



شرکتهای موفق جهان چگونه استخدام می کنند ؟

 @Behzad_abolalaei

 @abolalaei

بهزاد ابوالعلائی

کارکنان را باید به کارهائی گماشت که با توانائی های آنها بیشترین تناسب را دارد.

- در بزرگسالی نمی توان افراد را زیاد و زود تغییر داد.
- تاکید بر نقاط قوت به جای تمرکز بر نقاط ضعف
- خلق شاهکار به جای انجام دادن کار
- مدیران استعداد یاب / نشانه های استعداد
- تفاوت استعداد با دانش و مهارت

مهارت‌های انتخاب و استخدام

First who, Then what

رهبران موفق ۳ حقیقت ساده را درک کرده‌اند:

اول: اگر به who بپردازید نه به what یا where، در صورت لزوم می‌توانید تغییر جهت و هدف داشته باشید در حالیکه اگر افراد برای انجام یک کار خاص یا رسیدن به یک مقصد خاص به شما بپیوندند، تغییر دشوار خواهد بود.

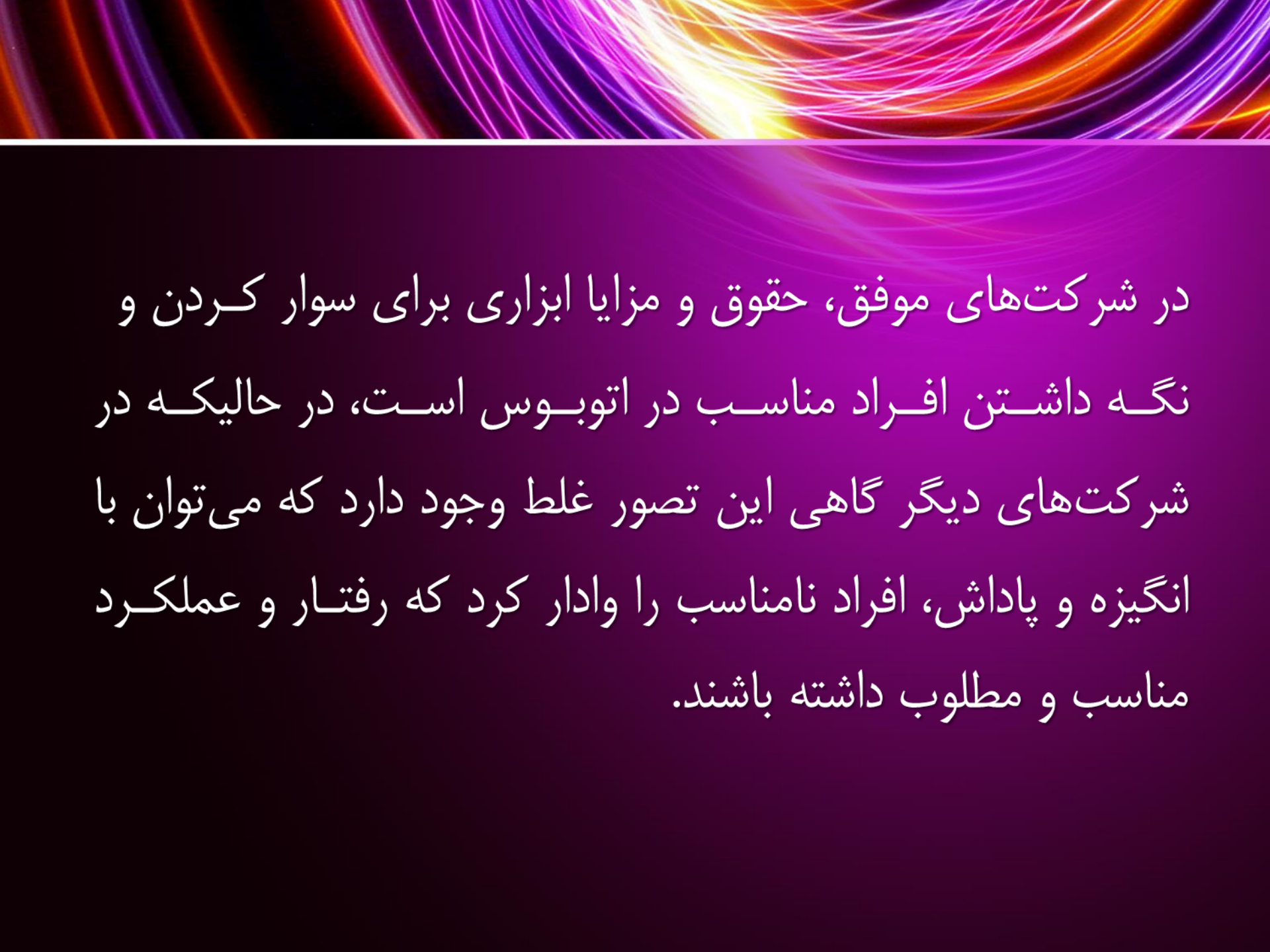
دوم: افراد اگر درست انتخاب شوند Self-Motivated خواهند بود.

سوم: هدف و جهت درست، بدون داشتن افراد مناسب، شما را به شرکتی بزرگ تبدیل نمی‌کند.

People Decisions (تصمیمات مربوط به کارکنان از جمله انتخاب آنها) مهم‌ترین نکته کلیدی در این حوزه در بین شرکت‌های موفق است. سوار کردن A players به اتوبوس و پیاده کردن افراد نامناسب، راز موفقیت این شرکت‌ها بوده است. ممکن است ما راه موفقیت شرکت را شناسیم، اما اگر افراد مناسب را انتخاب کنیم، سؤالات مناسب از آنها پرسیم و به آنها اجازه بحث و گفتگوی جدی و درگیرانه بدهیم، آن را هم خواهیم شناخت.

مدیران موفق ممکن است افراد مستعد را همه جا و هر وقت استخدام کنند، حتی اگر کار مشخصی در آن زمان تعریف و تعیین نشود چرا که این سیاست را تنها راه ساختن آینده می‌دانند.

شرکت‌های موفق بهترین افراد را بکار می‌گیرند، آن‌ها را به بهترین متخصصان و مدیران تبدیل می‌کنند و می‌پذیرند که برخی از آن‌ها را بتدریج از دست بدهند. افراد مستعد جلسات مدیریتی را به چالش وا می‌دارند، منتظر رسیدن دستور مافوق و روشن شدن جهت وزش باد نمی‌مانند. آن‌ها Plastic People نیستید که آرام و ساکت فقط مطیع دستورات مافوق باشند.



در شرکتهای موفق، حقوق و مزایا ابزاری برای سوار کردن و نگه داشتن افراد مناسب در اتوبوس است، در حالیکه در شرکتهای دیگر گاهی این تصور غلط وجود دارد که می‌توان با انگیزه و پاداش، افراد نامناسب را وادار کرد که رفتار و عملکرد مناسب و مطلوب داشته باشند.

■ شرکت‌های موفق در یکی دو سال اول استخدام افراد، نرخ خروج از خدمت بالایی دارند (گاهی تا حدود ۵۰ درصد) که ناشی از تمایل آن‌ها برای جذب و حفظ افراد مناسب است.

■ آن‌ها معتقدند ملاحظات فنی تولید را می‌توان به افراد آموزش داد اما نمی‌توان اخلاق کارکردن یا رفتار با مردم را تغییر زیادی داد، به همین دلیل آن‌ها در فرآیند انتخاب افراد مناسب، بیش از سوابق تحصیلی، مهارت‌های عملی، دانش تخصصی و تجربه کاری، به ویژگی‌های شخصیتی توجه دارند.

قوانین استخدامی شرکت‌های Great:

- وقتی در مورد تناسب فرد با شغل یا نقش مورد نظر تردید دارید استخدام نکنید. یک شرکت نمی‌تواند ظرفیت کمتری در انتخاب، پرورش و حفظ افراد مستعد نسبت به ظرفیت رشد خود در کسب و کار داشته باشد.
- وقتی می‌دانید که نیازمند تغییر در حوزه کارکنان هستید اقدام کنید. تلاش غیر موثر شما برای درست کردن و به راه آوردن افراد نامناسب شما را از پرداختن به بهترین افرادتان باز می‌دارد. ادامه حضور آن‌ها همچنین کارکنان خوب شما را مسأله دار می‌کند. هرچه در مورد رها کردن یک فرد نامناسب و پیاده کردن او از اتوبوس تاخیر کنیم، فرصت او برای یافتن جای مناسب دیگر را نیز کاهش داده‌ایم. اگر منصفانه به این تأخیر نگاه کنیم می‌بینیم که آن را بیشتر به خاطر خودمان انجام داده‌ایم تا گرفتار فشار روحی و استرس نشویم.

استخدام بر مبنای قابلیت‌ها :

Competency – based selection

این رویکرد نقش مهمی در جذب افرادی بازی می‌کند که دارای خصوصیات و قابلیت‌هایی هستند که اگر کسب آن‌ها از طریق آموزش و تجربه غیرممکن نباشد حداقل زمان بر و پرهزینه است.


این رویکرد مدیران را تشویق می‌کند تا نتایج مورد انتظار خود از کارکنان موفق را به صورت عینی و قابل سنجش تعریف و تدوین کنند.

این رویکرد نرخ خروج از خدمت کارکنان را کاهش می‌دهد چرا که این امکان فراهم می‌شود که کارکنان و مشاغل آن‌ها تناسب بیشتری با یکدیگر داشته باشند.

- این رویکرد می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا کارکنان خود را بر مبنای قابلیت‌ها، استعدادها و شایستگی‌هایشان که فراتر از دانش خاص و مهارت ویژه‌ای است برگزینند و به این ترتیب در شرایط متحول و غیرقابل پیش‌بینی مشکلات کمتری داشته باشند.

- این رویکرد می‌تواند پشتیبان فرایند جانشین پروری و استعدادیابی باشد چرا که به جای دانش و مهارت مرتبط با شغل فعلی افراد بر استعدادها و شایستگی‌های آن‌ها تاکید دارد.

- این رویکرد می‌تواند چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان را به واژه‌ها و تعابیر نسبتاً دقیق رفتاری که برای کارکنان قابل فهم هستند تبدیل کند.



*People get hired for what they know
but fired for how they behave!*



Competency: A combination of skills, attributes and behaviors that are directly related to successful performance on the job.

مجموعه ای مرکب از مهارتها ، ویژگی های شخصی و شخصیتی و رفتارها که مستقیماً با عملکرد موفق در یک شغل مرتبط هستند.

Related Knowledge

اطلاعات و دانش



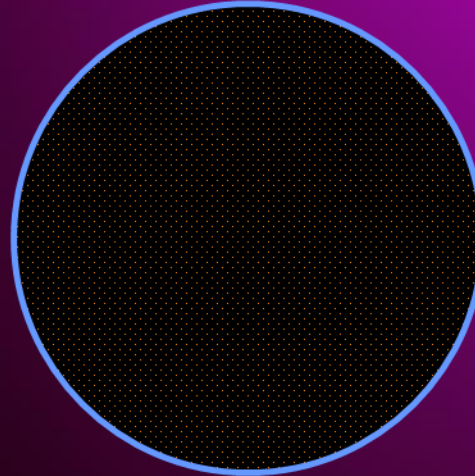
Set Of Skills

توانایی و مهارت



Attributes

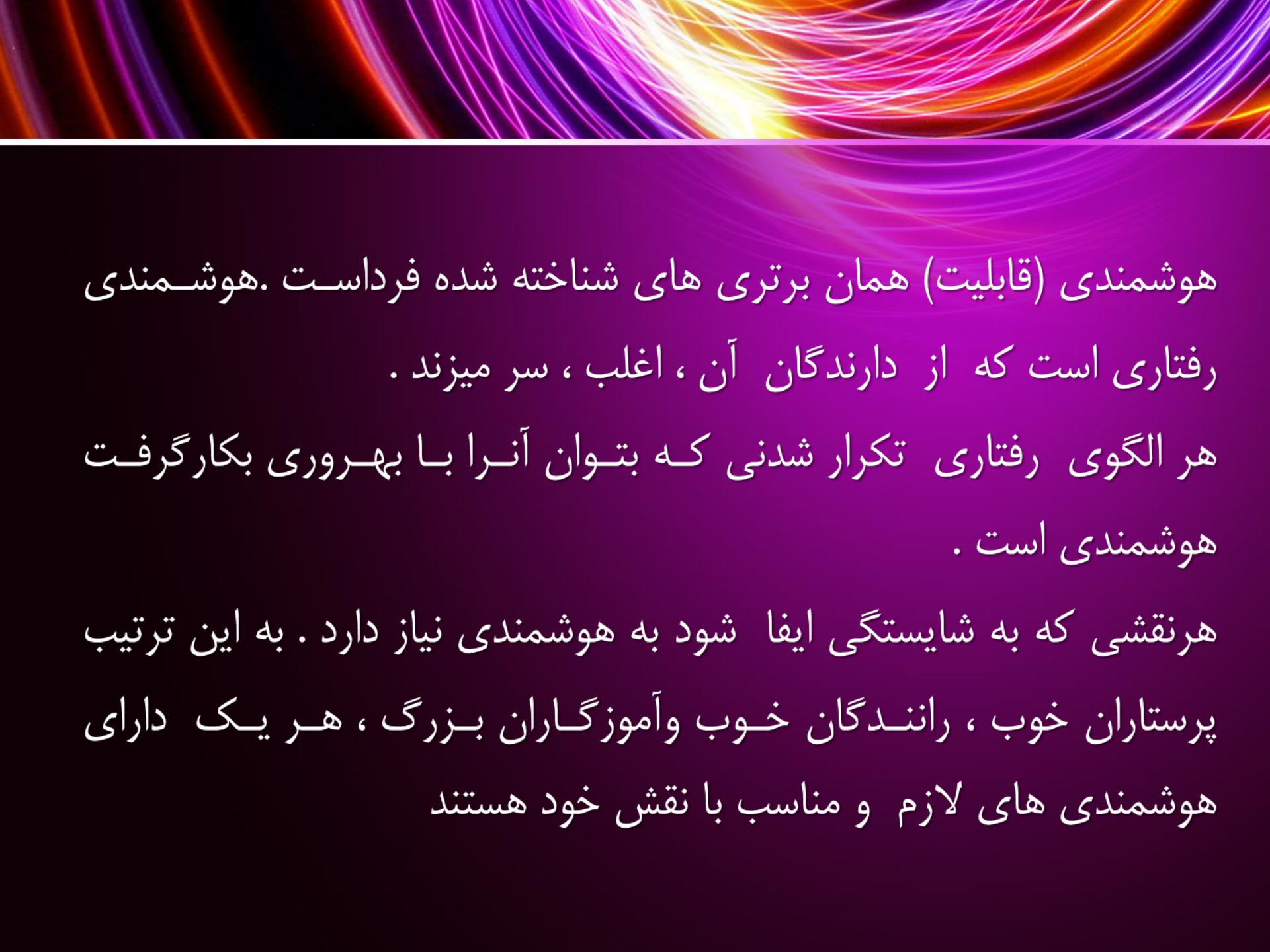
رفتار و شخصیت



انجام (اجرایی) کار یا وظیفه

کافمن و باکینگهام :

- قابلیت (هوشمندی) از تجربه ، توانائی فکری یا اراده متفاوت است . قابلیت افراد را حتی باید ازدانش ومهارت که قابل یادگیری واكتساب هستند نیز تفکیک کرد .
- دانش ومهارت را می توان بدست آورد وبه دیگران انتقال داد، در حالی که قابلیت (حداقل در کوتاه مدت وبه آسانی) قابل اکتساب نیست ونمی توان آن را به دیگران انتقال داد.





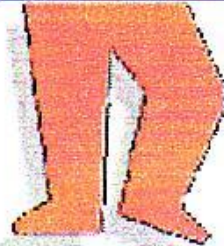
هوشمندی (قابلیت) همان برتری های شناخته شده فرداست .هوشمندی رفتاری است که از دارندگان آن ، اغلب ، سر میزند .

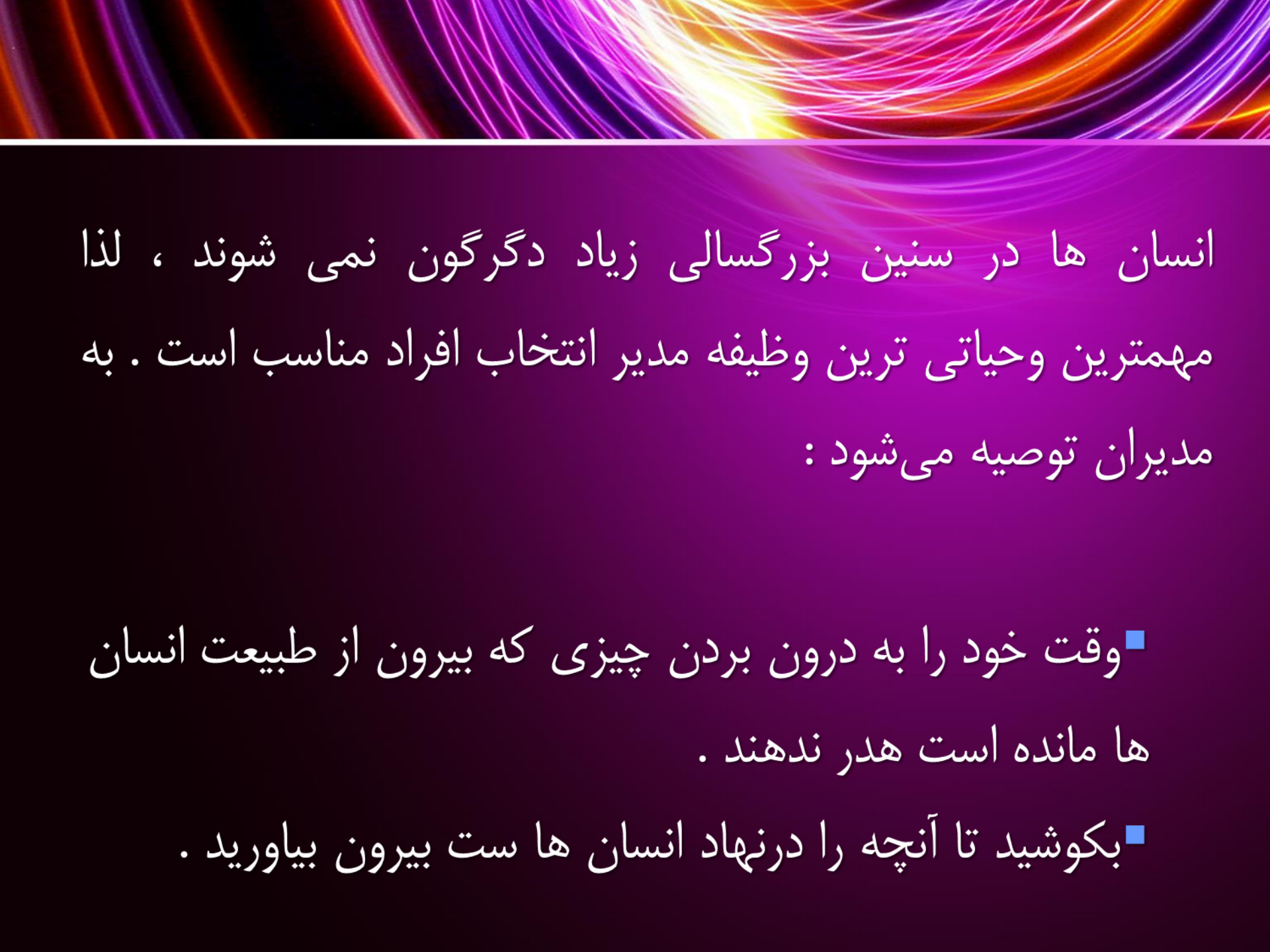
هر الگوی رفتاری تکرار شدنی که بتوان آنرا با بهروری بکارگرفت هوشمندی است .

هر نقشی که به شایستگی ایفا شود به هوشمندی نیاز دارد . به این ترتیب پرستاران خوب ، رانندگان خوب و آموزگاران بزرگ ، هر یک دارای هوشمندی های لازم و مناسب با نقش خود هستند

Head – heart–leg model

Fig. 1.: Head - heart - leg-model™

System flexibility Comprehensiveness Abstract thinking Willingness to take risks Self-control		Getting ideas Structuring Organizing
Empathy Social contact Social flexibility Support Confidence/Trust		Selling ideas Team building Coaching
Competitiveness Influence Self-confidence Independence Psychological strength Physical energy		Implementing ideas Goal setting Result performance



انسان ها در سنین بزرگسالی زیاد دگرگون نمی شوند ، لذا
مهمترین و حیاتی ترین وظیفه مدیر انتخاب افراد مناسب است . به
مدیران توصیه می شود :

■ وقت خود را به درون بردن چیزی که بیرون از طبیعت انسان
ها مانده است هدر ندهند .

■ بکوشید تا آنچه را در نهاد انسان ها ست بیرون بیاورید .

شیوه های دستیابی به فهرست قابلیت های مورد نیاز يك شغل :

- تجزیه و تحلیل شغل
- تجزیه و تحلیل رفتارهای قبلی کارکنان
خوب (good performers)
- الگو برداری از سازمان های مشابه
- تلاش برای پیش بینی قابلیت های مورد
نیاز شغل یا سازمان مورد نظر در آینده

شخصیت و صفات شخصیتی ثابت است یا متغیر ؟


مدیریت بر مبنای قابلیت ها (competency based mgt.) عبارت از تعیین و تعریف قابلیت ها و شایستگی هائی است که علت تمایز و تفاوت در عملکردهای کاملاً مطلوب و ایده آل را با عملکردهای معمولی و متوسط توجیه می کند و استفاده از این چارچوب به عنوان مبنائی برای استخدام، انتخاب، آموزش، پاداش و سایر جنبه های مدیریت کارکنان



✓ نیازهای سازمان (نیازهای امروز و فردا) را
خوب بشناسید.

✓ افراد را برای خلق ارزش و رسیدن به جواب
و حل مساله استخدام کنید.

✓ استخدام کنندگان باید شم کسب و کار
داشته و متخصص کسب و کار باشند.



✓ افراد را فقط برای یک نقش و شغل خاص استخدام نکنید.

✓ افراد را برای کل سازمان و با رویکرد آینده نگر استخدام کنید.

✓ علاوه بر تناسب شخص با شغل، به تناسب فرهنگی او (تناسب او با فرهنگ و ارزش های سازمان) هم حساس باشید و توجه کنید.

مرکز ارزیابی (assessment center) چیست ؟

- تجزیه و تحلیل شغل
- استفاده از چند ابزار و روش برای ارزیابی
- بکارگیری همزمان چند ارزیاب
- آموزش ارزیابان
- استفاده از شبیه سازی ها
- ثبت رفتارها
- گزارشات انفرادی ارزیاب ها
- یکپارچه سازی قضاوت ها و ارزیابی های ارزیابان

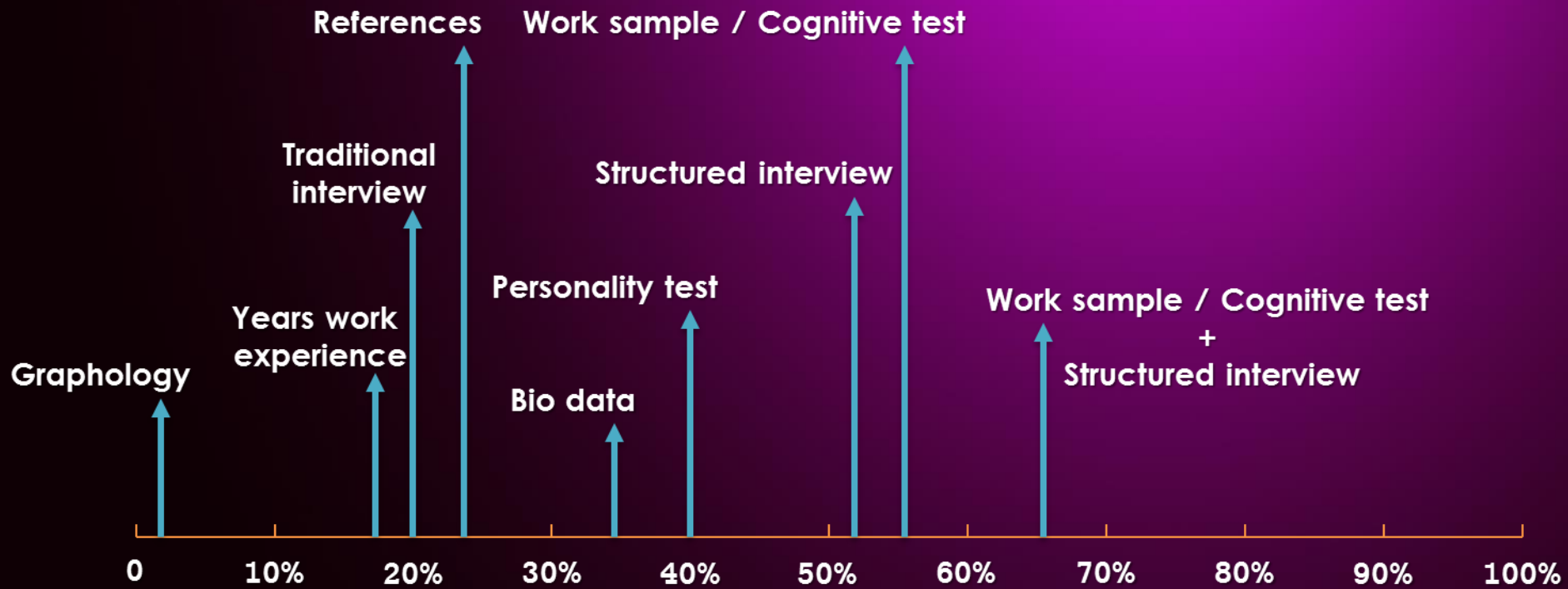
The Competency Matrix

Competency / Exercise	Bio Data	Apprais.	Reason. Test	Anal. Test	Verbal Test	Compre. Test	Busi. Info. Test	Prelm. GD	Power Interview	Psych. Test	Creativity	In Basket	Essay	Fact Finding	Case Study	Role Play	Extemp.	Leader. Sitn.	Interview
Leadership																			
Team Working																			
Strategic																			
Innovativeness																			
Multifunctional Appreciation																			
Working Under Pressure																			
Decision Making																			
Analytical & Logical																			
Data Absorbtion																			
Quantitative																			
Handling Conflict																			
Communication																			
Oral																			
Written																			
Presentability																			
Organised																			
Values																			
General Awareness																			
Learning / Self Development																			

Indirectly Tested

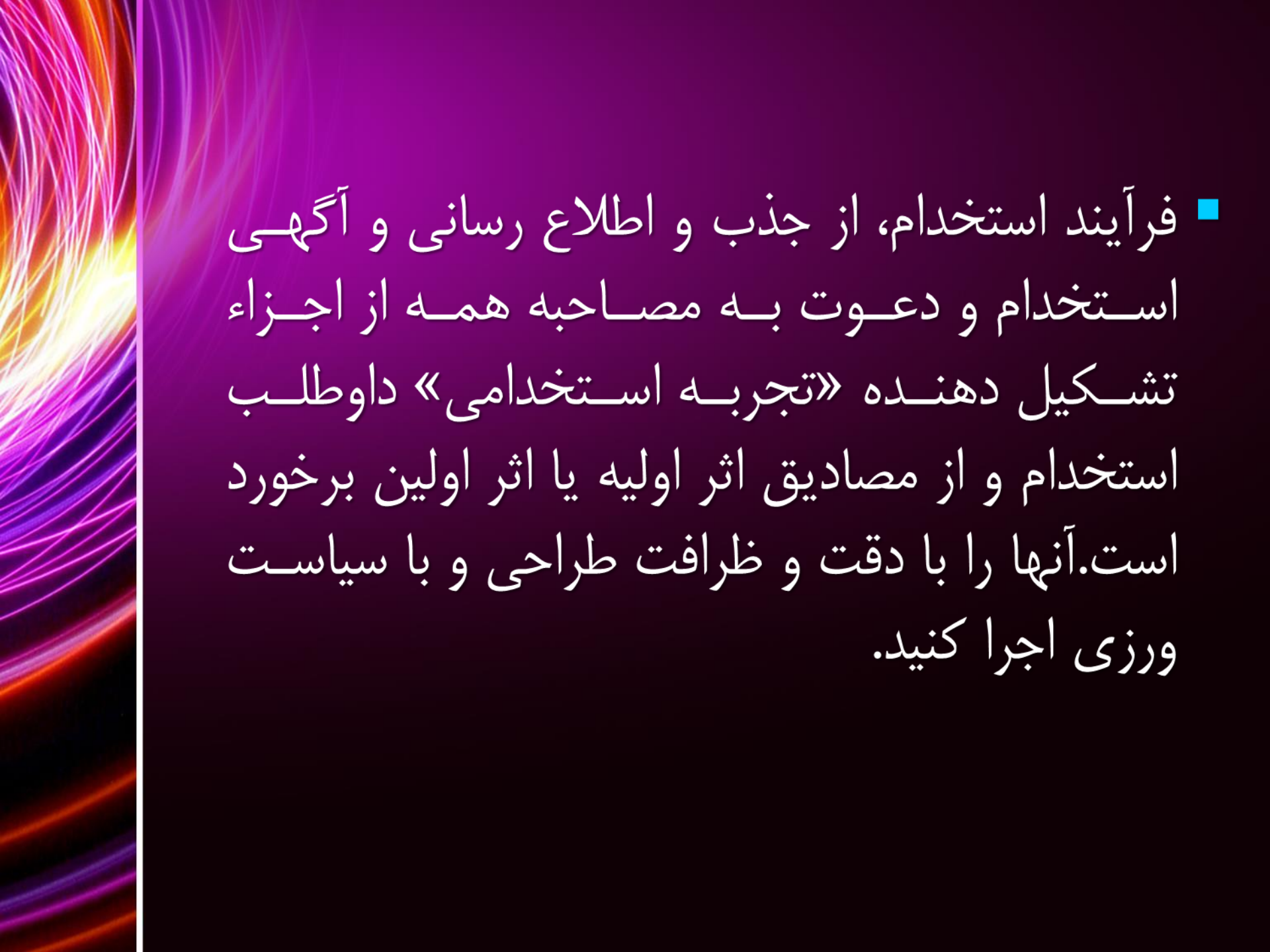
Directly Tested

Perfect accuracy



قابلیت پیش بینی ابزارهای ارزیابی استخدامی:

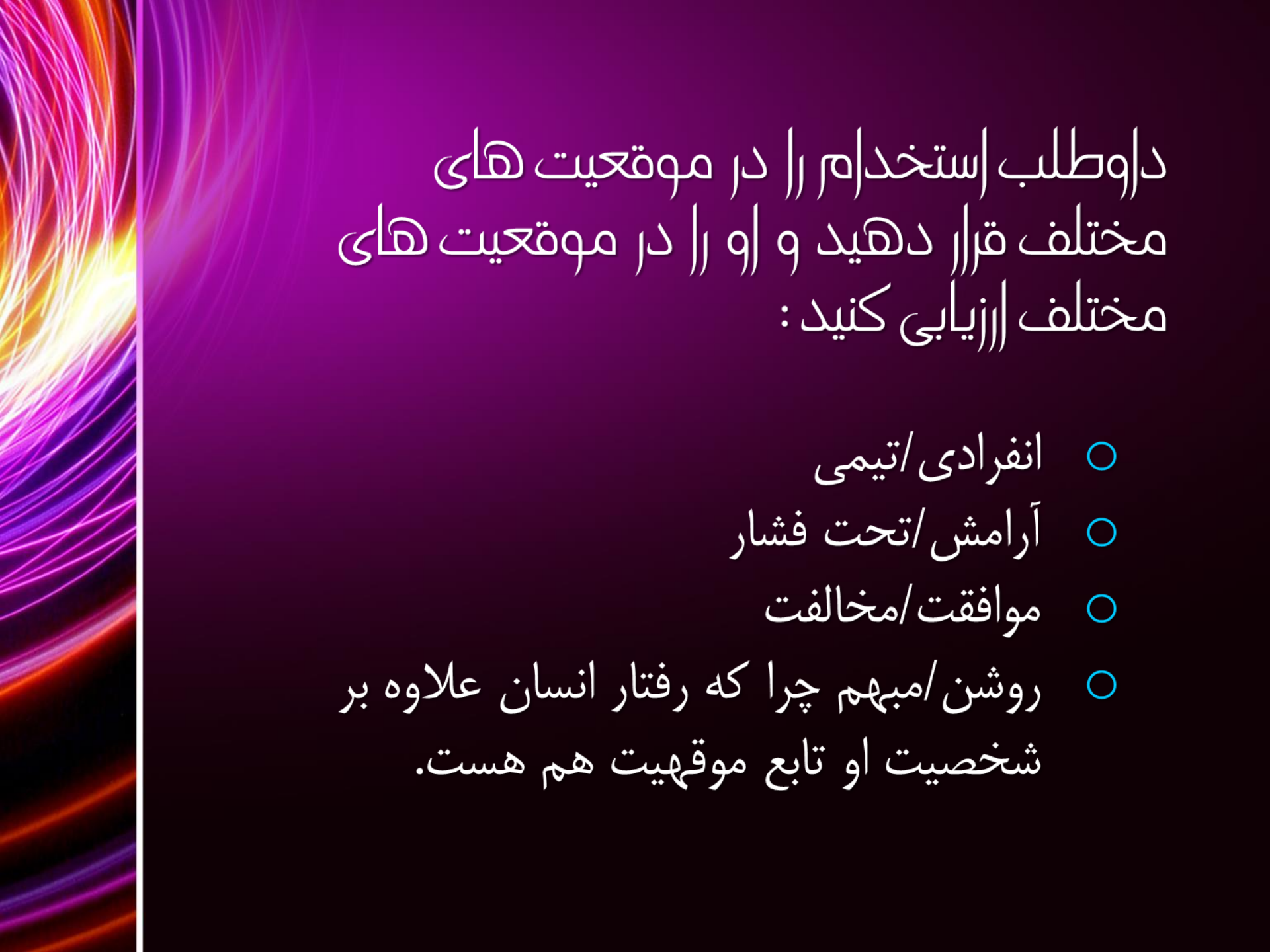
- شبیه سازی/انجام نمونه کار(مثال سرآشپز) ۲۹ درصد
- تست های سنجش هوش عمومی و درک خام و توانائی یادگیری ۲۶ درصد
- مصاحبه دارای ساختار ۲۶ درصد



■ فرآیند استخدام، از جذب و اطلاع رسانی و آگهی استخدام و دعوت به مصاحبه همه از اجزاء تشکیل دهنده «تجربه استخدامی» داوطلب استخدام و از مصادیق اثر اولیه یا اثر اولین برخورد است. آنها را با دقت و ظرافت طراحی و با سیاست ورزی اجرا کنید.

فرآیند استخدام را از رزومه شروع کنید:

- ✓ به اهداف و علاقمندی های او توجه کنید.
- ✓ چه دستاوردهائی داشته و چه پیشرفت ها و ارتقاء هائی را تجربه کرده است.
- ✓ چرا و چگونه کارش و سازمانش را ترک کرده است.
- ✓ چه یادگیری هائی داشته و چقدر و چگونه یاد می گیرد.
- ✓ بین خطوط رزومه را بخوانید.
- ✓ در مورد چشم انداز و انگیزه و اشتیاق او اطلاع کسب کنید.



دراوطلب استخدام را در موقعیت های
مختلف قرار دهید و او را در موقعیت های
مختلف ارزیابی کنید :

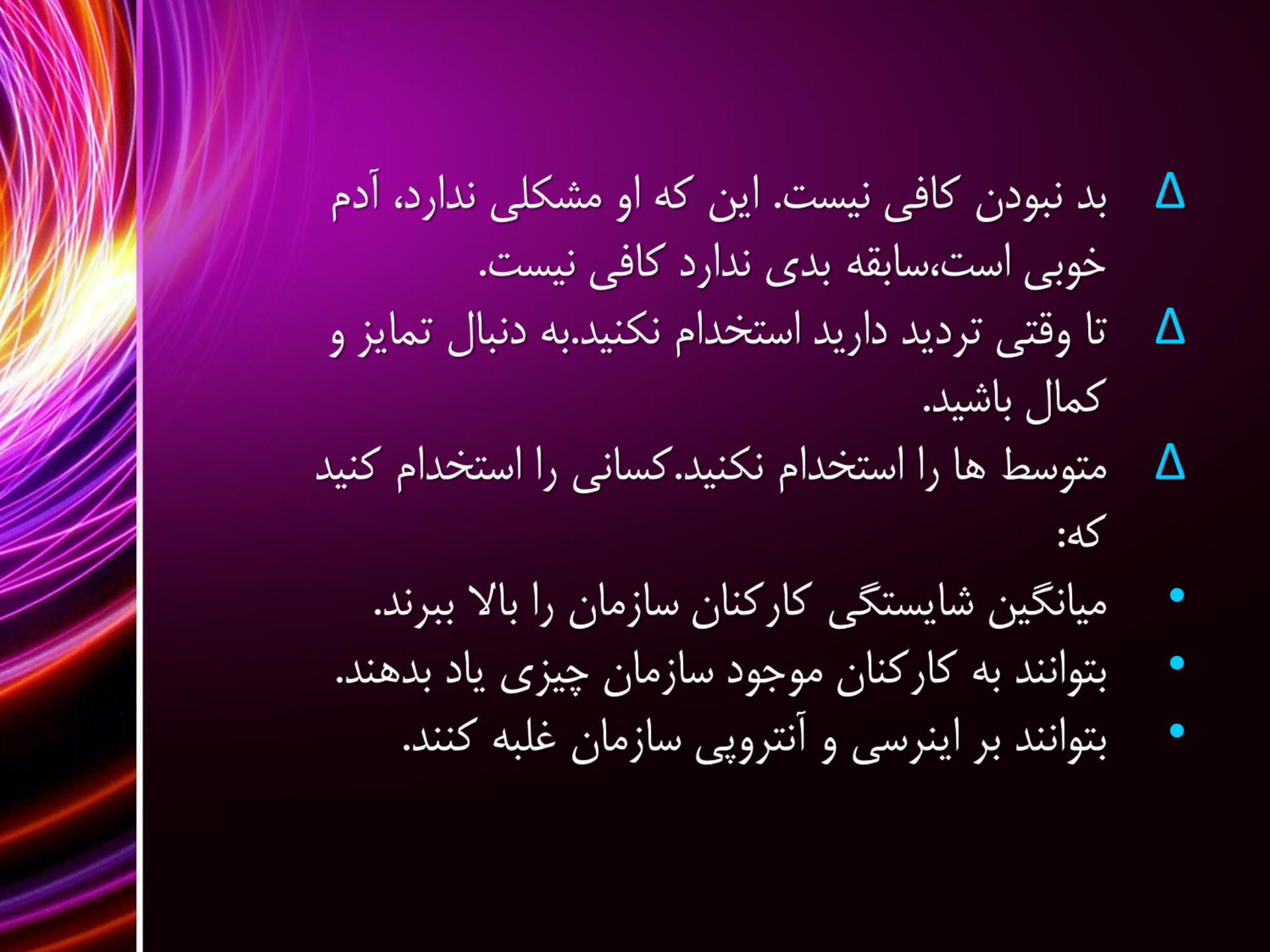
- انفرادی/تیمی
- آرامش/تحت فشار
- موافقت/مخالفت
- روشن/مبهم چرا که رفتار انسان علاوه بر
شخصیت او تابع موقعیت هم هست.

از ذینفعان برای استخدام بهترین ها استفاده کنید :

- ❖ مافوق ها
- ❖ همکاران همرده
- ❖ کارکنان
- ❖ مشتریان
- ❖ کارکنان یا مدیرانی از سایر واحدهای کم ربط یا حتی بی ربط
- ❖ آنها می توانند هم در تعریف کاندیدای ایده آل و هم در تشخیص او کمک زیادی بکنند.
- ❖ رویکرد ۳۶۰ درجه در استخدام/تجربه موسسه محک

درفراآیند استخداام و ارزایی های استخداامی به درون فرد نفوذ کنید :

- ♦ سؤالات غیر مستقیم برسید.
- ♦ ادامه بدهید ووارد جزئیات شوید.
- ♦ سؤالات باز برسید.
- ♦ از شبیه سازی استفاده کنید.
- ♦ تست های فرافکن را به کار بگیری.

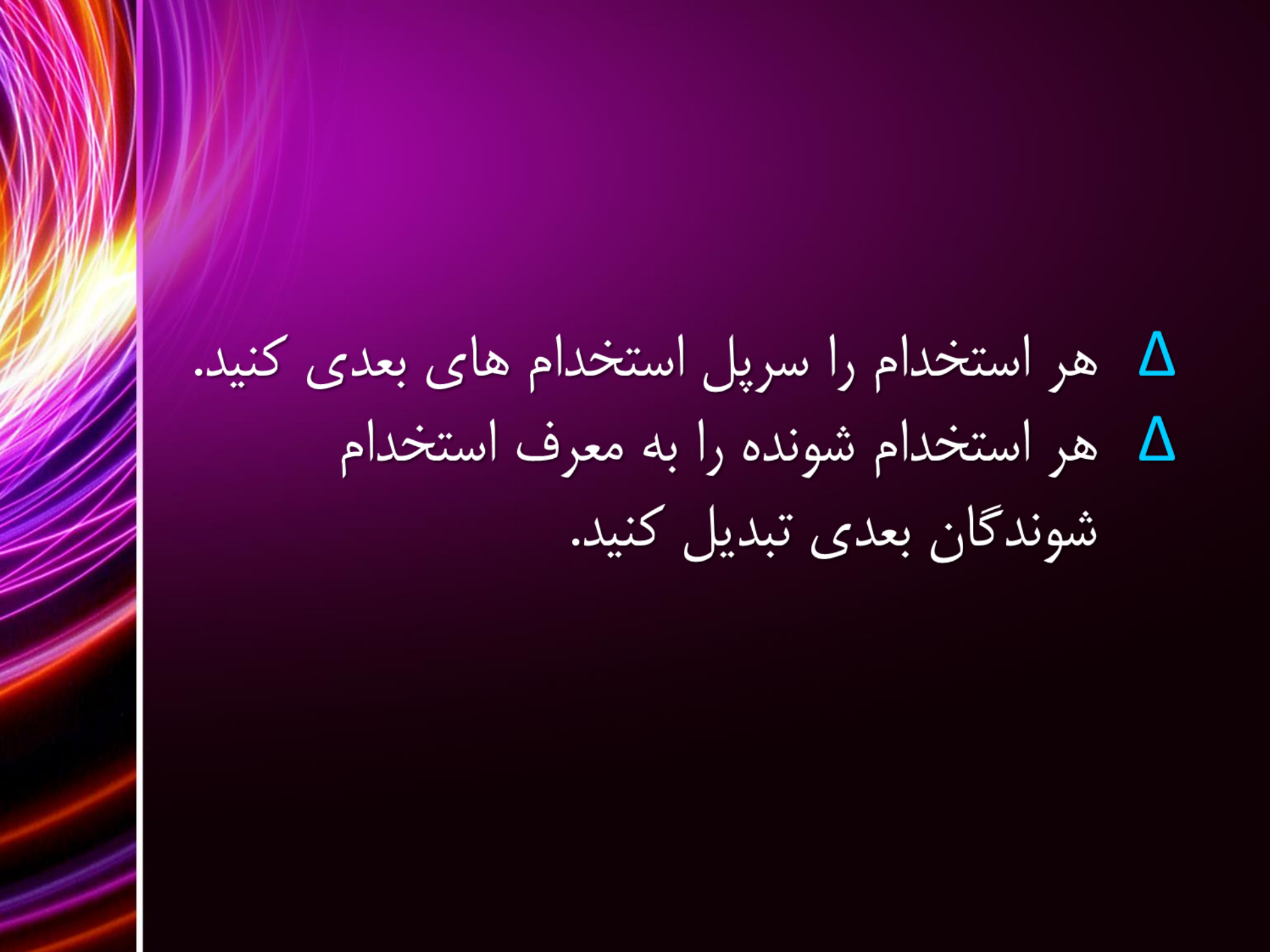


Δ بد نبودن کافی نیست. این که او مشکلی ندارد، آدم خوبی است، سابقه بدی ندارد کافی نیست.

Δ تا وقتی تردید دارید استخدام نکنید. به دنبال تمایز و کمال باشید.

Δ متوسط ها را استخدام نکنید. کسانی را استخدام کنید که:

- میانگین شایستگی کارکنان سازمان را بالا ببرند.
- بتوانند به کارکنان موجود سازمان چیزی یاد بدهند.
- بتوانند بر اینرسی و آنتروپی سازمان غلبه کنند.



Δ هر استخدام را سرپل استخدام های بعدی کنید.

Δ هر استخدام شونده را به معرف استخدام
شوندگان بعدی تبدیل کنید.

ستاره‌های فردا دو ویژگی اصلی دارند:

پتانسیل یادگیری دارند:

- با ایده‌ها و تجربیات جدید، باز برخورد می‌کنند.
- از تجارب خود می‌آموزند
- آسان و اثربخش با موقعیت‌های جدید سازگار می‌شوند.
- تجربیات چالشی را جستجو و از آنها استقبال می‌کنند
- به توانایی‌ها و محدودیت‌های خود آگاه و حساس هستند.

دارای قابلیت‌های کلیدی هستند:

- قابلیت‌های کلیدی آنهایی هستند که به سختی قابل توسعه و تکمیل می‌باشند.



الترناتیوهای استخدام

□ کنترل نرخ خروج از خدمت

□ جابجائی های داخلی

□ آموزش

□ سیاست های انگیزشی

اثر بخشی استخدام

- Cost per hire
- Time to fill
- Customer satisfaction



سیاست پومرنگ



نقش کارکنان موجود سازمان در فرآیند استخدام

- معرفی/سفیر برند
- همکاری در مدلسازی قابلیت ها
- مشارکت در ارزیابی
- منتورینگ

استراتژی های استخدام

Hire at the bottom ♦

Hire the best ♦

Hire for attitude, train for skills ♦

Hire the entire team ♦

Pre need ♦

Boomerangs ♦

Referrals ♦

Internal job posting ♦

Recruiting customers ♦

روندهای جدید در دنیای استخدام

✕ تاکید بیشتر بر برند کارفرمائی

✕ تحلیل های اطلاعاتی بیشتر

✕ گسترش دامنه منبع یابی

✕ بهبود بخشیدن به تجربه استخدامی کاندیداها

✕ استفاده از تکنولوژی

✕ استخدام دوباره

✕ معرفی از سوی کارکنان

✕ رعایت حقوق استخدام شوندگان

✕ ارزش و مزیت رقابتی

✕ داوطلبان منفعل!

۱۲ عنصر يك استراتژی استخدامی کامل:

1. چرا استخدام می کنیم؟
2. اولویت بندی مشاغل
3. سطح قابلیت کاندیداها
4. آمادگی فوری یا غیر فوری کاندیداها
5. گروه بندی کاندیداها (فعال - منفعل)
6. زمان شروع جستجو
7. کجا بدنبال کاندیدا بگردیم؟
8. چه کسانی استخدام کنند؟
9. ابزارها و کانال های جذب
10. قابلیت های دارای اولویت
11. روشهای ارزیابی و انتخاب
12. نظام نگهداری و جبران خدمت

ملاحظات پایانی

- ← استخدام یک تصمیم دو طرفه است.
- ← با متقاضیان استخدام که پذیرفته نمی شوند چه کنیم؟
- ← اگر کسی را راحت استخدام کردید او را برای رقیب تان بفرستید. با کاندیداهای استخدام مثل مشتری یا داوطلب رفتار کنید.
- ← استخدام یک فرآیند ۷*۲۴ و مسئولیت مشترک همه است.
- ← “استخدام کنندگان باید تیپ شخصیتی «شکارچی/کاشف/بازاریاب داشته باشند.
- ← استخدام تنها راه حل نیست بلکه آلترناتیو دارد.
- ← رابطه متقابل استخدام با فرهنگ سازمان
- ← استخدام گروهی و فرهنگ سازی