



# نوآوری در شیوه‌های استخدام

(قسمت دوم)

ناد ویتاکر | محمد عطاران، مریم فرحمند | غلامرضا بهرامی  
ترجمه | عکاس

تقریباً ده سال پیش، گروه مدیریتی که با آن‌ها کار می‌کردم تصمیم جدی گرفتند که به شیوه دیگری درباره نحوه عملکرد خود به‌عنوان گروه در فرایند استخدام فکر کنیم؛ این تصمیم به بازنگری در روش‌های استخدام معلمان منجر شد. ما متوجه شدیم که برای ارتقای فرهنگ مدرسه باید به شیوه متفاوت دیگری فکر و عمل کنیم. این رویکرد جدید، مستلزم تغییر در طرز فکر ما و مهم‌تر از آن تغییر باورهایمان بود. در این رویداد، نکات زیر مهم است:

## اولین تماس را مهم بشمارید

اگر مدیران بر این باورند که ارتباطات اساس همه کارهای ماست و عاملی مهم‌تر از آنکه بر موفقیت دانش‌آموزان و همکاران نیز تأثیر داشته باشد، وجود ندارد نباید فقط در فرایند اولیه از اهمیت ارتباطات صحبت کنیم بلکه باید واقعاً در تماس اولیه آن را به اجرا بگذاریم.

تنها دور راه برای پیشرفت مدارس وجود دارد: استخدام معلمان بهتر یا ارتقای معلمان موجود.

شما به‌عنوان مدیر منطقه یا مدرسه ممکن است در معرض استخدام نیروهای جدید آموزش قرار گیرید. برای کسب اطمینان از اینکه افرادی که استخدام می‌کنیم مناسب و خوب‌اند، اجرای هر مرحله به زمان نیاز دارد و گاه این مسئله موجب می‌شود شتاب‌زده عمل کنیم. عجیب اینکه، اکثر مدیران مدارس و آموزش و پرورش، افزایش موفقیت دانش‌آموزان را منوط به استخدام معلمان خوب می‌دانند، ولی گاهی اوقات به خاطر حجم بالای کارهای روزمره، که به اقدامات ما نیاز دارند، این نکته بسیار مهم را فراموش می‌کنیم. به همین سبب، این موضوع ساده اما بسیار مهم را نادیده می‌گیریم:

مهم‌ترین مسئولیت ما به‌عنوان مدیران مدرسه این است که بهترین افراد را انتخاب کنیم، با این حال به نسبت اهمیت، کمترین زمان را صرف این موضوع می‌کنیم.

هنگامی که مدیر یا عضوی از گروه مدیریت با متقاضی تماس تلفنی می‌گیرد، فرصتی برای متقاضی فراهم می‌شود که شور و اشتیاق و جدیت شما را لمس کند و با شما ارتباط برقرار کند. زمانی که مدیر اولین تماس را با متقاضی برقرار می‌کند، پیام پرمایه‌ای را به داوطلب کار در مدرسه انتقال می‌دهد. معنای تماس تلفنی مدیر آن است که او مشتاق دیدن کار معلم داوطلب است و او را نیروی خط مقدم مدرسه می‌داند.

### ■ منعطف باشید

انعطاف در فرایند استخدام، مخصوصاً در زمان بندی مصاحبه‌ها، بسیار مهم است. به جای مشخص کردن روز یا ساعت مشخصی برای مصاحبه، زمان‌های چندی را در اختیار متقاضیان قرار دهید. اگر متقاضیان به شما بگویند که زمان مصاحبه مناسب نیست، با توافق آن‌ها روز و ساعت مناسبی پیدا کنید. سخت‌گیری و نداشتن گزینه‌های دیگر، ضعف ما را نشان می‌دهد و گویی داد می‌زند که مصاحبه را ما تعیین می‌کنیم نه شما. در مدرسه قبلی من، اگر متقاضی نمی‌توانست سرفرار مصاحبه حاضر شود، در گروه به راحتی او را کنار می‌گذاشتیم و به سراغ متقاضی بعدی می‌رفتیم. وقتی به تجربه‌های آن موقع فکر می‌کنم، می‌بینم که واکنش ما بد بوده است.

### ■ به متقاضی آرامش بدهید

بعد از اینکه زمان مصاحبه مشخص شد، تا آنجا که امکان دارد، اطلاعات لازم را در اختیار داوطلبان بگذارید تا آرامش پیدا کنند. این اطلاعات بهتر است درباره مصاحبه کنندگان، مدت مصاحبه، محتوای مصاحبه، تعداد سؤال‌ها، آمادگی‌های لازم برای مصاحبه، توقفگاه خودروها، مکان مصاحبه و امثال این‌ها باشد.

### ■ شرایط موفقیت متقاضیان را فراهم کنید

قبل از اینکه مصاحبه آغاز شود و برای کمک به آرامش متقاضی، اولین سؤال را به او بگویید. مثلاً سؤالاتی از قبیل “از خودت برایم تعریف کن: چه چیز باعث شد متقاضی این کار بشوی؟” یا “بیشتر از چه چیز تدریس لذت می‌بری و چگونه بعد از سال‌ها، لذت و اشتیاق -تدریس- را در خود زنده نگه می‌داری.”

### ■ از متقاضی بخواهید درس بدهد

از متقاضیان انتظار می‌رود که با تدریس، توانایی خود در برقراری ارتباط با دانش‌آموزان را نشان دهند. مدت زمان تدریس می‌تواند متفاوت باشد. من توصیه می‌کنم زمان

تدریس بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه باشد. بین معلم کلاس و متقاضی ارتباط برقرار کنید تا معلم بتواند اطلاعات کلاس را در اختیار متقاضی قرار دهد؛ اطلاعاتی مانند مطالب و عناوین که تدریس شده، جزئیات موفقیت‌ها و نقاط ضعف دانش‌آموزان در گذشته و حال، و سایر اطلاعات مرتبط از قبیل تعداد دانش‌آموزان، چیدمان کلاس، فناوری‌های در دسترس و امثال این‌ها. تأکید شما فقط بر ارائه مطلب نباشد بلکه بر توانایی متقاضی در ایجاد ارتباط با دانش‌آموزان نیز تأکید کنید. توانایی متقاضی در ایجاد این ارتباط به اندازه ارائه مطلب مهم است.

### ■ گروه مصاحبه‌کننده را با دقت انتخاب کنید

بیشتر اوقات ما درباره افراد مصاحبه‌کننده فکر نمی‌کنیم و همان کارهای قبلی را تکرار می‌کنیم. برای مثال: می‌خواهید معلم ریاضی استخدام کنید؟ تمام معلمان ریاضی را وارد مصاحبه کنید. می‌خواهید معلم کلاس چهارم را عوض کنید؟ حدس می‌زنید که تمام معلمان پایه چهارم باید در گروه مصاحبه‌کننده باشند؛ درست است؟ اما لزوماً چنین نیست. بهتر است راهبرد بهتری داشته باشیم؛ زمان بیشتری صرف کنیم و به جای آنکه مثل همیشه هرچه داریم و همه را به خط کنیم، فکر کنیم -چه کسی باید و منطقی‌تر است که در گروه باشد.

به جای انتخاب روش‌های قبلی، که آسان‌ترین کار است، بهتر است برای ایجاد اجتماعی نزدیک و صمیمی‌تر از معلمان، گروه مصاحبه‌کنندگان از معلمان ذی‌نفع مدرسه انتخاب شوند.

### ■ نقش هیئت استخدام را روشن کنید

تا به حال فکر کرده‌اید چرا بعضی همکاران بعد از همکاری در گروه مصاحبه‌کننده، احساس طرد و انزوا می‌کنند؟ تجربه من در این فرایند باعث شده که بپذیرم ما به‌عنوان گروه مدیریت نتوانسته‌ایم نقش و مسئولیت گروه مصاحبه‌کننده را مشخص کنیم. ما ناخواسته با مشخص نکردن وظایف گروه، باعث شدیم مصاحبه‌کنندگان فکر کنند که آن‌ها درباره استخدام افراد متقاضی تصمیم می‌گیرند. باید بگوییم که مهم‌ترین نقش مدیر سازمانی، استخدام کارکنان است. این مسئولیت هیچ‌گاه نباید به گروهی از معلمان یا کمیته‌ای واگذار شود.

زمانی که آماده تشکیل یک هیئت مشورتی می‌شوید تا با بازخورد و ارائه نظرات به شما کمک کنند، باید با ارتباط درست مشخص کنید که وظیفه هیئت، استخدام متقاضیان نیست، بلکه آن‌ها تنها بر اساس تعاملاتی که در فرایند مصاحبه با متقاضیان داشته‌اند، باید افکار، تأملات و نظراتشان را درباره نقاط قوت، استعداد و کاستی‌های متقاضی به شما ارائه کنند.

### ■ روند مصاحبه

باید رسم و رسوم مصاحبه را مشخص و روند مصاحبه تعیین

یکی از اشتباهات رایج هنگام مصاحبه، با بیش از یک متقاضی این است که قبل از مصاحبه قواعد مصاحبه را تنظیم نکرده‌ایم تا برحسب آن با متقاضیان به‌طور منصفانه رفتار کنیم

کنیم و در آن مراقب اجرای درست این کار باشیم. یکی از اشتباهات رایج هنگام مصاحبه، با بیش از یک متقاضی این است که قبل از مصاحبه قواعد مصاحبه را تنظیم نکرده‌ایم تا برحسب آن با متقاضیان به‌طور منصفانه رفتار کنیم. در اغلب موارد، ما اجازه می‌دهیم که اعضای هیئت استخدام بعد از هر مصاحبه، بدون هیچ قاعده‌ای دربارهٔ متقاضیان بحث و گفت‌وگو کنند. چنین کاری باعث می‌شود اعضای کمیته (چه مثبت و چه منفی) تحت تاثیر اعضای دیگر قرار بگیرند. این کار می‌تواند مشکل ساز شود به‌خصوص اگر برخی از اعضا، جمع را مدیریت کنند و یا در موارد بدتر، دیگران از آن‌ها حساب ببرند و تأثیر منفی روی دیگران داشته باشند.

### ■ اجازه ندهید متقاضیان رتبه‌بندی شوند

پس از آنکه تمام اعضای حاضر، با همهٔ متقاضیان مصاحبه و دربارهٔ آن‌ها بحث و گفت‌وگو کردند و همه فرصتی برای ابراز افکار، عقاید و ارائهٔ بازخورد صادقانه دربارهٔ هر متقاضی داشتند، به هیچ وجه اجازه ندهید که متقاضیان رتبه‌بندی شوند. اگر اجازه چنین کاری را بدهید، ممکن است بین اعضای کمیته اختلاف ایجاد شود.

اگر فرایندی را دنبال کنیم که در آن متقاضیان رتبه‌بندی می‌شوند، فرهنگ تفرقه افکنی را بر اساس برندگان و بازندگان ایجاد کرده ایم. فرایند بسیار بهتر، دستورالعمل نمره دهی مشترک سوالات است؛ سوالاتی مانند: «آیا می‌توانید با این فرد کار کنید؟ دلیل خود را ذکر کنید» یا «آیا این فرد مناسب گروه ما/شماست». این سوالات بحث و گفت‌وگوی بیشتری را می‌طلبند، طوری که اعضای گروه مصاحبه‌کنندگان، دلایل خود برای کار کردن (یا نکردن) با این گروه را به اشتراک می‌گذارند.

### ■ با همهٔ متقاضیان تماس بگیرید

من قویاً براین باورم که باید با همهٔ متقاضیانی که مصاحبه شده‌اند، با احترام تماس گرفته شود؛ صرف نظر از اینکه شغل را به دست آورده یا به دست نیاورده‌اند. اگر خودتان یا کسی که دوستش دارید، مصاحبهٔ شغلی داده باشید و در پی آن، تماسی با شما گرفته نشده باشد، احساس مورد نظر مرا به خوبی درک می‌کنید. پس چرا بخواهیم متقاضیانی که پذیرفته نشده‌اند، احساس پوچی کنند؟ هیچ‌گاه نباید بگذاریم چنین اتفاقی بیفتد. به زبان ساده، همهٔ متقاضیان حق دارند که با آن‌ها تماس گرفته شود.

به نظر من، حتی در بعضی موارد باید فراتر برویم و با همکارانمان - مدیر متقاضی - تماس بگیریم و نقاط مثبت متقاضی را بگوییم. زمانیکه معلم آینده مهارت و توانایی معلم خوب شدن را پیدا می‌کند، باید برای حمایت از او همهٔ توانمان را به کار بگیریم و به نوبهٔ خود، حامی حرفهٔ خویش باشیم.