



انستیتو ملی برای تحقیقات و نوآوری در مدیریت



دانشگاه گیلان  
دانشکده مدیریت

(چاپ سوم)



راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه

کتاب همراه مدیران

# استخدام کارکنان

تعریف الزامات، ارزیابی متقاضیان، مصاحبه موفق

مشاور: لیندا هیل

ترجمه: مرتضی بخشایش، سارا احمدی

به نام خداوند بخشنده و مهربان

**عنوان و نام پدیدآور:** استخدام کارکنان: راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه /  
دانشکده کسب و کار دانشگاه هاروارد؛ ترجمه مرتضی بخشایش،  
سارا احمدی.

مشخصات نشر:	تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری:	۸۲ ص. مصور، جدول، نمودار؛
فروست	مجموعه کتاب‌های همراه مدیران
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۷۸-۸
وضعیت فهرست نویسی:	فیبا
یادداشت:	Hiring an Employees: Expert Solutions to Everyday Challenges, c2008
یادداشت	چاپ سوم
موضوع:	کارمندان، گزینش و استخدام، مدیریت
شناسه افزوده:	بخشایش، مرتضی، ۱۳۵۷- احمدی، سارا، ۱۳۶۱ - مترجم
شناسه افزوده:	مدرسه بازرگانی هاروارد
رده بندی کنگره:	۱۳۹۲ الف۵۴الف/۵/ HF۵۵۴۹
رده بندی دیویی:	۶۵۸/۳۱۱
شماره کتابشناسی ملی:	۳۲۵۲۱۰۷

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران

# استخدام کارکنان

تعریف الزامات، ارزیابی متقاضیان، مصاحبه موفق

دانشکده کسب و کار هاروارد

مترجمان

مرتضی بخشایش

سارا احمدی



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم

## مجموعه کتاب‌های همراه مدیران استخدام کارکنان

راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه

مترجمان: ..... مرتضی بخشایش - سارا احمدی  
طراح جلد: ..... امید نعم‌الحیب  
صفحه آرا: ..... خدیجه یوسفی  
شمارگان: ..... ۳۰۰۰ نسخه  
چاپ سوم: ..... بهار ۱۳۹۴  
ناشر: ..... آریانا قلم  
نشانی: ..... خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور، پلاک ۳۷  
تلفن: ..... ۸۸۳۴۲۹۱۰  
نمبر: ..... ۸۸۸۳۶۴۱۰  
وب سایت (فروشگاه اینترنتی): ..... [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

کلیه حقوق برای انتشارات آریانا قلم می‌باشد و هر گونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.



## مقدمه ناشر

در باور بیشتر مدیران، مدیریت علم و هنری است که در آن نیاز به آموختن، الزامی است. اما بیشتر مدیران به دلیل رویارویی با چالش‌های روزانه مانند کمبود منابع مالی، مسائل نیروی انسانی و ... کمتر فرصت حضور در برنامه‌های آموزشی و یا خواندن کتاب‌های پر حجم را می‌یابند.

در این راستا انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد با شناسایی این نیاز مدیران امروزی، مجموعه‌ای را تحت عنوان کتاب‌های همراه؛ راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه، منتشر نموده است که برترین اساتید مدیریت دنیا نکات و راهنمایی‌ها و درس‌هایی از سال‌ها تجربه و مشاوره خود را، در آن به زبانی ساده بیان کرده‌اند.

انتشارات آریانا قلم در راستای فراهم آوردن این مجموعه ارزشمند برای مدیران و کارشناسان ایرانی اقدام به ترجمه و انتشار ۱۳ جلد از این کتاب‌ها در حوزه‌های مختلف نموده است. که خوشبختانه طی این سال‌ها مورد توجه بسیاری از مدیران و کارشناسان حوزه‌های مختلف سازمان قرار گرفته است. این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان می‌باشد تا درک بهتری از موضوعات مختلف مدیریتی در چالش‌های روزانه خود داشته باشند.

مطالعه این مجموعه برای مدیران و کارشناسان و فعالان کسب‌وکار مفید خواهد بود و امیدوارم با بهره‌گیری از نکات، راهنمایی‌ها، مثال‌ها و چک‌لیست‌های ارزشمند این کتاب‌ها گام‌های موثری برای رسیدن به موفقیت بردارند.

سمیه محمدی

مدیر عامل انتشارات آریانا قلم

## فهرست مطالب

۰۸	پیام مشاور.....
	<b>مبانی استخدام کارمند.....</b>
۱۳	آشنایی با فرآیند استخدام.....
۱۴	پنج مرحله استخدام اثربخش.....
۱۷	<b>مرحله اول؛ تعیین الزامات شغلی.....</b>
۱۹	مشخص ساختن سوابق کاری ایده‌آل.....
۲۰	تعیین ویژگی‌های فردی مورد نیاز.....
۲۲	بررسی ساختار و فرهنگ سازمانی.....
۲۲	تدوین شرح شغل.....
۲۹	<b>مرحله دوم؛ فراخوان داوطلبان مناسب.....</b>
۳۰	استفاده از شبکه‌های مناسب فراخوان.....
۳۲	بررسی و گزینش رزومه‌ها.....
۳۳	مراحل فراخوان متقاضیان.....
۳۵	<b>مرحله سوم؛ مصاحبه با متقاضیان.....</b>
۳۶	آشنایی با فرآیند مصاحبه.....
۳۸	انتخاب روش مصاحبه.....

## فهرست مطالب

۳۹	آمادگی برای مصاحبه
۴۱	انجام مصاحبه
۴۷	حفظ کنترل در جلسه مصاحبه
۵۰	طرح پرسش‌های مناسب
۵۷	<b>مرحله چهارم؛ ارزیابی متقاضیان</b>
۵۸	استفاده از ماتریس تصمیم‌گیری
۶۰	اجتناب از خطاهای رایج
۶۱	بررسی مراجع
۶۳	<b>مرحله پنجم؛ تصمیم‌گیری و ارائه پیشنهاد شغلی</b>
۶۴	دست به انتخاب زدن
۶۵	ارائه پیشنهاد شغلی جذاب
	<b>نکات و ابزارها</b>
۷۳	<b>ابزارهای استخدام کارکنان</b>
۷۸	خودآزمایی
۸۲	پاسخ خودآزمایی



## اهمیت استخدام‌های هوشمندانه

آیا تا به حال پیش آمده است که فرد نامناسبی را استخدام کنید؟ اگر جواب‌تان مثبت باشد پس حتماً موضوع را به خوبی به یاد دارید و احتمالاً هزینه‌ای که بر شما و تیم‌تان تحمیل شده است را نیز به خاطر دارید چرا که تصمیمات استخدامی نامناسب، پرهزینه و آزاردهنده هستند.

در مقابل، شما می‌توانید در استخدام افراد به انتخاب‌های هوشمندانه‌ای دست بزنید که برای شرکت ارزش ایجاد کند. این کار از طریق یافتن استعدادهایی است که سازمان برای پیشی جستن از رقبای خود بدان نیاز دارد. حسن عملکرد شما به عنوان مدیر و هم‌چنین عملکرد تیم و کل شرکت به توانایی شما در اتخاذ تصمیم‌های استخدامی مناسب وابسته است. بنابراین، زمانی که تصمیم به استخدام کارمند می‌گیرید به نوعی دست به قمار می‌زنید.

کتاب حاضر برای هر یک از مراحل فرآیند استخدام - تعیین الزامات شغلی، فراخوان داوطلبان مناسب، انجام مصاحبه، ارزیابی متقاضیانی که با آنها مصاحبه نموده‌اید و در آخر تصمیم‌گیری و ارائه پیشنهاد شغلی موفق - رهنمودها و ابزارهایی را در اختیارتان قرار خواهد داد.

اتخاذ تصمیمات استخدامی مناسب همواره جزء چالش‌برانگیزترین وظایف هر مدیر محسوب می‌شود، با بهره‌گیری از ایده‌های طرح‌شده در این کتاب امکان ایجاد واحد یا تیمی قدرتمند را خواهید یافت. این موضوع در موفقیت شرکت شما و خود شما نقش به‌سزا و تعیین‌کننده‌ای ایفا خواهد کرد.

## مشاور لیندا هیل

پروفسور لیندا هیل با بیش از بیست سال تجربه پژوهش میدانی در سطح گسترده توانسته است در ایجاد شرایط مناسب برای مدیریت موثر به مدیران سازمان‌های مختلف و متعددی یاری رساند. او استاد و رئیس بنگاه رهبری در دانشکده بازرگانی هاروارد بوده و خالق اثر پرفروش چگونه مدیر شوید (انتشارات دانشکده بازرگانی هاروارد) می‌باشد که هم‌اکنون در قالب کتاب به چاپ رسیده است.



**مبانی استخدام کارمند**



**آشنایی با فرآیند استخدام**

یکی از مهمترین اقداماتی که می‌توانید برای سازمان خود انجام دهید استخدام افراد شایسته است. تصمیمات استخدامی مناسب، پایه و اساس عملکرد بهتر شما، تیمتان و شرکتتان را تشکیل می‌دهد و در مقابل، تصمیمات استخدامی نامناسب سطح عملکرد سازمان را پایین می‌آورد و جبران آن پرهزینه و دردآور است. برای اطمینان از اتخاذ تصمیمات استخدامی مناسب، بهتر است این بحث را با نگاهی کلی به فرآیند استخدام آغاز نماییم

## پنج مرحله استخدام اثربخش

استخدام کردن مستلزم تعیین دقیق الزامات شغلی، خصوصیات مورد نیاز برای انجام موفق مسئولیت‌های محوله و انتخاب متقاضی مناسب است. چنانچه در کل فرآیند استخدام با بخش منابع انسانی همکاری نزدیکی داشته باشید، احتمال استخدام فرد مناسب بسیار بیشتر خواهد شد. این فرآیند شامل ۵ مرحله زیر می‌شود:

۱. **تعیین الزامات شغلی؛** پیش از شروع ارزیابی متقاضیان، ضروری است نوع فعالیت شغلی و میزان تحصیلات، مهارت‌ها، تجارب و خصوصیات فردی که برای انجام شغل مورد نظر نیاز است را مشخص سازیم.
۲. **فراخوان داوطلبان مناسب؛** پس از آگاهی از الزامات شغلی، باید به دنبال افراد واجد شرایط باشید. بهترین روش برای یافتن متقاضیان واجد شرایط، استفاده از ارتباطات حرفه‌ای و موسسات کاریابی است.
۳. **انجام مصاحبه؛** با شایسته‌ترین متقاضیان مصاحبه نمایید تا درباره توانمندی‌ها و تجارب‌شان و همچنین میزان انطباق آنها با سازمان خود اطلاعات بیشتری به دست آورید. انجام مصاحبه این فرصت را نیز در

اختیارتان قرار می‌دهد تا شغل مورد نظر و شرکت خود را به بهترین شکل معرفی کرده و اطلاعاتی که فرد برای اخذ تصمیم آگاهانه بدان نیاز دارد را در اختیار وی قرار دهید.

**۴. ارزیابی متقاضیان؛** پس از اتمام مصاحبه با تمامی متقاضیان، افرادی که مسئول تصمیم‌گیری در خصوص استخدام هستند باید ارزیابی دقیقی از هر یک از متقاضیان به عمل آورند.

**۵. تصمیم‌گیری و ارائه پیشنهاد شغلی؛** آخرین مرحله از فرآیند استخدام، تصمیم‌گیری و ارائه پیشنهاد شغلی است. در این مرحله، تمام تلاش خود را برای انتخاب فرد مناسبی که بتواند بیشترین سهم را در موفقیت آینده شرکت ایفا کند به کار بندید.

این مراحل در بررسی دقیق متقاضیان به شما کمک خواهد کرد. در بخش‌های بعد، هر یک از این مراحل را با جزئیات بیشتر مورد بررسی قرار خواهیم داد.





# مرحله اول تعيين الزامات شغلی

پیش از استخدام فرد مناسب برای هر شغل، باید از الزامات آن شغل به خوبی آگاهی یابید. همچنین باید تعیین کنید چه چیزی موجب «انطباق» میان مهارت‌ها و خصوصیات فردی متقاضی و الزامات شغلی می‌شود. سه عامل در تعیین شغل و الزامات آن به شما کمک خواهند کرد:

**پیشینه فرد؛** نظیر سوابق تحصیلی و کاری

**خصوصیات شخصی؛** نظیر توانایی‌های خلاقانه و روش‌های

تصمیم‌گیری

**ساختار سازمانی؛** نظیر سلسله مراتب و مدیریت و فرهنگ که ارزش‌ها

و روش‌های تعامل پذیرفته شده را شامل می‌شود

با پاسخ به این سؤال که «در این شغل، کارمند چه کارهایی باید انجام دهد؟» مسئولیت‌ها و وظایف اصلی آن شغل را بهتر درک خواهید نمود و چنانچه برای سمتی به دنبال کارمند هستید، می‌توانید با مرور شرح وظایف شغلی، پاسخ این سؤال را بیابید.

اگر برای سمت شغلی جدیدی به دنبال کارمند هستید، یا این که برای سمت فعلی، شرح وظایف شغلی از قبل موجود نیست، باید برای آشنایی با شغل مورد نظر زمان بیشتری صرف کنید و همچنین با افرادی که با آن شغل در ارتباط هستند، گفتگو نمائید، در غیر این صورت باید به فردی که در این سمت قرار خواهد گرفت اعتماد نمائید. حال به عوامل اصلی تعیین الزامات شغلی نگاهی دقیق‌تر می‌اندازیم.

## مشخص ساختن سوابق کاری ایده‌آل

هنگام تصمیم‌گیری در مورد پیشینه متقاضیان، میزان تحصیلات و سوابق شغلی عوامل مهمی هستند که باید مد نظر قرار گیرند. لازم است تعیین شود که آیا سابقه تحصیلی خاصی برای شغل مورد نظر، نیاز است یا خیر. گاهی به تشخیص و صلاحدید خود، می‌توانید کمی انعطاف به خرج داده و تجربه کاری مرتبط را جایگزین سابقه تحصیلی نمائید.

الزامات مربوط به تجربه کاری را مبنای تجزیه و تحلیل وظایف و مسئولیت‌های خاص سمت مورد نظر قرار دهید. بین نوع و سطح تجربه کاری اصلی و تجربه‌ای که داشتن آن مفید است ولی حیاتی نیست، تمایز قائل شوید. ممکن است یک متقاضی شایسته برخی از الزامات مربوط به تجربه کاری را دارا نباشد. در این صورت، مشخص سازید که آیا سازمان می‌تواند زمانی را به آموزش شغلی این فرد اختصاص دهد یا خیر.

هم‌چنین تعیین نمائید که آیا خواهان فردی با تجربه کار در صنعتی خاص، واحد سازمانی معین (همچون تجربه در بخش بازاریابی، بخش مالی و یا خدمات مشتریان) و یا دارای تجربه کاری در شرکت بزرگ و یا شرکت کوچک، هستید. توجه نمائید که تجربه شناخت صنعت و رقبا برای برخی از سمت‌های سازمان که نیازمند داشتن اطلاعات در مورد محصول و عملکرد رقبا هستند، بسیار حائز اهمیت می‌باشد.

## شما چه می‌کردید؟

### انتخاب دشوار میان دو تکنسین

فرانک واقعاً مستأصل شده و قادر به تصمیم‌گیری نیست. او باید از میان دو متقاضی واجد شرایط، اما کاملاً متفاوت، برای تصدی شغل تکنسین ارشد در شرکت MotionTech یکی را انتخاب کند. او کمی به ژانت تمایل پیدا کرده است، متقاضی کم‌تجربه‌تری که در طول دو سال گذشته استعداد رشد خود را در بعضی مهارت‌ها نشان داده است. محل کار قبلی وی نیز از محیط و فرهنگ کاری غیررسمی مشابه Motiontech برخوردار بوده است. اما به نظر ماری، همکار فرانک، توانایی‌های متقاضی دیگر، یعنی چاد را برتر می‌بیند. او تحت تاثیر سوابق و عملکرد عالی چاد بهتر است و نسبت به این موضوع خوش بین است که با ورود چاد به شرکت، بعضی از هم‌تیمی‌های قدیمی وی که آنها نیز بسیار در کار خود متبحر هستند ممکن است راه او را در پیش گیرند. این که چاد از سازمانی نقل مکان می‌کند که ساختار رسمی‌تری داشته است مایه نگرانی ماری نیست. فرانک از خود می‌پرسد: «مهمترین خصیصه‌هایی که باید در متقاضی این شغل جستجو کرد کدام است؟»

شما بودید چه می‌کردید؟ مشاور راه‌حل را در قسمت «چه باید کرد» ارائه داده است.

### تعیین ویژگی‌های فردی مورد نیاز

ویژگی‌های فردی نشان‌دهنده رویکرد متقاضیان در رابطه با شغل مورد نظر و شیوه برقراری ارتباط با همکاران می‌باشد. اکنون به ارزیابی ویژگی‌های زیر که در

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران، راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌هایی که مدیران هرروزه با آنها مواجه می‌شوند ارائه می‌دهند. هر کدام از این کتاب‌ها شامل مجموعه‌ای از مثال‌های واقعی، نکات، راهنماها و ابزارها و آزمون‌هایی باشد که به مدیران در شناسایی نقاط قوت و ضعف و کسب مهارت‌های کلیدی مدیریت کمک می‌کند. این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهم برای همه مخاطبان است و با توجه به اندازه‌ی کوچک آن استفاده از آن در هر زمان و مکانی امکان پذیر است.

## Hiring an Employee Expert Solutions to Everyday Challenges



آیا تا به حال پیش آمده است که فرد نامناسبی را استخدام کنید؟ اگر جوابتان مثبت باشد پس حتماً جریان رایج خوبی به یاد می‌آورید و احتمالاً هزینه‌ای که بر شما و شرکتان تحمیل شده است را نیز به یاد دارید چرا که تصمیمات استخدامی نامناسب، بهره‌ریزی و ارزش‌دهنده هستند. اتخاذ تصمیمات استخدامی مناسب همواره جزء چالش برانگیزترین وظایف هر مدیر محسوب می‌شود. با بهره‌گیری از ایده‌های مطرح شده در این کتاب امکان ایجاد واحد یا تیمی قدرتمند را خواهید یافت. این موضوع در موفقیت شرکت شما و خود شما نقش به‌سزا و تعیین‌کننده‌ای ایفا خواهد کرد.



انتشارات



انتشارات

ISBN 978-600-6227-78-8



9 786006 227788

۴۸۰۰ تومان