

## العثور على مواهب عبر الإنترنت

باتريشيا ناكاشي

هناك قول مأثور: الأشخاص هم أهم أصول شركتنا. هناك حقيقة قديمة: إنهم الأصول الأكثر أهمية مادمننا لم نضطر لخفض التكاليف، وعندما سنسرح على مريض 10% أو 20% من قوتنا العاملة. هناك حقيقة جديدة: آه، ربما كنا نخفض عدد موظفينا أكثر من اللازم - يا للهول! سوق العمل صعبة جداً، وإذا كنا جادين بشأن إستراتيجية النمو هذه، ينبغي أن نعثر على بعض الأشخاص الأذكياء والموهوبين، وربما من الخارج. لا عجب أن توظيف أشخاص أفضل على نحو أسرع وكلفة أقل عبر الإنترنت قد بدأ ينتشر في عالم الشركات.

تختبر آلاف الشركات التوظيف الإلكتروني، وكانت بعضها قد دمجته كاملاً في إستراتيجيتها للموارد البشرية. تعرض غود غايز! Good Guys!، وهي شركة إلكترونيات تبيع بالتجزئة تتخذ من سان فرانسيسكو مقراً لها، كل الوظائف الشاغرة لديها على الإنترنت وتعثّر الآن على أكثر من ثلث عمالها الجدد عبر تلك الوسيلة. كانت غود

غايزلا وشركات رائدة أخرى قد اكتشفت شيئاً مهماً: يتصفح عدد كبير من طالبي العمل الإنترنت، ويبحثون عن فرص - حددت دراسة قامت بها شركة التوظيف دريك بيم مورين Drake Beam Morin نسبة هؤلاء أنها 19 من كل طالبي العمل - وليس مفاجئاً نظراً لطبيعة مستخدمي الإنترنت أن يكون طالبو العمل هؤلاء يتمتعون بكفاءات عالية.

يوافق العاملون في مجال التوظيف الإلكتروني على أن الإنترنت أكثر فائدة في العثور على نوعين من مرشحي العمل: الطلاب الجامعيون لوظائف سهلة وموسمية؛ والمهنيين، خاصة أولئك الذين يتمتعون بمهارات يصعب العثور عليها. لكن تنوع فرص العمل التي يتم عرضها على الإنترنت يتسع بسرعة. على مونستر بورد Monster Board. وهي واحدة من أكبر شركات خدمات التوظيف التجاري، كانت فرص العمل غير التقنية، بما فيها تلك التي تتعلق بالخدمة الصحية، والمالية، والمبيعات، والتسويق، قد ارتفعت من 10% إلى 45% من كل العروض في أثناء السنوات الثلاث الماضية. كان نطاق الرواتب لفرص العمل المعروضة قد اتسع على نحو كبير، ويبدأ من 25.000 دولار سنوياً لأعمال إدارية سهلة إلى ما يقرب من ستة أرقام لمديرين محوريين ومهندسين يتمتعون بالخبرة.

بالمختصر، قد يكون انخراط الشركات بفاعلية في التوظيف الإلكتروني خطوة على طريق تحقيق أفضلية متميزة في المعركة العالمية على رأس المال الفكري. إذا لم تكن شركتك قد بدأت بعد تصفح الإنترنت للحصول على الفريق الذي تحتاج إليه، فقد حان الوقت لتبدأ بذلك. إليك الكيفية:

## استفد إلى أقصى حدٍ ممكن من موقع شركتك الإلكتروني

هذه الأيام، المواقع الإلكترونية للشركات كثيرة جداً، لكن بعضاً منها فقط هو الذي يتم الاستفادة منه إلى أقصى حدٍ ممكن. في التوظيف، لا ينبغي استخدام موقع شركتك الإلكتروني لعرض فرص العمل فقط، وإنما لتسويق الشركة لموظفين محتملين وقبول طلبات العمل. بنى إيرك لين، مدير سليكون غرافيكس Silicon Graphics لخدمات التوظيف العالمية، قسم فرص العمل في موقع شركته الإلكتروني مع الأخذ في الحسبان خمسة عناصر تصميم: النصوص (ما الذي يسعى الموقع إلى تحقيقه)، والمحتوى، وسهولة التصفح، والوظائف (ما الأدوات المقدمة للمستخدم)، والجذب (طرق جذب المستخدمين إلى الموقع). إن العنصرين الأخيرين هما اللذان يميزان حقاً موقعاً إلكترونياً.

فيما يتعلق بالوظائف، يعرض موقع سليكون غرافيكس الإلكتروني ([www.sgi.com](http://www.sgi.com)) أداة مفيدة تدعى «بناء السيرة الذاتية» لتسهيل عملية تقديم طلبات العمل. تسمح الأداة للمرشحين بتقديم سيرهم الذاتية، إما بملء نموذج إلكتروني أو نسخ ملف سيرة ذاتية إلكتروني جاهز في النموذج نفسه. يتم إرسال تلك السير الذاتية عبر البريد الإلكتروني إلى مسؤولين عن التوظيف في سليكون غرافيكس إذا كانت توافق المؤهلات المطلوبة لفرص عمل متوافرة. يتم تخزينها أيضاً في قاعدة بيانات لسنتين (أو مدة أطول لوظائف تقنية معينة) بحيث يمكن أخذها في الحسبان عند ظهور فرص عمل في المستقبل. ميزة

إضافية لطالب العمل: يمكن إرسال السيرة الذاتية الإلكترونية أيضاً إلى شركات أخرى.

إن بناء موقع توظيف إلكتروني، يستطيع المستخدمون «تصفحه» والعثور بسهولة على الفرص التي يبحثون عنها، فنُّ أكثر من كونه علماء. يقول لين: «ينبغي أن نضيف قيمة إلى التفاعلات وأن يكون الأثر المترتب جيداً». مثلاً، لا يقدم قسم «رابط الكلية» على موقع سليكون غرافيكس الأسئلة التي تواجه مرشحاً في مقابلة للعمل في الشركة فقط، وإنما أسئلة يمكن أن تُطرح عليه في مقابلات في مايكروسوفت وإنتل، إضافة إلى إجابات محتملة. يمكن أن يضيف طلاب إلى الموقع أسئلة تم طرحها عليهم في مقابلات عمل. تسمح أداة تعديل-تكلفة-المعيشة للطلاب بمقارنة القوة الشرائية للرواتب في مدن مختلفة.

إذاً، إلى أي حد موقع سليكون غرافيكس مفيد؟ إنه مثير للانتباه في واقع الأمر نظراً للنجاح الذي يحققه. تقول الشركة: إنها تعثر الآن على 20% إلى 30% من الموظفين الجدد عبر الإنترنت، ارتفاعاً من 5% فقط قبل سنة.

### جرب خدمات مواقع توفير فرص العمل

إذا كانت تكلفة بناء موقع إلكتروني متطور كبيرة، أو كنت ببساطة تريد توسيع إمكانية وصولك لأشخاص قد لا يزورون موقعك عادة، فألق نظرة على بعض مواقع توفير فرص العمل على الإنترنت. يهيمن

بعض مقدّمي الخدمة، مثل كارير-موزاييك (www.careermosaic.com) ومونستر (www.monster.com)، على الصناعة. لكن هناك بالفعل مئات المواقع الأخرى، تقدم خدمات متميزة ومحدودة مثل coolworks.com (يفسّر الاسم كل شيء) أو showbizjobs.com (وظائف ممتعة، مثلاً، على متن قوارب نزهة أو منتجعات) وتقصيالات إلكترونية لوظائف معروضة في إصدارات تجارية وأكاديمية.

### تجد بعض الشركات الآن

ثلاث موظفيها الجدد على الإنترنت.

تكلفة استخدام خدمة عرض فرص عمل على الإنترنت معقولة. عموماً، يحصل مزودو تلك الخدمة من الشركات على أموال لقاء عرض فرص عمل على مواقعها، لكنها تسمح للمستخدمين بتصفحها مجاناً. لكن في حين قد يكلف إعلان مطبوع مئات الدولارات لعرضه في عطلة نهاية أسبوع واحدة في إحدى الصحف، لا تطلب كارير-موزاييك سوى 150 دولاراً فقط لعرض فرصة عمل على موقعها طوال 30 يوماً. وكلما كان عدد فرص العمل التي تعرضها أكبر، كانت الأسعار أفضل. مثلاً، إذا عرضت أكثر من 1000 وظيفة مع كارير-موزاييك، فسيكون السعر 8 دولارات لكل وظيفة. تقول تيريزا تولى، مديرة التوظيف والفريق الإداري في غود غايزا: إنها تتلقى ما معدله 50 إلى 60 اتصالاً لكل فرصة عمل تعرضها على موقعها الإلكتروني. حتى مع معدلات استجابة أقل بكثير من تلك، تبقى تكلفة الإعلان عن وظيفة واحدة على الإنترنت أقل من وسائل إعلان أخرى.

من مزوّد الخدمة الكبار، يمكن للشركات أن تشتري عدداً من الخدمات غير عرض فرص العمل فقط. تتضمن تلك الخدمات عرض معلومات عن صاحب العمل على الموقع الإلكتروني، التي يمكن أن تصبح بديلاً عن موقع الشركة الإلكتروني (50% فقط من عملاء كارير-موزايك لديهم روابط إلى مواقعهم الإلكترونية)، رايات إعلانية على الصفحة الرئيسية للموقع، «منازل مفتوحة» (حُزم خدمات تتضمن رايات إعلانية، معلومات عن الشركة، وفرص عمل)، وربط مع قواعد بيانات السير الذاتية لدى مزوّد الخدمة.

إذا كان من تسعى لتوظيفهم طلاباً جامعيين، ينبغي أن تتفقد جوبتراك ([www.jobtrak.com](http://www.jobtrak.com))، وهو موقع يعرض فرص عمل للطلاب والخريجين الجدد من أكثر من 500 كلية في البلاد. لعرض فرص عمل، يدفع أصحاب العمل رسماً تتقاسمه جوبتراك والكليات. يمتلك أصحاب العمل خيار توجيه الفرص الموجودة لديهم نحو مجموعة محددة من الكليات مثل تلك الموجودة في شرقي الولايات المتحدة. يحصل الطلاب والخريجون الجدد على كلمات سر لرؤية فرص العمل المتوافرة التي تتناسب ودراساتهم.

لا ينبغي أن تكون شركتك متطورة تقنياً للغاية أو حتى لديها ارتباط بالإنترنت لتستفيد من تلك الخدمات. كانت شركة ولف دينابولي Wolff Dinapoli، صاحبة امتياز فنادق هلتون Hilton في جنوبي كاليفورنيا، قد استخدمت جوبتراك للملء 20 شاغراً لوظيفة أمينة سر مدير، معظمهن خريجات معاهد متخصصة. أرسلت الشركة فرص العمل المتوافرة

لديها إلى جوبتراك وتلقت الطلبات عبر الفاكس. تقول كيث ولف، مدير عام ولف دينابولي: «لم نوقع عقداً مع جوبتراك؛ لأنها موقع إلكتروني. كانت تشبه شخصاً يمكن أن يساعدنا في التوظيف: خريجات جامعات يمتلكن مهارات في استخدام الحاسوب».

حدّد مواقع عرض فرص العمل التي تناسب احتياجاتك بأفضل ما يمكن، وقومها استناداً إلى معايير التصميم الخمسة نفسها التي استخدمها لين لبناء موقع سليكون غرافيكس الإلكتروني. من الصعب مقارنة أحجام ونسب الإقبال على مواقع مختلفة؛ لأنها تستخدم أساساً مقاييس مختلفة. لكن اطرح أسئلة عن الإعلانات التي تستخدمها لجذب مستخدمين إلى مواقعها، عدد الفرص التي تعرضها، والمدة التي تبقى بها فرص العمل معروضة على الموقع. مثلاً، لجذب مستخدمين، تعرض مونستر رايات إعلانية على محرركات البحث الرئيسة، تبث إعلانات إذاعية، وقد بدأت استخدام إعلانات طريقية. ترفض تيلينغلي Tellingly، وهي صحيفة كبرى تستفيد من إعلانات فرص العمل، عرض إعلانات عن مواقع تلك الخدمات.

### استكشف مقاربات غير تقليدية

#### للتوظيف عبر الإنترنت

بالنسبة لاحتياجات توظيف خاصة أو أعمال تتطلب مهارات تخصصية، جرّب بعض المقاربات المبتكرة للتوظيف الإلكتروني. مثلاً، يمكنك تصفّح يوزنت Usenet - مجموعة من لوحات الإعلانات الإلكترونية، التي يُشار إليها غالباً بالطرق الخلفية للإنترنت - لتحديد

منتديات على علاقة بالخبرة المحددة التي تسعى للحصول عليها. قد يكون المشاركون في النقاش مرشحين محتملين أو ربما يزودونك بإرشادات جيدة. يقول لين من سليكون غرافيكس: «قد لا نوظف سوى 5% فقط من موظفينا الجدد بهذه الطريقة، لكن دقتنا عالية جداً». على أي حال، تحقق من الحفاظ على آداب الفضاء الإلكتروني: للتخفيف من التطفل التجاري على منتديات الشبكة المفتوحة، لا تستخدم هذه المقاربة إلا على نحو انتقائي.

يمكنك أيضاً عرض فرص عمل أو إنشاء روابط مع مواقع إلكترونية أخرى تشهد زيارات مكثفة، خاصة من قبل المهنيين الذين ترغب في توظيفهم. مثلاً، لتوظيف عامل تخزين مؤقت في عيد الميلاد، أنشأت غود غايز! رابطاً مع موقع إلكتروني شهير لمحطة تلفاز محلية، كرون KRON.

### ترفض تيلينغلي Tellingly، الصحيفة نشر

إعلانات عن مواقع عرض فرص العمل الإلكترونية.

يمكن أن تبحث عبر بعض مصارف السير الذاتية على الإنترنت، بما فيها تلك التي تديرها مواقع عرض فرص العمل التجارية. كانت مونستر قد طوّرت محرك بحث لأصحاب العمل يدعى «كرويتز» Cruiter يفتش باستمرار في مصرفها للسير الذاتية عن مرشحين يتمتعون بالمؤهلات المطلوبة لأعمال مختلفة.

حتى الآن، لا تملأ معظم الشركات شواغر القيادة العليا باللجوء إلى الإنترنت. يورد جون كارتر، شريك في شركة البحث عن مديرين

إيغون زيندر Egon Zehnder، ثلاثة أسباب. أولاً، لا ترغب الشركات غالباً في نشر إعلان تقول فيها: إنها تبحث عن مرشح لملء منصب مهم شاغر. ثانياً، الأشخاص الذين يمكن أن يشغلوا مناصب قيادية يكونون عادة ناجحين جداً، وليسوا طالبي عمل إيجابيين. أخيراً، يرغب هؤلاء الأفراد في أن يتم توظيفهم بطريقة شخصية، وليس عبر حاسوب.

بالرغم من ذلك، حتى فيما يتعلق بوظائف الإدارة العليا، يمكن للإنترنت أن يسهّل ويسرّع عملية التوظيف. على نحو أساسي، يمكن إرسال السير الذاتية والمراسلات إلكترونياً. لكن إضافة إلى ذلك، تستطيع شركات البحث أن تحدّد بسرعة الشركات التي يمكن أن تقدم مصدراً محتملاً للمرشحين، وبالعكس يمكن للمرشحين إجراء بحث سريع عن أصحاب العمل المحتملين. يصف جون كارتر سيناريو شائعاً: «في اللحظة التي أذكر فيها اسم عملي لمرشح محتمل، يحصل على معلومات عن الشركة قبل أن أنهي كلامي. يمكنه بسرعة أن يقوم الشركة ويقول لي إن كان مهتماً أم لا». بعد أن أصبح الحصول على معلومات وفيرة أمراً أكثر سهولة، أضحي المرشحون أيضاً أكثر استعداداً للمقابلات.

ما الذي يحمله المستقبل للتوظيف الإلكتروني؟ سيستمر في النمو على نحو كبير، يجذب المزيد من الشركات، ويلبي طيفاً أوسع من احتياجات التوظيف. تتوقع فوريستر للأبحاث أن تتضاعف عوائد التوظيف الإلكتروني من 4 ملايين دولار في 1996 إلى 8 ملايين دولار في 1997، ثم تقفز إلى ما يقرب من 52 مليون دولار في 1998. توقع التقدم

على جبهات عدّة: محركات بحث أكثر تطوراً للتوفيق بين السير الذاتية والمؤهلات المطلوبة للعمل، واستخدام الإنترنت لغربلة المقابلات، وصفحات إلكترونية شخصية.

كما كانت قد فعلت مع أسواق أخرى، ستطوّر الإنترنت على نحو أساسي فاعلية أسواق العمل. لكن مثلما لم يؤدّ تزايد استخدام أجهزة الفاكس إلى نهاية البريد العادي، لن يحل التوظيف الإلكتروني محل الإعلانات المطبوعة ومحركات البحث. بدلاً من ذلك، ستعتمد الشركات الذكية على نحو متزايد مقارنة انتقائية هادفة للتوظيف، وتستخدم كل وسيلة ممكنة لتحقيق أهدافها.

## المسهمون

- مايكل هاترسلي يكتب لمجلة هارفارد مانجمنت أبدويت  
.Management Update
- ميليسا رافوني رئيسة شركة تنمية الأصول البشرية  
وProfessionalSkills.com في بوسطن. متخصصة في التنمية  
المؤسسية، التدريب العملي، وتطوير الإدارة.
- هيذر سي. ليستون تكتب لمجلة هارفارد مانجمنت أبدويت  
.Management Update
- ديفيد ستوفر يكتب لمجلة هارفارد مانجمنت أبدويت  
.Management Update
- إدوارد برويت يكتب لمجلة هارفارد مانجمنت أبدويت  
.Management Update
- ليز سمبسون مؤلفة تسعة كتب، منها العمل من القلب: دليل عملي  
لتحب ما تفعله لتكسب عيشك. (دار راندوم 1999 Random).
- كريستين د. سانديبرغ محررة تنفيذية في مجلة هارفارد لإدارة  
أعمال Business School وتكتب لمجلة هارفارد مانجمنت أبدويت  
.Management Update

- ستيفن ج. نيلسون مؤلف قادة في محنة: الصوت الأخلاقي لعمداء الكليات (بيرغن وغارفي 2000). (Bergin & Garvey, 2000).

- سكوت د. أنطوني شريك في إينوسايت Innosight.

- كلايتون إم. كريستسن أستاذ في كلية روبرت وجين سيزك لإدارة الأعمال في هارفارد ومؤلف كتب عدة. أسهم أيضاً مع مايكل إي. راينور في تأليف حلول إبداعية: تحقيق نمو ناجح ومستدام (إتش-ب-إس 2003, HBS).

- توم رودنهاوزر يكتب لمجلة هارفارد مانجمنت أبدويت Management Update.

- ويليام سي. هارغيز، الابن المدير العام لخدمات كوين Coyne للنسيج، وهي شركة خدمات غسيل وطنية تتخذ من سيراكوز، نيويورك مقراً لها.

- باتريشيا ناكاشي تكتب لمجلة هارفارد مانجمنت أبدويت Management Update.

