

## إجراء مقابلة اختبار لتطوير عملية التوظيف

ميليسا رافوني

ما أكبر عقبة أمام تنمية عملك؟ عندما طرحت على مديرين هذا السؤال، كانت الإجابة في تسع مرات من أصل عشرة «العثور على موظفين جيدين». إنها مشكلة حقيقية، خاصة في هذه الأيام التي تبلغ بها نسبة البطالة 4%. تريد توظيف أشخاص يعملون بأسرع وقت ممكن - لكنك تريد أيضاً أن يكونوا أشخاصاً مناسبين. ينبغي أن توازن بين الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة والحاجة إلى الدقة في عملية اتخاذك للقرار. إحدى الأدوات المفيدة التي يتم إغفالها غالباً لتطوير عملية التوظيف هي تقنية معروفة باسم مقابلة الاختبار.

يصف الأشخاص الذين يقومون بإجراء المقابلة سيناريو يوضح مشكلة عمل قد يواجهها المرشح في وظيفته. ثم، في أثناء المقابلة، يُتوقع من المرشح أن يطرح سلسلة من الأسئلة، ويقدم في نهاية المطاف حلاً للمشكلة. إذا كنت الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة، مثلاً، فقد

تصف صناعة وتسأل المرشح عن الإستراتيجية التي سيستخدمها لتطوير عمل جديد في هذا السوق.

كانت شركات استشارات إستراتيجية تلجأ إلى مقابلة الاختبار منذ سنوات. مع دخول مكينزي McKinsey وجيميني Gemini للاستشارات مجال الأعمال، كانت قد أدخلت هذه التقنية معهما. فريتو-لي Frito-Lay، جونسون وجونسون Johnson & Johnson، كرافت Kraft، مايكروسوفت Microsoft، ودل Dell بين الشركات التي تستخدم هذه التقنية، وهي تنتشر الآن إلى صناعات تقليدية مثل تجارة التجزئة. تقول جينيفر جويس، مديرة المشروعات في قسم التخطيط الإستراتيجي في ستابلس Staples: «تسمح لنا مقابلة الاختبار برؤية كيف يتعامل مرشح مع سؤال إستراتيجي، ويقدم حلولاً محتملة... تحدّد بدقة أيضاً أولئك الذين يستطيعون رؤية الصورة الكبيرة».

تقليدياً، كانت مقابلة الاختبار قد ركّزت على امتحان قدرات حل المشكلات. يقوم الأشخاص الذين يقومون بإجراء المقابلة إطار عمل المرشحين في التصدي لعلاج مشكلة، ومنطقهم، وخيارات أسئلتهم. يقول ستيفن إتش. جورج، مدير الإنتاج في مكنيل McNeil للرعاية الصحية، وهي قسم من جونسون وجونسون: «تتضمن الحالات التي استخدمها عادة إما إطلاق منتج أو إنقاذ عمل يتراجع. مثلاً، كانت إدارتك قد طلبت منك إطلاق شامبو جديد في السوق - أطلعني على خطوات قراراتك لوضع إستراتيجية إطلاق».

لكن يمكن للأشخاص الذين يقومون بإجراء المقابلة اختبار مهارات أخرى أيضاً غير حل المشكلات. يستطيع شخص يقوم بإجراء مقابلة في مكثل، مثلاً، اختبار فطنة المرشح بسؤاله عن الطريقة التي يتبعها في التسعير وتوقعاته للمنتج. يمكن سؤال المرشحين للعمل في المبيعات عن الطريقة التي سيقدمون بها منتجاً لعميل محتمل. تتضمن إحدى الحالات المفضلة لدي القول لمهنيين تقنيين: إن عملهم هو جمع ما يلزم لنظام معلومات جديد من قسم لا يتعاون أفرادهم معهم، ثم سؤالهم عن الطريقة التي سيفعلون بها ذلك.

تأتي قوة مقابلة الاختبار من أنها تضرب أكثر من عصفور بحجر واحد:

تقدم مواقف حقيقية مما يجري على أرض الواقع. إنها فرصة لرؤية كيف يعمل ذهن أحدهم دون تحضير سابق. يسمح لك ذلك بتقويم مرشحين لديهم إجابات جاهزة سلفاً عن أسئلة تقليدية مثل: «أين ترى نفسك في أثناء خمس سنوات؟».

تساعد المرشحين على أن يفهموا العمل فهماً أفضل. كان هناك العديد من المرشحين الذين قدموا حلاً لحالة معينة، وقالوا: «لم أكن أفهم تماماً العمل قبل المقابلة؛ وقد منحني هذا فهماً أفضل لما تتطلب عليه».

تختبر مجموعة من المهارات. يمكن لمقابلة الاختبار أن تبرز خصائص مثل التفكير الإستراتيجي، والقدرة على التحليل والحكم، إلى جانب مجموعة من مهارات الاتصال، بما فيها الإصغاء الفاعل، والاستجواب،

والتعامل مع المواجهة. تعد مقابلة الاختبار خاصة بمواقع ليس لها خلفية «مناسبة» أو مرشح «تقليدي» - أي، ليست هناك شروط تتضمن درجة علمية أو خبرة- وتسمح لك بوضع الجميع على المستوى نفسه.

ينطوي استخدام تقنية مقابلة الاختبار على مخاطر وسلبيات. يمكن أن تستغرق وقتاً طويلاً، وقد تثير انزعاج المرشحين، وتجعلهم يشعرون بعدم الارتياح أو العصبية. ينبغي أن يولي الأشخاص الذين يقومون بإجراء مقابلة اختبار عناية للوقت، يشرحون بوضوح أهداف الحالة التي يتم تقديمها، ويوضحون أنه لا يوجد جواب صحيح. نظراً لأن هذه التقنية لا يمكنها اختبار كل الخصائص، ينبغي عدم استخدامها وحدها. مثلاً، لاختبار أمور مثل التعاون مع الزملاء، أو الابتكار، أو القدرات القيادية، ينبغي أن يفكر الأشخاص الذين يقومون بإجراء مقابلة ببدائل مبتكرة مثل التمارين الجماعية. أهم شيء هو أن تحدد ما تريد التوثق منه، وأن تصمم اختباراً يتعلق بعمل شركتك. يمكن أن تكون مقابلة الاختبار إضافة قيّمة لعملية توظيف منظمة جيداً يجري تقويمها وتطويرها باستمرار.