



جذب نیرو و انتخاب

انتخاب مقاله : **حمید اطهری نژاد**

با همکاری : **مریم گلچین پور**

مترجم: **مریم مودن احمدی**

الف. فرآیند جذب نیرو و انتخاب

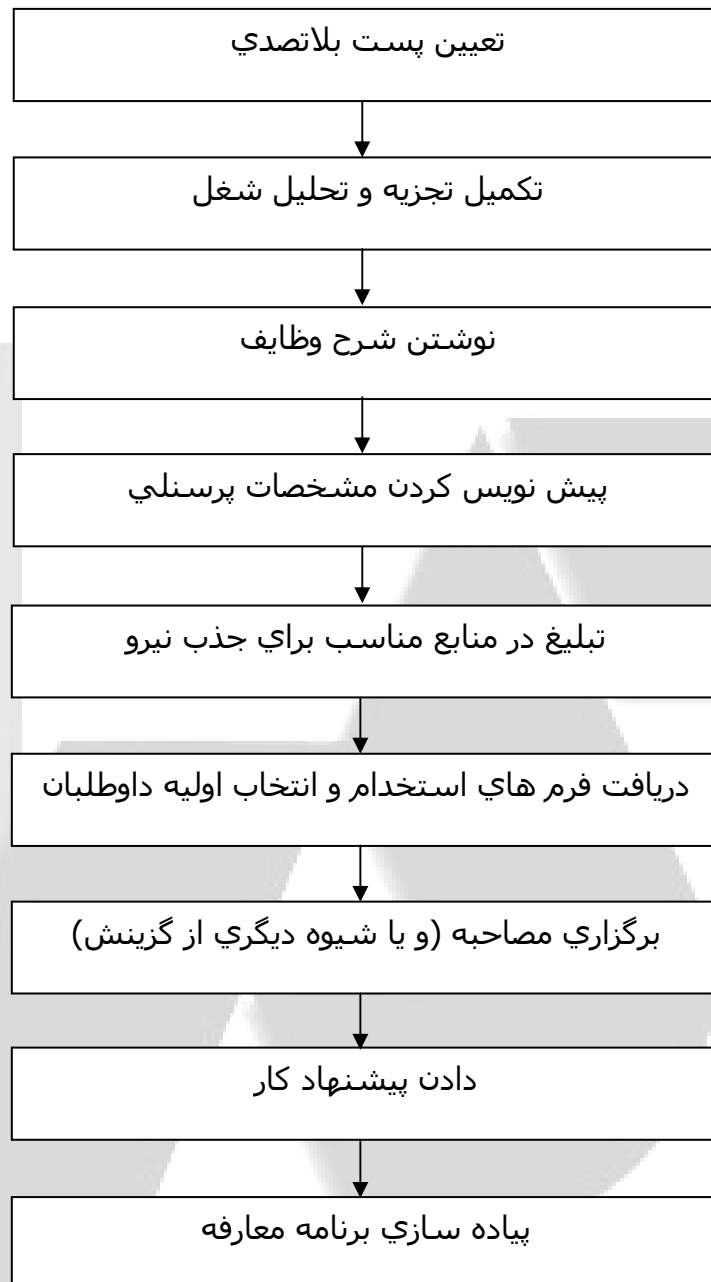
پرسنل مهمترین عامل هر شرکت محسوب می شوند و مدیریت باید نهایت تلاش خود را انجام دهد تا افراد مناسبی را برای کار مناسب و در زمان مناسب برگزیند. برای حفظ مزیت رقابتی شرکت، باید تیم کارآمد و کارآیی از کارمندان جذب و نگهداری کند.

گرچه فرآیند های جذب نیرو و انتخاب بسیار به هم نزدیک بوده و با هم کار می کنند (تا جاییکه نمی توان یکی را بدون دیگری داشت) اما تمایزی بین آنها وجود دارد:

- **جذب نیرو** بمعنای جذب داوطلبان مناسب برای پست های خالی از درون و بیرون سازمان است.
- **انتخاب** بمعنای گزینش داوطلبان مناسب بوسیله فرآیند جذب نیرو است.

پیدایش نیروی کار انعطاف پذیر ، شرکت ها را به مهندسی مجدد شیوه های کار و جذب نیرو تشویق کرده است. جذب نیرو و انتخاب دیگر فرآیند آسانی نیست. متغیر های زیادی باید در نظر گرفته شوند از جمله وضعیت استخدام (تمام وقت، پاره وقت دائمی، پاره وقت موقتی، پیمانکار فرعی، کار آزاد و غیره) ، بازار کار خارجی و اینکه آیا جذب نیروی خارجی ضرورت دارد. اطمینان از اجرای منصفانه فرآیند نیز از اهمیت خاصی برخوردار است که به معنای آگاه بودن از نیازمندی های فرصت های مشابه است.

جذب نیرو در سازمان را می توان بعنوان يك فرآیند سیستماتیک دید. این سیستم مراحل دارد که هر مرحله بایستی تکمیل شود تا فرآیند به نتیجه برسد. رئوس این فرآیند در شکل ۹.۱ به طور خلاصه بیان شده است:



شکل ۱: مراحل فرآیند جذب نیرو و استخدام

ب. تعیین پست بلاتصدی

هنگامی که کارمندی پست خود را ترک می کند و یا پست جدیدی ایجاد می شود، جذب نیرو ضروری است. به هر حال در ابتدا باید این موضوع را مورد ارزیابی قرار داد که آیا واقعا پست بلاتصدی وجود دارد و یا آیا کار را



باید به شیوه دیگری انجام داد. سازمان دهی مجدد کار و آموزش و نیز اضافه کاری و مأموریت داخلی می تواند این مشکل را حل کند.

- **پیمانکار فرعی** _ شمار بسیاری از شرکتها برای برخی کارها قرارداد فرعی می بندند تا از هزینه های اضافی مانند بیمه تامین اجتماعی و پرداخت هزینه بیماری ممانعت کنند.
- **نمایندگان** _ استفاده از نمایندگان موقت ، گزینه دیگری است. از پوشش موقتی برای پیشامد هایی مانند بیماری بلند مدت و یا مرخصی زایمان می توان استفاده کرد. کارمندان مذکور مستقیماً به استخدام شرکت در نمی آیند.

جذب نیروی داخلی نیز امکان دیگری است که ارزان تر از جذب نیروی خارجی بوده و مزیت آن اطمینان از برخورد با شخصی است که به فرهنگ و ارزش های سازمان اشنایی دارد. با این وجود، شرایط لازم برای انتخاب منصفانه (مخصوصاً در مورد فرصت های مشابه) ایجاد می کند که فرآیند به طور کامل و همراه با تبلیغ داخلی پست بلاتصدی و شیوه های گزینش مناسب که برای تصمیم نهایی به کار برده می شود، اجرا شود.

به محض آنکه مشخص شود پست بلاتصدی وجود دارد و بایستی بر شود تعریف شرایط لازم کار در کانون توجه قرار می گیرد. که اولین مرحله آن تجزیه و تحلیل شغل است.

تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل ، فرآیند گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات در مورد وظایف، مسئولیت ها و مفهوم پست هاست. هدف از این کار، تهیه اطلاعاتی است که شرح وظایف شغلی و مشخصات پرسنلی بایستی بر مبنای آن باشد. بنابراین یک بخش کلیدی برای تطبیق افراد با مشاغل است.

تجزیه و تحلیل شغل دو رکن دارد:

- تعیین اطلاعات مورد نیاز
- گردآوری اطلاعات از منابع مناسب

الف. اطلاعات مورد نیاز

دستیابی به اطلاعات مفید در هر تجزیه و تحلیل شغل ، عامل حیاتی است از اینرو مهم است که به شیوه ای سیستماتیک انجام شود. در اینجا چک لیست می تواند مفید باشد. چک لیست ، رئوس مطالبی را بیان می کند که بر طبق آن اطلاعات بایستی جمع آوری شود.

می توانید نمونه ای از چک لیست (بر مبنای Torrington و Hall (۱۹۸۷)) را در شکل ۹.۲ ببینید.



دپارتمان منابع انساني

خلاصه اطلاعاتي که بايستي براي تجزيه و تحليل شغل جمع آوري شود

پست

پست را با عباراتي واضح به طور خلاصه بيان كنيد

بافت سازماني

شامل: محل کار، بخش یا دپارتمان؛ سلسله مراتب فرماندهی (در صورت لزوم)؛ ارتباطات گزارش دهی

خلاصه کار

بايستي اهداف كلي و جزئي کار را بيان كنيد

مفهوم کار

شامل شرح مفصلي از وظائف و مسئوليت هاي کاري و اهميت ارتباط آن با مشاغل ديگر است.

محيط فيزيکي کار

شامل شرايط کاري (اداره يا کارخانه)؛ ساعات کاري ؛ حقوق و دستمزد؛ تشويق ها و مزايای مربوطه

اطلاعات ديگر

به طور خلاصه بيان كنيد که آیا کار امادگي هر گونه پيشرفتي (ترقيع رتبه) را دارد؛ و نیز اشاره به شرايط لازم براي آموزش و تعليم

استانداردهاي عملکرد

دلالت بر سيستم هايي دارد که جهت بررسي و نظارت بر عملکرد پياده سازي مي شوند (بعنوان مثال ارزيابي و يا مصاحبه بهبود مهارت ها) و دوره هاي بازيابي را بيان مي کند (چهار يا دو بار در سال)

نيازمندي هاي پرسنلي

شرح حال و سابقه شخصي که بايد مشخصات شغلي را دارا باشد. که بتفصيل در مشخصات پرسنلي بيان خواهد شد.

شکل ۹.۲: چک لیست تجزيه و تحليل شغلي

ب. گردآوری اطلاعات

رایج ترین شیوه های تجزیه و تحلیل شغل عبارتند از :

- نظارت بر کار _ ناظر بایستی بررسی کند که آیا شخص تمام فعالیت های خود را درک کرده است
- مصاحبه با دارنده شغل
- شیوه های بررسی فرآیند کار _ ارزیابی و زمانبندی فعالیت ها
- روش یادداشت روزانه _ دارنده شغل روزانه یادداشت برداشته و تمام فعالیت ها را ضبط می کند
- عملکرد شغلی _ تحلیل گر نقش خود را ایفا می کند
- روش پیش بینی حوادث بحرانی _ نظارت بر حوادث بحرانی در کار

همه این موارد مربوط به بررسی فرآیند کار است اما یک تجزیه و تحلیل شغلی کامل به درک بقیه افرادی که به گونه ای به کار مربوط هستند نیز می پردازد.

- **ناظر/ مدیر خط** _ باید با صاحب قبلی شغل مرتباً در تماس باشد و بداند چه چیزی مورد نیاز است. اگر پست بلا تصدی ، کار جدیدی است که جدیداً ایجاد شده است، ناظر/ مدیر خط باید جزئیات فعالیت هایی که صاحب پست جدید بایستی انجام دهد را بداند.
- **همکاران/ همتران** _ این کارمندان می توانند جزئیات آنکه چگونه صاحب پست جدید می تواند خود را با دیگران هماهنگ کرده و در وظایف گروهی شرکت کند را در اختیار وی قرار دهند. توجه داشته باشید که تجزیه و تحلیل شغل بایستی از پیش داورهای شخصی آگاهی داشته و پس از دریافت عقاید دیگران بیطرفانه تصمیم بگیرد.

شرح وظایف شغل

شرح وظایف شغل ، شغل را بر حسب وظایف ، مسئولیت ها و هدف آن توصیف می کند. و با در نظر گرفتن شرایط لازم ، پارامترهای کار را تعیین می کند (چه کسی، چه چیزی، کجا، کی و چرا). ارکان کلیدی عبارتند از:

- پست
- دارنده شغل به چه کسی گزارش می دهد (در صورت امکان از چارت سازمانی استفاده شود تا جایگاه شغل مشخص شود)
- هدف اولیه یا نظر اجمالی _ هدف اصلی کار
- وظایف کلیدی
- وظایف چگونه انجام می شوند



- حدود مسئولیت ها
- تماس های اصلی و شرایط بنیادی کار

شرح وظایف کار ، اطلاعات مهمی در اختیار سازمان و کارمند بالقوه قرار می دهد:

الف. اطلاعات برای کارمند:

- اطلاعاتی در اختیار کارمند بالقوه/ متقاضی کار قرار می دهد بنابراین می تواند تصمیم بگیرد که کار مناسب وی است یا نه
- به کارمند بالقوه (یا دارنده شغل) این فرصت را می دهد که اهداف ، آمال و آرزو های شخصی خود را تعیین کند

ب. اطلاعات برای سازمان:

- سازمان را قادر می سازد مشخصات پرسنلی را مکتوب کند
- به سازمان دید کلی و عمیقی در خصوص کار می دهد
- پایه و اساس تجزیه و تحلیل نیاز های آموزشی و نیز برنامه ریزی ، پیاده سازی و ارزیابی یک آموزش مناسب

می توانید شرح وظایف شغل را بعنوان یک **سند معتبر** و یا طرح کلی در نظر بگیرید که افراد را در انجام وظایف روزانه یاری می رساند. با این وجود شرح وظایف شغل لزوماً قطعی و نهایی نیست بدین معنا که بر تابلوی اعلانات نصب نمی شود و قابل بازبینی بوده و در صورت لزوم می توان مواردی را به آن اضافه کرد.

میزان و محتوای شرح وظایف شغل به وظایف، مسئولیت ها و ارشدیت پست بستگی دارد. با این وجود دو قانون اولیه برای نوشتن شرح وظایف شغل وجود دارد:

- **عدم ابهام** _ شرح وظایف شغل بایستی به زبانی ساده و صریح نوشته شود. از زبان حرفه ای (اصناف) و لغات ثقیل خودداری شود چرا که موجب ابهام در نقش و کار می شود.
- **کوتاه و مختصر** _ شرح وظایف شغل بایستی طولانی بوده و شامل اطلاعات غیرضروری باشد. بلکه بایستی دقیقاً به موضوع پرداخته و حتی الامکان مختصر باشد.

شکل ۹.۲ نمونه ای از شرح وظایف شغل (بر مبنای Cole (۱۹۹۷)) را نشان می دهد.

پس از آنکه شرح وظایف شغل توسط مدیر خط نوشته و تکمیل شد مرحله بعدی در فرآیند جذب نیرو ، پیش نویس کردن مشخصات پرسنلی است.



شرح وظایف شغل

پست: مدیر منابع انسانی
گزارش به: معاون منابع انسانی
زیردستان: کارمند منابع انسانی
کارمند حراست
کارمند آموزش و توسعه
مسئول سلامت شغلی

هدف شغل:

ارائه خدمات کامل منابع انسانی به مدیر خط و ارائه چارچوبی برای حفظ روابط خوب بین مدیریت و کارکنان (شامل کارکنان نماینده) در حدود سیاست های منابع انسانی

مسئولیت ها:

۱. اطمینان از جذب نیرو و انتخاب کارمندان مناسب و شایسته برای پر کردن پست های بلا تصدی که مدیر دپارتمان تشخیص می دهد
۲. پیاده سازی سیاست های حق الزحمه بر طبق رویه و روال های تعیین شده
۳. آگاه کردن مدیران خط بر روابط کارمند و موضوعات قانونی در هنگام مذاکره با نمایندگان اتحادیه تجاری
۴. ایجاد و حفظ برنامه منظمی برای مشاوره با نماینده کارمندان و مدیریت ارشد
۵. تهیه برنامه های آموزشی مناسب برای معارفه نیروهای جدید و آموزش و پیشرفت مدیران و کارمندان
۶. آگاه کردن مدیران دپارتمان در خصوص برنامه های توسعه مدیریت
۷. حفظ پرونده کارمندان
۸. تهیه خدمات رفاهی و سلامتی به کارمندان، شامل شیوه های ارائه کمک های اولیه

شرایط اقتصادی:

حقوق بایستی متناسب با درجه و محدوده پست باشد (همان گونه که در قرارداد بیان شده است).
۴۴ ساعت کار در هر هفته و ۳۰ روز مرخصی سالانه.
تسهیلاتی برای انجام پست مورد نظر باید در اختیار قرار داده شود.

صلاحیت های لازم:

بیش از ۳ سال تجربه در مدیریت منابع انسانی. تجربه قبلی در خصوص مذاکره با نمایندگان اتحادیه بازرگانی. صلاحیت های حرفه ای (شامل عضویت در موسسه توسعه و پرسنل).

شکل ۹.۳: نمونه ای از شرح وظایف شغل برای مدیر منابع انسانی

خصوصیات فردی

از خصوصیات فردی در فرآیند جذب نیرو استفاده می شود تا ویژگی های يك داوطلب "ایده آل" را که شرکت در نظر دارد آن را جذب کند در اختیار نیروهای جدید قرار دهد. به عبارت ساده تر، این يك طرح اولیه روانشناسی از داوطلبی است که شرکت امید دارد دانش، مهارت ها، صلاحیت ها و تجربه ای که وی را قادر می سازد وظایف خود را به طور کارآ و کارآمدی انجام دهد، کسب کند.

دو الگوی معروف وجود دارد که با استفاده از آنها نیروهای جدید می توانند این خصوصیات را ایجاد کنند:

- طرح هفت امتیاز
- سیستم درجه بندی ۵ برابر

اکنون این دو الگو را بتفصیل توضیح می دهیم.

الف. طرح امتیاز هفت

این الگو را پروفسور **Alec Rodger** در دهه ۱۹۵۰ برای اولین بار ایجاد کرد. الگو بر مبنای ۷ عنوان است و هر داوطلب بر اساس معیارهای **مطلوب و ضروری** هر مقوله ، ارزیابی و "فضاوت" می شود. این ۷ عنوان عبارتند از:

• وضعیت فیزیکی

شامل ظاهر شخص و نوع پوشش است.

• اکتساب و پیشرفت

شامل تحصیلات ، آموزش و صلاحیت های شخص است.

• هوش عمومی

شامل "استعداد ذهنی" شخص است، اینکه چگونه مشکلات را حل کرده، تصمیم گرفته و چگونه فکر می کند. برخی شرکت ها از تست های روانشناسی یا هوش برای تعیین "هوش" شخص استفاده می کنند. به طور حتم ، نمی توان بر میزان هوش در فرآیند انتخاب اتکا کرد. فقط به این دلیل که فرد در تست هوش امتیاز بالایی گرفته است بدین معنا نیست که می تواند در کار ، کارآمد باشد. (در فصل بعدی به تست های روانشناسی می پردازیم.)



• استعداد های خاص

شامل مهارت استفاده از لغات (که برای ویراستار و روزنامه نگار ضروری است) و مهارت استفاده از ارقام (که برای ممیزان کمی، ضروری است) می باشد.

• علایق

این عنوان شامل علایق خارجی است که شخص ممکن است داشته باشد. این علایق موجب تمایز داوطلبان می شود. بعنوان مثال، اگر شغلی، آگهی استخدام برای یک ویراستار یا روزنامه نگار دهد و داوطلبی علاقمند به خلق نوشته و یا بازی با لغات باشد در این صورت نسبت به داوطلب دیگر امتیازی بیشتر خواهد داشت.

• خلق و خوی

شامل کل شخصیت فرد است که در برگزیده شوخ طبعی، درونگرایی/برونگرایی و غیره است. بعنوان مثال، شغل یک معاون مرکز تفریح که جشن تولد کودکان را سروسامان می دهد نمی تواند مناسب شخصی باشد که علاقه ای به بیرون رفتن نداشته و وقت خود را با کودکان نگذرانده است.

• شرایط محیطی

شامل هر گونه وضعیتی است که شرایط کار را غیر عادی و یا طاقت فرسا می کند مانند مسافرت مکرر، ساعات کاری غیر اجتماعی (از جمله افسر پلیس و یا مأمور آتش نشانی).

الگوی ۷ امتیاز به دو مقوله **ضروری** و **مطلوب** تقسیم می شود. ۱. معیارهای **ضروری**، معیاری است که داوطلب **باید** داشته باشد و ۲. معیار **مطلوب**، که **حداقل** استاندارد قابل قبول است.

شکل ۹.۴ نمونه بارزی از خصوصیات پرسنلی است که در فرآیند جذب نیرو بر مبنای این الگو به کار گرفته شده است. مأمور جذب نیرو از معیارهای هفت گانه بعنوان مبنای طراحی خصوصیات سازمان خود استفاده می کند. همچنین بسیار مهم است که مأمور جذب نیرو بین ویژگی های **مطلوب** و **ضروری** توازن را برقرار کند تا اطمینان حاصل کند که از فرصت های مساوی تخلف نشده است. بعنوان مثال، باید سعی کند که خصوصیات را تبعیض آمیز و یا نفوذ ناپذیر نکند به گونه ای که مانع تقاضای استخدام گروههای خاصی (مانند زنان و یا اقلیت های نژادی) نشود.

ب. سیستم درجه بندی ۵ برابر

این سیستم توسط John Munro Fraser در سال ۱۹۷۸ ابداع شد. معیارهای آن بسیار مشابه طرح Rodgers بوده و الگویی برای راهنمایی مأمور جذب نیرو است. سیستم درجه بندی ۵ برابر عبارتند از:



- **تاثیر بر دیگران:** بسیار مشابه "وضعیت فیزیکی" در طرح ۷ امتیازه می باشد.
 - **صلاحیت های اکتسابی:** مشابه "هوش عمومی" در طرح ۷ امتیازه است که شامل تجربه کاری نیز است.
 - **توانایی های ذاتی:** مشابه "هوش عمومی" در طرح ۷ امتیازه است.
 - **انگیزش:** مربوط به توانایی شخص در تنظیم و دستیابی به اهداف خود است. که شباهت هایی به "استعداد های خاص" در طرح ۷ امتیازه دارد.
 - **سازگاری:** مربوط به خلق و خوی فرد و چگونگی ارتباط وی با دیگران است که مجدداً مشابه "خلق و خوی" در طرح ۷ امتیازه می باشد.
- به وضوح می توان دید که شیوه هر دو الگو یکسان است. برخی معتقدند که این الگوها منسوخ شده و نقشی در فرآیند جذب نیرو و انتخاب ندارند. با این وجود، طرح ۷ امتیازه در میان برخی مسئولان جذب نیرو، شیوه ای رایج است که از آن برای ارزیابی پیش نویس خصوصیات پرسنل در خور شرکت استفاده می کنند.

ABC خطوط هوایی خصوصیات پرسنل

سمت: نگهبان پرواز
 مستقر در: فرودگاه Gatwick

مطلوب	ضروری	معیارها
هیچ	وزن متناسب به همراه قد، بینایی و شنوایی خوب	وضعیت فیزیکی
تجربه در مهمان نوازی و پرستاری	تحصیلات دیپلم	اکتساب و پیشرفت
هیچ	فکر کردن سریع/ آماده باش.	هوش عمومی
سلیس و روان صحبت کردن به یک یا چند زبان	توانایی رسیدگی به افرادی که به موسسه رجوع می کنند، رفتار گرم و مطمئن	استعداد های خاص
علاقه به مسافرت	هیچ	علاقه
حس شوخ طبعی	کسی که به بیرون رفتن علاقه دارد. توانایی کار بمدت طولانی و تحت فشار. توانایی حفظ آرامش در بحران.	خلق و خوی

شرایط محیطی	محل زندگی در نزدیک فرودگاه باشد. تمایل به ماندن در سر کار ب مدت طولانی را داشته باشد. باید تمایل به کار در ساعات نامنظم و دور ماندن از منزل را برای مدت طولانی داشته باشد	موقعیت شخصی و خانوادگی بایستی انعطاف پذیر باشد
-------------	---	---

ج. پراکندگی شبکه ای

پس از آنکه اجازه جذب نیرو داده شد و خصوصیات فردی و شغلی تعیین شد ، در ابتدا باید تصمیم گرفت که آیا بایستی در درون سازمان در جستجوی متقاضی کار بود و یا بایستی جذب نیرو را از میان يك یا چند منبع خارجی انجام داد.

منابع داخلی

مکانیسم انعقاد قرارداد با داوطلبان داخلی کاملا واضح است. جزئیات آن می تواند بر تابلوی اعلانات نصب شده و یا بصورت بخشنامه ای منتشر شود (در سازمانی که کارمندان در دفترهای مختلفی مستقر هستند). جذب نیروی داخلی ، مزایا و معایبی دارد.

الف. مزایا

- مقرون به صرفه است. تنها هزینه های مرتبط را متحمل می شود.
- مدیران در مورد متقاضیان کار می توانند نظر دهند. اگر از سیستم ارزیابی عملکرد استفاده می شود گزارشات کتبی در دسترس خواهد بود.
- ارتقای درجه کارکنان سیاست خوبی است زیرا به آنها کمک می کند به آرزوهای خود دست یافته، آنها را به کسب ارتقای درجه تشویق کرده و نیز به انگیزش نیروی کار به کار و تلاش بیشتر کمک می کند.

ب. معایب

- برای بسیاری از مشاغل خصوصا مشاغلی که تخصصی تر هستند، تعداد متقاضیان کار از منابع داخلی محدود است. اگر جذب نیرو تنها از منابع داخلی صورت می گیرد مدیر ممکن است مجبور به قبول متقاضی کاری شود که مناسب کار نیست.
- گاهی اوقات ، تعلل ناشی از این حقیقت است که کل جایگزینی و تعویض کارکنان با جذب نیرو همراه است که از پست های بالاتری در سطوح پایین آغاز می شود.
- گرچه ارتقای درجه برخی از کارکنان ، اثر انگیزشی دارد ولی موجب نارضایتی کارکنان ناموفق می شود.

منابع خارجی

منابع جذب نیروی خارجی بسیاری وجود دارد که می توان بصورت تکی و یا ترکیبی از آنها استفاده کرد. هیچ منبع واحدی بهتر و یا بدتر از منابع دیگر نیست. مدیران باید هر منبع را با توجه به مزایای آن برای پست بلاتصدی خاصی ارزیابی کنند.

• پرس و جوی غیررسمی

هنگامی که متقاضی کار، تقاضای کار می دهد (به صورت کتبی و یا تلفنی) که یک منبع رایگان بوده و متقاضیان کار می توانند به سرعت در اختیار قرار گیرند.

• توصیه نامه ها

این توصیه نامه ها توسط کارفرمایان تهیه می شود و معمولا منبع ارزان و سریعی برای جذب کارکنان جدید است.

با این وجود مشکلی که دارد آن است که افراد پیشنهاد شده بایستی از نظر نژادی و اجتماعی مانند کارکنان موجود باشند. بنابراین هنگامی که در محیط محلی در جستجوی نیروی جدید هستید بایستی از بروز این گوناگونی نژادی و اجتماعی بپرهیزید.

فردی که می تواند کاری را انجام دهد ولی از گروه اجتماعی و یا نژادی متفاوتی است ممکن است اظهار دارد که از تبعیض نژادی رنج می برد اگر که جذب نیرو عمدتا بر مبنای توصیه نامه باشد.

• تبلیغ

بسیاری از مشاغل در پاسخ به تبلیغات پر می شوند. برای اینکه تبلیغی موفق باشد باید واژگان آن مناسب بوده و در رسانه مناسبی جای داده شود. انتخاب رسانه بستگی به ماهیت کار دارد بدین معنا که مشاغل دفتری درجه پایین در روزنامه های محلی هفتگی و مشاغل تخصصی تر در روزنامه های ملی و گاهی در مجلات تجاری و حرفه ای بایستی تبلیغ شوند.

• مراکز کاریابی

این مراکز کاریابی در خیابان های اصلی واقع شده و بعنوان عامل واسطه عمل کرده و متقاضیان کار را به کارفرمایانی که پست های بلاتصدی خود را به مرکز کاریابی اعلام کرده اند معرفی می کند. این خدمت رایگان است.



• دفاتر نمایندگی

نمایندگی های شخصی استخدام ممکن است در سراسر کشور و یا بصورت محلی فعالیت کنند. معرفی هایی به کارفرمایان صورت می گیرد و اگر متقاضیان کار به استخدام دائمی درآیند هزینه ای شارژ می شود که معمولاً نسبتی از حقوق اولیه است.

این خدمت ، سریع اما گران است. اکثر دفاتر نمایندگی ویژه نوع خاصی از پست های بلاتصدی هستند.

اهمیت دفاتر نمایندگی در سال های اخیر افزایش یافته است و مزیت آن، این است که موجب کاهش هزینه های فرآیند جذب نیرو شده و متخصصانی را برای استخدام در اختیار قرار می دهد. با این وجود ضعف آن، این است که نمی توان بر کسانی که در لیست قرار گرفته و انتخاب می شوند کنترل داشت.

• مشاورین کاریابی

این نوع دفتر نمایندگی گران تر بوده و برای پست های بالاتر به کار می رود. این خدمت شامل تبلیغ و تهیه پروفایل است. مصاحبه ها مقدماتی صورت گرفته و تعداد معدودی متقاضی کار که مطابق پروفایل هستند به مشتری معرفی می شوند.

• دانشگاه ها

هنگامی که جذب نیرو مختص فارغ التحصیلان صلاحیتدار است منطقی است که مستقیماً با موسسات آموزشی تماس گرفت. اکثر دانشگاه ها خدمات شغلی ارائه داده و بطور رایگان افرادی را به کارفرمایان معرفی می کند.

• دفاتر شغلی

منبع مناسبی جهت یافتن پست های بلاتصدی مناسب برای متقاضیان کاری است که ترک تحصیل کرده اند.

• اینترنت

روز به روز به تعداد مشاغلی که در اینترنت تبلیغ می شود اضافه می شود که شیوه ای است که به طور قابل ملاحظه ای تعداد داوطلبان بالقوه را گسترش می دهد. گرچه این داوطلبان محدود به افرادی هستند که به کامپیوتر دسترسی داشته و در جستجوی کار از طریق این رسانه می باشند.



انتخاب منبع مناسب

جهت انتخاب منابع جذب نیرو برای پست های بلاتصدی خاصی بایستی فاکتورهایی را مورد توجه قرار داد:

الف. سرعت پر کردن پست های بلاتصدی

در فرآیند جذب نیرو، مدیریت زمان بسیار دشوار است. چقدر طول می کشد که یک پست بلاتصدی پر شود؟ این موضوع به فاکتورهای مختلفی بستگی دارد:

• شیوه انتخابی برای جذب داوطلبان:

(۱) اگر برای یک پست بلاتصدی آگهی داده می شود زمان صرف شده بین رزو فضای تبلیغ در چاپ بعدی و هنگامی که تبلیغ چاپ می شود می تواند بسیار متفاوت باشد که بستگی به نشریه انتخابی دارد بعنوان مثال : روزانه، هفتگی و یا ماهانه

(۲) اگر از جذب نیروی داخلی و یا شفاهی استفاده می شود جایگزینی شغل فوراً انجام می گیرد.

• روش مصاحبه:

(۱) مصاحبه واحد

(۲) مجموعه ای از مصاحبه ها و تست ها

• مدتی که از داوطلب پذیرفته شده درخواست می شود تا در محل قبلی خود کار کند.

• امکان ندارد که اولین متقاضی کار، مناسب باشد و شما باید تا یافتن شخص مناسب برای شغل مورد نظر منتظر بمانید. در برخی صنایع تنها در زمان های خاصی افراد تغییر شغل می دهند مانند: در تحصیل که زمان ترم ها ثابت است و یا در سفر های کار فصلی است.

ب. هزینه ها

در جذب نیروی کارا، هزینه عامل مهمی است. از یک طرف شیوه شفاهی جذب نیرو هزینه ای نخواهد داشت در حالیکه استفاده از مشاورین کاریاب هزینه ای معادل درصدی از حقوق را در پی خواهد داشت (و از آنجایی که این شیوه تنها برای پست های بالا به کار برده می شود بدین معناست که مبلغ قابل ملاحظه ای را می طلبد). به محض آنکه داوطلبانی جذب شدند بایستی برای شناسایی و انتخاب از بین آنها برای مصاحبه، و نیز مصاحبه کردن و تست گرفتن زمان صرف شود. این شیوه ها مستلزم صرف زمان چشمگیری است.

هزینه کار از دست رفته و یا بهره وری که بدلیل کارکنان درگیر در فرآیند انتخاب افت کرده است (چرا که زمان کافی جهت انجام وظایف معمول خود را نداشته اند) نیز در این فرآیند دخیل است. پستی که بایستی پر



شود ممکن است در طول فرآیند جذب نیرو خالی بماند و در نتیجه موجب خسارت در تولید و یا افت کارآیی شود.

ج. اطمینان حاصل کنید که متقاضیان مناسبی جذب می کنید

بدون ملاحظات دقیق نمی توان به کیفیت رسید. همیشه امکان آن نیست که شخص شایسته ای را برای شغلی استخدام کرد و اما قطعاً اشتباه است که متقاضیان را به دلایل محدود کننده چون زمان و پول به تعداد خاصی محدود کرد.

تبلیغ جذب نیرو

دو تصمیم مهمی که هنگام تبلیغ یک پست باید بگیرید آن است که **کجا** تبلیغ را قرار دهید و **چه چیزی در آن بنویسید**. اگر تبلیغ در جای نامناسب قرار داده شود و یا لغات نامناسبی در آن به کار برده شود می تواند بسیار پرهزینه بوده و در مورد داوطلبان مناسب، بی نتیجه باشد. از طرفی شما نیز می خواهید از دریافت سیل پاسخ ها از سوی متقاضیان نامناسب بدلیل جایگاه نامناسب تبلیغ و یا تفهیم اشتباه در مورد شرایط لازم کار، ممانعت کنید.

رهنمودهای ذیل شما را در طراحی تبلیغات موثر جذب نیرو یاری می رساند.

الف. سبک نگارش

ظاهر تبلیغ اولین برداشتی است که خواننده از شرکت خواهد داشت. از لوگوی شرکت برای نشان دادن هویت خود استفاده کنید و صفحه ارایی و حروف خوانا و واضح را برگزینید. درباره این موضوع فکر کنید که آیا می خواهید از پست مورد نظر بعنوان تیترا استفاده کنید و یا چیز دیگری را ترجیح می دهید مانند استفاده از کلماتی برای جلب توجه.

ب. محتوا

لیست زیر، اطلاعات ضروری را که یک تبلیغ خوب جذب نیرو بایستی دارا باشد را به شما می دهد:

- **عنوان پست** - عنوان پست در عین حال که بایستی جذاب باشد باید شغل را نیز بدرستی توصیف کند؛ یک "سرپرست" در یک شرکت ممکن است "مدیر" و در دیگری ممکن است "رهبر تیم" نامیده شود.
- **محتوای شغل** - وظایف و مسئولیت ها (بعلاوه ساعات کاری). که نیاز به تجزیه و تحلیل عمیقی ندارد و صرفاً کفایت ایده نسبتاً خوبی در خصوص آنچه پست شامل می شود بدهید.
- **موقعیت شغل** - خصوصاً هنگامی مهم است که شغل نیازمند انعطاف پذیری در موقعیت باشد.



- نام و شرح سازمان
 - شرح حداقل تجارب و شرایط مورد نیاز برای شغل
 - هرگونه عوامل منحصر به فرد شغلی خاص مانند سفر و یا مسئولیت های وسیع تر
 - پاداش ها و انتظارات (در صورت وجود)
 - دستور العمل های واضح در خصوص چگونگی تقاضای کار (با چه کسی بایستی تماس گرفته شود)
 - ارجاع _ به گونه ای که میزان پاسخ و واکنش نسبت به آن آگهی را بتوان ثبت کرد.
- اگر دقت کنید تمامی اطلاعات فوق را می توانید در فضای بسیار کوچکی قرار دهید. در این مرحله نیازی نیست که به جزئیات بیشتری در مورد کار و یا پاداش ها بپردازید.
- بسیار مهم است که در یک نشریه، تبلیغی متمایز از بقیه تبلیغات باشد. علاوه بر استفاده از طراحی و صفحه آرایی، محتوا نیز بایستی شامل USP^۱ (امتیاز منحصر به فرد کاری) باشد تا متقاضیان کار شایسته در ابتدا تمایل داشته باشند که برای پست شما درخواست کار دهند. USP می تواند شامل این موارد باشد: حقوق نسبتا خوب است، آینده خوبی دارد، مسئولیت زیاد، امنیت، موقعیت مطلوب و غیره. مهم نیست که USP شامل چه مواردی است شما تنها باید سعی کنید چیز خاصی درباره آن شغل بگویید.

فرم تقاضای کار

- تعداد و کیفیت پاسخ دهندگان به یک تبلیغ نه تنها به نگارش و صفحه آرایی صحیح آن بستگی دارد بلکه به شیوه درخواست پاسخ نیز بستگی دارد. تبلیغ بایستی شیوه تقاضای کار را بیان کند. دو امکان وجود دارد:
- از طریق سوابق کاری و تحصیلی
 - از طریق فرم تقاضای کار

برای متقاضیان کار این مسئله عادی است که از آنها درخواست شود سریعاً فرم تقاضای کار را پر کرده و ارسال کنند که روند کند و وقت گیری را می طلبد. بهترین شیوه تبلیغ آن است که به داوطلبان علاقمند شماره تلفن و نام شخص پاسخگو داده شود تا بتوانند پرس و جو های اولیه را از طریق تلفن انجام داده و قبل از درخواست رسمی کار اطلاعات بیشتری کسب کنند. همچنین کمک می کند تعداد داوطلبانی که واجد شرایط لازم نیستند را به حداقل برساند.

^۱ Unique Selling Point

شیوه های دیگر تقاضای کار شامل ارائه سوابق کاری و تحصیلی و یا فرم تقاضای کار از طریق ارتباطات کامپیوتری است.

الف. سوابق شغلی (CV)^۲

رزومه (CV) ، خلاصه ای از تاریخچه زندگی شخص است که گزارشی از صلاحیت ها ، تاریخچه کار پیشین و غیره در اختیار قرار می دهد. پذیرش یک CV بعنوان سند قطعی ، دشوار است چرا که براحتی قابل تقلب و جعل کردن است. بهمین دلیل سوالات مصاحبه بایستی بدقت بررسی شود تا داوطلبانی که حقیقت را کتمان کرده اند شناسایی شوند! رزومه (CV) نباید بیش از دو یا سه صفحه باشد در غیر این صورت ممکن است در ریسک خوانده نشدن قرار گیرد.

مزایای CV عبارتند از:

- این فرصت را به داوطلبان می دهد که تجارب خود در مشاغل پیشین را بتفصیل شرح دهند.
- هیچ فرمت استاندارد برای CV وجود ندارد بنابراین هر گونه "ابتکار عملی" در طراحی CV می تواند به کار رود.

معایب CV عبارتند از:

- براحتی قابل جعل و تقلب هستند
 - "مطالعه" یک CV وقت بیشتری نسبت به مطالعه فرم تقاضای کار می گیرد.
- به یاد داشته باشید که CV ها متفاوت هستند و از آنجا که فرمت یکسانی ندارند ظاهر های مختلفی دارند.

ب. فرم های تقاضای کار

فرم تقاضای کار ، ابزاری برای گزینش است که توسط شرکت ها طراحی می شود تا داوطلبان را به شیوه ای ساختار یافته با شغلی تطابق دهد. بر خلاف CV که **داوطلب** محتوا و صفحه آرایی آن را تعیین می کند، محتوا و صفحه آرایی فرم تقاضای کار را **شرکت** تعیین می کند. و بدین ترتیب می تواند اطلاعاتی که داوطلبان ارائه می دهند را (تا حد خاصی) کنترل کند.

فرم های درخواست کار شرکت ها متفاوت است اما نوع اطلاعات درخواستی آنها بسیار مشابه است. بسیاری از شرکت ها ترجیح می دهند فرم درخواست کار با دستخط متقاضی کار تکمیل شود. که به شرکت ها اجازه می دهد ساختار، پاکیزگی، قوه ادراک و ابتکار عمل داوطلب را مورد ارزیابی قرار دهد.

^۲ Curriculum Vitae



مزایای استفاده از فرم تقاضای کار عبارتند از:

- سرعت بخشیدن به تهیه لیستی از نامزدها (کاندیدا)
- امکان ارائه اطلاعات به شیوه ای ساختار یافته
- امکان ارزیابی "پاکیزگی"، "ساختار جملات" و "ابتکار عمل"
- فرصت استفاده از خط شناسی
- کمک به دپارتمان منابع انسانی در ساماندهی سوالات مصاحبه جهت تکمیل اطلاعات ناقص

معایب استفاده از فرم تقاضای کار عبارتند از:

- همانند CV ها امکان جعل دارند.
- داوطلبان ممکن است برای گنجاندن اطلاعات در درون کادرهای تعیین شده، محدود شوند و اطلاعات را در برگه جدا ادامه ندهند.

همانند CV، فرم تقاضای کار نیز باید با یک نامه توضیحی و یا نامه تقاضای کار همراه باشد.

موسسه منابع انسانی و توسعه^۲، مجموعه ای از رهنمودها در خصوص فرم های تقاضای کار ارائه داده است تا دپارتمان های منابع انسانی و مسئولان جذب نیرو را تشویق و همیاری دهد تا بهترین استانداردهای انتخاب و جذب نیرو را برگزینند. آنها توصیه می کنند که فرم های تقاضای کار بایستی:

- معقول و مناسب سطح کار باشد
- اطلاعات شخصی فرد را سوال نکند مگر آنکه مرتبط به کار باشد
- از زبانی واضح استفاده کند
- جزئیات شغلی و اطلاعات واضحی در مورد شیوه تقاضای کار و گزینش ارائه دهد.
- شیوه جمع آوری معرفی نامه و اینکه چگونه و در چه مرحله ای از فرآیند جذب نیرو از آنها استفاده خواهد شد را بیان کند.

د. شیوه های گزینش

گزینش هنگامی آغاز می شود که تمامی فرم های تقاضای کار داوطلبان (معمولا تا زمانی مشخص) دریافت شده باشد. مرحله نخست، انتخاب اولیه داوطلبان مناسب از میان تمامی داوطلبان از طریق فرآیند تهیه لیستی از نامزدهاست. پس از آن، انتخاب نهایی توسط یک و یا چند شیوه زیر انجام می گیرد:

^۲ Institute of Personnel and Development



- مصاحبه (رایج ترین شیوه)
- تست گرفتن
- ارزیابی گروهی

تهیه لیستی از نامزدها

تهیه لیستی از نامزدها اولین مرحله انتخاب است که شامل ارزیابی فرم های تقاضای کار داوطلبان جهت تعیین شایستگی آنها برای پست است. در این مرحله برخی از آنها پذیرفته نشده و برخی دیگر برای رفتن به فرآیند نهایی گزینش حفظ می شوند.

کلید اصلی این فرآیند ، ارزیابی شایستگی داوطلبان است که بایستی در ارتباط با خصوصیات شخص و شرح وظایف صورت گیرد. این دو مورد ، معیارهایی را در اختیار قرار می دهد که اطلاعات داوطلبان بایستی با آنها مقایسه شود. اگر این معیارها در مراحل اولیه فرآیند جذب نیرو بدرستی تهیه شده باشند ، تهیه لیستی از نامزدها بسیار آسان خواهد بود.

جهت اطمینان از منصفانه بودن فرآیند تهیه لیستی از نامزدها ، دو فاکتور بایستی در نظر گرفته شود:

- پردازش اطلاعات داوطلبان محدود به اطلاعاتی است که داوطلبان در فرم تقاضای کار خود ارائه داده اند
- فرآیند با بیش از یک نفر پیش می رود

مسئولین مناسب برای تهیه لیستی از نامزدها افرادی هستند که در مرحله نهایی گزینش نیز صاحب نظرند. بدین وسیله فرآیند ارزیابی و مقایسه خصوصیات افراد در مراحل مختلف گزینش صورت می گیرد و آگاهی و درک بالایی در خصوص داوطلبانی که در مرحله نهایی می توانند با ارزش باشند را ایجاد می کند. حداقل یک شیوه خوب آن است که مدیر خط کار مورد نظر و نیز متخصص منابع انسانی باید در هر دو مرحله دخیل باشند. گرچه ممکن است تمام مسئولینی که در مرحله آخر صاحب نظرند (مخصوصا هنگامی که شامل هیئت مصاحبه کننده است) در هیئت تهیه لیستی از نامزدها نباشند.

گاهی می توان افراد ذینفع را در فرآیند تهیه لیستی از نامزدها وارد کرد. و این در موردی است که کار گروهی از ویژگی های ضروری یک پست باشد که وارد کردن تمام و یا تعدادی از تیم موجود، در هیئت تهیه لیستی از نامزدها مفید خواهد بود.

هنگامی که تعداد زیادی متقاضی مناسب کار وجود دارد، مصاحبه اولیه نیز گاهی می تواند بعنوان شیوه ای جهت کاهش این تعداد به کار رود. این روش، این فرصت را در اختیار قرار میدهد که بتوان با محدوده



وسیع تری از داوطلبان ملاقات داشته و پیش از محدود کردن افراد برای گزینش نهایی ، فرم تقاضای کار آنها را با جزئیات بیشتری بررسی کرد.

این شیوه به پرسنل دیگر نیز این اجازه را می دهد که در فرآیند گزینش وارد شوند. این احتمال وجود دارد که مصاحبه های اولیه توسط کارکنانی که در مرحله نهایی گزینش دخیل نیستند، انجام گیرد. بنابراین اگر مدیر خط در نظر دارد هیئتی برای مصاحبه نهایی تشکیل دهد ، قرار دادن معاون خود در فرآیند مصاحبه اولیه بسیار مناسب خواهد بود.

شیوه صحیح در مرحله قبل از گزینش

بسیار مهم است که در مرحله پیش از انتخاب داوطلبان برای مصاحبه ، "شیوه صحیحی" برگزیده شود. زیرا نه تنها افراد متخصص و حرفه ای را تشویق می کند بلکه به داوطلبان نیز نشان می دهد که آنها صرفاً یک نام در بالای CV و یا فرم تقاضای کار نیستند. از اینرو، بسیار مهم است که:

- از تمامی فرم های تقاضای کار بایستی تشکر شود (بسیاری از شرکت ها کارت پستالی را به همراه یک فرم تقاضای کار ارسال می کنند و از داوطلبان می خواهند که اگر تمایل دارند از فرم تقاضای آنها قدردانی شود، جزئیاتی را به آن اضافه کنند). برخی از شرکت ها (بدلیل هزینه) در فرم تقاضای کار توضیح میدهند که اگر داوطلب تا ۴ هفته پس از تاریخ انقضا خبری دریافت نکند بدین معناست که جز افراد منتخب نبوده است (جز نامزدهای انتخابی در لیست قرار نگرفته است).
- تمامی اطلاعات مربوط به داوطلبان بایستی کاملاً محرمانه بوده و تنها کسانی که مستقیماً در فرآیند جذب نیرو و انتخاب دخیل هستند به آنها دسترسی داشته باشند.
- فرم های تقاضای کار بایستی بر روی میز قرار داده شوند بلکه بایستی در کمد و یا قفسه قفل دار بدرستی بایگانی شوند.
- فرآیند تطبیق فرد با شرایط کار شامل فرم تقاضای کار و یا CV ، شرح وظایف و خصوصیات پرسنل است و از هیچ معیار دیگری جهت انتخاب داوطلب برای مصاحبه نباید استفاده کرد.

استفاده از بهترین استانداردها ، تصویر خوبی از شرکت در نظر داوطلبان ایجاد می کند که موجب می شود جهت تقاضای کار اقدام کنند.

بسیاری از کارفرمایان خود را **کارفرمایان فرصت های برابر** می نامند و از سیاست ها و شیوه هایی استفاده می کنند که روش های تبعیض آمیز در محیط کار را از بین می برد. جنبه ای از آن ، بررسی فرم های تقاضای کار است تا از همراهی بودن شیوه جذب نیرو با این سیاست ها اطمینان حاصل شود. در



اکثر فرم های تقاضای کار از داوطلبان خواسته می شود که سن، ملیت، نژاد، جنسیت و عدم توانایی خود را (در صورت وجود) ذکر کنند. سپس این اطلاعات می تواند برای موارد ذیل به کار برده شود:

- بررسی سطح گروه های نامناسبی که تقاضای کار کرده اند (گروه های نامناسب اینگونه طبقه بندی می شوند: گروه های اقلیت نژادی، زنان، معلولان، متخلفین و کارمندان مسن)
- بررسی توازن و نسبت گروه های فوق در شرکت، برای اینکه برنامه های عملیاتی مثبت بتواند پیاده سازی شده و درصد استخدام را بالا برد (برنامه های عملیاتی مثبت توسط نیروهای پلیس اجرا می شود تا گروه های اقلیت نژادی و زنان را به تقاضای کار تشویق کند).

معرفین

تمامی فرم های تقاضای کار از داوطلبان درخواست می کنند معمولا دو معرف ارائه دهند که حداقل یکی از آنها بایستی کارفرمای کنونی و یا پیشین داوطلب باشد. بمحض آنکه گزینش اولیه صورت گرفت معمولا ارجاع به معرفین شخص شیوه ای برای تایید انتخاب و دستیابی به اطلاعات مستقلی در مورد شایستگی داوطلب است.

معرفین می توانند مفید واقع شوند اما با آنها نیز بایستی با احتیاط رفتار شود. معمولا فاکتور مجهولی در مورد معرفین وجود دارد و آن این است که شما از رابطه دقیق معرف و داوطلب آگاه نیستید. یک معرف ممکن است:

- هوادار داوطلب باشد بدلیل یک اشنایی شخصی
- مخالف داوطلب باشد بدلیل یک خصومت شخصی
- طرفدار داوطلب باشد زیرا معرف می خواهد از وی خلاص شود!
- مخالف داوطلب باشد زیرا معرف می خواهد وی را نگه دارد!
- عادل و منصف باشد

اگر با معرف مکالمه تلفنی داشته باشید اطلاعات بیشتری کسب خواهید کرد و بدین ترتیب قادر خواهید بود برداشت بهتری از نظر واقعی معرف درباره داوطلب داشته باشید. بسیار مهم است که بدون رضایت داوطلب به معرف رجوع نکنید.

مصاحبه برای گزینش

اصولا مصاحبه، یک ملاقات حضوری بین داوطلب و مصاحبه کننده (و یا هیئتی از مصاحبه کنندگان) است. مصاحبه بمعنای تبادل اطلاعات است و نه بازپرسی، که اهداف آن عبارتند از:

- به سازمان اجازه می دهد تا شایستگی داوطلب برای پست بلاتصدی مورد نظر را ارزیابی کند
- به داوطلب اجازه می دهد تا شایستگی پست بلاتصدی و سازمان را برای خود ارزیابی کند

الف. انواع مصاحبه

شیوه های گوناگونی جهت مصاحبه برای گزینش وجود دارد:

(۱) مصاحبه یک به یک

از قدیم رایج ترین روش مصاحبه برای گزینش بوده است. گرچه در تضمین رفتاری عادلانه و برابر مورد انتقاد قرار می گیرد چرا که تنها یک شخص مسئول فرآیند است.

بهمین دلیل، گرچه این نوع مصاحبه بخشی از روند یک مصاحبه زنجیره ای را تشکیل می دهد اما از اهمیت آن در بسیاری از سازمان ها کاسته شده است.

(۲) مصاحبه دوتایی

این نوع مصاحبه ها توسط دو مصاحبه کننده اجرا می شوند (معمولا مدیر خط در مورد کار مربوطه به همراه متخصص منابع انسانی). که در نتیجه مشکل اطمینان از داشتن رفتاری عادلانه و برابر که در مصاحبه یک به یک وجود دارد را حل می کند ضمن اینکه فضا را دوستانه و آرام نگه داشته و داوطلب را دستپاچه نمی کند.

این نوع مصاحبه در اکثر سازمان ها به یک شیوه عادی مصاحبه برای گزینش تبدیل شده است.

(۳) مصاحبه هیئت و ملاقات با هیئت مدیره

این نوع مصاحبه ها در بخش های دولتی بسیار رایج است اما اهمیت آن در بخش های خصوصی نیز در حال افزایش است. این نوع مصاحبه شامل چند مصاحبه کننده است (معمولا بین ۳ تا ۶ نفر) که هر کدام بر جنبه متفاوتی از کار و یا خصوصیات فرد تمرکز داشته و از داوطلب سوال می پرسند. هر یک از اعضای هیئت زمان محدودی برای سوال پرسیدن دارند اما هنگامی که دیگر اعضا از داوطلب سوال می پرسند این فرصت را دارند که به وی گوش دهند.



این شیوه مصاحبه هنگامی به کار برده می شود که تعداد مواردی که در فرآیند گزینش بایستی به آنها پرداخته شود، زیاد است. که معمولاً برای ملاقات های مهمتر ضروری است (ملاقات با مدیران ارشد).

(۴) مصاحبه زنجیره ای

بر طبق این فرآیند، داوطلب از میان مجموعه ای از مصاحبه ها (بر مبنای مصاحبه یک به یک یا دوتایی) با مصاحبه کنندگان متفاوت مصاحبه می کند. معمولاً هر مصاحبه بر جنبه متفاوتی از کار و یا خصوصیت شخص تمرکز دارد.

پس از پایان فرآیند، مصاحبه کنندگان دور هم جمع می شوند. همه آنها تمامی داوطلبان را دیده اند و پیش از تصمیم گیری جمعی در مورد عملکرد هر یک از داوطلبان بحث می کنند. این شیوه جمعی از مشکلات ناشی از تعصب و تبعیض که در مصاحبه یک به یک وجود دارد، جلوگیری میکند.

چنین مصاحبه هایی نسبت به مصاحبه های هیئت مزایایی دارد چرا که همان موضوعات گوناگون در فرآیند گزینش وجود دارد ولی با این تفاوت که عمقی تر پیگیری شده و درمورد آنها سوال پرسیده می شود. از آنجا که هر مصاحبه حدوداً ۲۰ دقیقه طول می کشد فرصت بیشتری برای بررسی پاسخ های داوطلب وجود دارد نسبت به هیئت ۵ نفره ای که مصاحبه آنها حدود یک ساعت به طول می انجامد. همچنین این فرآیند برای داوطلب وحشت کمتری به همراه دارد.

ب. ساختار مصاحبه

تمامی مصاحبه ها نیازمند یک ساختار هستند. ساختار یک مصاحبه عادی همانند ذیل است:

(۵) آغاز

این امر بسیار عادی است که مصاحبه کننده بی تجربه، دستپاچه باشد اما داشتن آمادگی این مشکل را به حداقل می رساند. داوطلبان نیز غالباً کمی دستپاچه هستند و اولین وظیفه مصاحبه کننده آن است که آنها را تشویق کند بر اعصاب خود مسلط بوده و براحتی صحبت کنند. بهترین شیوه آن است که صحبت را با گفتگوهای غیررسمی مانند سفر و یا آب و هوا آغاز کرد. سپس توضیح دهید که چگونه مصاحبه را به پیش می برید، فرمت آن چگونه است، زمان مورد برای سوالات چقدر خواهد بود (بمحض آنکه سوالات مطرح می شود و یا هنگامی که شما به داوطلب فرصت می دهید تا سوالات خود را بپرسد) و مصاحبه چه میزان به طول می انجامد.



(۶) اطلاعاتی در اختیار قرار دهید

اطلاعاتی در خصوص پیشینه شرکت، پستی که برای آن در حال مصاحبه گرفتن هستید و پست خود در شرکت در اختیار داوطلب قرار دهید.

این اطلاعات برای داوطلب مهم هستند و نیز به وی اجازه می دهد تا پیش مشارکت در مصاحبه کمی فرصت داشته باشد که آرامش خود را حفظ کند. دقت داشته باشید که در این مرحله جزئیات را در اختیار قرار ندهید و برای شروع، اطلاعات کلی کفایت.

(۷) جمع آوری اطلاعات

گفتگو با داوطلب را با زمینه هایی که با آنها آشنایی داشته و راحت است آغاز کنید (مانند شغل کنونی وی) سپس بعقب برگردید و در مورد تجارب قبلی بحث کنید و در پایان به جلو بروید تا نظر وی را درباره آینده، تفکرش در مورد کار و اینکه دلایل وی برای تقاضای کار چیست را جویا شوید.

مصاحبه کننده می تواند از لیستی از مجموعه سوالات استفاده کرده و آنها را از تمامی داوطلبان بپرسد (برابری فرصت ها بسیار مهم است). سوالات بایستی از قبل تهیه شده باشد تا اطمینان حاصل شود که تمامی جنبه های شرح وظایف و خصوصیات فرد را کاملا تحت پوشش قرار می دهد.

(۸) اجازه تحقیق و پرسش دهید

فرصتی در اختیار داوطلب قرار دهید تا سوالات خود را بپرسد.

(۹) خاتمه

از داوطلب بپرسید اکنون که فرصت ملاقات با شما را داشته و در مورد کار بیشتر می داند، احساس وی در مورد کار چیست. تایید کنید که هنوز علاقمند است تا انتخاب شود و در نهایت مصاحبه را درخصوص آنکه چه موقع درباره نتیجه مصاحبه به وی اطلاع می دهید به پایان برسانید.

بمحض آنکه مصاحبه خاتمه یافت ، یادداشت برداری و ثبت برداشت های شما مهم است. در این مرحله دلایل خود را برای گزینش و یا عدم گزینش داوطلب یادداشت کنید در این صورت برای هر گونه پرس و جو و ارجاع آتی (مانند شکایتی در خصوص تبعیض نژادی) در دسترس خواهد بود.



چک لیستی برای مصاحبه

موفقیت در مصاحبه بستگی به مهارت های مصاحبه کننده و یا مصاحبه کنندگان دارد. نکات ذکر شده در شکل ۹.۵ می تواند کمک کند.

چک لیست مصاحبه

این موارد را انجام دهید:

- خود را معرفی کنید. بگویید در چه پستی مشغول به کار هستید و ارتباط آن با پستی که در خصوص آن در حال مصاحبه کردن هستید، چیست.
- فرمت مصاحبه را توضیح دهید.
- گوش دهید. به آنچه داوطلب می گوید و نمی گوید گوش دهید. با حرکات دست و صورت ، داوطلب را تشویق کنید: خود را علاقمند نشان داده ، با حرکات سر تایید کنید و غیره
- سوالات باز بپرسید اما به گونه ای که کوتاه و مختصر باشند
- فرصتی در اختیار داوطلب قرار دهید تا سوال پرسیده و یادداشت بردارد.
- توضیح دهید که در طول مصاحبه یادداشت برداری خواهید کرد.
- اگر مصاحبه شونده از پاسخ دادن به سوالی خودداری می کند وی را مجبور به پاسخ دادن کنید.
- تامل کنید. اگر پس از جوابی وقفه ای افتاده است در پر کردن آن وقفه عجله نکنید. اگر ساکت بمانید معمولاً داوطلب اطلاعات بیشتری ارائه می دهد که موضوع را روشن می کند.

این موارد را انجام ندهید:

- سوالات بله/ خیر نپرسید
- بلافاصله پس از آنکه از داوطلب اشتباهی رخ داد آن را یادداشت نکنید. اگر راجع به موضوعی سخت و یا شخصی صحبت می کند بهتر است قلم خود را زمین بگذارید. و شاید بخواهید آن را بعداً یادداشت کنید
- درباره اطلاعاتی که در CV آمده است سوال نپرسید مگر آنکه نیاز باشد داوطلب اطلاعات بیشتری به شما بدهد.
- فرضیات را کنار گذاشته و جواب ها را حدس نزنید
- از مصاحبه شونده طرفداری نکنید



• انتقاد نکنید

- پرخاشگر نباشید. اگر پرخاشگر باشید بندرت می توانید جنبه مثبت داوطلب را ببینید
- سوالات پیچیده و گمراه کننده نپرسید

قانون ۸۰:۲۰ را به خاطر داشته باشید

یک مصاحبه کننده خوب ۸۰٪ شنونده و ۲۰٪ صحبت کننده است.

شکل ۹.۵: چک لیست مصاحبه

مشکلات مصاحبه

گاهی مصاحبه کنندگان احساس می کنند که امور مصاحبه اشتباه پیش می رود که این بدلیل وجود مصاحبه کنندگان بی تجربه، فقدان آموزش آنها و یا اشتباه در قضاوت است.

یکی از مشکلات خاص، پرسیدن سوالات تبعیض آمیز است. سازمان IPD^۴، نکات ذیل را جهت اجتناب از این مشکل ذکر می کند:

- اطمینان حاصل کنید که شرح وظایف به وضوح تعریف شده و معیارها بدرستی تعیین شده اند. بررسی کنید که توجیه قطعی برای معیارهای مطلق وجود دارد.
- اطمینان حاصل کنید که کارکنان مصاحبه کننده، آموزش دیده اند.
- اطمینان حاصل کنید مصاحبه کنندگان از معیارهای به کارگرفته شده آگاهی دارند.
- اطمینان حاصل کنید از تمامی داوطلبان سوالات مشابهی در خصوص مواردی که ممکن است مشکل را باشند پرسیده می شود بعنوان مثال: اضافه کاری و یا تعهدات سفر کاری
- سوالاتی که بر مبنای فرضیه های کلیشه ای هستند نپرسید

مشکلات دیگر ناشی از روش قضاوت مصاحبه کننده است. در حالت خاص، از سه موضوع بایستی اجتناب کنید:

^۴ Initiative for Policy Dialogue

• اثر هاله ای^۵

در اینجا مصاحبه کننده یا مصاحبه کنندگان ، شخص را "متعالی" می بیند چرا که علایق و یا تفریحات مشترکی دارند مثلا هر دو به یک باشگاه گلف تعلق دارند، به یک مدرسه عالی می روند، خوش تیپ هستند و غیره. آگاهی از این موارد ذهن و قضاوت مصاحبه کننده را مغشوش می کند و داوطلب چه در انجام کار خوب باشد یا نباشد امتیاز بالایی کسب می کند.

• اثر کرناپی^۶

متضاد اثر هاله ای است. مصاحبه کننده نسبت به داوطلب، شخصیت و شیوه لباس پوشیدن وی تنفر پیدا می کند. که احساس و درک مصاحبه کننده را در مورد داوطلب تغییر می دهد و اصلا مهم نیست که داوطلب چقدر کار خود را خوب انجام می دهد و وی تنها یک سری " کرنا" دریافت می کند! هنگامی که مصاحبه کننده چنین درکی از داوطلب دریافت می کند بسیار دشوار است که بتواند از آن رها شود. و بهمین دلیل وجود بیش از یک مصاحبه کننده حائز اهمیت است چرا که از بروز سناریو هایی مانند اثر هاله ای و اثر کرناپی جلوگیری می کند.

• رفتاری کلیشه ای

در اینجا بدلیل آنکه داوطلب ، زن، سیاه پوست، آسیایی و یا از کار افتاده است، احساس و درک مصاحبه کننده درباره وی تغییر می کند. برخی رفتار های کلیشه ای رایج در خصوص گروههای ذکر شده عبارتند از:

(۱) جایگاه زن در منزل است

(۲) بسیار دشوار است که گروهی از کارمندان سفید پوست تحت رهبری یا سرپرستی فردی سیاه پوست یا آسیایی باشد

(۳) استخدام افراد از کار افتاده دشوار است

گرفتن تست

تعداد بیشماری از مسئولان جذب نیرو از شیوه های گوناگون تست بعنوان بخشی از شیوه گزینش استفاده می کنند. این تست ها ، مصاحبه سنتی را (بعنوان یک شیوه گزینش) تکمیل کرده و محتوا و روش های

^۵ Halo Effect
^۶ Horns Effect

گوناگونی را به آن اضافه می کند. تست های سایکومتری یا هوش از اهمیت خاصی برخوردارند که توانایی ذهنی فرد را تست می کند.

رایج ترین تست هایی که در جریان گزینش به کار برده می شوند:

• تست هوش

این نوع تست ، IQ فرد و توانایی وی در اندیشیدن سریع و منطقی برای حل یک مشکل را می سنجد. مسئولان جذب نیرو بایستی از این نوع تست در جای مناسب استفاده کنند و آن را بعنوان بخشی از فرآیند بدانند و نه بعنوان یک فرآیند کامل، چرا که IQ بالا لزوماً به معنای آن نیست که فرد توانایی انجام وظایف و مسئولیت های کار را داشته و یا شخصیتی دارد که می تواند با تمام افراد در سطوح مختلف سازمان سازگار باشد.

• تست شخصیتی

مسئولان جذب نیرو این تست را به کار می برند تا کاراکتر و شخصیت فرد را مورد ارزیابی قرار دهند. توانایی فرد در برقراری ارتباط و سازگاری با دیگران، آنچه موجب انگیزش وی می شود و اینکه تا چه میزان بلند پرواز است در این تست مورد توجه قرار می گیرد. این تست ها شامل تست ۱۶PF (۱۶) مقیاسی که فاکتورهای تاثیر گذار بر رفتار را می سنجد) و OPQ^v (پرسشنامه شخصیت شغلی_ مجموعه ای سوال که نگرش و طرز برخورد فرد در موقعیت های خاص را تست می کند) هستند. همانند تست هوش این تست ها نیز باید جزئی از کل یک فرآیند باشند.

• تست شایستگی (استعداد)

برای ارزیابی توانایی فرد در انجام کاری که متقاضی آن است به کار می رود. این تست ها شامل تست های استدلال سه بعدی[^] و مهارت های دستی[^] است.

• تست تخصص (مهارت)

این تست نیز مانند تست شایستگی، توانایی فرد در انجام وظایف کاری را می سنجد. بهترین نمونه بارز این تست، تست مهارت استفاده از صفحه کلید برای سنجش سرعت و دقت است.

^v Occupational Personality Questionnaire

[^] Spatial Reasoning

[^] Manual Dexterity



گرچه مسئولان جذب نیرو از تست های سایکومتری بعنوان بخشی از فرآیند گزینش استفاده می کنند ولی نمی توان همیشه بر اعتبار و صحت آنها تکیه کرد. مسئولان جذب نیرو بایستی از موارد ذیل آگاهی داشته باشند:

- همان گونه که گفتیم کسب امتیاز بالا در تست ها بدین معنا نیست که افراد در انجام تکالیف و وظایف کاری تبحر دارند. از چنین تست هایی باید با دقت استفاده شود.
- ارزیاب بایستی جهت برگزاری تست ها واجد شرایط بوده و آموزش دیده باشد که در برخی موارد از اعضای انجمن British Psychological Society (گروهی که استفاده از تست ها را کنترل می کنند) استفاده می شود.
- تست ها همیشه قابل اعتماد نیستند چرا که افراد سعی می کنند سوالاتی انتخاب کنند که بهترین امتیاز را از آنها می گیرند. و این موجب تقلب در تست ها می شود.
- ماهیت تست ها معمولا موجب می شود تا اجتناب از تبعیض دشوار شود. زنان و برخی متقاضیان اقلیت نژادی بدلیل نحوه طراحی تست ها تمایل چندانی به انجام صحیح آنها ندارند. این موضوع قانون فرصت های متساوی که برای حفاظت از افراد در مقابل تبعیض جنسی و نژادی طرح شده است را نقض می کند.
- برای ترویج استانداردهای بهترین شیوه در اجرای تست های گزینش ، IPD راهنمایی برای تست های روانشناسی ارائه داده است. و شامل نکاتی درباره نحوه استفاده از تست هاست:
- فرد مسئول اجرای تست ها (شامل تست ارزیابی، تفسیر و بازخورد) حداقل بایستی تا سطح قابلیت که انجمن British Psychological Society پیشنهاد می کند آموزش دیده باشد.
- استفاده کنندگان تست ها بایستی قبل از وارد کردن نتایج تست در فرآیند تصمیم گیری ، مجاب شده باشند که بکارگیری تست های مفید است.
- کاربران تست ها بایستی خود را قانع کنند هر تستی که تصمیم به استفاده از آن می گیرند در واقع بایستی فاکتورهایی را ارزیابی کند که مستقیما مربوط به موقعیت استخدام است.
- کاربران تست ها بایستی خود را قانع کنند که تست ها بدقت ایجاد شده و مدرک آماری ، اعتماد، اعتبار و کارآیی آنها را تایید می کند.
- از تساوی فرصت ها بین افرادی که باید تست دهند بایستی اطمینان حاصل شود.
- نتایج تست های واحد نبایستی بعنوان تنها اساس و پایه تصمیم گیری در نظر گرفته شود که خصوصا در مورد تست های شخصیتی بایستی رعایت شود.



به طور خلاصه گرچه تست های سایکومتری جایگاه خود را داشته و می تواند به انتخاب داوطلب برای کار کمک کند اما بایستی جزئی از کل بوده و جزء کل فرآیند جذب نیرو و گزینش محسوب شوند. ارزیابان بایستی برای اجرای تست آموزش دیده و واجد شرایط باشند و بایستی اطمینان دهند که تعصب و ذهنیت بر قضاوت آنها اثر نمی گذارد.

شیوه های ارزیابی گروهی

مصاحبه ها و تست های روانشناسی، در فرآیند گزینش جایگاه خود را دارند و اگر بدرستی اجرا شوند می توانند ابزارهای مفیدی در گزینش باشند. با این وجود، هر دو روش محدودیت های خود را دارند. در مورد ارزیابی توانایی و قابلیت فرد در برقراری ارتباط با دیگران ، از عهده برآمدن موقعیت های پرتنش، حل مشکلات، کار کردن با دیگران و یا رهبری آنها نمی توان بر این شیوه ها تکیه کرد.

یکی از شیوه های ارزیابی این ویژگی ها استفاده از روش های ارزیابی (یا گزینش) گروهی است. شیوه های ارزیابی گروهی برای موارد زیر به کار برده می شوند:

- ارزیابی چگونگی رفتار فرد در يك موقعیت گروهی و چگونگی تعامل وی با دیگران
- ارزیابی چگونگی پاسخ فرد به موقعیت های "واقعی"
- ارزیابی چگونگی تفکر و پاسخ فرد به مشکلات
- شناسایی تفکرات و دیدگاه های فرد در موضوعات خاص

Plumbley، سه نوع شیوه ارزیابی گروهی را تعیین کرده است:

- **گروه های بدون رهبر:** در اینجا از شش تا هشت داوطلب درخواست می شود که در خصوص يك موضوع کلی بحث کنند. گفتگو معمولاً ضبط شده و توسط ارزیاب ها مشاهده می شود.
- **فعالیت های اجرایی و یا امری:** در اینجا يك بررسی موردی واقعی به گروه داده می شود و به هر فرد نقشی را که بایستی به انجام برساند واگذار می شود. سپس هر فرد دیدگاههای خود در مورد موقعیت و نیز راه حل های مشکل خاصی را به طور خلاصه بیان می کند.
- **حل مشکل گروهی:** به گروه وظیفه ای واگذار می شود تا حل کند. گروه ، رهبر ندارد و باید فعالیت های خود را سامان دهی کند تا بتواند به راه حل های مفید مشکلی دست یابند.

معمولاً مرکز ارزیابی، فعالیت های فوق را برعهده می گیرد. این مرکز ، ارزیاب و یا انتخابگرهایی را آموزش می دهد که کار آنها مشاهده و ارزیابی توانایی های داوطلبان بر مبنای معیارهای خاصی است از جمله: "توانایی برقراری ارتباطی موثر با دیگران بصورت شفاهی".



مزایای این شیوه عبارتند از:

- گروهی را می توان ارزیابی کرد
- می تواند برای انواع گوناگونی از پست ها به کار برده شود شامل پست های مدیریتی و سرپرستی
- علاوه بر تست های روانشناسی و مصاحبه، می تواند بعنوان یکی دیگر از ابزارهای گزینش محسوب شود

معایب این شیوه عبارتند از:

- افراد ممکن است تمایلی به شرکت در آن نداشته باشند
- افراد در چنین موقعیت رقابتی ممکن است نهایت توانایی خود را به کار نبرند
- ارزیابی همکاری فرد بسیار دشوار است خصوصا اگر تمام داوطلبان به طور مساوی همکاری داشته باشند
- گران و وقت گیر است
- ارزیابی چند روز طول می کشد و داوطلبان ممکن است برای این مدت زمان در دسترس نباشند

پیشنهاد کار

از بین داوطلبان ، فردی را باید انتخاب کرد و این بمعنای مقایسه عملکرد داوطلبان در شیوه گزینش و نیز خصوصیات مورد نیاز فرد است. بسیار مهم است که پیش از تصمیم گیری **تمامی** داوطلبان را ببینید. با این حال ، تصمیم گیری بایستی بدون تاخیر انجام شود چرا که در این خلال ممکن است به داوطلب مناسب، کار دیگری پیشنهاد شود.

به محض آنکه در مورد داوطلب مناسب تصمیم گرفتید بایستی به وی پیشنهاد کار دهید. از طریق گفتگو با وی باید بفهمید چه حقوق و شرایطی برای او قابل قبول است. در صورت وجود هر گونه شرایط بعدی، بایستی آنها را ذکر کرد بعنوان مثال : با توجه به معرف ، بررسی سلامت و غیره.

بمحض آنکه داوطلبی پست را پذیرفت می توانید داوطلبان دیگری که در ذخیره نگه داشته بودید را رد کنید. بهتر است که به این داوطلبان بگویید نظر خوبی نسبت به آنها دارید و ممکن است در آینده به آنها نیاز پیدا کنید (چرا ممکن است داوطلب انتخابی در آخرین لحظه شما را ناامید کند).



ه. معارفه کارمند

انتخاب داوطلب مناسب، آغاز کار است. حال زمان آن است که متقاضی موفق را به کارمندی سودآور و معتمد تبدیل کنید. تاکنون بیان کردیم که جذب نیرو هزینه‌های زیادی در زمینه پول و زمان متحمل می‌شود. از اینرو بهتر است کارمندان خوب را حفظ کنیم به جای آنکه مرتباً آنها را جایگزین کنیم. معارفه کارمند جدید آغاز فرآیندی است که در بلند مدت ممکن است وی را به کارمند وفاداری تبدیل کند. معارفه نادرست، افراد را دلسرد می‌کند و کارمندان دلسرد موجب گردش و جابه‌جایی کارمندان ارشد می‌شوند.

فرآیند معارفه حتی پیش از پیشنهاد کار به داوطلب آغاز می‌شود. برداشت‌هایی که هنگام مصاحبه و یا دیگر مقدمات سازمان شکل می‌گیرد با داوطلب موفق باقی می‌ماند تا هنگامی که شروع به کار کند. نگرش کارمندان شرکت که داوطلب تا کنون با آنها ملاقات داشته و شیوه مکاتبه و یا ارتباطات تلفنی که در فرآیند دعوت داوطلب به مصاحبه و پیشنهاد کار به وی دخیل بوده است، به کارمند جدید این امکان را می‌دهد که بداند چگونه با وی رفتار خواهد شد. مستندات کتبی، استانداردهای مورد قبول شرکت را شرح می‌دهد بعنوان مثال اشتباه‌آمیزی در نامه‌ای که داوطلب را به مصاحبه دعوت می‌کند برداشت ضعیفی ایجاد می‌کند حتی قبل از آنکه داوطلب به شرکت بیاید.

بنابراین بسیار مهم است که اشخاص درگیر در فرآیند جذب نیرو و گزینش آگاه باشند که تاثیرگذار هستند.

نامه‌های پس از پذیرش داوطلب

پس از آنکه پیشنهاد کار داده شد و داوطلب منتخب پست را پذیرفت لازم است نامه‌ای فرستاده شود و در آن تمام جزئیاتی که کارمند جدید بایستی از آنها اطلاع داشته باشد بیان شود. این نامه شامل جزئیات زیر است که به کارمند کمک می‌کند برای اولین روز کاری موفق در محیط کاری جدید آمادگی لازم را داشته باشد.

الف. دستورالعمل‌های اولیه

- **زمان:** زمان عادی شروع کار و یا کمی دیرتر از آن تا اطمینان حاصل شود افرادی که بایستی کارمند جدید را ملاقات کنند حضور داشته باشند
- **مکان:** کدام ورودی؟ به پذیرش اطلاع دهید و یا به دفتر یا دپارتمان خاصی بروید.
- **حمل و نقل:** اتومبیل را کجا باید پارک کرد؟ چه وسایل حمل و نقل عمومی در دسترس است؟
- **ظاهر:** آیا اونیفورم مورد نیاز است؟ اگر چنین است از کجا می‌توان آن را تهیه کرد؟ و اگر نیاز نیست آیا قانون خاصی برای پوششش است که کارمند باید بداند؟

• **مدارک:** آیا کارمند به مدارک خاصی نیاز دارد؟

ب. جزئیات

• **حقوق اولیه**

• مقررات **اضافه کاری** (در صورت وجود)

• جزئیات در مورد اتومبیل، بیمه سلامتی، حقوق بازنشستگی و یا مزایای دیگر

ج. شرایط دیگر

• **معاینه پزشکی:** آیا کارمند بایستی معاینه پزشکی داشته باشد؟

• **تدارک غذا:** چه امکاناتی موجود است؟ اگر امکاناتی برای ناهار وجود ندارد و کارمندان بایستی ناهار خود را به همراه بیاورند ، بایستی ذکر شود.

علاوه بر پیشنهاد رسمی استخدام و اطلاعات فوق ، بسیاری از اطلاعات می تواند بصورت کتبی و در قالب سند در اختیار گذاشته شوند:

• این نامه پرسنلی که بایستی در اختیار کامندان قرار داده شود (که یک شرط قانونی است)

• دفترچه راهنمای کارمند که برخی از شرکت ها تهیه می کنند

• بیانیه سیاست های امنیتی (شرط قانونی دیگر)

• کتابچه طرح بازنشستگی

• شرح وظایف

امکان ترك سازمان در ماههای اول استخدام (در دوره معارفه) بیشتر است. بیشتر کارمندان جدید تنش معارفه را تجربه می کنند و اگر به آن اهمیت داده نشود براحتی می تواند منجر به استعفای زودرس شود.

دلایل آنکه چرا معارفه تجربه ای پرتنش است (بحران معارفه) نیاز به بررسی دارد. آموزش معارفه می تواند به کاهش این تنش و غلبه بر مشکلات آن کمک کند.

آموزش معارفه

بسیار مهم است که یک فرآیند معارفه سیستماتیک به طور کارایی اجرا شود. رهنمودهای ذیل ، شیوه جامعی جهت دستیابی به این موضوع تنظیم کرده است.

الف. روز اول

بخش مهمی از معارفه است، با تاکید بر:

• معرفی به کارمندان دیگر

برقراری ارتباطی دوستانه با همکاران، از لحاظ روانی فرد را پشتیبانی می کند و به کارمند کمک می کند تا هنجارهای رفتاری را بشناسد. تخصیص یک "دوست" (که می تواند سوالات را پاسخ دهد) به کارمند جدید معمولاً شیوه معقولی در این زمینه است.

• نقشه فیزیکی اداره

درک سریع از نقشه و طرح ساختمان ها، موقعیت دپارتمان ها، رخت کن ها، سلف و غیره لازم و مفید است. شاید "دوست" بتواند کارمند جدید را به اطراف ببرد تا با نقشه اداره آشنا شود.

ب. هفته اول

معارفه معمولاً تا روزهای بعدی در هفته اول نیز ادامه دارد:

- شرح رویه و روال های ضروری مانند مطالبه هزینه ها، پرداخت حقوق و غیره
- پررنگ کردن مقررات ایمنی مانند شیوه های دفع حریق
- تخصیص زمانی در آخر هفته به بحث در خصوص برداشت های اولیه و پاسخ به تحقیق و بررسی

ج. دوره های آموزش رسمی

موضوعات ضروری معدودی می توانند فوراً از طریق دوره های آموزش رسمی به کارمندان جدید القا شوند. در سازمان های بزرگ دوره های آموزشی معارفه هر هفته برگزار می شود اما در جایی دیگر ممکن است این دوره ها تنها در صورت رسیدن تعداد به حد نصاب برگزار شوند. عناوین این دوره ها عبارتند از:

- اطلاعات کلی در مورد تاریخچه و ایجاد شرکت/ سازمان
- اطلاعاتی در مورد سیاست های تجارت، پروژه های شرکت و غیره
- شرح وظایف هر دپارتمان در سازمان
- توضیحات مفصل تری در خصوص سیاست های پرسنلی و رویه و روال ها



ه. پایان دوره آزمایشی

بیشتر پیشنهادات کاری دوره ثابتی (معمولا ۳ یا ۶ ماه) را بعنوان دوره آزمایشی مشخص می کنند. در طول این دوره بازخورد به کارمند بایستی به گونه ای باشد که از موفقیت وی قدردانی کرده و نقاط ضعف را تذکر دهد. در پایان یک دوره آزمایشی موفق بایستی رسماً با کارمند مصاحبه شده و نامه ای به وی داده شود که تایید می کند استخدام وی دائمی است.

فرآیند معارفه نباید در اینجا به پایان برسد. مدیر یا سرپرست بایستی در فواصل منظمی با کارمند جدید گفتگوی غیررسمی داشته باشد تا اطمینان حاصل کند وی از کار خود راضی است.

آموزش معارفه بسیار مقرون به صرفه خواهد بود در صورتی که در استقرار سریع کارمندان جدید، موفق باشد. همچنین کمک می کند تا از گردش و جابه جایی نیروی انسانی در ماه های اولیه استخدام کاسته شده، در هزینه صرفه جویی و فرآیند تسهیل شود.