

## مقدمة

ما الإجراء الأكثر فاعلية الذي يمكن أن تتخذه لضمان نجاح شركتك؟ توظيف الأشخاص المناسبين. عندما تختار أفضل المرشحين المحتملين ليكونوا أفراد فريقك، قادة في وحدتك أو قسمك، أو مستشارين سينضمون لفريقك مؤقتاً، تحصل على نتائج حاسمة لوحدتك وشركتك. بجمع قوة عاملة من الطراز الأول، ستمكّن شركتك من:

- تنفيذ إستراتيجية تنافسية عالية المستوى.
- تحقيق نمو جديد والحصول على حصة سوق من المنافسين.
- تقديم منتجات وخدمات مبتكرة.
- الاستفادة من أفضلية التغييرات في بيئة العمل، مثل تقانات جديدة والاستجابة لرغبات المستهلكين.
- وضع قادة جدد بسلاسة في مواقعهم بعد استقالة القدامى أو تكليفهم بوظائف أخرى.

الواضح أن «التوظيف بمهارة» يمكن أن يمنح شركتك ميزة حاسمة على المنافسين - شيء يزداد أهمية في هذا العصر الذي يتميز بمنافسة

شديدة. على القدر نفسه من الأهمية، يمنحك ذلك سمعة بأنك مدير موهوب ويدفع سيرتك المهنية إلى الأمام. إن انتقاء الموظفين المناسبين أمرٌ في غاية الأهمية، لكنه أصبح أيضاً أكثر صعوبة - بسبب تغييرات عميقة أصابت بيئة العمل.

### التوظيف بمهارة: أكثر أهمية - وصعوبة - من ذي قبل

على كل المستويات في شركة ما، كان «التوظيف بمهارة» قد أصبح أكثر أهمية وتعقيداً من ذي قبل، لأسباب عديدة. أولاً، عصر المعرفة مستمر: كانت الشركات معتادةً التنافس استناداً إلى أصولها المادية (مصانعها، ومعدّاتها، ومواردها الملموسة الأخرى)، إلا أنها تتنافس الآن استناداً إلى أصولها غير المادية - الأشخاص الذين توظفهم، والمهارات والمعرفة التي يضعها هؤلاء الرجال والنساء على الطاولة. لهذا السبب ينبغي على مديري التوظيف أن يعرفوا بدقة القدرات التي يجب أن يبحثوا عنها في المرشحين للوظيفة وكيف يقومون كفاءتهم بطرق جديدة.

ثانياً، كانت ثقافات العمل قد خضعت لتحوّل كبير. في شركات عديدة، كانت هرمية القيادة - و- السيطرة قد أفسحت المجال لفرق ديناميكية متداخلة وظيفياً ينبغي لأفرادها أن يؤثروا في أشخاص لا يمتلكون سلطة رسمية عليهم. تتطلب هذه التغييرات موظفين يبدعون بتعاونهم واستفادتهم من مصادر غير رسمية للسلطة، يتمتعون بطاقة كبيرة ويتبادلون أفكاراً مبتكرة تميّز فرق العمل تلك. لهذا يجب على

الشركات أن تجذب مرشحين للعمل لا يمتلكون المهارات التقنية المطلوبة للوظيفة فقط، وإنما ميزات شخصية (يصعب إيجادها في أغلب الأحيان) تطوّر ثقافة التعاون أيضاً.

ثالثاً، تكوين قوة العمل يخضع لتغيرات أيضاً. للاستجابة بمرونة لظروف العمل التي تتغير باستمرار، ترفد شركات عديدة فريقها التقليدي بعاملين مؤقتين - بمن فيهم مستشارون. علاوة على ذلك، إضافة إلى الاتصال بمورّدي مواهب معروفين للعثور على عاملين، ومديرين، وإداريين، تتحرّى الشركات مصادر غير مستغلة سابقاً بحثاً عن موظفين - مثل أشخاص معوقين وعاملين خدموا معها مؤقتاً. يمنح توظيف عاملين مؤقتين وآخرين غير تقليديين الشركات أفضليات مهمة. لكن ذلك يتطلب أيضاً من المديرين إتقان مهارات جديدة لتقويم وانتقاء مثل هؤلاء الموظفين.

أخيراً، كانت الإنترنت قد فتحت قنوات جديدة مثيرة للاهتمام للعثور على موظفين جدد محتملين وغربلتهم. بالنسبة لمديري التوظيف، تعد تلك أنباءً طيبة في مجالات عديدة. مثلاً، زادت الشبكة الدولية على نحو كبير من مجموعة المرشحين التي يمكنك الاختيار منها. بأي حال، ينطوي العثور على مواهب وتوظيفها عبر الإنترنت على بعض التحديات أيضاً. لتوضيح ذلك، قد يركّز مديرٌ خطأً على مرشحين «إيجابيين» (أولئك الذين يضعون سيرهم الذاتية على لوحات إعلانات طالبي العمل الإلكترونية) ويتجاهلون المجموعة الأكثر أهمية من المرشحين «السلبيين» (أولئك الموظفين المؤهلين جيداً الذين يعملون في أماكن أخرى).

تشير كل تلك التغييرات إلى ضرورة قيام المديرين بالتعامل مع مسألة التوظيف بعقلية جديدة بالكامل - من تحديد مؤهلات العمل بطرق جديدة ووضع آلية جديدة للمقابلات، إلى انتقاء أفراد يختلفون عنهم بالشخصية ويستخدمون الإنترنت على نحو إستراتيجي. وحدها، تفرض كل من هذه التغييرات تحديات صعبة وقاسية - خاصة عندما يشعر مدير اليوم بأنه مدفون تحت جبال من المسؤوليات الأخرى. ضع هذه التغييرات كلها معاً، وسيكون مفهوماً أن تشعر بأن لا حول لك ولا قوة!

يقدم هذا الكتاب إرشادات وإستراتيجيات مقنعة لاجتياز التضاريس الوعرة التي تمثلها عملية التوظيف اليوم. مقسّمة إلى أربعة أجزاء، تعالج الموضوعات المنتقاة التحديات الرئيسة للتوظيف المذكورة آنفاً. إليك لمحة عما ستكتشفه عندما تقرأ صفحات هذا الكتاب.

### شحن مهاراتك في إجراء المقابلات

ولّت الأيام التي كان مديرو التوظيف يسألون فيها المرشحين: «أين ترى نفسك في أثناء خمس سنوات؟» أو «ما أهم نقاط قوتك وضعفك؟». اليوم، تحتاج إلى مقارنة جديدة تماماً - قبل، وفي أثناء، وبعد كل مقابلة توظيف - للحصول على المعلومات المناسبة من أولئك المرشحين المحتملين الذين يجلسون أمامك في مكتبك.

يفتح الكاتب في مجال الإدارة بيير مورنيل هذا القسم بمقالته «كيف تضع عبء التوظيف على كاهل المرشح». وفقاً لمورنيل، يمكن

لمديرين مشغولين اختصار الوقت الذي يقضونه في أثناء مقابلات العمل بتحضير، وإجراء، وتحليل كل مقابلة بطريقة أفضل.

خلال مرحلة التحضير، مثلاً، اطلب من المرشح تقديم رسالة مع سيرته/سيرتها الذاتية أو أن يزور موقع شركتك الإلكتروني ويكتب ملحوظاته/ملحوظاتها. ثم استخدم الرسالة أو الملحوظات لتقويم مهارات اتصال الشخص الكتابية. عند إجراء المقابلة معه، اترح على المرشح أسئلة مثل «ما أهم شيء تقدّمه إلى أي شركة؟»، «ما الأشياء التي تحبها وتكرهاها في عملك الحالي؟» و«متى فشلت، وكيف تعاملت مع التجربة؟». كلّف المرشح بأداء مهمة صغيرة محددة بعد إجراء المقابلة لاكتشاف المزيد من المعلومات عن مهاراته/مهاراتها.

في «إجراء مقابلة عمل رائعة»، يعرض الكاتب في مجال الإدارة مايكل هاترسلي توصيات إضافية. مثلاً، احذر من الإجابات «المعروفة» عن أسئلة المقابلات التقليدية التي يعدّها كثير من المرشحين. ضع أسئلة جديدة لا يستطيع طالبو العمل تحضير إجابات سابقة عنها. ابحث أيضاً عن «مكامن خلل» عند تقمّد المراجع - نبرة صوت متردة، أو دهشة من ترشيح طالب العمل لتلك الوظيفة. إضافة إلى ذلك، ركّز على سجل عمل المرشح، اسأل نفسك ما إذا كان الشخص يتمتع بالتجربة، والمهارات، والمعرفة التقنية التي كنت قد حدّدت أنها أساسية للعمل؟ خلال المقابلة، سيطر على الموقف بأن تطرح أنت - وليس المرشح - كل الأسئلة. استمع أكثر مما تتكلم، وأظهر الشك في مرشح لامع يتمتع بكل الميزات المحتملة المطلوبة.

في «إجراء مقابلة اختبار لتطوير عملية التوظيف»، تتقل خبيرة التطوير المؤسساتي والمدربة التنفيذية ميليسا رافوني التركيز من عملية المقابلة إلى إستراتيجيات لتقويم مهارات عمل المرشحين. خلال مقابلة الاختبار، تقوم بـ «وصف سيناريو يوضح مشكلة عمل قد يواجهها المرشح في وظيفته». مثلاً، «سأل المرشح عن الإستراتيجية التي قد يستخدمها/ تستخدمها لتطوير عمل جديد» في صناعتك، أو اعرض مشكلة تتعلق بإطلاق منتج جديد أو إنقاذ عمل يتراجع. خلال المقابلة، «يُتوقع أن يطرح المرشح سلسلة من الأسئلة ويقدم أخيراً حلاً للمشكلة».

تتميز مقابلات الاختبار بفوائد عدة: تسمح لك باكتشاف كيف يعمل ذهن طالب العمل دون تحضير سابق ومعرفة طريقة تفكيره/تفكيرها الإستراتيجي، قدرته على التحليل، ومهاراته في التواصل. تمنح أيضاً المرشحين فهماً أفضل للعمل الذي يتقدمون إليه.

كما أنت بحاجة لتشجيع الأشخاص الذين تقابلهم على كشف معلومات أساسية عن أنفسهم، كذلك ينبغي لك أن تُبرز قدراتك الإدارية في أثناء مقابلة العمل. بالقيام بذلك، تساعد المرشح للوظيفة على تحليل التوافق المحتمل و«كيمياء» العلاقات الشخصية التي يجب أن يتوقعها في أثناء تعامله/تعاملها معك. إذا لم يسألك مرشح عن مثل تلك القضايا خلال المقابلة، فاعثر على طريقة لتشرحها بنفسك.

يوضح «مقابلة مشرفين محتملين مع ريتش ويلنر» (نائب رئيس ديفيلوبمنت دايمنشز Development Dimensions الدولية) معلومات محددة يجب تقديمها لطالبي العمل. مثلاً، اشرح كيف تساعد في أن

تحقق التقارير المباشرة أهدافها المهنية وقدم أمثلة عن التقنيات التي تستخدمها لتشجيع تعاون أفضل ضمن فريقك. خلال المقابلة، أظهر اهتماماً واحتراماً كبيرين بالمرشح بالنظر في عينيه مباشرة، والإجابة على أسئلته، والإصغاء له بعناية.

فهم ما لا ينبغي طرحه في أثناء مقابلة عمل أمر مهم مثل معرفة ما يجب أن تسأله. لماذا؟ بعض الأسئلة بصراحة غير قانونية، وقد تعرض شركتك للمساءلة عن طريق دعاوى تتدرج من التمييز الجنسي، والعرقى، والعمرى إلى التمييز على أساس الدين والسلامة الجسدية. تحدّد مقالة «لا تطرح هذه الأسئلة! كيف تتفادى خرق القانون في مقابلة عمل» أسوأ تسعة أسئلة يمكن أن تطرحها خلال مقابلة. تتضمن «كم عمرك؟»، «هل أنت متزوج؟»، «ما الأعياد الدينية التي تلتزم بها؟»، «مالغتك الأم؟»، «هل تم اعتقالك من قبل؟» و«هل تعاني أي إعاقات؟».

أفضل طريقة لتفادي طرح الأسئلة الخطأ هي أن تطلب من إدارة الموارد البشرية أو القسم القانوني تزويدك بإرشادات لإجراء المقابلة وأن تفهم قوانين مكافحة التمييز المحلية والاتحادية.

### تقويم انسجام المرشحين مع ثقافة العمل

كما يوضح الكاتب في مجال الإدارة ديفيد ستوفر في «الانسجام الثقافي: لماذا توظيف أشخاص جيدين لم يعد جيداً بما يكفي»، اتسع تعريف ما يعدّ «انسجاماً مثالياً» في مرشح للعمل إلى خارج نطاق الصفات والمهارات المذكورة في السيرة الذاتية التقليدية. على نحو

متزايد، ينبغي أن يأخذ مديرو التوظيف في الحسبان أيضاً خصائص «أقل ظهوراً» يمكن أن تشير إلى قدرة المرشح على الاندماج مع قسمه أو التوافق مع ثقافة الشركة.

يحث السيد ستوفر المديرين على تقويم «انسجام قيم» المرشحين المحتملين إضافة إلى انسجام قدراتهم -و- مسؤولياتهم التقليدية مع ثقافة الشركة. مثلاً، إذا كانت قدرة شركتك على تطبيق إستراتيجياتها المبتكرة تتعلق بالانفتاح على أفكار جديدة، بغض النظر عنّ يقدمها، ينبغي أن تكون لدى الشخص الذي تقوم بتوظيفه تلك القيمة نفسها. يوصي ستوفر أيضاً بتوضيح أنماط السلوك الأساسية التي ينبغي أن يجسدها موظفوك لدعم إستراتيجية الشركة - سواء كانت اللطف مع العملاء، أو الاشتراك في المعلومات، أو الاستجابة بمرونة لتحديات جديدة.

كيف تقدر انسجام المرشحين المحتملين مع ثقافة الشركة؟ يمكن أن تساعد اختبارات في ذلك، كما يشرح الكاتب في مجال الإدارة إدوارد بريوت في «اختبارات الشخصية في التوظيف: كيف تقوم بها على نحو صحيح». وفقاً لبريوت، يمكن أن تضمن بعض الإرشادات حصولك على أفضل المعلومات بواسطة اختبارات. مثلاً، قبل وضع أسئلة الاختبار، حدّد القيم وأنماط السلوك التي توضح ثقافة الشركة بدقة. طوّر معياراً واضحاً جداً للسلوك المثالي. فكّر في توظيف طبيب نفسي استشاري لتحديد ما إذا كان الاختبار الذي يجول في ذهنك يمكن أن يستهدف المهارات التي تبحث عنها. إضافة إلى ذلك، لا تعتمد على الاختبارات وحدها. اجعل نتائج الاختبار «واحدة من ثلاث قوائم كرسي، في حين

أن [القائمتين] الآخرين هما المقابلة وسجلّ عمل المرشح». انتبه أيضاً للقوانين التي تقيد محتوى اختبارات ما قبل التوظيف - مثل أسئلة عن الميول الجنسية والمعتقدات الدينية. أخيراً، تثبت أن كل أسئلة الاختبار تتضمن «قياساً مستقبلياً»، أي إنها تقيس بدقة الصفات التي تهتم بها وتتوقع السلوك في الوظيفة المحددة.

إحدى الخصائص الثقافية التي تختبرها العديد من الشركات هي الذكاء العاطفي. يُعرّف بأنه اختبار للمهارات الاجتماعية، يمكن أن يشكل الذكاء العاطفي من 15 إلى 45% من نسبة نجاح الشخص في العمل، وفقاً لخبراء وردت آراؤهم في مقالة «التوظيف (العاطفي) بمهارة». تتضمن هذه المجموعة توصيات باستخدام اختبار معروف هو معدل الذكاء-العاطفي. أداة للتقويم الذاتي، يمكن أن يساعدك اختبار معدل الذكاء-العاطفي على تقويم أسلوب المرشحين المحتملين في التعامل مع الضغط الذي سيتعرضون له، وقدرتهم على التكيف، وقدرات اجتماعية أخرى. تقوم معظم الشركات بإجراء ذلك الاختبار بعد أن يكون المرشح قد اجتاز المقابلة الأولى مع مدير التوظيف وممثل عن إدارة الموارد البشرية. قد تشير النتائج إلى بعض إمكانيات مهارات الذكاء العاطفي للمرشح التي تتطلب تدقيقاً إضافياً.

لكنك لست بحاجة إلى اختبار لتقويم الذكاء العاطفي، كما يقول بعض الخبراء. إذا كان الاختبار يبدو صعباً للغاية، فقم بإجراء «مقابلة تقويم سلوك» بدلاً من ذلك. مثلاً، اطلب من مرشحة أن تصف لك وقتاً شعرت فيه بالإحباط من شخص لم يفهم فكرتها. استمع إلى طريقة

فهمها لرد فعل آخرين يسيئون فهمها. هل يمكنها إبقاء توترات بيئة العمل ضمن إطار مناسب؟

لتوظيف أشخاص يمكنهم أن يحققوا أفضل انسجام ثقافي مع قسمك أو شركتك، قد تحتاج إلى انتقاء شخص يتمتع بمزاج مختلف تماماً عنك. ذلك هو موضوع مقالة الكاتبة ليز سمبسون «أيها المديرون: للقيام بعملية توظيف جيدة، ألقوا نظرة جيدة على الداخل». وفقاً لسمبسون: «المديرون الذين يحبون (مثلي فقط) يوظفون مرشحين يكادون يكونون نسخاً طبق الأصل عن أنفسهم، وهم يحكمون على أنفسهم بالفشل».

يتطلب جمع الخليط المناسب من الشخصيات في فريقك معرفة بقدراتك الذاتية. اطلب من زملاء تثق بهم أن يساعدوك على تقييم نقاط ضعفك، وقوتك وأسلوبك الشخصي على نحو واقعي. اسأل نفسك ما الصفات الثقافية الضرورية (مثل القدرة على حل نزاع بأسلوب مثمر أو إمكانية تقديم أفكار مبتكرة جديدة) التي لا تتوافر في فريقك ويمكن للموظفين الجدد أن يتحلوا بها. طوّر أيضاً إستراتيجيات للتعامل مع خلافات مؤكدة تظهر عندما يعمل أشخاص ذوو أمزجة مختلفة معاً - مثل وضع قواعد متفق عليها لنقاش أفكار في أثناء الاجتماعات.

عند جمع أفراد لهم أمزجة مختلفة لتكوين فريق مثالي، يضم العديد من المديرين موظفين يتمتعون بخلفية إدارية قوية. وفقاً لمحرر الأعمال كيرستن سانديبرغ في «دروس في (سمتك المميزة): نصائح لإدارة المواهب»، غالباً ما يمنح الأشخاص الذين يتمتعون بخلفية في

مجال الأعمال شغفاً فريداً وذهنية «إمساك الثور من قرنيه» للعمل الذي يقومون به - صفتان يمكن أن تقدّما فوائد مهمة لفريقك.

لكن بعض الحذر مطلوب أيضاً. مثلاً، ابحث عن إثبات على قدرة حقيقية، وليس مجرد حالات نجاح معزولة، في خلفية المرشح المهنية. وتحقق أن الشخص يتوافق مع المواقف وأنماط السلوك التي تحدّد ثقافة الشركة. مثلاً، «إذا كان شخص ما ثائراً بطبعه، يمكن تشبيهه ببيتر فوندا أكثر من بيتر بان، ويرى نفسه مطواعاً وليس صعب المنال، عندها سيكون انتماؤه إلى هارلي-دافيدسون أسهل من انتمائه إلى والت ديزني».

### تكوين مجموعة المواهب المناسبة

للاستفادة من القوة العاملة في قسمك أو شركتك، ينبغي أن تقوم بتكوين مجموعة المواهب المناسبة - سواء كنت تبحث عن القائد، أو المستشار المناسب فقط، أو عن موظف جديد من مصدر كنت غافلاً عنه فيما سبق. تركّز الاختيارات الثلاثة الأولى من هذا القسم على إيجاد وتطوير قادة استثنائيين. في «هل تعرف ما تتطوي عليه طرق عمل قيادتك؟»، يشرح الكاتب في مجال الإدارة ستيفن نيلسن طريقة تحقيق ذهنية قيادة-تطوير لضمان إمداد يمكن الاعتماد عليه من المواهب الداخلية.

نقطة أساسية: «عندما تقوم بتقييم المرشحين للعمل، ليس كافياً أن تتحقق إن كان الشخص مؤهلاً للوظيفة (أ). ينبغي أن تحدّد

أيضاً إن كان يستطيع الارتقاء لتولي مسؤوليات المنصب (ب). ثم ينبغي أن تميّز أحد موظفيك الحاليين أو المرشحين للعمل والذي يستطيع تولي العمل (أ). نقطة أخرى: «اشرح بالتفصيل احتياجات القيادة من كل هدف في خطتك الإستراتيجية. ثم قيّم كيف تتجاوب مجموعة القيادة الحالية مع تلك الاحتياجات. مع انقضاء أشهر السنة، قيّم نتائج القيادة كلما جرى تعديل هدف إستراتيجي أو إضافة آخر جديد».

لتقويم إمكانات القيادة لدى مرشح داخلي أو خارجي، قدّر أيضاً ما إذا كان قد اكتسب «دروس الخبرة» المناسبة. يتطرق المستشار سكوت أنطوني وأستاذ الإدارة كلايتون كريستنسن لهذا الموضوع في «ما دروس الخبرة التي ينبغي أن يحصل عليها مديروك؟». وفقاً لهذين المؤلفين، يبالغ كثير من مديري التوظيف في التشديد على تجربة الصناعة في أثناء تقويم قادة جدد محتملين. النتيجة؟ يلجأ الموظف الجديد إلى حلول الصناعة الشائعة بدلاً من ابتكار أفكار وإستراتيجيات جديدة.

بدلاً من المعرفة بالصناعة، ابحث عن الخبرة في حل التحديات الفريدة التي يواجهها قسمك أو شركتك. مثلاً، وظّفت شركة ليفي شتراوس مديراً كان يعمل لدى أحد صانعي زيوت المحركات لمساعدتها في البدء ببيع منتجات جينز لـ: ول مارتن Wal-Mart - تغيير رئيس في إستراتيجيتها. لم يكن المدير على دراية كبيرة بالعمل المنوط به. لكنه

في موقعه السابق كان قد عالج تحديات تتعلق بالعمل مع أول - مارت. لهذا، نقل معه تجربة قيّمة إلى ليفي شتراوس.

إضافة إلى تجارب محدّدة في حل المشكلات، ينبغي أن يعرف قادة اليوم كيف يديرون مجموعة كبيرة من المواهب بينهم عمال مؤقتون، ومستشارون، وفرق افتراضية. تقدّم مقالة «حرب المواهب الإدارية» اقتراحات للعثور على مثل هؤلاء المديرين. قد يكون أفضل ما تقوم به هو عدم استخدام عملية التوظيف الرسمية في شركتك. بدلاً من ذلك، قم بإجراء عمليات بحث واسعة خارج نطاق العدد الصغير من المصادر التقليدية (مثل الشركات أو الصناعة نفسها). ابحث عن أشخاص يتمتعون بخلفيات ثقافية مختلفة، ويأتون من صناعات أو دول مختلفة. ولا تنتظر طالبي العمل الإيجابيين حتى يعثروا عليك - في سوق عمل شديد التنافس، ينبغي لك أن تقوم بالبحث. أخيراً، كن مستعداً لتعديل سياساتك في مجال التعويضات، إذا كان ذلك ضرورياً، لجذب مديرين يستطيعون تقديم أداء استثنائي من قوة عمل تتغير باستمرار.

تتعلق إستراتيجيات إدارة قوة العمل في العديد من الشركات بتوظيف مستشارين لزيادة فريقها التقليدي. إذا كان ذلك وصفاً ملائماً لشركتك، ينبغي لك أن تشحذ قدرتك على انتقاء ومراقبة مستشارين في قسمك. في «كيف تختار - وتعمل مع - مستشارين»، ينصح الكاتب في مجال الإدارة توم رودنهاوزر بتوظيف مستشارين عندما يكون لديك فهم واضح لهدف المشروع، فشركتك تدعم تماماً عمل المستشار،

والموعد النهائي لذلك الارتباط محدد بدقة، ويمكن لشركتك أن تقدّم دعماً متواصلاً للمشروع بعد انتهائه.

يشرح رودنهاوزر أيضاً طريقة للعثور على المستشار المناسب - بما في ذلك استخدام شركات دليل مثل دن وبرادستريت Dun & Bradstreet - وتقييم إمكانيات المرشحين لتنفيذ ذلك المشروع. هناك أسئلة بالغة الأهمية ينبغي طرحها على المرشحين (إضافة إلى «كم أجرك؟») تتضمن: «ما أنواع المهام التي قمت بتأديتها، ويمكن أن تنطبق على مشكلتنا الحالية؟»، «كيف تفهم المشكلة التي نحاول حلّها؟» و«هل تضمن نتيجة عملك؟».

إضافة إلى توظيف مستشارين، تتصل شركات عدّة بمصادر لموظفين جيدين كانت تغفلها سابقاً. في «أزمة توظيف؟ إليك منظومة عمل منسية»، يشارك ويليام هارغيز الابن تجاربه في توظيف أشخاص يعانون إعاقات. المدير العام لشركة غسيل صناعية، استفاد هارغيز من التخفيضات الاتحادية على الضرائب التي تحصل عليها شركات إذا عمل لديها شخص يعاني إعاقة 400 ساعة. يقول: «بفضل الخفض الضريبي، استطعت حتماً توظيف شخصين براتب واحد». بمواءمة مسؤوليات ومعدّات العمل مع قدرات موظفين معوقين، كانت الشركة قد خفّضت الهدر ووفّرت آلاف الدولارات كل شهر. إضافة إلى ذلك، الموظفون المعوقون «لا يتأخرون أبداً» و«يعملون بجد» - صفتان كانت قد رفضتا المعنويات في الشركة وعزّزتا استقرار قوتها العاملة.

## الاستخدام الذكي للإنترنت

للعثور على الموظفين المناسبين، لديك إستراتيجيات تقليدية عذّة تحت تصرفك - تتضمن الاستعانة بمؤسسات متخصصة، ونشر إعلانات عمل في الصحف والمجلات، والطلب من موظفين لديك ترشيح أشخاص يعرفونهم. تعدّ الإنترنت أداة أخرى يمكن عبرها نشر إعلان عن فرص عمل وجذب مرشحين مهتمين بها. لكن بالرغم من أن التوظيف الإلكتروني يمكن أن يزيد على نحو كبير من عدد مرشحيك، إلا أنه ينطوي أيضاً على تحديات.

في «توظيف إلكتروني؟ افعل ذلك كما ينبغي»، ستجد معلومات عن الاستفادة بأفضل طريقة ممكنة من مواقع التوظيف الإلكترونية. مثلاً، استخدام الإنترنت للعثور على مرشحين «سليبين» - عمال على درجة عالية من التأهيل، ويشعرون بسعادة كبيرة في وظائفهم التي يشغلونها. يعدّ هؤلاء مجموعة عمل أكبر وأكثر جذباً من المرشحين «الإيجابيين»، الذين يضعون سيرهم الذاتية على لوحات إعلانات إلكترونية. للعثور على مرشحين غير نشيطين، كوّن فريقاً متخصصاً لإنجاز تلك المهمة. اجعلهم يقومون بدراسات ديمغرافية عن صفات الأشخاص الذين ترغب في توظيفهم. بعد الحصول على البيانات، يمكنهم رؤية مواقع الإنترنت الخاصة بطالبي العمل المليئة بمرشحين مناسبين.

في «العثور على مواهب عبر الإنترنت»، تقدّم الكاتبة باتريشا نكاشي نصيحة إضافية. مثلاً، استخدم موقع شركتك الإلكتروني ليس لعرض

فرص العمل فقط وإنما «لتسويق» عملك لموظفين محتملين وقبول طلبات توظيف أيضاً. تثبت أن الموقع سهل الاستخدام: تسمح إحدى الشركات للمرشحين بتقديم سيرهم الذاتية، إما بملء طلب إلكتروني أو بإلحاق سيرة ذاتية إلكترونية جاهزة بالطلب. أيضاً، فكّر في استكشاف طرق غير تقليدية للتوظيف عبر الإنترنت. مثلاً، تصفّح يوزنت Usenet - مجموعة من لوحات الإعلانات الإلكترونية- لتحديد منديات مرتبطة بالخبرات التي تبحث عنها. قد يكون المشاركون في النقاش مرشحين جيدين أو ربما يعرفون أشخاصاً جيدين يوصون بهم.

سيصبح «التوظيف بمهارة» أكثر صعوبة في العقود القادمة؛ لأن سرعة التغيير في عالم الأعمال تتسارع بثبات. لكن ذلك لا يعني أنك لا تستطيع شحذ مهارات التوظيف لديك باستمرار. بالفعل، ستكون بحاجة إلى شحذ تلك القدرات بانتظام كلما تقدّمت في تلك المهنة. بعد أن تكون قد قرأت فصول هذا الكتاب، اطرح على نفسك هذه الأسئلة:

• «ما السمات التي ينبغي أن يطولها التغيير في مقاربتى لمقابلة مرشحي العمل؟ كيف يمكنني تحضير وإجراء مقابلات على نحو أفضل، وما الأسئلة التي ينبغي أن أطرحها؟».

• ما الخصائص الثقافية الأساسية التي ينبغي أن يتحلّى بها معظم أفراد فريقى للمساعدة في تحقيق نجاح الشركة؟ كيف يمكنني وضع معايير لتلك الخصائص في موظفين جدد محتملين؟».

❖ ما مجموعات الكفاءات المنسية التي يمكنني أخذها في الحسبان في بحثي عن موظفين موهوبين؟ كيف يمكنني انتقاء المستشارين المناسبين لفريقي؟ وكيف يمكنني تنمية «نقاط قوة» القيادة في قسمي؟».

❖ كيف يمكنني الاستفادة على نحو أفضل من الإنترنت لجذب، وغربلة، وتوظيف طالبي عمل من الطراز الأول؟

ب طرح مثل هذه الأسئلة بانتظام، يمكن أن يصبح لديك تدفق مستمر من الأفكار للتوظيف بمهارة. سيشكرك فريقك - وشركتك - على ذلك.