



שיעור מספר 6 – מכתבי המלצה

הגדרה:

פנייה למעסיקים קודמים על מנת לשאוב מהם מידע על התנהגות המועמד **בעבר**.

יתרונות:

- העשרת מידע קיים על מועמד
- זול

חסרונות:

תוקף נמוך – 0.1 עד 0.2 (ניתן לעשות מניפולציות שמשפרות את התוקף)
 לעיתים סוג העיסוק שונה מהעיסוק אליו ממיינים. לעיתים מספר מרואיינים
 חוסר אובייקטיביות: נסיון להשאיר מועמד בתפקיד נוכחי, נסיון להעיף מועמד מתפקיד נוכחי גרוע. פחד מתביעות דיבה.
 אין מחויבות של הממליץ

דגשים:

חשיבות לנימת קול
 עדיף להתקשר לממליץ – ועדיף סמוך לעזיבה ולא לאחר זמן רב
 על פי חוק – אדם שכתבו עליו המלצה, רשאי לכתוב מה כתבו עליו. כיום ניתן לבקש ממועמד לוותר על זכותו לקבל את ההמלצה.
 לא תמיד פונים לממליצים אותם סיפק המועמד, לעיתים עוקפים אותם ופונים ישירות למנהלים אחרים.

סיכום המאמר של (Aamodt et al, 1993)

מכתבי המלצה נמוך ($r=0.13$ בממוצע). 4 גורמים לכך:

- **הקלות** – רוב מכתבי ההמלצה הם חיוביים כי:
 - בחירת הממליץ-המועמדים בוחרים מי יהיו הממליצים.
 - חשאיית המכתב-המועמדים בעלי זכאות (ע"פ חוק) לראות את ההמלצות שנכתבו עליהם (אלא אם חתמו ויתור).
 - מין וגזע – נשים כתבו המלצות יותר מקלות מגברים.
 - גברים שחורים כתבו המלצות יותר מקלות מגברים לבנים.
- **מידע על המועמד** – הממליץ לא מכיר את המועמד היטב ולא צפה בכל היבטי תפקודו.
- **מהימנות** – חוסר הסכמה בין ממליצים לגבי אותו מועמד ($r=0.4$).

1 מתוך 3

נכתב על ידי גל

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

○ גורמים חיצוניים- שיטת הכתיבה שבה השתמש הממליץ משפיע לעיתים יותר מאשר התוכן.

כיצד משרים מכתבי המלצה

אמודט מיישם מודל של פרס וגרסייה (Peres & Garcia, 1962) כדי להציע דרך לשיפור תוקף מכתבי המלצה- לגבי כל מועמד, ניקח את תוכן מכתבי המלצה שלו וננסה לקודד את תוכנם לפי 5 קטגוריות של התנהגות. כלומר, נספור כמה פעמים מוזכרת בצורה חיובית כל אחת מהקטגוריות. הקטגוריות הן:

- זריזות מחשבתית (MA)
- התחשבות ושיתוף פעולה (CC)
- אמינות-מהימנות (DR)
- ידע להתנהג בחברה (U)
- אנרגיה/מרץ (V).

כל קטגוריה מקבלת משקל מסוים (בהתאם לחשיבותו לתפקיד). ואז מחשבים: מס' פעמים שהתכונה הופיעה X משקל הקטגוריה=ציון משוקלל להתאמה לתפקיד המסוים

דוגמאות לשיטת ניקוד מכתבי המלצה ע"פ פרס וגרסייה-1

מנהל משאבי אנוש נכבד

מר ג'ון אנדרסן ביקש שאכתוב עבורו מכתב המלצה כמועמד לתפקיד עוזר מנהל ואני שמח לעשות כן. אני מכיר את ג'ון 6 שנים בהם שימש כעוזר שלי במחלקת כספים.

ג'ון מבצע את עבודתו בדייקנות ומיד. בשש שנות עבודתו מעולם לא אחר את המועד שנקבע למטלה. הוא יורד לפרטים, עירני במציאת טעויות ושיטתי באופן פתרון הבעיות. מבחינה בינאישית, ג'ון משתף פעולה בצוות ומסייע לאחרים. אני מלא ביטחון ביכולותיו של ג'ון. אשמח לתת למידע נוסף לגביו באם יש צורך.

קטגוריות	משקל	עדות במכתב	סה"כ
זריזות מחשבתית	5	0	$0 \times 5 = 0$
התחשבות ושיתוף פעולה	1	מתחשב 1, מסייע 1	$2 \times 1 = 1$
אמינות-מהימנות	4	0	$0 \times 4 = 0$
ידע להתנהג בחברה	1	פופולרי 1, חברותי 1, לבבי 1, הומור 1	$4 \times 1 = 4$
אנרגיה/מרץ	2	אנרגטי 1, חרוץ 1	$0 \times 2 = 0$
סה"כ			6

יעיל להשוואות בלבד

מבחני אישיות

אישיות

Personality - פרסונה – פירוש מילולי: מסיכה
מבחני השלכה – גירוי עמום (כמו כתם רורשך, או תמונה עמומה)

סקירה כללית (מבוססת בחלקה על Morgeson et al, 2007)

מבחני אישיות בודקים האם לפרט יש אישיות המתאימה להצלחה בתפקיד.

2 מתוך 3

נכתב על ידי גל

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

במשך שנים נטען כי אין להשתמש במבחני אישיות בתהליך בחירת עובדים בגלל תוקף נמוך בניבוי ביצוע כולל בעבודה. ב 20 שנים האחרונות, החל ממחקר של יו ועמיתיו (Hough et al, 1990) נתגלו כמה מקדמי תוקף מרשימים. למשל המתאם בין מדדי הסתגלות לבין מדדי הזנחה (כגון הזנחת חובות העבודה) -0.43 . תכונות ה BIG 5 במיוחד מצפוניות, נעימות ופתיחות בעלי תוקף של $0.2-0.4$ המאפשר להפיק מהם תועלת מעשית. לא ניתן למנוע זיוף במבחני דיווח עצמי של אישיות אך אין הסכמה עד כמה הדבר בעייתי. עדיף להשתמש במבחני אישיות בשילוב עם מבחנים אחרים כמבחני יכולת קוגניטיביים

מבחני יושרה

מבחני יושרה הם מבחני אישיות לכל דבר

- ההפסדים הנגרמים לעסקים ולמפעלי תעשייה בגלל גניבות, שימוש בסמים ועברות אחרות מצד העובדים עשויים להסתכם ב 40 מילארדי דולר בשנה (לואיס, 2009).
- חברות נהגו להשתמש בפוליגראף (גלאי שקרים) כדי להתגונן מעבריינים אך הוא נאסר לשימוש משפטי ב 1988 מתוך טענה שאינו תקף, לכן גדל מאוד השימוש במבחני היושרה (Integrity tests)
 - לא מספיק מדויק, יש טעויות
 - תלוי באדם שבדק – לכן סובייקטיבי
 - ניתן לרמות את הפוליגראף
 - מושפע מהתרבות

מבחני יושרה-קטגוריות

מבחני יושרה גלויים	מבחני יושרה עקיפים (אישיותיים)
Overt integrity tests	Personality-based integrity tests
1. עמדות ואמונות לגבי התנהגות לא ישרה שלהם ושל אחרים: לדוגמא: מהי לדעתם שכיחות הגניבות בעבודה? מהי תגובתם ביחס לגניבות וביחס לקלות הנתפסת של מעשה הגניבה. 2. שאלה ישירה על ביצוע מעשים בלתי חוקיים ע"י המועמד- גניבה, סמים, הימורים, היעדרויות, חבלה בעבודה	בודק תכונות כגון: אמינות, מצפוניות, שליטה בדחפים.
עלול להביך את הנבחן וקל לזייפן	לא מביכים את הנבחן

בדרך כלל משלבים שאלות גלויות וסמויות

היתרונות-

- הבחינה מהימנה ותקפה יחסית (גבוה מ 0.4 בניבוי תפקוד בעבודה).
- לא יקרה (לא הפיתוח ולא ההעברה)

החסרונות-

- אפלייה בעקבות סביבה – חלק משאלות ההשלכה, למשל, מושפעות מהסביבה בה האדם חי
- החלטה לעתיד בעקבות התנהגות לא ישרה בעבר
- טעות false negative (D) גבוהה