**قسمت نهم(پارت دوم): معیارهای استخدام و نحوه ی ارزیابی داوطلبان استخدام و حصول اطمینان از تناسب شخص و شغل**

****

**خوانده ام و شنیده ام که استخدام اقدام مهم و تعیین کننده ای است. تجربه شخصی ام ثابت کرده است که هر وقت فرد مناسبی را استخدام کرده ام، آثار مثبت آن را به سرعت دیده ام و با هر استخدام نادرست هم گرفتاری های زیادی پیدا کرده ام دنبال راه ها و توصیه های ساده و کاربردی و مفیدی هستم که به کمک آن ها بتوانم استخدام های درست تر و موفق تر داشته باشم. چه باید بکنم؟**

شرکتهای موفق جهان در استخدام افراد شایسته هم موفق هستند. فهرست توصیه ای زیر بر اساس تجربه های موفق سازمان های جهان و برخی سازمان های پیشرو ایران جمع بندی شده است :

1. سازمان تان را در بازار کار معرفی کنید.
2. بگذارید جوانان شایسته که در بازار کار حضور دارند و درصدد انتخاب شغل و سازمان مناسبی برای خودشان هستند سازمان شما را بشناسند و نسبت به آن کشش و گرایش پیدا کنند.
3. در طی سالهای گذشته ابتکار "نمایشگاه کار" فرصتی را برای دانشجویان و دانش آموختگان فراهم می کند تا بتوانند سریعتر وارد بازار کار شوند.
4. متقاضیان استخدام را مانند مشتریان سازمان تان در نظر بگیرید.
5. آن ها از شرکت شما توقع دارند که مورد احترام باشند، یا حداقل زمان مراحل ارزیابی استخدامی را پشت سر بگذارند و پاسخ متقاعد کننده و سریعی هم دریافت کنند. در مقابل کسانی نیز حضور دارند که در فرایند استخدام پذیرش نمی شوند. دقت کنید که این افراد هم خاطره و تجربه خوبی از این فرایند داشته باشند.
6. از کارکنان خوب و شایسته شرکت در فرایند استخدام کمک بگیرید.
7. می توانید از کارکنان خوب بخواهید که داوطلبان شایسته استخدام را معرفی کنند. این امر مانع شکل گیری مناسبات دوستی زیان بار یا شکل گیری گروه های غیر رسمی مخرب می شود و آثار مثبت زیادی در پی دارد. همچنین می توانید از آنها در تیم های ارزیابی و مصاحبه استفاده نمایید.
8. یکی از منابع تامین نیاز استخدامی کارکنان شاغل در سایر مشاغل یا سایر واحد های شرکت شما هستند.
9. استخدام از درون سازمان یکی از سیاست های شناخته شده و پذیرفته شده است. ممکن است درون واحد سازمانی خودتان کارکنانی داشته باشید که مهارت های جدیدی کسب کرده اند، از نقش و شغل فعلی خود خسته شده اند، به دنبال فرصت هایی برای رشد شغلی و کسب تنوع هستند و شایستگی ها و مهارت های مورد نظر شما و مورد نظر شغل شما را هم دارند. به این افراد نیز فرصت بدهید تا دوباره ارزیابی شوند. این امر بر رضایت و روحیه کارکنان هم می افزاید.
10. در ارزیابی های استخدامی علاوه بر مصاحبه که روشی مرسوم است از سایر روش ها هم استفاده نمائید.
11. مهم ترین توصیه برای اعتبار بخشیدن به فرایند استخدام، استفاده از شبیه سازی ها است. متقاضی استخدام را در شرایطی شبیه آنچه در آن قرار خواهد گرفت قرار دهید و کنش و واکنش او را در چنین شرایطی مشاهده و ارزیابی کنید.
12. برای فرایند استخدام شخصا وقت صرف کنید.
13. زمانی که مدیران با وجود مشغله فراوان شخصا برای ارزیابی استخدامی وقت صرف می کنند نشان دهنده اهمیت موضوع است.
14. اگر در فرایند استخدام به اندازه لازم وقت صرف نکنید، به احتمال خیلی زیاد لازم خواهد بود که بعد ها وقت بیشتری صرف کنید که به فرد تازه استخدام شده یاد دهید چه باید بکند و چه نباید بکند.
15. قبل از آنکه با شخص مصاحبه کنید، باید با شغل مصاحبه کرده باشید و قبل از ارزیابی داوطلب بایستی شغل و مسئولیت او را ارزیابی کرده باشید.
16. کسی که شغلی را به خوبی نمی شناسد و از ماموریت ها، شرایط و چالش های آن آگاهی ندارد نمی تواند استخدام کننده خوبی برای آن شغل باشد. بایستی میان دانش، مهارت، توانایی و ویژگی های شخصیتی با الزامات و مقتضیات شغل تناسب وجود داشته باشد. (استخدام بر مبنای قابلیت ها)
17. قبل از فرایند ارزیابی استخدامی، فهرست قابلیت ها را تهیه کنید و مطمئن شوید که همه ارزیابی کنندگان و اعضای تیم مصاحبه استخدامی تعریف مشابه و دقیقی از این قابلیت ها دارند.
18. ما افراد را امروز استخدام می کنیم، اما برای فردا.

در ارزیابی هایی که از متقاضی استخدام به عمل می آورید، به این نکته توجه کنید که آیا او علاوه بر امروز برای فردای سازمان نیز مناسب است ؟با توجه به استراتژی های سازمان و چالش هایی که در آینده با آن رو به رو است آیا استخدام این فرد یاری رسان می باشد ؟

1. سعی کنید در طراحی قابلیت ها جهت استخدام افراد فردای سازمان را در نظر بگیرید. افرادی را استخدام کنید که یاد می گیرند، رو به جلو حرکت کنند، منعطف اند و تغییر می کنند.
2. مصاحبه تلفنی روش خوبی برای کسب اطلاعات اولیه و شناخت مقدماتی و حداقلی متقاضی شغل است. پس از حصول اطمینان نسبی از تناسب طرفین، وارد فاز مصاحبه و ارزیابی حضوری شوید. مصاحبه تلفنی روشی مناسب جهت کسب شناخت از مهارت های ارتباطی، خلاقیت، اعتماد به نفس، روحیه اجتماعی، مهارت حل مساله باشد.
3. در مصاحبه پیوسته به دنبال علائم و نشانه هایی باشیم که علاقه و استعداد فرد را نمایان سازد.

ا**ستعداد** چهار نشانه رفتاری و عملکردی دارد. طرح حداقل چهار پرسش در مورد این نشانه ها توصیه می شود.

**نشانه اول : موفقیت های گذشته و حال فرد**

زمانی که موفقیت فرد پیوسته تکرار شود نشانه وجود استعداد است. پس در مصاحبه استخدامی از بزرگ ترین موفقیت ها و دستاوردهای داوطلب استخدام پرسش کنید تا بفهمی در چه کارهایی موفق بوده است و در زندگی شخصی و شغلی خود چه دستاورد هایی داشته است.

**نشانه دوم : غریزه های او**

غریزه نوعی تمایل درونی و کشش طبیعی ناشی از علاقه است. در مصاحبه و سایر روش ها و آزمون های استخدامی دنبال دانستن این باشید که فرد مورد نظر چه کارهایی را با میل و تصمیم شخصی خود انجام می دهد، از انجام چه کارهایی خسته می شود یا نمی شود. سعی کنید او را بیشتر بشناسید و غریزه ها و انگیزه های او را درک کنید.

**نشانه سوم : زود یاد گرفتن و سریع رشد کردن**

افراد چیزهایی که دوست دارند را زودتر یاد می گیرند و مسیرهایی که با علاقمندی ها و استعدادهای شان سازگار است را سریع تر می پیمایند**.** با مرور سوابق فرد کشف کنید که چه چیزهایی را زودتر و بهتر یاد گرفته و کدام فاصله ها را سریع تر پیموده است.

**نشانه چهارم : آرزوها و آرمان های فرد**

طرح پرسش های خوب در مورد آرزوها و چشم انداز شخصی و اهداف بلند مدت داوطلب می تواند ما را به نشانه ها و علامتهایی برساند که حاکی از میزان استعداد او است و در شناخت و تصمیم ما در مورد تناسب یا عدم تناسب او به سازمان یاری می رساند.

1. اگر متقاضی استخدام دارای سابقه کار قبلی است، در مورد نوع کار و نوع سازمان قبلی او پرسش و کنجکاوی کنید. دلایل پیوستن او به سازمان قبلی و دلایلی که برای خروج از خدمت و ترک کار قبلی ذکر می کند اطلاعاتی مفید برای کشف روحیات و انتظارات او است.

مثال) زمانی که از داوطلب استخدام سوال می کنیم از رئیس جدیدش، از شغل جدیدش و همکارانش چه انتظاراتی دارد در واقع در حال ارایه اطلاعات در مورد خودش است.

1. استخدام یک فرایند دوجانبه است. این فرایند وقتی موفقیت آمیز است که هر دو طرف احساس خشنودی نمایند. سعی کنید در فرایند استخدام اطلاعاتی در مورد سازمان به مصاحبه شونده بدهید تا او هم با اطلاع و آگاهی کامل تصمیم بگیرد.
2. تا زمانی که در مورد تناسب طرفین و شایستگی ها و مهارت های داوطلب استخدام تردید دارید استخدام را انجام ندهید. سعی نمائید که دقت عمل به خرج دهد که افرادی که بیشترین شباهت و تناسب را با اهداف و استانداردهای شما دارند استخدام نمائید.
3. سعی نمائید که در دام خطاهای ارزیابی نشوید. همه ما گاهی بیش از حد تحت تاثیر برخوردهای اولیه مخاطبان قرار می گیریم که مانع از ارزیابی دقیق و با کیفیت می شود. آگاهی یافتن از این خطاها و تلاش برای مصون ماندن خودمان از دچار شدن به آنها کاری دشوار است. سعی نمائید قضاوت و تصمیم گیری خود را تا پایان مراحل ارزیابی به تعلیق در آورید و بر احساسات و عواطف خود کنترل و مدیریت داشته باشید.
4. سعی نمائید در فرایند مصاحبه استخدامی علاوه بر پرسش های اصلی و کلیدی از پرسش های پیگیری نیز استفاده نمائید. مثلا اگر فرد طی فرایند مصاحبه اعلام کند که در پروژه خاصی سهم داشته است پرسش پیگیری این می تواند باشد که شما دقیقا چه سهمی در این کار داشته اید و به چه نتایجی در این پروژه رسیده اید.
5. این نوع پرسش ها و پیگیری ها مثل مته عمل می کند، به عمق شخصیت و روحیه فرد نفوذ می کند، باطن افراد را روشن تر و واضح تر به شما نشان می دهد.
6. انسان ها چند بعدی و پیچیده اند. نمی توان آنها را فقط با انجام چند ساعت مصاحبه یا با استفاده از چند آزمون به صورت دقیق و معتبر ارزیابی کرد و شناخت. بعد از شناخت اجمالی این فرصت را به هر دو طرف معادله استخدام بدهید که در طی یک دوره آزمایشی طرف مقابل را بهتر بشناسند و بتوانیم تصمیم دقیق تری بگیریم.
7. کارکنان جدید را طی یک تا سه ماه استخدام آزمایشی مورد ارزیابی دقیق تر قرار دهید و توانایی او به یادگیری، سازگاری او با ارزش های شرکت، تعامل او به همکاران و مشتریان، خلاقیت او در حل مساله، برخورد با چالش ها و سرعت یادگیری او را بسنجید.
8. روزها و هفته های اولیه بعد از استخدام مهم و اثر گذارند. این روزها و هفته ها را جدی بگیرید و برای ان برنامه داشته باشید. کارکنان جدید در این روزها و هفته ها پرسش ها و ابهامات زیادی دارند که باید پاسخ داده شود.
9. در این مرحله می توانید از کارکنان شایسته فعلی شرکت کمک بگیرید. آنها را مامور کنید که کارکنان جدید را تحت آموزش قرار دهند و به توجیه آنها کمک کنند. این تدبیر استخدام های شما را اثر بخش تر می کند.
10. ارزیابی استخدام را به صورت تیمی برگزار کنید. از جمله برای مصاحبه کردن هم تیمی عمل کنید. ارزیابی گروهی اعتبار و دقت بیشتری را دارا می باشد.

**منابع )**

**کلینیک مدیریت منابع انسانی –دکتر بهزاد ابوالعلایی- ص 58-65**

**کلیدهای طلایی مدیریت منابع انسانی-دکتر استیفن رابینز-ترجمه غلامحسین خانقایی**

ما را از نظرات و تجربیات خود خود از طریق ایمیل مطلع سازید. تا با هم به اشتراک بگذاریم.