

رهنمودهایی برای مصاحبه‌های استخدامی

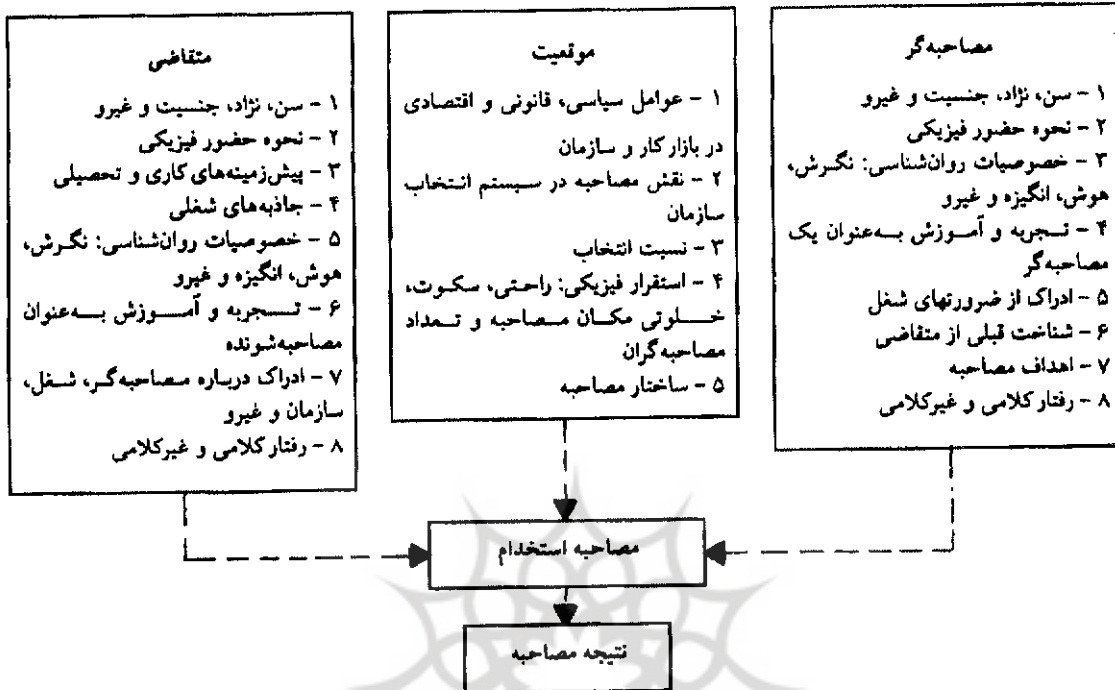
از: حسن گیوریان

۹ - فراست مصاحبه‌گر بیشترین توانایی را در ارزیابی مصاحبه برای او به وجود می‌آورد؛
۱۰ - وقتی با یک مصاحبه‌شونده با خصوصیات افراطی روبرو هستید، بیشتر، پاسخهای منفی یا مثبت می‌شنوید؛
۱۱ - اجازه زمان صحبت برای متقاضی تأثیرپذیری اولیه مصاحبه‌گر را کاهش می‌دهد.
۱۲ - اثرهاله یا خطای هاله (HALO EFFECT) گرایش به ارزیابی کلی (فرد) می‌تواند نتیجه مصاحبه را بسیار مثبت و یا بسیار منفی کند.
۱۳ - ترتیب ورود مصاحبه‌شوندگان، در نتیجه ارزیابی آنها موثر است؛
۱۴ - معیارهای قالبی (کلیشه‌ای) که در ذهن هر مصاحبه‌گر وجود دارد می‌تواند ارزیابی مصاحبه را تحت تأثیر قرار دهد؛
۱۵ - مصاحبه‌گر، معمولاً مصاحبه‌شوندگانی که با نظرات او هماهنگی دارند را ارزیابی بهتری به عمل می‌آورد؛
۱۶ - مصاحبه‌گر، معمولاً در اوایل مصاحبه نظر نهایی خود در مورد مصاحبه‌شونده اتخاذ می‌کند.
متغیرهای موثر در مصاحبه‌های استخدامی
در مصاحبه‌های استخدامی متغیرهایی بر فرایند و نتیجه مصاحبه موثرند. این متغیرها همان‌طور که در شکل شماره یک مشاهده می‌شود، ممکن است ویژگیهای متقاضی بر ادراک مصاحبه‌گر و نهایتاً بر نتیجه استخدام وی موثر باشد. مضافاً براین، ممکن است تعدادی از عوامل مربوط به وضعیت یا شرایط محیطی و خود شخص مصاحبه‌گر بر فرایند قضاوت و ارزیابی مصاحبه موثر باشد. برای مثال، ممکن است نژاد و جنسیت متقاضی، تمصبات و رفتارهای مصاحبه‌گر بر نتیجه مصاحبه موثر باشد. فهم و مشاهده متغیرهای شکل (شماره ۱) می‌تواند اثربخشی فرایند مصاحبه را افزایش دهد. با استفاده از روشهای سمعی و بصری در آموزش مصاحبه‌گران نیز می‌توان کارایی و اثربخشی مصاحبه را افزایش داد.

سازمانها باید دقت لازم را در انتخاب مصاحبه‌گران استخدامی به کار گیرند. افرادی که به‌عنوان مصاحبه‌گر انتخاب می‌شوند باید خصوصیات شامل؛ تواضع و فروتنی، قدرت تفکر واقع‌گرایانه، کم‌گویی ولی گزیده‌گویی، رها از تمصبات و پیش‌داوریها، داشتن توانایی لازم و تعادل و توازن در رفتار باشند.
برنامه‌های آموزشی لازم باید به‌طور مستمر و دوره‌ای برای مصاحبه‌گران استخدامی، مدیران و سرپرستان قسمتهای مختلف سازمان برگزار شود. چندین مطالعه تحقیقی در مورد مصاحبه‌های استخدامی انجام شده است. هرکدام از این مطالعات به‌دنبال دستیابی به پاسخ سوالهایی از این دست هستند؛ چه خصوصیات را می‌توان در مصاحبه مورد ارزیابی قرار داد؟ و چگونه مصاحبه‌گران می‌توانند به اهداشان در مصاحبه دست یابند؟
دستاوردهای پژوهشی در مورد مصاحبه
۱ - مصاحبه‌های منظم و سازمان‌یافته دارای روایی بیشتری از مصاحبه‌های باز یا آزاد است؛
۲ - مصاحبه‌گران بیشتر تحت تأثیر اطلاعات و داده‌های نامطلوب (در مورد مصاحبه‌شونده) قرار می‌گیرند؛
۳ - وقتی میزان اطلاعات مصاحبه‌گر در مورد شغل افزایش یابد، روایی مصاحبه نیز زیاد می‌شود؛
۴ - تمصبات و پیش‌داوریهای مصاحبه‌گر می‌تواند موجب نتیجه‌گیری بسیار مطلوب و یا بسیار نامطلوب در مورد مصاحبه‌شونده، گردد.
۵ - داده‌های کتبی (درست) به‌نظر می‌رسد بیشتر از حضور فیزیکی (مصاحبه‌شونده) در قضاوتهای مصاحبه‌گر تأثیرگذار است؛
۶ - مهارتهای بین فردی و انگیزه احتمالاً مهمترین عامل در ارزیابیهای مصاحبه هستند؛
۷ - تاملات غیرکلامی بیشتر از تاملات کلامی تمصبات مصاحبه را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛
۸ - مصاحبه‌گران با تجربه متقاضیان را در یک نظم مشابه رتبه‌بندی می‌کنند؛

وقت مدیران و نیروها را ازین نبرید؛
۲۳ - نظارت و بازدید مستقیم از کارها ادراک شما را پیوسته تقویت می‌کند. سعی کنید از نیروهای پروژه بیشتر در محلهای کاریشان بازدید کنید؛
۲۴ - مدیران زیرمجموعه شما باید انتظار اجرایی داشته باشند. ترتیبی دهید که آنها همه کارهای خود را خودشان انجام دهند و از انجام کارهای آنها توسط خود و یا دیگر واحدها جلوگیری کنید؛
۲۵ - مرزهای غیرشفاف کاری را بین واحدهای مختلف اجرایی شناسایی و آنها را هرچه بیشتر شفاف کنید به طوری که هر واحدی دقیقاً کار خود را بداند؛
۲۶ - در گرماگرم کار و در میدان رزم-پروژه، صادقانه امکانات رفاهی کارکنان را فراهم کنید؛
۲۷ - مراقب تفاوت حقوق و مزایای خود با دیگر نیروها باشید هرچه این تفاوت بیشتر باشد فاصله دل‌های شما نیز بیشتر خواهد شد؛
۲۸ - در کنار یادداشتهایی که به قسمتها می‌فرستید از نظام یادداشت دیگری استفاده کنید و آن عبارتست از ارسال «ابلاغ کار» به واحدهای مختلف؛
۲۹ - از نگهداشتن نیروهایی که روحیه پروژه‌ای ندارند خودداری کنید؛
۳۰ - حین اجرای پروژه ضروری است که محیط کاری اندکی هیجان داشته باشد ولی کارکنان را از استرس به‌دور نگهدارید؛
۳۱ - در طول اجرای پروژه فعالیت مقتدرانه شما، با پیمانکارانی که انتخاب می‌کنید بستگی پیدا خواهد کرد لذا در انتخاب پیمانکاران نهایت دقت را مبذول دارید؛
۳۲ - مراقب باشید که مدیران زیرنظر شما در پروژه، در برخوردهای خود چنان عمل کنند که گویا خود مدیر پروژه هستند؛
۳۳ - در کنار یک سازمان خوب و یک برنامه کارآمد، باید مراقب باشید که بودجه‌های تصویب شده پروژه به‌موقع پرداخت خواهد شد یا خیر، یعنی از اینکه تأمین بودجه‌های پروژه به‌موقع عملی خواهد شد یا با مشکلاتی همراه خواهد بود اطلاعات کافی داشته باشید. در هر حال تأمین بودجه یکی از وظایف دائمی شماست.
۳۴ - در سازمان پروژه این دو شعار را سرلوحه کار خود قرار دهید:
«امور خود را معین سپس مزین به زمان کنید»
«امور اجرایی را زیبا و محکم برپا سازید» □

شکل (شماره ۱) متغیرهای موثر در مصاحبه استخدامی



تمام متقاضیان یک شغل مشخص، سؤالیهای مشابهی را بپرسید. □

منابع و مآخذ:

- ۱ - زاهدی، شمس السادات، الوانی، سیدمهدی و فقیهی، ابوالحسن، فرهنگ جامع مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، اول، ۱۳۷۶.
- ۲ - سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، سمت، دوم، ۱۳۷۶.
- ۳ - سینجر، ج.مارک، مدیریت منابع انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، اول، ۱۳۷۸.
- ۴ - مانتانا پاتریک، فرهنگ فراگیری دانش مدیریت، مترجم: دکتر سهراب خلیلی شورینی، یادواره کتاب، اول، ۱۳۷۲.
- ۵ - میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار: نگرشی نظام گرا، نقش جهان، نهم، ۱۳۷۰.
- 6 - SHERMAN, ARTHUR, BOHLANDER, GEORGE AND SNELL, SCOTT, MANAGING HUMAN RESOURCES, ITP, 11 EDITION, 1998.
- 7 - SINGER, G.MARC, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, PWS - KENT, 1990.

سازد؛

- اطلاعات را فاحش ممکن آزادانه و با درستی ارائه کنید. به طور صادقانه و صریح به سؤالیها پاسخ دهید. تصویری واقعی و شفاف از شغل مورد نظر ارائه دهید.
- از سؤالیهای اثربخش استفاده کنید. برای اینکه در مقاضی انگیزه و صداقت لازم در پاسخهایش ایجاد کنید، سؤالیهای خود را در عبارات عینی طراحی کنید. نشان ندهید آنچه مقاضی پاسخ می دهد، مطلوب است؛
- حقایق را از برداشتهای خود جدا کنید. در طول مصاحبه، اطلاعات حقیقی را یادداشت کنید. سپس برداشتهای خود را با برداشتهای مصاحبه گران دیگر مقایسه کنید؛
- تعصبات و رفتارهای قالبی را بشناسید. این نوع تعصبات و رفتارهای قالبی به تبعیض جنسیت در استخدام معروف است. با شناخت و اجتناب از تعصبات و رفتارهای قالبی مصاحبه ای واقع گرایانه انجام دهید؛
- بر فرایند مصاحبه کنترل داشته باشید. ایجاد طرحی مناسب و مطلوب برای مصاحبه می تواند در این راه به شما کمک کند؛
- سؤالیهای درخواستی را استناددارد کنید. برای افزایش روایی و اجتناب از تبعیض در مصاحبه از

۱۰ قانون مصاحبه های استخدامی

رعایت ۱۰ قانون زیر برای افزایش اثربخشی مصاحبه های استخدامی می تواند ما را در دستیابی به اهداف مصاحبه کمک کند:

- ایجاد طرح مصاحبه، مقاصد و اهداف مصاحبه، تعیین محدوده ها و سؤالیهای مصاحبه مورد ملاحظه قرار گیرد. ضرورت های شغل، اطلاعات فرم استخدامی، نمرات آزمون و سایر اطلاعات موجود قبل از ملاقات مقاضی مرور شود؛
- ایجاد حسن تفاهم و سازگاری، برای این مقصود با مقاضی با احترام و حسن نیت برخورد کنید. هدف از مصاحبه را بیان کنید، برخوردی صمیمی و برپا با وی داشته باشید و با دقت به سخنان او گوش فرادهید؛
- شنونده ای فعال باشید، تا درکی با بصیرت از آنچه در مصاحبه اتفاق می افتد، به دست آورید. یک شنونده خوب باید به طرز قرارگیری خود در مصاحبه به خوبی توجه کند؛
- به رفتارهای غیرکلامی نیز به خوبی توجه کنید. به وضعیت حرکات غیرکلامی مقاضی مانند حرکات و تکانهای سر و صورت و سایر اندامها در فرایند مصاحبه توجه کنید. زیرا بسیاری از این رفتارهای غیرکلامی می تواند سرنخهایی از احساسات و نگرشهای فرد را برای ما آشکار