



*Global HR & Relocation Solutions*

## מדריך לסינון וראיון עובדים\* בארה"ב

\*לצורך נוחות משתמש מדריך זה בלשון זכר. כל האמור במדריך זה מתייחס לגברים ונשים.



## Global HR & Relocation Solutions

### כללי

מדריך זה בא לצייד מנהלים מגייסים ומראיינים של חברה ישראלית בהנחיות ביחס לסינון וראיון עובדים בארה"ב. המדריך מתמקד במאפיינים הייחודיים של גיוס עובדים בארה"ב ובשוני בין מאפיינים אלו למאפייני תהליכי גיוס העובדים בישראל. יחד עם זאת, יש להיזהר מראיית כל תהליכי סינון וראיון עובדים בארה"ב דרך זווית ראייה זאת בלבד. בבסיס כל תהליך גיוס עובדים עומדים תהליכים וכללים זהים: יחס מקצועי למועמד, הישמרות מ"עגול פינות", מודעות להטיות אישיות וכו'. יש להפעיל שיקול דעת בשימוש בכללים וההנחיות שבמדריך זה ולשלבם בניסיוןך כמראיין.

### דגשים בסינון קורות חיים

**רמת קורות החיים** - קורות החיים (resume) המוגשים בארה"ב הם בדרך כלל ברמה מקצועית גבוהה ביחס לקורות חיים המוגשים בישראל. קורות חיים הערוכים באופן לא מקצועי אמורים לספק אינדיקציה על בעייתיות של המועמד ובדרך כלל מומלץ לפסול אותם מהמשך התהליך.

**רקע אקדמי** – הרקע האקדמי מחליף במידה רבה את השירות במסלול יוקרה בצבא של מועמד ישראלי. ישנה חשיבות גבוהה למוסד בו סיים המועמד את התואר הראשון והתואר השני שלו (ר' נספח א'). הדבר מלמד על איכות המועמד, איכות תכנית הלימודים, מידת התחרויות של המועמד וטיב הקשרים האישיים שהוא מביא. ישנה גם חשיבות גבוהה לממוצע הציונים בו סיים המועמד את לימודיו ומועמד יציין תמיד במידה וסיים את לימודיו בהצטיינות (Magna Cum, Summa Cum Laude, Dean's List, Laude). בנוסף לכך, נהוג לציין ממוצע ציונים מצטבר (GPA: Grade Point Average). סולם הציונים האקדמיים בארה"ב מגיע עד ל-4.0 ומועמדים יפרטו אותו, בדרך כלל, במידה והוא עומד מעל 3.2 (המקבילה הישראלית של 80 מ-100). מקובל גם לציין את הפעילות הסטודנטית. כך נהוג לציין חברות במועדוני סטודנטים יוקרתיים (Beta Gamma Sigma, Alpha Sigma, Phi Beta Kappa) תפקידים רשמיים במועדוני סטודנטים (President, Vice President) וחברות בנבחרות הספורט. נקודות אלו מלמדות, בסולם המושגים האמריקאי, על כישורים חברתיים, כישורים מנהיגותיים ושאיפה להצטיינות.

**פרטים אישיים** – לא מקובל לציין פרטים אישיים כדוגמת גיל ומצב משפחתי. נתונים אלו נחשבים לחשאיים ועצם העלאתם בתהליך הגיוס בכל שלב שהוא איננה מקובלת, איננה לגיטימית ועלולה לחשוף את החברה לתביעות משפטיות (ר' פרק הנחיות משפטיות). הפרטים האישיים היחידים אותם מקובל לציין בטופס קורות החיים הנם השם המלא, כתובת למענה בדואר, מספר טלפון וכתובת למענה ב-email.

**מסלול קריירה** – המועמד הטיפוסי מודע מאוד ורגיש מאוד למסלול הקריירה שלו. כל החלטה שלו על מעבר לתפקיד בתוך חברה אחת או במעבר מחברה לחברה מתקבלת, במידה רבה ומכרעת, ביחס ל"how does it going to look in my resume". הוא ימנע מלקבל תפקידים ותארים שיראו "not good in my resume". משום כך יש לבחון היטב את מסלול הקריירה של המועמד ולשים לב למעברים וקידומים לא סבירים. כך, לדוגמה, מועמד המגיש את מועמדותו לתפקיד של מכירות ובשלושת השנים האחרונות שלו עבד כאיש שיווק (לא מקובל שאיש מכירות יעבור לשיווק מתוך מגמה לחזור מאוחר יותר למכירות). דוגמה אחרת היא של מועמד שהגיע לרמת ניהול מסוימת ולאחר מכן קיבל תפקיד עם תואר ניהולי נמוך יותר (ר' סעיף הבא).



## Global HR & Relocation Solutions

### תארי ניהול:

- Manager – דרגת הניהול הראשונית והזוטרה ביותר.
- Senior Manager
- Director
- Senior Director
- Vice President – מקביל לסמנכ"ל
- Sr. Vice President
- Executive Vice President
- President/COO (Chief Operating Officer) – איש מס' 2 בארגון.
- CEO (Chief Executive Officer) – מקביל למנכ"ל

ככלל, המועמד האמריקאי רגיש מאוד לתואר שלו ונכונותו לעבור לתפקיד בעל תואר נמוך יותר או לעבור מתפקיד לתפקיד ללא קידום בתואר היא מוגבלת ביותר. בשל כך, כל מעבר שכזה צריך לעורר סימני שאלה ביחס למועמד.

**חברות מצליחות/ידועות** - נקודה נוספת שעובד אמריקאי רגיש לה היא עבודה בחברות מצליחות וידועות. בתרבות האמריקאית ההבחנה בין "winner" ל "loser" היא משמעותית ביותר וכל עובד ינסה ככל יכולתו שלא להגיע לחברה עם תדמית "לוזרית" או לעזוב אותה בהזדמנות הראשונה כדי שהתדמית ה"לוזרית" לא תדבק בו. מועמד שכל/רב הקריירה שלו הייתה בחברות לא מצליחות או לא ידועות הוא קרוב לוודאי מועמד שיכולת הבחירה שלו מוגבלת ויש להתייחס אליו בהתאם.

**Corporate Animal/Start-up Animal** – ישנו הבדל משמעותי ביותר בין מועמדים שכל הקריירה שלהם התמקדה ב "corporate America" (חברות גדולות ומבוססות) לבין מועמדים שמלאו תפקידים בחברות start up. בניגוד לישראל, שמבחינות רבות נחשבת ל start up אחד גדול, המעבר בארה"ב מחברות גדולות ומבוססות לחברות קטנות ומתחילות מלווה במשבר קשה וסיכויי ההצלחה (במיוחד בתפקידים ניהוליים ובכירים) הנם מצומצמים ביותר. הדבר נובע בעיקר בשל הקושי להסתגל לסביבת עבודה לא מובנית עם משאבים מוגבלים.

### סינון טלפוני ראשוני

סינון טלפוני מקובל מאוד בתהליך הגיוס האמריקאי (במיוחד לנוכח המרחקים הגיאוגרפיים ההופכים, במקרים רבים, ראיון פנים מול פנים למבצע מורכב). הסינון הטלפוני נמשך בין 10 ל 20 דקות והוא אמור לכלול:

- שם ותפקיד המתקשר.
- תיאור קצר של החברה והתפקיד המיועד.
- בירור נקודות טעונות הבהרה בקורות החיים של המועמד.
- בחינת מידת העניין של המועמד בתפקיד המוצע.



## Global HR & Relocation Solutions

### ראיון טלפוני/ראיון Video Conferencing

בשל המרחקים הגיאוגרפיים נהוג גם במקרים רבים לבצע ראיון ראשוני או חלק מהראיונות בתהליך באמצעות הטלפון או באמצעות Video conferencing. ראיון זה צריך להתבצע באמצעות כל הכללים של ראיון פנים-מול-פנים (ר' פרק) אך הוא איננו אמור להוות תחליף מלא של ראיונות פנים-מול-פנים. במקרה של מרחקים גיאוגרפיים נהוג לראיין את המועמד בטלפון או באמצעות Video conferencing ולאחר מכן להטיס אותו ליום ראיונות מרוכז.

### ראיון פנים-מול-פנים

**קוד לבוש** – ככלל, קוד הלבוש של המראיין והמראיין הוא פורמלי. בשיא "בועת ההיי-טק" היה מקובל בתעשיית ההיי-טק ובמרכזי ההיי-טק ( silicon valley, silicon alley, Boston, Erwin, etc.) קוד לבוש לא פורמלי בעת הראיון אך כיום הנטייה היא להקפיד שוב על קוד לבוש פורמלי. בכל מקרה, קוד לבוש פורמלי הוא נורמה שיש להקפיד עליה בעת ראיון לתפקידי מכירות, תפקידים בכירים ואזוריים שהם אינם אזורי היי-טק. במקרה של אי בהירות מקובל להנחות את המועמד ביחס לקוד הלבוש.

**המראיין האופייני** – המועמד האמריקאי מתייחס לראיון באופן מקצועי בהרבה מהמועמד הישראלי. הוא יגיע לראיון לאחר שקרא היטב את החומר המתפרסם ב web site של החברה ולאחר שביצע תהליך של תחקיר המסתמך על מקורות מידע נוספים (פרסומים ומאמרים, דו"חות מחקר רלוונטיים של אנליסטים, מידע של מתחרים ומידע ממכרים העובדים בחברה או בתעשייה הרלוונטית). על המראיין להגיע לראיון מוכן לשאלות על אסטרטגיית החברה, שוקי היעד שלה, תכניותיה העסקיות, תכניות הגידול שלה, לקוחות נוכחיים, שותפים נוכחיים ושותפים פוטנציאליים, מתחרים נוכחיים ומתחרים פוטנציאליים ותרבות החברה. נקודה נוספת המאפיינת את המועמד הטיפוסי היא רמת התקשורת שלו העומדת על רמת ליטוש גבוהה יחסית. אחת המלכודות האופייניות של מראיינים לא מנוסים היא התרשמות גבוהה ממועמד שהיטיב לפאר את כישוריו ואת הניסיון שלו כחלק מטקטיקת הראיון הטבעית שלו. על המראיין לקחת בחשבון את "מקדם הליטוש" הגבוה ולהקפיד לקבל ביסוס לכל הישג, ניסיון רלוונטי וכישורים מקצועיים.

**ראיון צוות** – ראיון בצוות איננו מקובל ובמקום זה נהוג סבב ראיונות עם כל הגורמים הרלוונטיים.

**אווירת הראיון** – יש להקפיד של אוירת ראיון פורמלית ולהימנע מסגנון בלתי-פורמלי בשלבי הראיון הראשון. יחד עם זאת, פניה בגוף ראשון מקובלת מאוד. מקובל מאוד גם להתחיל את הראיון ב small talk ולא לפתוח מיידית בשאלות ובתחקור המועמד. חשוב לגרום לתחושה של הדדיות בראיון: "אנו מעוניינים לבצע תהליך מדוקדק של due diligence ביחס אליך אך מעוניינים גם שאתה תבצע תהליך due diligence מקביל ביחס אלינו". אווירת ה fare game – חשובה מאוד למועמד ויוצרת אצלו תחושה של אמון.

**סגנון הראיון** – כחלק מסגנון התקשורת האמריקאי סגנון הראיון הוא לא ישיר יחסית והשאלות הן במקרים רבים עקיפות. טון ישיר מדי יחשב כמאיים ולא מקצועי. להלן מספר דוגמאות רלוונטיות:



## *Global HR & Relocation Solutions*

<u>Direct</u>	<u>Non-Direct</u>
What were the main cases of failure in your career?	If you had a chance to change some of your career decisions, what decisions would you change?
What are your weak points?	What do you see as your main opportunities for improvement?
What are your strong points?	What are the relevant qualities that you would bring to the job?
Were you ever been fired/laid off?	Was there a case of involuntary separation?
Do you have communication problems?	Were your communication skills ever mentioned in your performance review or in the feedback you have received from your managers?
Are you a "job hopper"?	Let discuss the reasons that led you to move from one company to another in the last 5 years.

יש להימנע גם, ככל האפשר, מסגנון שלילי בעת הראיון. סגנון התקשורת האמריקאי מבוסס על חיזוקים חיוביים הדדיים וביטויים שליליים אינם מקובלים בסגנון השיחה. להלן מספר דוגמאות בנושא:

<u>Negative Communication</u>	<u>Positive Communication</u>
It looks like you did not understand my question.	Let me please repeat my question in different words.
I disagree with your last comment.	This is a very interesting comment. However, let me try to convince you to look at the issue from a different perspective as well.
I don't understand your question.	This is an excellent question; let me make sure that I understood you correctly.

### "הנקודה הישראלית"

לרב המועמדים ישנה דעה קדומה על עבודה בחברות ישראליות ותחת מנהלים ישראלים. להלן סטריאוטיפים החיוביים והשליליים שיש למועמד על חברות ומנהלים ישראלים:



- ✓ כושר ומנהיגות טכנולוגית
- ✓ אגרסיביות ותעוזה עסקית
- ✓ מצליחנות
- ✓ מוסר עבודה גבוה, משקיענות
- ✓ נכונות "להלחם עד הכדור האחרון"



## Global HR & Relocation Solutions



- ✓ עקשנות
- ✓ Micro management
- ✓ חשדנות, אי שיתוף במידע, "keeping their cards close to the chest"
- ✓ ארוגנטיות
- ✓ יצירת "inner circle" לישראלים בלבד

### בדיקת ממליצים

עד לפני מספר שנים היה קיים קושי בבדיקת ממליצים עקב חששות מחשיפה משפטית. מעסיקים לשעבר חששו לתת המלצה שלילית ולהיתבע אחר כך על ידי המועמד (במידה ולא התקבל לתפקיד) או לתת המלצה חיובית ולהיתבע אחר כך על ידי החברה (במידה והמועמד לא הצליח בתפקידו). מאמצי חקיקה נרחבים בנושא בשנים האחרונות הבטיחו חסיון משפטי למי שהמלצתו ניתנה ללא משוא פנים (bone fide). רב הממליצים מודעים לכך ולכן יש להתייחס בחשדנות למועמד שהממליץ שלו מוכן לאשר רק את הפרטים הפורמליים של העסקתו (תקופת ההעסקה, פונקציות התפקיד וחבילת השכר) ולא מוכן לענות לשאלות על אופן ואיכות מילוי התפקיד (בדרך כלל מלמד הדבר על פרידה בנסיבות שליליות). יש גם להתייחס בחשדנות למועמד שלא "מצליח" לספק ממונים שלו מהעבר שיהיו מוכנים לשמש כממליצים. רב הממליצים מתייחסים לנושא ברצינות ובמקצועיות גבוהים ביותר ויהיו מוכנים להשקיע זמן רב בנתינת ההמלצה. בדרך כלל כשממליץ לא משיב להודעה מפורטת שהושארה בדואר הקולי שלו מבטא הדבר בעייתיות ביחסיו עם המועמד או בנסיבות בהן הופסקה העסקתו של המועמד.

### חבילת שכר

מקובל מאוד לשאול מועמדים שאלות מפורטות ביחס לחבילת השכר שלהם בשנים האחרונות והדבר מהווה אינדיקציה למהות ולבכירות התפקידים אותם מלאו. כשהמועמדות היא לתפקיד מכירות נהוג גם לשאול שאלות בנוסח "What was your W2 in the last 3 years?" (מה הייתה ההכנסה הכוללת עליה הצהרת בדו"ח המס שלך בכל אחת משלושת השנים האחרונות). מאוד לא מקובל שמועמד יסרב לענות על שאלות אלו שנחשבות כלגיטימיות ביותר.

גם המועמדים מציגים שאלות בנושא ברמת פירוט גבוהה ביותר. במיוחד אמורים הדברים בחלקי השכר המשתנים (בונוס ועמלה) בהם יבקשו המועמדים לקבל תשובה ביחס לתהליך קביעת יעדי הבונוס, מכסת המכירות המבטיחה תשלום עמלה מלא והיכולת ל – over achievement בתכנית הבונוס ו/או העמלה. גם בתחום תכנית האופציות מפיגנים המועמדים רמת ידע גבוהה ומציגים שאלות בנוסח:

- What is the total number of the outstanding and fully diluted number of shares?
- What is the level of dilution which is predicted to take place until the IPO?
- Are there plans for a split/reverse split in the number of shares before the IPO?



## Global HR & Relocation Solutions

### הנחיות משפטיות

כדי לוודא שתהליך הגיוס הינו בר הגנה משפטית יש להימנע מכל שאלה שאין לה קשר ישיר לתפקיד המוצע וליכולתו של המועמד למלא את התפקיד. להלן שורה של נושאים גלונטיים וה"מותר" וה"אסור" ביחס לכל אחד מהם:

<u>Subject</u>	<u>Acceptable Inquiries</u>	<u>Unacceptable Inquiries</u>
<b>Name</b>	"Have you ever worked for one of your previous employers under a different name?"	"Have you ever changed your name?"
<b>Address</b>	Place of Residence. Duration at place of residence.	"Do you own your place of residence?"
<b>Birthplace</b>	None	Birthplace of candidate, his parents, spouse or other relatives.
<b>Age</b>	"Are you eighteen years of age?" "If under eighteen, can you submit a work permit after we will start employ you?"	Questions which tend to identify candidates over 40 years of age.
<b>Religious</b>	None	Candidate's religious denomination or affiliation, religious services or religious holidays observed.
<b>Work hours</b>	Statement of the employer regular hours and questioning whether the candidate has any issue with them.	Questioning the candidate whether he have any personal or family consideration that will limit him from working at specific hours.
<b>Race or color</b>	None	Complexion, color of skin, or other questions directly or indirectly indicating race or color.
<b>Photograph</b>	Statement that a photograph may be required after employment	Requirement of photograph at any stage before hiring.
<b>Citizenship</b>	"If hired, would you be able to present evidence of your eligibility to be employed in the United States?" "Do you intend to remain permanently in the US? Have you the legal right to remain permanently in the US?"	"Are you a US citizen?" "When did you become a US citizen?" Requirement to provide naturalization papers.



## *Global HR & Relocation Solutions*

<b><u>Subject</u></b>	<b><u>Acceptable Inquiries</u></b>	<b><u>Unacceptable Inquiries</u></b>
<b>National Origin</b>	Language candidate reads, speaks or writes fluently	Candidate's nationality, lineage, ancestry, national origin, descent, or parentage. "How long are you a resident in the US?" "What is your mother tongue?" "How did you acquire the ability to speak in that language?"
<b>Education</b>	Academic, vocational or professional education. Schools attended.	Date last attended high school.
<b>Military Background</b>	Military experience relevant to the job.	General military experience. Type of military discharge.
<b>Character</b>	"Have you ever convicted of any crime?" If so, when, where and disposition of the case.	"Have you ever been arrested?"
<b>Relatives</b>	Names of relatives already employed by the company.	Marital status. Number of dependents. "With whom do you reside".
<b>Physical Condition</b>	"Can you safely perform the functions of the job for which you are applying?"	"Do you have any physical disabilities?" "Are you pregnant or planning to become pregnant?"



## *Global HR & Relocation Solutions*

### **Top 50 MBA Programs (Source: US News, 2012) : 'X 1901**

#1	Harvard University
#1	Stanford University
#3	University of Pennsylvania (Wharton)
#4	Massachusetts Institute of Technology (Sloan)
#4	Northwestern University (Kellogg)
#4	University of Chicago (Booth)
#7	University of California--Berkeley (Haas)
#8	Columbia University
#9	Dartmouth College (Tuck)
#10	Yale University
#11	New York University (Stern)
#12	Duke University (Fuqua)
#13	University of Michigan--Ann Arbor (Ross)
#13	University of Virginia (Darden)
#15	University of California--Los Angeles (Anderson)
#16	Cornell University (Johnson)
#17	University of Texas--Austin (McCombs)
#18	Carnegie Mellon University (Tepper)
#19	Emory University (Goizueta)
#19	University of North Carolina--Chapel Hill (Kenan-Flagler)
#21	University of Southern California (Marshall)
#22	Washington University in St. Louis (Olin)
#23	Indiana University--Bloomington (Kelley)
#24	Georgetown University (McDonough)
#25	Ohio State University (Fisher)
#25	Rice University (Jones)
#25	University of Notre Dame (Mendoza)
#25	University of Wisconsin--Madison
#25	Vanderbilt University (Owen)
#30	Arizona State University (Carey)
#30	University of Minnesota--Twin Cities (Carlson)
#32	Georgia Institute of Technology
#32	Texas A&M University--College Station (Mays)
#34	Brigham Young University (Marriott)
#35	University of Washington (Foster)
#36	University of California--Davis
#37	Boston College (Carroll)
#37	Boston University
#37	University of Illinois--Urbana-Champaign
#37	University of Rochester (Simon)
#37	University of Texas--Dallas
#42	Purdue University--West Lafayette (Krannert)
#43	Tulane University (Freeman)
#44	Michigan State University (Broad)
#44	Pennsylvania State University--University Park (Smeal)
#44	University of Florida (Hough)
#44	University of Maryland--College Park (Smith)
#44	Wake Forest University (Babcock)
#49	University of California--Irvine (Merage)
#49	University of Iowa (Tippie)