לשיעור הבסיס.

נוסחת שיעור הבסיס:

שיעור ברירה (selection ratio)

- שיעור ברירה נמוך-מאפשר לארגון להיות בדרך יותר (והניבוי יותר יעיל)
- שיעור ברירה גבוה-מחייב את הארגון לגייס את רב המועמדים (גם אם קיבלו ציון נמוך במנבא)
- הגורמים המשפיעים על שיעור הברירה הם: מצב השוק, תדמית הארגון (מיתוג מעסיק), המודעה והדרישות מהמועמדים. יצירת דרישות מנופחות מהמועמדים גורם להורדה של שיעור הברירה – כמו למשל דרישה של תואר ראשון שאינה רלוונטית

הגינות המיון

- שיטת המיון צריכה להיות הוגנת כלפי כל המועמדים הפונים להתקבל לתפקיד מסוים.
- אפליה היא מצב שבו לאנשים עם סיכויים שווים להצלחה בעיסוק, יש סיכויים שונים לחלוף מעל סף נקודת המנבא, שמקורו במבחני מיון.

דוגמאות

- תוצאות מהנדסים ישראלים לעומת אמריקאים במבחני ידע הנדסי המועברים בשפה האנגלית.
- הכנסת השכלה לתואר מתקדם כתנאי קבלה בתפקידים שההשכלה הגבוהה אינה חיונית לתפקוד מוצלח וכו'. בארה"ב נושא המראה המשמש כתנאי מיון הוא נושא העומד בפני תביעות לעיתים קרובות כמו גם אפליה על פי גיל. נושא זה חשוב גם בגלל החשש מתביעות וגם בגלל הנושא האתי-מוסרי הכרוך בכך.

מודל ההוגנות של גילילנד (Gilliland, 1993)

המודל מתייחס להערכות הוגנות המיון ע"י מועמדים ותוצאותיהם מבחינת הארגון והמועמד. שני מושגי היסוד במודל:

- **צדק תהליכי** – בודק את מידת ההוגנות של התהליך שהביא להחלטה של קבלה או דחייה של מועמד. האם התהליך עצמו, בלי קשר לתוצאות, הוגן ושווה כלפי כל המועמדים.
- **צדק חלוקתי** – עוסק במידת ההוגנות של תוצאת המיון (התקבל/לא התקבל לעבודה).

פירוט כללי הצדק התהליכי

כאשר כללים אלה מתקיימים – יש צדק תהליכי

חוקים פורמליים:

- המבחן קשור לתפקיד
- הזדמנות להראות את הכישורים במהלך המיון
- הזדמנות חוזרת להוכיח את עצמו – למשל עבור נבחן שהגיע חולה
- עקביות – תהליך המיון סטנדרטי עבור כל הנבחנים

חוקי הסבר:

- הסבר על תהליך המיון
- הסבר על הסיבה לשימוש בכלי המיון הספציפיים

טיפול בינאישי:

- יחס נעים, מכובד, אמפטי ואישי למועמד גם בזמן הדחייה
- תקשורת, זמן תגובה

חוקים נוספים:

- קלות הזיוף במבחן (קל לזייף – לא הוגן)
- חדירה לפרטיות (חדירה גבוהה – לא מוסרי)

החוק בישראל קובע סייגים לסוג השאלות שמותר לשאול בראיון: שאלות לנושא הריון, האם יש ילדים וכו'

מה קורה כשמפרים את כללי ההוגנות?

- בזמן המיון- כעס כלפי הארגון (ישקיעו פחות במבחנים, תביעות על אפליה, יצירת תדמית שלילית לארגון, לא יפנו בעתיד למשרות בארגון זה)
- לאחר קבלה לתפקיד- בעלי מחויבות ארגונית נמוכה יותר (Gilliland, 1994).
- מבחינה אישית (לגבי המועמד) - השפעת כישלון על נכונות להשקיע בעתיד, פגיעה בדימוי עצמי וכו'

כלי המיון

- ראיון
- מכתבי המלצה
- נתונים ביוגרפיים (biodata)
- מבחנים פסיכולוגיים (אישיות, יכולת)
- מבחנים גרפולוגיים.
- מבחני מצב: דגימת עבודה ומרכזי הערכה

שאלות שעולות בבחירת כלי מיון

שאלות	כלי מיון אפשרי
האם אלו KSAO שניתן לבדוק ע"י הצלחה בביצועי עבר	שאלון ביוגרפי, קורות חיים
האם ניתן לצפות במועמדים בזמן הביצוע	דגימות עבודה, מרכז הערכה
האם מבחן נייר ועפרון הינו הדרך לעמוד על כישוריו	מבחני נייר ועפרון שונים
האם בחינת כושרו המילולי של מועמד יעזור לנו לקבל החלטה על איכות עבודתו	ראיון

האם המבחן תקף כמה מועמדים עלינו לבחון האם יש כדאיות כלכלית	אם לא – למה להשתמש בו
--	-----------------------

היכן ניתן למצוא מבחני מיון קיימים?

ספרים: MMY, TIP (test in print), Test critiques
<להשלים>

אתגרי מיון וברירת עובדים בעידן הפוסט מודרני (פוקס, 2002)

שינויים בעולם התעסוקה בעקבות עליית ערך מרכזיות הפרט מתבטאים ב:

- נגישות למידע-הכנה מוקדמת לבחינות. קורסי הכנה, ספרים
- הזכות לפרטיות ולמשוב- צמצום פערי הכוח בין מועמדים לבין גורמי המיון.
- שינוי מבנה העיסוק- עבודה בצוותים ושינויים תכופים במסלולי הקריירה.

דרכי התמודדות

- הרחבת שיטות המיון – קושי להתאמן מראש והתאמה למכלול תפקידים
- עליה במבחני מצב ומרכזי הערכה (יותר טובים מבחינת תוקף נראה)
- מידע גלוי למועמד

אמצעים למיון – (מתוך סקר קרנט ישראל 2009-דו"ח מסכם (פרופ' כספי ודר' פריץ)

השיטות המקובלות למיון מנהלים הינן:

פאנל מראיינים (76%), ראיון אישי (98%), והמלצות (89%).

השיטות המקובלות למיון עובדים מקצועיים הינן:

ראיון אישי (100%), מבחנים טכניים (58%), מבחנים פסיכוטכניים (53%) והמלצות (92%). השיטות הפחות מקובלות הינן מבחנים גרפולוגיים (25%) ושאלונים (32%).

ראיון

יתרונות הריאיון כמנבא:

בשימוש ב-100% מהמקרים – כי קשה לקבל מישור שמעולם לא נפגשנו איתו לארגון ניתן לנבא בראיון התנהגויות ותכונות אשר באו לידי ביטוי בראיון. לדוגמא: שטף דיבור, ביטחון עצמי, הופעה, מוטיבציה וכו'. יתרונות נוספים של הראיון:

- עלות נמוכה יחסית לפיתוח הראיון – ראיון לא מובנה: אין עלות
- ניתן להציג למועמדים את הארגון באופן בלתי פורמאלי ואפקטיבי (לשמוע ציפיות וצרכים של המועמד ולהגיב עליהם)

חסרונות:

- עלות העברה – גבוהה – דורשת זמן מנהל
- "אפקט הילה" – תכונה מרכזית
- הראיון נחשב כבעל מהימנות ותקפות ניבוי נמוכות כי המראיין מושפע ממקורות המצויים מחוץ לראיון וכן מתהליכי עיבוד מידע המתרחשים תוך כדי הראיון בשלביו השונים. (מהימנות בין מראיינים שונים – בערך 0.5)
- הגורמים המפחיתים מאובייקטיביות הראיון הם:
 - מאפייני המראיין
 - נתוני רקע- גיל, מין (נתקלות במחסום כאשר מועמדות לתפקידים "גבריים"), מוצא, יופי חיצוני, מוגבלות פיזית גורמים לסטראוטיפים אצל המראיין.
 - התנהגות המראיין-
 - לא מילולית- שפת גוף, קשר עין, קול וכו'.
 - מילולית- תוכן הדברים הנאמרים (מילות חנופה, הצגה עצמית וכו')
 - גורמים קוגניטיביים
 - מאפייני המראיין

סוגי ראיונות

ראיון מצבי	ראיון התנהגותי
הנבדקים מתבקשים לתאר כיצד יתנהגו בעתיד במדגם מצבים בתפקיד	הנבדקים מתבקשים לתאר כיצד התנהגו בעבר במדגם מצבים בתפקיד
יותר מובנה	פחות מובנה
כולם מתייחסים לאותו מצב	כל נבדק מתאר דוגמא קצת אחרת (ארגון שונה וכו')

ראיון התנהגותי – חייב להיות. אלא אם כן המועמד הוא חסר כל ניסיון

- לא להתבלבל בין ראיון מצבי לסימולציה
- לא להתבלבל עם ראיון מקצועי

סרט – יותר מתחושת בטן

הסרט מלמד לבצע ראיון התנהגותי: מקבלים דוגמאות מהתנהגות המועמד בעבר ומהן מנבאים את העתיד השלבים

לפני הראיון-

- ניתוח כישורים ומיומנויות על פי תיאור המשרה.
- להכין לפיהם שאלות פתוחות על ניסיון המועמד בעבר.

בראיון עצמו-

- בניית אמון
- שאילת השאלות הפתוחות בנוגע לעבר. להתעקש על קבלת תשובות ספציפיות ומדויקות.

- לרשום את התשובות (ולהסביר למועמד מדוע)
- לאפשר שתיקה שתאפשר למועמד לחשוב
- לשלוט בראיון (להחזיר את המועמד לראיון אם הוא מתפזר בסיפורים צדדיים)
- עדות הפוכה- מיועדת כדי לא לקבל תמונה חד צדדית על המועמד. אם קיבלת לגביו תמונה שלילית, נסה לחפש משהו חיובי לאיזון ולהפך.

בעיות במבחנים שונים

מבחני יושרה – בעיקר בעיות מסוג "D" (False Negative)

6 מתוך 6

נכתב על ידי גל

על בסיס תוכן ההרצאות במדעי ההתנהגות – מכללת נתניה
<http://behavioral-sciences-nac.blogspot.com>