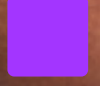
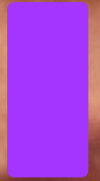
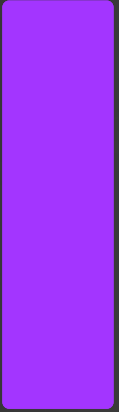




تحسين كفاءة
التوظيف
وفاعليته وتعزيز
تجربة المرشحين
دليل إرشادات
عملي لعام



مقدمه

لطالما كانت مسألة اكتشاف المواهب الجيدة أمرًا صعبًا بالفعل، فوفقًا لمكتب إحصاءات العمل الأمريكي، ترك 4 ملايين أمريكي وظائفهم في يوليو 2021. وأدت الجائحة العالمية التي أسهمت في تأجيل ظاهرة "الاستقالة الكبرى"، أو ما أسماه جوش بيرسين بـ "الهجرة الكبرى"، إلى تفاقم هذا النقص في المواهب. وتشكل الموجة العارمة من الاستقالات تحديًا يتمثل في ارتفاع معدل دوران الموظفين في العديد من المؤسسات المختلفة ليشمل كبار المديرين التنفيذيين. وقد ألقى تقرير حديث صادر عن الأمم المتحدة الضوء على هذه المسألة موضحة أن الاقتصادات المتقدمة تواجه نقصًا في العمالة في خضم عاصفة عاتية من مشكلات شيخوخة السكان وأنماط الهجرة والأجور المتدنية. هل سيكون بوسعكم العثور على الموهبة المنشودة لمواجهة تحديات الحاضر والمستقبل؟ هل لديك آلية توظيف تنسم بالكفاءة والفاعلية لضمان قدرتك على الاستمرار في ملء الأدوار الوظيفية الرئيسية واستبقاء أفضل المواهب؟ إن الإجابة عن هذين السؤالين ستكون بالقطع "لا" بالنسبة للعديد من المؤسسات ولا توجد ثمة خطة لمعالجة تلك الفجوة.

يقر 52% من متخصصي الموارد البشرية بجميع القطاعات بأن مسألة تحسين جودة التوظيف تحتل صدارة أولويات التوظيف في عام 2021، وتتبعها مباشرة أولويتا في زيادة استبقاء Human: المواهب وتحسين الأطر الزمنية للتعيين. (المصدر وعلى الرغم من ذلك، تُنفق (Resource Director 2021) نسبة 75% من الميزانية المُخصصة لاستقدام المواهب على قنوات خارجية أساسية مثل لوحات إعلانات الوظائف والمواقع Infinity Social Media: الإلكترونية للبحث عن العمل. (المصدر ولا يتبقى سوى 25% من هذه الميزانية لإنفاقه على جهود تعزيز العلامة التجارية للموظفين الرامية لاستقطاب مرشحين مؤهلين وكذلك على أنظمة الاختيار لتحديد أفضل المرشحين.

وتدرك المؤسسات المشكلة، حيث يختار 57% من القادة مسألة استقطاب المواهب واستبقائها باعتبارها تحدي القيادة رقم واحد في المستقبل (المصدر: تقرير بحثي من لعام 2021: القيادة في مستقبل عالم العمل). وفي Talogy الوقت ذاته، أصبح لدى المتقدمين والمرشحين للوظائف المزيد من المطالب ويتوقعون عملية توظيف أكثر كفاءة وسهولة. فعملية التوظيف التي تفتقر إلى الكفاءة لا تنسب لك في خسارة المرشحين للوظائف فحسب، بل يمكنها أيضًا أن تلحق الضرر بأعمالك حيث يصرح 83% من المتقدمين للوظائف بأن أي تجربة توظيف سلبية تضر بسمعة المؤسسة في نظرهم. وإذا كنت تنافس لنيل حصة في السوق، فإن رفض أي متقدم لوظيفة قد يعني خسارة عميل محتمل في المستقبل.



من المتقدمين للوظائف يصرحون بأن أي تجربة 83% توظيف سلبية تضر بسمعة المؤسسة في نظرهم

التوظيف طريق ذو اتجاهين

ارشادات عملية

تقر معظم المؤسسات على أي حال بأن التوظيف طريق ذو اتجاهين ولكنها لا تتناوله على هذا الأساس. فأنت تقيّم المرشحين للوظائف من أجل العثور على هؤلاء الذين يمكنهم إنجاز العمل ومساعدتك في تحقيق أهدافك. بينما يقيمك المرشحون للوظائف آملين أن يجدوا أنفسهم في موضع يحقق لهم النفع ويحفل بالتحديات ويمنحهم أفضل الفرص ليحققوا نجاحًا وظيفيًا طويل الأجل.

وبالتالي، فأنت بحاجة إلى إعداد عملية استقدام مواهب تقيّم المرشحين للوظائف بشكل فعال وتظهر مؤسستك في أفضل صورة ممكنة. ويعني هذا أن تمتلك موقعًا إلكترونيًا جذابًا وخبرة في استخدام نظم تتبع المتقدمين للوظائف، وأن تكون لديك تفاعلات مع كل من الموظفين القائمين على عمليات التعيين ومدراء التوظيف، وأن يتوفر لديك نظام متابعة في الوقت المناسب. ولقد أقرت العديد من المؤسسات بأنها تخسر بشكل متكرر مرشحين مؤهلين تأهيلاً عالياً على مستوى القيادة العليا نظرًا لأن عملية التوظيف برمتها مرهقة وبطيئة ومضنية. وهذا الأمر غير مقبول خاصةً في ظل وجود العديد من الحلول الممكنة لمعالجة هذه المشكلات.

- تأكد من قدرتك على التواصل مع المرشحين، في كل مرحلة من مراحل التوظيف، وتزويدهم بما يحتاجون إلى معرفته، بما في ذلك المعلومات الأساسية (مثل ساعات العمل ووتيرته ومزاياه، إلخ).
- خصص وقتًا لصياغة رسالة واضحة تروج للمؤسسة والدور الوظيفي، وتأكد من وضوح الرسالة وتوصيلها بشكل متسق، وشرح لهم كيف أن هذا الدور الوظيفي فريد من نوعه ويحفل بالتحديات ويجلب لهم الكثير من المنافع؟
- أخبرهم عن ثقافة مؤسستك، وتحلّ بالشفافية عند إخبارهم بمميزات الدور الوظيفي وصعوباته وطبيعته كل يوم، فكلما بادرت بذلك كان أفضل.
- فكر في إنشاء مقاطع فيديو لتوفير معاينة واقعية لما تنطوي عليه الوظائف بحيث تبرز "يومًا في حياة الموظف" واجعل بعض الموظفين "الحاليين" يتحدثون عن الواقع كما هو.
- راقب بانتظام البيانات المتعلقة بردود فعل المرشحين وعدل عمليات التوظيف ورسائلك تبعًا لذلك.

توقعات جديدة لفريق استقدام المواهب ومديري التوظيف.

لم تعد عملية استقدام المواهب مُصممة للعثور على ما يكفي من البشر وملء طلبات التوظيف وتقليص الوقت اللازم لملء الوظائف الشاغرة فحسب. فهذه معايير مهمة حيث إنك لا تستطيع مواصلة تنمية أعمالك والإبداع فيها إن لم يكن لديك الموظفين المناسبين للقيام بذلك. فاستقطاب المتقدمين للوظائف هو الخطوة الأولى.

تعني التحديات الرئيسية التي نواجهها في عالمنا اليوم مثل تحدي الهجرة الكبرى أننا بحاجة إلى تحقيق تحسن تدريجي في كل خطوة نخطوها نحو العثور على هؤلاء الأشخاص المناسبين الذين يدعمون الثقافة التي تتصورها لمؤسستك والذين سيدفعون المؤسسة للمضي قدماً. فأنت لست بحاجة إلى موظفين يمكن الاعتماد عليهم فحسب بل أيضاً إلى موظفين موجهين نحو تحقيق الأهداف. وأنت بحاجة إلى موظفين يجيدون العمل بروح الفريق الواحد. ويتعين على فريق المواهب أن يفهم أن وظيفته لا تقتصر على العثور على المرشحين للوظائف فحسب، بل تتضمن العثور على المرشحين المناسبين والمساعدة في اختيارهم.

مرشحين بينما يقرر مدير التوظيف من منهم ينال إعجابه. ويتعين على كل من فريق المواهب ومدير التوظيف العمل كفريق واحد يمتلك رؤية واضحة للكفاءات المطلوبة إضافة إلى آلية توظيف متسقة وفعالة لتقييم المرشحين بكفاءة. فكلتا الطرفين مسؤول ليس فحسب عن العثور على الحد الأدنى من المرشحين المؤهلين ولكن أيضاً عن تكوين الفرق التي تعزز تجربة المرشحين للوظائف والموظفين. وتطور هذه الفرق واستبقائها.

علينا أن نتجاوز حدود المعايير الأساسية للموارد البشرية. فينبغي للفريق بأكمله، متضمناً مديري التوظيف، إجراء تقييم لفاعلية نظام اختيار المرشحين ودرجة الملاءمة للوظائف ورضا مديري التوظيف وبيانات ردود فعل المرشحين. وتقييمات أداء الموظفين ونتاجياتهم ومشاركة الموظفين.

فعلى سبيل المثال، عندما يقيم فريق بالدوري الوطني لكرة القدم جهود مكتشفي المواهب لديه، فإنه لا ينظر فحسب إلى الوقت المستغرق لملء الشواغر ومعدل دوران اللاعبين. بل يرغب في معرفة ما إذا كان الأشخاص الذين جرى ترشيحهم أو وقعوا للانضمام للفريق سيؤدون بشكل جيد ويساهمون في نجاح الفريق. ولا يختلف الأمر في عالم الأعمال التقليدي. فيتعين على كبار القادة إبلاغ الأشخاص بتلك التوقعات الجديدة ومسئولتهم عنها.



إننا بحاجة إلى تحقيق تحسن تدريجي في كل خطوة نخطوها للعثور على الأشخاص المناسبين الذين يدعمون الثقافة التي تتصورها لمؤسستك والذين سيدفعون المؤسسة للمضي قدماً

الفوز بتأييد واهتمام عملائك

أثناء قيامك بإعداد نظام اختيار للموظفين على أي مستوى من مستويات المؤسسة بدءاً من الموظفين المبتدئين ووصولاً إلى كبار القادة، يتعين على الأشخاص الذين يعتمدون على النظام أن يؤمنوا به. ومن المهم للغاية أن تحصل على آرائهم وملاحظاتهم خلال كافة مراحل تصميم عملية الاختيار. فعلى سبيل المثال، ينبغي للقيادات في مجال التمريض أن يكونوا أول من يطلع بتحديد التوقعات الجديدة في مجال التمريض بحيث يجسدون رؤية المؤسسة على الواقع. ينبغي بعدئذ صياغة تلك التوقعات وتكييفها استناداً إلى الرؤى العملية لمديري التمريض العاملين بالخطوط الأمامية.

ويتعين بعدها تصميم عمليات التوظيف بما يجعل مهمة مدير التوظيف أيسر وأسهل. وينطبق هذا الأمر أيضاً على مستوى كبار المديرين التنفيذيين. فقبل أن تبدأ عملية التنقيب عن المرشحين للوظائف، يتعين على الأطراف المعنية تحديد الكفاءات والخبرات المطلوبة والموافقة على عملية اختيار فعالة تلبي احتياجاتهم. ويجدر التنويه إلى أن عملية التعرف على آراء العملاء لا تنتهي هنا. فعليك أن تلتزم الحصول، سنوياً على الأقل، على ملاحظات من مديري التوظيف حول ما إذا كانت عملياتك وأدواتك الخاصة بالتوظيف تلائمهم.

بمجرد انتهائك من تصميم عملية توظيف جديدة، لا تفترض أن الجميع يدعمونها. فقد يتوقع الجميع أن تنجح العملية، ولكن عندما يحدث خطأ ما، فسوف يفترضون عادة أن العملية لم تُصمم على نحو جيد. لذا عليك أن تخطط لوضع استراتيجية اتصال وتدريب قبل بدء العملية بوقت كافٍ.

تعزيز الاستفادة من عملية التوظيف وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة

غني عن القول إنه في ظل التحديات التي عرضناها، تحظى مسألة تعزيز الاستفادة من عملية التوظيف وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة بأهمية حيوية. وفيما يلي إرشادات عملية تستند إلى خبرتنا في تصميم أنظمة اختيار المرشحين للوظائف بالشركات الكبرى والصغرى على حد سواء:

- وضع مخطط للعملية برمتها وتقييمها، وخاصة ما يتعلق بخبرة المرشحين للوظائف. فلقد طلبنا اختزال أحد التقييمات السلوكية المستخدمة سابقاً في العملية جراء شكاوى حول طول مدة تجربة تقديم الطلبات. وبمراجعة الشكوى، وجدنا أن الطلب نفسه، وليس التقييم، قد استغرق 45 دقيقة وكان يجمع قدرًا كبيرًا من المعلومات منخفضة/عديمة القيمة.
- الاستفادة من التكنولوجيا ولكن برصانة. فعليك أولاً أن تحدد وظيفتك المطلوبة اعتمادًا على مخطط عملية التوظيف المثالية. وترسم معالم التكنولوجيا في نطاق هذه الوظيفة، وليس العكس.
- وتفهم العنصر الذي يجري قياسه وفي أي مرحلة من العملية، أي ما هي المقارنات/الكفاءات التي يجري تقييمها في مراجعة السيرة الذاتية والطلب وعلى شاشة الهاتف وخلال التقييم السلوكي والمقابلة الشخصية؟
 - ا تنسى توضيح العملية للقيادة العليا لتسهيل الاختيار فهذا الأمر غالبًا ما يتم إغفاله. فعندما يكون عدد المتقدمين للوظائف قليلًا، ينطوي ذلك على الكثير من المجازفة. كما أن إقناع القيادة العليا بالمواهب يعد أمرًا حيويًا. فعليك توضيح الدور الوظيفي والتوقعات من هذا الدور ورسالتك. كما يجب تدريب الأشخاص المشاركين في عقد المقابلات الشخصية. وجدير بالذكر أن المسؤولين التنفيذيين يشتهرون بأدائهم السيء في إجراء المقابلات الشخصية. واحرص على أن تكون عملية المتابعة سريعة ومناسبة للمرشحين للوظائف.
- المقابلة الشخصية: اجعلها تتسم بالكفاءة والفاعلية. احرص على أن تكون المقابلة الشخصية موضوعية وتستند إلى السلوك بقدر الإمكان. فقد أكدت الأبحاث الحديثة أن المقابلات الشخصية غير المنظمة تكون عديمة الجدوى وربما تأتي بنتائج عكسية. فإذا كنت تعتمد أسلوب المقابلات الشخصية من قبل لجنة، تأكد من أنك تفهم السبب وراء ذلك. فهناك إيجابيات وسلبيات لهذه المقابلات، لذا تأكد من أنها فعالة بالنسبة لك.

- تحذو العديد من المؤسسات حذو غيرها من الشركات وتدمج التقييمات السلوكية كجزء من عملية التوظيف. عليك أن تعثر على الأدوات المناسبة والمخصصة لمجال العمل والدور الوظيفي والتي صُممت لعملية التوظيف. وتحل بالتأني والاتساق بشأن توقيت وكيفية استخدامك لهذه الأدوات. حيث إنها، من المرجح، أن تختلف بناءً على فئة الوظيفة. فغالبًا ما تتطلب الوظائف التي يتقدم إليها عدد كبير من المرشحين أدوات فرز قصيرة يجري دمجها مع الطلب. أما بالنسبة لأدوار المديرين والقيادات، فقد تكون التقييمات الطويلة مناسبة بشكل أفضل للرجوع إليها في وقت لاحق من عملية التوظيف. وعليك أن تتخذ قرارات بشأن كيفية استخدام النتائج بحيث تضيف إلى موضوعية عملية التوظيف واتساقها.

ماتخلأ

يتطلع الجميع إلى الحلول التكنولوجية لمواجهة كل مشكلة. وينطبق الأمر ذاته على اكتشاف المواهب واختيارها. ومن المؤكد أن التكنولوجيا تؤدي دورًا ما، ولكن ينبغي عدم التقليل من قيمة تصميم عملية توظيف تتسم بالكفاءة والفاعلية والملاءمة للمرشحين. ويستدعي هذا الأمر تعاونًا متكاتفًا بين علماء النفس وخبراء التكنولوجيا والعاملين في مجال الموارد البشرية من أجل تصميم تجارب تتسم بالسلسلة والجاذبية للمرشحين للوظائف. وفي عصر تحتاج فيه لاستقطاب أفضل المهارات أكثر من أي وقت مضى، لا يمكنك أن تتحمل خسارة مرشحين جيدين أو مواصلة اتخاذ قرارات توظيف خاطئة.

لا يمكنك أن تتحمل خسارة مرشحين جيدين أو مواصلة اتخاذ قرارات توظيف خاطئة

عبارات مبوهة بسانم ريغ يذيفنت سيئر نييغت نأ نكمي وءارولا ىلإ تاونس كديعي نأ نكمي حذاف أطخ ةرادإ يأ ةردق بسانملا ريغ ضيرمئل ريغم قيغي نأ ةيحصلا ةياعرلا فادهأو ةيلاملا اهفادهأ قيقيحت ىلع نأ بسانم ريغ قيغف دئاق ةفاضل نأش نمو. اهيدل ينواع لكشب لمعل ىلع كقيغف ةردق نم دجي رود يأ يف بسانملا ريغ صخشلا نييغت نأف لكذلك اريثات رشوي ةسسؤملاب ىوتسم يأ ىلع يف يظو موي لك لمومع لامعألا ىلعو هقيغف ىلع ايبلس

لكيدل بهاولم رامثتسا يف ركفت امدرغف، اذل دراوملاو تقولا نم يفكي ام صصخت كنأ نم دكأت نيحشرملاو تنأ كمئالات فيظوت ةيلمع ميمصتل فياظولل

