



## خلاصه کتاب راهنمای جامع استخدام نکات کلیدی کتاب

- استخدام تلاشی حرفه‌ای با استفاده از بهترین روش‌های آزمایش شده است.
- با به‌کارگیری این روش‌ها می‌توانید داوطلبان برتر را پیدا کنید، استخدام کرده و حفظ کنید.
- کیفیت شرکت شما به کیفیت کارمندان بستگی دارد.
- افسوس، بسیاری از شرکت‌ها از نبود استراتژی استخدام رنج می‌برند.
- شرکتتان را در نظر داوطلبان جذاب کرده و یک «برند کارفرمای» قوی ایجاد کنید.
- از متخصصین استخدامی استفاده کنید که به طور گسترده در این حوزه کار کرده‌اند و آن‌ها را مسئول «کیفیت استخدام‌هایشان» بدانید.
- آژانس‌های استخدامی خارج از شرکت می‌توانند تلاش‌های استخدامی شما را تقویت کنند، پس با آن‌ها مانند شرکایی ارزشمند برخورد کنید.

- بهترین برنامه استخدام شامل ارزیابی داوطلبان، تماس با کارمندان احتمالی خوب و حفظ کارمندان ارزشمند فعلی است.
- شکست در استخدام افراد مناسب هزینه‌های آشکار و پنهانی در بر دارد.
- برای اولین روز، اولین هفته، اولین ماه و اولین سه ماه کاری کارمندان جدیدتان آماده باشید و آن‌ها را زیر نظر بگیرید.

## آنچه در این چکیده می‌آموزید

این راهنمای استوار استخدام تقریباً همه مواردی که باید پیرامون این موضوع بدانید را به شما نشان می‌دهد. کارشناس استخدام چین نیوول براون کتابی بسیار سازمان‌یافته و هوشمندانه را ارائه می‌کند. اگرچه نوشته‌های او گهگاه بی‌روح به نظر می‌رسد، اما اصول و جزئیات استخدام را آموزش می‌دهد. محور این کتاب اصول استخدامی در انگلستان است، اما مدیرسبز منابع و اصول آن را برای افرادی که در حوزه استخدام تازه‌کارند، مفید می‌داند، اگرچه شامل نکاتی برای متخصصین مجرب منابع انسانی و مدیران نیز است.

## مقدمات استخدام

شاید در ابتدا بهترین روش استخدام واضح به نظر آید و سپس معلوم شود که فقط یک حس عام ابتدایی است. به هر حال، متأسفانه سازمان‌های معدودی استراتژی استخدامشان را بر مبنای عقل سلیم طراحی می‌کنند. اغلب، اگرچه خودشان متوجه نمی‌شوند، اما بر اساس هوی و هوس استخدام می‌کنند و انتخاب‌هایشان را بر پایه یک نکته بی‌اهمیت در مصاحبه انجام می‌دهند. شرکت‌های موفق می‌دانند که استخدام روش‌های استاندارد دارد. چنین شرکت‌هایی کار خود را با اصول شروع کرده و ساخت و سازشان را از پایه آغاز می‌کنند.

استخدام شامل یافتن بهترین افراد، ارزیابی قابلیت‌های آن‌ها، جذب کردن و

هیجان زده کردن آن‌ها برای پیوستن به شرکتتان و حفظ آن‌ها برای مدت‌زمان طولانی است. این رویکرد بیشترین بازگشت سرمایه را از سوی کارمند جدید تضمین می‌کند. شکست در استخدام بهترین داوطلبان منجر به عملکرد غیراستاندارد شرکت، مشتریان ناراضی و کاهش سود می‌شود. استخدام خوب مجموعه‌ای از گام‌های مستحکم را با هم ترکیب می‌کند. اگر آن فرایندها را اجرا کنید، سازمانتان کارمندان فوق‌العاده را استخدام کرده، به کار گرفته و حفظ می‌کند.

## اول شغل را مشخص کنید، بعد کارمند را بیابید

استخدام موفق دربرگیرنده عناصر کلیدی خاصی است. نخست باید مشخص کنید که چه پُست‌های شغلی خاصی باید پر شوند و سپس به طور استراتژیک درباره شرح شغل‌ها بیندیشید. متخصصین استخدام شما، چه درون شرکت و چه خارج از آن، فقط باید روی استخدام کار کنند و دید خوبی نسبت به کلیت کسب‌وکارشان داشته باشند. برای اینکه این مدیران یا پیمانکاران خارج از شرکت مسئولیت «کیفیت استخدام‌هایشان را بپذیرن» باید با آن‌ها مانند شرکایی ارزشمند برخورد کنید. با مسئولین استخدام خود همکاری کنید تا سیاست‌های استخدامتان را اعمال کنید. زمان و اطلاعات لازم را در اختیار آن‌ها قرار دهید تا بهترین داوطلبان را پیدا کنند. بودجه‌بندی هوشمندانه‌ای داشته باشید و نرخ‌های پرداختی را با سودتان هماهنگ کنید. «چرخه استخدام» شامل اجزای زیر است:

- **استخدام.** وظایف و کارهایی که باید انجام شوند را مشخص کنید. این کار به معنی ایجاد پُستی جدید یا پر کردن پستی است که اخیراً خالی مانده است.
- **ارزیابی.** ابزارهای ارزیابی داوطلبان شامل موارد زیر است: رزومه، «فرم‌های تقاضا، آزمون‌های روان‌سنجی/ استعداد، آزمون‌های استدلال کلامی/ عددی، مراکز شبیه‌سازی/ ارزیابی کسب‌وکار» و مصاحبه‌ها. تمرین‌هایی که در مرکز ارزیابی انجام می‌شود می‌تواند به شما کمک کند تا نحوه عملکرد داوطلبان را در محیط گروهی مشخص کنید.

• **جذب.** جذب به معنی هیجان‌زده کردن داوطلبان برای پیوستن به شرکت شماست. همچنین جذب یک کارمند جدید شامل مذاکره درباره بسته پاداش، ارائه یک «برگه پیشنهاد کار»، طراحی قرارداد و یکی کردن فرد تازه استخدام‌شده با محیط کار است.

• **حفظ.** اگر کارمندان احتمالی عالی به شرکت بپیوندند؛ اما خیلی زود آنجا را ترک کنند، تلاش‌های استخدامی شما بی‌فایده است. به بلوغ رساندن شغل گران است. سازمان‌هایی که کارمندانشان را حفظ می‌کنند سودآورتر از آن‌هایی هستند که این کار را انجام نمی‌دهند. در حقیقت، شرکت‌هایی که کارمندان آن‌ها را «مکانی عالی برای کار کردن» می‌دانند، ۱۵ درصد بازار سهام را در دست دارند.

## آماده‌سازی

آماده‌شدن برای فرایند استخدام سه جز دارد:

۱. **تحلیل موقعیتی.** اصول کسب‌وکار و نرخ حفظ کارمندان خود را در نظر بگیرید.
۲. **تعیین اهداف جزئی و کلی.** خواسته خود را بشناسید. برای مثال، شاید هدفتان «استخدام ۲۰۰ کارمند عالی تا آخر سال باشد.»
۳. **طراحی و توسعه استراتژی.** گزینه‌های استخدامی خود را مرور کنید. برای مثال، درون‌سپاری (مدیریت استخدام‌ها در درون شرکت)، برون‌سپاری (کار با استعدادیاب‌های خارج از شرکت) یا ترکیبی از هر دو.

گام‌های وسیع فرایند استخدام عبارتند از: تعریف شغل، جذب افراد مناسب برای اعلام تقاضایشان، استخدام فرد مناسب و هماهنگی با کارمند جدید از ابتدای استخدام. برای شروع باید مجموعه استعداد‌های فعلی شرکتتان را بشناسید. روش هدایت مصاحبه را به مدیران استخدامتان آموزش دهید. شرکت‌های موفق تیم‌های استخدامی متخصصی ایجاد می‌کنند، با آژانس‌های استخدام خارج از شرکت مشارکت می‌کنند و به مدیران صفی (اجرایی) کمی می‌کنند تا بهترین افراد را یافته و حفظ کنند. شرکت‌هایی که استخدام دارند، به‌سختی از عهده هزینه‌های زیاد (حق‌العمل‌های

آژانس استخدام و تبلیغات) و هزینه‌های پنهان (انتقال ضعیف دانش شرکت، «فرار مغزها»، زمان تلف‌شده و روحیه پائین) بر می‌آیند.

## چرخه عمر استخدام

برای برنامه‌ریزی مناسب، ببینید شرکتتان به کدام مرحله از چرخه عمر استخدام رسیده است:

**۱. آغاز کار.** یک شرکت جدید که از میان خانواده و دوستان موسسان خود افرادی را استخدام می‌کند. فایده: هیچ هزینه استخدامی وجود ندارد. مضرات: موسسان، مهارت استخدامی کمی دارند. پیشنهاد: متخصص استخدامی پیدا کنید که دامنه جستجوها را گسترده‌تر کند.

**۲. از آغاز تا استخدام ۲۰-۵۰ نفر.** شرکتی که کارمندان را بر اساس نحوه سازگاری آن‌ها با سایر کارمندان و نه بر مبنای قابلیت‌هایشان استخدام می‌کند. پیشنهادات: استخدام را به یک نفر محول کنید.

**۳. کسب‌وکارهای متوسط با ۵۰ تا ۳۵۰ کارمند (حتی به ۱۰۰۰ نفر هم می‌رسد).** شرکت‌هایی با این اندازه باید از متخصصین منابع انسانی یا گروه‌های استخدامی استفاده کنند. پیشنهادات: مسئولیت استخدام‌ها را به کارشناس استخدام بسپارید، نه به مدیر منابع انسانی. روابط خود با آژانس‌های استخدام را گسترش داده و برنامه‌ای برای استخدام توسط خود شرکت تهیه کنید.

**۴. کسب‌وکار بزرگ‌تر با بیش از ۳۵۰ کارمند.** شرکت‌های بزرگ باید بر حفظ سهم بازارشان و بزرگ شدن از طریق رشد مداوم تمرکز کنند. سازمان‌هایی که هر سال بیش از ۱۵۰ کارمند جدید را استخدام می‌کنند، به یک فرایند استخدام تأییدشده احتیاج دارند. هزینه را به‌عنوان یک ملاحظه اساسی در استخدام در نظر بگیرید. پیشنهادات: تعاملاتی را برای جذب استعدادهاى جدید با دانشگاه‌های محلی برقرار کنید. قابلیت‌های کارمندان فعلی خود را گسترش دهید.

## «برند کارفرمای» شما

نحوه تعامل شما با داوطلبان و نحوه تعامل آنها با شما بر برند کارفرماییتان اثر می‌گذارد و مطلوبیت شرکتتان به‌عنوان مکانی برای کار را تعیین می‌کند. سیاست‌های حمایت از کارمندان، برند کارفرمایی شما را ارتقا می‌دهد. برای مثال، وستاف که یک شرکت استخدام استرالیایی است به کارمندانی که حداقل سه سال سابقه کار دارند «مرخصی پدربزرگ و مادربزرگ شدن» می‌دهد. به‌منظور فراهم کردن وقت آزاد در آخر هفته‌ها و تعطیلات برای مادران شاغلی که کودکانشان در این ایام به مدرسه نمی‌روند و در خانه هستند، خرده‌فروشان متعدد برنامه‌های منعطفی را ارائه می‌کنند. عوامل زیر شرکت‌ها را در نظر کارمندان جذاب می‌کند:

- **رویا و هدف.** کارمندان آرزو دارند که کارشان ارزش داشته باشد.
- **رهبری.** شرکتتان را مطابق با ارزش‌های تعیین‌شده آن هدایت کنید، در نتیجه کارمندانان هم از شما تبعیت می‌کنند.
- **استراتژی.** درک و انتقال استراتژی‌تان باید ساده باشد.
- **ارتباطات.** کارمندان باید بتوانند با افراد بالا و پائین زنجیره روستا ارتباط مداومی برقرار کنند.
- **توسعه شغلی.** با کمک به پیشرفت کارمندانان در شرکت وفاداری خود را نشان دهید.
- **فرصت‌های یادگیری.** کارمندان برای کمک به یادگیری و حمایت از آن ارزش قائل‌اند.
- **جامعه.** اهداف مشترک محیط کار موجب رضایت کارمندان می‌شود.
- **فرهنگ.** فرهنگ یک شرکت افراد آن را متحد می‌کند. فرهنگ نشان می‌دهد که «چگونه کارهای اینجا را انجام می‌دهیم» و از «گدهای ناگفته رفتار و کار» ساخته شده است.
- **استراتژی افراد.** بگذارید کارمندان بدانند که آنها را در اولویت قرار می‌دهید.

داوطلبان مایل‌اند به شرکت‌هایی بپیوندند که برندشان با الزامات کاری و ارزش‌هایشان سازگار باشد. روزنامه انگلیسی گاردین در سال ۲۰۰۸ اعلام کرد که دو سوم فارغ‌التحصیلان کالج می‌گویند که قبل از اینکه در شرکتی مشغول به کار شوند باید احساس خوبی نسبت به اخلاقیات آن داشته باشند.

## جذب داوطلبان

چه تکنیک‌هایی به بهترین وجه کارمندان احتمالی را جذب می‌کند؟ در تبلیغات خود فهرستی از «عنوان شغلی، حقوق و محل کار» را برای کسب بهترین نرخ پاسخ ارائه دهید. پُست موردنظر را به شکلی جذاب تشریح کنید. آگهی‌های مربوط به پُست‌های خالی مثل آگهی‌های مراکز شغلیابی، مشاورین کاریابی و آژانس‌های استخدام رویکردی رایج هستند. تبلیغ در وب حتما باید انجام شود. سایت شبکه‌سازی اجتماعی لینکدین، پایگاه داده مهمی برای متخصصین است. برای مثال، اینفوسیس با استفاده از لینکدین به یافتن داوطلبان پرداخت. صفحه لینکدین این شرکت به وبسایتش متصل است به‌جای اینکه وبسایتش به صفحه لینکدین متصل باشد. برنامه‌های کارآموزی و آموزشی به‌خوبی جواب می‌دهند و برنامه‌های استخدام فارغ‌التحصیلان از کالج‌های هدف نیز نتیجه خوبی دارد. طرح معرفی داوطلب توسط کارمندان را سازماندهی کنید و در ازای هر فردی که کارمندان فعلی به متخصصین استخدام معرفی می‌کنند و به شرکت می‌پیوندند به آن‌ها پاداش دهید. هرگز ارزش انتقال پیام دهان‌به‌دهان را دست‌کم نگیرید.

## مصاحبه

داوطلبان شغل را ارزیابی کرده و از طریق مصاحبه‌های دقیق ماهیت واقعی آن‌ها را کشف کنید. در شروع مصاحبه، با گرمی به داوطلب خوشامد بگوئید و در طول جلسه رفتاری دوستانه داشته باشید. درباره سرفصل‌های مهم‌ترین جنبه‌های کار بحث کنید.

رفتاری حمایتگرانه داشته باشید تا داوطلبان با احساسی مثبت جلسه مصاحبه را ترک کنند. درعین حال، هرگز وانمود نکنید که شخصی فقط با مصاحبه، شغلی را به دست می‌آورد. اگر چنین کاری انجام دهید، افرادی که رد می‌شوند احساس می‌کنند گمراه شده‌اند یا به آن‌ها خیانت شده است.

شغل و همه ملزومات آن را برای داوطلبان احتمالی تشریح کنید. شرکت را با جزئیات تشریح کنید. کارمندان احتمالی مقبول را به همکاران احتمالی‌شان معرفی کنید.

اطمینان حاصل کنید که ارزش‌های داوطلبان با ارزش‌های سازمانتان مطابقت دارد. پیش از پذیرش داوطلب او را به مدیرش معرفی کنید. حقوق و مزایایی که پیشنهاد می‌دهید باید رقابتی باشد.

## توجیه کردن

فرایند توجیهی که فرد جدید را به شرکتتان معرفی می‌کند، باید به سوالات زیر پاسخ دهد، «شغل من چیست، چگونه آن را انجام دهم و چگونه با تصویر بزرگتر کسب و کار سازگار می‌شود؟» از یک مدیر ارشد بخواهید که رویای شرکت و استراتژی آن را توضیح دهد. همه تجهیزات و ابزارهای لازم را در اختیار کارمندان جدید قرار دهید. با کارمندان جدید درباره توسعه شغلی‌شان مشورت کنید. از نخستین لحظه کار آن‌ها را در مسیر صحیح و پیش گرفتن رفتاری صحیح هدایت کنید. کارمندان جدید را در این بازه‌های زمانی ارزیابی و هدایت کنید:

- **نخستین روز.** اجازه دهید همکاران کارمندان جدید بدانند که آن‌ها کارشان را شروع کرده‌اند. فوراً حجم زیادی از اطلاعات را بر سر کارمندان جدید نریزید. وظایفی به آن‌ها محول کنید که از عهده آن برآیند. اگر زود به آن‌ها اجازه همکاری دهید موجب اعتماد به نفسشان می‌شود. یکی از کارمندان فعلی را موظف کنید که در نقش یک دوست یا مربی کاری به کارمند تازه استخدام شده کمک کند.
- **نخستین هفته.** اطمینان حاصل کنید که استخدامی‌های جدید به «وظایف

روزمره» خود اهمیت می‌دهند. برای مثال، آن‌ها باید همه فرم‌های اشتغال، مالیات و بیمه مربوطه را پر کنند. کارمندان جدید را به مدیران ارشد منتخب معرفی کنید. کارمندان جدید را درباره مشتریان عمده خود توجیه کنید.

• **نخستین ماه.** اکنون کارمندان جدید باید اولویت‌های کاری‌شان را به طور کامل بدانند. باید بدانند که موضوع کسب‌وکارشان چیست، بخش‌های مختلف آن چگونه عمل می‌کنند و چگونه همه موارد با هم همکاری می‌کنند.

• **ارزیابی سه‌ماهه.** کارمندان جدید را برای توسعه برنامه‌های مناسب هدایت کنید تا به اهداف کاری‌شان دست یابند. اطمینان حاصل کنید که شبکه قدرتمندی از همکاران و سایر ذی‌نفعان ایجاد کرده‌اند و اینکه می‌دانند در چند ماه آینده برای ادامه کار و رسیدن به همه اهداف اجرایی مهم خود به چه چیزهایی نیاز دارند.

«به‌عنوان یک قاعده کلی منطقی است که در هر هفته از ماه نخست با همه افراد جدید در تماس باشید و سپس حداقل هر ماه این کار را تکرار کنید تا مطمئن شوید همه چیز خوب است.»

["message\_box text\_color="light]

### پیشرفت تخصصی

برای حفظ کارمندان باید تجربه‌ای مثبت، حقوقی مناسب، منافع مطلوب و یک برنامه مستحکم پیشرفت تخصصی برایشان فراهم کنید. به هر کارمندی کمک کنید تا با راهنمایی و همکاری مدیرش یک برنامه مکتوب توسعه شغل تهیه کند، برنامه‌ای که اهداف، آرزوها و روش‌های دستیابی به آن‌ها را تشریح کند.

برنامه توسعه شغلی و یادگیری شرکت خود را ارتقا دهید. شرکتتان باید حامی پیشرفت و یادگیری تخصصی به‌عنوان اجزای اصلی فرهنگ شرکتی ابقا محور باشد. وقتی کارمندان جدید می‌بینند که شرکت یادگیری، ارتقا و پیشرفتشان را می‌خواهد، احتمال بیشتری وجود دارد که سازمانتان را بپذیرند و سال‌های آینده نیز در همان شغل بمانند.



[message\_box/]

## درباره نویسنده

مشاور مدیریتی جین نیوول براون، مربی رهبری و نویسنده در حوزه صنعت استخدام است.