

# ראיון אישי ככלי מיון

ענת בן-סימון  
ברוך נבו

תוכן עניינים

הקדמה

חלק א': סקירת ספרות המחקר

חלק ב': המלצות ליישום - מדריך למראיין

רשימת מקורות

## ה ק ד מ ה

ראיון אישי הוא ללא ספק אמצעי המיון העתיק ביותר והנפוץ ביותר. בכל תחומי התעסוקה, בכל רמות התעסוקה, בכל סוגי המפעלים והמוסדות, משתמשים בו בהיקף רחב לשם ברירה ושיבוץ של עובדים חדשים וקידום של עובדים ותיקים.

כמה ממאפייניו מעניקים לו אטרקטיביות רבה בעיניהם של מנהלי כוח-אדם:

- נוחות מיהלית: ראיון אישי הוא שיטה שקל להפעיל מבחינת זמן ומקום; היא גמישה ואיננה מחייבת (כביכול) הכנות מיוחדות.
- כדאיות כלכלית: כאשר מדובר במספר קטן של מועמדים (או בפריסה של מספר גדול יותר), זוהי טכניקת מיון זולה.
- תקפות נראית: הראיון נותן למראיין תחושה של היכרות קרובה עם המועמד באשר לתכונות מסוימות (למשל, קשרים בין-אישיים). הראיון הוא שיטת ההערכה הישירה ביותר. כאשר המראיין הוא האדם העתיד להיות הממונה הישיר של העובד החדש, משמש הראיון הזדמנות מובנת מאליה לבדיקת ה"כימיה" האישית בין השניים.
- רב-תכליתיות: מראיינים רבים משתמשים בראיון לא רק ככלי מיון: הם מבררים במהלכו נתונים ביוגרפיים על המרואיין שחסרו להם במסמכים, הם מספרים למרואיין על התפקיד ועונים לשאלותיו בהקשר זה. הם מנהלים משא-ומתן לחתימה על הסכם ולעתים אף "תוקעים כף" בסיום הראיון.

לעומת אנשי השדה, הרי שחוקרים מתחומים שונים של מדעי החברה טרחו - ואף הצליחו - להראות כי כנגד יתרונות "קומונסנסיים" אלה, יש לו לראיון האישי, חסרונות רציניים. בעיקר, אין הוא כלי סטנדרטי וההערכה המתבצעת אינה אובייקטיבית.

המתקר המדעי בחמישים השנים האחרונות חשף שורה של נקודות תורפה בכלי הנדון, אך גם הצביע על דרכים לשפור.

חיבור זה מתחלק לשני חלקים בעלי אופי שונה במקצת זה מזה:

- סקירת המתקרים אשר עסקו בראיון האישי על שיטותיהם, ממציאהם ומסקנותיהם;
  - מעין "מדריך למשתמש", המיועד להנחות מראיינים ומקבלי החלטות מיון בקשר לכללים הבסיסיים של תהליך הראיון.
- כל אחד מהחלקים יוצג במסמך נפרד וזאת מסיבות טכניות וענייניות.

הראיון האישי ככלי מיון: סקירת ספרות המחקר

תוכן

1. התפתחות היסטורית
  - 1.1 סקירת וגנר
  - 1.2-3 סקירת מייפלד וסקירת אולריך וטרמבו
  - 1.4 סקירת שמיט
  - 1.5 סקירת ארווי וקמפיון
2. חלוקת מחקרי הראיון לפי סוגים
  - 2.1 סיווג לפי הגישה הבסיסית
  - 2.2 סיווג לפי המתודה המחקרית
  - 2.3 סיווג לפי תוכן
3. מהימנות ותקפות
  - 3.1 כללי
  - 3.2 סיכום מחקרים אמפיריים
  - 3.3 מסקנות עיקריות מן הממצאים
4. גורמים המשפיעים על הערכות מראיינים
  - משתני ראיון
    - 4.1 אפקט הקונטרסט
    - 4.2 רושם ראשוני
    - 4.3 אופי המידע
  - משתני מרואיין
    - 4.4 הופעה חיצונית
    - 4.5 השפעת מין, גזע ונכות
    - 4.6 התנהגות לא-מילולית
  - משתני מראיין
    - 4.7 דמיון בין המראיין למרואיין
    - 4.8 משתני מראיין
    - 4.9 הרמה המקצועית של המראיינים
    - 4.10 סיכום: מודל הראיון

5. אסטרטגיות בניהול ראיון

- 5.1 ראיון מובנה לעומת ראיון פתוח
- 5.2 מראיין יחיד - חבר מראיינים
- 5.3 חשיפה למידע מוקדם
- 5.4 מימד הזמן
- 5.5 רישום בעת הראיון

6. תכונות מועדפות לריאיון

7. היפוך כיוון המיקרוסקופ: המרואיין כמקבל החלטות

מ ס ק נ ו ת

רשימה ביבליוגרפית

## סקירת ספרות המחקר

### 1. התפתחות היסטורית

מאז 1949 התפרסמו חמש סקירות מקיפות על ראיון המיון. עיון בסקירות אלו מצביע על תהליך ההתפתחות ועל כיווני המחקר בחמישים השנים האחרונות. נסקור אותן בקצרה כדי ללמוד על תהליכים אלה.

#### 1.1 סקירת וגנר (Wagner, 1949)

סקירה זו, שהתפרסמה ב-1949, הקיפה למעלה ממאה מאמרים, רובם מן השנים 1935-1948. וגנר התמקד בסקירתו בכמה נושאים שהפכו מאז לקלאסיים בחקר הראיון: מהימנות בין מעריכים, תקפות, זיהוי תכונות המתאימות (יותר מן האחרות) להיות מוערכות באמצעות ראיון, השוואת ראיון מובנה לראיון בלתי-מובנה, שילוב ממצאי הראיון בממצאים ממכשירי מיון אחרים. סקירה ראשונה זו היא בגדר מאמר "פותח" יותר מאשר מאמר "מסכם", מאמר שהציב סימני שאלה והתווה כיווני מחקר לעתיד.

#### 1.2-3 סקירת מייפילד (Mayfield, 1964); סקירת אולריך וטרמבו

(Ulrich & Trumbu, 1965)

את סקירתם אפשר לסכם בנקודות הללו:

- ראיון מובנה, המוסר בצורה שלמה יותר ועקבית יותר את סולם התוכן הרלוונטי; מניב הערכות מראיינים מהימנות יותר מאשר ראיון בלתי-מובנה.
- ככלל, תקפות החיזוי של ראיונות אישיים היא נמוכה. התרומה השולית של ראיון אישי, מעבר לכוח החיזוי של מבחנים פסיכולוגים נמוכה עוד יותר.
- התכונות שמתאים ביותר להעריכן בראיון הן כשרים חברתיים (יחסי אנוש), מוטיבציה, אינטליגנציה כללית וכושר ביטוי.
- כמה משתנים משפיעים על תוצאות הראיון (הדירוגים) מבלי שהיתה כוונה שאמנם ישפיעו:
- ניסוח שאלות הראיון וסדרן
- עמדותיו האישיות של המראיין
- רושם ראשוני הנוצר בתחילת הראיון והקובע את המשכו

מייפילד ניסה להרחיק בסיכום סקירתו אל מעבר לשאלות הפשוטות יחסית של מהימנות ותקפות. הוא הגיע למסקנה כי יש לבדוק לא רק את התוצאות, אלא גם את התהליך גופו. שיטת המחקר שהמליץ עליה נקראה השיטה המיקרואנליטית, והיא הפכה לדומיננטית בשנות ה-70.

#### 1.4 סקירת שמיט (Schmitt, 1976)

במחקרים של סוף שנות ה-60 ותחילת ה-70' (ובסקירתו של שמיט) באה כבר לידי ביטוי תפיסת הראיון כתהליך של קבלת החלטות שיש לחקור אותו באמצעות "מיקרוסקופ", היינו - בטכניקות מיקרואנליטיות.

בסקירה זו מודגשים בפעם הראשונה "משתני מראיין", כלומר תכונות ועמדות שמביא איתו המראיין אל הראיון והשפעתן על ההערכה.

הסקירה עסקה בעיקר במשתנים אלה ובהשפעתם על תוצאות הראיון:

- טבע המידע שמספק המראיין: שלילי/חיובי
- מיקום המידע על רצף משך הראיון: התחלה/אמצע/סיום
- העברת מסרים בלתי-מילוליים וקליטתם
- אפקט הקונטרסט (שיפוט המראיין תוך השוואה לא-מודעת לקודמיו)
- משתני מראיין, סטריאוטיפים שיש לו, דמיון בינו ובין המראיין בנתונים כגון מין, גיל, רקע אתני.

על-סמך תוצאות המחקרים שסקר, הרכיב שמיט מודל תיאורטי, המבחיר את השפעות המשתנים השונים זה על זה ועל תוצאות הראיון.

המודל של שמיט שימש מקור השראה לדיאגרמה שלנו.

בהקשר לתהליך קבלת ההחלטות מציין שמיט שתורת המחקר לזיהוי השגיאות האנושיות הנפוצות בראיון תשובה, אך אין בה די מצוות "עשה", כלומר, חסרים בה כללים להפעלת ראיון מיון.

סיכומיו של שמיט לגבי מהימנות הראיון ותקפותו אינם מעודדים יותר מאלו של קודמיו, אך שמיט אופטימי יותר לגבי סיכויי המחקר להגיע לטכניקות שישפרו הן את המהימנות הן את התקפות.

#### 1.5 סקירת ארווי וקמפיון (Arvey & Campion, 1982)

סקירה זו, שהיא האחרונה עד היום, הוקדשה בעיקר למחקרים שהתפרמו בשנים 1976-1981. בדרך כלל מועלים בה הנושאים ה"קלאסיים" מהימנות ותקפות, מתודולוגיה, הדרכת מראינים, התנהגות לא-מילולית ומשתני מראיין.

בסיכום מציינים המחברים, כי המגמות החדשות בחקר ראיון המיון הן הטיה תרבותית, שימת דגש חזק יותר על התנהגות לא-מילולית, העמדת המראיין במוקד ההתעניינות (תפיסת המראיין את המראיין ואת מצב הראיון והדימוי העצמי של המראיין).

המחברים מעריכים כי מתודות המחקר השתפרו ונעשו מתוחכמות יותר ופרטיקולריות יותר. הם ממליצים שבשנות ה-80 יושם דגש רב יותר על מודלים של ייחוס (attribution models) ועל מודלים של יצירת רושם (impression formation).

גם ב-1982 מוחזק הראיון על פי עדותם של ארווי וקמפיון כשיטת המיון הנפוצה ביותר. אף הם סבורים כי נפיצות זו אינה עומדת ביחס מתאים לממצאים מן השטח.

## 2. חלוקת מחקרי הראיון לפי סוגים

ביובל השנים האחרון התפרסמו כאלף מאמרים בנושא ראיון המיון. אפשר "לעשות קצת סדר" במגוון עצום זה, על ידי סיווג המאמרים לכמה מימדים:

### 2.1 סיווג לפי גישה בסיסית: מחקרים אמפיריים - מאמרים תיאורטיים

רבים מן הפרסומים נושאים אופי עיוני-ספקולטיבי ואחרים הם סיכומים של ניסיון שהצטבר אצל המחברים בהפעלת מכשיר הראיון במצבי מיון. בשני הסוגים מדובר במאמרים תיאורטיים. לעומתם קיימים הדיווחים האמפיריים המתבססים על נתונים סטטיסטיים, על בדיקות במעבדה וכיוצא באלה.

### 2.2 סיווג לפי המתודה: מחקרי שונות נתונה- מחקרי שונות מבוקרת -

#### מחקרים מיקרואנליטיים

מערך המחקר השכיח ביותר בחקר הראיון הוא המערך הקורלטיבי, שבו נבדקים קשרים נתונים בין משתני ראיון לבין עצמם וקשרים בין ראיון לבין משתנים חיצוניים. חטרונה של המתודה העוקבת אחרי שונות נתונה היא העדר שליטה על איכות המשתנים או על רמת המשתנים העומדים לבדיקה.

החל מאמצע שנות ה-60 גדל בהתמדה חלקו של המחקר המבוקר, ונעשה בו מאמץ לבדד משתנה מוגדר העומד לבדיקה. על-מנת להגיע לשליטה ובקרה טובים ולסלק השפעות לא-רלוונטיות, רצוי להעביר את הראיון אל המעבדה.

הקצנה של שליטה ומיקוד ניתן לראות בשיטה המיקרואנליטית. מחקרים הנוקטים שיטה זו עוסקים במשתנים מצומצמים ביותר: הופעת מונחים מסוימים בתמליל הראיון, השפעת החיך של המראיין על הערכת המראיין, שכיחות תנועות גוף אצל המראיין במהלך הראיון וכיוצא בהם. השיטה המיקרואנליטית מתבססת לא פעם על טכנולוגיה של סימולציות ויש לה יתרונות רבים. למרות זאת, קמו לה בשנים האחרונות מבקרים. הם טוענים, כי ממצאים שהינם הנכונים בתנאי סימולציה ובידוד, אינם ברי-הכללה לראיונות טבעיים (Gorman et al., 1978; Okanes & Tchirgi, 1978).

### 2.3 סיווג לפי תוכן המחקר

תחומי המחקר הנפוצים ביותר על פי תוכנם הם: מהימנות (בין מעריכים), תקפות, השוואה עם כלי מיון אחרים, הבניית הראיון, טכניקות ואסטרטגיות של ראיון, משתני מראיין, טעויות מראיין, רמזי התנהגות בלתי-מילולית.



3.1 כ ל י

מאחר ותפקידו המרכזי של הראיון הוא חיזוי הצלחה בתפקיד, ניתן לראות בתקפותו את הקריטריון המרכזי לבדיקת יעילותו של הכלי. אם נזכור, כי מהימנות היא תנאי הכרחי (אם גם לא מספיק) להשגת תקפות גבוהה, נוכל לראות גם במהימנות מאפיין חשוב ליעילותו של הראיון ככלי מיון.

מפאת חשיבותם של הפרמטרים של מהימנות הראיון ותקפותו, הקדישו החוקרים מאמץ רב לבדיקתם. מבחר מחקרים בנושא זה מפורט בלוח 2.

סקירתו של וגנר (Wagner, 1949) היתה הראשונה שהציגה תמונת מצב על מדדי מהימנות ותקפות של ראיון המיון. הרושם שהצטייר שם היה, כי מרבית המשתנים הרלוונטיים למיון נמדדים בדיוק רב יותר על ידי מבחנים. בעקבות ממצאים אלה, הלכה וגברה המודעות לצורך בבדיקה, פיקוח ושיפור מהימנות הראיון ותקפותו.

גם סקירותיהם של מייפילד (Mayfield, 1964) ושל אולריך וטרמבו (Ulrich & Trumbo, 1965) חזרו והדגישו את המהימנות הלקויה של ראיון המיון. עם זאת, הממצאים לא היו חד-משמעיים. הבדלים מהותיים בין מקדמי מהימנות ותקפות שהתקבלו ממחקרים שונים, הצביעו על כך שבתנאים מסוימים אפשר להשתמש באופן יעיל בראיון ככלי מיון. ברם, לחוקרים לא היה ברור כיצד.

תשובה חלקית לשאלה זו התקבלה בעשור המחקר הבא. כאמור, המחקר בשנים 1965-1976 היה בעל אוריינטציה אמפירית מיקרואנליטית. באופן מעשי כווננו רוב מאמצי המחקר לאיתור משתנים המשפיעים באופן ישיר על מדדי המהימנות והתקפות. את המשתנים הללו ניתן לחלק לשתי קטגוריות איכותיות. הקטגוריה הראשונה כוללת איתור תכונות או כישורים, הניתנים להערכה מהימנה יותר (מתכונות אחרות) והעשויים על-כן לשמש כחזאים תקפים במיון. עם אלו נמנים אינטליגנציה, מוטיבציה, מקצועיות, יחסי-אנוש, יציבות והסתגלות בהווה. (Woodworth, 1957; Mayfield, 1964; Ulrich & Trumbo, 1965; Hakel & Dunnette, 1970; Hakel & Schuh, 1971; Schmitt, 1976).

הקטגוריה השנייה כוללת משתנים הקשורים לתהליך קבלת ההחלטות של המראיין, לרבות, טעויות מדידה נפוצות. על אלה נמנים אפקט הקונטרסט, מיקום המידע בראיון, אופי המידע, הטיות על רקע מיון, גזע ונכות, אפקטים של הופעה חיצונית ומשתנים בלתי-מילוליים. דיון ממצה בנושא זה ניתן למצוא אצל שמיט (Schmitt, 1976) וכן בהמשך סקירה זו.

המפנה הבא ביעול הראיון ככלי מיון חל בשנים 1975-1985. השיפורים בעשור זה במדדי מהימנותו ותקפותו של ראיון המיון נעוצים בעיקר בגורמים הבאים:

- שימוש הולך וגובר בראיון מובנה, המבוסס על ניתוח תפקיד (Heneman, 1975; Lathan et al., 1980; Grove, 1981).
- פיתוח טכניקות ראיון חדשות (Vance et al., 1978; Lathan et al., 1980).
- הגברת המודעות להכשרת והדרכת מראיינים. (Arvey & Campion, 1982; Schuh; 1981; Mayfields et al., 1980; Lathan et al., 1975).

### 3.2 סיכום מחקרים אמפיריים בנושאי מהימנות ותקפות

לוח מספר 1 מציג את המחקרים העיקריים בנושאים אלה משנת 1950. מתודולוגיית המחקר של מרבית המחקרים המצוטטים לעיל מבוססת על הגדרת מספר מימדי ראיון מרכזיים, יחד עם ציון הערכה סופי והשוואת ההערכות המתקבלות על מימדים אלה בין מראיינים או מעריכים שונים (מהימנות) והשוואתם לקריטריון חיצוני כלשהו, המבוסס על משתנים כגון הערכות תקופתיות של תפקוד, קידום ונשירה (תקפות).

### 3.3 המסקנות העיקריות מן הממצאים:

- המהימנות ותקפות הניבוי המתקבלים בראיון מובנה, גבוהים כמעט תמיד מן המהימנות והתקפות המתקבלים בראיון בלתי-מובנה.
- מיצוע הערכות של קבוצת מראיינים מביא בדרך כלל להערכות מהימנות גבוהות יותר מאלו המתקבלות ממראיין בודד.
- קיימת יתר הסכמה בין מראיינים על סולמות בעלי אופי עובדתי מאשר על סולמות בעלי אופי הסקתי.
- תכונות מסוימות ניתנות להערכה מדויקת יותר מתכונות אחרות. בכל מקרה יש לספק הגדרה ברורה מספיק של סולמות ההערכה, דהיינו, מה נדרש המראיין להעריך.
- הראיון אפקטיבי יותר בהבחנה גסה בין מועמדים ופחות בניבוי מדויק של הצלחה.
- מראיינים בעלי השכלה גבוהה אפקטיבים יותר בעבודה עם מראיינים בעלי רקע דומה.
- השיפה למידע רב על המראיין לפני, הראיון עלולה לפגוע במהימנות ההערכה.
- שימוש בהתנהגויות הקשורות ישירות לתפקיד ו/או ניתוח תפקיד כבסיס לבניית מודל לראיון, עשויים לתרום לשיפור מהימנות הראיון ותקפותו.
- ככל שלמראיין יש מידע רב יותר על התפקיד שעומדים לאישו, כן טובה יותר המהימנות המושגת בראיון.
- הכשרה הולמת של מראיינים באבחון תכונות או כישורים מיוחדים העומדים לבדיקה עשויה לתרום לדיוק ההערכה.
- מתוך המסקנות המפורטות לעיל ניתן לגזור בנקל המלצות לתכנון נכון של ראיון. כך אמנם נעשה בחלק השני של עבודה זו.

לוח מס' 1: טבלת ריכוז מאמרים שעסקו בבדיקות תמפות ומחממות של ראיון המיון

מחברים	מדינות	תוקף	תחום מיון (קריטריון)	הערות
Wagner (1949)	$r(\text{md}) = .57$ 23-.97-94	$r(\text{md}) = .27$ .09-.94	מגוון רחב של מצבי מיון ומטרות מיון	טווח המחממות מבוסס על 22 דיווחים. טווח התמפות מבוסס על 174 דיווחים.
Grant & Bray (1969)	$r(\text{md}) = .82$ בווגרי קולג' $r(\text{md}) = .72$ לא בווגרי קולג'	$r(\text{md}) = .22$ בווגרי קולג' $r(\text{md}) = .40$ לא בווגרי קולג'	תמפדים ניהוליים $n(\pi) = n(\nu) = 348$	מראיינים: מסיכולוגים, ההערכה הסובייקטית ניתנה ע"י 2 מעריכים שונים ממראייני על סמך דו"ח ראיון. זמן: 2-1 שעות. סוג ראיון: ראיון מובנה למחצה מבוסס על קווים מנחים. ההערכה ניתנה על 18 מימדים. קדמה לראיון: שיחה למידע עשיר על המראייני. קריטריון התיקוף: קידום בשכר.
Carlson et al. (1971)	1. $r(\text{md}) = .62$ (.07-.82) 2. $r(\text{md}) = .33$ (-.21-.67)		סוכני ביטוח $n(\text{ee}) = 1$ $n(\text{er}) = 42$	מראיינים: מנהלים בכירים. זמן: 3-5 שעות. סוג הראיון: ראיון מובנה מבוסס על "מדריך למראייני". הראיון הוקלט וצולם ולאחר מכן הוצג בפני קבוצה של 54 מנהלים. ההערכה ניתנה על: 1. 31 מימדים תאורטיים. 2. 28 מימדים התנהגותיים אשר שימשו כחזאים.
Halpel (1971)	$r(\text{md}) = .32$ (.16-.36)		אחיות $n(\pi) = 54$	מראיינים: צוות בו 9 מראיינים. זמן: 15 דקות. סוג הראיון: ראיון מובנה למחצה מבוסס על 9 שאלות פתוחות + שאלות הבהרה. ההערכה ניתנה על 6 מימדים כאשר הציון נעשה ע"פ קטגוריות תשובה התנהגותיות מוגדרות מראש.
Heneman et al. (1975)	$r(\text{md}) = .075$ (.00-.14) מראיינים: עושים $r(\text{md}) = .015$ (-.13-.12) מראיינים: סטודנטים	$r(\text{md}) = .075$ (.00-.14) מראיינים: עושים $r(\text{md}) = .015$ (-.13-.12) מראיינים: סטודנטים	עובדים סוציאליים $n(\text{ee}) = 6$  $n(\text{er}) = 90$	מראיינים: עובדים סוציאליים וסטודנטים בקורס מנהל, ראיון צוות, 3 איש. זמן: 30-40 דקות. סוג הראיון: הראיון מובנה לחלוטין. בחציו הראשון מבוסס על ניתוח תפקיד. בחציו השני היה הראיון פתוח. קריטריון התיקוף: הערכות ממונים ישירים שניתנו על 7 מימדים המשקפים הצלחה בתפקיד אשר פותחו על סמך ניתוח תפקיד. הערות: המחקר בחו הבדליים בתוקף ניבוי שבני מצבים קוטביים על 3 מימדים: השיפה למידע מוקדם, רמת הבנייה וסדר המראיינים. דיווח לחלו הוא מעבר למצבי הראיון.
Landy (1976)	$r(\text{md}) = .94$ (.80-.98)	$r(\text{md}) = .16$  $r(\text{md}) = .20$ (תיקון עבור קיצוץ תחום)	שוטרים זוטרים $n(\pi) = 399$ $n(\nu) = 150$	מראיינים: צוות בו 3 איש, 2 חברי הנהלה וקצין בכיר. זמן: 45 דקות. סוג הראיון: ראיון מובנה מבוסס על 9 מימדים שיומקבלו מניתוח תפקיד. קריטריון התיקוף: הערכות ממונים שניתנו על 8 מימדים השעוגגים בקטגוריות התנהגותיות.

מכתרים	מתימנות	תוקף	תחום מיון (פריטוריון)	חברות
Amatey (1977)	$r = .90$ הערכה סובייקטיבית	$r = .35$ $r = .66$ (תיקון עיבור קייאצ'י תחום)	"שירות המדינה" (בריטניה) $n(v) = 301$	מראיינים: מקיזים בכירים (ראיון צוות). סוג הראיון: ראיון מיון שחמשים 30 שנה קודם לשנת המחקר. קריטריון-התיקון: קיזום בדרגה לאתר שירות בו 30 שנה ב"שירות המדינה".
Reynolds (1979)	$r = .81$ (הערכות מימדיים)		קייני מטסרת משרות האזרחי $n(z) = 67$	מראיינים: צוות בו 3 איש הכולל מקיזים בכירים. "באשר המדינה", אחד מהם מקיז ב'המפקדי מטסרת'. זמן: 30 דקות. סוג הראיון: ראיון מובנה למטח מבוסס על 4 שאלות ממונות ומקבוצת שאלות המבחן. הערכת נעשית על 7 מימדים שעומתו על סמך ניתוח תפקיד. ציון התעריכה מבוסס על מידול הערכות 3 המראיינים על כל אחד מהמדידים.
Latham et al. (1980)	$r(md) = .76$	I ק ר מ $r = .46$ II ק ר מ $r = .30$ III ק ר מ	פועלי מנסרה $n(z) = 49$ מזכרנים $n(z) = 63$ פועלי מנסרה $n(z) = 56$ $n(v) = 181$	מראיינים: מעונינים ישירים. צוות בו 3 איש או יותר. זמן: עד 60 דקות. סוג הראיון: ראיון מובנה לתלוטיו מבוסס על "שאלון ארועים קריטיים" הבנוי מסדרה של שאלות "מצביות" וברובן סטנדרטיות השוואתיות מוגדרות מראש. השאלון נבנה על סמך ניתוח תפקיד וכלל 17 שאלות לכיועלי מנסרה, 10 שאלות למזלנגים ו-10 שאלות קריטייות חיקון: הערכות סובייקטיביות ישירות שניתנו על 9 מימדים התנהגותיים לכיועלי מנסרה ו-4 למזלנגים. במכתרים I ו-II חושב תוקף מקביל. במכתר III חושב תוקף חיצוני.
Grove (1981)	$r(md) = .70$ (.66 - .72)		עובדי פס ייצור $n(z) = 181$	מראיינים: מנהלי כח אדם ומנהלי עבודה. סוג הראיון: 2 ראיונות עוקבים, הראשון נערך על ידי מנהל עבודה. שני הראיונות מתבססים על מידע מקודם. הראיון הוא מובנה, מבוסס על 5 מימדים שמתמבלו מערך ניתוח גורמים שנושע קודם לכן בעמדות ניהול תפקיד. הערכת ניתנה בנפרד על ידי כל מראייני חרד שמוש במטריית העובדה התנהגותית, הערכת הסובייקטיבית התעריכה בעמדות דיון בין שני המראיינים.
Zedek et al. (1983)		$r = .01$ 6 שבועות $r = .05$ 12 שבועות	נשים בתפקידים פיקודיים "ששר" המגנה האמריקאי	מראיינים: מפקדות. סוג הראיון: ראיון מובנה מבוסס על 9 מימדים שמתמבלו מערך ניתוח תפקיד וכוללים סטנדרטיות השוואתיות. קריטריון תיקון: תעריכה בקודם מפקדות כפי שהוערכה על ידי מדידי הקודם על 19 מימדים (9 מפוריית + 10 נוספים). הערכת ניתנה לאתר 6 שבועות ולאחר 12 שבועות ממתימת הקודם.

הערות	תחום מיון (קריטריון)	תוקף	מהימנות	מחברים
מראיינים: צוות בן 3 איש כולל אנשי מנהלה ומנהלי עבודה. סוג הראיון: ראיון מובנה מבוסס על "שאלון ארועים קריטיים" כולל 20 שאלות מצביות המעוגנות בקטגוריות חשונה התנהגותיות. קריטריון התיקוף: הערכות ממונים ישירים והערכות קולגים שניתנו על 9 מימדים למחקר I ו-5 מימדים למחקר II המשקפים התנהגויות ניצפות. הערות: בעקבות מדד התיקוף הנמוך שהתקבל במחקר II נערך מחקר חוזר.	נשים בתפקידים מקצועיות $n(\nu)=29$ $n(\pi)$	I מחקר I $r=.39$ (ממונים) $r=.42$ (עמיתים) II מחקר II $r=.14$ $r=.40$ (הערכה חוזרת)	$r(md)=.81$	Latham & Sarrri (1984)
מראיינים: צוות בן 3 איש הכולל קצינים וותיקים. סוג הראיון: ראיון מובנה למחצה סביב מבוסס על 8 מימדים (6 תאוריים, 2 אובייקטיביים).	שוטרים זוטרים $n(\pi)=279$ $n(\nu)$		$r(md)=.82$ (גברים) $r(md)=.82$	James et al. (1984)

$n(ee)$  מספר מראיינים  
 $n(ez)$  מספר מראיינים

$n(\pi)$  - גודל המידגם אשר שימש במסל לחישוב המהימנות  
 $n(\nu)$  - גודל המידגם אשר שימש במסל לחישוב התקפות

#### 4. גורמים המשפיעים על הערכות מראיינים

בפרק זה נסקור את הגורמים השונים שנמצאו משפיעים על ההערכות שמעריכים המראיינים את המרואייין עם סיום הראיון. כללית ניתן לחלקם למשתני ראיון, משתני מרואיין ומשתני מראייין.

##### משתני ראיון

#### 4.1 אפקט קונטרסט

אפקט זה מתייחס לתופעה, שכמה וכמה חוקים חזרו ואישרוה, שהדירוג שמרואיין מקבל מושפע מרמתם של המועמדים שרואיינו לפניו. הדבר מתבטא בהערכת-יתר של מרואיין אשר קדמו לו מרואיינים חלשים ובהערכת-חסר של מרואיין שקודמיו היו מרואיינים מצטיינים. (Carlson, 1968; Carlson et al., 1971; Hekel et al., 1970; Wexley et al., 1972; Kopelman, 1975; Schuh, 1978; Rowe, 1967). נראה כי אצל מראיינים מנוסים ובמיוחד אצל כאלה שעברו הכשרה בתחום זה, מתמתן האפקט במידה ניכרת (Lathan et al., 1975).

#### 4.2 רושם ראשוני

כמו באפקט הקודם, גם כאן מדובר בתכונת מראיינים נפוצה. היא נובעת מנטיית המראייין לגבש לעצמו דיעה על המרואיין בשלב מוקדם מאוד של הראיון ולנצל את המשך הראיון לאיסוף עדות תומכת בעמדותו זו. תהליך זה הוא במידה רבה בלתי מודע בעקבות הרושם הראשוני, מידע המתקבל מן המרואיין בתחילת הראיון משמעותי יותר להחלטת המראייין מאשר מידע זה עצמו, המתקבל בשלב מתקדם של הראיון (Farr, 1973; Peers & Terborg, 1975).

חוקרים אחדים אף הראו, כי ההיצמדות לרושם הראשוני נמשכת גם כאשר המידע המצטבר והולך בהמשך הראיון סותר את הרושם הזה (Snyder & Swann, 1978). הספרות המקצועית מתייחסת לאפקט הרושם הראשוני כאל שגיאת מראייין. עמדתנו שונה במקצת. נראה לנו כי התבססות על רושם ראשוני אינה פסולה כשלעצמה, אם הצלחה בתפקיד שלגביו מתבצע המיון מחייבת רושם ראשוני טוב. במקרה כזה, השגיאה תגביר את התקפות. הבעיה היא, כמובן, שמרבית התפקידים אינם כאלה.

#### 4.3 אופי המידע

מרבית המחקרים מצביעים על כך שלמידע בעל אופי שלילי יש השפעה חזקה יותר (על המראייין) מאשר למידע חיובי. ברוב המקרים שאובחן בהם שינוי בהערכת המראייין את המרואיין תוך כדי מהלך הראיון, היה זה שינוי לרעה. (Springbett, 1958; Bolster & Springbett, 1961; Webster, 1964). נראה כי המשקל הניתן למידע חיובי אשר מתוסף במהלך הראיון הוא נמוך מדי (Hollman, 1972).

ובסטר מצא, כי הדימוי של מועמד שלישי מוגדר אצל מראיינים בצורה מגובשת יותר מאשר דימוי של מועמד חיובי. האחרון הוא הרבה יותר דיפוזי (Webster, 1964). ייתכן שהדבר קשור בטיב המשוב שמקבל מעביד רגיל על עובדיו: כישלונותיהם מגיעים לידיעתו מהר יותר ובעוצמה רבה יותר מאשר הצלחותיהם. (תופעה זו מכתיבה למראיין המתוחכם טקטיקה מעניינת: כדאי לו לשמור על "פרופיל נמוך" בעת הראיון, להימנע מטעויות גסות ומחשיפת-יתר ואל לו להסתכן בניסיונות נועזים מדי להרשים את המראיינים...).

### משתני מראיין

מחקרים אחדים בדקו את האפקט שיש להופעה החיצונית של המראיין על הערכת המראיינים. בניסוי מעבדה שהתבסס על תמונות, נמצא, שהופעה נאה מטה לחיוב את הערכת המועמד (Carlson et al., 1971). ממצא זה אושר באופן כללי גם על פי ממצאי שדה (Keenan, 1977; Cann et al., 1981).

נמצא שאטרקטיביות חיצונית אצל מועמדות, בניגוד למועמדים, אינה משפיעה על מראיינים, אלא אם כן התפקיד שבו מדובר הוא נשי בטבעו (Ferris & Gilmore, 1977). באחד המחקרים נבדקו השפעות הלבוש על החלטות קבלה בראיון למשרות ניהוליות. המועמדות היו נשים בלבד והממצאים הצביעו על כך שהמראיינים מעניקים ציונים גבוהים יותר למראיינות שהתלבשו בסגנון גברי (Forsythe et al., 1985). גם בסעיף זה אנו מסתייגים מן הכינוי "הטיה" או "שגיאת" מראיין, וסוברים שקיימים תפקידים שלהופעה החיצונית יש בהם השפעה מכרעת מבחינת ההצלחה. לגבי תפקידים אלה, אפקט הרושם החיצוני נחשב כתואם.

## 4.5 השפעת מין, גזע או נכות של המראיין על דירוגו

### 4.5.1 מין

בסקירה משנת 1979 מסוכמים 17 מאמרים שהקרו את השפעת מין המראיין על הערכות המראיין, ונמצא שבאופן עקבי למדי, נשים מקבלות דירוגים נמוכים יותר, גם כאשר הישגיהן במבחנים פסיכולוגיים השתוו לאלה של הגברים (Arvey, 1979).

מחקרים מאוחרים יותר הראו, כי מידת הנטייה להעדיף גברים מותנית במספר גורמים מתווכים, ובהם, למשל, רמת הסמכותיות של המראיין (Simas & McCarrey, 1979), היחס המספרי גברים:נשים בקרב אוכלוסיות המועמדים (Heilman, 1980), סוג התפקיד (Parsons, 1984).

### 4.5.2 גזע

באותה הסקירה (Arvey, 1979) מסכם המחבר מאמרים אחדים שעסקו באפקט של גזע המראיין, וקובע כי לא נמצאה הטיה עקבית נגד מראיינים שחורים. מחקרים מאוחרים יותר (Parsons, 1984; Mulins, 1982) הניבו תוצאות מנוגדות.

### 4.5.3 נכות

מחקרים אחדים חזרו והדגישו את הנטייה הרווחת אצל מראיינים להנמיך בהערכות של מראיינים מוגבלים פיסית. תכונה חריגה מכלל זה היא "מוטיבציה" שבה זוכים מראיינים אלה לציונים שווים או גבוהים מציוניהם של מראיינים בריאים (Arvey, 1979; Snyder et al., 1979; Stone & Sawatzki, 1980; Rose, 1980).

### 4.6 התנהגות בלתי-מילולית

השפעת ההתנהגות הבלתי-מילולית של המראיין על המראיין זכתה בעשור האחרון להתעניינות מיוחדת של החוקרים. על המשתנים הבלתי-מילוליים בהקשר של ראיון נמנים מגע-עין, הבעות פנים, תנועות ידיים, תנועות גוף, קצב דיבור, רמת הקול, נינוחות, לבוש ועוד.

חוקרים אחדים עסקו במשתנה "מגע-עין", כלומר המידה שבה המראיין מישיר מבטו אל המראיין (Imada & Hakel, 1977; Exline, 1971; Elseworth & Carlsmith, 1973; Amalfitano & Kalt, 1977).

נראה כי המראיינים הזוכים לדירוגים הגבוהים, הם מי שמישירים מבטם באופן "ממוצע". הקצוות, קרי, משפילי המבט, וחצופי המבט מדורגים נמוך יותר על ידי המראיינים.

המשקל שנותנים המראיינים להתנהגויות בלתי-מילולית (זהו בדרך כלל תהליך לא מודע) הוערך על ידי חוקרים שונים באופן שונה. יש שהפליגו בחשיבות רמזים כאלה (Hollandsworth et al., 1979).

בעוד שמרבית המחקרים בתחום עסקו במשתנה אחד או בקבוצה מצומצמת של משתנים בלתי-מילוליים, הרחיבו אחרים את היריעה ובדקו במקביל שמונה משתנים. בניגוד למחקרים קודמים הם צפו בראיונות אמיתיים ומדדו את ההתנהגויות הקשורות לנינוחות, ללבוש, לניקיון, ליציבת גוף, לכושר ביטוי (משתנה מילולי יחיד), לאינטנסיביות הקול, להשהית תגובות ולמגע עין. כמשתנה תלוי לקחו החוקרים את ההערכה הסופית של המראיינים.

הממצאים הראו, כי בין המשתנים לבין עצמם נרשמו מתאמים גבוהים, וכך גם בין המשתנים הבלתי-תלויים לבין המשתנה התלוי. מעניין כי כושר הביטוי היה בכל זאת המשתנה אשר הסביר את פרופורציית השונות הגבוהה יותר. (Parsons & Liden, 1984).

חוקר אחר הוסיף דרגת סיבוך למחקר בתחום זה. הוא הראה, כי התנהגות בלתי-מילולית משפיעה על המראיינים באופן דיפרנציאלי בהתאם לתוכן המילולי המושמע יחד איתה. כך, התנהגות בלתי-מילולית אנרגטית העלתה את הדירוגים של מראיינים אשר תוכן דבריהם היה ברמה גבוהה, ולעומת זאת הורידה את הדירוגים של מראיינים אשר תוכן דבריהם היה ברמה נמוכה (Rasmussen, 1984).



#### 4.7 דמיון בין המראיין למרואיין

מחקרים אחדים הצביעו על העובדה, כי דמיון בין המראיין למרואיין על רקע מין וגזע אינו משפיע באופן מובהק על ההערכה. (Baskett, 1976; London & Poplowski, 1973; Dipboye et al., 1975).

לעומת זאת, דמיון בעמדות ערכיות משפר את סיכויי המרואיין לקבל דרוגים גבוהים (Rand & Wexley, 1975; Orpen, 1985). מראיין "נהנה" לשמוע את דעותיו-הוא, מושמעות על ידי מרואיינים אלמונים. גם כאן אין לקבוע כי זו שגיאת מראיין, היות ולנטייה כזו יכול להיות ערך פונקציונלי, אם המראיין עומד להיות מעבירו של המרואיין.

#### 4.8 תכונות המראיין

רמת המהימנות הנמוכה המדווחת בספרות לגבי הערכות מראיינים, מצביעה על כך שמראיינים שונים זה מזה הן בדרך ניהול הראיון, הן בסוג המידע שהם אוספים, הן בזכירה שלהם את מהלך הראיון, הן באינטרפרטציות. כמה מחקרים הראו זאת באופן ישיר (Hakel et al., 1970; Valenzki & Andrews, 1973; Zedek et al., 1983), ורבים מצאו זאת באופן עקיף. כפי הנראה, הבנייה טובה יותר של הראיון מקטינה את ההשפעה שיש למראיין האינדיבידואלי. מהם המשתנים האישיותיים המתווכים, הגורמים להבדלים כאלה בין מראיינים? עד כה לא עסקו בנושא באופן מעמיק, ומספר המחקרים שעסקו בכך הוא קטן.

הקושי בביצוע מחקרים על מראיינים נעוץ בצורך לבחון את המראיינים בבחינות אישיות וכן בצורך לבחון מראיינים רבים ככל האפשר. מספרם של אלה אינו רב בדרך כלל, ולא כולם מסכימים לשמש מושא למחקר כזה. למרות זאת, יש לצפות לגידול במספר המחקרים מסוג זה.

#### 4.9 הרמה המקצועית של המראיינים

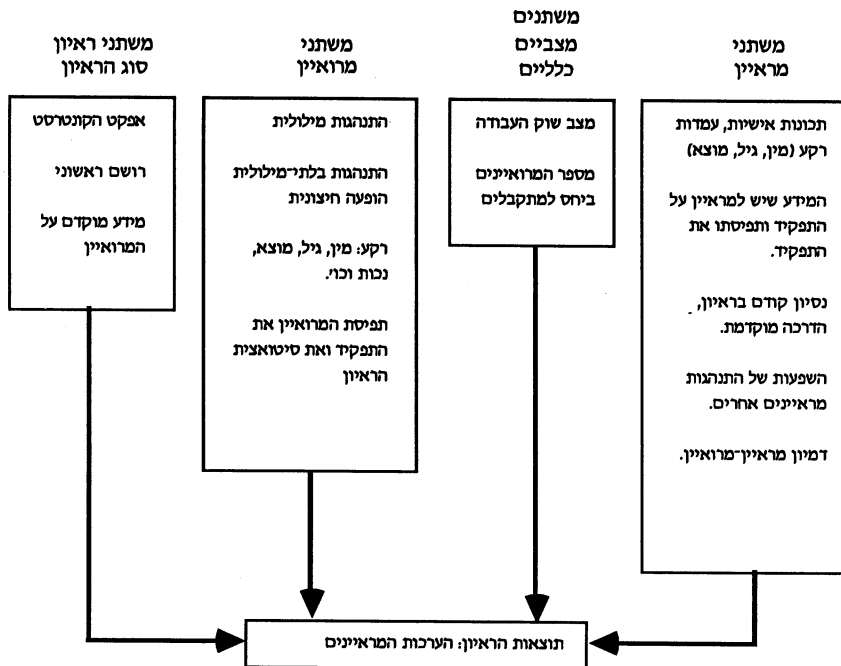
ניסיונות להגדיר ולאתר מראיינים "טובים" והמלצות על שיטות של הכשרת מראיינים הופיעו בספרות כבר לפני זמן רב, אך רק בעשור האחרון נחקרו הדברים בצורה שיטתית, והמחקרים אכן מראים כי הדרכה הולמת עשויה להפחית שגיאות הערכה טיפוסיות ולהעלות את רמת המהימנות (Lathan et al., 1975; Mayfield et al., 1980; Vance et al., 1979; Heneman, 1975).

מחקרים אחרים התמקדו בחשיבות ההדרכה לפיתוח כושרי ריאיון (עידוד המרואיין, דיבוב, הקשבה פעילה ועוד) ומצאו כי הדרכה הולמת בסדנה הינה אפקטיבית (Howard et al., 1979; Howard & Dailey, 1979). לעומת זאת, לא רבו עד כה הניסיונות לאיתור מראיינים "טובים", כלומר, מראיינים שהערכותיהם נמצאות לאחר מכן תקפות יותר מאלו של מראיינים אחרים. זהו ללא ספק מחקר מעניין, ויש להניח שיניב פרי בשנים הקרובות.

#### 4.10 מודל הראיון

המודל שלהלן מתאר את מכלול הגורמים המביאים בסופו של דבר את המראיין להעניק למרואיין דירוג ספציפי. כפי שניתן לראות, רחוק מודל זה מן המחשבה הנאיבית, כי הדירוג או ההערכה שמרואיין מקבל בתום הראיון, תלויים באופן בלעדי בהתנהגותו שם. אדרבה, גורמים רבים משפיעים על הדירוג. רק חלקם מופיע במודל. החלוקה אינה ממצה ואינה מוציאה; כלומר, יש בוודאי גורמים נוספים שאינם מופיעים כאן. גורמים מסויימים מופיעים כנפרדים, אך למעשה הם קשורים זה בזה. האינטראקציות אינן מיוצגות בסכימה. גורמים מסויימים נכללו כאן אף על פי שעדיין לא נמצאו באופן אמפירי. בכל המובנים האלה המודל אינו מושלם. לפיכך, צריך לקבל אותו ללא ציפיות מוגזמות.

#### לוח 2: מודל הראיון



## 5. אסטרטגיות בניהול ראיון

### 5.1 ראיון מובנה לעומת ראיון פתוח

רמת ההבניה היא האפיון החשוב ביותר המבחין בין טיפוס ראיונות. קשת רחבה של דרגות הבניה משתרעת בין הראיון המובנה לראיון הפתוח. ראיון מובנה לחלוטין, הוא ראיון אשר מקיים את התנאים הבאים :

- המשתנים המוערכים קבועים וידועים.
- כל משתנה "מתורגם" לסדרה של שאלות וכל הסדרות נשאלות במלואן במהלך הראיון.
- קיים "מפתח" תשובות, המאפשר העברה וציינון מדויקים על הסולמות הנפרדים ועל הראיון כולו.
- כל מראיין פועל לפי מדריך מפורט.

בראיון פתוח (לחלוטין) המראיין חופשי לבחור כראות עיניו את נושאי השיחה ואת טכניקת הראיון. הוא מנווט את הראייון על פי המהלך הטבעי של השיחה, ולעיתים קרובות מרשה לעצמו להיגרר אחרי המראיין. שיפוט המראיין נעשה על פי אינטואיציות ואינטרפרטציות קליניות.

הבניית ראיון כרוכה בהכנות הבאות:

- ניתוח תפקיד והגדרת מימדים עיקריים להצלחה בתפקיד.
- יצירת מקבץ של שאלות-ראיון הנוגעות למצבים, אירועים, קונפליקטים, ולבעיות, שהינם אופייניים לפעילות השוטפת בתפקיד. על פי הממדים שהוגדרו, מתבקש המראיין לתאר כיצד יגיב או יתנהג בשורה של מצבים היפותטיים.
- פיתוח רשימה של כל התגובות האפשריות לכל מצב, כאשר לכל תגובה מצורף ציון המשקף את מידת התאמתה להתנהגות האופטימלית הרצויה.

בספרות המחקר קיימת תמימות-דעים לגבי התרומה החיובית של הבניית הראיון לסטנדרטיזציה שלו ומכאן למהימנות שלו (Mayfield, 1964; Schmitt, 1976; Arvey & Campion, 1982). אובחן גם שיפור מסוים (קטן) בתקפות, וזאת כנראה עקב העלייה ברמת המהימנות, באבטחת התיאור המלא של עולם התוכן הרלוונטי ובהקטנת עוצמת טעויות המראיין (Schwab & Henneman, 1969; Carlson, 1971; Henneman et al., 1975; Lathan & Sarri, 1984).

הראיון הפתוח עדיף במצבים בהם התפקיד שלקראתו מראיינים מועמדים אינו מוגדר די צורכו, או שהוא מורכב מאוד מבחינת מימדי ההצלחה/כישלון שלו, או שמספר המראיינים הצפוי הוא כה קטן, עד שאין טעם להתאמץ ולהכין ראיון מובנה. חשוב לציין, כי ה"מראיין הפתוח" חייב להיות בעל כישורים קליניים רחבים ומעמיקים - דבר שאיננו נדרש ממראיין המשתמש בראיון מובנה.

רעיון שלא נבדק ולא נוסח עדיין כראוי הוא ה"ראיון המשולב". הטכניקה המשולבת מציעה לקיים בתחילה ראיון מובנה לחלוטין, ולאחריו, כלומר, לאחר שנאסף כל המידע הדרוש לצינון הסולמות, מתחיל קטע פתוח, הנושא את כל הסממנים של ראיון פתוח, הן מבחינת המבנה, הן מבחינת התוצר.

### 5.2 מראיין יחיד - תבר מראיינים

אופי הראיון נקבע במידה לא-קטנה על פי מספר המראיינים ועל פי טיב האינטראקציה ביניהם. מרבית המחקרים מצביעים על מהימנות ותקפות גבוהים יותר לראיונות הנערכים בידי צוות מראיינים, אשר החלטתו היא פרי מיצוע הדירוגים הנפרדים. (Anstey, 1977; Reynolds, 1979; Rothstein & Jackson, 1980). מראיין יחיד נתון כנראה להשפעות ספציפיות ולהטיות מסוגים שונים, ולכך יש סרונות ברורים. לעומת זאת, ראיון בצוות דורש הכנות רציניות (Shouksmith, 1978): ראשית, יש למנוע קיומה של תחרות גלויה או סמויה בין המראיינים במהלך הראיון, שנית, יש לתאם ולארגן מראש את חלוקת העבודה בין המראיינים, כדי שמראיין אחד לא "ישתלט" על הראיון כולו. אם נוסף לכך את הכמות הגדולה יותר של שעות מראיין, נראה כי סך העלות של ראיון בצוות גבוה. ספרות המחקר איננה קובעת ספציפית אח מספר המראיינים האופטימלי בצוות, אך נהוג להגביל אותו לשלושה.

### 5.3 חשיפה למידע מוקדם

אחד הנושאים המעוררים מחלוקת חריפה בכל הנוגע לניהול ראיון הוא הנזק הפוטנציאלי (לעומת התועלת) הטמון בחשיפת המראיינים למידע מוקדם על המראיין (קורות חיים, תוצאות מבחנים, המלצות).

מחקרים אחדים טוענים כי חשיפה מוקדמת לנתוני המועמד, עלולה להביא להטיה בדרך ניהול הראיון ובפירוש תשובותיו של המראיין (Grant & Bray, 1969); (London & HakeI, 1974; Dipboye, 1982) לעומתם סבורים אחרים, כי יידוע המראיינים מיעיל את תהליך הראיון, שכן בעזרתו, הרושם שמטביע המראיין על מראיינו חד וברור יותר ומשתמר טוב יותר בזיכרון (Tucker & Rowe, 1977). בתנאים מסוימים, היידוע המוקדם מאפשר התמקדות בתחומים שאובחנו כבעייתיים בפוטנציה אצל המראיין.

אחד המחקרים המעמיקים והמקיפים בנושא זה, בדק את ההשפעה שיש לחשיפה מוקדמת של נתוני המועמד על אופן ניהול הראיון, על כמות המידע הנאספת בו, על תקפות ההערכה (ביחס לדירוג עצמי על אותם משתנים) ועל מהימנותה (מהימנות בין מעריכים). ממציא המחקר מראים, כי פרט למהימנות בין המעריכים, אין הבדל ברור לטובת אחת השיטות.

לגבי המהימנות נמצא, כי יידוע מוקדם של המראיינים מוריד את מידת ההתאמה ביניהם (Dipboye et al., 1984).

הדילמה, אם להשתמש או לא להשתמש במידע מוקדם, מחמירה אף יותר בהקשר להמלצה מעשית אחרת, העולה מחוברות הדרכה לראיון: אין טעם לבזבז את זמן הראיון על איסוף נתונים ביוגרפיים בסיסיים (גיל, פרטי השכלה, משפחה וכד'). עדיף לאסוף אותם באמצעות שאלון ביוגרפי. למלא אחר המלצה זו משמעו שיש בידי המראיינים שאלון ביוגרפי מלא, אשר סופק על ידי המרואיין לפני הראיון. אם השאלון הוא טוב, כפי שצריך להיות, המידע הוא עשיר. הפיתוי, אם כן, גדול, במיוחד אם מופיע בשאלון פרט זה או אחר המעורר דאגה בהקשר להצלחתו של המועמד בתפקיד. מכל מקום, המחקר האמפירי לא הצליח לפתור את המחלוקת; נראה שכל ארגון צריך לנקוט את השיטה ההולמת ביותר את מטרותיו ודרך פעולתו.

#### 5.4 מימד הזמן

הראיון הקצר ביותר המופיע בספרות מדווח בהקשר למיון פסיכיאטרי של מועמדים לקצונה. משכו הממוצע: 3 דקות (Wilkins, 1960). בקצה השני אפשר למצוא ראיון מיון לסוכני ביטוח, המשתרע על פני כשלוש שעות (Mayfield et al., 1980). ברור כי משך הזמן האופטימלי נמצא אי-שם בין שני הקצוות הללו וכי יש להתאים אותו לנסיבות הראיון ולמטרותיו.

בדרך כלל מומלץ כי אורך הראיון יהיה 30-60 דקות (Shouksmith, 1978). לתפקידי ניהול בכירים ובהיעדר מידע נוסף (מבחנים פסיכולוגיים, למשל), יש להאריך בראיון.

כפי שצוין בסעיף 2.4.2, אצל מראיינים לא-מאומנים ולא-מתודרכים ניכר גיבוש דיעה בשלב מוקדם מדי, ואז כל הארכה בראיון מעבר ל-15 דקות היא מיותרת. לכן, ההמלצה לקיים ראיון ממושך מעט (יותר מ-30 דקות) מותנית במתן הדרכה הולמת למראיינים. קביעת סף מינימום של 30 דקות קשורה גם בשיקולים שהם לחלוטין לא-מדעיים: מועמד שעושי לפרש ראיון קצר יותר כזלזול בו או בתפקיד.

#### 5.5 רישום בעת הראיון ולאחריו

במחקר אשר הפך כבר לקלאסי, בדק החוקר את הזיכרון של נבדקים ביחס לראיון מוקלט. בתום השמעת הראיון נתבקשו הנבדקים לענות על 20 פריטים הנוגעים למידע עובדתי על המרואיין שהופיע במקומות שונים בראיון. הציון הגולמי הממוצע מעבר לנבדקים היה 10 בלבד! נבדקים אשר רשמו פרטים במהלך ה"ראיון" זכרו יותר פרטים.

באותו מחקר נמצא, שבעלי הזיכרון החלש יותר נטו לתת דירוגים גבוהים יותר למרואיין והשונות של דירוגיהם מעב. לסולמות ההערכה השונים היתה קטנה יותר (Carlson, 1971). המסקנה ממחקר זה ומאחרים שבאו בעקבותיו היא, כי מראיינים נוטים לשכוח פרטים במהירות. לפיכך, חיוני לערוך את הרישום בעת הראיון או מיד לאחריו.

## 6. תכונות מועדפות לריאיון

אחד מכיווני המחקר המעניינים והיישומיים בתחום הראיון הוא לנסות לאתר תכונות אשר מבחינת גובה המהימנות שלהן, תקפותן והמרכזיות שלהן בניתוחי גורמים - מתאימות יותר מאחרות להיות מוערכות באמצעות ראיון. הטבלה שלהלן מסכמת את התכונות המועדפות לפי החוקר ושנת המחקר. לצורך הרכבת הטבלה אוחדו פה ושם מונחים של שמות התכונות, כך שהבדלים מסוימים בין המחקרים ניטששו, כל זאת כדי לאפשר הכללות.

### לוח 3: תכונות מועדפות לריאיון

חוקר	שנה	תכונות מועדפות להערכה בראיון
Wagner	1949	אינטליגנציה, יכולת בין-אישית
Mayfield	1964	אינטליגנציה
Ulrich & Trumbo	1965	מוטיבציה לעבודה, יכולת בין-אישית
Schmitt	1976	מוטיבציה לעבודה, יכולת בין-אישית
Hakel & Schuh	1791	יכולת בין-אישית, "סולידיות" אחריות, מצפוניות, אמינות, יציבות).
Grant & Bray	1969	מוטיבציה לעבודה, תלות-עצמאות
Grove	1981	יכולת בין-אישית, יוזמה, מוטיבציה לעבודה
Zedek et al	1983	ביטחון עצמי, יכולת לקבל החלטות, התמדה וזריזות
James & et al	1984	קונפורמיות חברתית, יכולת בין-אישית

ההבדלים בין הממצאים אינם מפתיעים: החוקרים פעלו במסגרות שונות, היו להם רשימות תכונות התחלתיות שונות, והם הפעילו קריטריונים שונים בבחירת התכונות המועדפות. אף על פי כן, מסתמנים שלושה "גושים" של תכונות, אשר נמצא שכדאי להעריך יותר מאחרות באמצעות ראיון מיון: תכונות מוטיבציוניות בהקשר הקריירה; תכונות הקשורות ביחסי אנוש וחברתיות; תכונות הקשורות באוריינטציה ערכית-מוסרית.

## 7. היפוך כיוון המיקרוסקופ: המראיון כמקבל החלטות

גם כאשר הראיון נקי מאלמנטים של גיוס ושל ניהול משא-ומתן, וכולו מיועד לבדיקת תכונות המראיון, מתרחש בו כמעט בהכרח גם תהליך הפוך, היינו, שהמראיון בודק את מראייניו.

התנהגות המראיינים, המקום בו מתבצע הראיון ומבנה הראיון עצמו - כל אלה יוצרים אצל המראיון רושם ביחס לארגון שלגביו הוא מועמד ורושם זה משפיע על התנהגותו בזמן הראיון ועל החלטותיו אחריו. אישור אמפירי לכך נמצא במחקרו של Keenan, (1976) אשר הראה כי אמצעי פשוט של הגברת האישורים הבלתי-מילוליים מצד המראיון לדברי המראיון, מחזק את נטייתו של המראיון לרצות בתפקיד.

ממחקר אחר עולה, כי מראיין יעדיף לקבל תפקיד מקום בו המראיין יצר אצלו הרגשה, כי מעוניינים בו ומתכננים את שילובו (Alderfer & McCord, 1970). בתפקידים בכירים, בהם איוש אופטימלי הוא עניין רב-משמעות ומספר המועמדים הטובים מצומצם, יש חשיבות רבה לתפיסת המראיין את מראיינו. נופך פיקנטי במקצת מוסיף לנושא זה מחקר אשר בדק את אמינותם של מקורות המידע (על התפקיד), כפי שהם נתפסים בעיני המועמד. החוקר מצא, כי המראיין נתפס כמקור הפחות אמין! אמינותו עולה - ויש כאן רמז למראיינים - כאשר הוא מספק למועמד מידע מאוזן על התפקיד, היינו, כשהוא מפרט גם היבטים שליליים (Fisher et al., 1979).

### מסקנות

המטר הכללי המתקבל מסקירת הספרות דלעיל הוא כדלהלן: בתנאים מסוימים, יכול ראיון אישי לתרום להשגת מטרות מיון. תנאים אלה הם תובעניים מנקודת מבטו של המשתמש. ראשית, נדרשת ממנו הגדרה ברורה ומפורטת של התפקיד העומד לאיוש. שנית, עליו להשקיע מאמצים רציניים בהגדרת מימדי הראיון, אופן התישואול ותוכנו ושיטת ההערכה. שלישית, מתבקשת הכשרה אנטנסית של המראיינים. לבסוף, יש לשאוף ליצירת מערכת משוב שתאפשר שיפור הראיון בעתיד.

אי-מילוי התנאים הללו, כלומר, שימוש בראיון למטרות מיון תוך התעלמות מן הצורך בהכנות מפורטות כאלה, יוביל להחלטות מיון שגויות ולנזק שיעלה בחומרתו על התועלת מן הראיון. לפיכך, מוסד אשר שוקל לכלול את הראיון האישי כמרכיב בתהליך המיון צריך לבדוק היטב אם יש לו משאבי הפיתוח הנחוצים. בלעדיהם, עדיף לוותר עליו.

עניינו של פרק זה הוא ביישום מסקנות המחקר לעבודת הראיון המעשית. מטרת המדריך היא לספק למראיין כללים מנחים והמלצות לתכנון ראיון מיון-ולניהולו התקין.

הפרק כולל הנחיות לגבי הנושאים: ניתוח תפקיד, כללים לניהול ראיון, הנחיות לגבי שלב ההערכה, תיעוד ומעקב, בחירת מראיינים. בסופו מוצג דגם למבנה סדנה להכשרת מראיינים.

## 8. לפני הראיון

### 8.1 ניתוח תפקיד לקראת מיון מועמדים

השלב הראשון בתכנון תהליך מיון מועמדים לתפקיד כלשהו, הוא ניתוח תפקיד. ניתוח זה חייב להתבסס על היכרות מקיפה עם התפקיד, ומטרתו היא להגדיר את הדרישות החיוניות והרצויות הקשורות לתפקיד העומד בפני איוש. ככל שהגדרת התפקיד ממצה יותר, כן יקל להסתייע בה למיון יעיל יותר של מועמדים.

שלב א - בחירת צוות

בשלב הראשון יש לבחור את הצוות שיעסוק באיסוף המידע הנחוץ. אנשי הצוות חייבים להכיר היטב את התפקיד. כמו כן, עליהם להקיף את כל הדרגים הקשורים לתפקיד: עמיתים, ממונים, כפיפים.

שלב ב - איסוף מידע

בשלב זה מתבקשים כל חברי הצוות להגדיר כמיטב ידיעתם את הדרישות הקריטיות של התפקיד העומד בפני איוש. היינו, מהם הכישורים והתכונות העשויים להבטיח הצלחה מירבית בתפקיד. כמו כן, עליהם לצבור מידע מקיף באשר למטלות הספציפיות הכרוכות בתפקיד וכן בעיות וקונפליקטים אופייניים שעלולים להתעורר.

שלב ג' - עיבוד המידע

שלב זה כולל את ארגון המידע, עיבודו וההצגה הפורמלית שלו בקטגוריות תוכן מוגדרות.

פורמאט אופייני לניתוח תפקיד מוצג בלוח 4.



#### לוח 4: מודל לניתוח תפקיד\*

כותרת: שם התפקיד

מין: האם התפקיד מוגבל לגבר או לאשה

גיל: גבולות קריטיים ורצויים

דרישות פיסיות: בריאות, ראייה תקינה, שמיעה טובה, הופעה, כוח פיסית וכדומה

הכשרה ונסיון

כללית: רמת השכלה פורמלית

ייחודית: תעודות מקצועיות, התמחויות, השתלמויות, ניסיון קודם.

יכולת

אינטליגנציה: מדובר ברמת אינטליגנציה אופטימלית; אינטליגנציה גבוהה מדי עלולה לפעמים להזיק כמו אינטליגנציה נמוכה מדי.

כשרים מיוחדים: תחום זה הוא ספציפי לכל תפקיד, והכשרים נובעים ממנו; לדוגמה - דייקנות, נטיה לסדר ואירגון, יצירתיות, יכולת מילולית, כשרים פסיכו-מוטוריים, כשרים פקידותיים וכד'.

התעניינויות

חפיפה גבוהה בין תחום התעניינות והתפקיד שהפרט מבצע, היא ערובה למוטיבציה גבוהה, השקעת מאמץ והפקת סיפוק. תחומי התעניינות לדוגמה: מדע, טכנולוגיה, אמנויות, עסקים וכו'.

דרישות אישיות:

הגדרה של תכונות האישיות הרצויות

סיפוק בתפקיד ובעיות פוטנציאליות

א. הסיפוקים הצפויים בתפקיד: שכר, תנאי עבודה, קידום, סטטוס, ביטחון (קביעות), נסיעות וכיוצא באלה.

ב. מגבלות התפקיד; בעיות פוטנציאליות, מוקדי תיסכול וכדומה.

היבטים חברתיים

מהן הדרישות והאווירה החברתית המלווים את התפקיד הן מבחינת המעורבות החברתית הן מבחינת ההסתגלות לשעות העבודה, משמרות, היעדרויות, שעות נוספות וכדומה.

אינטראקציה בין הגורמים השונים; כשרים, אינטליגנציה, אישיות, ניסיון וכדומה. במסגרת זו ניתן לשקול את הנתונים השונים ואת היחסים ביניהם. במקרים מסוימים כאשר הכישורים הם אופטימליים, הופכים משתנים אחרים כגון אישיות, והתעניינויות פחות רלוונטיים ולהיפך.

\* מבוסס על (Shouksmith 1978)

פורמט זה ממצה את כל הדרישות הרלוונטיות לתפקיד והוא כולל שלושה טיפוסים מידע:

- א. קריטריונים אובייקטיביים - כגון השכלה, ניסיון, התמחויות וגיל. קריטריונים אלה הם בדרך כלל בגדר דרישות חיוניות, אשר המעביד אינו נוטה להתפשר עליהן. קריטריונים אלה עשויים לשמש בסיס לפרסום התפקיד (מיפרט המכרז).
- ב. אפיוני התפקיד - אלה מספקים למועמד הפוטנציאלי מידע על תנאי התעסוקה, מקורות לסיפוק, קשיים פוטנציאליים, שכר וקידום. נתונים אלה מסייעים בידי המועמד הפוטנציאלי להחליט אם הוא מסוגל או מעוניין לעבוד בתנאים המוצעים לו.
- ג. כשרים אישיים - מידע זה ניתן להערכה רק באמצעות תהליכי מיון "פעילים" כגון מבחנים, שאלונים וראיונות.

## 8.2 הגדרת כלי המיון

על-מנת לייעל את תהליך המיון צריך לקבל החלטות מוקדמות בכמה תחומים. ההחלטה הראשונה היא מה לפרסם במיפרט המכרז. מקובל לפרסם במיפרט את תיאור התפקיד, את הקריטריונים האובייקטיביים למיון, ותנאי ההעסקה. היקף הפירוט תלוי ב"שוק העבודה". כאשר השוק רווי במחפשי עבודה, רצוי לפרסם בהצעת המכרז פירוט מלא ככל האפשר של הקריטריונים לקבלה ושל תנאי התעסוקה. ההחלטה הבאה קשורה בזיהוי המשתתפים שניתן לקבל עליהם מידע מלא מתוך חומר כתוב: שאלונים ביוגרפיים, קורות חיים, תעודות, המלצות וכדומה. הערכת משתתפים אלה באמצעות חומר כתוב היא זולה יותר ומדויקת יותר מכל שיטה אחרת.

ההחלטה השלישית עוסקת באיתור המשתתפים (כשרים, תכונות וכדומה) שאפשר לבדקם באופן הטוב ביותר בכלי מיון סטנדרטיים (מבחנים פסיכוטכניים, פסיכומטריים ומבחני אישיות). השימוש בכלי מיון סטנדרטיים דורש כמה שיקולים:

- (א) מספר המועמדים הצפויים לתפקיד בתקופת זמן מוגדרת - ככל שמספר המועמדים הצפויים גדול יותר, כן כדאי יותר להשקיע בחיפוש אחר מבחנים סטנדרטיים מתאימים או בפיתוחים. (ב) זמינות מבחנים סטנדרטיים ועלות הפיתוח - כדאיות השימוש במבחנים סטנדרטיים עולה ככל שהם זמינים יותר וככל שהעלות הכרוכה בשימוש בהם ובפיתוחם קטנה יותר. (ג) מציאותן של חלופות אחרות, זולות יותר, להערכת מדויקת של המשתתפים העומדים להערכה. (ד) מידת הרלוונטיות או החשיבות של הכשרים העומדים על הפרק להצלחה בתפקיד. במלים אחרות, האם המידע המתקבל ממבחנים אלה הוא חיוני עד כדי הצדקת ההשקעה הרבה הכרוכה באיתור מבחנים סטנדרטיים, או בפיתוחים.

על סמך שיקולים אלה מחליט המעביד אם להשתמש בראיון מיון או לא. המשך הפרק מניח כי ההחלטה היתה חיובית.

### 8.3 שימוש בניתוח תפקיד להגדרת מימדי הראיון

השלב הראשון בתכנון ראיון המיון הוא ניתוח תפקיד במיוחד לצורך ראיון. ניתוח זה חיוני לכל סוגי הראיונות בכל רמות ההבניה. הוא מספק למראיין מידע מקיף על אופי התפקיד העומד לאיזו, והיכרות קרובה זו עם אופי התפקיד ודרישותיו מונעת איסוף מידע ועובדות שאינם רלוונטים לדרישות הללו. הניתוח גם מסייע להכוונת מהלך הראיון ולסטנדרטיזציה שלו.

עם תום איסוף המידע כפי שפורט בניתוח התפקיד לעיל, מצוי בידי הצוות הממייין מידע רב לגבי דרישות התפקיד. הצעד הבא הוא ארגון כל המידע למסגרת של מימדים העומדים להערכה. מימדים אלה מתקבלים מתוך סיווג כל פרטי המידע לקבוצות תוכן. המימדים עשויים להיות תכונות ומאפיינים אישיותיים, כגון ביטחון עצמי, עמידה בלחצים, רגישות לזולת; כשרים כגון יכולת אנאליטית וזריזות מחשבתית או משתנים אחרים כמו מוטיבציה ושאפה להישגים. הגדרת המימדים אמורה לספק תמונה טובה וממצה של כל המשתנים שיש להעריך בראיון. לאחר ההגדרה הכללית של ממדי הראיון, שהיא בדרך כלל רחבה, יש לבחור את רשימת המימדים המצומצמת עבור הראיון ולשם כך יש לשאול כמה שאלות, שהתשובות עליהן משמשות כקריטריונים לבחירה:

א. האם מספר המימדים הוא מספר ריאלי? מהובל לראות ב-5-7 מספר אופטימלי של מימדים שניתן להעריכם במסגרת ראיון של 30-60 דקות. שימוש במספר קטן מדי של מימדים עלול להפיק כמות מידע מצומצמת מדי. לעומת זאת, הניסיון להעריך מספר גדול מדי של מימדים עלול להפוך למטלה בלתי-אפשרית מבחינת מסגרת הזמן ומבחינת יכולת הניתוח של המראיין.

ב. האם המימדים אמנם חיוניים ורלוונטיים להצלחה בתפקיד? בתהליכי מיון רבים קיימת נטייה לנסות להעריך את מירב התכונות והכשרים הדרושים לתפקיד נתון ולעתים כוללים בתוך מאגר זה תכונות וכשרים המקובלים על דעת הכל "כחיוביים", ברם במבט מעמיק יותר ניתן לגלות כי למעשה לא כולם רלוונטיים להצלחה בתפקיד. ברגע שמימדים אלה נכללים במבנה הראיון, וכשהמראיין מקדיש זמן ומאמץ להעריכם, הם חייבים להשפיע על ההחלטה הסופית של הראיון למרות שלמעשה אינם תורמים כלל לניבוי ההצלחה. אחת הדרכים לבדוק שאלה זו היא להעביר את רשימת המימדים המלאה בין קבוצה מייצגת של עובדים הקשורים בתפקיד בדרגות שונות, לבקשם לדרג את כל אחד מהמימדים הנ"ל על סולם דירוגים (בן 5 או 7 דרגות) לפי מידת הרלוונטיות של המימד להצלחה בתפקיד נתון. הדירוג הממוצע שיקבל כל מימד עשוי לשקף נאמנה את מידת חשיבותו.

ג. האם ניתן להעריך את המימדים באמצעות ראיון? ראוי לזכור, כי תכונות וכשרים רבים קשים מאוד להערכה במסגרת ראיון אישי. דוגמאות בולטות לכך הן תכונות כגון יושר, אחריות, נאמנות או כשרים אחרים, שאפשר להעריכם כמעט אך ורק על ידי מבחן סטנדרטי (קואורדינציה, זריזות וכדומה). כאשר מוערכים תכונות וכשרים אלה בראיון אישי, הם מאופיינים בדרך כלל על ידי דיוק הערכה נמוך מאד ומהימנות נמוכה, ולפיכך גם תרומתם לחיזוי הצלחה בתפקיד היא שולית. אחת הדרכים לבחון את השאלה, אם מימד ספציפי ניתן להערכה בראיון, היא לבדוק אם אפשר לחבר שאלות מתאימות שיבדקו מימד זה באופן שלא יהיו ישירות או שקופות מדי מחד, ושיפיקו מידע שאפשר לסווגו בבירור מאידך. דרך אחרת היא לעשות ניסוי מקדים.

ד. האם אין דרך פשוטה יותר, זולה יותר ואמינה יותר להעריך את המימדים הללו?

לאחר שהתקבלה החלטה על המימדים הסופיים שישמשו בסיס לראיון, רצוי לפרט תחת כל מימד את משמעותו, את השאלות שיש לשאול את המראיין ומקבץ של תשובות אפשריות וערכן האינפורמטיבי להערכת המימד.

פירוט מסוג זה בולט ביתרונותיו: הוא נותן למראיין תמונה טובה על אופי התפקיד ועל המשתתפים העומדים לבדיקה ומשמעותם, הוא מספק למראיין מסגרת כללית לניהול הראיון, קווי מנחים ורעיונות לשאלות מתאימות, ומשפר את רמת הסטנדרטיזציה של הראיון. לפיכך מומלץ לבצע ניתוח תפקיד מסוג זה וגיבוש מימדי הראיון שבא בעקבותיו לכל סוגי הראיון, לרבות הראיון הפתוח. אין הכרח להשתמש בו כלשונו; יחד עם זאת, יש בו תועלת מרובה למיקוד הראיון על הנושאים החשובים.

על-מנת להקל על צוות המיון את המלאכה ולהדגים כיצד ניתן להגדיר ולהציג את ממדי הראיון, קובצה בנספח 2 קבוצה של מימדים אופייניים למגוון רב של תפקידים. אפשר להשתמש ברשימה זו כבדוגמה להגדרת מימדים, אפשר גם לבחור מרשימה זו מימדים רלוונטים ולהשתמש בהם כלשונם, או לעדכןם לפי התכנים הספציפיים הרלוונטיים לתפקיד כלשהו.

#### 8.4 הבנית הראיון

ככל שרמת ההבניה של הראיון עולה, נדרשת הגדרה ברורה יותר של השאלה, מה עומד הראיון לבדוק וכיצד יש לבדוק זאת.

בראיון המובנה לחלוטין יש להקפיד על הכללים הבאים:

- יש להגדיר את מימדי הראיון.
- יש לתרגם כל מימד לסידרה של שאלות שיש לשאול אותן כלשונון במהלך הראיון.
- יש להגדיר קטגוריות תשובה לכל שאלה ולצרף לכל קטגוריה הוראות ציינון.

לעומת הראיון המובנה, נותן הראיון הפתוח למראיין חופש פעולה מלא באשר לבחירת נושאי השיחה, המימדים החשובים למיון ואסטרטגיות הראיון. בין ראיון שהוא מובנה לחלוטין לראיון הפתוח לחלוטין, אפשר לבנות ראיונות ברמות הבניה שונות המיישמות רק חלק מהכללים המקובלים בראיון מובנה לחלוטין.

הגישה המשולבת: לפי שיטה זו, שטרם נוסחה כראוי, מועבר עיקר הראיון באופן מובנה וידוע מראש (למראיין). לאחר שסיים את השאלות הקבועות, ממשיך המראיין באופן טבעי את השיחה ועובר לקטע של ראיון פתוח, בו הוא נותן לאינטואיציות שלו לפעול, ולתגובות מיוחדות של המראיין - להופיע.

רמת ההבניה של הראיון קשורה במידה רבה למטרות המיון. כאשר מטרת הראיון היא מיון ראשוני של מועמדים, גיוס מועמדים או מיון לצורך פסילה, אין מקום להשקיע בהבנית הראיון, ואפשר להסתפק בהגדרה כללית של המימדים המרכזיים. בראיונות שמטרתם ניבוי התפקוד או סיווג המועמד, יש להגדיר ביתר בהירות את ההתאמה של הפרט, ורצוי להקפיד יותר על סטנדרטיזציה, שתאפשר השוואה בין המועמדים השונים.

כאשר ניגשים להבניית הראיון ראוי לזכור, כי קיימים כמה מימדים שאינם ניתנים להבניה מושלמת, ושלא ניתן לבדקם ישירות. הדירוג על מימדים אלה נעשה בהכרח גם על סמך התרשמות כללית המבוססת על מגוון של תגובות והתנהגויות הנצפות במהלך הראיון. דוגמאות אופייניות למימדים כאלה הם אינטליגנציה, ביטחון עצמי, אטרקטיביות, עוצמת אישיות ויכולת התבטאות.

#### 8.5 חשיפה מוקדמת לנתוני המועמד טרם הראיון - כן או לא?

במרבית תהליכי המיון מצטבר לפני הראיון מידע רב על המראיין. מידע זה נאסף בדרך כלל מתוך קורות חיים, שאלונים ביוגרפיים, המלצות ותוצאות של מבחנים אובייקטיביים שהועברו לפני הראיון. לעיתים קרובות משמש מידע זה גם למיון ראשוני של מועמדים בלתי מתאימים.

בשלב זה נשאלת השאלה, האם כדאי למראיין ללמוד טרם הראיון את התיק האישי של המרואיין ולבוא "מוכן" לראיון, דבר שעשוי לחסוך זמן רב הדרוש לאיסוף מידע אשר קיים ממילא בתיק האישי, או שמא כדאי למראיין שלא להיחשף למידע מוקדם, כך שמידע זה לא ישפיע על מהלך הראיון ולא יביא להטיה באינטרפרטציה של תוכן הראיון, ומכאן גם בהערכה סופית.

אחד הכללים שעל פיהם אפשר לפעול, הוא ללמוד ככל שניתן על המרואיין לפני הראיון, וזאת בראיונות מיון שמטרתם המרכזית היא איסוף מידע כללי לצורך קבלת החלטה בשלב מאוחר. בראיונות מיון שמטרתם המרכזית היא הערכת המרואיין על מימדים מוגדרים מבחינת התאמתו לתפקיד, רצוי שהמראיין לא ייחשף למידע מוקדם על המרואיין. יש כמובן גם גישות אחרות לבעיה (ראה דיון בנושא בחלק א' של חיבור זה).

#### 8.6 בחירת הצוות המראיין

השלב הבא בהכנות לקראת ראיון המיון הוא בחירת הצוות המראיין. ההחלטה הראשונה שיש לקבל היא, אם להשתמש במראיין יחיד או בצוות מראיינים המונה 2-3 אנשים.

התנאים המתאימים למראיין יחיד הם:

- כאשר המיון מיועד לתפקידים בדרגות התחליות.
- כאשר יש הכרח לחסוך בהוצאות המיון.
- כאשר הראיון הוא מובנה לחלוטין ואין מקום לאינטרפרטציות אישיות.
- כאשר המיון אינו סופי ונועד בעיקר למיון ראשוני של מועמדים בלתי-הולמים.

התנאים המתאימים לצוות מראיינים:

- מיון למשרות בכירות, כאשר המועמד אמור לעבוד בשיתוף פעולה קרוב עם כמה עובדים בכירים. במקרה זה רצוי לשתפם בהחלטה על קבלת המרואיין.
- כאשר הראיון הוא כלי המיון המרכזי ו/או היחיד, והחלטת הראיון היא ההחלטה הסופית.
- כאשר הראיון הוא בלתי מובנה ומבוסס ברובו על התרשמות אישית ושיקול-הדעת של המראיין.

בראיונות צוות יש להקפיד במיוחד על תיאום בין חברי הצוות.

#### 8.7 תכנון המסגרת הפיסית והארגונית

אחד המשתנים החשובים ביותר לניהול שוטף ותקין של כל תהליך מיון, לרבות זה הראיון האישי, הוא ארגון יעיל של המסגרת: מיקום, ניירת, תיזמון וכדומה. ניירת - רצוי להכין מראש את התיק האישי של המועמד ו/או את המסמכים הדרושים לפני כניסתו של המרואיין לחדר, חיפוש אחר תעודות או מסמכים מתאימים או אחר תיק אישי בנוכחות המרואיין עשוי להביך אותו ולנטוע בו הרגשה של זלזול כלפיו.

קבלה - חשוב מאוד ששמות המועמדים/מראיינים וזמן הראיון יימצאו בידי פקיד הקבלה. רצוי לארגן מקומות המתנה מסודרים. יש לקבל את המועמדים בנימוס ולעדכן אותם באשר למיקום הראיון והזמן שייאלצו להמתין. בהגיע תורו של המראיין, צריך להימצא מי שינחה אותו לחדר המיועד ואף יציג אותו. שירות אדיב עשוי להקל מעט את המתח האופייני שבו שרוי המראיין, ומובן שהוא יוצר אצל המועמד התרשמות חיובית ממקום העבודה. התרשמות זו עשויה להשפיע לחיוב על החלטתו לקבל את המשרה המוצעת, אם תוצע לו.

מיקום והיערכות פיסית - בארגון המסגרת הפיסית יש לדאוג בראש ובראשונה לפרטיות. הדבר יתבטא בחדר שאינו עביר לרעשים ובמתן הוראה למניעת הפרעות (טלפונים או כניסות מקריות לחדר). היעדר פרטיות מקשה על המראיין להתבטא בחופשיות ובכנות. הפרעות תכופות עלולות לקטוע הן את רצף התגובה של המראיין הן את רצף החשיבה של המראיין. רצוי להושיב את המראיין לצד שולחן הכתיבה ולא לפניו, ומומלץ לספק לו אותה מידה של נוחות ישיבה כשל המראיין. השוואה זו של תנאי ישיבה יוצרת אווירת נינוחות. בהיעדר תנאים אלה, עלול הראיון לקבל אופי של תקירה, להעמיד את המראיין בעמדת התגוננות, ולפיכך גם להשפיע על אופי המידע שהוא ימסור.

תיזמון - עמידה בלוח זמנים חיונית לניהול תקין של ראיונות מיון. פיגור בלוח הזמנים עשוי להפעיל לחץ מיותר על המראיין ולפגוע ביעילות הערכה. בהמתנה ממושכת יש משום עלבון למראיין, והיא עלולה להשפיע על תפקודו בראיון.

- כמה כללים עשויים לסייע לעמידה בלוח זמנים ולמניעה של שחיקת המראיין:
  - אין לראיין יותר מ-6-8 מועמדים ביום, וזאת כדי שלא תיפגע יכולת השיפוט של המראיין.
  - יש להקצות מרווח של 5-10 דקות בין ראיון לראיון לרישום והערכה של הראיון שזה עתה תם ולסקירה מהירה של התיק האישי של המועמד הבא בתור.
  - רצוי להקצות לפחות הפסקה אחת בין הראיונות לשם התרעננות ופיצוי על פיגור אפשרי בלוח הזמנים בשל הארכת-יתר בראיונות, איחורים וכדומה.
  - לא רצוי לתזמן ראיונות מוקדם מדי בבוקר או בשעות ערב מאוחרות.

אורכו של ראיון ממוצע הוא כ-30 דקות. הראיון תלוי בדרך כלל במספר המימדים העומדים להערכה ובמורכבותם. בחישוב גס, רצוי להקדיש לפחות כ-5 דקות להערכת מימד אחד. ראיונות מיון לתפקידים הדורשים כישורים נמוכים יחסית עשויים להיות קצרים יותר, כ-15 דקות, בעוד שראיונות מיון לתפקידים בכירים עשויים לארוך כ-45-60 דקות בממוצע.

ענייניו של פרק זה הוא התנהגות המראיין במהלך הראיון, היינו מה עליו לדעת או לזכור, מה עליו לעשות וממה עליו להימנע. כמו כן נדון בפרק זה בסוגים שונים של התערבות (שאלות/הערות) ובעיות מיוחדות בהן עשוי המראיין להיתקל במהלך הראיון.

9.1 מימד האוריינטציה - עמדות המראיין כלפי המרואיין וכלפי הראיון  
 ההיבט הראשון של התנהגות המראיין במהלך הראיון, קשור פחות להתנהגותו ויותר לאוריינטציה שלו, לציפיותיו ולעמדותיו כלפי המרואיין וכלפי הראיון. עמדות אלה קובעות במידה רבה את אסטרטגיית הראיון: האם המראיין מנומס, חביב, חשדן, תוקפני וכדומה. אסטרטגיית הראיון באה לידי ביטוי בולט בהתנהגותו של המראיין בזמן הראיון, ולמותר לציין כי להתנהגות זו יש השלכות רבות על התנהגות המרואיין: על תגובותיו, על פתיחותו, על שיתוף הפעולה שלו וכיוצא בהם.

כללי התנהגות אחדים עשויים לסייע למראיין לאמץ את הגישה הנכונה ואת העמדות ההולמות כלפי ראיון ולעצב במידת האפשר את האווירה שבה הוא ינוהל.

- על המראיין להתייחס למידע בראיון כאל פריט בקונטקסט של סיטואציות ראיון:

אין להקדיש תשומת לב יתרה לתוכן הגלוי (המוצהר).

אין להתייחס לתוכן הדברים כאל עובדות מוגמרות, אך גם לא כאל הטעיה מכוונת.

אין להתייחס לתוכן הדברים של כל המרואיינים כאילו הם מצויים באותה רמה פסיכולוגית, אלא לשפוט את הדברים על פי הרקע האישי של המועמד ואישיותו, ולשקול את דבריו במסגרת התייחסות זו.

- על המראיין לשים לב לא רק לנאמר בגלוי, אלא גם למה שלא נאמר, או למה שנראה שקשה למרואיין לומר ללא עזרה.

- על המראיין להתייחס לנאמר לא רק כאל עובדות או נתונים אלא כאל מידע השופך אור על אישיותו של המרואיין ועל עמדותיו. לאופן שבו הוא מציג את עצמו יש השלכות על התאמתו לתפקיד.

על המראיין לזכור כי הראיון כשלעצמו הוא מצב חברתי ושליחסיים הבין-אישיים בינו ובין המרואיין יש השלכות על הנאמר. עליו גם להישמר שלא להיות מושפע מהרגשות שמבטא המרואיין.



## 9.2 פתיחה

לשלב הפתיחה של הראיון יש השלכות רבות על הצלחת הראיון כולו. מרבית המראיינים נתונים בהתרגשות, במתח, לפעמים אף בהרדות לפני הראיון. מצב נפשי זה מקשה על המראיין להתבטא באופן חופשי וטבעי, ולפיכך המידע והרושם המתקבלים מהראיון אינם משקפים נאמנה את אישיותו ואת כישוריו. אחת המשימות הראשונות המוטלות על המראיין היא לנסות להפיג את ההתרגשות או לשוות אווירה טבעית יותר, לסיטואציה. לשם כך שומה על המראיין לנקוט כמה צעדים:

- על המראיין להציג את עצמו ולציין את תפקידו במערכת. עליו לנהוג בחביבות כלפי המראיין במשך כל הראיון, אך בעיקר בהתחלה.
- לאחר שלב ההיכרות ניתן לפתוח בשיחת חולין קצרה על ההיבטים הטכניים של הראיון: קשיי גישה, התרשמות כללית מהמקום וכדומה. שיחה מסוג זה מועילה במיוחד כאשר המראיין מתוח או חרד באופן בולט.
- את הראיון עצמו יש לפתוח בהתייחסות קצרה לתהליך המיון. לאחר מכן, יש להציג קצרות את התפקיד העומד לאיוש ואת מקומו במסגרת.
- שלבי הפתיחה המפורטים לעיל אינם אמורים להימשך יותר מחמש דקות לערך.
- עם תום שלב הפתיחה ניתן לפתוח בשאלות הראיון. רצוי להתחיל את הראיון בשאלות פתוחות (תיאוריות), כגון, מה הביא אותך לבחור במקצוע הזה? מה הביא אותך להחליף את מקום העבודה? וכדומה.

שלבי הפתיחה המפורטים לעיל אינם אמורים להימשך יותר מחמש דקות לערך.

## 9.3 סוגי שאלות והתערבויות

אחת הדרכים להקל על המראיין את מלאכת הראיון היא ליצור היכרות מקיפה עם מגוון רחב של סוגי שאלות והתערבויות, תוך כדי למידת הפונקציה שהם ממלאים והמטרות שאפשר להשיג בעזרתן. להלן פירוט סוגים שונים של שאלות והתערבויות.

### שאלות פתוחות (תיאוריות)

שאלות פתוחות הן שאלות המזמינות את המשיב להאריך בדיבור על נושא נתון, תוך שיקול דעת וניסוח מגובש של מחשבות והרגשות. בדרך כלל פותחות שאלות אלה את השיחה לדיון בנושא מסוים.

להלן מספר דוגמאות לשאלות פתוחות:

איך היית מתאר את...

איך אתה מבין את...

מה אתה חושב על...

מה הניע אותך ל...

שאלות פתוחות הן המתאימות ביותר לניהול ראיון אישי פתוח, כי הן מזמינות את המרואיין לדבר על נושא מסוים מבלי שיוגבל לתשובה מוגדרת או לאופי תגובה מסוים.

#### שאלות סגורות

שאלות סגורות הן שאלות אשר התשובה עליהן היא מיידית, קצרה ועניינית. שאלות אלה מגבילות בדרך כלל את המרואיין לבחירה בין כמה חלופות: דוגמאות לשאלות סגורות:

- בן כמה אתה? האם אתה גר בבית?
- באיזה גיל עזבת? האם היה קשה לך לעזוב?
- האם אתה מוכן לעבוד שעות נוספות?
- האם יש לך קשיים כלכליים?

שימוש תכוף בשאלות סגורות משווה לראיון אופי של חקירה ויוצר אצל המרואיין תחושת איום. שאלות אלה מוגבלות בכמות המידע שהן מפיקות ואינן מעודדות פיתוח שיחה. לפיכך, ככלל, מומלץ להמעיט בשימוש בשאלות סגורות במהלך ראיון. במצבים מסויימים רצוי ואף חיוני לעשות שימוש בשאלות סגורות, לדוגמה:

- מיקוד השיחה לנושא ספציפי
- הבהרת מידע מעורפל
- איסוף מידע אובייקטיבי מוגדר
- שליטה במרואיין פטפטן

#### שאלות הבהרה

שאלות הבהרה מיועדות בדרך כלל להבהיר נקודות מסוימות בתוכן דבריו של המרואיין. יש להשתמש בהן כאשר יש רוצים להפיק מידע נוסף בתחום מסוים, או להעמיק את המידע ולברר היבטים מסוימים שלו. שאלות אופייניות לסוג זה הן שאלות כגון אלה:

- ספר לי עוד על...
  - האם אתה יכול לפרט מעט בעניין זה?
  - האם אתה יכול להסביר עניין זה ביתר הרחבה?
  - למה בדיוק אתה מתכוון כשאתה אומר...?
- שאלות הבהרה באות בדרך כלל לאחר שנושא מסוים עלה באמצעות שאלה פתוחה.

### שאלות מנחות

בשאלות מנחות טמונה התשובה המצופה בתוך השאלה, לדוגמה:

- האם אני צריך להבין שאת מצויה בקשיים כלכליים?
  - קשה לעבוד במשמרת לילה, הלא כן?
  - אני מניח שהשכר עונה על הצפיות שלך.
- קביעות אלה מכוונות את המרואיין לתשובה המקובלת על המראיין. לעתים קרובות חובת הנימוס או היעדר ביטחון עצמי מספיק, מכוונים את המרואיין לענות על שאלות אלה בחיוב, אף על פי שאינו מסכים עם תוכנן, והדבר אינו תורם כל מידע נוסף למראיין ואף עלול להטות את המידע המתקבל. שימוש בשאלות מסוג זה אינו מומלץ.

### שאלות ישירות (שקופות)

- שאלות ישירות מצביעות באופן מפורש על סוג המידע שהמראיין מנסה להשיג בשאלתו. דוגמאות אופייניות לסוג זה של שאלות הן:
- האם זה נכון שאתה מתקשה להסתדר עם סמכות?
  - האם הסיבה לעזיבת מקום עבודה הקודם היא פיטורין?
  - האם אתה ישר?
- חסרונן הבולט של שאלות אלה הוא בכך שהן פתוחות מדי להטיה הנובעת מכוסף חברתי. מרואיינים מעטים בלבד יטו לספק באופן רצוני ומודע מידע המציג אותם באור שלילי. מרבית המרואיינים יגיבו לשאלות אלה בצורה המקנית, תוך חשש שכנות תפעל במקרה זה אך לרעתם. בכל מקרה, מומלץ להימנע משימוש בשאלות ישירות מדי או שקופות מדי.

### שאלות עקיפות

שאלות עקיפות הן היפוכן של השאלות הישירות. הן מנוסחות באופן שאינו מרמז על התשובה המועדפת, והן אינן משקפות באופן בולט את המידע שהן מתכוונות להפיק. לעתים קרובות הן אינן מנוסחות כלל כשאלות אלא כהערות אגב.

לדוגמה:

- מהו הבוס האידיאלי בעיניך? (התמודדות עם סמכות)
  - התרשמתי שהפעל שבו עבדת קודם נקלע לקשיים. (סיבות לעזיבה)
  - מעניין אותי אם יש הבדל משמעותי בין עבודה במשמרת יום לבין משמרת לילה?  
(עמדה לגבי עבודה במשמרות)
- שאלות עקיפות מאפשרות למרואיין להתייחס לנושא ללא חשש שמא תשובה זו או אחרת עלולה להפיל אותו או להציגו באור שלילי; כמו כן, בד"כ מזמינות שאלות כאלה תשובה כנה ומקיפה.
- מומלץ להשתמש בשאלות מסוג זה בעיקר כאשר המראיין דן עם המרואיין בנושאים רגישים כגון פיטורין, קשיים כלכליים או בעיות מיוחדות של המרואיין.

## שאלות הדמיה

כאן מתאר המראיין למרואיין סיטואציה מן העבר או מן העתיד ומבקש ממנו לתאר כיצד היה מתנהג בה. למשל, "האם הקפדת בבית-הספר להכין תמיד שיעורי בית?" "כיצד הגבת כאשר הוריד כפו עליך את דעתם?" או "כיצד תנהג אילו התברר לך שהאינטרס של החברה שאותה אתה מייצג הוא לרעת הלקוח שאתה עומד להיפגש אתו לשיחת שכנוע?"

### 9.4 מצוות "עשה"

יש להקפיד על כמה כללים במשך הראיון על-מנת לשמור על ניהול תקין ושוטף של הראיון:

- על המראיין להקשיב למרואיין בסבלנות ובאדיבות.
- יש לנהל את הראיון באווירה נינוחה וידידותית.
- על המראיין להקשיב לדברי המרואיין בתשומת לב תוך כדי ביטוי עירנותו והקשבתו. עירנות והשתתפות עשויות לבוא לידי ביטוי בישיבה דרוכה, במגע עין, בהינהון ובמילות עידוד.
- יש לעודד את המרואיין לדבר באמצעות מתן חיזוקים להתבטאות כנה.
- יש להרבות ככל האפשר בשאלות פתוחות ובשאלות הבהרה. הסדר הנכון של השאלות בטיפול בנושא ספציפי הוא שימוש בשאלות פתוחות בהתחלה, הקירה לעומק באמצעות שאלות הבהרה, ולבסוף, ליבון נושאים מעורפלים או בלתי-בדוקים בעזרת שאלות סגורות.
- רצוי להתאים את רמת השפה של השיחה, ובמידת האפשר, גם את סגנון התקשורת בכללותו, לאלו של המרואיין.
- יש להימנע מניסוחים שיש בהם, משום שיפוט, האשמה, או פגיעה.
- בדרך כלל התערבות מראיין במהלך הראיון צריכה להיות מינימלית. התערבות נחוצה כדי לעודד את המרואיין לדבר, להרגיע חששות או חרדות העלולים להשפיע על שיתוף פעולה בראיון, לשבח את המרואיין על דיווח כן ומפורט, להטות את השיחה לנושא חדש או לדון בהנחות סמויות.
- על המראיין לשמור על השליטה בניהול הראיון.
- המראיין צריך אמנם לרשום הערות במהלך הראיון, אך הרישום צריך להיעשות בצורה דיסקרטית.

### 9.5 מצוות "לא תעשה" או שגיאות אופייניות

- מראינים בלתי-מנוסים ובמידה מרובה גם מראינים מנוסים נוטים לשגות פה ושם במהלך הראיון. הרשימה המפורטת להלן כוללת שגיאות אופייניות לראיון שיש להימנע מהן:
- על המראיין להקפיד שלא להרבות בדיבור במהלך הראיון. הפרזה בדיבור עלולה להשתיק את המרואיין הן מתוך נימוס, הן מתוך נוחות.
  - אין להתערב בדברי המרואיין, להפסיקו או לדבר במקומו. כל התערבות מסוג זה מביאה לשבירת רצף השיחה ו/או להטית התוכן.

- יש להימנע ממתן עצות, הטפת מוסר או התערבות בבעיות הפרט גם במקרים שבהם המרואיין מזמין התערבות מסוג זה.
- על המרואיין להימנע מהפגנת סימני סטטוס, עליונות והתנשאות. התנהגות מסוג זה מביאה בדרך כלל את המרואיין לעמדת התגוננות; הוא מסווג את המידע שהוא מוסר ונמנע מתיקון אינטרפריטציות בלתי-נכונות של המרואיין.
- על המרואיין להימנע ככל האפשר משימוש בשאלות ישירות מדי. את השימוש בשאלות סגורות יש להגביל רק למצבים המתאימים לכך.
- אין לסמוך יתר על המידה על יושרו או כנותו של המרואיין. מידע המתקבל מדיווח עצמי יש לוודא בעזרת מידע נוסף.
- יש להישמר מדבקות יתרה בהשערה ראשונית. דבקות כזו מסיחה את הדעת ממידע שאינו עולה בקנה אחד עימה. עדיף לגבש דיעה בסוף הראיון.

#### 9.6 בעיות מיוחדות

עד כה נסקרו היבטים של הראיון התלויים במרואיין, בעמדותיו ובהתנהגותו במהלך הראיון. גם אם יקפיד המרואיין על אוריינטציה נכונה, ידבק במצוות ה"עשה" ויימנע משגיאות, אין הדבר מבטיח ראיון אופטימלי, משום שישנם משתנים הקשורים באישיותו של המרואיין, הבאים לידי ביטוי במהלך הראיון באופן שאינו ניתן לצפייה מראש. והרי כמה בעיות אופייניות ותיאור הגישה החולמת להתמודדות עימן:

#### הפרעות ברצף הקומוניקציה

הפרעות ברצף הקומוניקציה עלולות לנבוע מסיבות שונות; הסיבה השכיחה ביותר היא נטייה מודעת או בלתי מודעת של המרואיין להימנע מדיון בנושא מסוים. הפרעות ברצף הקומוניקציה באות לידי ביטוי בעיקר בשינוי נושא השיחה. תפקידו של המרואיין הוא להחזיר את השיחה לנושא המקורי באמצעות חזרה על השאלה בניסוח שונה, או באמצעות הסבת תשומת לבו של המרואיין להפרת הרצף.

#### ריבוי מידע ורמזים (המרואיין הפטפון)

מרואינים מסוימים נוטים לספק למרואיין מידע רב מכפי שנתבקשו. מרואינים אלה הם בדרך כלל מאוד ורבאלים, בעלי יכולת ביטוי ורצון עז להותיר רושם טוב. דחף זה מביא אותם להציף את המרואיין במידע אשר עשוי לפעול לטובתם. במקרים אחרים עשויה התנהגות זו לנבוע מקשיים בשליטה עצמית, מביקורת מציאות פגומה ומחרדה.

אסטרטגיות אחדות העשויות לסייע במצב זה, הן:

- אפשר להגדיר ולמקד מראש את הנושא הנידון ולהגביל את המרואיין לתחום ספציפי של תשובה. לדוגמה: אני רוצה לדון איתך כעת בציוניד לתואר

ראשון. האם אתה יכול לפרט מהם המקצועות שלמדת ומה היו ציוניך במקצועות האלה? ייתכן שבמצב אחר היתה שאלה זו מנוסחת:  
ספר לי על תחומי הלימוד שלך ועל הישגיך בלימודי ה-B.A.  
- יש למעט בשימוש בשאלות פתוחות ורצוי לתרגם שאלות אלה לשאלות קצרות וענייניות יותר, ובמידת הצורך, אף להפכן לשאלות סגורות.  
- ניתן לעמת את המרואיין עם התופעה ולבקש ממנו באופן ישיר להיות יותר ספציפי וענייני.

#### - אבדן שליטה בראיון

אחד המרכיבים המרכזיים של ראיון "נכון" טמון בשליטה המלאה שיש למראיין על מהלך הראיון, היינו, בחירת הנושאים, עומק הדיון, המעבר מנושא לנושא וכיוצא בזה.

מרואיינים מסוימים מנסים בדרכים שונות לערער את שליטת המראיין במהלך הראיון ולעיתים אף לכוונו כרצונם. נטייה זו באה לידי ביטוי בכמה אופנים:

- הימנעות משיתוף פעולה, שימוש בתשובות קצרות בניסוח מעורפל או הימנעות מתשובה בכלל.
- נטייה לשאול את המראיין שאלות אינפורמטיביות במהלך הראיון;
- נטייה למונולוגים ארוכים, אשר בדרך כלל אינם קשורים לענין;
- שינוי ספונטני תכוף של הנושא;
- נטייה להפסיק את המראיין באמצע שאלה, או לבקשו לתת הבהרות חוזרות ונשנות לשאלותיו.

התנהגות כזו מקשה על ניהול תקין של הראיון. במקרים כאלה יכול המראיין להדגיש בפירוש את ציפיותיו תוך שימוש בניסוחים כגון:  
אודה לך מאוד אם תשמור את שאלותיך לסוף הראיון!  
נסה לענות כמיטב יכולתך והבנתך!  
אודה לך מאוד אם תקפיד להישאר בתחום הנושא הנדון!  
אם ניסוחים "עדינים" כאלה אינם עוזרים, אפשר לרמוז למרואיין שהתנהגותו בזמן הראיון אינה מותרת רשם חיובי ופוגעת בסיכוויי להתקבל.  
אפשר לומר לו, לדוגמה:  
אני מתרשם שאתה נוטה להיות בלתי-סבלני; אני שואל את עצמי איך זה משפיע על עבודתך!  
נראה לי שאתה מתקשה מעט בניסוח בהיר ומדויק!

אינטרפרטציה מסוג זה עשויה להעלות את המוטיבציה של המרואיין לרסן במהלך הראיון את הנטייה הבלתי-רצויה. התמודדותו עם אתגר זה עשויה אף לסייע למראיין לבחון עד כמה נטייה זו היא דומיננטית אצל מרואיינו ובאיזו מידה הוא מסוגל לשלוט בה.

#### עכבות והתנגדויות של המרואיין (המרואיין השתקן)

עכבות והתנגדות של המרואיין עשויות להתבטא בחשיבות ארוכות לפני מתן תשובה, בדיבור בקול רפה, בחוסר מענה, בתשובות קצרות (כן, לא), בניסוחים "שבורים" וכדומה.

בדרך כלל נובעת תופעה זו מחרדה, מהתרגשות, מחוסר בטחון עצמי וכו'. למרות שנטיות כאלה אינן נחשבות בדרך כלל לתכונות רצויות, כדאי לזכור כי מועמדים רבים מתפקדים לאחר שהתגברו על השלב הראשון של ההיכרות וההסתגלות. לפיכך, אין לראות בכך סוף פסוק, אלא יש לנסות להכיר את המועמד כפי שהוא מעבר למגבלות אלה. על-מנת להפיק מידע ענייני מהראיון יש אפוא לטפל ראשית בעכבות או בהתנגדות של המרואיין, בעזרת פנייה כגון: "אני רואה שאתה נרגש מאוד; האם אתה בדרך כלל נרגש בראיונות או שראיון זה הוא יוצא דופן?"

אפשר להקדים את השיחה על נושאים שהמראיין מתרשם כי המרואיין שולט בהם טוב יותר בחשואה לאחריים. רצוי להמעיט בשאלות הדורשות מענה ארוך ומפורט ולהתרכז בתחילת הראיון בשאלות קצרות וענייניות יותר. יש להימנע בשלב ראשון מדיון בנושאים בעייתיים, בלתי נעימים או שנויים במחלוקת, כגון, תיאור עצמי, הסיבות לעזיבת המקום הקודם ומגבלות אישיות.

#### משתנים בלתי מילוליים

מרבית בני-האדם נוטים לבטא מטרים רבים בגופם, בפניהם ובקולם. אם הם מובנים כהלכה, עשויים מטרים אלה להיות מקור עשיר למידע על אופיו של המרואיין. הבעיה היא, שלא כל מראיין יודע לפרש כהלכה רמזים בלתי-מילוליים ושגיאות הערכה רבות נעשות בשל פירוש שגוי של ההתנהגות הבלתי מילולית של המרואיין. על-מנת להפיק את מרבית המידע ממקור זה ולפרשו כהלכה, יש צורך בתרגול אינטנסיבי בפרשנות נכונה של קומוניקציה בלתי-מילולית.

#### **9.7 סיום הראיון**

- לסיום נאות של הראיון יש חשיבות רבה. שלב הסיום אמור לשרת מספר מטרות:
- מתן הזדמנות למרואיין לבדוק את טיבו של התפקיד ואת התאמתו לצרכיו ולצפיותיו;
  - קביעת נוהלים לגבי המשך הקשר בין המועמד והמעסיק;
  - יצירת מוטיבציה אצל המועמדים הטובים, להמשיך בתהליך המיון.

כ-5 עד 15 דקות לפני תום הזמן המוקצב לראיון, על המראיין להתכונן לסיים את הראיון. הדרך הטובה ביותר לעשות זאת היא לסכם בשלב זה את הנושאים שנידונו בראיון ולהודות למראיין על שיתוף הפעולה. לאחר סיכום הראיון, יש לאפשר למראיין לשאול את השאלות החשובות לו. במקרים רבים אפשר ללמוד רבות מן השאלות הללו ומתגובתו של המראיין לתשובות. עם סיום חילופי הדברים יש לעדכן את המראיין באשר להמשך המגעים. בדרך כלל רצוי להימנע מלתת לו תמונה על מידת התאמתו לתפקיד, בפרט כאשר הוא נמצא בלתי-מתאים. כל רמז בכיוון זה עלול לגרום את המראיין לשורה של הסברים והתנצלויות. יש לתת לו את התחושה שקיימת תחרות על התפקיד ושאינן אפשרות לקבל החלטות במקום. עם זאת, יש לעדכן כל מראיין באשר לזמן מתן התשובות ויש לוודא שיהיה אפשר לאתרו בקלות, אם יהיה צורך בכך. מקרה יוצא דופן, המאפשר דחיית מועמד מיד עם סיום הראיון, הוא כשלמועמד חסרים באופן בולט כישורים מקצועיים החיוניים לתפקיד. במקרה זה ניתן להסביר לו עם סיום הראיון, כי העסקתו בתפקיד הנדון עלולה שלא להתאים לא לצרכיו הוא, ולא לצרכי המעסיק.

כאשר המראיין מתרשם שלפניו מועמד בעל כישורים טובים במיוחד, רצוי להעביר למראיין את התחושה שהוא נמצא מתאים ושהמעסיק מעוניין בו. עם זאת, אין לתת לו תשובה סופית. בדרך זו ניתן לקשור את המועמד למקום העבודה, שכן מראיינים רבים מפסיקים את מאמצייהם לחיפוש עבודה ברגע שהם מתרשמים שסיכוייהם להתקבל למקום מסוים טובים. במקרה הקיצוני, שבו נפגש המראיין במועמד אידיאלי וכאשר מאוד למצוא מועמדים טובים, כדאי לעשות כבר עם תום הראיון את הצעדים הראשוניים להתקשרות, כדי להבטיח שהמועמד לא יישמט מתחת ידי המעסיק.

באופן כללי, כאשר התפקיד העומד בפני איוש הוא תפקיד בכיר, וכאשר חשוב במיוחד למצוא מועמד בעל כישורים טובים, מוטל על המראיין לעשות במהלך הראיון "עבודת גיוס". לפני תום הראיון עליו להציג את הגוף המעסיק בפני המראיין, להדגיש את יתרונותיו הבולטים של התפקיד המוצע (שכר, אחריות, תנאים מיוחדים, סיפוק), לציין את יתרונותיו של המקום כמקום עבודה ולתת למראיין את התחושה שכדאי לו מאוד לקבל את התפקיד.



## 10. שלב הערכה

### 10.1 דפי הערכה

עם תום הראיון צריך המראיין לגשת למלאכת ההערכה.  
לא מומלץ לבצע את ההערכה במהלך הראיון מכמה סיבות:  
- תמיד קיימת האפשרות שיצטבר מידע נוסף אשר ישנה את ההערכה.  
- הערכה במהלך הראיון בדרך כלל מביכה את המראיין ומחזקת התחושה שהוא עומד למבחן; הדבר עלול לפגום בשטף ההבעה.  
- מלאכת ההערכה עשויה להיות מורכבת מאוד, והיא דורשת ריכוז רב. אם המראיין מקדיש את תשומת-הלב והריכוז להערכה, חייב הדבר לפגוע במהלך הרציף של הראיון עצמו.  
את ההערכה הסופית יש לעשות על דף הערכה מוכן מראש. על דף זה לכלול פרטים מזהים של המראיין, תאריך הראיון, שם המראיין, הגדרת התפקיד העומד לאיש וכן את המימדים העומדים להערכה כפי שפותחו והוגדרו בניתוח התפקיד.  
את המימדים העומדים להערכה יש להציג על סולם של 5-7 דרגות כל אחד תוך פירוט מילולי של המימד וכל אחת מהדרגות בו, או לפחות להגדיר בבירור את הקצה הגבוה והנמוך של המימד.  
כמו כן, יש לציין בדף ההערכה את הציון הכולל של הראיון.

קיימות מספר אפשרויות לבניית דף הערכה - נספח 3 כולל דוגמאות אחדות של דפי הערכה מפורטים.

### 10.2 טעויות הערכה

בטרם ניגש המראיין למלאכת ההערכה, עליו לוודא כי הוא מודע היטב לשגיאות ההערכה. הרשימה הבאה סוקרת טעויות הערכה אופייניות בראיון:  
- אפקט הקונטרסט: דירוג המראיין תוך כדי השוואתו למראיין שקדם לו.  
- רושם ראשוני: הנטייה לגבש התרשמות מהמועמד עם תחילת הראיון ולפעול במהלך הראיון על סמך התרשמות זו.  
- מיקום המידע - התחלה/סוף: הנטייה לשים דגש רב יותר על מידע שהתקבל בתחילת הראיון או על מידע שהתקבל לקראת סופו.  
- אופי המידע - חיובי/שלילי: הנטייה להתרשם יותר ממידע שלילי ולהתייחס למידע חיובי כאל מובן מאליו.  
- השוואה לסטריאוטיפים - הנטייה להשוות את המראיין לסטריאוטיפ אופטימלי הקיים בתודעתו של המראיין.  
- אפקטים של הופעה ואטרקטיביות - הנטייה להעריך מראיין בעלי הופעה נאה גבוה יותר על סולם הכישורים מאשר מועמדים פחות נאים בעלי כישורים דומים.

- הטיית על רקע מיון, גזע ומגבלות גופניות: הנטייה להעריך מועמדים כבלתי-מתאימים לתפקיד נתון עקב היותם נשים, בני מיעוטים, או בעלי מגבלות פיזיות, במצבים בהם נתונים אלה אינם רלוונטיים להצלחה בתפקיד.

### 10.3 סולמות ציונים

ככל שנדרשת הבחנה דקה יותר בין מועמדים וככל שהראיון הוא אינטנסיבי ומעמיק יותר, מומלץ להשתמש בסולמות דרגות מפורטים יותר (כ-7 דרגות). כאשר מטרת הראיון הוא מיון גס של מועמדים, מיון ראשוני או מיון לצורך פסילה, או כאשר הראיון הוא קצר ושטחי, מומלץ להשתמש במספר מצומצם של דרגות (כ-3 דרגות).

יש להקפיד על שני כללים נוספים במתן ההערכות:

- יש לדרג כל מימד בנפרד ולהקפיד על כך שהדירוג של מימד מסוים לא ישפיע על הדירוג של מימד אחר. כלל זה מתייחס לתופעה הנפוצה מאוד בין מעריכים, והיא הנטייה לדרג מראיינים באופן זהה או דומה על כל המימדים.
- יש להקפיד להשתמש בכל קשת הציונים, לרבות הציונים הקיצוניים. כלל זה מתייחס לנטייה האופיינית של מעריכים רבים להימנע משימוש בציונים הקיצוניים ולדרג את המועמדים סביב הממוצע.

### 10.4 סיכום הערכות המראיינים

בתום מתן ההערכות יש לסכם את כל הציונים ו/או ההערכות שצבר המועמד ולהגיע לציון סופי אחד. לעתים דורש תהליך הסיכום מספר החלטות. ההחלטה הראשונה שיש לקבל היא, אם להשתמש בציון הערכה סופי מיוחד, או לקחת כציון סופי את המיצוע של ההערכות על המימדים השונים. המתקדמ מראה שמבחינת המהימנות, עדיף השימוש במיצוע הציונים. עם זאת, כדאי לתת גם הערכה סופית מיוחדת. ציון זה עשוי לשמש בעתיד בסיס לחקר אסטרטגיות בקבלת החלטות.

כאשר הראיון נערך בידי קבוצת מראיינים, יש להחליט אם להפיק ציון יחיד שיתקבל תוך דיון, או לחשב ציון ממוצע על פי ההערכות הנפרדות. גם במקרה זה מצביע המחקר על עדיפות לציון המתקבל ממיצוע ציוני ההערכה הסופיים של כל המראיינים. עם זאת, לגבי 5-6 הראיונות הראשונים מומלץ לערוך בתום כל ראיון דיון בשיקוליו של כל מראיינו, שהביאו אותו לקבל את ההחלטה על הציון הסופי.

## 11. אחרי הראיון

### 11.1 תיעוד ומעקב

בתום הראיון יש להקפיד על ארגון התיק האישי של כל מועמד ועל תיעוד החומר הנאסף. יש לדאוג לכך שדף ההערכות ימולא כהלכה ויכלול, בנוסף על ההערכות, את הפרטים הבאים: פרטים מזהים על המועמד, לרבות פרטים ביוגרפיים אם אין הם מופיעים במקום אחר, תאריך, שמות המראיינים, משך הראיון, הערות ספציפיות שנרשמו במהלך הראיון, סיכום מתומצת של ההתרשמות הכללית מהמועמד, ציוני הערכה סופיים והחלטה לגבי קבלה או דחייה. יש גם לצרף לתיק האישי כל מידע נוסף שנאסף במהלך תהליך המיון: שאלון ביוגרפי, המלצות, קורות חיים, תוצאות מבחנים וכדומה. חומר זה עשוי לשמש לאחר מכן בסיס למעקב ומחקר.

מרגע קבלתו של כל מועמד לתפקיד, רצוי לעקוב אחר השתלבותו והצלחתו בתפקיד. לשם מעקב, אפשר להשתמש בציוני דרך, כגון הישגים והערכות מדריכים שניתנו בתום תקופת הכשרה, קידום מקצועי, העלאות שכר והישגים מיוחדים, או, להבדיל, כישלונות בולטים ונשירה (עזיבת התפקיד). בנוסף על כך, רצוי ליזום הערכות תקופתיות, שיעשו בידי הממונים ו/ או העמיתים, ויתייחסו למידת הצלחתו של המועמד בתפקידו.

### 11.2 משוב למראיינים

מטרת התיעוד והמעקב היא איסוף וארגון של מידע רלוונטי, אשר ישמש בסיס לבדיקת יעילות תהליך המיון בכלל, והראיון בפרט. השלב הראשון בייעול הראיון הוא מתן משוב למראיינים על ממוצעי הערכותיהם, הפיזור שלהן ביחס לממוצע של כלל המראיינים והפיזור הכללי, ועל דיוק החיזוי.

לאחר כל הערכה תקופתית יש להביא לידיעת כל מראיין את תוצאות ההערכה. השוואות תכופות בין הערכת המראיין להערכות שאר המראיינים ובין ההצלחה בפועל, עשויות ללמד את המראיין רבות על דיוק ההערכה שלו, על הטיות אופייניות לו ועוד.

יתרון נוסף שיש ליצירת שיגרת משוב קבועה הוא בכך שהוא מסייע למראיין לגבש תמונה טובה יותר של המאפיינים של עובד טוב לעומת עובד בלתי-מתאים, (כלומר, מאפשר לו היכרות מעמיקה יותר עם הקריטריון).

בדיקות נוספות שרצוי לבצע לבדיקת יעילות כלי המיון בכלל והראיון בפרט הן בדיקת מהימנות, בדיקת תקפות ואיתור אסטרטגיות אופטימליות בקבלת ההחלטה הסופית.

## 12. בחירת מראיינים והכשרתם

### 12.1 תכונות המראיין הטוב

מרבית ראיונות המיון מנוהלים על ידי הסגל הבכיר של הגוף הממייין, ולפיכך אין די גמישות בבחירת המראיינים. מקום בו קיימת אפשרות לבחור את המראיינים, מומלץ כי ייבחרו האנשים המתאימים ביותר. להלן תכונות מפתח אחדות, המאפיינות את המראיין הטוב והעשויות לסייע בבחירת מראיינים:

- יכולת ליצור שיחה חופשית וזורמת
- עניין בבני אדם
- יכולת הקשבה פעילה
- יכולת לבטא הבנה וסימפטיה
- הופעה נעימה וחוש הומור
- יכולת הסתגלות לסיטואציות חברתיות שונות
- היכרות רחבה עם החיים (נסיון חיים עשיר)
- רגישות, קבלה ופתיחות

תכונות אלה ותכונות דומות עשויות לסייע רבות ליצירת האווירה הנכונה לניהול תקין ושוטף של הראיון. ברור כי לא כל המראיינים ניהנו בתכונות אלה וברור שאי אפשר להקנות אותן במהירות, אולם ניתן לפצות על כך בהכשרה נכונה של מראיינים תוך הקניית טכניקות ראיון מתאימות ותרגול התנהגות בסיטואציות שונות - כפי שיוצע להלן.

### 12.2 המראיין: מעריך או נציג?

מחקרים רבים מדגישים את ההשפעה שיש לאופי המראיין ולאופי תהליך המיון על התנהגותו והחלטותיו של המראיין: ככל שהתרשמותו של המראיין מהמראיין ומתהליך המיון טובה יותר, כן גדלה נכונותו לקבל את התפקיד המוצע. מאן החשיבות שיש לתפקידו של המראיין כנציג הגוף המעסיק וכ"מגייס". הדברים אמורים בעיקר לגבי תפקידים שבהם היצע המועמדים הטובים הוא מצומצם והתחרות על גיוס המועמדים הטובים ביותר קשה.

להלן מספר המלצות העשויות לתרום להתרשמות חיובית מהמראיין ומהראיון, זאת בנוסף להמלצות שפורטו בפרקים הקודמים:

- על המראיין לבטא עניין אישי ודאגה כנה להשתלבות אופטימלית של המועמד במערכת.

- על המראיין לדון עם המועמדים באפשרויות לקידום האינטרסים האישיים שלהם (רכישת מיומנויות מקצועיות, השתלמויות והתפתחות מקצועית) ולקידום הקריירה המקצועית שלהם.
- על המראיין לדון בכל היבטיו של התפקיד המוצע - חיוביים ושליילים כאחד - על-מנת לשכנע את המרואיין שהמידע שנמסר לו הוא מהימן.

### 12.3 סדנת הכשרה למראיינים

אחת התרומות לשיפור ראיון המיון טמונה בהדרכה או הכשרה של מראיינים. ההכשרה צריכה להיעשות בסדנת עבודה שמשכה המומלץ הוא כ-15-20 שעות, ומספר המשתתפים המירבי בה הוא 12. להלן מודל כללי לסדנת הכשרה למראיינים:

#### שלב 1 - סקירה תיאורטית (2-4 שעות)

סקירה זו כוללת היכרות עם הספרות המדעית בתחום הראיון ובעיקר עם תוצאות מחקרים רלוונטיים. הסקירה יכולה להיעשות באמצעות קריאה מוקדמת, הרצאה פרונטלית ודיון קבוצתי בנושאים מרכזיים.

#### שלב 2 - תרגול בניית תפקיד (6-10 שעות)

בשלב זה יידרשו המשתתפים לבצע שני ניתוחי תפקיד. הניתוח הראשון יעשה בצוותים בני 4-6 משתתפים, יהיה אחיד מעבר לצוותים ויתבצע בשלבים. כל שלב עבודה ילווה בדיון קבוצתי. הניתוח השני יעשה גם הוא בצוותים בני 4-6 משתתפים, אלא שהפעם יעסוק כל צוות בניית תפקיד שונה. כל צוות ישלים את כל שלבי הניתוח, ובתום העבודה יציג את ניתוח התפקיד הסופי על שלביו בפני הקבוצה כולה. במהלך ההחצגה ייערך דיון על איכות הניתוח. בשלב זה תינתן הזדמנות לקבוצה כולה להתוודע לחלופות שונות של ניתוח תפקיד, הן מבחינת דרך הניתוח, הן מבחינת התוכן.

הנושאים המרכזיים בניית תפקיד, אשר ידונו במהלך העבודה יהיו:

איסוף המידע - איזה סוג מידע יש לאסוף, ממי יש לקבלו וכיצד יש להציגו?  
 ארגון המידע - כיצד יש לארגן את המידע, מהם המרכיבים המרכזיים בניית תפקיד, ואיך מבחינים בין קטגוריות מידע שונות.  
 ניתוח תפקיד לקראת ראיון המיון - הגדרת מטרות הראיון והגדרת סוג הראיון הרצוי (מבחינת זמן, רמת הבניה, עומק), כיצד מגדירים את מימדי הראיון, כיצד בודקים את איכות המימדים: האם הם ממצים, מספיקים, רלוונטיים וניתנים להערכה.

שלב 3 - תכנון מודל ראיון (2-4 שעות)

שלב זה יעסוק בתכנון מודל הראיון על צדדיו השונים. כל צוות יתכנן מודל ראיון, שיכלול פירוט של המשתנים הבאים: רמת הבניה, זמן, בחירת מראיינים, התאום ביניהם, השיפה מוקדמת לנתונים אחרים כן/לא, תכנון המסגרת הפיסיית, תכנון דפי הערכה וקביעת סולם לציונים סופיים. בתום עבודת התכנון יציג כל צוות את המודל שהכין ויסביר את הרציונל להחלטות שהתקבלו. הצגת המודל תלווה בדיון קבוצתי.

שלב 4 - טכניקות ראיון (10-12 שעות)

שלב זה יעסוק בטכניקות ראיון שונות ויתבסס ברובו על תרגול מעשי של טכניקות ראיון באמצעות משחק תפקידים (סימולציות), ניתוח ראיונות מוקלטים, ותרגול על ראיונות "אמת" במידת האפשר. להלן פירוט נושאי המשנה:

בדיקת אוריינטציות: כל אחד מהמשתתפים יגיש רשימה של העמדות שלו לגבי מועמדים בראיון בכלל ולגבי מועמדים לראיון לתפקיד ספציפי. בתום הרישום ייערך בקבוצה, דיון בהשלכות שיש לכל אחת מהעמדות הללו על דרך ניהול הראיון, התנהגות המראיין וההתנהגות הצפויה של המרואיין.

תרגול השימוש בסוגי שאלות והתערבויות שונות: התרגול יבוצע באמצעות משחק תפקידים בין מראיין ומרואיין. כל סימולציה תעסוק בנושא ספציפי ותארך כ-3-5 דקות. בסיומה יתבקשו המשתתפים להתייחס לסיטואציה, ולאחר מכן תינתן הזדמנות לקבוצה להגיב. הנושאים שיתורגלו בשלב זה יהיו:

הבחנה בין שאלות פתוחות לשאלות סגורות;

הבחנה בין שאלות ישירות לשאלות עקיפות;

הדגמה של שימוש בשאלות הבהרה;

שימוש נכון בשיקוף וסיכום דברי המרואיין;

שימוש נכון בשתיקות במהלך הראיון;

תרגול "מצוות עשה" תוך הדגמה של כל אחת מהן;

הדגמה של שגיאות אופייניות וכיצד יש להימנע מהן.

תרגול התמודדות עם בעיות מיוחדות במהלך הראיון: גם התרגול הבא יבוצע באמצעות משחק תפקידים, הזהה במבנהו לתרגול בשלב ב'. תרגול זה יתרכז בפיתוח טכניקות להתמודדות עם בעיות מיוחדות, תוך שימת דגש על התאמת הטכניקה לאישיותו ולסגנונו של כל מראיין. הנושאים שיטופלו בתרגול זה יהיו:

הפרעות ברצף התקשורת;

ריבוי מידע ורמזים (המרואיין הפטפון);

בעיות שליטה בראיון;  
עכבות והתנגדות מצד המרואיין;  
אינטרפרטציות נכונות של רמזים בלתי-מילוליים.

תרגול פתיחה וסיום של ראיון: תרגול זה יבוצע כקודמיו באמצעות משחק תפקידים. הדגש יושם על פתיחה וסיום נכונים של סוגי ראיונות שונים מבחינת מטרות, מבנה, תוכן וטיפוסי מרואיינים.

שלב 5 - תכנון שלב ההערכה (2-3 שעות)  
חלקו הראשון של שלב זה יתמקד בטעויות הערכה אופייניות. התרגול בשלב זה ייערך בסיוע ראיונות מוקלטים ומשחק תפקידים. כל אחת מטעויות ההערכה תודגם הלכה למעשה באמצעות ראיון סימולציה, או באמצעות ראיון מוקלט בווידיאו אשר יוצג בפני הקבוצה כולה. בתום כל אחד מהראיונות יתבקשו המשתתפים להעריך את המרואיין על מספר מצומצם של מימדים. באמצעות ההערכות, יודגמו טעויות הערכה אופייניות.

חלקו השני של שלב ההערכה יתמקד בבניית סולמות הערכה (ציונים) של המרואיין.

## מקורות

- Alderfer, C.P., & McCord, C.G. (1970). Personal and situational factors in the recruitment interview. Journal of Applied Psychology, 54, 377-385.
- Amalfitano, J.G., & Kalt, N.C. (1977). Effects of eye contact on the evaluation of job applicants. Journal of Employment Counselling, 14, 46-48.
- Anderson, C.W. (1960). The relation between speaking times and decision in the employment interview. Journal of Applied Psychology, 44, 267-268.
- Anstey, E.A. (1977). A 30-year-follow-up of the CSSB procedure, with lessons for the future. Journal of Occupational Psychology, 50, 149-159.
- Arvey, R.D. (1979). Unfair discrimination in the employment interview: Legal and psychological aspects. Psychological Bulletin, 86, 736-765.
- Arvey, R.D., & Campion, J.E. (1982). The employment interview: A summary and review of recent research. Personnel Psychology, 35, 281-322.
- Baskett, C.D. (1973). Interview decisions as determined by competency and attitude similarity. Journal of Applied Psychology, 57, 343-345.
- Bolster, B.I., & Springbett, B.M. (1961). The reactions of interviewers to favorable and unfavorable information. Journal of Applied Psychology, 45, 97-103.
- Cann, E., Siegfried, W.D., & Pearce, L. (1981). Forced attention to specific applicant qualifications: Impact on physical attractiveness and sex of applicant biases. Personnel Psychology, 34, 65-76.
- Cardy, R.L., & Kehoe, J.F. (1984). Rater selective attention ability and appraisal effectiveness: The effect of cognitive style on the accuracy of differentiation among ratees. Journal of Applied Psychology, 69(4), 589-594.
- Carlson, R.E. (1968). Selection interview decisions: The effect of mode of applicant presentation on some outcome measures. Personnel Psychology, 21, 193-207.
- Carlson, R.E., Thayer, P.W., Mayfield, E.C., & Peterson, D.A. (1971). Research on the selection interview. Personnel Journal, 50, 268-275.



- Dipboye, R.L. (1980). Self-fulfilling prophecies in the selection recruitment interview. Unpublished manuscript.
- Dipboye, R.L. (1982). Self-fulfilling prophecies in the selection-recruitment interview. Academy of Management Review, 7, 579-587.
- Dipboye, R.L., Fontenelle, G.A., & Garner, K. (1984). Effects of previewing the application on interview process and outcomes.
- Dipboye, R.L., Fromkin, H.L., & Wiback, K. (1975). Relative importance of applicant sex, attractiveness, and scholastic standing in evaluation of job applicant resumes. Journal of Applied Psychology, 60, 39-43.
- Dipboye, R.L., Strammler, C., & Fontenelle, G.A. (1982). Effects of the application on recall of information from the interview. Unpublished manuscript, Rice University.  
Journal of Applied Psychology, 69, 118-128.
- Ellsworth, P.C., & Carlsmith, J.M. (1973). Eye contact and gaze aversion in an aggressive encounter. Journal of Personality and Social Psychology, 28, 280-292.
- Exline, R.V. (1971). Visual interaction: The glances of power and preference. In J.K. Cole (Ed.), (1971), Nebraska Symposium on Motivation. Lincoln: University of Nebraska Press, 163-206.
- Farr, J.L. (1973). Response requirements and primary-recency effects in a simulated selection interview. Journal of Applied Psychology, 57, 228-233.
- Fear, R.A. (1978). The evaluation interview. New York: McGraw-Hill.
- Ferris, G.R., & Gilmore, D.O. (1977). Effects of mode of presentation, sex of applicant, and sex of interviewer on simulated interview decisions. Psychological Reports, 40, 566.
- Fisher, C.D., Ilgen, D.R., & Hoyer, W.D. (1979). Source credibility, information favorability, and job offer acceptance. Academy of Management Journal, 22, 94-103.
- Forsythe, S., Drake, M.F., & Cox, C.E. (1985). Influence of applicant's dress on interviewer's selection decisions. Journal of Applied Psychology, 70, 734-738.
- Gorman, C.D., Clover, W.H., & Doherty, M.E. (1978). Can we learn anything about interviewing real people from "interviews" of paper people? Two studies of the external validity of a paradigm.  
Organizational Behavior and Human Performance, 22, 165-192.

- Grant, D.L., & Bray, D.W. (1969). Contributions of the interview to the assessment of management potential. Journal of Applied Psychology, 53, 24-34.
- Grove, D.A. (1981). A behavioral consistency approach to decision making in employment selection. Personnel Psychology, 34, 55-64.
- Hakel, M.D., & Dunnette, M.D. (1970). Checklists for describing job applicants. Minn.: University of Minnesota.
- Hakel, M.D., Hollman, T.D., & Dunnette, M.D. (1970). Accuracy of interviewers, certified public accountants, and students in identifying the interests of accountants. Journal of Applied Psychology, 54, 115-119.
- Hakel, M.D., Ohnesorge, J.P., & Dunnette, M.D. (1970). Interviewer evaluations of job applicants' resumes as a function of the qualification of the immediately preceding applicants. Journal of Applied Psychology, 54, 27-30.
- Hakel, M.D., & Schuh, A.J. (1971). Job applicant attributes judged important across seven divergent occupations. Personnel Psychology, 24, 45-52.
- Heilman, M.E. (1980). The impact of situational factors on personnel decisions concerning women: Varying the sex composition of the applicant pool. Organizational Behavior and Human Performance, 26, 386-396.
- Heneman, H.G., III (1975). The impact of interviewer training and interview structure on the reliability and validity of the selection interview. Proceedings of Academy of Management, 231-233.
- Heneman, H.G., Schwab, D.P., Huett, D.L., & Ford, J.L. (1975). Interviewer validity as a function of interview structure, biographical data, and interview order. Journal of Applied Psychology, 60, 748-753.
- Hollandsworth, J.G., Jr., Kazelskis, A., Stevens, J., & Dressel, M.E. (1979). Relative contributions of verbal, articulative, and nonverbal communication in employment decisions in the job interview setting. Personnel Psychology, 32, 357-367.
- Hollman, T.D. (1972). Employment interviewers' errors in processing positive and negative information. Journal of Applied Psychology, 56, 130-134.
- Howard, G.S., & Dailey, P.R. (1979). Response-shift bias: A source of contamination of self-report measures. Journal of Applied Psychology, 64, 144-150.

- Howard, G.S., Dailey, P.R., & Gulanick, N.A. (1979). The feasibility of informed pretests in attenuating response-shift bias. Applied Psychological Measurement, 3, 481-494.
- Imada, A.S., & Hakel, M.D. (1977). Influence of nonverbal communication and rater proximity on impressions and decisions in simulated employment interviews. Journal of Applied Psychology, 62, 295-300.
- James, S.P., Campbell, I.M., & Lovegrove, S.A. (1984). Personality differentiation in a police-selection interview. Journal of Applied Psychology, 69, 129-134.
- Keenan, A. (1976). Effects of the nonverbal behavior of interviewers on candidates' performance. Journal of Occupational Psychology, 49, 171-176.
- Keenan, A. (1977). Some relationships between interviewers' personal feelings about candidates and their general evaluation of them. Journal of Occupational Psychology, 50, 275-283.
- Kopelman, M.D. (1975). The contrast effect in the selection interview. British Journal of Educational Psychology, 45, 333-336.
- Landy, F.J. (1976). The validity of the interview in police officer selection. Journal of Applied Psychology, 61, 193-198.
- Latham, G.P., & Sarri, L.M. (1984). Do people do what they say? Further studies on the situational interview. Journal of Applied Psychology, 69, 569-573.
- Latham, G.P., Saari, L.M., Purcell, E.D., & Campion, M.A. (1980). The situational interview. Journal of Applied Psychology, 65, 422-427.
- Latham, G.P., Wexley, K.M., & Purcell, E.D. (1975). Training managers to minimize rating errors in the observation of behavior. Journal of Applied Psychology, 60, 550-555.
- London, M., & Hakel, M.D. (1974). Effects of applicant stereotypes, order, and information on interview impressions. Journal of Applied Psychology, 59, 157-162.
- London, M., & Poplawski, J.R. (1976). Effects of information on stereotype development in performance appraisal and interview contexts. Journal of Applied Psychology, 17, 239-260.
- Mayfield, E.C. (1964). The selection interview: A reevaluation of published research. Personnel Psychology, 17, 239-260.

- Mayfield, E.C., Brown, S.H., & Hamstra, B.W. (1980). Selective interviewing in the life insurance industry: An update of research and practice. Personnel Psychology, 33, 725-739.
- Mullins, T.W. (1982). Interviewer decisions as a function of applicant race, applicant quality and interviewer prejudice. Personnel Psychology, 35, 163-174.
- Okanes, M.M., & Tschirgi, H. (1978). Impact of the face-to-face interview on prior judgments of a candidate. Perceptual and Motor Skills, 46, 322.
- Orpen, C. (1984). Attitude similarity, attraction, and decision-making in the employment interview. Journal of Psychology, 117, 111-120.
- Parsons, C.K., & Liden, R.C. (1984). Interviewer perceptions of applicant qualifications: A multivariate field study of demographic characteristics and nonverbal cues. Journal of Applied Psychology, 69, 557-568.
- Peters, L.H., & Terborg, J.R. (1975). The effects of temporal placement of unfavorable information and of attitude similarity on personnel selection decisions. Organizational Behavior and Human Performance, 13, 279-293.
- Rand, T.M., & Wexley, K.N. (1975). Demonstration of the effect, "similar to me," in simulated employment interviews. Psychological Reports, 36, 535-544.
- Rasmussen, K.G. (1984). Nonverbal behavior, verbal behavior, resume, credentials, and selection interview. Journal of Applied Psychology, 69, 551-556.
- Reynolds, A.H. (1979). The reliability of a scored oral interview for police officers. Public Personnel Management, 8, 324-328.
- Rose, G.L. (1980). Employment decisions regarding the handicapped: Experimental evidence. Presented at the American Psychological Association, Montreal, September 1, 1980.
- Rothstein, M., & Jackson, D.N. (1980). Decision making in the employment interview: An experimental approach. Journal of Applied Psychology, 65, 271-283.
- Rowe, P.M. (1967). Order effects in assessment decisions. Journal of Applied Psychology, 51, 13-22.

- Sakett, P.R. (1982). The interviewer as hypothesis tester: The effects of impressions of an applicant on interviewer questioning strategy. Personnel Psychology, 35, 789-804.
- Schmitt, N. (1976). Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview. Personnel Psychology, 29, 79-101.
- Schuh, A.J. (1978). Contrast effect in the interview. Bulletin of the Psychonomic Society, 11, 195-196.
- Schuh, A.J. (1981). Establishing, maintaining and evaluating an interviewer training program. Journal of Vocational Behavior, 17(3), 143-146.
- Schwab, D.P., & Henneman, H.G. (1969). Relationship between interview structure and interviewer reliability in an employment situation. Journal of Applied Psychology, 53, 214-217.
- Shouksmith, G. (1978). Assessment through interviewing (2nd ed.). Oxford: Pergamon Press.
- Simas, K., & McCarrey, M. (1979). Impact of recruiter authoritarianism and applicant sex on evaluation and selection decisions in a recruitment interview analogue study. Journal of Applied Psychology, 64, 483-491.
- Snyder, M., Kleck, R., Strenta, A., & Mentzer, S. (1979). Avoidance of the handicapped: An attributional ambiguity analysis. Journal of Personality and Social Psychology, 37, 2297-2306.
- Snyder, M., & Swann, W. (1978). Hypothesis-testing processes in social interactions. Journal of Personality and Social Psychology, 36, 1202-1212.
- Springbett, B.M. (1958). Factors affecting the final decision in the employment interview. Canadian Journal of Psychology, 12, 13-22.
- Tucker, D.H., & Rowe, P.M. (1977). Consulting the application form prior to the interview: An essential step in the selection process. Journal of Applied Psychology, 62, 283-287.
- Ulrich, L., & Trumbo, D. (1965). The selection interview since 1949. Psychological Bulletin, 63, 100-116.
- Valenzi, E., & Andrews, I.R. (1973). Individual differences in the decision process of employment interviewers. Journal of Applied Psychology, 58, 49-53.

- Vance, R.J., Kuhnert, K.W., & Farr, J.L. (1978). Interview judgments: Using external criteria to compare behavioral and graphic scale ratings. Organizational Behavior and Human Performance, 22, 279-294.
- Wagner, R. (1949). The employment interview: A critical summary. Personnel Psychology, 2, 17-46.
- Webster, E.D. (Ed.) (1964). Decision-making in the employment interview. Montreal: Industrial Relations Center, McGill University.
- Wexley, K.N., Yukl, G.A., Kovacs, S.Z., & Sanders, R.E. (1972). Importance of contrast effects in employment interviews. Journal of Applied Psychology, 56, 45-48.
- Wilkins, W.L. (1960). How good were the GIs and how poor. Contemporary Psychology, 5, 243-246.
- Woodworth, P.G., Barron, F., & MacKinnon, D.W. (1957). An analysis of life history interviewers' rating for 100 air force captains. United States Air Force Personnel and Training Research Center, Technical Note, No. 57-129.
- Young, D.M., & Beier, E.G. (1977). The role of applicant nonverbal communication in the employment interview. Journal of Employment Counselling, 14, 154-165.
- Zedek, S., Tziner, A., & Middlestadt, S.E. (1983). Interviewer validity and reliability: An individual analysis approach. Personnel Psychology, 36, 355-370.

ניתוח תפקיד - מודל א' (מבוסס על Shouksmith, 1978)

כותרת - הגדרת התפקיד

חובות - תיאור כללי בראש הפרק ולאחר מכן תיאור מפורט של כל החובות והמטלות הכרוכות בתפקיד הנתון.

א. הכישורים הנדרשים: יכולת תכנון, יכולת קבלת החלטות, כושר שיפוט ועוד.

ב. מאמץ: הדרישות הפיסיות והנפשיות של התפקיד, כגון עירנות, יכולת ריכוז, עמידה בלחצים.

ג. תחום אחריות: אחריות על תיפעול מכני הולם של הציוד, אחריות על אנשים, בטיחות, וכדומה.

תנאי התפקיד - תיאור מפורט של התנאים הפיסיים של התפקיד, כגון שעות העבודה, מיקום, שעות נוספות וסיכונים אפשריים.

כישורים פורמליים

השכלה: שנות לימוד, תעודות, התמחות.

הכשרה: ניסיון חיוני, רקע או השתתפות בתכנית התמחות במקום.

התפקיד ופרוספקטים

הסטטוס הנלווה לתפקיד, קידום פוטנציאלי והשתלבות אפשרית במסגרת מקום העבודה.

ניתוח תפקיד מודל ב'

1. כותרת: הגדרת התפקיד
2. תפקידים: פירוט כללי וספציפי של המטלות והמשימות הכרוכות בתפקיד.
  - א. כישורים מיוחדים: טכנים, ארגוניים, שיפוטניים.
  - ב. המאמץ הנדרש: המאמץ הפיסי או המנטלי הדרוש למילוי התפקיד.
  - ג. תחום אחריות: חומר, ציוד, עובדים.
3. תאור התפקיד: תנאי עבודה פיסיים, מיקום, זמנים, שעות, סיכונים פוטנציאליים וכדומה.
4. כישורים פורמליים:
  - א. מין אם התפקיד מוגבל;
  - ב. טווח גילאים קריטי ואופטימלי;
  - ג. נתונים פיסיים: משתני בריאות, נתונים גופניים, כושר גופני וכדומה.
  - ד. הכשרה -
    - השכלה כללית: שנות לימוד ותארים;
    - השכלה טכנית: הכשרה ספציפית, התמחות, השתלמויות, ניסיון.
5. כישורים אישיותיים
  - רמת אינטליגנציה, טווח אופטימלי;
  - כישורים מיוחדים;
  - התעניינות;
  - דרישות אישיות (תכונות);
  - דרישות חברתיות, סגנון חיים;
  - מוטיבציה.
6. עמדה ופרוספקטים
  - דרישות השוק מבחינה היצע של משרות;
  - כיצד מתקבלים לדרגה האלמנטרית;
  - שכר;
  - קידום;
  - סיפוק וקשיים פוטנציאליים.

\* מבוסס על מודל של Shouksmith (1978).



## נספח 2 : רשימת מימדים אופייניים בראיונות מיון

הרשימה הבאה כוללת 9 מימדים האופייניים בראיונות מיון ואוניברסליים על-פני מגוון רחב של תפקידים. תחת כל מימד מופיע פירוט של שאלות אשר על המראיין לקבל עליהן תשובה בטרם יעריך את המועמד על מימד זה. את מרבית השאלות אין לשאול בצורה ישירה, אלא יש למצוא ניסוח מעודן ועקיף יותר, בהתאם לסגנונו האישי של כל מראיין ובהתאם לאישיותו של כל מראיין.

כאמור, הרשימה היא כללית בלבד. בכל מקרה שהראיון מבוסס על ניתוח תפקיד, ניתן להחליף את השאלות או לעדכןן בהתאם לתכנים ספציפיים שהתקבלו מניתוח התפקיד.

### מימדים הקשורים בביצוע מטלות

#### התמדה

- באיזו תכיפות הוא נוטה לשנות מקומות עבודה?
- האם שינה בעבר כוון מקצועי ומטרות? באיזו תכיפות?
- מה היה מהלך לימודיו מבחינת שינוי העדפות של תחומי לימוד?
- האם הוא נוטה להשלים משימות בזמן המוקצב?
- האם הוא מסיים משימות באותה רמת יעילות שבה החל לבצען?
- האם הוא נוטה להציב מטרות קצרות טווח או מעדיף להציב מטרות לטווח רחוק?
- באיזו מידה הוא מסוגל לשאת שיגרה בעבודה?

#### יוזמה

- האם הוא מתקשה לתפקד בסיטואציות בלתי מובנות?
- האם הוא מגלה עניין בהרחבת תחום האחריות?
- האם הוא מסוגל לתפקד ביעילות ללא פיקוח צמוד?
- האם הוא נוטה להתחיל בבצוע משימות על דעת עצמו מבלי להכות להוראות?
- כיצד הוא מתמודד במצבים חסרי מוצא?
- באיזו מידה הוא נוטה לחרוג מכללי המשחק המקובלים על-מנת לפתור בעיות ביתר יעילות?
- האם הוא תורם רעיונות חדשים למערכת בה הוא מתפקד (בעבר ובהווה)?

#### מסירות ומוסר עבודה

- האם הוא מגלה נכונות לעבוד שעות נוספות ובשעות לא-מקובלות, גם אם לא נדרש לכך במפורש?
- האם הוא מתפקד בהתאם לסטנדרטים אישיים שלו או בהתאם לסטנדרטים מקובלים במקום העבודה? אם כן, האם הסטנדרטים האישיים שלו גבוהים מהסטנדרטים המקובלים?

- האם התפקידים שמילא בעבר היו כרוכים בשעות עבודה ארוכות והאם דרשו השקעה מוגברת?
- האם ניסיונו בעבר מצביע על תפקוד יעיל בעבודה גם במצבים שבהם התעוררו קשיים או בעיות אישיות (בריאות, עומס לימודים וכדומה)?
- האם, כאשר הוא נתקל בקשיים, הוא נוטה לחפש מוצא קל או משקיע מאמץ במציאת פתרון נאות?
- האם הוא מגלה נטייה להיעדרויות תכופות ו/או לאיחורים?
- האם הוא מסוגל לבצע מטלות ביעילות גם אם אינן לטעמו?

#### מוטיבציה מקצועית והישגיות

- מה היו מניעיו לעזיבת מקום עבודה הקודם?
- מהם מניעיו בפנייה למקום העבודה הנוכחי?
- מהם מקורות הסיפוק שלו במסגרת העבודה (כסף, סטטוס, עניין, התפתחות מקצועית)?
- כיצד הוא תופס את התאמתו ותפקודו המקצועי (רמת תפקוד יחסית, פוטנציאל לעומת מימוש, סיפוק מקצועי)?
- מהן מטרותיו במישור האישי? כיצד הוא מתכוון לממשן?

### II מימדים הקשורים ביחסי אנוש

#### יכולת הסתגלות וגמישות

- כיצד הוא מסתגל למקומות חדשים ולסיטואציות חדשות (צבא, לימודים גבוהים, מקום עבודה חדש)?
- האם הוא מסוגל לעמוד בשינויים דרסטיים בתפקיד?
- האם הוא מסוגל לטפל בו-זמנית בכמה וכמה משימות?
- האם הוא נוטה לפרפקציוניזם בביצוע מטלות?
- באיזו מידה נפגם תפקודו בגלל ממונים, עמיתים או עובדים שהוא לא מסתדר אתם?
- האם הוא מגלה עניין בתפקידים הדורשים התמודדות עם מגוון גדול של מטלות, סיטואציות ואנשים, או מעדיף משימות מוגדרות ומצומצמות?
- האם הוא מגלה גמישות בהצבת מטרות: באיזו מידה הוא משנה את מטרותיו בחיים (קריירה, סטטוס, כסף) בהתאם להזדמנויות שנקרו בדרכו?
- באיזו מידה הוא מסוגל להתאים את התנהגותו למצב או לאנשים שהוא בא עמם במגע?

#### עבודה בצוות

- האם ניסיונו בעבר מצביע על פעילויות הקשורות בעבודת צוות, וכיצד השתלב במסגרות הללו (קבוצות ספורט, צבא, תנועת נוער)?

- האם הוא מעדיף לעבוד כחלק מצוות או בגפו?
- איזה תפקיד הוא נוהג למלא בעבודת צוות (מוביל, מנהיג, משתתף סביל, מרדן וכדומה)?
- כיצד הוא מתמודד עם סמכות (כנוע, משתף פעולה, מרדן, שואף לשוויון וכדומה)?
- כיצד הוא מתאר את יחסיו עם ממונים לשעבר?
- מהם יחסיו עם עמיתים לעבודה?
- מהם יחסיו עם הכפופים לו?

#### רגישות לזולת

- כיצד הוא מתאר את הזולת? האם הוא מגלה הבנה ורגישות לרגשות ולמניעים, או הוא מסתפק באפיונים חיצוניים?
- איזה סוג של קשרים הוא נוטה לפתח עם הזולת?
- האם בתארו יחסי צוות, הוא מגלה רגישות לצרכי הזולת?
- האם במהלך הראיון הוא מבטא יכולת הקשבה טובה?
- האם הוא משתמש במהלך הראיון בניסוחים ישירים או בוטים?
- באיזו מידה חשוב לו כיצד הוא נתפס בעיני הזולת?
- כיצד הוא מגיב לביקורת?

#### עוצמת אישיות (כריזמה וביטחון עצמי)

- איזה רושם יוצרת הופעתו החיצונית (לבוש, אטרקטיביות, נימוסים וכדומה)?
- כיצד הוא מגן על זכויותיו? האם הוא מסוגל לעמוד על זכויותיו מבלי להיות תוקפן (אגרסיביות)?
- האם שימש בעבר בתפקידי מנהיגות? אלו? (איזה תפקיד הוא ממלא בעבודת צוות?)
- האם במהלך הראיון מקרינה התנהגותו נוכחות?
- כיצד הוא משתלב בסיטואציה חברתית חדשה?
- באיזו מידה משקפים ניסוחיו במהלך הראיון החלטיות?
- האם הוא נוטה לביישנות?
- האם שימש בעבר בתפקידים בעלי השפעה ברמה מקצועית, חברתית או אישית?

#### יכולת ארגון וניהול

- האם הוא מסוגל להנהיג משמעת בקרב קבוצה?
- האם הוא מסוגל להגן על עקרונות שהוא מאמין בהם?
- האם הוא מסוגל לקבל החלטות המקדמות את המטרה, גם אם אינן מקובלות על דעת הכלל?
- האם הוא מסוגל להפעיל לחצים ודרישות על הכפופים לו כדי לבצע מטלות ביעילות?
- האם הוא נוטה לאמפתיה ולהתחשבות יתר בכפופים לו, במידה העלולה לפגום בדרישה ליעילות?

- האם הוא מסוגל להעביר תחומי אחריות לכפופים לו, גם אם יצטרך לתת את הדין על ביצוע בלתי-מושלם?
- האם הוא מסוגל לראות את התמונה בשלמותה, מעבר לפרטים?

נספח 3: דוגמאות לדף הערכה

דוגמה א'

<p>התמדה מסוגל למאמץ מרוכז וממושך</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>אינו מסוגל להתמיד פועל לטווח קצר בלבד</p>	
<p>בגרות בשל, בעל תפיסה מציאותית מטרות חיים מוגדרות ומודעות לעצמו</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>ילדוטי מאוד, נוטה לפתח ציפיות לא-ריאליות. אינו מתכנן לעתיד ואינו מודע לכוחו ולמגבלותיו.</p>	

דוגמה ב'

המימד	תיאור	גבוה	נמוך
התמדה	היכולת לעבוד ביעילות במאמץ מרוכז וממושך	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5
בגרות	בשלות, עצמאות, תפיסה מציאותית של החיים, הצגת מטרות ריאליות הכרת מגבלות	5 4 3 2 1	1 2 3 4 5

דוגמה ג'

התמדה				
מתמיד ביעילות - ללא יוצא מן הכלל-בכל משימה	מתמיד ביעילות במרבית המשימות	בדרך כלל מתמיד במשימות	מסוגל להתמיד במטלות קצרות טווח בלבד	אינו מסוגל להתמיד בשום משימה
5	4	3	2	1
בגרות				
בוגר מאוד	בוגר למדי	בוגר ברמה המניחה את הדעת	נוטה להתנהגות ילדותית	ילדוטי מאד
5	4	3	2	1

דף הערכה של ראיון מיון למדריכי נוער

ת"ז:		שם המראיין:		תאריך:
הגדרת התפקיד:				
שמות המראיינים:				
נמוך	גבוה	ת י א ו ר		מימד ההערכה
1	2	3	4	5
התמדה				
היכולת לעבודה ביעילות במאמץ מרוכז וממושך.				
בגרות				
בשלות, עצמאות, תפיסה מציאותית של החיים, הצגת מטרות ריאליות, הכרת מגבלות.				
יחסים אישיים				
היכולת ליצור יחסים אישיים תקינים עם ממונים כפופים וקולגים כאחד, היכולת להפעיל אנשים ולפעול בשיתוף עם אנשים.				
מנהיגות				
היכולת ליזום ולארגן פעילויות. היכולת ליצור אמון והערכה אצל הזולת.				
יכולת התבטאות				
היכולת לבטא רעיונות, מחשבות והוראות באופן בהיר. עושר לשוני ושטף דיבור.				
עמידה בלחצים				
היכולת לתפקד ביעילות במצבים עמומים ובמצבי תיסכול.				
הערכה סופית				
1	2	3	4	5
בלתי מתאים לחלוטין	קרוב לוודאי שאינו מתאים	עשוי להתאים זקוק להדרכה רבה	מתאים למדי	מאוד מתאים
הערות:				
חתימת המראיין			אורך הראיון	