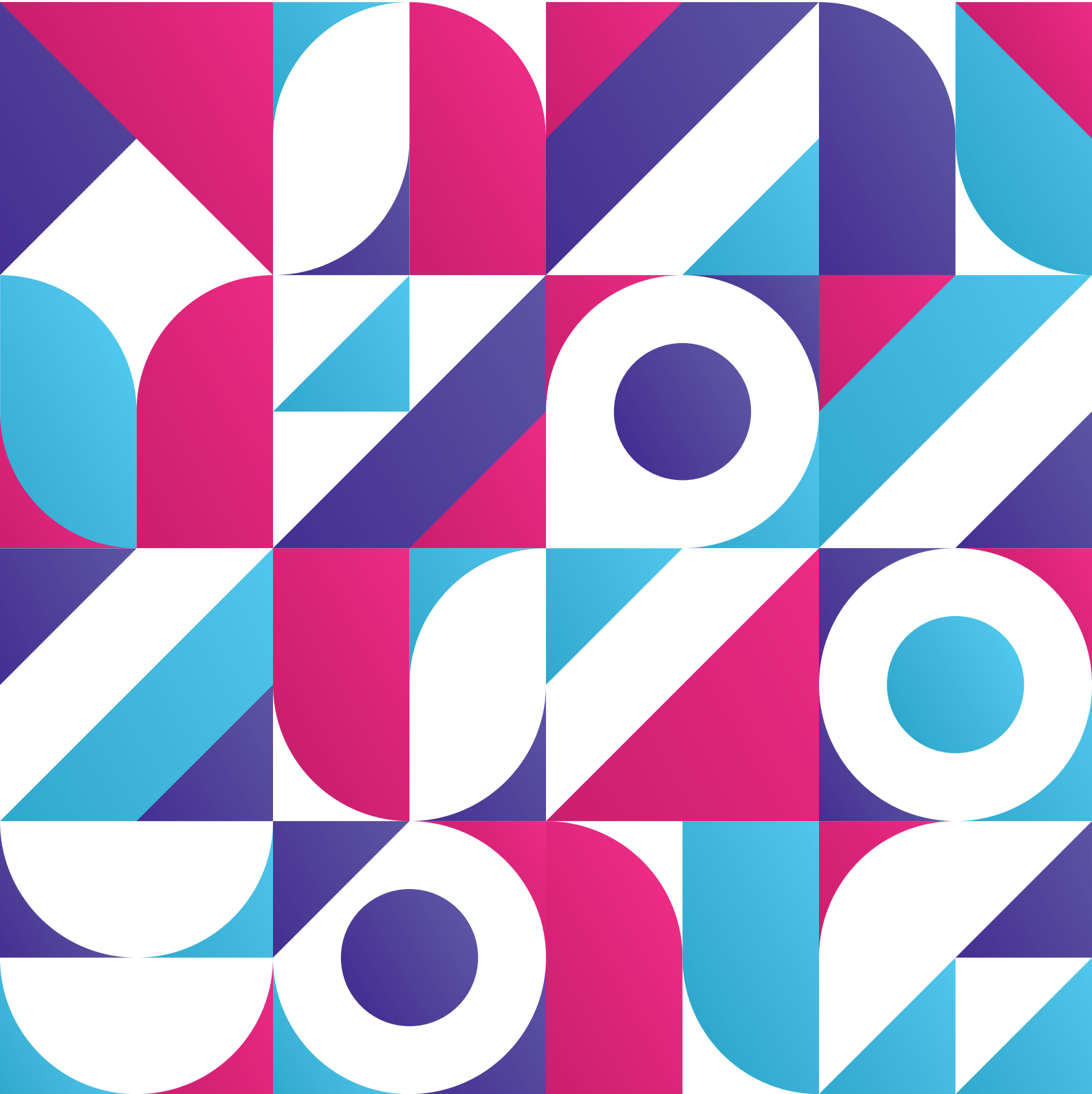


מפת קריירה בענף המתכת

המדריך להטמעת תכנית מסלולי קריירה



מדריך לבניית מסלולי קריירה לשימושכם

המדריך המוגש לכם הוא תוצר עבודה מאתגרת של גלגל התנופה - שותפות העסקים בענף העיבוד השבבי (CNC) ציונות 2000, קרן ביחד וראשי האיגוד וגובש בסיוע ובשיתוף פעולה של המעסיקים בענף.

במרכזו של מדריך זה מיקוד הידע המבוסס על עבודה מקצועית, על צרכי המעסיקים ועל אתגרי הגיוס בעולם העבודה המתפתח - במטרה לאפשר גיוס ושימור עובדים מצוינים לענף תוך יצירת מסלול התקדמות עם אופק מקצועי.

אנו מודים לכל המעסיקים השותפים, אשר יחד איתם התנסינו, למדנו וגיבשנו את המדריך לבניית מפת הקריירה לעובדים.

אנו מאחלים שתמצאו את הדרך להפוך את המידע המצוי במדריך לשימושי ולמניב תוצאות עבורכם. צוות גלגל התנופה - שותפות העסקים בענף המתכת, ימשיך ללוות ולסייע בקידום יכולות הגיוס ושימור העובדים בענף.

יוסי אשכנזי

יו"ר איגוד תעשיות מתכת, חשמל ותשתית

קובי פרנקו

יו"ר שותפות ענף המתכת

הלה אופיר

הלה אופיר, מנהלת שותפות ענף המתכת, גלגל התנופה

מהי מפת קריירה?

מפת קריירה היא בבחינת כלי לניהול קריירה לעובדים חדשים וקיימים ויכולה להוות יתרון תחרותי בגיוס ושימור עובדים. מפת קריירה היא פתרון בתחום שימור ופיתוח עובדים בענף המתכת. המפה נבנתה יחד עם 7 חברות מהענף שנרתמו לתהליך ושיתפו בפתיחות ומקצועיות, בליווי היועצת המקצועית ליאת דואני, במסגרת פעילות שותפות ענף המתכת בתכנית "גלגל התנופה".

עבור המעסיק

זוהי הזדמנות להתמודדות עם תחלופת כ"א בעיקר במשרות כניסה



עבור העובדים

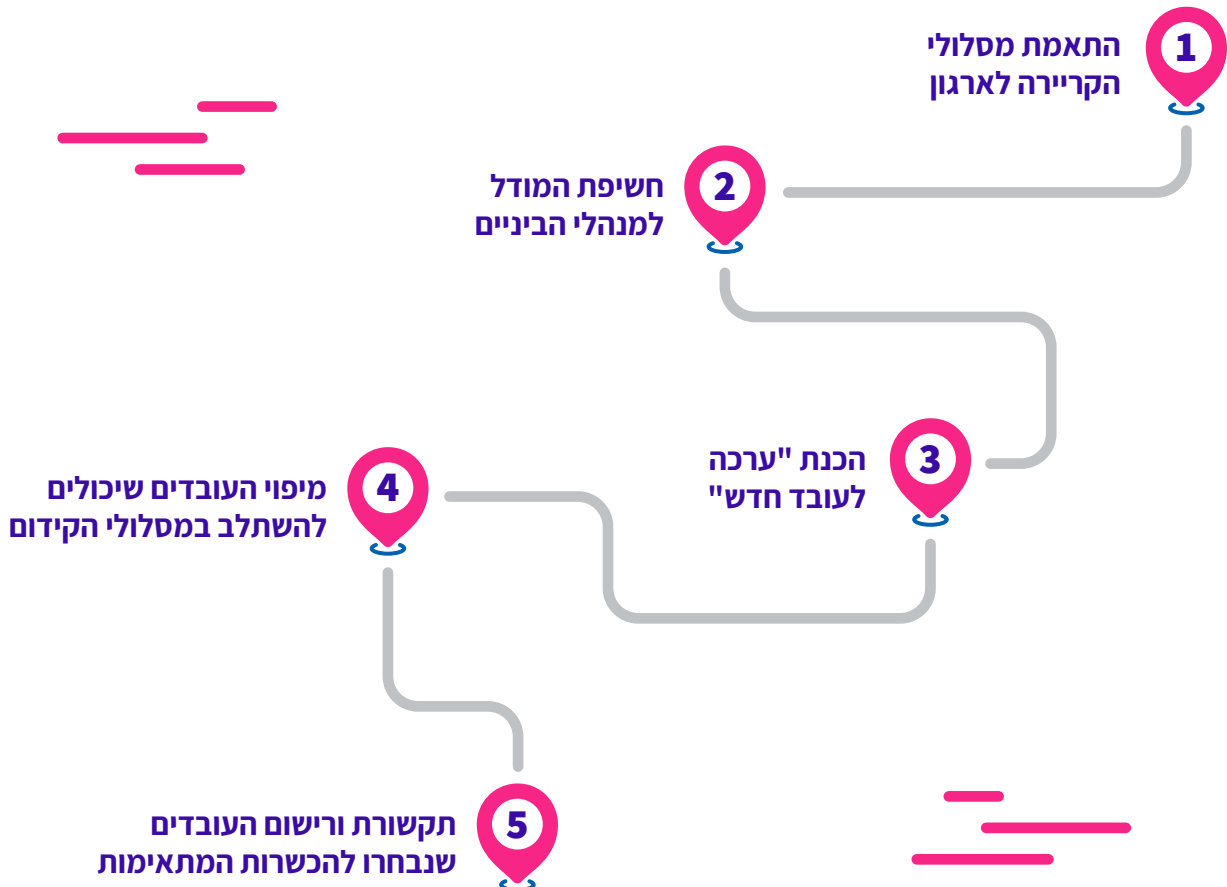
זוהי הזדמנות לתכנון קריירה, להתמקצעות ולהתפתחות וקידום לאורך זמן



יתרונות מפת קריירה

- מסייעת בהעלאת האטרקטיביות של משרות כניסה בארגון
- מעודדת עובדים להתמיד בעבודה ובכך מצמצמת תחלופת עובדים, תוך מיצוי הפוטנציאל המקצועי שלהם
- מייעלת וחוסכת בעלויות הנלוות לתחלופה גבוהה ולקושי בגיוס עובדים למשרות כניסה

המדריך הבא יסייע לכם בהטמעת תכנית מסלולי קריירה שתתאים בדיוק לחברה שלכם, שלב אחר שלב:



התאמת מסלולי הקריירה לארגון

1

כל ארגון שונה במבנה ובנהלי העבודה שלו ולכן נדרשת חשיבה והתאמה של מסלולי הקריירה אותם מציע, כך שיהיו מבוססים ותואמים את מפת מסלולי הקריירה באופן מיטבי.

איך עושים את זה?

1. קוראים ומכירים את המסלולים השונים שהוגדרו במשותף על ידי מספר חברות בענף המתכת - פירוט בעמוד 6 תחת הכותרת "חמשת מסלולי הקריירה".
2. בוחרים את מסלולי הקריירה שנכונים ליישום בארגון, ובמידת הצורך עורכים התאמות בהתאם לצרכי ויכולות הארגון או מייצרים מסלולי קריירה חלופיים וחדשים.

חשיפת המודל למנהלי הביניים

2

הצלחת התכנית תלויה רבות בשיתוף מנהלי דרג הביניים בארגון ולכן:

1. שתפו את מנהלי דרג הביניים (אלו שמנהלים ישירות את רוב העובדים בחברה). מומלץ לספר על רצונכם להכין ערכה לעובדים חדשים (ראו הנחיות להכנת ערכה בשלב 3) ולהסביר כי מסלולי קריירה מתאימים גם לעובדים קיימים.
2. שתפו אותם בקריטריונים לבחירת עובד לקידום, ובדקו איתם האם יש קריטריונים נוספים שנראים להם חשובים.
3. בקשו מהם לדרג את עובדיהם על בסיס הקריטריונים ולבחור עובד/ים שעונים על רוב הקריטריונים ומבחינתם הם מועמדים פוטנציאליים לקידום ולהשתלבות בתוכנית מסלולי קריירה

חשוב לציין שקידום אין פירושו שהעובדים יהפכו למנהלים אלא שהם יקבלו עוד אחריות שתמקצע אותם, תאמן אותם, תסייע להם להיות עובדים טובים יותר ותתבטא גם בעלייה מסוימת בשכרם.

לרשותכם מצורפת לערכה זו מצגת למנהלים.



משאבים נדרשים

ישנם מסלולי קידום שהשקתם בארגון לא מחייבת השקעה מרובה של תקציבים, שעות הדרכה/ הכשרה וישנם מסלולים שתקצובם גבוה יותר ויצריכו משאבים מצד הארגון (הקצאת כספים, הוספת תקנים). אולם יש לקחת בחשבון, כי תחלופת עובדים בארגון עולה כסף (ראו נספח עלויות גיוס) **ולכן ניתן להניח שהרווח לארגון בטווח הארוך יעלה על ההשקעה**. מומלץ לארגון למדוד זאת, כדי לפנות את המשאבים הדרושים לשימור העובדים שישתלבו במסלולי הקידום. כמו כן, לשילוב מוצלח של עובדים במסלולי הקידום צפוי להיות "אפקט אדווה" שיעלה את המוניטין של אותו ארגון גם למול מועמדים פוטנציאליים.

מיתוג

מומלץ למתג את המסלולים כך שייתפסו בעיני העובדים כאטרקטיביים. היבט זה מתחבר להיבט ההתפתחות: מסלול המאפשר קידום משמעותי עבור העובדים, ייראה אטרקטיבי יותר בעיניהם.

לכן, מומלץ לארגון לתקשר נכון ולקשור תגמול להשתלבות העובד במסלולים. הנהלה שתהיה מחויבת לשילוב העובד במסלול, תאמין בקידום שלו, בין אם זה בתוך התפקיד ובין אם זה בשינוי תפקיד, ותשדר את זה - תייצר את האפקט הרצוי.

הכנת ערכה לעובד חדש שמתאימה בדיוק לחברה שלכם

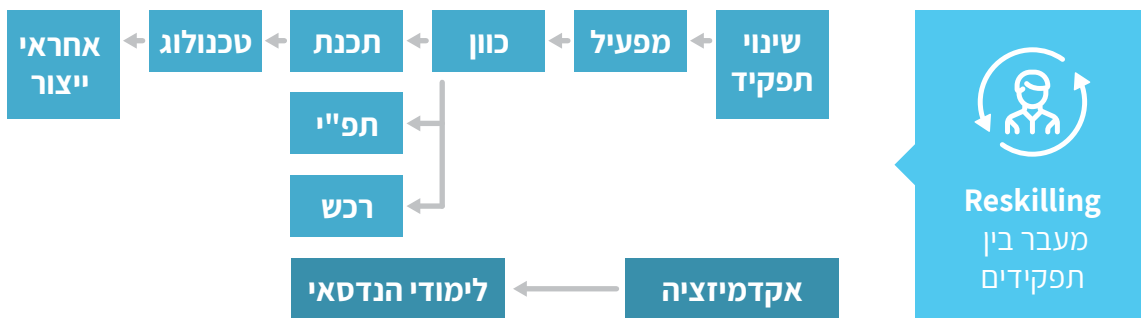
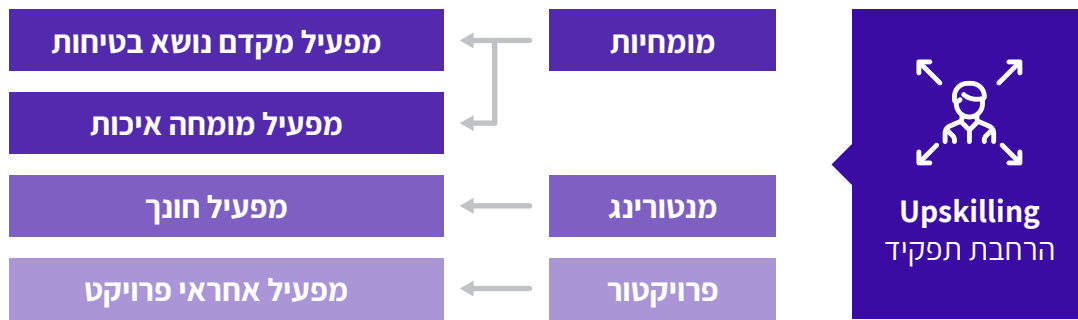


על בסיס ההתאמות שערכתם לתכנית מסלולי קריירה בשלב 1 ומפגש חשיפת המודל בפני מנהלי הביניים שערכתם בשלב 2, מומלץ להכין "ערכה לעובד חדש".

שימו לב שלעובדים בתפקידי כניסה לארגון יש דרך ארוכה לביסוס המסוגלות התעסוקתית שלהם ולביסוס התפיסה והאמונה שלהם לגבי יכולותיהם התעסוקתיות. לא תמיד הם חושבים על עצמם כראויים ומסוגלים לפתח קריירה ומנגד, לעיתים יכולים לראות את עצמם כמנהלים בעוד שמבחינת הוותק והכישורים הם אינם מתאימים בשלב הנוכחי. לעיתים הם עסוקים בכאן ועכשיו, ממהרים לעזוב כשהציפיות המיידיות לא מתממשות. ייתכן והמסלולים יוצגו והעובדים לא יגישו מועמדות, לכן נדרשת עבודת שיווק והנגשה של המסלולים, בדומה לשיווק ולהנגשה של שאר התוכניות הארגוניות.

מומלץ ש"הערכה לעובד החדש" תכלול את החומרים הבאים:

1. "נעים להכיר"
תיאור החברה, המוצרים שהיא מייצרת, הלקוחות המרכזיים, מבנה ארגוני, בעלי תפקידים חשובים וכל נושא אחר שיכול לסייע בהתמצאות הראשונית.
2. הצעה אישית
תנאי השכר ועבודה, תנאים נלווים, אם יש מועדון (כמו הי-טק זון) שעובדינו זכאים להצטרף אליו וכל הטבה או דרישה אחרת לה מחויב העובד.
3. פירוט מסלול הקליטה / תוכנית האוריינטציה לארגון
לדוגמא: החונך שלך הוא _____ אתה תעבוד עם _____ ב _____ השבועות/חודשים הקרובים ותלמד להפעיל את _____ וכן תלמד _____.
4. מפת מסלולי קריירה
לדוגמא: מסלול הקריירה שלך חשוב לנו! כחברה מובילה בתחומה אנו דואגים לעתיד המקצועי של עובדינו ולכן מצרפים לך את המפה הבאה שמראה לך באילו דרכים תוכל להתפתח. אנחנו נשתדל לתת לך את כל הכלים וההכשרה הנדרשת להתפתחותך המקצועית. הקצב והאופן בו תתפתח בחברתנו תלוי במידה רבה גם בך וברצונך וגם בצרכים של הארגון.



מיפוי העובדים שיכולים להשתלב במסלולים שנבנו



כעת המנהלים רתומים. התאמתם את המסלולים המוצעים ליכולות ולצרכים של חברתכם והכנתם את הערכה. זה הזמן לבחור מיהם העובדים שישתלבו במסלולים שנבנו.

כמובן שלא כל עובד יוכל להשתלב במסלולי הקידום. ככלל אצבע מומלץ לכוון ל 20%-10% מכלל העובדים הקיימים. חשוב לבחור עובדים שמצד אחד תהיה להם המוטיבציה הגבוהה לקידום בארגון ומצד שני סט של יכולות.

לכן, מומלץ לערוך תהליך מיון קצר לבחירת העובדים שישתלבו בכל מסלול, על בסיס הקריטריונים שהגדרתם עם מנהלי הביניים, בדיוק כפי שהמלצנו בשלב השני.

הקריטריונים הבאים יוכלו להנחות את הבחירה של המנהלים:

1. **ותק בארגון** – מינימום שנה
2. **הערכת ביצועים בתפקיד הנוכחי** – טובה ומעלה
3. **הערכה של יכולות למידה** – המנהל צריך להעריך את הפוטנציאל והפתיחות של אותו עובד ללמידה והתפתחות
4. **מוטיבציה** – המנהל צריך להעריך את המוטיבציה של אותו עובד להתפתחות. האם העובד מגיע "רעב" לעשות צעדים שיקדמו אותו, גם אם זה אומר להשקיע יותר?

בסוף שלב זה, אמורה להיות לארגון רשימה של עובדים שנבחרו להשתלב בכל אחד מחמשת המסלולים. עבור כל עובד מכינים מסמך בו יפורט מסלול הקריירה המתאים אשר יוצע לו.

תקשורת ורישום העובדים שנבחרו להכשרות המתאימות

השלב האחרון הוא הצגת מסלולי הקריירה בחברה לעובדים הקיימים, תיאום הציפיות מול העובדים המועמדים להשתלבות במסלולים בשיחה אישית והוצאת התכנית לפועל.

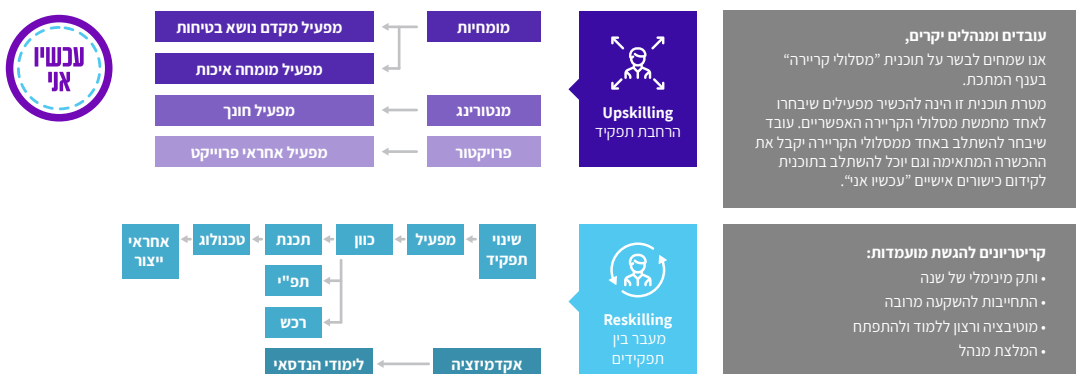
השקתם וחשיפתם של המסלולים, תחילה בפני המנהלים ולאחר מכן בפני כלל העובדים, תשדר שקיפות ונכונות מצד הארגון ותאפשר לכל עובד לבחון, בשיתוף עם הממונה עליו, את אפשרויות התפתחותו בארגון.

על אף שעובדים אלו מהווים את קהל היעד המרכזי, לא תמיד הם חשופים לאפשרויות הקידום בארגון, ולכן יש לוודא כי המידע נגיש להם. כמו כן, יש לוודא, כי קיימת הבנה באשר לאטרקטיביות המסלול עבורם.

ניתן לשתף וליידע את העובדים על תכנית מסלולי קריירה בשני אופנים:

- פרסום "קול קורא" לעובדים בתפקיד כניסה להירשם לתוכנית, ואלו שיבחרו לפנות יוזמנו בהמשך לשיחה על התכנית:

קול קורא להגשת מועמדות לתוכנית מסלולי קריירה



- זימון עובדים נבחרים לשיחה עם המנהל הישיר שלהם בה יחשוף אותם למסלולי הקריירה ויציע להם להשתלב בהם.

מטרות השיחה:

- לחשוף את העובד לאפשרויות הקידום
- לברר האם קיימת מוטיבציה לקידום
- לברר עם העובד אילו מהאפשרויות עונות על צרכיו ושאיפותיו

הנחת מוצא היא שהעובד נמצא מתאים למסלולי קריירה ועונה על הקריטריונים שהוגדרו עבורו. מומלץ להשתמש בפרוטוקול השיחה המוצע המצורף.

בסיום השיחה ינקטו כל הפעולות הנדרשות להתחלת המסלול כולל רישום להכשרה, הצמדת מנטור וכו'.

בסוף שלב זה, אמורה להיות לארגון רשימה של עובדים שרשומים לכל אחד מחמשת מסלולי הקידום ותוכנית אישית שכוללת תאריך התחלה של המסלול, מדדי אמצע לבחינת ההשתלבות במסלול ותוכנית תגמול.



חמשת מסלולי קריירה בענף המתכת

בשיתוף פעולה של מעסיקים שונים בענף גובשו 5 מסלולים שונים התואמים את הצורך העסקי והמקצועי להתפתחות עובדים:

זכרו! הזדמנויות להתפתחות וקידום אינן דורשות בהכרח מעבר לתפקידי ניהול ולעתים קרובות יכולות להיות מתורגמות לתפקידים מקצועיים, המצריכים מיומנויות גבוהות יותר ואחריות גבוהה יותר.

מסלולי UPSKILLING
הרחבת תפקיד



השתלבות במסלולים אלו נעשית תוך כדי המשך התפקיד הנוכחי של העובד והיא בבחינת הוספת תחום אחריות לעובד עליו הוא יקבל הכשרה ותגמול.

מסלול 1 - קידום "מומחה"

• מקדם נושא בטיחות - עובד זה יתבקש לקחת אחריות על קידום נושא הבטיחות בארגון.

המשמעות היא שעובד זה יקבל הכשרה בנושא בטיחות ומעמד של אחראי לקידום הנושא למול שאר העובדים במחלקה שלו. אותו עובד יתבקש לדווח על כשלי בטיחות, להתריע על "כמעט ונפגע", להיות שותף בהדרכות בנושא, לדווח להנהלה על הנושא בישיבות שיוקצו לטובת העניין.

הרעיון הוא שאותו עובד יקבל "במה" פעם אחת מול הנהלת הארגון ופעם שניה מול שאר העובדים לקדם את נושא הבטיחות.

בהתאם למדדים שיקבעו אותו עובד יקבל תגמול נוסף על פועלו בנושא (קרי, בonus).

כישורים נדרשים לביצוע התפקיד: יכולת ניהול משימות, יכולת ביצוע הדרכות ועמידה מול קהל, יכולת עבודה עם מנהלים בכירים בארגון, ראייה מערכתית של תחום הבטיחות בארגון, פראקטיביות, עניין ותשוקה לנושא בטיחות בעבודה.

• מומחה איכות - עובד זה יתבקש לקחת אחריות על נושא האיכות בארגון.

עובד זה יתבקש לקחת אחריות על נושא האיכות בארגון. המשמעות היא שעובד זה יקבל הכשרה בנושא איכות התוצרים של פס הייצור, ומעמד של אחראי לקידום הנושא למול שאר העובדים במחלקה שלו. העובד יתבקש להכיר את תקני האיכות ולקדם פעילויות שקשורות לקידום איכות בארגון: הדרכת עובדים, איתור, איסוף והצגת דוגמאות של תוצרים איכותיים או לא איכותיים, הדגשת המשמעות של עמידה בתקנים, סיוע בהגדרת ואכיפת כללי בטיחות.

העובד ידווח להנהלה על הנושא בישיבות שיוקצו לטובת העניין. גם במסלול זה, הרעיון הוא שאותו עובד יקבל "במה" פעם אחת מול הנהלת הארגון ופעם שניה מול שאר העובדים לקדם את נושא האיכות. בהתאם למדדים שיקבעו אותו עובד יקבל תגמול נוסף על פועלו בנושא (קרי, בונוס)

כישורים נדרשים לביצוע התפקיד: יכולת ניהול זמן ומשימות, יכולת להפעיל חשיבה ביקורתית, יכולת לעבד מידע מרובה, יכולת לפעול במגוון מצבים בינאישיים, פרואקטיביות, יכולת בחינה של פרטים קטנים ודיוק תוך הסתכלות על תמונה רחבה, היכרות טובה עם מוצרי החברה, יכולת הדרכה וסבלנות לליווי והנחיה של העובדים.

מסלול 2 - מסלול קידום "מנטור"

עובד "מנטור"/חונך יקבל אחריות על קליטה של עובדים חדשים לפס הייצור. עובד זה יקבל הכשרה בנושא חניכה אפקטיבית ויבין את המשמעות והאחריות של להיות חונך (יש אפשרות להתחבר למכללת צורים להכשרות אלו).

לאחר מכן, כשתתבצע קליטה של עובד חדש אותו חונך יהיה אחראי להכשיר אותו לעבודה וללוות אותו גם בהיבטים החברתיים של קליטתו לצוות העובדים של הארגון. על כל חניכה מוצלחת של עובד חדש (שגם ישאר לאורך תקופה של לפחות 3 חודשים בארגון וגם יבצע תפקידו טוב) יקבל החונך תגמול.

העובד המנטור/החונך יהיה גם אחראי למתן פידבק למנהלים על התאמתו של העובד החדש לארגון ולתפקיד. במובן זה, לחונך יהיה מעמד של מישהו שיכול להיות שותף להחלטות ארגוניות לגבי הישארותו של העובד שנקלט לארגון.

כישורים נדרשים לביצוע התפקיד: ניהול זמן ומשימות, פרואקטיביות, יכולת עבודה עם מנהלים בארגון, יכולת ביצוע מעקב ודיווח, יכולות הקשבה לאחרים והבנת נקודת מבטם, יכולות תקשורת בינאישית טובות, העברת מסר בצורה משכנעת אמינה ואמפטיית.

מסלול 3 - מסלול קידום "פרויקטור"

עובד "פרויקטור" יהיה אחראי על קידום פרויקט שיבחר ע"י הארגון כנושא שיש לקדמו.

לדוגמא: מידת הפיריון בקו הייצור, הכנסת מכונה חדשה, ניראות המפעל וכיוצ"ב. העובד יהיה חלק מצוות או אדם יחיד שיבנה תוכנית לקידום הנושא של הפרויקט בארגון. העובד ה"פרויקטור" יקבל "במה" להציג את הפרויקט למול הנהלת הארגון. עם סיום הפרויקט ולפי מדדי הצלחה יקבל אותו עובד תגמול על פועלו (בונוס).

כישורים נדרשים לביצוע התפקיד: ניהול זמן ומשימות, פרואקטיביות, יכולת לעבד מידע ולהסיק ממנו מסקנות, יכולת לבנות תכנית פרויקט, יכולת להפעיל חשיבה ביקורתית, יכולת להפעלת חשיבה יצירתית והגדרת פתרונות לבעיות.



מסלול 4 - מסלול קידום שינוי תפקיד

זהו למעשה מסלול הקידום המסורתי שקיים בכל ארגון. עובד שמתקדם עם הזמן לתפקידים שונים במערכת. ממפעיל, לכוון, לתכנת ו/או לתפקידים שיוצאים מפס הייצור כגון רכש, תפ"י וכיוצ"ב. הבשורה במסלול זה היא להראות לעובדים שלא כולם חייבים לשנות תפקיד רק בקו הייצור אלא שפתוחות בפניהם (על פי כישורים וביצועים) הזדמנויות לתפקידים שונים בכלל הארגון.

מסלול 5 - מסלול קידום "אקדמיזציה"

במסלול זה יבחר עובד שיש לו את הפוטנציאל והיכולת ליציאה ללימודים אקדמיים שעולים בקנה אחד עם הצרכים של הארגון. לדוגמא: לימודי הנדסאי. הארגון יכול לבחור את הדרך בה יאפשר לאותו עובד לצאת ללימודים מבחינת הקצאת הזמן שידרש על חשבון שעות העבודה שלו ו/או מבחינת מימון שכר הלימוד. העובד מצידו יתחייב להישאר בארגון לטווח הארוך כשעם סיום לימודיו יוכל לבצע תפקידים שבהם יממש את ההשכלה שרכש.

**! במידה ונדרש לכם סיוע בהכשרת עובדים לביצוע תפקידים
אנא פנו למנהל/ת השותפות ו/או לאיגוד לקבלת הכוונה.**

פרוטוקול מוצע לשיחה בנושא מסלולי קריירה

פתיח

הצגת התכנית ומטרת השיחה - כידוע לך אצלנו ב _____ בוחרים להשקיע בפיתוח המקצועי של העובדים ולשם כך פיתחנו מספר מסלולי קריירה. כל מסלול מציע הכשרה אחרת - במטרותיה, משכה, וכו', ובסיומה המטרה היא שתוכל להוסיף אחריות חשובה לתפקידך שתבטא גם ב... או להתקדם לתפקיד חדש (הטקסט תלוי במסלול שנבחר לאותו עובד).

לכל אחד מהמסלולים יש תנאי קבלה כמובן, ואלה הם המסלולים שיכולים להתאים לך -

1. _____
2. _____
3. _____

מטרת השיחה שלנו היום היא לבדוק יחד איתך ראשית האם נכון לך לצאת להכשרה כרגע, שנית - באיזה מהמסלולים אתה מעוניין ואיזה מהם מתאים לך ויקדם אותך מקצועית.

שאלות מנחות (לבחירה)

1. נטיות - נעבור יחד על המסלולים המוצעים

- א. לאיזה מהם אתה מתחבר במיוחד? מדוע?
- ב. לאיזה מהם אתה מאוד לא מתחבר ומדוע?

2. מוטיבציה ופניות

- א. האם אתה רואה עצמך מתפתח בארגון ב- 3 השנים הקרובות? באילו תפקידים?
- ב. מה יהיה לך קשה בהכשרה לדעתך?
- ג. איך תתמודד?
- ד. עד כמה אתה מוכן להשקיע בהכשרה? האם תהיה מוכן ללמוד מחוץ לשעות העבודה? ע"ח שעות נוספות?
- ה. מה מידת הפניות שלך? האם יש משהו נוסף שאתה ממוקד בו כעת?

3. דירוג הבחירות

המסלול המבוקש ידורג מספר 1 וכך הלאה. רצוי לדרג יותר מאחד אם אפשר.

לסיכום

הארגון שלנו רואה חשיבות רבה בקידום העובדים ובטיפוחם ולכן בוחר להשקיע משאבים לא מבוטלים בפיתוח מסלולי קריירה עבורכם.

1. מתוך המסלולים שהוצעו לך בחרת את _____ בעדיפות ראשונה ואת _____ בעדיפות שניה.
2. אני מבין ממך כי זה ישרת אותך בהתפתחות המקצועית וכי אתה שואף להשתלב בתפקידים מסוג _____ בארגון. שילוב במסלול יגדיל את סיכוייך להתקדם, אולם החברה לא מתחייבת לקידום אוטומטי לאחר ההכשרה.
3. אתה פנוי להכשרה ומוכן להשקיע....
4. שילוב במסלול קריירה יצריך ממך....
5. הצעדים הבאים שעלייך לעשות....

בהצלחה!

ניתוח עלויות שימור וגיוס עובדים בענף המתכת

סוגי עלויות בגיוס עובד

הפסד הכנסות/ירידה בפיריון

- שעות עבודה בזמן הכשרה בו העובד עדיין לא עצמאי
- שעות עבודה של עובד ותיק ומקצועי עוסק בחפיפה
- עלויות של טעויות הנובעות מחוסר ידע וניסיון של העובד החדש בזמן ההכשרה
- הפסד הכנסות/קנסות על אי עמידה בהזמנות עקב עיכוב באיוש התפקיד

עומס על מערכות הארגון

- שעות עבודה במחלקת/אחראי מש"א - הגדרת צרכים וכתובת מודעות דרישות תפקיד ופנייה למועמדים
- שעות עבודה שהוקדשו לראיונות לעובדים חדשים (בדרך כלל מנהלים)
- שעות עבודה מחלקת שכר ואדמיניסטרציה - קליטת עובד, פתיחת כרטיס והסדרת התשלומים והתנאים

* העלות היא מכפלה של הזמן שהושקע בעלות השכר של הגורמים השונים שעסקו בכך

עלויות נלוות

- עלות פרסום משרה חדשה
- עלות מבחני כניסה
- עלות מדים/ציוד אישי חדשים
- עלות השמה (במידה יש)

הערכת עלות גיוס על פי מקורות שונים

- עלות גיוס של עובד חדש יכולה להגיע לעשרות אלפי שקלים
- משך הזמן הממוצע שלוקח להעסיק עובד חדש במקום עובד שעזב הוא 42 ימים
- עלות החלפה של עובד לארגון:
 - עובד בדרג זוטור - 30-50% מהשכר השנתי
 - עובד בדרג בינוני - 150% מהשכר השנתי
 - עובד בדרג גבוה או טאלנט בעל כישורים מיוחדים - 400% מהשכר השנתי.
- החלפת עובד ותיק בעובד חדש עולה לארגון כ-20% מהשכר השנתי הממוצע של העובד הוותיק