

روش‌های اجرایی و فرم‌های جذب و استخدام

بخش اول: دانش سبز

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵

روش‌های اجرایی و فرم‌های

جذب و استخدام





هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵

بخش اول: دانش سبز

روش‌های اجرایی و فرم‌های جذب و استخدام

موضوع مورد مطالعه

کارگاه آموزشی

جذب و نگهداشت منابع انسانی

با رویکرد

حال خوب سازمانی

۱۵ تیرماه ۱۴۰۲

دبیرخانه

بنیاد توانمندسازی

منابع انسانی ایران

سازمان VBF عطف به اهداف راهبردی، تصمیم بر توسعه محصول و خدمات از بُعد تنوع، کمیت و کیفیت دارد. در همین راستا بنابر اهداف راهبردی و مطالعات مبتنی بر ترازبایی Benchmark، موفقیت پایدار خود را همانند دیگر سازمان‌های مدرن در سه عامل ۱- فن آوری ۲- دانش و اطلاعات ۳- منابع انسانی جستجو می‌نماید. طبیعی است که مواجهه پویا با این سه عامل، موفقیت VBF را تضمین خواهد نمود. VBF پی‌برده است که مواجهه پویا با این عوامل به معنی وجود سیستم‌های: ۱- مدیریت فن آوری ۲- مدیریت دانش و اطلاعات ۳- مدیریت منابع انسانی در سازمان است.

این سیستم‌ها در سازمان‌های مدرن که مورد ترازبایی واقع شده‌اند به معنای وجود طراحی و طرح‌ریزی فرایندها، خودمیزی/ارزیابی، گردآوری داده، تحلیل، تبیین پروژه‌های بهبود، همسویی با اهداف و برنامه‌های راهبردی، اجرا و گزارش‌دهی و همچنین مدیریت منابع (هوش سبز) است.

شایان ذکر است تمامی اقدامات و نگرش‌های قید شده در یک سیستم، بواسطه "انسان سازمانی" صورت می‌پذیرد، به همین جهت است که، منابع انسانی از اهمیت بسیاری برخوردار بوده و در اولویت اول نسبت به سایر عوامل قرار می‌گیرد.

سازمان VBF به واحد منابع انسانی خود چالش‌ها/دغدغه‌هایی همانند موارد ذیل منتقل نموده و از این واحد درخواست نموده است تا طرحی جامع برای ایجاد پویایی بواسطه منابع انسانی آماده و در جلسه معاونین ارائه نماید.

۱. با وجود نیروی انسانی کافی براساس چارت سازمانی، انگاری نیروی کافی در سازمان وجود ندارد.

۲. هنگامی که با چالشی مواجه می‌شویم و یا می‌خواهیم فرایندی/محصولی را توسعه دهیم، با کمبود نیروی انسانی مواجه هستیم.

۳. در ابتدا که مصاحبه می‌کنیم، به هر کاری راضی است. حالاکه جذب شده حرف مرا گوش نمی‌دهد.

۴. ما مگر جدیداً نیروی جذب نکردیم پس چرا هنوز هم کارها روی زمین است.

۵. نیروی جدید جذب شده ولی مشاور گرفتیم برای انجام آن کار

۶. دو ماه است استخدام شده و حال می‌گوید راهم دور است. نمی‌توانم بیایم یا حقوق کم است نمی‌آیم.

۷. مگر نگفتم فرد مورد نظر برقکار باشد. خوب پس چرا بازهم مشکل متخصص برق داریم.

۸. ۵ ماه است اینجا کار می‌کند ولی هنوز نمی‌داند که نامه راه چه کسی باید بزند.

۹. یکسال است جذب شده ولی محل خدمتش مشخص نیست. اصلاً قرارداد بسته شده است؟

۱۰. چرا پس همه از ابهر جذب شده‌اند. از شهری دیگر درخواست نداشتیم. همه چرا مرد هستند. درخواست خانم نداشتیم.

۱۱. شما چطوری استخدام می‌کنید. چرا اینهمه فرد می‌آید و می‌رود ولی کسی جذب نمی‌شود.



با توجه به اینکه فرایندهای منابع انسانی از جذب آغاز و با نگهداشت تداوم می‌یابد، واحد منابع انسانی VBF از شما متخصصین مدیریت منابع انسانی درخواست دارد تا در تدوین این طرح یاری نمایید.

پرسش‌های واحد منابع انسانی از شما عبارتند از:

- ۱- چگونه امکان پذیر است که کارکنان عامل پویایی در سازمان باشند؟ شاخص و معیارهای آن چیست؟ آیا همه کارکنان به یک اندازه در پویایی سازمان تاثیرگذار هستند؟
- ۲- "جذب" بعنوان درب ورود به همکاری با کارکنان، چه نقشی در پویایی دارد؟ آیا فرایند "جذب" سازمان ما درست عمل می‌نماید؟ آسیب‌های آن چیست؟ شاخص‌های آسیب شناسی فرایند جذب چیست؟ پروژه‌های بهبود در فرایند جذب چگونه قابل تبیین هستند؟
- ۳- فرایندهای نگهداشت چیستند؟ چه نسبتی با پویایی سازمانی دارند؟ آسیب‌های فرایندهای نگهداشت در سازمان ما چیست؟



روش‌های اجرایی و فرم‌های جذب و استخدام

بخش اول: دانش سبز

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵

فرایند حل مسئله

پیشنهادی از متخصصین به واحد مدیریت منابع انسانی VBF:

۱- تبیین صورت مسئله

شناسایی چگونگی مواجهه با چالش/دغدغه‌های ۱۱ گانه قیدشده از سوی مدیران، اینگونه چالش‌ها/دغدغه‌ها به معنای چه مسائل سازمانی هستند؟. عبارتی صورت مسئله در سازمان VBF چیست که با چالش‌های ۱۱ گانه روبرو هستند؟

۲- توانمندسازی تیم واحد مدیریت منابع انسانی برای آغاز مطالعه در حوزه دانش منابع انسانی

- چיستی انسان در سازمان
- نقش انسان در سازمان
- دانش، مهارت و انگیزش (پاداش-بهره‌وری-کارانه و...) و حال منابع انسانی



روش‌های اجرایی و فرم‌های جذب و استخدام

بخش اول: دانش سبز

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵

۳- تحلیل چالش‌ها/دغدغه‌ها برای شناسایی صورت مسئله

ردیف	چالش	صلاحیت/داشتنی				شایستگی / ساختنی		
		علمی	جسمی	مهارتی	ذهنی	دانش	مهارت	انگیزش
۱	با وجود نیروی انسانی کافی براساس چارت سازمانی، انگاری نیروی کافی در سازمان وجود ندارد.							
۲	هنگامی که با چالشی مواجه می‌شویم و یا می‌خواهیم فرایندی/محصولی را توسعه دهیم، با کمبود نیروی انسانی مواجه هستیم.							
۳	در ابتدا که مصاحبه می‌کنیم، به هر کاری راضی است. حالا که جذب شده حرف مرا گوش نمی‌دهد.							
۴	ما مگر جدیداً نیروی جذب نکردیم پس چرا هنوز هم کارها روی زمین است.							
۵	نیروی جدید جذب شده ولی مشاور گرفتیم برای انجام آن کار							
۶	دو ماه است استخدام شده و حال می‌گوید راهم دور / حقوق کم است نمی‌آیم.							
۷	مگر نگفتم فرد مورد نظر برقکار باشد. خوب پس چرا باز هم مشکل متخصص برق داریم.							
۸	۵ ماه است اینجا کار می‌کند ولی هنوز نمی‌داند که نامه را به چه کسی باید بزند.							
۹	یکسال است جذب شده ولی محل خدمتش مشخص نیست. اصلاً قرارداد بسته شده است؟							
۱۰	چرا پس همه از ابهر جذب شده‌اند. از شهری دیگر درخواست نداشتیم. همه چرا مرد هستند. درخواست خانم نداشتیم.							
۱۱	شما چطوری استخدام می‌کنید. چرا اینهمه فرد می‌آید و می‌رود ولی کسی جذب نمی‌شود.							





روش‌های اجرایی و فرم‌های جذب و استخدام

بخش اول: دانش سبز

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵

دستورالعمل:

✚ **ضعف در صلاحیت:** فردی که برای آن فعالیت یا فرایند بدرستی جذب/انتخاب نشده است.

چگونگی مواجهه با ضعف صلاحیت: تغییر، بازنگری، بهبود در فرایند جذب/انتخاب

✚ **ضعف دانش:** فردی که انجام یک فعالیت یا فرایند را از بعد نظری نمی‌داند.

چگونگی مواجهه با ضعف دانش: آموزش، آموزش، کنترل و پاداش

✚ **ضعف مهارت:** فردی که دانش آن فعالیت یا فرایند را دارد ولی چگونگی بکارگیری آن را نمی‌داند.

چگونگی مواجهه با ضعف مهارت: فرصت، فرصت، فرصت برای بکارگیری دانش، کنترل و پاداش

✓ **ضعف انگیزش:** فردی که دانش و مهارت آن فعالیت و فرایند را دارد ولی آنچه از سازمان بدست می‌آورد (مادی و معنوی) را در مقایسه با دیگران مطلوب خود نمی‌داند.

چگونگی مواجهه با ضعف انگیزش: ارزیابی، ارزیابی، ارزیابی عملکرد و توزیع پاداش (ترغیب و تشویق -

مادی و معنوی، مسیر شغلی و) بطور عادلانه و قابل دسترس از سوی همگان

✓ **ضعف حال درونی منابع انسانی (حال بد):** فردی که احتمالاً دانش ویا مهارت یک فعالیت و یا فرایند را دارد و شاید هم پاداش قابل توجهی دارد، اما نسبت به سازمان مواجهه مثبتی نداشته، فردی پویا و خودانگیزخته نیست، تمایلی به برقراری ارتباط با دیگران و پرسشگری و از این دست موارد ندارد. از حضور در سازمان لذت نمی‌برد. شنبه بدترین روز، هرچند ممکن است ۵ شنبه نیز روز خوبی نباشد.

چگونگی مواجهه با حال بد سازمانی: تنهایی، تنهایی، تنهایی و صیانت از نتایج تنهایی (همانند:

مثبت اندیشی، خودانگیزختگی، ماجراجویی، روابط قوی، پرسشگری) از سوی سازمان (همانند: گردش

صحیح اطلاعات، امید سازمانی، تعهد سازمانی، فضای خوب برای حال خوب سازمانی)

۴- استخراج صورت مسئله

۵- عارضه‌یابی سازمان مبتنی بر

✓ دانش و یا

✓ مهارت ویا

✓ انگیزش ویا

✓ حال خوب سازمانی



بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران

و ساخت چک لیست/ پرسشنامه عارضه‌یابی مبتنی بر یکی از موارد فوق



روش‌های اجرایی و فرم‌های جذب و استخدام

بخش اول: دانش سبز

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵

چک‌لیست عارضه یابی آسیب‌شناسی فرایند جذب

برنامه				اقدام بهبود	توضیح	بخش اول: بررسی کمیت و کیفیت طراحی فرایندهای جذب									
شاخص کنترل	تا کی	چه کسی	چگونه			امتیاز					معیار				
						۵	۴	۳	۲	۱					
												دستورالعمل پیش بینی منابع انسانی مورد نیاز ○ منطبق بر برنامه‌های توسعه‌ای سازمان ○ برنامه بازنشستگی یا خروج از سازمان			
												تدوین برنامه استراتژیک جذب ○ جذب بر اساس برنامه و نیاز ○ جذب بطور اتفاقی			
												تدوین شرح وظایف فرد مورد نیاز ○ همسو با واحدهای هم سطح و بالا دست ○ همسو با اهداف راهبردی			
												طراحی برنامه تبلیغ شفاف ○ بطور هدفمند. تبلیغ مستقیم- سبد اطلاعات قبلی ○ بطور پراکنده: با همکاری کارکنان. و...			
												تدوین روش اجرایی بررسی درخواست‌ها ○ آیین نامه جابجائی پرسنل درون سازمان ○ آیین نامه برون سپاری			
												تدوین دستورالعمل مصاحبه و ارزیابی ○ فرایند استانداردسازی مصاحبه و نحوه امتیاز دهی			
												آیین نامه اخلاقی مصاحبه‌گر			
												تدوین روش اجرایی انتخاب			
												تدوین دستورالعمل فرهنگ سازی و آموزش فرد جذب شده			
						امتیاز کل:					جمع بندی				
											تحلیل				



چارچوب و ضوابط اصلی طراحی فرایندهای جذب:**۱. تشخیص نیاز به جذب/تعیین وجود جای خالی:**

شامل تجزیه و تحلیل نیازهای کارکنان فعلی و آتی سازمان و تصمیم‌گیری در مورد وجود شکافی است که باید توسط یک استخدام جدید پر شود.

۲. به‌روز رسانی شرح شغل، مشخصات و ویژگی‌ها:

شامل بررسی و بازنگری اسنادی که نقش، مسئولیت‌ها، صلاحیت‌ها و ویژگی‌های کاندیدای ایده آل برای موقعیت را توصیف می‌کند.

۳. تعیین زمینه‌های کلیدی عملکرد شغل/برنامه ریزی استخدام:

شامل تعیین اهداف و انتظارات برای این موقعیت و ایجاد برنامه‌ای استخدامی است که بودجه، جدول زمانی، منابع، روش‌ها و معیارهای یافتن و انتخاب داوطلب را مشخص می‌کند.

۴. خط‌مشی و رویه/روش اجرایی استخدام:

شامل پیروی از دستورالعمل‌ها و قوانین سازمان در مورد استخدام، مانند تنوع، برابری، قانونی بودن و اخلاقیات است.

۵. اجرای استراتژی استخدام:

شامل اجرای طرح استخدام با تبلیغ، منبع‌یابی داوطلب، غربالگری درخواست‌ها، انجام مصاحبه و ارزیابی، و تأیید مراجع و اعتبار است.

۶. تصمیم استخدام:

شامل ارزیابی و مقایسه داوطلبین جذب براساس تناسب آنها با نقش و سازمان، مذاکره و ارائه قراردادهای کاری و اطلاع دادن به متقاضیان موفق و ناموفق است.

۷. استخدام جدید:

شامل جهت‌دهی و ادغام کارمند جدید در سازمان با ارائه آموزش، راهنمایی، بازخورد و پشتیبانی است.



روش‌های اجرایی و فرم‌های جذب و استخدام

بخش اول: دانش سبز

هندبوك دانش سبز ۲۰۲۵

فرم ارزیابی اثربخشی فرایند جذب/استخدام

برنامه			توضیح	بخش اول: تحلیل اثربخشی فرایندهای جذب						
شاخص کنترل	تا کی	چه کسی		چگونه	امتیاز					شاخص
					۵	۴	۳	۲	۱	
				✓ شامل اندازه گیری میزان برآورده شدن داوطلبین جذبی که استخدام می‌کنید الزامات و انتظارات نقش و سازمان را برآورده می‌کند. ✓ می‌توانید از شاخص‌های مختلفی مانند بررسی عملکرد، نرخ حفظ، سطح بهره‌وری، بازخورد مدیران و هم‌تایان و نظرسنجی‌های رضایت داوطلب استفاده کنید.						کیفیت داوطلب استخدام یا جذب
				✓ شامل اندازه گیری مدت زمانی است که برای پر کردن یک موقعیت خالی از زمان ارسال کار تا زمان پذیرش پیشنهاد نیاز است. ✓ می‌توانید از این معیار برای ارزیابی کارآمدی فرآیند استخدام خود استفاده کنید و هر تنگنا یا تاخیری را که باید برطرف شود شناسایی کنید.						زمان انجام
				✓ شامل اندازه گیری مقدار پولی است که برای استخدام یک استخدام جدید خرج می‌کنید، از جمله هزینه‌های تبلیغات، منبع‌یابی، غربالگری، مصاحبه، آزمایش، استخدام و هزینه‌های استخدام. ✓ می‌توانید از این معیار برای ارزیابی اقتصادی بودن فرآیند استخدام و بهینه سازی تخصیص بودجه و استفاده از منابع خود استفاده کنید.						هزینه به ازای هر استخدام
				✓ شامل اندازه گیری تنوع گروه داوطلب استخدام یا جذب و کارمندان استخدام شده شما از نظر جمعیت شناسی، سوابق، مهارت‌ها و دیدگاه‌ها است. ✓ می‌توانید از این معیار برای ارزیابی میزان فراگیر بودن فرآیند استخدام و بهبود نام تجاری و شهرت کارفرما استفاده کنید.						تنوع پذیری
				✓ شامل اندازه گیری میزان رضایت داوطلبین جذب از روند استخدام شما، از مرحله درخواست تا تصمیم گیری در مورد استخدام است. ✓ می‌توانید از این معیار برای ارزیابی میزان جذاب و محترمانه بودن فرآیند استخدام خود استفاده کنید و مدیریت و حفظ روابط داوطلب استخدام یا جذب خود را افزایش دهید.						رضایت داوطلب
				✓ شامل اندازه گیری میزان رضایت مدیران استخدام از فرآیند استخدام شما، از کیفیت داوطلب گرفته تا ارتباط و همکاری با استخدام کنندگان است. ✓ می‌توانید از این معیار برای ارزیابی میزان هماهنگی و اثربخشی فرآیند استخدام خود استفاده کنید و یک رابطه کاری مثبت با مدیران را تقویت کنید.						رضایت مدیران



روش‌های اجرایی و فرم‌های جذب و استخدام

بخش اول: دانش سبز

هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵

آیین نامه تجربه مصاحبه ویژه مصاحبه‌گران:

۱- ارائه آموزش مصاحبه:

ارائه آموزش به هر کسی در سازمان که با داوطلب شغلی مصاحبه می‌کند مفید است تا بتوانند تجربه مثبت مصاحبه شونده را ارتقا دهند. مصاحبه‌کنندگان باید آماده، محترم، حرفه‌ای و دوستانه رفتار نمایند. آنها همچنین باید سوالات مرتبط و منسجم بپرسند، از تعصب و تبعیض اجتناب کنند و بازخورد سازنده ارائه دهند.

۲- استفاده از سیستم ردیابی متقاضی: Applicant Tracking System

سیستم ردیابی متقاضی (ATS) می‌تواند به ساده سازی روند درخواست کمک کند. به داوطلب اجازه می‌دهد تا به راحتی با رزومه یا نمایه لینکدین (برای نمونه) خود درخواست دهند، وضعیت درخواست خود را پیگیری کنند، با استخدام کنندگان و مدیران استخدام ارتباط برقرار کنند و به روزرسانی‌ها و یادآوری‌های خودکار را دریافت کنند. یک ATS همچنین می‌تواند به شما در مدیریت داده‌های داوطلب استخدام یا جذب و ساده سازی گردش کار استخدام کمک کند.

۳- ارزیابی فرآیند پذیرش:

تجربه داوطلب استخدام یا جذب به پیشنهاد شغلی ختم نمی‌شود. این روند با فرآیند پذیرش، که شامل استقبال و ادغام استخدام‌های جدید در سازمان است، ادامه می‌یابد. یک فرآیند خوب پذیرش باید انتظارات، جهت‌گیری، آموزش، راهنمایی، بازخورد و پشتیبانی را فراهم کند. همچنین باید به استخدام کنندگان جدید کمک کند تا احساس ارزشمندی، مشارکت و ارتباط با فرهنگ و چشم‌انداز شرکت داشته باشند.

۴- استفاده از سیستم مدیریت روابط داوطلب استخدام یا جذب: A candidate relationship management

سیستم مدیریت روابط داوطلب استخدام یا جذب (CRM) می‌تواند به شما در ایجاد و حفظ روابط بلندمدت با داوطلبی بالقوه و فعلی کمک کند. تا از طریق ارتباط شخصی و به موقع، داوطلب را جذب، مشارکت و پرورش دهید. همچنین می‌تواند به شما کمک کند سبد استعداد ایجاد کنید، داوطلب را بر اساس علایق و شایستگی‌هایشان تقسیم بندی کنید، و محتوای مرتبط و هشدارهای شغلی را برای آنها ارسال کنید.

۵- بازخورد بخواهید:

یکی از بهترین راه‌ها برای بهبود تجربه داوطلب در فرآیند جذب گرفتن بازخورد از خود داوطلب است. از نظرسنجی، پرسشنامه یا مصاحبه برای جمع آوری بازخورد صادقانه از داوطلب در مراحل مختلف فرآیند استخدام استفاده کنید. سپس می‌توانید از این بازخورد برای شناسایی زمینه‌های بهبود و اعمال تغییرات براساس آن استفاده کنید. همچنین باید از داوطلبین جذب برای بازخوردشان تشکر کنید و نحوه استفاده از آن را به آنها اطلاع دهید.



اشتباهات رایج در فرایند جذب:**A. عدم برقراری ارتباط با داوطلب / کاندیدا / متقاضی:**

باعث می‌شود داوطلبین جذب نسبت به تصمیم خود برای پیوستن به شرکت شما مضطرب و نامطمئن باشند. پس از پذیرش پیشنهاد با داوطلب ارتباط منظم داشته باشید و تا اطلاعات و پشتیبانی مربوطه را در اختیار آنها قرار دهید. باید به سؤالات آنها به سرعت و صادقانه پاسخ دهید و به نگرانی‌ها یا مسائلی که ممکن است داشته باشند رسیدگی کنید. از ارتباطات شخصی و دوستانه استفاده کنید و از پیام‌های عمومی یا خودکار اجتناب کنید.

B. فاصله بسیار زیاد بین مصاحبه و بازخورد:

باعث می‌شود داوطلب احساس ناامیدی کرده و علاقه خود را به شرکت شما از دست بدهند. پس از هر مصاحبه بازخورد به موقع و سازنده را به داوطلبان ارائه دهید و آنها را از مراحل بعدی و جدول زمانی مورد انتظار آگاه کنید.

C. عدم بسته نشدن حلقه زمانی که یک داوطلب استخدام یا جذب رد شده است:

باعث بی‌احترامی و نادیده گرفته شدن داوطلب می‌شود. شما همیشه باید زمانی که داوطلب دیگر برای موقعیتی در نظر گرفته نمی‌شوند، اطلاع دهید و از آنها برای وقت و علاقه‌شان تشکر کنید. همچنین در صورت امکان باید بازخورد صادقانه و مفیدی را به آنها ارائه دهید و در صورت لزوم آنها را تشویق کنید که در آینده دوباره درخواست دهند.

D. فرآیند مصاحبه طولانی:

باعث می‌شود داوطلبین جذب احساس خستگی و سردرگمی کنند. باید فرآیند مصاحبه خود را ساده کنید و از مراحل غیر ضروری یا تکراری خودداری کنید. همچنین باید به زمان و در دسترس بودن داوطلب احترام بگذارید و مصاحبه را در زمان‌های مناسب برای آنها برنامه‌ریزی کنید.

E. تفاهم نادرست از اولویت‌ها و علایق یک داوطلب استخدام یا جذب:

باعث می‌شود داوطلب احساس سوء تفاهم و عدم تطابق با شرکت شما کند. درک کنید که داوطلب در یک شغل و یک شرکت به دنبال چه هستند و ارتباطات و پیشنهاد خود را بر اساس آن تنظیم کنید. نشان دهید که چگونه شرکت شما می‌تواند نیازها و انتظارات آنها را برآورده کند و ارزش پیشنهادی کارفرمای خود را به نمایش بگذارید.



تعصب و تبعیض در فرآیند استخدام

(۱) استفاده سیستم ردیابی داوطلب:

سیستم ردیابی متقاضی (ATS) فرآیند استخدام را خودکار و استاندارد می‌کند و احتمال خطای انسانی و سوگیری را کاهش می‌دهد. اطلاعات شخصی داوطلب مانند نام، سن، جنسیت و قومیت را ناشناس کنید و در عوض بر مهارت‌ها و صلاحیت‌های آنها تمرکز کنید.

(۲) توضیحات شغلی فراگیر:

روشی که شرح شغل خود را می‌نویسید می‌تواند بر افرادی که برای موقعیت‌های شما درخواست می‌دهند تأثیر بگذارد. از زبان روشن، خنثی و فراگیر استفاده کنید که از اصطلاحات، کلیشه‌ها و فرضیات اجتناب کنید. تعهد خود به تنوع را برجسته کنید و اعلام کنید که از درخواست‌های همه داوطلبی واجد شرایط صرف نظر از پیشینه یا هویت آنها استقبال کنید.

(۳) استفاده ارزیابی‌های معتبر قبل از استخدام:

در ارزیابی توانایی‌ها و پتانسیل داوطلبان به روشی منصفانه و عینی کمک کنید. شما باید از ارزیابی‌هایی استفاده کنید که معتبر، قابل اعتماد و مرتبط با شغل باشند. دستورالعمل‌ها، انتظارات و بازخوردهای واضحی را در مورد ارزیابی‌ها به داوطلب ارائه دهید.

(۴) آموزش تیم استخدام:

تیم استخدامی شما باید از اهمیت و مزایای تنوع و شمول، و همچنین خطرات احتمالی سوگیری و تبعیض آگاه باشد. شما باید به آنها آموزش دهید که چگونه سوگیری ناخودآگاه را تشخیص دهند و از آن اجتناب کنند، چگونه مصاحبه‌های فراگیر انجام دهند، چگونه داوطلب را بر اساس معیارهای عینی ارزیابی کنند، و چگونه به شکایات یا ادعاهای تبعیض رسیدگی کنند.

(۵) تیم مصاحبه متقابل داشته باشید:

داشتن یک تیم مصاحبه متنوع و موازی می‌تواند به شما در کاهش تعصب و افزایش دیدگاه‌های مختلف در فرآیند استخدام کمک کند. شما باید افرادی از بخش‌ها، سطوح، پیشینه‌ها و هویت‌های مختلف را در تیم مصاحبه خود مشارکت دهید. همچنین باید با تیم مصاحبه جلسه‌ای داشته باشید تا در مورد مواردی که باید به دنبال آن باشید و چه مواردی را باید مراقب باشید، از جمله سوگیری‌های احتمالی، طوفان فکری داشته باشید.





انواع متداول سوگیری‌ها:

۱. سوگیری قرابت:

این زمانی است که شما نظر مساعدتری نسبت به شخصی دارید که شبیه شماست یا خودتان را به شما یادآوری می‌کند. به عنوان مثال، ممکن است داوطلب استخدام یا جذبی را ترجیح دهید که در نژاد، جنسیت، سن، تحصیلات، سرگرمی‌ها یا شخصیت شما مشترک باشد.

۲. سوگیری تایید:

این زمانی است که شما به دنبال یا تفسیر اطلاعاتی هستید که باورها یا انتظارات موجود شما را تایید می‌کند. برای مثال، ممکن است شواهدی را نادیده بگیرید یا رد کنید که با برداشت اول شما از یک داوطلب استخدام یا جذب در تناقض است یا مفروضات شما را در مورد صلاحیت‌های آنها به چالش می‌کشد.

۳. اثر هاله‌ای:

این زمانی است که شما اجازه می‌دهید یک ویژگی یا جنبه مثبت یک داوطلب استخدام یا جذب بر ارزیابی کلی شما از او تأثیر بگذارد. به عنوان مثال، ممکن است نقاط ضعف یا ایرادات یک داوطلب استخدام یا جذب را نادیده بگیرید یا آن را به حداقل برسانید، زیرا آنها رزومه‌ای چشمگیر، شخصیت کاریزماتیک یا مدرک معتبر دارند.

۴. اثر شاخ:

این برعکس اثر هاله است. زمانی است که شما اجازه می‌دهید یک ویژگی یا جنبه منفی یک داوطلب استخدام یا جذب بر ارزیابی کلی شما از آنها تأثیر بگذارد. به عنوان مثال، ممکن است نقاط قوت یا پتانسیل یک داوطلب استخدام یا جذب را رد کنید یا آن را کم ارزش جلوه دهید، زیرا در رزومه خود اشتباه تایپی، ظاهر ضعیف یا مرجع بد دارند.

۵. سوگیری جذب شباهت:

این زمانی است که از داوطلبی حمایت می‌کنید که ارزش‌ها، نظرات، نگرش‌ها یا ترجیحات شما را به اشتراک بگذارد. به عنوان مثال، ممکن است تمایل بیشتری به استخدام داوطلب داشته باشید که با نظرات سیاسی شما موافق است، از تیم ورزشی مورد علاقه شما حمایت می‌کند یا موسیقی مشابه شما را دوست دارد.

۶. سوگیری همبستگی وهمی:

این زمانی است که شما ویژگی‌ها یا رفتارهای خاصی را با گروه‌های ویژه‌ای از افراد را براساس کلیشه‌ها مرتبط می‌کنید. به عنوان مثال، ممکن است فرض کنید که یک داوطلب استخدام یا جذب خلاق است زیرا جوان است، تهاجمی است زیرا مرد است یا به دلیل اضافه وزن تنبل است.





برخی از راه‌های کاهش تعصب در مصاحبه‌های:

i. از فرمت مصاحبه ساختاریافته استفاده کنید:

فرمت مصاحبه ساختاریافته شامل پرسیدن مجموعه سوالات یکسان از همه داوطلبان، به ترتیب و روش یکسان، و استفاده از یک مقیاس رتبه‌بندی استاندارد برای ارزیابی پاسخ‌های آنها است. این می‌تواند به شما کمک کند تا روی معیارهای مرتبط و عینی برای شغل تمرکز کنید و از عوامل نامربوط یا شخصی که ممکن است بر درک شما از داوطلب تأثیر بگذارد اجتناب کنید.

ii. از پانل مصاحبه متنوع استفاده کنید:

یک پانل مصاحبه متنوع شامل مشارکت چند مصاحبه کننده از پیشینه‌ها، بخش‌ها، سطوح و دیدگاه‌های مختلف در فرآیند مصاحبه است. این می‌تواند به شما کمک کند تا تعصبات فردی را کاهش دهید، دیدگاه‌ها و بازخوردهای مختلف را افزایش دهید، و انصاف و دقت تصمیمات استخدامی خود را بهبود بخشید.

iii. از ارزیابی‌های قبل از استخدام استفاده کنید:

ارزیابی‌های قبل از استخدام آزمون‌ها یا تمرین‌هایی هستند که مهارت‌ها، توانایی‌ها، شخصیت یا پتانسیل داوطلبان را برای شغل مورد سنجش قرار می‌دهند. آنها می‌توانند داده‌های عینی و قابل اندازه‌گیری را در اختیار شما قرار دهند که مکمل یافته‌های مصاحبه شما هستند و به شما کمک می‌کنند داوطلبین جذب را براساس عملکرد واقعی آنها به جای ادعاهای خود گزارش شده آنها مقایسه کنید.

iv. از غربالگری رزومه کور استفاده کنید:

غربالگری رزومه کور شامل حذف یا پنهان کردن اطلاعات شخصی داوطلبان مانند نام، سن، جنسیت، قومیت، تحصیلات یا آدرس از رزومه آنها قبل از بررسی آنها است. این می‌تواند به شما کمک کند تأثیر کلیشه‌ها یا فرضیاتی را که ممکن است بر غربالگری اولیه داوطلبین جذب تأثیر بگذارد را کاهش دهید و به جای آن بر مدارک و تجربه آنها تمرکز کنید.

v. استفاده از سؤالات مبتنی بر رفتار:

سؤالات مبتنی بر رفتار سؤالاتی هستند که از داوطلبان می‌خواهند موقعیت‌های خاص یا نمونه‌هایی از تجربه کاری گذشته خود را توصیف کنند که نشان می‌دهد چگونه یک چالش را مدیریت کردند، یک مشکل را حل کردند یا به یک هدف مرتبط با شغل دست یافتند. آنها می‌توانند به شما کمک کنند تا رفتار و عملکرد واقعی داوطلبین جذب را به جای پاسخ‌های فرضی یا بالقوه آنها ارزیابی کنید و تأثیر مدیریت برداشت یا اغراق را کاهش دهند.

برخی از راه‌های آموزش مصاحبه‌گرها:**✓ ارائه آموزش مصاحبه در مورد برابری و تنوع:**

این شامل آموزش مصاحبه‌کنندگان در مورد اهمیت و مزایای تنوع و شمول، جنبه‌های قانونی و اخلاقی استخدام، انواع و منابع سوگیری، و راه‌های تشخیص و اجتناب است. آنها برای ارائه این آموزش می‌توانند از روش‌های مختلفی مانند کارگاه‌ها، ویدئوها، مازول‌های آموزش الکترونیکی، مطالعات موردی یا نقش آفرینی استفاده کنند.

✓ به آنها استفاده از مصاحبه‌های ساختاریافته را بیاموزید:

این شامل آموزش به مصاحبه‌کنندگان خود در مورد نحوه طراحی و انجام مصاحبه‌های ساختاریافته است که براساس سؤالات استاندارد، مقیاس‌های رتبه‌بندی و معیارهای ارزیابی است. می‌توانید الگوها، دستورالعمل‌ها و نمونه‌هایی از مصاحبه‌های ساختاریافته را به آنها ارائه دهید و توضیح دهید که چگونه می‌توانند سوگیری را کاهش دهند و قابلیت اطمینان و اعتبار را افزایش دهند.

✓ به آنها بیاموزید که تصمیمات مبتنی بر داده اتخاذ کنند:

این شامل آموزش مصاحبه‌کنندگان شما در مورد نحوه استفاده از داده‌های عینی و قابل سنجش از منابع مختلف مانند رزومه، ارزیابی‌ها، مراجع و مصاحبه‌ها برای ارزیابی داوطلب است. می‌توانید نحوه استفاده از ابزارهای تجزیه و تحلیل داده‌ها، مانند صفحه گسترده یا داشبورد را برای مقایسه داوطلبین جذب بر اساس عملکرد و پتانسیل آنها برای کار به آنها نشان دهید.

✓ به آنها بیاموزید که از بررسی جزئیات شخصی خودداری کنند:

این شامل آموزش مصاحبه‌کنندگان در مورد نحوه احترام به حریم خصوصی داوطلب و اجتناب از پرسیدن سؤالات نامربوط یا نامناسب برای شغل است. می‌توانید فهرستی از موضوعات یا سؤالات غیرمجاز، مانند موضوعات مربوط به نژاد، جنسیت، سن، مذهب، وضعیت تأهل، ناتوانی یا گرایش جنسی داوطلب را به آنها ارائه دهید. همچنین می‌توانید عواقب نقض حقوق داوطلب یا تبعیض علیه آنها را توضیح دهید.



برخی از روش‌های اندازه‌گیری اثربخشی آموزش مصاحبه:**✓ از ارزیابی‌های قبل و بعد از آموزش استفاده کنید:**

این شامل آزمایش دانش، مهارت‌ها و نگرش مصاحبه‌کنندگان قبل و بعد از برنامه آموزشی و مقایسه نتایج است. می‌توانید از روش‌های مختلفی مانند آزمون‌ها، نظرسنجی‌ها، پرسشنامه‌ها یا مصاحبه‌ها برای ارزیابی نتایج یادگیری و رضایت مصاحبه‌کنندگان خود استفاده کنید.

✓ از مشاهده در حین کار استفاده کنید:

این شامل مشاهده رفتار و عملکرد مصاحبه‌کنندگان در طول مصاحبه‌های واقعی، و ارائه بازخورد و مربیگری به آنها است. می‌توانید از روش‌های مختلفی مانند چک‌لیست‌ها، مقیاس‌های رتبه‌بندی یا رویکردها برای ارزیابی پایبندی مصاحبه‌کنندگان خود به قالب مصاحبه ساختاریافته، استفاده از تصمیمات مبتنی بر داده، اجتناب از جزئیات شخصی و احترام به حریم خصوصی و حقوق داوطلب استفاده کنید.

✓ از بازخورد داوطلب استفاده کنید:

این شامل جمع‌آوری بازخورد از داوطلبینی است که توسط مصاحبه‌کنندگان آموزش دیده شما مصاحبه شده‌اند و پاسخ‌های آنها را تجزیه و تحلیل می‌کنند. می‌توانید از روش‌های مختلفی مانند نظرسنجی، پرسشنامه یا مصاحبه برای اندازه‌گیری برداشت داوطلبان از فرآیند مصاحبه، مانند عادلانه بودن، وضوح، ارتباط و حرفه‌ای بودن آن استفاده کنید.

✓ از نتایج استخدام استفاده کنید:

این شامل ردیابی و اندازه‌گیری تأثیر برنامه آموزشی مصاحبه شما بر نتایج استخدام، مانند کیفیت، تنوع و حفظ استخدام است. می‌توانید از روش‌های مختلفی مانند ابزارهای تجزیه و تحلیل داده‌ها، داشبورد یا گزارش‌ها برای مقایسه معیارهای استخدام خود قبل و بعد از برنامه آموزشی و محاسبه بازگشت سرمایه (ROI) خود استفاده کنید.



برخی از بهترین شیوه‌های ارائه بازخورد به مصاحبه‌کنندگان:**❖ به موقع باشید:**

باید در اسرع وقت پس از مصاحبه، در حالی که جزئیات در ذهن آنها تازه است، به مصاحبه‌کنندگان بازخورد بدهید. این می‌تواند به آنها کمک کند: کارهایی را که به خوبی انجام داده‌اند و آنچه را که باید در آن بهبود ببخشند، به یاد بیاورند و بازخورد را در مصاحبه‌های بعدی خود اعمال کنند.

❖ شفاف باشید:

شما باید به جای اظهارات مبهم یا کلی، بازخورد خود را براساس مثال‌ها و شواهد خاص از مصاحبه به مصاحبه‌کنندگان ارائه دهید. این می‌تواند به آنها کمک کند تا بفهمند چه کارهایی درست و غلط انجام داده‌اند و چرا این مهم است. همچنین باید از معیارهای عینی و قابل اندازه‌گیری، مانند قالب مصاحبه ساختاریافته یا مقیاس رتبه‌بندی، برای حمایت از بازخورد خود استفاده کنید.

❖ سازنده باشید:

باید بازخوردی را به مصاحبه‌کنندگان ارائه دهید که بر رفتار و عملکرد آنها متمرکز باشد، نه شخصیت و باورهای آنها. همچنین باید بین بازخوردهای مثبت و منفی تعادل برقرار کنید و بر نقاط قوت و پتانسیل آن‌ها تاکید کنید تا ضعف‌ها یا شکست‌هایشان. همچنین باید پیشنهادها و منابعی را برای بهبود در اختیار آنها قرار دهید و آنها را تشویق کنید تا اهداف و برنامه‌های عملیاتی تعیین کنند.

❖ با احترام مصاحبه کنید:

باید بازخورد خود را به صورت محترمانه و حرفه‌ای به مصاحبه‌کنندگان ارائه دهید و از تندخویی، قضاوت یا شخصی‌بودن خودداری کنید. همچنین باید احساسات و واکنش‌های آنها را در نظر بگیرید و از لحن حمایتی و همدلانه استفاده کنید. همچنین باید از آنها دعوت کنید دیدگاه‌ها و بازخوردهای خود را به اشتراک بگذارند و فعالانه و با دقت به آنها گوش دهید.