

هر مدیری باید قادر به انجام مصاحبه‌های موثر و کارآمد باشد

مهارت‌های مصاحبه‌های استخدامی

«هرب کلپر»، مدیرعامل پیشین «سوت وست ایرلاینز»، متوجه نکته‌ای شده است که از چشم بسیاری از مدیران نادیده می‌ماند: بعضی افراد به طور ذاتی دوستانه و شادکام‌تر از دیگران هستند. کلپر به درستی، معتقد است که آموزش انسان‌ها به ارائه خدمات دوستانه و مودبانه دشوار، اگر نگوییم غیر ممکن است. بنابراین شرکت سوت وست ایرلاینز متمرکز فرآیند استخدامی خود را بر عدم پذیرش کسانی که ذاتاً خوشحال و خوشرو نیستند قرار داده است.

بسیاری از مدیرانی که در پی استخدام کارکنان هستند، تصور کرده‌اند که کارکنان خوشرو قابل آفرینش هستند. آنها مقدار زیادی از وقت خود را صرف طراحی مشاغل انگیزاننده، شرایط کار، یا برنامه‌های پاداش و جبرانی جذاب می‌کنند تا به این وسیله کارکنان خود را به ارائه رفتاری دوستانه و مودبانه تشویق و ترغیب کنند. علاوه بر آن، آنها میلیون‌ها دلار در زمینه آموزش‌های مربوط به اصلاح و شکل‌دهی کارکنان خرج می‌کنند. اکثر این برنامه‌ها موفق به حصول اهداف تعیین شده خود نمی‌شوند. برای اینکه شاد و خوشحال بودن یا مایوس بودن انسان‌ها فطری است و اصالتاً ناشی از ساختمان ژنتیکی آنها است. بر طبق مطالعات انجام شده حدود ۸۰ درصد تفاوت‌های انسان‌ها از نظر شادی و خوشحالی قابل انتساب به ژن‌های آنها است.

تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به رضایت افراد در یک دوره پنجاه ساله نشان‌دهنده ثبات حیرت‌آور نتایج انفرادی در طول زمان، حتی در موقع تغییر کارفرما و مشاغل توسط این افراد است. این تجزیه و تحلیل و سایر شواهد الفاکتنده این فرضیه است که رویکرد افراد به زندگی ناشی از ساختار ژنتیکی آنها است که در طول زمان ثابت باقی مانده و به رویکرد و موضع‌گیری آنها نسبت به کار منتقل می‌شود. اگر خواهان کارکنان خوشرو هستید، باید در مرحله استخدام به این موضوع توجه کنید و از طریق آزمون شخصیت آنها، مصاحبه عمیق و گسترده با آنها و بررسی دقیق سوابق کاری گذشته‌شان از استخدام افراد منفی، ناسازگار، ایرادگیر و مشکل‌آفرین که از موضوعات مربوط به شغل خود احساس رضایت و خشنود ناچیزی دارند، خودداری کنید. /

تعداد بسیار اندکی، در حد صفر، به روشی غیر از مصاحبه استخدام می‌شوند. این روش، یگانه ابزار مورد استفاده گسترده برای غربال به این معنی که نتیجه مصاحبه با متقاضیان بیش از ارزش واقعی آن در تصمیم‌گیری راجع به استخدام یا عدم استخدام آنها موثر انگاشته می‌شود.

مهارت‌های مصاحبه‌گری موثر و کارآمد تنها به درد استخدام‌کنندگان افراد جدید در یک موسسه، یا افراد مشغول به کار در واحد منابع انسانی سازمان‌ها نمی‌خورد، بلکه هر مدیری در فرآیند استخدام افراد جدید برای واحد متبوعه خود درگیر است. بنابراین هر مدیری باید قادر به انجام مصاحبه‌های موثر و کارآمد باشد.

شما برای این که مصاحبه‌کننده موثرتری بشوید می‌توانید به چند توصیه عمل کنید: نخست قبل از برگزاری جلسه مصاحبه با متقاضی، تقاضانامه و خلاصه سوابق (resume) او را مرور کنید. همچنین شرح وظایف شغل مورد نظر را مرور سپس دستور کار مصاحبه را تهیه کنید. به ویژه از مجموعه پرسش‌های استاندارد استفاده کنید. به این معنی که باید از همه متقاضیان یک شغل پرسش‌های واحدی بکنید. پرسش‌هایی را انتخاب کنید که نتوان به آنها با واژه ساده «بله» یا «خیر» پاسخ داد. همچنین از طرح پرسش‌های جهت داری که پاسخ مورد نظر شما را به طرف مقابل القا می‌کند (نظیر «آیا به نظر خودتان دارای مهارت‌های تعاملی خوبی هستید؟») خودداری کنید و به جای اینکه بپرسید «آیا ازدواج کردید؟» یا «فرزند دارید؟» می‌توانید سوال کنید «آیا به علت خاصی امکان اضافه کار مستمر ماهانه را ندارید؟»

در موقع ملاقات با مصاحبه‌شونده فرض کنید که او عصبی و مضطرب است. بنابراین سعی کنید او را آرام کنید. خود را معرفی کنید، رفتاری دوستانه داشته باشید، مصاحبه را با طرح پرسش‌ها یا اظهارنظرهای ساده‌ای که می‌توانند یخ محیط را آب کنند، شروع کنید. سپس خلاصه‌ای از موضوعات مورد بحث در جلسه مصاحبه و مدت زمان مصاحبه ارائه دهید و متقاضی را به طرح پرسش‌هایی ترغیب کنید.

مصاحبه واقعی شامل مجموعه‌ای از پرسش‌های دوطرفه و بحث و گفت‌وگو است. پرسش‌های آماده شده توسط شما یک نقشه عمومی مسیر است که شما را در جلسه مصاحبه هدایت می‌کند. اطمینان حاصل کنید که پاسخ همه آنها را گرفته‌اید. پرسش‌های تبعی و ثانوی باید ناشی از پاسخ‌های داده شده به پرسش‌های استاندارد باشد. این پرسش‌ها باید به منظور بررسی دقیق‌تر و عمیق‌تر گفته‌های متقاضی طرح شوند. چنانچه احساس می‌کنید پاسخ متقاضی به پرسش‌های استاندارد شما مصنوعی یا ناکافی است، با طرح پرسش‌های تبعی و ثانوی برای روشن کردن آنها اقدام کنید.

نکته مهم این است که هرگز قدرت سکوت را در مصاحبه دست کم نگیرید. پس از پایان پاسخ متقاضی به هر پرسش، به مدت چند ثانیه سکوت کنید. سکوت شما متقاضی را به ادامه گفت‌وگو تشویق می‌کند.

زمانی که از طریق طرح پرسش‌ها و دریافت پاسخ‌ها و بحث و گفت‌وگو به نتایج مورد نظر خود از مصاحبه دست یافتید، آن را جمع کرده و به آن پایان دهید. اجازه دهید تا متقاضی از طریق عباراتی نظیر «بسیار خوب من پاسخ تمام پرسش‌هایم را گرفتم. آیا نکته‌ای در مورد شغل مورد نظر یا سازمان ما وجود دارد که هنوز برای شما نامشخص مانده باشد؟» متوجه پایان مصاحبه بشود. سپس برنامه بعدی کار را به متقاضی اعلام کنید.

قبل از اینکه مصاحبه را کامل شده بدانید و در حالی که نقطه نظرات متقاضی در ذهنتان تر و تازه است، ارزیابی خود را بنویسید. پس از رفتن متقاضی یادداشت‌های خود را مرور کرده و پاسخ‌های متقاضی را مورد ارزیابی قرار دهید.

