

اصول استخدام هوشمندانه



Master Steve



سری کتابهای بیزنس هوشمندانه

اصول استخدام هوشمندانه

سری کتاب‌های بیزنس هوشمندانه

اصول استخدام هوشمندانه (سری کتاب‌های بیزنس هوشمندانه)	نام کتاب:
Master Steve	نام نویسنده:
سمیه امیری، تارا کمانگر	همکاران:
کیوان موسویان	صفحه آرا:
Silk Road Publishing (Toronto, Canada)	ناشر:
Book: ۹۷۸-۱-۹۲۷۰۶۰-۳۱-۵ نسخه چاپی	شابک:
EBook: ۹۷۸-۱-۹۲۷۰۶۰-۳۲-۲ نسخه الکترونیک	
www.MasterSteve.com	وبسایت:



کپی رایت این اثر در سطح بین المللی برای صاحب اثر به ثبت رسیده است.

توجه: نویسنده این کتاب، حق استفاده از محتوای حاضر را با ذکر منبع، برای اساتید، مربیان، معلمان، مدرسان و مراکز آموزشی دانشگاهی و غیر دانشگاهی، به مدت نامحدود، بلا مانع می داند.

Attributions:

Images Credits: pch.vector / Freepik

فهرست مطالب

۵	پیش‌گفتار
۷	مقدمه
۸	مدیر استخدام
۱۲	فرآیند استخدام
۱۴	اعلام نیاز
۱۸	آگهی استخدام
۱۹	اهمیت ادبیات در آگهی استخدام
۲۱	درج حقوق و مزایا در آگهی استخدام
۲۲	توزیع آگهی
۲۳	توزیع آگهی برای مشاغل غیر تخصصی
۲۴	توزیع آگهی برای مشاغل تخصصی
۲۶	نظم دهی در توزیع آگهی
۲۸	ارزیابی بازخوردها
۲۹	ارزیابی روش‌های توزیع آگهی استخدام
۳۱	ارزیابی محتوای آگهی استخدام
۳۳	بررسی تقاضاهای استخدام
۳۵	فرم استخدام
۳۸	مصاحبه
۳۹	مصاحبه کتبی یا شفاهی؟
۴۰	کسب تجربه برای مصاحبه
۴۰	دعوت به مصاحبه
۴۱	پیش‌نیازهای مصاحبه
۴۳	ضبط جلسه مصاحبه

۴۳	ترکیب گروه مصاحبه کننده
۴۴	زمان بندی در مصاحبه
۴۵	شروع مصاحبه
۴۸	ارزشیابی متقاضی هنگام مصاحبه
۵۰	فرم ارزیابی مصاحبه
۵۴	اعلام نظر مصاحبه کننده
۵۵	چک و تایید کردن گزینه های مناسب همکاری
۵۷	پیگیری پس از مصاحبه
۶۰	ارائه پیشنهاد همکاری به متقاضی
۶۲	چند نکته در استخدام
۶۳	آزمون های شخصیتی
۶۳	عدم ترجیح جنسیتی در استخدام
۶۴	استخدام افراد متعهد

فهرست اشکال و جداول

۱۳	شکل ۱: فرآیند استخدام
۱۶	شکل ۲: تدوین شرح وظایف
۱۶	شکل ۳: تدوین شرایط احراز شغل
۲۷	جدول ۱: جدول وضعیت آگهی های توزیع شده
۴۹	جدول ۲: فرم ۱- سوالات تخصصی مصاحبه
۵۳	جدول ۳: فرم ۲- فرم ارزشیابی نهایی متقاضی شغل در مصاحبه

پیش‌گفتار

اگره پیش‌گفتار کتاب تیم‌سازی منو خونده باشین، گفتم که از وقتی که یادم میاد، همش در حال تیم‌سازی بودم و هستم. لازمه تیم‌سازی، استخدام و یا جذب نیروهای مناسب اون پروژه یا تیم است.

استخدام در کشورهای مختلف و شرکت‌های متفاوت با بیزنس مدل‌های گوناگون، نه تنها اهمیت این اصل بیزنسی را همیشه به من یادآوری می‌کرد، بلکه مشابهات زیاد و مشکلات مشابهه، اهمیت یادگیری نحوه استخدام و آشنایی با تکنیک‌های استخدامی نشان می‌داد؛ در هر مدل بیزنسی و برای هر کسی که به هر اندازه بیزنس داره و یا در حال راه اندازی بیزنسه.

همانطور که در سایر کتابای مجموعه "بیزنس هوشمندانه" گفتم، قصد دارم در هر کتاب، از افرادی که به نوعی در زندگی و کار من، بودند، یاد کنم.

رضا (همون قهرمان زیبایی اندام که تو پیش‌گفتار کتاب دیگرم، ازش یاد کردم)، برای یکی از ایونت‌های ما، یه مهاجر خود ساخته دیگری را به من معرفی کرد به نام علیرضا (اونم بچه اصفهان) که کارخانه درهای ورودی منازل را در کانادا داشت.

علیرضا، یکی از مهاجرین موفق با سابقه ورزشی قهرمانی کاراته و اخلاق خوب، همیشه در حال کمک به مهاجرین تازه وارده ... شاعره و روحیات شاعرانه داره با اینکه یه بیزنسنم کامله و از صبح زود، میره کارخونه و البته بماند؛ که همیشه و همه جا، خانمش همراهشه.

این خصوصیات، باعث شد رابطه ما از آشنایی به صمیمیت ختم بشه. در یک دوره کوتاهی برای یکی از پروژه‌ها (سیستم لویالتی که موضوع یکی دیگه از کتابای منه)، روزهایی از هفته را می‌رفتم کارخانه تا با بیزنس مدل آن، آشنا بشم که یه روزهایی هم، بهاره با حوصله و همراه، برای هماهنگی مصاحبه‌ها، حضور داشت.

کارهای برندینگ و تریدمارک کارخانه را جلو می‌بردم و به دلیلی درگیر استخدام بخش فروش و خدمات مشتری شدم.

بررسی و مصاحبه صدها نفر در یک دوره زمانی کوتاه، اون هم برای اولین بار برای بیزنسی غیر از بیزنس خودم و انتخاب‌های صاحب بیزنس (علیرضا) از بین این مصاحبه‌ها، تجربه جالبی بود.

مقدمه

استخدام کردن، پیچیدگی‌ها و مسائل خاص خود را دارد و صرفاً با تأسیس یک شرکت و مدیریت آن، نمی‌توان استخدام هنرمندانه و درستی داشت.

"اصول استخدام هوشمندانه" یکی دیگر از مجموعه کتاب‌های "بیزنس هوشمندانه" است که در آن، تکنیک‌های منحصر به فردی برای اصول و فرآیند استخدام به صورت هوشمندانه و به زبانی ساده به شما می‌دهد تا بتوانید با زوایای مختلف استخدام کردن در کنار استانداردهایی که در بیزنس وجود دارد و یا در کالج‌ها تدریس می‌شود، آشنا شوید و فرآیند آن را به گونه‌ای پیش ببرید تا به هدف نهایی که انتخاب و استخدام فرد مناسب است، برسید.

انجام غیرحرفه‌ای فرآیند استخدام می‌تواند باعث اتلاف زمان و هزینه برای سازمان، تغییر یا جابه‌جایی افراد استخدام شده و درنهایت، انجام مجدد مراحل انتخاب و استخدام شود؛ این مسئله، به خصوص برای افرادی که بیزنس جدیدی راه‌اندازی کرده‌اند یا محدودیت منابع مالی و سرمایه دارند، اهمیت بیشتری دارد.

افرادى که محدودیت سرمایه دارند، معمولاً مشکل محدودیت زمان هم خواهند داشت.



موقعیتی را تصور کنید که یک شرکت با صرف زمان و هزینه زیاد، تمام مراحل استخدام را طی کرده اما فرد جذب شده، مناسب موقعیت شغلی در نظر گرفته شده در سازمان، نیست. آشنایی با زوایای تاثیرگذار در استخدام، لازمه مدیریت هر بیزنسی است.



مدیر استخدام

استخدام، هنر بسیار حرفه‌ای و پیچیده است. مدیر و یا مالک یک شرکت، الزاماً نمی‌تواند مدیر خوبی برای استخدام باشد. گرچه تجربه، ارزشمند و قابل استفاده است، اما فعالیت چند ساله در یک بیزنس، صرفاً دانش استخدام به فرد نمی‌دهد.

مدیر استخدام باید مجموعه‌ای از اصول استخدام را فرا گیرد تا در صورت نیاز به استخدام افراد جدید، آن‌ها را طی یک فرآیند، جذب کند.

در فرآیند استخدام نیروی انسانی، ابتدا موقعیت‌های شغلی و عناوین شغلی مورد نیاز، برای مدیر استخدام ارسال می‌شود و او بر اساس اطلاعات دریافتی از منابع گوناگون، به دنبال افراد مختلف خواهد بود و با طی مراحل مختلف مصاحبه، دعوت از گزینه‌های نهایی و انعقاد و اجرای قرارداد، افراد منتخب را استخدام می‌کند.

احتمالاً عباراتی از جمله "ما خودمان این کاره هستیم!" یا "ما وقتی به طرف که نگاه کنیم، می‌فهمیم چند مرده حلاج است!" را از صاحبان بیزنس، زیاد شنیده باشید. البته که تجربه بدون تاثیر نیست، اما این صحبت‌ها نه تنها علمی نیست، بلکه زوایای زیادی در استخدام وجود دارد که آن‌ها نمی‌بینند و باعث می‌شود ضررهای هنگفتی متحمل شوند.

**ضرر، همیشه این نیست که شما فرد نالایقی را
استخدام کرده‌اید، ضرر بزرگ‌تر، گاهی در این است
که نتوانسته‌اید افراد مناسب را جذب کنید.**



فرآیند استخدام، عمدتاً وظیفه "مدیر استخدام" است که ممکن است به عنوان یک موقعیت شغلی مستقل در سازمان در نظر گرفته شود و یا بخشی از وظایف فرد یا افرادی در بخش‌های

دیگر سازمان باشد که وظایف دیگری نیز برعهده دارند. برای مثال ممکن است یکی از معاونان در یک سازمان، مدیر استخدام هم باشد اما در سازمانی دیگر، فقط یک نفر مدیر استخدام باشد، بدون هیچ عنوان شغلی یا وظیفه دیگری.

❖ مدیر استخدام کسی است که اصول و فرآیند جذب نیروی انسانی جدید را بر اساس تجربه و دانش، می‌داند و می‌تواند فردی از داخل یا خارج شرکت باشد.

❖ مدیر استخدام باید مجموعه‌ای از تجربیات و مطالعات کافی داشته باشد تا متناسب با نیازهای سازمان، فرد یا افرادی را استخدام کند.

❖ مدیر استخدام باید ادبیات مناسب استخدام را بداند. در این راستا می‌تواند، از مطالعه یا پژوهش بهره‌بردارد. در این زمینه، گوگل کار را بسیار آسان کرده است و می‌توان ادبیات به روز استخدام را دانست.

❖ مدیر استخدام باید تخصص داشته باشد. فرض کنید روزی به‌عنوان مدیر استخدام در تویوتا کار می‌کنید. باید تخصص شما درباره امور مرتبط با صنعت خودرو باشد. در هر تخصص و هر صنعتی هستید، باید آن را یاد بگیرید.

❖ مدیر استخدام، باید برای جذب نیروی جدید، ساختار و برنامه داشته باشد.

❖ مدیر استخدام، همیشه باید تمام تلاش خود را کند که بهترین فرد را برای کاری که شرکت نیاز دارد، استخدام کند.

اگر کسی ادعا کند که هم درباره صنعت رستوران و پذیرایی، دانش دارد، هم درباره صنایع غذایی، مطلع است، هم دنیای خرده‌فروشی و هم دنیای خودرو، هواپیماسازی و شرکت‌های مسافری را می‌شناسد، یقین بدانید که بر هیچ کدام از این موارد تسلط ندارد.

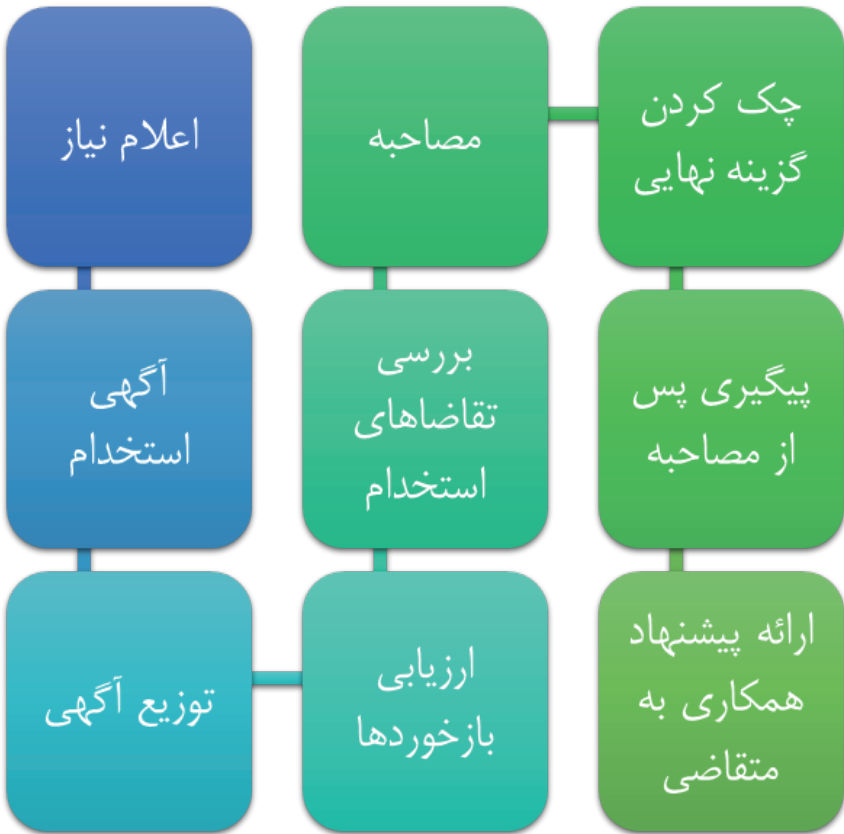
داشتن دانش و اطلاعات به طور کلی در زمینه استخدام، لازم است اما باید خود را در جستوجو و بررسی‌ها، هدایت و در یک زمینه خاص، تخصص پیدا کنید. هرچه بیشتر در یک صنعت یا زمینه کاری مسلط شوید، پیدا کردن نیروهای بهتر را بیشتر یاد می‌گیرید. در واقع با شناخت کامل از صنعت مدنظر، به نیازهای آن واقف‌تر هستید و به راحتی می‌توانید به دنبال استخدام کسی باشید که برطرف‌کننده نیاز بیزنس شما باشد.

منظور از فرآیند استخدام، سلسله اقداماتی است که مدیر استخدام یا فرد مسئول استخدام، در سیستم به جریان انداخته و منجر به جذب نیروی مناسب می‌شود. حال، تک تک مراحل را که در فرآیند استخدام به جریان خواهد افتاد، با هم مرور می‌کنیم.





فرآیند استخدام



شکل ۱: فرآیند استخدام

اعلام نیاز

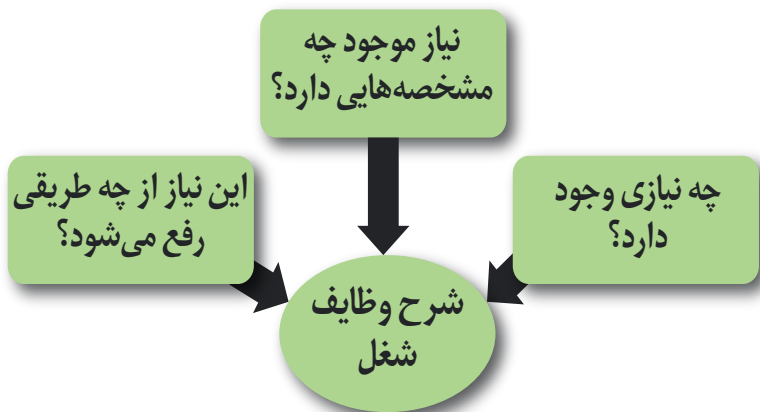
مسیر استخدام نیروی انسانی، فرآیندی دنباله‌دار و زمان‌بر است. نخستین قدم در این فرآیند، اعلام نیاز است؛ یک یا چند بخش از شرکت، اعلام می‌کنند که به فرد یا افرادی نیاز دارند. سپس مدیر استخدام از دپارتمان‌های مربوطه بابت عنوان شغلی مورد نیاز، اطلاعات کسب می‌کند.

نکته مهم در این مرحله این است که نیروی جدید، قرار است چه نیازی از سیستم را حل کند؟ لازم است در این مرحله، گزارش کاملی تهیه شود که موارد زیر را پوشش دهد:

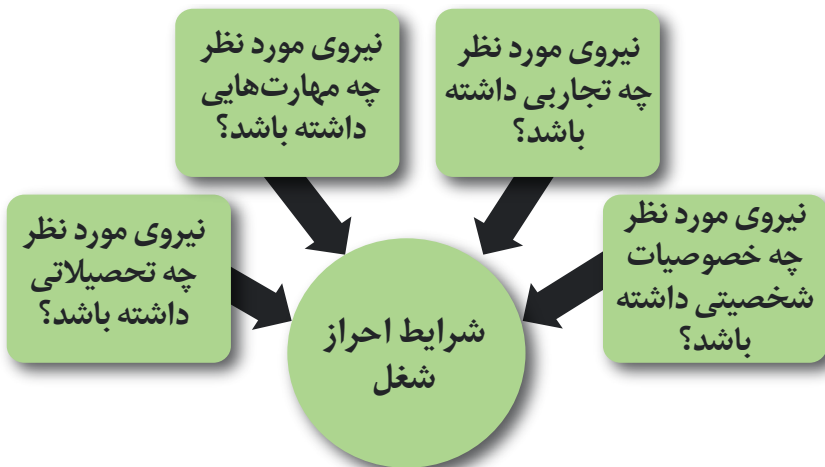
- دلیل نیاز به نیرو
- مشخصه نیازها
- فهرست صلاحیت‌های موردنیاز
- تحصیلات موردنیاز
- تجربیات موردنیاز
- ویژگی‌های شخصیتی موردنیاز

هرچقدر گزارش این مرحله، شفاف‌تر و با جزئیات بیشتر باشد، مدیر استخدام، اطلاعات کافی خواهد داشت تا اقدامات لازم را انجام دهد. خروجی این مرحله، شامل شرح وظایف^۱ و شرایط احراز^۲ شغل موردنظر است.

1. Job Description
2. Job Requirements



شکل ۲: تدوین شرح وظایف



شکل ۳: تدوین شرایط احراز شغل

مدیران استخدام، فرم‌های از پیش آماده‌ای را بر اساس نیاز شغلی تهیه می‌کنند و زمانی که در دپارتمانی اعلام نیاز می‌شود، درخواست می‌کنند این فرم را پر کنند. بخش اصلی این فرم، شامل موارد زیر است:

— عنوان شغلی چیست؟

— نیروی مورد نظر چه وظایفی دارد؟

چه شایستگی‌هایی داشته باشد که بتواند کار مورد نظر را انجام دهد؟

— از نظر سطح تحصیلات

— از نظر تجربه

— از نظر خصوصیات شخصیتی

بازه زمانی فعالیت فرد جدید نیز باید مشخص شود؛

— فرد مورد نظر قرار است کارمند دائمی باشد یا موقت؟

پس در مرحله نخست از فرآیند استخدام نیروی جدید، ابتدا اعلام نیاز می‌شود. سپس،

— دلایل و هدف از جذب نیروی جدید،

— تعداد نیروی مورد نیاز،

— عنوان شغلی مورد نیاز،

— جزئیات و مسئولیت‌های مورد نظر

تعریف می‌شود.

بعد از این مرحله، آگهی استخدام تنظیم می‌شود.

آگهی استخدام

پس از اعلام نیاز، یک فهرست شغلی با جزئیات تنظیم شود تا در شبکه‌های مختلف، اطلاع‌رسانی شود.

بر اساس نیازهای دریافتی از داخل سازمان، شغل مورد نظر با جزئیات شایستگی‌های مورد نیاز و دلایل نیاز، مشخصه‌ها و مسئولیت‌های عنوان شغلی در نظر گرفته شده برای مرتفع کردن نیازهای سازمان، توصیف می‌شود.

اهمیت ادبیات در آگهی استخدام

یکی از نکاتی که مدیر استخدام در تنظیم آگهی استخدام باید در نظر بگیرد - هم بر اساس عنوان شغلی و هم بر اساس صنعتی که در آن مشغول به کار است - ادبیات آن بیزنس است. با پیشرفت‌های زیاد دنیای بیزنس و فناوری، زبان بیزنس و زبان استخدام، در طول زمان در حال تغییر است.

منظور من از ادبیات، ساختار متن است، و به خاطر ساختار غلط یا نیمه‌غلط آگهی استخدامی، ممکن است تعداد زیادی از متقاضیان بالقوه را از دست بدهید.

اما اعلام کتبی نیاز به استخدام نیروی جدید، نوشتاری درون سازمانی است، اما آگهی استخدام، باید نوشتاری مناسب بیرون سازمان و اطلاع‌رسانی و تبلیغ در شبکه‌های متنوع و متعدد برای جذب متقاضی باشد.

توجه

متن آگهی استخدامی باید براساس ادبیات استخدام و بررسی انواع و اقسام آگهی‌های استخدام، تنظیم شود؛ از جمله اینکه سایر آگهی‌ها شامل چه مواردی است، چه چیزهایی در آن بیان می‌شود و تا چه حد، اطلاعات به مخاطب داده می‌شود.

آگهی جذب یک آشپز در صنعت رستوران با آگهی جذب یک ماشینچی چاپ برای یک چاپخانه متفاوت است؛ بسیاری از عنوان‌ها و مطالب و ادبیاتی که در آن‌ها به کار می‌رود، با همدیگر متفاوت است.

قوانین و عرف در بیزنس‌های مختلف، متفاوت است و الگوی مشخصی وجود ندارد که بتوانید همه‌جا به کار ببرید.

برای اینکه نتیجه لازم را از آگهی استخدام خود بگیرید، ادبیات صنعت را در آگهی استخدام، رعایت کنید.



علاوه بر این، شبکه‌ای که از آن برای اطلاع‌رسانی آگهی استخدام خود، استفاده می‌کنید، در ادبیات آگهی، تاثیرگذار است.

چنانچه از منابع اطلاع‌رسانی مانند تلویزیون، روزنامه و وبسایت‌های کاربایی استفاده می‌کنید، بهتر است لحن رسمی‌تری را در آگهی بکار ببرید و در منابع غیررسمی از قبیل شبکه‌های اجتماعی می‌توانید با لحن صمیمی‌تری، موقعیت شغلی موردنظر را اعلام کنید.

پس به عنوان مدیر استخدام، به دلیل اهمیت ادبیات و ساختار آگهی، پس از اعلام نیاز توسط دپارتمان‌های داخل سازمان، مطالعه و جست‌وجو و بررسی در اینترنت را آغاز کنید. برای افزودن به دانش خود، نوشته‌هایی خارج از این مقوله را که بسیار حرفه‌ای آماده شده و کتاب‌ها و مقالاتی با موضوع استخدام را مطالعه کنید.

جست‌وجو و بررسی‌های اینترنتی ممکن است نیازهای لحظه‌ای و بسیاری از مسائل اولیه را حل کند، اما شما به‌عنوان مدیری که می‌خواهد این کار را به‌صورت ادامه‌دار انجام دهد، باید ساختار این فن را به‌طور جدی مطالعه کرده باشید.

کمپانی‌های بزرگ همواره به دنبال جذب بهترین نیروها هستند تا اهداف بلندپروازانه خود را محقق کنند در نتیجه همیشه روش‌های جدید و کارآمدتری برای جذب نیرو ارائه می‌دهند.

برای اینکه یک مدیر استخدام موفق باشید، کمپانی‌ها و سیاست‌های جذب نیرویشان را دنبال کنید.



آگهی استخدام را طوری تنظیم کنید که:

نیاز دپارتمانی را که اعلام نیاز کرده، در بر بگیرد.



جاذبیت نوشتاری داشته باشد تا متقاضیان بالقوه را جذب کند.



برای مخاطب، قابل فهم باشد؛ یعنی افراد، دقیقاً بفهمند شما به چه افرادی با چه مشخصاتی برای چه کاری نیاز دارید.



درج حقوق و مزایا در آگهی استخدام

با توجه به سیاست‌های شرکت و سرفصل شغلی موردنظر، ممکن است حقوق و مزایا را در آگهی استخدام اعلام کنید یا در طی روند استخدام به توافق برسید. تعیین میزان حقوق در آگهی استخدام، بستگی به سیاست‌های داخلی شرکت و عرف صنف و صنعت دارد.

بعضی از تخصص‌ها بسیار کمیابند و متقاضی استخدام برای آن‌ها به سختی پیدا می‌شود. متخصصان چنین رشته‌هایی غالباً در استخدام شرکت‌های دیگر هستند و تا موقعیت بهتری پیدا نکنند، محل کار قبلی را ترک نمی‌کنند. در این صورت تعیین میزان حقوق در آگهی، ممکن است آن‌ها را برای ارسال رزومه، تشویق کند.

توزیع آگهی

پیش از آنکه آگهی را در رسانه‌ها منتشر کنید، آن را دوباره با دپارتمان مربوطه که درخواست نیرو داده بود، چک کنید تا مطمئن شوید به یک درک مشترک از آن عنوان شغلی رسیده‌اید. گاهی پس از بررسی، متوجه می‌شوید که خواسته آن‌ها با درک شما یکی نیست. برای انتشار آگهی، روش‌های متنوعی بر اساس عمومی و تخصصی بودن آن وجود دارد. به طور کلی انتشار آگهی به دو صورت **آنلاین و فیزیکی**، قابل انجام است.

توزیع آگهی برای مشاغل غیر تخصصی

برای برخی مشاغل، نیاز به افرادی با تخصص‌های عمومی دارید. در این صورت، می‌توانید از روش‌های زیر استفاده کنید:

- در رسانه‌های عمومی مانند روزنامه‌ها و وبسایت‌های کارپایی^۳ که تعدادشان هم روز به روز در حال افزایش است، آگهی را منتشر کنید.
- مراکزی مانند کالج‌ها، آموزشگاه‌ها و دانشگاه‌ها گزینه مناسبی برای انتشار آگهی جذب نیرو هستند. بیشتر دانشگاه‌ها بخشی مربوط به معرفی شغل یا تابلوهای اطلاع‌رسانی دارند که می‌توانید آگهی‌های جذب نیرو را آنجا نصب کنید. همچنین می‌توانید آگهی را برای دانشگاه ایمیل کنید و بخواهید که آن را به دست اساتید و دانشجویان برسانند.
- شبکه‌های اجتماعی، گزینه دیگری برای انتشار آگهی جذب نیرو است. لینکدین در این زمینه بسیار کارآمد است و اعضای آن، حساب کاربری خود را به‌عنوان شبکه یا مکان بیزنس برای خود مدیریت می‌کنند. فیسبوک بخش شغل‌یابی راه اندازی کرده است.

۳. Monster, KGG, Indeed از جمله سایت‌های کارپایی خارجی هستند.

- روش دیگر این است که به تمام افرادی که می‌شناسید، اعلام کنید نیاز به نیرو دارید و هر کسی که می‌تواند، فردی را برای استخدام به شما معرفی کند.
- گزینه بعدی برای اطلاع‌رسانی آگهی جذب نیرو، درج آگهی در بخشی تحت عنوان استخدام همکار در وبسایت شرکت است. حتی اگر شرکت کوچکی هستید، این کار را انجام دهید چون باعث می‌شود افرادی که علاقه‌مند به همکاری با شما هستند، شما را دنبال کنند.

بهترین افراد برای استخدام، کسانی هستند که علاقه‌مندند با شما کار کنند. ممکن است این افراد، نیروهای قبلی شرکت‌های رقیب باشند و به هر دلیلی می‌خواهند با شما راه را ادامه بدهند.

توزیع آگهی برای مشاغل تخصصی

نوع دوم آگهی، مخصوص مشاغل تخصصی است و مجاری اطلاع‌رسانی آن، متفاوت است. این دسته از مشاغل معمولاً نیازمند مهارت‌ها و دانش خاصی هستند و هرکسی نمی‌تواند متقاضی یک شغل تخصصی باشد. به همین دلیل برای جذب نیروهای تخصصی، بهتر است از **منابع اطلاع‌رسانی اختصاصی** استفاده شود.

برای مثال، دو عنوان شغلی دفترداری و برنامه‌نویسی را در نظر بگیرید. بدیهی است که شغل دفترداری یک شغل عمومی محسوب می‌شود، چون به مهارت و دانش خاصی نیاز ندارد و می‌توان گفت که قشر عظیمی از متقاضیان جویای کار شرایط احراز این موقعیت شغلی را دارند، پس در هر کجا که آگهی جذب نیروی دفتردار را توزیع کنید، قطعاً تعداد زیادی درخواست و رزومه دریافت می‌کنید. اما این موضوع برای برنامه‌نویس، متفاوت است. این موقعیت شغلی، کاملاً تخصصی است و نیازمند مهارت، دانش و تحصیلات به‌خصوصی است که هرکسی این شرایط را دارا نیست. پس امکان این که در روزنامه بتوانید فرد مناسب برای موقعیت شغلی برنامه‌نویسی را بیابید، بسیار کم است. در چنین شرایطی بهترین منابع اطلاع‌رسانی، شبکه‌های اجتماعی، وبسایت‌های کارپایی و انجمن‌های تخصصی است.

برای توزیع آگهی مشاغل تخصصی :

— از طریق آژانس‌هایی اقدام کنید که در مقوله تخصصی شغل مورد نظر شما، کارایی انجام می‌دهند. امروزه یکی از بیزنس‌های مهم دنیا، "آژانس کارایی" است؛ هم شرکت‌ها به این باور رسیده‌اند که از آژانس‌های کارایی استفاده کنند، هم کارایی‌ها تخصصی‌تر کار می‌کنند؛ یعنی نیروهای خاصی را در یک زمینه مشخص شغلی پیدا می‌کنند.

— در مجالتی که به‌طور تخصصی مربوط به صنعت شما هستند، آگهی استخدام را توزیع کنید.

— در رسانه‌های اجتماعی تخصصی از جمله لینکدین، جست‌وجو کرده و افرادی را که فکر می‌کنید مناسب عنوان شغلی مورد نیاز شما هستند، پیدا کنید و آگهی استخدام را برای آن‌ها بفرستید. لینک‌های موجود در وبسایت یا صفحه خودتان را در اختیار آن‌ها بگذارید یا حتی رسماً از آن‌ها درخواست کنید که شرایط استخدامی شما را بررسی کنند.

— افراد مرجع را جدی بگیرید؛ یعنی کسانی که افراد متخصص را می‌شناسند. این افراد می‌توانند پل ارتباطی مناسبی بین شما و نیروهای متخصص باشند.

دلیل اینکه، شرکت‌ها این روش را پیش می‌گیرند، شناخت افراد است. فرد واسطه با معرفی کردن افراد، مسیر به‌کارگیری نیروی جدید را بسیار راحت‌تر می‌کند.

افراد مرجع، شبیه همان آژانس‌های کارایی هستند و برای خود، بانک بزرگی از رزومه دارند و می‌توانید از آن‌ها درخواست کنید که رزومه‌های افراد را در اختیار شما بگذارند و در میان آن‌ها جست‌وجو کنید که آیا افراد مناسبی وجود دارند یا نه.

— روش دیگر، حضور در ایونت‌های مختص کارایی است. در آنجا می‌توانید رزومه‌های فراوانی، دریافت و جمع‌آوری کنید.

برای جذب افرادی که صلاحیت بالایی دارند، تلاش کنید.





در نظر داشته باشید که به طور کلی، بیشتر افرادی که سوابق کاری ندارند، جویای کار هستند و آگهی‌های استخدامی را دنبال می‌کنند. اما معمولاً افرادی که دارای سابقه شغلی هستند، دارای شغل هستند و شما باید به دنبال این افراد باشید و از آنها دعوت به همکاری کنید.



آگهی را به شکلی منتشر کنید تا افرادی که از تلفن هوشمند استفاده می‌کنند و کمتر کاربر رایانه هستند، به راحتی بتوانند روی گوشی‌های همراه خود، آن را

بینند.

نظم دهی در توزیع آگهی

انتشار و توزیع آگهی را با برنامه و هدف انجام دهید. در هر وبسایتی، آگهی استخدام خود را منتشر نکنید، اما اگر در وبسایت‌های زیادی این کار را انجام دادید، فهرستی از نام‌های کاربری و گذرواژه‌های ورود به آن‌ها را تهیه کنید تا اگر ایرادی در متن آگهی بود، بتوانید بی‌درنگ بر اساس فهرست، پیش بروید و آن را اصلاح کنید، وگرنه بعضی از آن‌ها اصلاح نمی‌شوند و در آگهی‌های شما، دوگانگی ایجاد می‌شود.

این موضوع برای اعتبار سازمانی شما اهمیت دارد، ممکن است به دلیل تعارض اطلاعات برای یک عنوان شغلی یا اطلاعات نادرست و متعارض با قانون در آگهی، با مشکل قانونی مواجه شوید.

■ برای حفظ نظم در توزیع آگهی، جدولی در اکسل تشکیل دهید که شامل نام و مشخصات تمامی وبسایت‌هایی که در آن، آگهی ثبت کرده‌اید، باشد. این اطلاعات شامل نام وبسایت، آدرس الکترونیکی و راه‌های ارتباطی، لینک صفحه آگهی منتشر شده، نام کاربری و پسوردی که با آن ثبت نام کرده‌اید، می‌باشد. در برخی از وبسایت‌ها، مدتی طول می‌کشد تا حساب کاربری یا آگهی شما تایید و منتشر شود، باید مدام صفحات آگهی خود را بررسی کنید و جدول اکسل را به‌روزرسانی کنید. ■ هر آگهی که با موفقیت ثبت می‌شود، در جدول اکسل با رنگ سبز هایلایت کنید، آگهی‌هایی که معلق هستند یا در انتظار تایید هستند را با رنگ زرد مشخص کنید و آگهی‌های ناموفق یا تایید نشده را که به هر دلیلی نمی‌توانید منتشر کنید، با رنگ قرمز، هایلایت کنید.

ممکن است در ابتدا اهمیت تشکیل این جدول و به‌روزرسانی آن را متوجه نشوید اما به مرور که حجم آگهی‌هایتان بیشتر شود، متوجه می‌شوید که با این کار تا چه اندازه، باعث انسجام و نظم‌دهی به کارهایتان شده‌اید.

وارد کردن نام کاربری و پسوردی که در سایت‌های کاربری با آن ثبت نام کرده‌اید، در جدول اکسل کمتر از ۱ دقیقه زمان می‌برد اما اگر نام کاربری و پسورد خود را فراموش کنید باید زمان زیادی را صرف بازیابی مشخصات حساب کاربری خود کنید.

در زندگی امروزه و مخصوصاً بی‌زنس، زمان از طلا هم با ارزش‌تر است و هرکاری که به صرفه‌جویی در زمان، منجر شود بسیار مهم است. شکل زیر نمونه‌ای از جدولی است که باید برای حساب‌های کاربری خود تهیه کنید.

نام سایت	آدرس سایت	راه‌های ارتباطی	نام کاربری	پسورد	لینک آگهی	وضعیت آگهی
لینکدین	www.linkedin.com	Email: ***	Master Steve	*****	منتشر شد
ایندید	www.indeed.com	Email: ***	Master Steve	*****	در انتظار تایید
الوتا	www.eluta.ca	Tel: 416-***	Master Steve	*****	در انتظار تایید
مانستر	www.monster.ca	Email: ***	Master Steve	*****	ناموفق

جدول ۱: جدول وضعیت آگهی‌های توزیع شده

ارزیابی بازخوردها

ارزیابی روش‌های توزیع آگهی استخدام

به محض انتشار آگهی، وارد مرحله ارزیابی بازخوردها می‌شوید. به‌عنوان مدیر استخدام، فرم ارزیابی را برای خود، طراحی و بررسی کنید که تماس‌ها و رزومه‌های دریافتی، از طریق کدام یک از روش‌های اطلاع‌رسانی و توزیع آگهی بوده است.

برای بررسی بازخورد آگهی، نیاز به "فرم‌های بازخورد" دارید. درواقع، مدیر استخدام، ارزیابی می‌کند که آیا آگهی‌ای که تنظیم کرده، مناسب بوده یا باید آن را اصلاح کند.

در مجموع، آماری از هر شبکه‌ای که برای انتشار آگهی استفاده کردید، به دست آورید و به شبکه‌های مناسب استخدام، امتیاز دهید و درنهایت، برای خود، یک جدول ارزیابی تهیه کنید.

مدیر استخدام، هر نوع توافق کاری را اعم از لیست مکان‌هایی که آگهی در آن توزیع شده است، چه فیزیکی چه آنلاین، باید داشته باشد تا بتواند کانال اطلاع‌رسانی مربوطه را ارزش‌گذاری کند و مسیر بهینه را در آگهی‌های بعدی طی کرده و زمان کمتری صرف کند.

مثلاً در آموزشگاه یا بورد دانشگاه، آگهی استخدام را نصب کرده‌اید، به صورت دستی، بین دانشجویان توزیع کرده‌اید و ... هر روشی را که مورد استفاده قرار داده‌اید، در گزارش خود، فهرست کنید.

تمامی حساب‌های کاربری را که برای توزیع آنلاین آگهی، در کانال‌های مختلف آنلاین، ایجاد کرده‌اید، در جایی برای خود ثبت کنید که هنگام مراجعات بعدی برای آگهی‌های دیگر، قابل استفاده باشد و دنبال آنها نگردید.

توجه

در نرم‌افزار اکسل یا هر نرم‌افزار دیگری برای خود، جدول داده گسترده‌ای از افراد یا شبکه‌هایی که برای شما بازخورد بهتری داشته است و افراد مناسب‌تری را توانسته‌اید از آن طریق پیدا کنید - چه نیروهای متخصص و چه نیروهای عمومی - ایجاد کنید.

برای نمونه، به یک وبسایت، از یک تا ده، نمره ده می‌دهید، به یک مجله، نمره هشت می‌دهید. این موضوع باعث می‌شود بعدها در روند استخدام، هم در زمان و هم در هزینه، صرفه‌جویی شود. چون در همه این موارد، هم هزینه صرف کرده‌اید و هم تبلیغ کرده‌اید تا عنوان شغلی شما در فهرست مشاغل دیده شود.

کانال‌های کارا را در توزیع آگهی، تشخیص دهید و پیگیری کنید و وقت و هزینه‌تان را هدر ندهید.



ارزیابی محتوای آگهی استخدام

بخش دیگر ارزشیابی، ارزیابی آگهی است که آیا ساختار آگهی، درست بوده است یا غلط؟ پرسش‌های زیاد مخاطبان درباره متن، نشان‌دهنده این است که متن شما به اندازه کافی، واضح نبوده است. به خصوص، وقتی کاری تخصصی‌تر می‌شود، پرسش‌های متعدد از شما به این معنی است که ساختار کار شما اشکال دارد. متنی را که در شبکه‌های مختلف گذاشته‌اید، با توجه به بازخوردها و برایش کنید.

آدم بی عیب وجود ندارد، همیشه خود را اصلاح کنید.



از اشتباهات خود درس بگیرید و برای اصلاح معایب

کار، تلاش کنید.



چنانچه در ابتدای کار و از اولین آگهی‌ها بازخورد مناسب نگرفتید، ناامید نشوید. اگر به تازگی مدیر استخدام مجموعه‌ای شده‌اید و تجربه چندانی ندارید، بهتر است ابتدا با آگهی‌های مربوط به موقعیت‌های شغلی عمومی که حساسیت کمتری دارند، شروع کنید و پس از گرفتن بازخورد، اشکالات کار را رفع کنید.

قید زمان را در ارزیابی‌هایتان لحاظ کنید.



آگهی به دوره زمانی و تاریخ روزی که منتشر می‌شود، مرتبط است. شرایطی که در کشور، حاکم است، بر روند استخدام تأثیرگذار است. ممکن است شما در تاریخ و روز دیگری از هفته یا ماه یا در شرایط دیگری، آگهی را منتشر کنید و از همان شبکه‌ای که هیچ بازخوردی دریافت نکرده‌اید یا بازخورد کمی گرفته‌اید، نتیجه بهتری بگیرید.

تحلیلی پویا از شرایط داشته باشید.



نمی‌توانید بگویید که یک وبسایت، امروز برایتان کارایی نداشته است و دو سال بعد، آن را امتحان نکنید. دو سال بعد، ممکن است آن وبسایت به اوج، رسیده باشد و برای شما هم مناسب باشد؛ بنابراین در طول زمان، مقوله ارزشیابی را همیشه مدنظر داشته باشید و بررسی کنید که وضعیت امروز آن افراد و مراکز توزیع شغلی چگونه است.



بررسی تقاضاهای استخدام

پس از توزیع آگهی، درخواست‌های زیادی را دریافت خواهید کرد. دریافت، مرور و دسته‌بندی رزومه‌ها با نرم‌افزار، قابل انجام است. شرکت‌های بزرگ، نرم‌افزارهایی دارند که پیش از بررسی رزومه‌ها توسط مدیر استخدام، رزومه‌ها را می‌خوانند. دسته‌بندی رزومه‌ها بر اساس کلید واژه‌ها، معیارها و امتیازهایی است که شما برای نرم‌افزار تعریف می‌کنید.

گزارش‌گیری از چنین نرم‌افزارهایی، کار مدیر استخدام را ساده می‌کند، چون غربالگری اولیه را براساس آنچه شما به عنوان مدیر استخدام، می‌خواهید ببینید (معیارها و امتیازهای تعریف شده)، انجام داده است.

نرم‌افزار، شعور خواندن رزومه‌ها را ندارد و تنها به کلید واژه‌ها امتیاز می‌دهد. رزومه در نرم‌افزار آپلود می‌شود و نرم‌افزار، اطلاعات را می‌خواند و گزارش می‌دهد.

رزومه‌ها ساختارهای متفاوتی دارند، نرم‌افزارها هم ساختارهای متفاوت را می‌فهمند، اما خیلی وقت‌ها پیش می‌آید که اطلاعات از دست می‌رود یا موردی از قلم می‌افتد. برای همین، بسیاری از شرکت‌های معتبر، سیستم‌های آنلاین خود را دارند یا از سیستم‌های آنلاین شرکت‌های بزرگ استخدام استفاده می‌کنند و پیش از رسیدن به مرحله مصاحبه، گزینش درست انجام می‌شود.

مدیرانی که از نرم‌افزارها استفاده نمی‌کنند، با توجه به وضعیت صنعت و شرایط سازمانی خود، «نظام ارزشیابی و نظام تکنیک فردی» را برای تشخیص صلاحیت و نمره‌دهی به متقاضیان تعریف می‌کنند و به دقت، همه رزومه‌ها را مطالعه می‌کنند.

فرم استخدام

زمانی که مدیر استخدام، ساختار استاندارد برای فرم استخدامی تعریف می‌کند، عملاً نیازهای شرکت برای آن عنوان شغلی را مشخص کرده است. برخی مدیران با روش‌های هنرمندانه‌تر عمل می‌کنند و در پرسش‌های فرم استخدامی که در وبسایت خود یا کاربایی‌ها قرار داده‌اند، یک نظام مشخصی را تعریف می‌کنند.

ساختار استاندارد یکسانی برای فرم استخدامی وجود ندارد و هر شرکت، ساختار خاص خود را تعریف می‌کند.



داشتن فرم استخدام، امتیاز دادن به متقاضیان را بسیار آسان می‌کند. اگر شما، فرم‌های خاص خود را داشته باشید و به‌صورت حرفه‌ای، آن را طراحی کرده باشید، می‌توانید طبق اطلاعاتی که متقاضی وارد کرده، آن‌ها را رتبه‌بندی کنید.

سیستم امتیازدهی و دسته‌بندی افراد متقاضی را براساس فرم استخدامی تعریف کنید.



به عنوان مثال، تعریف کنید که اگر فردی به یک پرسش خاص، پاسخ مثبت داد، در چه رده‌ای قرار بگیرد و اگر پاسخ منفی داد در چه رده‌ای. همه پرسش‌ها با آری یا نه پاسخ داده نخواهد شد. در برخی از آن‌ها از متقاضی می‌خواهید توضیح بیشتری بدهد. کلید واژه‌هایی تعریف کنید و اگر در یک پاسخ آن واژه‌ها به کار برده شده بود، نمره آن پرسش را بگیرد.

برای هر پرسش، یک نمره در نظر بگیرید. مثلاً ده پرسش مطرح کرده‌اید. این پرسش‌ها غیر از اطلاعاتی همچون نام، سطح تحصیلات و تجربه شغلی است؛ پرسش‌هایی درباره زمینه کاری و مسائل تخصصی را مطرح کنید. نمره مجموع را صد در نظر بگیرید و حداقل نمره کسب شده برای حضور در مصاحبه را تعریف کنید؛ مثلاً کسانی که دست کم نمره هفتاد بگیرند، شایستگی شرکت در مصاحبه حضوری را خواهند داشت.

برای فرم پرسشنامه آنلاین، ساختاری جذاب ایجاد کنید و استفاده از آن را هم برای کاربران موبایل و هم برای کاربران رایانه، آسان کنید.



بدون نظام نمره‌دهی، یک رزومه را کامل مطالعه نکنید.



لازمه یک فرم هوشمند این است که بتوانید با ابزارهایی، آن را دستچین کنید و لازم نباشد هزاران رزومه را مطالعه کنید. برای این کار بهتر است از نرم‌افزارها استفاده کنید، اما در غیر این صورت هم، باید باز برای خودتان از نظام نمره‌دهی استفاده کنید؛ یعنی باید به نقطه‌ای برسید که آن قدر حرفه‌ای شوید که وقتی رزومه را مقابل خود می‌گذارید - چه ایمیل شده باشد، چه پست شده باشد و چه فکس شده باشد - سریع با یک نگاه بتوانید نمره دهید و اگر تعداد علامت‌های مثبت به عدد مشخصی رسید، آن را در لیست رزومه‌های مناسب قرار دهید، برخی دیگر را در فهرست متوسط‌ها و بقیه را در فهرست ناکارآمدها قرار دهید.

همه متقاضیان استخدام الزاماً خوب یا بد نیستند؛ یک فهرست خاکستری یا متوسط داشته باشید که اگر در بین خوب‌ها به نتیجه نرسیدید، برگردید و فهرست متوسط‌ها را مرور کنید.



در مطالعه رزومه‌ها حتماً "کاور لِتر" را بخوانید. اکثر اوقات، پیش از مصاحبه با دیدن کاور لِتر، تصمیم اصلی درباره متقاضی گرفته می‌شود؛ یعنی نمره‌دهی عملاً انجام می‌شود.

کاور لِتر، معرفی‌نامه‌ای است که توسط صاحب رزومه نوشته شده و شخص در حد چند پاراگراف، مشخصات، تجارب و علایق و اهداف خود را بیان می‌کند. کاور لِتر به رزومه الصاق می‌شود و قبل از فرم رزومه قرار می‌گیرد تا مصاحبه‌کننده بتواند دید کلی نسبت به فرد پیدا کند.

از متقاضیان استخدام، کاور لِتر بخواهید و آن را جدی بگیرید.



مصاحبه

مصاحبه کتبی یا شفاهی؟

مصاحبه، بخش مهمی از روند استخدام است و بسته به سیاست‌های شرکت، می‌تواند شفاهی و یا کتبی باشد. سؤال‌هایی که در فرم اولیه استخدام درج می‌شود، همان مصاحبه کتبی است.

مصاحبه کتبی، زمانی معنی دارد که با روش هوشمند انجام شود. از همان لحظه اولی که متقاضی درخواست خود را می‌فرستد، در حال مصاحبه کتبی است، چون همه پرسش‌های شما در آنجا مطرح شده و در واقع، متقاضی، رزومه خود را در قالب فرم و استاندارد شما تعریف می‌کند. خیلی از افراد پس از تکمیل فرم‌های استخدام، حذف می‌شوند، چون نمره مناسب را به دست نمی‌آورند.

آن‌هایی که نمره مناسب کسب می‌کنند، ممکن است واقعیت را در باره خود نگفته باشد که این مسائل در مصاحبه حضوری و شفاهی آشکار می‌شود.

در همه مراحل مصاحبه، باید فرم داشته باشید. فرم‌هایی که نمره دارد و جمع این نمره‌ها، تعیین‌کننده نتیجه نهایی است.

روش من این است که همه نمره‌ها را از صد در نظر می‌گیرم، اما سیستم برخی افراد، پنج مرحله‌ای است که برای هرکدام از مراحل، بیست نمره تعیین می‌کنند و در نهایت، نمره متقاضی مشخص می‌شود.

با وجود ابزارهای مدرن امروزی و با کمی هوشمندانه عمل کردن، بسیاری از مراحل، حل شده و براساس فرمی که متقاضی پر می‌کند، رزومه و مصاحبه کتبی او، می‌توان به این نتیجه رسید که فرد، برای عنوان شغلی شما مناسب است یا خیر.

کسب تجربه برای مصاحبه

مصاحبه‌کننده باید باتجربه باشد. ممکن است تازه‌کار باشد یا تجربه زیادی نداشته باشد، با رفتن سر کلاس‌ها، سمینارهای متعدد، مطالعه زیاد و استفاده از ابزارها می‌تواند نحوه انجام مصاحبه را یاد بگیرد. بسیاری از مدیران استخدام در دنیای امروز بی‌زنیس به سه روش، تجربه کسب می‌کنند:

روش اول اینکه به‌عنوان نفر دوم در مصاحبه‌های استخدامی و مصاحبه‌های مختلف، حضور پیدا می‌کنند و فرآیند مصاحبه را از نزدیک مشاهده می‌کنند. این افراد به واسطه داشتن دوستان و آشنایانی در شبکه‌های کاری خود، در روند مصاحبه استخدامی افراد، حضور می‌یابند.

روش دوم این است که به بهانه استخدام، به شرکت‌های مختلف، رزومه می‌فرستند. سپس، در مصاحبه حضور پیدا می‌کنند و به نحوه انجام مصاحبه توجه می‌کنند و روند آن را می‌آموزند.

روش سوم این است که در دوره‌های آموزشی مرتبط با فرآیند استخدام حضور پیدا می‌کنند و از تجربه و دانش مدرسان استفاده می‌کنند. درواقع با پرداخت هزینه، تجربه اساتید آموزش دهنده را خریداری می‌کنند.

علاوه بر روش‌های فوق، وب‌سایت‌هایی هستند که کاربران، تجارب و بازخوردهای خود را از مصاحبه‌های شغلی‌شان در آن به اشتراک می‌گذارند. خواندن این تجارب به شما کمک می‌کند تا از اشتباهات دیگران درس بگیرید و مسئله را از نگاه طرف مقابل - مصاحبه‌شونده - ببینید.

دعوت به مصاحبه

زمانی که می‌خواهید کسی را به مصاحبه دعوت کنید، ادبیات به کار رفته در صحبت‌هایتان اهمیت زیادی دارد. گاهی به دلیل یک رفتار نادرست، تمام زحماتی که با رعایت همه اصول، متقبل شده‌اید، نقش بر آب می‌شود. ممکن است آن فرد، همان شخص مناسبی باشد که شما برای آن سرفصل شغلی، در نظر گرفته‌اید.

هنگام دعوت متقاضی برای مصاحبه، به او درباره وضعیت شرکت توضیح دهید تا پیش‌زمینه‌ای داشته باشد.

برخی برای استفاده بهینه از زمان، ترفندی را در مصاحبه به کار می‌برند؛ با افراد متقاضی، تماس می‌گیرند و یک مصاحبه تلفنی کوتاه با پرسش‌هایی ناگهانی انجام می‌دهند. در این صورت، متقاضی نمی‌تواند خود را از قبل آماده کند و با پرسیدن چند سؤال خیلی کوتاه و اولیه، سطح تناسب او برای عنوان شغلی مدنظر ارزیابی می‌شود. یعنی قبل از مصاحبه اصلی، یک ارزیابی اولیه انجام می‌گیرد.

این ارزیابی، مرحله‌ای از شناسایی است که بررسی کنید آیا فرد برای حضور در جلسه مصاحبه، مناسب است یا نه.

گاهی پیش از مصاحبه، به افراد متقاضی می‌گویند که خودتان را برای تست و پرزنتیشن حاضر کنید. یا اطلاع می‌دهند که مهارت‌های خودشان را نمایش بدهند.

پیش نیازهای مصاحبه

شرکت‌هایی که سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری^۵ دارند، کار منظم‌تری دارند. کدی را برای هر نفر تعریف می‌کنند که روی رزومه و فرم‌های ارزشیابی او ذکر می‌شود و این کد در طول فرآیند استخدامی استفاده می‌شود و می‌فهمند رزومه متقاضی در کدام بخش، فایل شده و در سیستم خود، آن را دنبال می‌کنند.

ابزارهایی را که مصاحبه‌شونده، در روز مصاحبه نیاز دارد، برای او مهیا کنید.



مثلاً فرض کنید مصاحبه‌شونده، یک پرزنتیشن دارد و نیاز دارد اطلاعاتی را در کامپیوتر به شما نشان بدهد؛ فضای مصاحبه را برای او فراهم کنید تا مصاحبه شما نیمه‌کاره انجام نشود و مجبور نشوید ادامه مصاحبه را به جلسات بعدی واگذار کنید. پس بهتر است که قبل از مصاحبه و در زمان دعوت به مصاحبه از متقاضی سوال کنید که آیا به ابزار خاصی برای پرزنتیشن نیاز دارد یا نه.

در بعضی از شرکت‌ها به خاطر اینکه دفتر کار موقتی دارند، محیط برای مصاحبه مناسب نیست. مثلاً فرض کنید کسی در سطح پایین‌تری نشسته و شما بالاتر نشستید و هنگام صحبت کردن، رودرروی هم نیستید و موقعیت طوری نیست که فرد مصاحبه‌شونده راحت باشد.

سعی کنید محیط و فضای مصاحبه را طوری مهیا کنید که متقاضی، حداکثر راحتی را برای تعامل داشته باشد.



حتی اگر محل کار هنوز آماده نشده است سعی کنید فضای مناسبی را برای برگزاری جلسات مصاحبه فراهم کنید یا توضیحی در باب موقتی بودن فضا به متقاضی ارائه کنید. در واقع، فضایی که مصاحبه در آن انجام می‌شود، اولین معرف شما و شرکتتان به متقاضی است. ممکن است متقاضی از قبل، از طریق دیگران یا اینترنت با بیزنس، فعالیت‌ها و یا محصولاتتان آشنایی داشته باشد، اما تعامل اصلی در روز مصاحبه اتفاق می‌افتد و محل برگزاری مصاحبه، تاثیر زیادی در جلب اعتماد متقاضی دارد.

هنگام نمره‌دهی و مرور رزومه متقاضیان، قبل از مصاحبه، مواردی را که نیاز به بررسی بیشتر در جلسه مصاحبه دارد، با رنگ‌های مختلف یا با هایلایت علامت‌گذاری کنید. این کار به سؤال‌هایی که در مصاحبه می‌خواهید پرسید، کمک می‌کند و می‌توانید صحت آنچه در رزومه بیان شده را ارزیابی کنید.



مثلاً بخش‌هایی را که به نظرتان با واقعیت سازگار نیست، قرمز کنید، بخش‌های مشکوک را علامت بزنید، ممکن است اصلاً اشتباه تایپی باشد، ممکن است تناقضاتی در حرف‌ها باشد، مانند اینکه فرد در بالای رزومه گفته دکتر دارم و پایین آن، تاریخ دریافت مدرک کارشناسی ارشد خود را پس از زمان ادعایی برای دکترای نوشته باشد. بررسی کنید که این کار از روی اشتباه بوده یا بی‌صدقتی.

یک رزومه را که مطالعه می‌کنید، حداقل با دو رنگ مختلف ارزیابی کنید؛ هایلایت خوبی‌ها و هایلایت بدی‌ها که در مصاحبه با متقاضی مرور کنید.



ضبط جلسه مصاحبه

یکی از روش‌های ارزیابی خودتان در روند استخدام، ضبط کردن مصاحبه‌هایتان به صورت صوتی و یا تصویری است. با مرور فایل ضبط شده، تمام مسیرتان را از اول تا آخر، ارزشیابی می‌کنید. مثلاً متوجه می‌شوید آیا لحن صحبتتان خوب بوده؟ آیا متکلم وحده بوده‌اید یا فضای گفت‌وگو را فراهم کرده‌اید؟ آیا تنها از میان حرف‌های متقاضی، یادداشت برداری کرده‌اید و پرسش جدیدی نپرسیده‌اید یا در خلال گفت‌وگو به نکاتی رسیده‌اید و آن نکات را بسط داده‌اید؟ دانستن این نکات، باعث می‌شود که در جهت بهبود روش‌ها، خود را تغییر دهید.

از افراد متخصص نیز بخواهید درباره نحوه مصاحبه شما، نظر بدهند. همچنین می‌توانید فیلم را برای اظهار نظر به دپارتمان دیگری بفرستید. ممکن است نماینده دپارتمان مربوطه به هر دلیلی از جمله کمبود زمان، در جلسه حضور نداشته باشد، اما می‌تواند با دیدن فیلم مصاحبه، نظر خود را اعلام کند.

در صورت ضبط جلسه مصاحبه، به متقاضی هم اطلاع دهید که برای سیستم‌های آموزشی شرکت، اتفاقات جلسه ضبط می‌شود.

توجه

ترکیب گروه مصاحبه کننده

مصاحبه توسط افراد مختلف، کار را سخت‌تر می‌کند. برای مصاحبه با متقاضیان دعوت شده، گاهی یک نفر در شرکت از ابتدا با همه مصاحبه می‌کند و همه مراحل را پیش می‌برد. اما برای بسیاری از موقعیت‌های شغلی تخصصی، این کار ممکن نیست. هرچه شغل مورد نظر، تخصصی‌تر باشد، اهمیت آن بیشتر می‌شود. بنابراین، گاهی مصاحبه‌کننده باید بیش از یک نفر باشد. کسی که قرار است سؤال فنی را مطرح کند، در کنار مسئول استخدام می‌نشیند. مسئول استخدام، این آگاهی را دارد که نمی‌تواند پرسش‌های تخصصی را به شکلی کامل مطرح کند.

قبل از شروع مصاحبه با گروه مصاحبه‌کننده به توافق برسید که هر فرد، مسئولیت یک بخش از مصاحبه را به عهده بگیرد. همچنین مشخص کنید که هر فرد چه سوال‌هایی بپرسد و روند مصاحبه چگونه پیش رود.

توجه

زمان‌بندی در مصاحبه

مصاحبه‌کننده باید زمان‌بندی را رعایت کند و بدانند برای هر فرد، بر اساس سؤال‌هایی که در اختیارش است و عنوان شغلی، چقدر زمان برای مصاحبه نیاز دارد. ممکن است برای بعضی از عناوین شغلی برای کل مصاحبه، ده دقیقه زمان لازم باشد و یا برای بعضی از مشاغل با توجه به عنوان شغلی و نحوه تعامل با آن شخص متقاضی، مثلاً یک یا دو ساعت زمان در نظر بگیرید. با توجه به درجه اهمیت آن شغل، محدوده زمانی را رعایت کنید.

عدم رعایت زمان‌بندی در مصاحبه، روی مصاحبه‌شوندگان بعدی تأثیرگذار است. این تأثیرات دردسرساز هستند و نشان‌دهنده بی‌نظمی شماست و خود شما را هم خسته می‌کند، چون اگر مصاحبه طولانی‌تر است، باید برای خودتان یک فاصله زمانی برای استراحت در نظر بگیرید.

برای روز مصاحبه، یک "جدول زمانی" داشته باشید شامل اینکه چه کارهایی باید انجام شود و چه تعداد افرادی قرار است مصاحبه شوند.



کنترل جلسه مصاحبه را در دست خود بگیرید.



ممکن است برخی از مصاحبه‌شونده‌ها پرحرفی کنند و برای اثبات خودشان، زیاد از حد توضیح دهند. شما باید جلسه را مدیریت کنید و هرگاه حس کردید که روند جلسه از آنچه در نظر گرفته بودید، فاصله گرفته است، مصاحبه‌شونده را به مسیر اصلی جلسه هدایت کنید تا طبق برنامه زمانی پیش بروید و اطلاعاتی را که نیاز دارید، کسب کنید.

شروع مصاحبه

می‌خواهید مصاحبه را شروع کنید. فرم و رزومه را روی میز گذاشته‌اید. رزومه متقاضی را قبلاً مطالعه کرده‌اید. رزومه تمام مصاحبه‌شوندگان را از قبل بررسی کردید. برخی شرکت‌ها، در جلسه مصاحبه یک فرم کوتاه به متقاضی ارائه می‌کنند. من زیاد با این کار موافق نیستم؛ شما هر سؤالی داشتید باید در آن فرم اولیه می‌پرسیدید. احتمالاً فرم‌های اولیه هوشمند نیست و با فرم فعلی، نواقص را جبران می‌کنند. من با تجربه خودم می‌گویم این روش، مورد استفاده شرکت‌هایی است که ساختار درستی ندارند. روش درست این است که فقط نام متقاضی را بپرسید و به متقاضی خوشامد گوید. مشخصاتش را با فردی که رزومه فرستاده، تطبیق دهید و مصاحبه را شروع کنید.

هنگام مصاحبه، سعی کنید فضای اعتماد ایجاد کنید.



پس از احوالپرسی اولیه با توجه به حجم زمانی که تعیین کردید، چند دقیقه اول را برای فضاسازی مصاحبه اختصاص دهید؛ یعنی از همان آغاز، به ارزیابی توانایی‌های فرد نپردازید. حتماً فضاسازی اولیه را در نظر بگیرید که دیواره سخت برای مصاحبه‌شونده، پایین بریزد یا اگر پیش‌داوری‌هایی نسبت به شما دارد، از بین برود. ابتدا به صورتی مختصر، شرکت را معرفی کنید. با فضاسازی، به شکلی روشن، توضیح دهید که زمینه تخصصی شرکت و مسئولیت مورد انتظار از او چیست. از وقتتان هوشمندانه استفاده کنید؛ ضمن تلطیف فضا، اطلاعاتی به متقاضی بدهید. سپس درباره سرفصل شغلی توضیح دهید.

در مصاحبه؛ شنونده خوبی باشید، وگرنه به پاسخی مطمئن برای پرسش‌هایتان نخواهید رسید و نمره‌ای که به مصاحبه‌شونده، می‌دهید، اعتبار کافی نخواهد داشت.



گفت‌وگوی دوستانه‌ای که از ابتدا شروع کردید و فضای خوبی را که توانستید با مقدمه‌چینی در طول زمان ایجاد کنید، حفظ کنید.



خیلی دوستانه بررسی کنید که کارآمدی و توانایی‌ها و مهارت‌های متقاضی چیست.



دریابید که آیا متقاضی،

- اهل کار گروهی هست؟
- آیا قواعد و قوانین را رعایت می‌کند؟
- آیا فردی متعهد به کار است؟

در خلال گفت‌وگو با شخصیت او آشنا شوید و ببینید آیا با فرهنگ محیط کار شما سازگار است یا نه؟ نمی‌توانید بدون در نظر گرفتن این نکات، مصاحبه را به اتمام برسانید.

سوالات تخصصی مصاحبه باید توسط دپارتمان مربوط به شغل درخواستی طراحی شود یا نماینده‌ای از دپارتمان مربوطه شخصاً در مصاحبه حضور داشته باشد و دانش و مهارت‌های تخصصی متقاضی را بیازماید.



اگر شما در امتیازبندی‌های اولیه به این نتیجه رسیدید که مصاحبه‌شونده، گزینه مناسبی برای عنوان شغلی مورد نیاز شما است، دیگر نیازی به استفاده از ترفندهای راستی‌آزمایی نیست.



حتماً فردی که به مصاحبه دعوت شده حداقل‌هایی از صلاحیت را داشته است، در غیر اینصورت سیستم ارزیابی شما ایراد دارد. مثلاً کسی که تخصص خود را اپراتور ماشین چاپ عنوان می‌کند، اگر آن تخصص را نداشته باشد، درخواست دادن برای شغل موردنظر از پایه، اشتباه است.

پیش از مصاحبه، مدارکی دال بر تخصص و سابقه کار متقاضی را بررسی کنید.

توجه ۳



به‌خصوص در "پرسشنامه هوشمند" ابتدایی که متقاضی را دعوت کردید و از او خواستید که پر کند، چند پرسش کلیدی را تعریف کنید که میزان توانایی آن فرد را روشن کند. مرحله راستی‌آزمایی پیش از این انجام شده و در مصاحبه، هدف شما تخصیص نمره برای تعیین میزان صلاحیت متقاضی است.

**هدف اصلی از مصاحبه، بررسی واقعی بودن مطالب
ذکر شده در رزومه است.**



گاهی شنیده می‌شود در شرکت‌های بزرگی مانند گوگل، سؤال‌های مصاحبه اصلاً ارتباطی با تخصص و جایگاه شغلی ندارد. اصلاً امکان ندارد که مصاحبه ربطی به جایگاه شغلی نداشته باشد. اگر در مصاحبه، سؤال‌هایی شخصیتی یا شخصی مطرح می‌کنند که به ظاهر دور از آن مقوله شغلی باشد، قطعاً به آن شغل مربوط است؛ یعنی در آن عنوان شغلی، به فردی با چنین خصوصیتی نیاز دارند. برای نمونه، افراد بسیاری برنامه‌نویسی PHP یا NET. را می‌دانند، اما شما نیاز به برنامه‌نویسی دارید که مثلاً با روان‌شناسی آشنا باشد. در این موقعیت ممکن است پرسش‌های مصاحبه اصلاً به برنامه‌نویسی مربوط نباشد و درباره روانشناسی باشد، اما اینکه سؤال‌های مصاحبه ربطی به آن جایگاه شغلی نداشته باشد، تقریباً بی‌معنی است.

**هدف از مصاحبه، دانستن خلیات متقاضی است که
به صورت مستقیم یا غیرمستقیم با عنوان شغلی مورد
نیاز شما، ارتباط دارد.**



ارزشیابی متقاضی هنگام مصاحبه

در فایل مربوط به هر فرد برای مصاحبه، چهار فرم باید وجود داشته باشد:

— فرم اولیه (که آنلاین پر شده است)

— رزومه

— فرم سؤالات تخصصی

— فرم ارزیابی مصاحبه

معمولاً مصاحبه‌کننده، فرم ارزیابی مصاحبه را در اختیار دارد. گاهی علاوه بر این فرم، فهرستی از سؤالات نیز دارند؛ سؤالاتی که بر اساس نیاز و نظرات دپارتمان مربوطه تنظیم شده و قرار است با جواب این سؤال‌ها، آن چیزی را که به دنبال آن هستند، به دست آورند.

هنگام مصاحبه، رزومه مصاحبه‌شونده، فهرست سؤالات دپارتمانی که اعلام نیاز کرده و فرم ارزیابی مصاحبه فرد را مقابل داشته باشید.

توجه ۱

فرم سؤالات تخصصی:

- نام و مشخصات و ایمیل، تلفن و مشخصات دیگر متقاضی در بالای فرم درج می‌شود.
- بالای سؤال‌ها، عنوان شغلی که قرار است درباره آن مصاحبه انجام شود، نوشته می‌شود.
- فهرست سؤالات و نمره قابل اختصاص به هر سؤال، مقابل آن درج می‌شود.

مثلاً ده سؤال و برای هرکدام از این سؤال‌ها ده نمره در نظر گرفته شده است.

تعریف نمره سؤالات اختصاصی مصاحبه، وظیفه دپارتمان مربوطه است.

توجه ۲

دپارتمانی که اعلام نیاز کرده، بر اساس اهمیت مسائلی که در سؤال‌ها مطرح شده، نمره‌ها را تعیین می‌کند. چنانچه نماینده‌ای از دپارتمان مربوطه، در جلسه مصاحبه حضور نداشته باشد، بهتر است که مصاحبه‌کننده فقط جواب‌های مصاحبه‌شونده را یادداشت کند و ارزیابی و نمره‌دهی را به کسی که بر موضوع تخصص دارد، بسپارد. در صورتی که نماینده دپارتمان حضور داشته باشد، می‌تواند در جلسه مصاحبه، به پاسخ‌های متقاضی، نمره بدهد.

می‌توانید فرم سؤالات را مانند فرم زیر طراحی کنید.

			کد پرونده متقاضی:
نام و نام خانوادگی:	تاریخ تولد:	وضعیت تاهل:	رشته تحصیلی:
	پست الکترونیک:	آدرس:	مدرک تحصیلی:
سؤالات تخصصی شغل طراحی وبسایت			
امتیاز	پاسخ	سوال	
			۱
			۲
			۳
			۴
			۵
			۶
			۷
			۸
			۹
			۱۰
			جمع امتیاز

جدول ۲: فرم ۱- سؤالات تخصصی مصاحبه

فرم ارزیابی مصاحبه

بسیاری از استانداردهایی که برای مصاحبه و فرآیند استخدام، تعریف شده، به شکل هوشمندانه‌ای که من عنوان می‌کنم، نیست. عده‌ای، صرفاً یک ارزیابی قبل از مصاحبه و یک ارزیابی پس از آن انجام می‌دهند.

روش پیشنهادی من، از جمله روش نمره‌دهی، ترکیب چند روش با روش‌های من، با هم می‌باشد. سیستم نمره‌دهی که در اغلب ارزشیابی‌ها و در بیزنس هوشمندانه در نظر می‌گیرم، نمره‌دهی از ۰ تا ۱۰۰ است.

معمولاً در فرم ارزشیابی، دو نمره تعریف می‌شود:

— یکی قبل از مصاحبه

— یکی بعد از مصاحبه.

به نظر من باید یک نمره سومی هم باشد:

— یعنی نمره قبل از مصاحبه، نمره هنگام مصاحبه و نمره پس از مصاحبه.

برای ارزشیابی و نمره‌دهی به متقاضی شغل، فرمی با ۴ ستون در نظر بگیرید.

— نمره قبل از مصاحبه:

قبل از مصاحبه، دو نمره برای متقاضی شغل، در نظر بگیرید:

یکی از نمره‌های قبل از مصاحبه، نمره‌ای است که سیستم هوشمند ارزیابی رزومه به صورت خودکار به هر رزومه، اختصاص داده است و افرادی که به مصاحبه دعوت شده‌اند، کسانی هستند که حدنصاب نمره را از این سیستم، کسب کرده‌اند مثلاً از ۱۰۰، نمره ۷۰ گرفته‌اند.

معیار امتیازدهی و نمره حدنصاب برای دعوت به مصاحبه را خودتان تعریف می‌کنید. توصیه من این است که معیار قبولی رزومه در مرحله اول ارزشیابی را کسب حداقل ۷۰٪ از امتیاز کامل، در نظر بگیرید.

این نمره در ستون اول و قبل از مصاحبه، درج می‌شود.

هر رزومه، نمره دیگری قبل از مصاحبه دارد که مدیر استخدام پس از مطالعه رزومه‌هایی که حد نصاب سیستم را کسب کرده‌اند، به آن اختصاص داده است. مثلاً رزومه‌ای که نرم‌افزار به آن نمره ۷۰ داده است، نمره ۷۵ را از ارزیابی مدیر استخدام اخذ می‌کند. این نمره در ستون دوم و قبل از مصاحبه، درج می‌شود.

— نمره هنگام مصاحبه:

زمان انجام مصاحبه، یک نمره دیگر برای متقاضی شغل در نظر می‌گیرید، مثلاً ۶۰ از ۱۰۰. این نمره در ستون سوم فرم ارزیابی درج می‌شود. در مصاحبه، مجموعه سؤال‌ها مقابل شما قرار دارد و برای آن‌ها هم نمره تعریف کرده‌اید. در فرم سوالات، پس از شنیدن پاسخ هر سوال، نمره‌ای به آن اختصاص می‌دهید. هر مصاحبه‌گری پس از شنیدن هر پاسخ، جلوی پرسش مربوطه یادداشت می‌گذارد. ممکن است نکاتی از میان حرف‌های مصاحبه‌شونده، یادداشت شود و در مشورت با دپارتمان مربوطه ارزیابی شود. این یادداشت‌ها بعداً در تصمیم‌گیری درباره انتخاب نهایی، قابل استفاده هستند.



دقت داشته باشد که نمره ستون دوم، نمره‌ای است که مصاحبه‌کننده قبل از شروع مصاحبه، به رزومه متقاضی می‌دهد و نمره ستون سوم، نمره‌ای است که مصاحبه‌کننده در حین مصاحبه و برحسب سوالات، به متقاضی اختصاص می‌دهد.

— نمره پس از مصاحبه:

نمره ستون چهارم، نمره نهایی مصاحبه است و در اصل، مجموع نمره‌های روز مصاحبه است که در ستون نمره‌های مصاحبه، قرار گرفته است؛ یعنی کماکان چهار سطح نمره سر جای خود برقرار است.

ولی اگر تعداد مصاحبه‌کنندگان بیشتر باشد، هر کسی نمره خود را به صورت مستقل می‌دهد و همه نمرات در ستون روز مصاحبه قرار می‌گیرد؛ چون ستون روز مصاحبه یک ستون مجزا است و نمره‌های مختص خود را دارد؛ یکی سؤال‌های تخصصی را پرسیده، یکی مدیر استخدام بوده، یکی درباره سوابق متقاضی با او صحبت می‌کند و ...

با دادن نمره کلی در مصاحبه، موافق نیستم، برای همین گفتم برای هر سؤال، نمره‌ای تعیین کنید که در انتها ببینید متقاضی، در مجموع چه نمره‌ای گرفته است، نه اینکه برداشت خودتان را ثبت کنید که من از ۱۰۰ به این فرد ۹۰ یا ۵۰ می‌دهم؛ این سبک نمره‌دهی یعنی برداشت و نظر شخصی شما، نه نظر حرفه‌ای‌تان.



جدا کردن نظر شخصی از نظر حرفه‌ای، کار سختی است و روندی تخصصی دارد، بنابراین سعی کنید با تعدد سؤال و تعیین نمره برای هر سؤال، در انتها، به ارزیابی نهایی برسید.

البته می‌توانید یکی از اجزای نمره را به نظر اجمالی‌تان درباره فرد، اختصاص دهید که مثلاً از ۱۰۰، نمره ۶۰ می‌دهید.
پس؛

- نرم‌افزار به رزومه، نمره‌ای اختصاص داده است.
- سپس شما با بررسی رزومه، یک نمره اختصاص داده‌اید.
- بر اساس مصاحبه هم، یک نمره، اختصاص می‌دهید.

در مصاحبه شغلی، هر کسی بر اساس تخصص خود، به مصاحبه شونده نمره می‌دهد و **مدیر استخدام**، گروه مصاحبه‌کننده را هدایت می‌کند و بر اساس تمام دانشی که از مصاحبه استخدامی دارد، **نمره نهایی را می‌دهد**.

اگر مدیر استخدام، به مصاحبه شونده، نمره کامل بدهد، باید در فضای اضافه‌ای که در انتهای فرم، تعریف شده است، دلیل اختصاص نمره کامل را بیان کند.
در چهار قسمت مشخص شده برای درج نمره در فرم، یادداشت‌هایتان را بردارید. اطلاعات را در همان جا ثبت کنید. گروه تصمیم‌گیر نهایی، فقط برگه پایانی را که به رزومه ضمیمه شده، برای احتیاط نگاه می‌کند و برگه ارزیابی پایانی، بسیاری از مسائل را حل می‌کند.



به محض اتمام هر مصاحبه، به سراغ مصاحبه بعدی بروید. دوباره به یادداشت‌هایتان رجوع کنید تا ببینید بین شما و فرد متقاضی چه گذشته است.



در جلسه مصاحبه، تا زمانی که مسلط هستید و نتیجه هر مصاحبه را به یاد دارید، نمره متقاضی را اختصاص دهید.

فرم ارزشیابی متقاضی				
نمره نهایی	نمره مصاحبه	نمره مصاحبه کننده به رزومه	نمره نرم افزار به رزومه	مصاحبه کننده
				مدیر استخدام
				کارشناس فنی
				مدیر منابع انسانی
			
میانگین نهایی				

جدول ۳: فرم ۲- فرم ارزشیابی نهایی متقاضی شغل در مصاحبه

اعلام نظر مصاحبه کننده

در روند مصاحبه، اتفاق‌های زیادی ممکن است رخ دهد. مصاحبه‌ها ممکن است بیشتر از یک بار و دو بار تمدید شود، یا فرصت‌هایی به افراد داده شود که با آمادگی بیشتر در مصاحبه حضور یابند.

اگر در انتهای مصاحبه، به این نتیجه رسیدید که فرد، باید در مصاحبه بعدی شرکت کند، همان لحظه از او برای مصاحبه بعدی دعوت کنید و در مصاحبه بعدی اطلاعات بیشتری درباره نحوه همکاری به وی دهید. همچنین در صورت لزوم از او بخواهید مدارک و مستندات بیشتری با خود به همراه بیاورد.

بعضی وقت‌ها در لحظه، نظرتان را می‌گویید و متقاضی را منتظر نمی‌گذارید، اما گاهی برای تصمیم‌گیری نیاز به زمان دارید و باید با دپارتمان مربوطه مشورت کنید.

اگر متقاضی، صلاحیت لازم را برای شغل مورد نظر شما داشت، مرحله بعدی کار را دقیقاً برای طرف مقابل مشخص کنید.



با دپارتمانی که اعلام نیاز به نیرو کرده بود، جلسه‌ای تشکیل دهید که بر اساس نمرات ارزشیابی، متقاضیان مناسب را انتخاب کنید.



چک و تایید کردن گزینه‌های مناسب همکاری

قبل از انتخاب نهایی گزینه‌های مناسب همکاری، نیاز به چک و تأیید کردن دارید. فرآیند چک کردن را می‌توانید پیش یا پس از جلسه نهایی انجام دهید. بهتر است این کار را به زمانی واگذار کنید که افراد از فیلترهای نخستین گذشته باشند. فردی را که در مصاحبه، نمره مناسبی کسب کرده و در مجموع، از نظر شما در سطحی است که می‌تواند جزو انتخاب‌ها باشد، انتخاب کنید.

پیش از برگزاری جلسه نهایی با دپارتمان مربوطه برای تصمیم نهایی، صحت صحبت‌های متقاضی را بررسی و تأیید نهایی کنید. مثلاً از طریق تماس با محل کار پیشین متقاضی و بررسی تمام مدارک تحصیلی و مهارت‌آموزی متقاضی.



پیگیری پس از مصاحبه

فاصله زمانی بین مصاحبه تا استخدام، حساسیت‌های خود را دارد. اگر این فاصله زمانی، زیاد باشد، ممکن است فرد منتخب در جای دیگری مشغول به کار شود. هرچقدر این زمان، طولانی‌تر شود، افراد بیشتری را از دست می‌دهید. در این صورت نمی‌توانید آن‌ها را جذب کنید و زمانی که برای طی کردن مراحل گذشته صرف کرده‌اید، به هدر خواهد رفت.

نکته ۱
زمان‌بندی مناسبی را در فرآیند استخدام رعایت کنید. دلیلی ندارد که افراد، منتظر شما بمانند.

به‌عنوان یک مدیر استخدام، برای خود یک برنامه زمانی تعریف کنید و از لحظه‌ای که به شما اعلام نیاز شده تا مرحله استخدام، زمان‌بندی داشته باشید. به خودتان یاد دهید و از سیستم‌تان هم بخواهید که زمان‌بندی را تا حد امکان، رعایت کنند.

نکته ۲
افرادی را که دعوت به همکاری کرده‌اید، پیگیری کنید. دقت داشته باشید تعداد افراد در زمینه‌های تخصصی، کمتر و افراد کارآمدتر، کمیاب‌تر هستند.

پس از مصاحبه، پیگیری کنید و مطمئن شوید که افراد متقاضی، درباره فرآیند استخدام، به‌روز شده‌اند. باید بدانند هنوز شانس این را دارند که با شما همکاری کنند. بی‌خبر گذاشتن آن‌ها باعث می‌شود به دنبال فرصت‌های شغلی دیگری باشند.

به تمام افرادی که در مراحل مختلف گزینش، رد شدند، ایمیل زده یا تماس تلفنی بگیرید و از آن‌ها بابت اظهار علاقه به همکاری با شما، تشکر کنید و به آن‌ها بگویید ممکن است در سیستم شما، در آینده فرصت‌هایی وجود داشته باشد و خوشحال می‌شوید آن‌ها را در آینده هم ملاقات کنید.

نکته ۳
اطلاعات افرادی را که نمرات بهتری در مصاحبه کسب کرده‌اند، بر اساس زمینه تخصصیشان، آرشیو کنید و برای استخدام‌های بعدی، با آن‌ها تماس بگیرید. ممکن است در جای دیگری، استخدام شده باشند و ممکن است در جایی مشغول به کار باشند، اما هنوز علاقه‌مند به همکاری با شما باشند.

داشتن آرشیو استخدام، یکی از بخش‌های مهم
"استخدام هوشمند" است.



ارائه پیشنهاد همکاری به متقاضی

پس از مصاحبه، افرادی گزینش می‌شوند. مدارک و مستندات مربوط به مراحل گزینش را به همراه شرح مختصری از گفت‌وگوهای رد و بدل شده در خلال مصاحبه و نمرات اختصاص یافته، به دپارتمان مربوطه ارجاع دهید.

افراد گزینش شده را با مشورت دپارتمان مربوطه به ترتیب اولویت، فهرست کنید. به عنوان مدیر استخدام در این مرحله، یک پیشنهاد کاری تنظیم کنید و حقوق و مزایا و سایر شرایط همکاری بین طرفین را مقرر کرده و وظایف، انتظارات و حیطه اختیارات آن فرد را به صورتی آشکار مشخص کنید. پیش فرض، این است که متقاضی عنوان شغلی، قوانین و مقررات کاری در کشور را می‌داند. پیشنهاد کاری را برای نفر اول فهرست بفرستید و منتظر پاسخ او بمانید. اگر آن فرد، شرایط اعلام شده را تأیید کرد، وارد مرحله پیش قرارداد می‌شوید و در غیر این صورت، پیشنهاد را به ترتیب اولویت برای افراد دیگر در فهرست، ارسال کنید. مسلماً اگر تعداد افرادی که می‌خواهید استخدام کنید، بیشتر باشد، تعداد انتخاب‌ها بیشتر است.

ممکن است متقاضی در همان مرحله اول، پیشنهاد کاری یا حقوق و مشخصات همکاری را نپذیرد. در این صورت، می‌توانید برای شرایط متفاوت، مذاکره کنید.



اگر متقاضی، تخصص کمیابی دارد و در شرکت دیگری مشغول به کار است، لازم است برای قانع کردن او تلاش کنید.

با توجه به اینکه یکی از پرسش‌های فرم استخدام، حقوق و مزایای درخواستی است، می‌توانید حول و حوش رقم پیشنهادی متقاضی حرکت کنید. اگر رقم پیشنهادی شما بسیار کمتر از رقم پیشنهادی متقاضی است، باید مطمئن باشید متقاضی با شما مذاکره را آغاز خواهد کرد. در نهایت، ممکن است به توافق نرسید.

چند نکته در استخدام

آزمون‌های شخصیتی

من طی سال‌ها کار و بیزنس شخصی، فرم‌های رزومه بسیاری از کمپانی‌های بزرگ دنیا را پر کرده‌ام و بانک‌های شغلی بزرگ دنیا را بررسی کرده‌ام و باید بگویم که این‌گونه نیست که متقاضی را به سمت ارزیابی‌های شخصیتی ببرند، مگر اینکه در آن عنوان‌های شغلی، این نیاز حس شود. روحیات و شخصیت یک فرد، خیلی مهم است، اما اگر بیش از حد به آن پرداخته شود، دست و پاگیر خواهد شد.

استانداردهای زیادی تعریف شده و فرم‌های ارزشیابی متنوعی وجود دارد، اما معنی‌اش این نیست که همه این‌ها باید در همه جا به جریان بیفتند. بر اساس نیاز آن عنوان شغلی است که شما از آن‌ها استفاده می‌کنید.

عدم ترجیح جنسیتی در استخدام

تصور نادرستی وجود دارد مبنی بر اینکه عموماً مردان در امور تخصصی بهتر از زنان هستند و حقوق بیشتری هم باید بگیرند! این تصور، صد درصد غلط است. ممکن است بسیاری از کارهای تخصصی را زنان، بتوانند انجام بدهند. زنان به دلیل مسائل جسمی، ممکن است متقاضی برخی مشاغل نباشند، ولی این امر، دلیل نمی‌شود که درباره زنان از گزاره ناتوانی استفاده کنید.

تنها زمانی می‌توانید چنین باوری را داشته باشید که شغل، به طور مشخص، مردانه باشد. در مشاغل تخصصی، این باور کاملاً غلط و بی‌معنی است و همه به یک اندازه نقش دارند.

استخدام افراد متعهد

گاهی اوقات، استخدام افراد از یک خانواده، باعث ایجاد گروه‌های غیررسمی و کاهش امنیت اطلاعات می‌شود. اگر ساختار یک سیستم بر اساس استانداردهای مرتب و منظم باشد، نیاز نیست نگران این موارد باشید. در بسیاری از کشورها فامیل‌بازی و باندبازی می‌بینیم و افراد فامیل، دور یکدیگر جمع می‌شوند.

افراد فامیل را در صورتی استخدام کنید که صلاحیت‌هایی داشته باشند و به رشد سیستم کمک کنند نه اینکه در راستای باندبازی، فعالیت کنند.

معیارهایی را برای رفتار سازمانی تعریف کنید تا از مشکلات احتمالی جلوگیری شود.



راهنمای رفتار سازمانی، یک کتابچه راهنمای کار کردن در بخش شغلی شماست. افراد سازمان شما باید بدانند که با چه مشخصاتی می‌توانند وظایف خود را انجام بدهند.

هرچه شرکت، کوچک‌تر باشد، مدیریت کردن آن، هم می‌تواند سخت‌تر باشد و هم می‌تواند ساده‌تر باشد.



از این منظر، ساده‌تر است که همه‌چیز در مقابل چشمان شما اتفاق می‌افتد و از این منظر، سخت‌تر است که اخراج کردن یک فرد می‌تواند به سیستم، لطماتی جدی وارد کند از جمله اینکه دقیقاً کاری شبیه کار شما و با مشتریان شما را راه‌اندازی کند.

هرچه بتوانید سیستم منظم‌تری داشته باشید، از مشکلات احتمالی، بیشتر دوری می‌کنید.



یک ساختار استاندارد تعریف کنید تا بتوانید جلو بسیاری از مسائل را بگیرید و تهدیدهای آنی را به فرصت تبدیل کنید.

نگه داشتن افراد با ضمانت‌ها و اجبارها فایده‌ای ندارد. باید ساختار کار، درست باشد و امنیت اطلاعات را تعریف کرده باشید؛ طوری که در آن ساختار، یک نفر به همه اطلاعات شما دسترسی نداشته باشد، یا اگر دسترسی دارد، طی یک قرارداد رسمی تا یک سال، دو سال، سه سال، بر اساس قانون، اجازه راه‌اندازی بیزنسی شبیه شما یا همکاری با رقبا مثلاً تا یک سال پس از خروج از شرکت را نداشته باشد. این کاری است که در خیلی از جاهای دنیا انجام می‌شود.