

برنامه ریزی برای انتخاب کارکنان جدید

یکی از مسئولیتهای شما به عنوان یک مدیر انتخاب کارکنان جدید است. این کار سه مرحله دارد:

۱. مشخص کردن کارهایی که برای انجام آنها نیاز به فرد جدید دارید
۲. مشخص کردن نوع افراد مورد نیاز برای انجام کارها
۳. پیدا کردن افراد

چک لیستهای زیر در مورد مراحل اول و دوم به شما کمک میکنند. چک لیستهای مربوط به مصاحبه برای انتخاب شما را در مورد پیدا کردن افراد یاری خواهند کرد. ممکن است برای انتخاب از کمک متخصصان تامین نیروی انسانی استفاده کنید اما به خاطر داشته باشید که مسئولیت افراد انتخاب شده با شماست نه با آنها.

تجزیه تحلیل شغل

در اینجا پرسش هایی ذکر شده که قبل از به دست گرفتن قلم برای تهیه ی آگهی استخدامی باید از خودتان بپرسید.

- | آری | خیر | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱. چرا فرد جدیدی مورد نیاز است؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • آیا کسی سازمان را ترک کرده است؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • آیا شغل جدیدی ایجاد شده است؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • آیا حجم کار زیاد شده است؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۲. آیا واقعا به فرد جدیدی نیاز داریم یا اینکه میتوانیم: |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • کار را بدون فردی که ماراترک کرده انجام دهیم؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • کارکنان موجود را آموزش داده برای انجام کار آماده کنیم؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • کارایی خود را با استفاده از روش ها و تجهیزات جدید بالا ببریم؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۳. اگر واقعا به فرد جدید نیاز داریم آیا شغل را به منظور تعیین حقوق و مقاصد آموزشی تجزیه و تحلیل کرده ایم؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۴. اگر مورد ۳ انجام شده تجزیه و تحلیل نشان میدهد که برای چه کاری به فرد جدید نیاز داریم؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۵. اگر جای خالی به علت ترک خدمت یک نفر ایجاد شده است آیا باز هم به فردی احتیاج داریم که دقیقا کار او را انجام دهد؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۶. چگونه میتوانم کاری را که باید انجام شود مشخص کنم: |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • از طریق صحبت با افرادی که کار میکنند(درقسمت خودم یا هر جای دیگر) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • با مشاهده ی آنها حین کار |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • از طریق صحبت با سایر مدیران |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • باتوجه به هدفهایی که باید به آنها برسم |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۷. مسایل شغل |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • چرا باید انجام شود(هدف چیست؟) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • چه کاری انجام خواهد شد؟ |

- چه نتیجه ای از آن حاصل خواهد شد؟
- چه موقع انجام خواهد شد؟
- در کجا انجام خواهد شد؟
- چگونه انجام خواهد شد؟
- معیار های انجام کار چه هستند؟

۸. مسئولیتهای شاغل در موارد زیر چیست:

- زیر دستان؟
- پول؟
- تجهیزات یا مواد؟
- اطلاعات محرمانه؟
- تعیین روش های کار؟
- تعیین مقاصد یا اهداف خودش؟

۹. شاغل چه ارتباط کاری با افراد زیر خواهد داشت؟

- بامن
- با سایر اعضای گروه
- با سایر مدیران
- با اعضای سایر گروه ها
- با افراد خارج از سازمان (مشتریها یا فروشندگان)

۱۰. وضعیت کار از نقطه نظرهای زیر چگونه است؟

- حقوق و مزایا

- شرایط فیزیکی

- شرایط اجتماعی

- مشخصه های جذابیت

- مشخصه های مشکلات یا بی رغبتی نسبت به آن

۱۱. آیا لازم است پاسخهایم به پرسشهای ۷ تا ۱۰ را با افراد زیر درمیان بگذارم؟

خیر	آری
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- شاغلان

- رئیس

- سایر مدیران

- کارشناسان نیروی انسانی

۱۲. آیا اکنون میتوانم شرح وظایف قانع کننده ای بر اساس پرسش های فوق تهیه کرده از عناوینی مثل زیر استفاده کنم؟

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ا. عنوان شغل

- ب. هدف اصلی شغل

- ت. وظایف و فعالیتهای عمده ی آن

- ث. مسئولیتهای ویژه ی آن

- ج. ارتباطات کاری

- ح. شرایط پرداخت

- خ. سایر موارد را ذکر کنید

شرایط احراز کار

وقتی آنچه را که باید انجام بشود تجزیه و تحلیل نموده شغل را تعریف کردید میتوانید شرایط فردی که میتواند آن را انجام دهد تعیین کنید. در اینجا جنبه هایی که باید مورد توجه قرار گیرد ذکر شده اند

۱. تحصیلات

- انجام کار مستلزم اتمام چه سطحی از تحصیلات عمومی است؟

- چه توانایی های به خصوصی لازم است؟

۲. آموزش

- آیا به دوره ی آموزشی خاص و مرتبط با کار نیاز است؟

- اگر لازم است میتواند پس از استخدام فرد ارائه شود؟

۳. تجربه

- نوع و مدت تجربه ی مورد نیاز؟

۴. هوش عمومی

- چه سطحی از هوش عمومی مورد نیاز است؟

- آیا بعضی از انواع توانایی های مغزی ضرورتر از بقیه هستند؟ مثل توانایی کلامی ، فضایی و عددی؟

۵. توانایی های خاص

- کار مستلزم داشتن چه مهارتها و دانشی است؟

- آیا باید فرد جدید قبل از شروع به کار این مهارتها و دانش مورد نیاز را داشته باشد؟
- 6. خصوصیات شخصی
 - چه نوع فردی سازگاری بهتری با گروه فعلی خواهد داشت؟
 - فرد به چه نوع مهارتهای اجتماعی در ارتباط با روابط کاری نیاز دارد؟
 - انجام کار مستلزم داتن چه خصوصیتی است- استقلال، تسلیم بودن، خوشرویی، دقت، خلاقیت و غیره؟
- 7. وضع ظاهری و سلامتی
 - آیا انجام کار ارتباطی با قد، وزن و بنیه دارد؟
 - آیا شنوایی، بینایی یا سایر جنبه های سلامتی مهم هستند؟
 - آیا وضع ظاهری، طرز لباس پوشیدن یا صدای مشخص با کار مرتبط هستند؟
- 8. شرایط شخصی
 - محل زندگی شاغل تا چه اندازه باید به محل کار نزدیک باشد؟
 - آیا باید شاغل به صورت نوبت کاری یا پاره وقت کار کند؟
 - آیا شاغل باید سفر کند؟

توجه: در مورد هر کدام از پرسش های بالا به حداقل مورد نیاز و ایده آل مورد نظر فکر کنید.

آیا چنین فردی وجود دارد؟

حال که میدانید برای چه کاری میخواهید فردی را استخدام کنید و مشخصات آن فرد چه باید باشد، تا چه حد اطمینان به پیدا کردن فرد مناسب دارید؟

آری خیر

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1. آیا افرادی با چنین مجموعه ای از خصوصیات مورد نظر شما در جایی پیدا میشوند؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2. اگر پیدا میشوند در اطراف محل کار میتوانید آنها را بیابید؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3. آیا در این موقع از سال چنین افرادی پیدا میشوند؟ |
| | | 4. چرا باید چنین فردی متقاضی شغل شده باشد؟ |
| | | 5. چرا این فرد می خواهد به سازمان ما بپیوندد؟ |
| | | 6. درآمد این فرد در حال حاضر چقدر است؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 7. آیا برای جذب آنها میتوانیم حقوق و مزایای کافی پرداخت کنیم؟ |
| | | 8. اگر نتوانم فرد مورد نظر را پیدا کنم چه برنامه ای را باید دنبال کنم؟ |

جذب متقاضیان مناسب

اولین قدم برای پیدا کردن داوطلبان مناسب (به فرض اینکه وجود داشته باشند) مطلع کردن آنها از امکانات استخدام است.

۱. قبل از آنکه به انتشار آگهی استخدام در روزنامه یا مجله فکر کنید به راههای ارزاتر (برای اغلب موارد) توجه کنید:

- هر کدام را که فکر میکنید برایتان قابل استفاده است تیک بزنید.
- از یکی از افراد گروه برای قبول پست خالی دعوت کنید
- از اعضای گروه بخواهید اگر دوستان یا بستگان واجد شرایطی دارند به آنان معرفی کنند
- به افراد داخل سازمان که میتوانند شغل را قبول کنند فکر کنید
- برای دیدن پرونده های افرادی که برای مشاغل مشابه درقبل داوطلب بوده اند به بایگانی سازمان مراجعه کنید
- وجود پست خالی را به افرادی که در سازمانهای دیگر کار میکنند و فکر میکنید که مناسب هستند اطلاع دهید
- از دوستانی که در سایر سازمانها دارید بخواهید موضوع را با افرادی که واجد شرایط و علاقه مند هستند در میان بگذارند
- با اداره ی کار محل تماس بگیرید
- با مشاوران استخدامی دانشگاه ها و آموزشگاه ها تماس بگیرید
- با آژانسهای استخدامی تماس بگیرید

۲. اگر به آگهی در خارج از سازمان نیاز دارید به عوامل زیر توجه کنید:

- چه نوع آگهی ای فرد واجد شرایط را با حداقل هزینه ی ممکن جلب میکند؟
- چه مبلغی را میتوانم برای آگهی اختصاص دهم؟
- باتوجه به سطح شغل چه مبلغی باصرفه است؟
- در کجا باید آگهی کنم- روزنامه های محلی ، روزنامه ی رسمی ، مجلات صنفی یا تخصصی؟
- آیا من آگهی های سایر سازمانها را برای جلب داوطلب برای شغل مشابه دیده ام؟ آیا آنها نکته ی جالب توجهی دارند که باید از آنها پیروی یا اجتناب کنم؟
- برای جذب داوطلبان واجد شرایط و جلوگیری از درخواست افرادی که شرایط لازم را ندارند چه مطالبی را باید در آگهی ذکر کنم؟
- آیا آگهی اطلاعاتی درباره ی موارد زیر می دهد؟
 - نام و ماهیت سازمان
 - عنوان شغل
 - ماهیت شغل و مسئولیتهای آن
 - چگونگی ارتباط شغل با سایر مشاغل سازمان
 - موقعیت محل کار
 - تحصیلات یا تخصص های مورد نیاز
 - تجربه و دوره های آموزشی مورد نیاز
 - توانایی های بخصوص مورد نیاز
 - مشخصات ظاهری مورد نیاز
 - حداقل و حداکثر سن

- وضعیت سلامتی
- حقوق و مزایای قابل پرداخت
- شرایط کار
- داوطلب چگونه و تا چه تاریخی باید اعلام آمادگی کند
- تهیه متن آگهی و تایید آن به عهده ی چه کسانی است؟
- جدا از جذب داوطلبان مناسب آیا آگهی تصور خوبی را از سازمان نزد عموم ایجاد میکند؟
- آیا در آگهی از این امر که حق تقدم به جنس و نژاد یا مذهب داده شود اجتناب میگردد؟

۳. آیا میخواهید داوطلبان:

- ا. پرسشنامه ی تقاضای کار را تکمیل کنند؟
- ب. آنچه را که فکر میکنند مربوط به تقاضای کار میشود طی نامه ای برای شما بفرستند؟ یا
- ت. هم پرسشنامه تکمیل کنند و هم نامه بفرستند؟

- ۴. اگر در سازمان شما پرسشنامه ی استخدامی استاندارد وجود ندارد بهتر است فرمی طراحی کنید که شامل نکات کلیدی باشد تا بتوانید نتایج را در یک لیست کوچک یادداشت کنید.
- ۵. آیا به افرادی که خواستار اطلاعات بیشتری اند از جمله شرح وظایف ، مشخصات فرد مورد نیاز ، نوع ماموریت سازمان و نحوه ی انتخاب افراد اطلاعات میدهید؟

نحوه ی برخورد با داوطلبان

قبل از مراجعه ی داوطلبان باید پرسش های زیر را از خود بکنید:

- ۱. به چه سیستم کاری نیاز دارم تا:
 - مکالمات تلفنی با داوطلبان انجام شود؟
 - پرسشنامه و اطلاعات درخواستی داوطلبان برای آنها فرستاده شود؟
 - نام و آدرس افرادی که آنها را فرستاده اند ثبت شود؟
 - پرسشنامه هایی که از طرف داوطلبان ارسال شده بررسی شود؟
 - تاریخ و وقت مصاحبه با توافق داوطلبان مشخص شود؟
 - برای داوطلبانی که تقاضای آنان پذیرفته نشده است نامه ی مودبانه ارسال شود؟
 - با مصاحبه کنندگان تماس گرفته شود؟
 - هر کار لازم دیگری انجام شود را ذکر کنید
- ۲. خود من برای اطمینان از اینکه کار به آرامی انجام گیرد و شرایطی ایجاد نشود که تصور بدی از سازمان نزد داوطلبان ایجاد گردد تا چه حد روی این سیستم باید نظارت داشته باشم؟
- ۳. از میان چندین داوطلب چگونه میتوانم برای مثال شش نفر را برای مصاحبه انتخاب کنم؟
 - به طور سیستماتیک عمل کنم؟
 - پرسشنامه ها را چندین بار مرور کنم؟

- هر داوطلب را با مشخصات فرد مورد نیاز تقسیم کنم؟
- اگر هنوز هم متقاضیان زیادی باقی مانده اند آنهایی را که با مشخصات دلخواه شما تطابق ندارند حذف کنید.
- از میان افرادی که باقی مانده اند آنهایی را که به شرایط ایده آل مورد نظر شما نزدیکترند انتخاب کنید
- علاوه بر افراد منتخب دوتفر را نیز به عنوان ذخیره انتخاب کنید تا در صورت عدم مراجعه ی بعضی افراد اصلی از آنها به عنوان جایگزین استفاده کنید.
- در صورت امکان از یکی از همکاران همفکر خود بخواهید که افراد را با همان معیارهای شما برای مصاحبه انتخاب کند سپس با یکدیگر درباره ی موارد اختلاف در لیست افراد منتخب صحبت کنید.

پیشنهاد: اگر داوطلبان مناسبی پیدا نکردید برای آگهی مجدد(با پایین آوردن انتظارات خودتان) آماده باشید.

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی