

الخطوة الثانية

توظيف الواعدين من المرشحين



الخطوة الثانية: توظيف الواعدين من المرشحين

تقويم المرشحين المؤهلين مسألة حاسمة لنجاح جهودك في الاستخدام. يمكنك توظيف المرشحين الواعدين أكثر من غيرهم باستعمال قنوات التوظيف الصحيحة والغريبة المتأينة لخلاصات السير الذاتية التي تتلقاها.

استخدام قنوات التوظيف الصحيحة

لا بد أنك ستعلن عن المنصب الشاغر عبر ما يمكنك من قنوات، وذلك لزيادة عدد الطالبين في مجموعة المرشحين لديك. حتماً لا بد من استخدام شبكة الاتصالات الخاصة بك للبحث عن توظيفات محتملة جديدة. قد تشمل هذه الصلات زملاء سابقين انتقلوا إلى شركة أخرى وأعضاء نوادٍ أو منظمات اجتماعية أخرى تنتمي إليها. مع ذلك لا تعتمد فقط على شبكة اتصالاتك حيث إنها لن توصلك إلى مرشحين متنوعين. لهذا السبب عليك انتقاء قنوات إضافية هادفة ذات صلة لتضمن أن تكون نسبة مجموعة المرشحين المؤهلين والمتنوعين أعلى ما يمكن.

تشمل القنوات النموذجية الآتي:

- وكالات التوظيف.
- إعلانات الصحف.
- إحالات من زملاء.
- إعلانات تجارية.
- منظمات أو جمعيات مهنية.
- شبكات اتصال.
- كليات وجامعات.
- مواقع شبكة الإنترنت للتوظيف وموقع شركتك على الشبكة.
- المعارض الخاصة بالعمل.

اتباعك مبدأ الشمولية، عندما تريد إيصال سياساتك ومزاياك وبيانات المهام لديك، يمكن أن يساعدك على ضمان التنوع في مجموعة الأشخاص المرشحين. إضافة إلى ذلك تستطيع أن تدعم وتقني خط الإمداد بالمرشحين عبر برامج مثل علاقات وشركات مع كليات وجامعات ومنظمات المجتمع المحلي. يمكنك الاستفادة أيضاً من برامج كلية الشركة في التوظيف بالإضافة إلى تشجيع الإحالات الشخصية من مستخدمين حاليين.

عند مراجعة قنوات التوظيف المحتملة، انظر دائماً في المرشحين من الداخل والخارج.

إذا لم تستخدم من الداخل لديك، لن تكون قادراً على تطوير ثقافة تنظيمية تجذب المهوبين الساعين إلى مستقبل واعد ضمن شركتك.

ولكن كن على حذر: نميل جميعاً إلى الوقوع ضحية التحيز المعرفي عندما ندرس مزايا الآخرين. مثلاً الأشخاص الذين تألفهم أو تعرفهم والذين يعملون في شركتنا يمكن في بعض الأحيان أن يكون لديهم نقائص أكثر من الأفراد الذين نلتقي بهم حتى الآن (مرشحو خارجيون).

تذكر ذلك دائماً عندما تحلل النقاط المؤيدة والنقاط المضادة للمرشحين المحتملين من داخل وخارج الشركة.

عندما تطلب موظفين لشغل منصب جديد لا تتس
المستخدمين الحاليين في دائرتك أو في دوائر أخرى في
منظمتك. المستخدمون الحاليون يحتمل أن يكونوا أكفاء ثقافياً
وعلى دراية بقيم وأساليب العمل في الشركة.

انتقاء ملخصات السير الذاتية

الرسالة والسير الذاتية التي يرسلها المرشح إلى شركتك هي المقابلة الأولى لذلك الشخص. محتويات هذه الوثائق لا بد أن تنقل لك الصفات التي تبحث عنها. لاحظ أن التقديم عن طريق الرسائل الإلكترونية ربما يكون أقل رسمية من السير الذاتية المرسلة تقليدياً أو مقدمة في شكل محدد خاص بوكالة توظيف على الخط الدولي (أون لاين).

عندما يكون عليك مراجعة أو دراسة عدد كبير من السير الذاتية، استخدم عملية من خطوتين لجعل مهمتك أكثر سهولة: في المرحلة الأولى قم بإلغاء السير الذاتية لأولئك المرشحين الذين من الواضح أنهم لا يحققون متطلبات الخبرة والثقافة التي وضحت سابقاً على أنها أساسية للقيام بالعمل. دقق في جوانب محددة من السير الذاتية مثل:

- دلائل على الإنجاز والنتائج، مثلاً التوجه الربحي، الاستقرار أو اتجاه سير المهنة.
- الزخم المستمر في سير المهنة.
- الهدف المعاشي المنسجم مع العمل المعروف.

- الرغبة في العمل الجاد.
 - التركيب والمظهر العام للسيرة بالرغم من أن هذا المعيار قد لا ينطبق على السير الذاتية المقدمة عن طريق استمارة الشبكة الدولية (أون لاين).
- في المرحلة الثانية، ادرس الفروقات الأكثر دقة بين المرشحين المؤهلين. مثلاً قد يكون أحد المرشحين لديه خبرة أكبر قليلاً أو ثقافة أكثر مطلوبة لهذا العمل من مرشح آخر.
- ثم قم بتحضير قائمة لأقوى المرشحين.

اقض أقل مقدار من وقتك في إلغاء المرشحين الأقل احتمالاً والمقدار الأكبر من وقتك اقضه في دراسة متأنية لأكثر المرشحين احتمالاً بالفوز بالمنصب.

- عند مراجعة السير الذاتية، كن متيقظاً لإشارات تحذير يمكن أن تدلّ على جوانب ضعف مثل:
- الوصف المطول للثقافة (ربما ليس الكثير من خبرة في العمل).
 - فجوات واضحة في الخلفية.

- الكثير من المعلومات الشخصية (ليس الكثير من الخبرة في العمل).
 - وصف للأعمال والمناصب فقط دون وصف النتائج أو الإنجازات.
 - أخطاء مطبعية وعرض ذي نوعية ضعيفة (دليل على الإهمال أو التعثر).
-

خطوات من أجل التوظيف:

- 1- حدد متطلبات العمل: التعريف الواضح لمتطلبات العمل سيساعدك على تحديد الأمور التي تصلح وتكون ملائمة ما بين المهارات الفردية والصفات الشخصية وحاجات العمل والمؤسسة.
- 2- أنشئ توصيفاً للعمل: توصيف العمل يسمح لك بشرح العمل لكل من المرشحين المحتملين وللمصادر التي يمكن أن تستخدمها لمساعدتك في تعرفه عليهم. تذكر أن هذا التوصيف هو فرصة لإعادة رسم العمل وليس مجرد فرصة لملء المنصب الحالي.

3- أعلن: أنت بحاجة إلى الإعلان عن العمل عبر ما يمكن من قنوات مناسبة لزيادة عدد مقدمي الطلبات المؤهلين في مجموعتك المرشحة للمنصب.

4- انتقاء (غربلة) السيرة الذاتية للمرشحين: عندما يكون لديك عدد كبير من السير الذاتية بحاجة للمطالعة والمراجعة، استخدم عملية من خطوتين لجعل مهمتك أكثر يسراً:

في المرحلة الأولى قم بإلغاء السير الذاتية للمرشحين الذين لا يحققون المتطلبات الأساسية للعمل. في المرحلة الثانية ادرس الفروقات الدقيقة بين المرشحين المؤهلين. ثم أنشئ قائمة بأقوى المرشحين. كن منتبهاً للمخاطر التي يمكن أن تدلّ على ضعف في السيرة الذاتية الملخصة.



الخطوة الثالثة مقابلة المرشحين



الخطوة الثالثة مقابلة المرشحين

مقابلة المرشحين للعمل هي الأساس في عملية الاستخدام ويوجد كثير من المديرين أن هذه الخطوة معقدة وفيها الكثير من التحدي. في الأقسام الآتية سنستطلع المبادئ الرئيسة للتعامل مع هذا التحدي:

فهم عملية المقابلة، اختيار مقاربة أو منحى المقابلة، الإعداد للمقابلة، إجراء المقابلة، المحافظة على السيطرة على المقابلة وطرح الأسئلة الصحيحة.

فهم عملية المقابلة

مقابلة التوظيف أو الاستخدام لها هدف رئيس واحد: تقديم فرصة لكل من المرشح للعمل ومجري المقابلة للحصول على المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ أفضل قرار ممكن. ولما كان الوقت الذي يُقضى في إجراء المقابلة مع أي مرشح هو وقت محدود فإن الطريقة المنظمة ستساعد على الاستفادة القصوى وتعطي معلومات أفضل وأكثر.

لمقابلة شخص لأجل منصب مهم، فقد تقوم بكل المراحل الآتية. وربما تكتفي باثنتين أو ثلاث مراحل لكل فرصة عمل.

1- أنشئ فريقاً لإجراء المقابلة. قبل أن تبدأ بمقابلة المرشحين، ربما عليك تكوين مجموعة أشخاص لإجراء المقابلة (فريق مقابلة) للمساعدة في العملية. فريق المقابلة لا بد أن يضم نخبة قليلة من أشخاص مطلعين على الوظيفة المنوطة بهذا العمل، والذين سيتفاعلون مع الشخص الذي سيتم استخدامه في النهاية والذي ربما يكون حاضراً في أثناء المقابلات الفعلية. وقد يتضمن الفريق ممثلين لدائرة الموارد البشرية، مديرين آخرين، نظراء، ودائرة التقارير. كل عضو فريق سيكون لديه خبرة مختلفة ومنظور لهذه العملية مما ينتج عنه نظرة أوسع تؤدي على الأغلب إلى قرار استخدام ناجح.

إذا قررت حضور أشخاص متعددين أثناء كل مقابلة عمل، ربما تحتاج إلى تكليف كل شخص بتغطية مجموعة محددة من الأسئلة تطرح على المرشح. بتلك الطريقة يكون لديك فرصة أفضل لضمان تغطية كل الموضوعات الهامة في أثناء كل مقابلة.

2- المقابلة عن طريق الهاتف للانتقاء. قد تجري أنت أو واحد من وكالة توظيف، أو فريق مقابلة أو دائرتك أو ممثلون عن مؤسستك مقابلة هاتفية. هدف هذه المقابلة هو التوثق من أن المرشح تتوافر فيه مواصفات العمل المذكورة. وهي فرصة جيدة للحصول على الانطباعات الأولية عن المرشح؛ هل المرشح أو المرشحة يتصل بك في الوقت المحدد؟ هل طريقة تواصله جيدة؟ هل هذا المرشح واثق متحمس وسليم؟

3- مقابلة أولية شخصية: حاول تضيق المجال إلى 4 حتى 7 مرشحين قبل إجراء مقابلة مبدئية. قد تستمر هذه المقابلة من 30 حتى 60 دقيقة. أما فيما يتعلق بالمناصب ذات المسؤوليات الأقل، فقد تكتشف كل شيء تحتاج معرفته عن المرشح في هذه المقابلة الشخصية الأولية. في حالات أخرى ستحتاج إلى رؤية الشخص ثانية.

4- المقابلة الثانية. كن انتقائياً جداً فيما يتعلق بأي من المرشحين الذين ستطلب مقابلتهم ثانية. في هذه المرحلة إذا لم يكن لديك فريق مقابلة يمكنك أن تطلب آخرين

لهم حصة في هذه العملية لمقابلة المرشح. وقد يشمل هذا الفريق نظراء محتملين أو مديرين آخرين. هذه المقابلة غالباً ما تظهر المزيد عن حقيقة الشخص.

5- المقابلة النهائية: نظم جدول مواعيد للمقابلة النهائية مع كل مرشح وفي أثناء تلك المقابلة تقوم بتقديم العمل أو إذا كان مناسباً يقوم مديرك بذلك. وقد ترغب أيضاً في أن يلتقي المرشحون بشخص من الذين يمثلون المؤسسة ليطلعوا بإيجاز على سياسات الشركة ومزاياها.

اختيار منحى المقابلة

قد تختلف الطريقة التي تستخدمها عند إجراء مقابلة تبعاً لنوعية المنصب الذي تحاول إشغاله وفقاً لمستوى راحتك في عملية المقابلة. والطريقتان أو المنحيان هما المقابلة المنسقة وغير المنسقة. في المقابلة المنسقة، تسأل جميع المرشحين نفس الأسئلة لكي تقارن الإجابات. هدف المقابلات المنسقة هو أن تكون منصفاً وموضوعياً مع ذلك هذه الطريقة قد لا تحصل منها على معلومات من المرشحين بقدر المقابلات التي تعتمد

على الطريقة غير المنسقة. المقابلات ذات التنسيق المسبق أكثر ملاءمة للمناصب التي لا تتطلب الكثير من التفكير المبدع أو الكثير من الأحكام.

المقابلات غير المنسقة هي مقابلات فردية لا تغطي بالضرورة الأسئلة نفسها لكل مرشح. قد تعرف المزيد عن كل مرشح، ولكن سيكون من الصعب مقارنة الردود.

هذا النوع من المقابلات مفيد عندما تريد شغل منصب فيه الكثير من اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتفاعل مع الآخرين. هذه الطريقة قد تفتح الباب أمام مجالات منتجة من الاستفسار لم تكن تتوقعها أنت أو زملاؤك.

في معظم الحالات قد تكون فكرة جيدة أن تسير في طريق وسط بين هذين الاتجاهين أو الأسلوبين في إجراء المقابلات. كن مرناً في خط أسئلتك. وتوثق من أن من تجري معهم المقابلات يستجيبون إلى مجموعة جوهرية من الأسئلة. وعند تحضيرك لهذه الأسئلة الأساسية قبلاً يمكنك أن تضمن أنت وفريق اتخاذ القرار من أن جميع النقاط الرئيسة قد تمت تغطيتها وأن جميع المرشحين يستجيبون لها.

التحضير للمقابلة

من المفيد لأجل تحضير مقابلة، إنشاء دليل أو مرشد. يساعدك هذا الدليل على أن تكون ثابتاً على مبدأ، مركزاً ومنصفاً في مقابلاتك. يساعدك الدليل أيضاً في المحافظة على التحكم في المقابلة، وتضمن أن تستخرج المعلومات التي تحتاج إليها من المرشح. يمكنك إنشاء مرشد أو دليل مقابلة عام لكل فرصة عمل، ثم تنشئ نسخاً مخصصة تحتوي على معلومات كل مرشح. يمكنك أن تستعمل في أثناء المقابلة الدليل المخصص لكل مرشح: كخريطة طريق ومكان لتدوين الملاحظات.

يحتوي دليل المقابلة على المعلومات الآتية:

- ملخص متطلبات العمل كما حددت خطوطها العريضة في توصيفك للعمل.
- إنجازات وخبرة المرشح ذات الصلة.
- أسئلة تطرحها لتحديد فيما إذا كان المرشح يمتلك الصفات التي تريدها. بعض الأسئلة لا بد أن يكون عاماً ويطرح على كل المرشحين، في حين الأسئلة الأخرى لا بد أن تكون مخصصة لكل مرشح.

يوضح الجدول «مثال على مرشد المقابلة» الأسئلة لاستقصاء معلومات محددة في السيرة الذاتية للمرشح. أسئلة حول المهنة ستشجع الشخص على التحدث عن مهنته أو السابق وما فعله واقعياً وعن الأشخاص الذين عمل معهم وهكذا... ولا بد أنك تريد معرفة الوقائع اليومية للمنصب السابق لهذا الشخص بما فيها التحديات التي واجهها وكيف تعامل مع هذه التحديات. مثال ذلك، ممن طلب المساعدة وبصدد أي نوع من التحديات؟ ستعرف من إجابات المرشح على مثل تلك الأسئلة الكثير عن كيفية تصرفه في الدور الجديد.

اسأل:	نموذج دليل مقابلة إذا ذكرت السيرة الذاتية:
«كيف تم قياس هذا النجاح: بالعوائد، التسويق، أو بمعايير أخرى؟ تحديداً ماذا كان دورك في جهود التطوير؟»	«تمكنت بنجاح من تطوير خط جديد لأدوات المطبخ»
«ماذا كانت طبيعة إسهامك؟ كيف ازدادت وحدات المبيعات: بمزيد من البيع أو بتخفيض الأسعار؟»	«عملت على نحو فاعل في التسويق والمبيعات لزيادة وحدة المبيعات السنوية بنسبة 25 طوال 12 شهراً»
«ما هي العمليات؟ ماذا تقصد بكلمة بدأت؟ لماذا قررت القيام بذلك؟ لماذا كانت تلك المبادرة مهمة؟»	«بدأت إعادة تنظيم لعمليات رئيسة في الإدارة (الدائرة)»

قبل البدء بتوزيع نسخ دليل المقابلة على فريق المقابلة، من الحكمة والحصافة دائماً أن تعمل على أن تراجع دائرة الموارد البشرية أو المستشار القانوني نسخ الدليل للتوثق من عدم تضمنها أي أسئلة قد لا يمكنك طرحها شرعياً أو قانونياً. (انظر القسم «طرح الأسئلة الصحيحة» لمزيد من المعلومات عن ذلك).

إضافة إلى ذلك تذكر أنك ستكون قادراً على جمع مزيد من المعلومات التي تحتاجها لاتخاذ قرار استخدام جيد، إذا كان لديك الوقت وتجشمت عناء التحضير بعناية لهذه المقابلات. وبالمقدار نفسه من الأهمية فإنك ستترك انطباعاً لدى المرشح إذا كنت منظماً وكفؤاً. وهذا من الأهمية بمكان، لأن المرشح يقابله أنت وشركتك أيضاً.

لتعزيز التحضير من أجل المقابلة:

- اقرأ رسالة المرشح وملخص السيرة.
- اكتشف أين المرشح في عملية المقابلة، ومع من أجرى سابقاً مقابلةً، وما هي المعلومات التي قدمها الشخص في المقابلات السابقة؟
- كن ملماً بواجبات العمل، قم بمراجعة الأسئلة مع مرشد المقابلة لديك.

- اعرف ما ينبغي أن تعرضه مؤسستك على المرشحين وما يبحث عنه المرشح، وذلك لكي ترقى بمؤسستك وتعزز فرصة العمل.
- كن عصرياً فيما يخص سمعة منظمتك.
- تدرب على إجراء المقابلة ومهاراتها عن طريق أخذ أدوار مع زميل.

إجراء المقابلة

يوجد ثلاث مراحل للمقابلة: الاستهلال أو البداية، متن المقابلة أو جزؤها الرئيس، والخاتمة. يجب أن تشكل بداية المقابلة 10% من الوقت المخصص لها. هدفك في أثناء هذه المرحلة هو أن يشعر المرشح بالراحة، ويبدأ في التوقعات حول تركيبة المقابلة.

هناك أشياء متعددة يمكنك القيام بها لضبط أسلوب وروح المقابلة عند الشروع بها. مثلاً:

- قم بتحية المرشح. لكي يكون المرشح في وضع مريح كن ودوداً ومرحياً. قدم نفسك. ابتسم تواصل معه بالعين وصافحه. أدخل في تحيتك اسم المرشح، وإذا لم تكن

متأكداً من كيفية لفظه، اسأل. كن على دراية بالدقائق الثقافية. مثلاً إذا انحنى المرشح قليلاً أثناء التحية، قم أنت بذلك أيضاً لتظهر الاحترام.

● اختر مكاناً هادئاً خاصاً لا يساعد على المقاطعات. فُعل البريد الصوتي أو أعد تحويل مكالماتك الهاتفية، لا تستقبل أي مكالمات أو زوار في أثناء المقابلة.

● توثق من أن المرشح مرتاح جسدياً. في مكان المقابلة، أرشد المرشح إلى المكان الذي يضع فيه معطفه ومكان جلوسه. قدم له مشروباً.

● عرف نفسك. اشرح دورك في المؤسسة وصلته بالمنصب الشاغر.

● اشرح تركيبة المقابلة أو بناءها. مثلاً يمكنك أن تقول: «سأطرح أسئلة تتعلق بخبرتك». إنني مهتم باكتشاف شيء عنك بوصفك شخصاً أو فرداً». «إننا مهتمون في معرفة فيما إذا كان يوجد تلاؤم بين اهتماماتك وقدراتك وبين مؤسستنا». «سيسرني أن أستمع إلى أسئلتك في نهاية المقابلة».

• أنشئ تواجلاً مع المرشح. توجد مقاربات (أساليب) عدة يمكنك استخدامها. مثلاً، اعترف ببعض الصعوبات أو الإحراج المتعلقة في كون المرء يجري مقابلة مثل مقابلة كثير من الأشخاص الجدد أو حصول تعب في نهاية اليوم. إذا كنت أول من يقابل المرشح، اسأل كيف كان انتقال المرشح أو فيما إذا وجد أي صعوبة في العثور على (المبنى) أظهر بعض الإطراء على بعض جوانب الخبرة المعروضة في سيرة المرشح. اعترف بأن لديك شيئاً مشتركاً معه مثل الدوام في نفس الكلية أو المشاركة في نفس الاهتمام.

متن المقابلة أو جزؤها الرئيس ينبغي أن يستغرق 80% من الوقت المخصص. في أثناء هذه المرحلة أنت تجمع المعلومات التي ستحتاجها لتقديم المرشح. أنت بحاجة إلى تقديم مؤهلات المرشح، مهاراته، معرفته، خبرته. ومقاربة كل ذلك بتوصيف العمل لديك. اتبع خطأ مباشراً من الأسئلة تستند إلى ملخص سيرة المرشح. تعرف نقاط التشابه وأنماط السلوك التي تتسجم مع مرشحك المثالي. إذا وجدت من المناسب اطلب نماذج أو عينات من أعمال، كتابات، ومراجع للاطلاع عليها بعد المقابلة.

قد يكون من الصعب أحياناً أن يكون المرشح محددًا فيما يتعلق بالإنجازات المدرجة في ملخص السيرة المقدم لك. اطلب مباشرة تفاصيل وابحث عن إجراءات ملموسة للنجاح. وتوثق من وضع الأسئلة التي أدرجتها في قائمة في أثناء إعداد دليل المقابلة.

مثلاً، إذا ذُكر في ملخص السيرة، «أديت الدور الرئيس في معرض من الدرجة الأولى»، اسأل «كيف تم قياس نجاح أدائك؟» «تحديداً ماذا كان دورك في تحقيق هذه التقديرات أو التصنيف؟» في أثناء الجزء الرئيس من المقابلة فإنك تقوم الصفات الشخصية للمرشح، مثل القيادة، أسلوب اتخاذ القرار وحل المشكلات، مهارات التواصل، مهارات العمل الجماعي، والحافز أو الباعث على العمل.

اطرح أسئلة سلوكية وتفصيلية وقائعية عن الخبرات السابقة والمواقف المفترضة. مثلاً، ماذا كان التحدي الأكبر الذي واجهته في عملك السابق، وكيف واجهته؟ ماذا كنت ستفعل إذا بدأت المبيعات في الانخفاض فجأة بعد ستة أشهر من بدئك العمل؟ ابحث عن فهم العمل، الحماسة، والرغبة في التعلم والملاءمة المحتملة لهذا المرشح في مؤسستك، وفي فريق عملك أو دائرتك.

وفي أثناء هذا الجزء من المقابلة فإنك تروّج أيضاً لمؤسستك، وذلك بشرح ما يميز ثقافة شركتك أو موقعها في الصناعة وتبيان فرص التطوير المحتملة (مثل المسار السريع قنوات العمل)، ويمكن للمرشح أن يعتبرها مهمة. ومع ذلك كن حريصاً على أن لا تعطي وعوداً لا تستطيع تحقيقها مثلاً لنفترض أنك بالغت في سرعة تطور العمل في شركتك، لتكسب توظيف شخص موهوب ذي قدرات عالية. حالما يبدأ ذلك الشخص العمل معك، ويكتشف الحقيقة: (إن التقدم في العمل يحدث أبطأ مما قلت)، فربما ينتقل هذا الشخص إلى شركة منافسة تقدم فرصاً أكثر إغراءً.

في أثناء الجزء الرئيس من المقابلة تأكد من أنك لا تميز مبكراً ضد مرشح بإساءة تفسير أحد تصرفاته. مثلاً، كثير من النساء يحتجن وقتاً أكثر من الرجال، لإظهار وعرض مواهبهن وخبراتهم في أثناء مقابلة العمل. إذا لم تعط المرشحة ذلك الوقت فقد تستنتج خطأ أنها ليست الشخص المناسب للعمل.

أساتذة الإدارة ديبيرا ميريسون وجويس فليتش كتبوا عن ذلك في مقالتهما بتاريخ نيسان 2002 المطاوعة التجارية لهارفارد والمعنونة: «بيان متواضع لتحطيم السقف الزجاجي»:

تقدم إحدى شركات الاستثمار الرئيسة مثالاً آخر على طريقة نمو التمييز الجنسي غير المرئي، وحتى غير المقصود في الشركات الحديثة. أرادت الشركة بإخلاص زيادة عدد النساء اللواتي كانت توظفهن من كليات التجارة. وقدمت الشركة حجتها بأنها ستكون قادرة على توظيف مزيد من النساء إذا تعرفت مزيداً منهن، لذلك فقد زادت من عدد النساء اللواتي أجريت معهن مقابلات في أثناء زيارات التوظيف لمبنى كلية التجارة. هذا التغيير لم يكن له أثر. لماذا؟ لأن الدقائق الثلاثين المخصصة لكل مقابلة، وهو الإجراء الاعتيادي في معظم كليات التجارة لم تكن كافية لمديرين في منتصف العمر من الذكور، والذين كانوا يجرون معظم المقابلات من أن يتصلوا بشكل كافٍ مع المرشحات من الشابات، وأن يتجاوزوا في نظرتهم القدرات التقنية المباشرة وذات الصلة لأولئك الشابات. لذلك اعتبرت معظم النساء غير مؤهلات للاشتراك في المسابقة. ولم يكن لديهن الوقت الكافي لإحداث الانطباع الجيد لدى من يجري المقابلة.

ختم المقابلة: لا بد أن تشغل 10% من الوقت المخصص بكامله. في أثناء هذه المرحلة تجيب على الأسئلة المتبقية التي لدى المرشح، وتشرح الخطوات الآتية في عملية الاستخدام، وتشكر المرشح على قدومه. الجدول «اختتام المقابلة» يضع الخطوط الرئيسة لما

تستتبعه الخاتمة. قد يسأل بعض المرشحين عن الراتب أو المزايا في هذه المرحلة. تعالج دائرة الموارد البشرية في بعض المؤسسات هذه المسائل. على كل حال قد تحتاج إلى مواجهتها بنفسك.

إتمام المقابلة بنجاح ماذا تفعل:	ماذا تقول:
اسأل المرشح إذا كان لديه شيء يضيفه.	«هل يوجد أي شيء أردت أخباري به ولم أعطك فرصة.»
اسأل المرشح إذا كان لديه أي أسئلة أو إذا كان هناك أي شيء آخر غير واضح أو لم تتم تغطية.	«أرى أن وقتنا قد انتهى تقريباً. قبل أن نختم، هل هناك سؤال أو سؤالان ربما أستطيع أن أجيب عنهما لأجلك؟»
اشرح كيف ومتى سيعلم المرشح عن القرار أو المقابلات اللاحقة.	«سنراجع جميع المعلومات ونكون على اتصال معك حتى تاريخ (التاريخ).»
أعط المرشح بطاقة عملك اطلب منه أو منها الاتصال بك إذا كان هناك مزيد من الأسئلة.	«إليك بطاقتي الرجاء أن تتصل بي إذا كان لديك أي أسئلة أخرى.»
روح لمؤسستك تذكر أن توجه اهتمامك إلى المظاهر التي تروق للمرشح في مؤسستك.	«أمل أن تدرس بعناية مؤسستنا ونحن كرواد في هذا الميدان لدينا الكثير من المشروعات الرائعة في خط الأنابيب والكثير منها في المستقبل.»
اشكر المرشح. صافحه وتواصل معه بالنظر رافق المرشح إلى الباب أو إلى وجهته الثانية.	«شكراً على وقتك وعلى مساعدتنا في معرفة المزيد عن خبرتك. أعتقد أنك ستقابل السيد شان دعني أرافقك إلى مكتبة.»

إذا لم تكن لديك المعلومات كن مستعداً لأن تخبر المرشح أنك ستزوده بهذه المعلومات عندما تتوافر لديك.

الأمر لا يتعلق بك [المدير] إن الأمر يتعلق بفريقك ونجاحه. واحد من أهم المهارات هي التوظيف أو الاستخدام.

-آرت دي جيس

المحافظة على التحكم في المقابلة

الهدف من مقابلة العمل هو حصولك على أكثر ما تستطيع من المعلومات عن المرشح. لذلك أنت بحاجة إلى إبقاء التركيز في المحادثة وتشجيع المرشح على الحديث وتدوين الملاحظات لكي تتذكر معلومات تهتمك عن الشخص.

إن المفتاح للمحافظة على السيطرة هو أن تسأل معظم الأسئلة وتقوم بالإصغاء. عليك بالإصغاء 80% من الوقت. يمكن للممارسات الآتية أن تساعدك:

- اتبع خطوطاً منطقية في الاستعلام، وعد إليها إذا سأل المرشح سؤالاً.
- تجنب أن يقوم المرشح بطرح أسئلة حتى نهاية المقابلة.

- إذا خرج المرشح عن المسار في إجابته عن سؤال ما، عد به بلطف إلى موضوع المقابلة أو السؤال. استخدم عبارات مثل، «كنت بصدد القول... أو أخبرني المزيد عن...» أصغ بنشاط وركز على ما يقوله الشخص وامتنع عن الحكم.
- لخص على نحو منظم ما تسمعه لتثبيت ما قيل، ولكي تنتقل بين الموضوعات وللحد من تعليقات مرشح كثير الكلام. مثال على ذلك التلخيص يكون: «هل تقول: إنه كانت هناك مدة ستة أشهر عندما كنت تشرف على عشرين شخصاً في دائرتين مختلفتين؟ لا بد وأن ذلك كان صعباً. كيف حافظت على النظام وبقيت مشرفاً على ما كان يحدث؟»
- كلما شجعت المرشح على أن يتحدث أكثر كانت صورته أكثر دقة. يمكنك استخدام أساليب الإصغاء الفاعل الآتية:
- ابتمس، أومئ برأسك، واترك لحظات توقف قبل القفز إلى تعليق أو سؤال آخر.
- اطرح أسئلة متابعة تؤدي إلى أمثلة عن معلومات أساسية أكثر توسعاً ودقة حول المرشح.
- استخدم رد المرشح في أسئلة المتابعة.

• استخدم الأسئلة المفتوحة غير المقيدة، والتي تتضمن عبارات مثل: كيف، لماذا، هل يمكنك أن تصف، أخبرني عن ... وهكذا.

معلومة: في أثناء مقابلة المرشحين اتبع قاعدة 20/80 أي 80% للجزء الأساسي من المقابلة والباقي بين البداية والخاتمة. اجعل المرشح يقوم بـ 80 في المئة من الحديث. الشخص الذي يطرح الأسئلة ويصفي هو الذي يسيطر على المقابلة.

حاول مراقبة ردود أفعالك. تجنب رد الفعل السلبي لما يتطلب من الشخص موضوع المقابلة أن يقوله، وإلا فلن يجيب المرشح بنفس الصراحة عن أسئلتك في المستقبل. اعرف تحاملاتك وحاول السيطرة على تأثيرها. قد يتغير رد فعلك الأولي عندما تمضي المقابلة قدماً. بعض الناس يكون لديك انطباع عظيم عنهم في الدقائق القليلة الأولى، ومع هذا تصبح أقل تأثراً بعد مواصلتهم الحديث. بعض الناس مزاجهم عصبي أو بطيئون في التفاعل ونقاط قوتهم تأخذ وقتاً أطول لكي تظهر.

معلومة: أثناء المقابلات لا تعول على الانطباعات الأولى. ربما تفقد الفرصة لمعرفة الشخص على حقيقته.

تساعدك الملاحظات على تذكر حقائق مهمة عن المرشح. دون ملاحظات ولكن لا تكن فضولياً، أخبر المرشح علناً أنك ستقوم بتدوين ملاحظات. تذكر أن ملاحظاتك ستكون جزءاً من ملف المستخدم. تجنب تسجيل أي شيء يمكن أن يفسر على أنه مناف لقوانين فرص الاستخدام المتساوية، كالإشارة إلى العرق مثلاً. خذ وقتاً بين المقابلات لتسجيل أي ملاحظات إضافية وهي لا تزال حية في ذهنك.

«إذا حصلت على دعم فريقك وكان لديك خط رؤية واضح بالنسبة لما سيقوم به المستخدم الجديد، فإن الاحتمالات ستكون أفضل بكثير في أن تجذب عظيماً إلى فريقك»
-آرت دي جيس-

توجيه الأسئلة الصحيحة

تدور مقابلة العمل كلها حول طرح أسئلة فاعلة تجعل مرشحك يتحدث بحرية عن نفسه أو نفسها. السؤال الفاعل يفي بالمعايير الآتية:

- له هدف ينتج معلومات عن مؤهلات الشخص، يفتح المجال للتواصل، مرتبط بالعمل.

• ليس موصولاً، بمعنى لا يدفع الشخص إلى أن يقول ما تحب أنت أن تسمعه منه أو منها.

مثال على سؤال موصل يمكن أن يكون، «هل تقول إنه لديك الدافع المطلوب لهذا العمل؟» ونسخة أخرى لهذا السؤال لا توصل إلى الجواب يمكن أن تكون «ما الذي يثير اهتمامك في هذا العمل أكثر من أي شيء آخر؟»

• ليس مُهدداً؛ أي لا يضع الشخص في موقف الدفاع. مثال على السؤال المهدد قد يكون، «لماذا تركت مشكلات التصنيع هذه تتراكم؟» ونسخة مماثلة غير مهددة تكون، «ما الذي أدى إلى زيادة مشكلات التصنيع التي وصفتها؟»

تنعكس الأسئلة الفاعلة إيجابياً عليك وتدل على اهتمامك. وسيدرك المرشح أن وضع أسئلة متعلقة أخذ منك وقتاً، إضافة إلى ذلك، يحتمل أن تستخرج المعلومات التي تحتاجها لتقويم فاعل لمرشح العمل لديك، إذا نوعت في أنماط الأسئلة التي تستخدمها في أثناء المقابلة.

الجدول «قائمة بأنواع الأسئلة» يدرج أنواع الأسئلة التي يمكن أن تضعها.

الخطوة الثالثة: مقابلة المرشحين

مثال	قائمة بنماذج الأسئلة	نموذج السؤال
متى كنت عضواً في الفريق؟ هل تستطيع أن تصف كيف كان الأمر؟	السؤال المطلق أو المفتوح غير المحدد يبدأ ب: ماذا، لماذا، متى أو أين. وهي تستدعي إجابة طويلة تشجع المرشح على أن يقوم بمعظم الحديث.	
هل لديك أي خبرة عمل في فريق؟	الأسئلة المحددة المغلقة تبدأ ب: هل، هل لك. ويجب عن هذه الأسئلة بـ نعم أو لا. ويجب الاقتصاد أو الإقلال في استخدامهما لأنهما لا يشجعان المرشح على الكلام.	
لماذا في اعتقادك تم اختيارك لترأس فريق المهمة هذه؟	أسئلة الإطراء الذاتي تتطلب من المرشح أن يهتم بمهاراته التواصلية. وهي تسمح للمرشح أكثر مما تسمح لك بتفسير الحقائق.	
أخبرني عن إسهام قمت بها في جهد جماعي.	أسئلة الإنجاز تقدم الدليل على صفات المرشح السلوكية المصرح بها. وهي تساعدك على معرفة لماذا وكيف تم تحقيق شيء ما. وهي تكشف أيضاً عن مستوى مشاركة المرشح في الإنجاز.	
أخبرني عن تجربتك وأنت مدير مشروع في مجموعة الألياف البصرية.	الأسئلة الشاملة تحث المرشح على التفكير بموضوع كبير، حيث يختار جواباً وينظم أفكاره.	
كيف تقارن العمل مع مجموعة الألياف البصرية بالعمل مع مجموعة البويمارات (اللدائن)؟	أسئلة المقارنة تكشف عن قدرات المرشح التحليلية والتعليلية (الاستنتاجية).	

في معظم الحالات، ستحتاج إلى سؤال المرشح عن آخر عمل قام به، خبرته، مهاراته، أسلوب عمله، طموحاته في العمل وثقافته. الجدول «أسئلة حول موضوعات محددة يقدم عينات من الأسئلة عن كل موضوع.

أسئلة حول مواضيع محددة	
مجال الموضوع	عينات من الأسئلة
تقديم مقدمة	كيف سمعت عن فرصة العمل هذه؟ ما الذي جذبك إلى هذه المؤسسة؟
آخر عمل	- صف يوم عمل نموذجي في منصبك الحالي / الأخير - ما الذي تجده الأكثر إرضاءً / إحباطاً في هذا العمل؟ - ما هو الجانب الأكثر تحدياً في منصبك؟
خبرة العمل	- ما هو أكثر شيء تعلمته من عملك؟ وكيف أسهم ذلك في نضجك؟ - كيف هيأتك خبرتك في العمل لهذه المسؤولية أو العمل الجديد؟ - صف واحداً أو اثنين من أعظم إنجازاتك وأكبر خيبات الأمل؟ - ماذا كان أهم تحدٍ تعاملت معه؟ وكيف تدرت الأمر؟
المهارات	- ما هي أعظم نقاط قوتك التي ستفيد مؤسستنا؟ - صف وقتاً عملت فيه لتلبية احتياجات زبون؟ - أخبرني عن حادثة كان عليك أن تقدم فيها موقفاً لحل مشكلة. - ماذا كان الموقف وما هي الإجراءات التي اتخذتها؟

الخطوة الثالثة: مقابلة المرشحين

الأسلوب	. في أعمالك السابقة كيف كنت تفضل أن تتم مراقبتك أو الإشراف على عملك؟
	. ما نوع المؤسسة التي تفضل أن تعمل لحسابها؟
	. ما نوع الأشخاص الذين تحب العمل معهم؟
طموحات العمل	. كيف يتلاءم هذا العمل مع خطط العمل الكلية لديك؟
	. أين ترى نفسك بعد ثلاث سنوات من الآن؟
	. إذا حصلت على هذا العمل، في أي المجالات تحب أن تتلقى تدريباً إضافياً؟
الثقافة	. ما هي الدورات التي هيأتك لهذا المنصب؟
	. ما الذي جعلك تهتم في هذا المجال ومنهاج دراستك؟

ويمكن أيضاً اعتماداً على متطلبات المنصب، أن تطرح أسئلة تساعدك في معرفة المزيد عن الصفات الشخصية للمرشح، مثل: التكيف، الفاعلية في الجماعة، السيطرة على النفس أو الثقة المهنية. وستحتاج أثناء مقابلة العمل، أن تتجنب طرح الأسئلة غير القانونية.

في الولايات المتحدة الموضوعات التي ليست قانونية لمناقشتها في مقابلة تتضمن:

• العمر،

- الديانة،
- العنصر (السلالة)،
- المواطنة، المواصفات الجسدية،
- الأصل القومي،
- الحالة العائلية،
- الأطفال،
- الاعتقادات،
- تدابير الحياة اليومية،
- مكان الإقامة فيما إذا كان الشخص يمتلك أو يستأجر منزله،
- المطالبات السابقة بالأجر،
- الأمراض الجسدية والعجز،
- وعداً محدداً بتوقعات الراتب.

قانون الولايات المتحدة الفدرالي وقانون الولاية والقوانين المحلية والأنظمة واضحة فيما يتعلق بالأسئلة غير القانونية. إذا لم تكن مطلعاً على هذه القوانين والأنظمة، استشر المختص في الموارد البشرية لديك أو المستشار القانوني. وحتى إن لم تتمكن

الخطوة الثالثة: مقابلة المرشحين

من طرح أسئلة معينة قانونياً في أثناء مقابلة، ما زال يمكنك الحصول على المعلومات التي تحتاجها (مثلاً هل سيتمكن المستخدم الجديد من السفر حسب الحاجة في العمل؟) إذا وضعت السؤال بأسلوب قانوني. الجدول «الحصول على المعلومات التي تحتاج» يوضح الأمثلة.

الحصول على المعلومات التي تحتاج		
إذا احتجت أن تعرف...	لا تسأل...	اسأل...
فيما إذا كان المرشح مؤملاً للعمل في الولايات المتحدة	هل أنت مواطن في الولايات المتحدة؟	إذا استخدمت هل تستطيع أن تثبت أهليتك للعمل في الولايات المتحدة؟
فيما إذا كان باستطاعة الشخص السفر والعمل ساعات طويلة بحسب حاجة العمل؟	هل لديك أطفال بحاجة إلى الرعاية اليومية؟ أو ما هي ديانتك؟	هذا المنصب يتطلب سفرًا وعملاً أحياناً في المساء. هل في استطاعتك تلبية هذه الأمور؟ أو هذا العمل يتطلب أن تعمل في أيام العطل. هل ستكون قادراً على الإيفاء بهذه المتطلبات؟
إذا كان الشخص موضوع المقابلة يمكنه القيام بالمهام الجسدية المطلوبة لهذا العمل	هل لديك أي مسائل مرتبطة بالصحة تمنعك من القيام بهذا العمل؟	هذا العمل يتطلب أن ترفع 50 باونداً. هل أنت قادر على تلبية هذا الأمر؟

استخدام الموظف

إذا كان المرشح في
العمر القانوني

كم عمرك؟

إذا تم توظيفك هل يمكنك
إثبات أنك في الثامنة عشر
من العمر؟

