

6 نصائح للقائمين بإجراء المقابلات لتوظيف أفضل المهارات



ترجمة وتحرير: نون بوست

في المقابلات التي أجراها نورفيل بارينغتون للعمل كمدير العلامات التجارية، استرجع حالتين عندما فاجأته تعليقات المسؤولين بإجراء مقابلات العمل. ففي أحد المقابلات، أخبر مدير التوظيف بارينغتون، وهو أسمر البشرة، أن الشركة انتدبته استثنائياً. أما الشخص الآخر، فتحدث باللغة العامية أثناء المقابلة وسأله عما إذا شاهد آخر حلقات المسلسل التلفزيوني الواقعي ”الحب+الهييب هوب“.

قال بارينغتون، الذي أصبح في الوقت الراهن مديراً في شركة للتأمين الصحي ونائب رئيس قسم الاتصالات التسويقية في فرع مترو نيويورك التابع للرابطة الوطنية لماجستير السود في إدارة الأعمال، ”لم أقبل أي من الفرصتين، وذلك لأن الفرصة الأولى لم تكن ملائمة. وخلافاً للفرصة الثانية، فقد اتبعت خياراً أكثر توافقاً مع قيمي“



نورفيل بارينغتون

في هذا الإطار، أضاف بارينغتون أنه إذا ما أخطأ في اختيار هذا المنصب، كان بإمكانه إعادة النظر في الخيار الثاني، على الرغم من المقابلة المزعجة التي أجراها. من جهتهم، أخبر العديد من المحترفين والخبراء "بيزنس إنسايدر" أن الشعور بالإهانة أثناء مقابلة العمل والتغاضي عنها للحفاظ على المنصب، لا يعد بالأمر الغريب. لكن الزمن يتغير، حيث كثف سوق العمل المحكم المعركة من أجل الحصول على أفضل المواهب.

تنفق المنظمات حوالي ثمان مليارات دولار على التدريب على التنوع وتعترف بأن القيادة المتنوعة تؤدي إلى تحسين الأداء بشكل عام. وعموماً، أصبح الناس من جميع الخلفيات على اتصال أكثر من أي وقت مضى. في هذا الصدد، قال الخبراء إن هذه العوامل من شأنها أن تعرض المرشحين الذين يواجهون التحيز إلى الانسحاب.

حيال هذا الشأن، قال توني لي، نائب رئيس التحرير في جمعية إدارة الموارد البشرية: "يقيم الباحثون عن عمل الشركة بقدر ما يتم تقييمهم. وإذا اتضح أن ثقافة الشركة ليست مناسبة، فسيواصلون البحث عن الوظيفة المناسبة لا سيما في وضع سوق العمل الحالي". وعلى الرغم من أن حوالي 150 مليار دولار تُنفق على التوظيف والتأكيد على انتداب مختلف المرشحين، ستواصل الشركات في بعض الأحيان رفض المواهب.

قال مورين بيركنر بويت، مؤسس ذا موكسي أكستشاينج، الذي يوفر التنوع والإدماج والتدريب على القيادة بالإضافة إلى الحلول الرقمية للشركات: "يتعين على الشركات منحهم الأدوات اللازمة للتصرف بالشكل المناسب، فالتحيز اللاشعوري حقيقي للغاية، ونحن لا نقضي وقتاً كافياً للتأكد من أن الناس مؤهلون لمقابلة المرشحين". ويجب أن تكون المقابلات استراتيجية لتكون أكثر فاعلية، كما ينبغي أن تكون هناك خطة واضحة وتدريب متقدم يتعلق بكيفية اجتناب التحيز.



مورين بيركنر بويت

أفادت نيتا جينكينز، نائبة رئيس قسم التضمين العالمي لشركة "موزايك غروب" وتطبيق أسك، ومؤلفة كتاب "الذات": نحن الآن في مجتمع تريد فيه الكثير من الشركات موهبة التنوع: السود ومجتمع المثليين، بالتالي، من المهم للغاية أن ترى المؤسسات كيف يمكننا إعادة اختبار [الأنظمة والعمليات] للتأكد من أنها عادلة. كما ينبغي أن تركز هذه المؤسسات على الفجوات النظامية مقابل التنوع الجمالي".

من جهتها، قالت هايدي غاردنر، نائبة الرئيس الأول وكبيرة مسؤولي التنوع والاندماج في "إنترابلوك"، وهي شركة توفر حلول التسويق، إن إجراء المقابلة هو مجرد بداية. وأضافت غاردنر أنه يتعين على أصحاب العمل معالجة العوامل النظامية لتكون قادرة على المنافسة في التوظيف وتعزيز الاندماج من أجل الاحتفاظ والنهوض بها. ولهذا السبب، تم التطرق لهذه المسألة خلال اجتماع مجلس التنوع المتقدم في معرض الإلكترونيات الاستهلاكية لسنة 2020.

في هذا الصدد، يبين هذا التقرير ستة نصائح قبل وأثناء وبعد المقابلة من أجل إجراء عملية توظيف عادلة دون ارتكاب أية اعتداءات قائمة على التحيز.



هايدي غاردنر

1. قم بتحديث عملية التوظيف لتمثيل التنوع - على المواد والأشخاص

صرحت الباحثة في الشؤون الجنسانية والمنظمات في مدرسة هارفارد كينيدي، سيرى تشيلازي، وهي مدرسة الحكم والسياسة العامة والقيادة العامة في هارفارد، أن إحدى المجالات المهمة التي يجب

معالجتها تتمثل في مواد التجنيد، بداية بوصف الوظيفة.

في سياق متصل، أفادت تشيلازي أن من بين التحديات الإضافية المطلوبة الأشخاص المتنوعين من الجنس أو العرق أو العمر أو الإعاقة في توظيف المواد وعلى موقع الشركة الإلكتروني سيكون من بين التحديات الإضافية المطلوبة، فضلا عن استخدام لغة غير مبنية على النوع الاجتماعي أو تعكس طموحات التنوع. كما أن الكلمات المحددة التي تطبقها في موادك يمكن أن تتحكم سواء في قبول بعض المترشحين أو رفضهم.



سيرى تشيلازي

أشارت ميندا هارتس، مؤلفة كتاب ”المذكرة: ماذا تحتاج نساء الملونات أن يعرفن لتأمين مكانتهن في هذا المجال“، إلى أنه أثناء جولتها الأخيرة، التقت بالعديد من طلبة الكلية الذين تساءلوا عن ارتداء شعرهم الطبيعي أو تقصير أسمائهم ل يبدو بشكل أقل إثنية. وقالت هارتس: ”لسوء الحظ، يتم استقبالهم في مقابلات العمل بالعديد من [التحيزات] قبل أن تتاح لهم الفرصة لتقديم أنفسهم، ومن الصعب إظهار الالتزام بالتنوع والإنصاف والاندماج عندما لا يعكس مدير التوظيف ذلك“.

كما أوصت شركة هارتس بأن تضم الشركات الأشخاص الذين تجوبهم خلفيات متنوعة بحيث يتمكن المرشحون من رؤية التنوع الذي ينعكس في الشركة في وقت مبكر. في هذا السياق، اقترحت كايت بيرن، رئيسة وسائل الإعلام المتعمد، إنشاء نظام الزمالة لكل مرشح، كما هو الحال مع الطريقة التي يتم بها تعيين طالب كبير في السن في السنة الأولى لدخول الكلية لإرشادهم أثناء التوجيه. وتجدر الإشارة إلى أن السير في قاعات الشركة على سبيل المثال من شأنه أن يعطي المرشح شعورا أفضل من تواجده في غرفة مقابلة العمل. كما أوصت هارتس بأن تشمل مقابلات العمل في الشركات خلفيات متنوعة حتى يتمكن المرشحون من ملاحظة التنوع في الشركة قبل فوات الأوان.

في الأثناء، أكدت بايرن قائلة: ”بالنسبة لي، هذا هو المكان الذي ستكتشف من خلاله المخاوف الحقيقية، عندما يكون الأشخاص في بيئة أكثر تجريبية، لكن يجب أن يكون ذلك متسقا مع جميع المرشحين“. وقالت تشيلازي إنه يجب على الأشخاص الذين يجري استجوابهم أيضا إخبار المرشحين عن عملية المقابلة الرسمية للشركة، مهما كانت مهيكلة، وذلك لتعزيز العدالة. كما يمكنهم شرح الخطوات والأجزاء التي سيتم تقييمها أو عدم تقييمها بحيث يكون الجميع على علم بما يجب توقعه.

2. قم بتكوين نموذج توظيف فعال لتبسيط جميع المهام

أوصى رون راباتالو، وهو رائد تنفيذي في البحث مع إيجيليتي كونسالتنغ، بإجراء عملية مقابلة منظمة وذات طابع رسمي. في هذا الصدد، أورد راباتالو قائلا: ”أنت بحاجة إلى وجود تمش حتى تكون قادرا

على القول، هذا ما اتفقنا عليه، وسنوظفه“. ويجب أن يعود كل ما قرار تتخذه إلى نموذج تقييم التوظيف“.



رون راباتالو

في إديليتي، تعد لجنة توظيف من ثمانية إلى عشر من قادة المدارس والمعلمين وأولياء الأمور جزءًا من عملية التوظيف لشغل وظائف المستوى التنفيذي. في الواقع، يخضع كل مسؤول عن المقابلات إلى تدريب حول العدل وحسن الاختيار، حيث يتعلمون تقييم كفاءة المرشح في كل جانب، وذلك بحسب نموذج التقييم. وأضاف رباتالو أنه بهذه الطريقة، ستقيم المرشحين بناءً على المؤهلات، عوضاً عن مقارنة مع الآخرين.

وفقاً لذلك، اقترحت جينكينز أن تشمل الشركات ممثلاً للكشف عن القيم الأساسية في لجنة التوظيف. وعلى سبيل المثال، إذا كان التنوع والإنصاف والإدراج أولوية، فيجب أن يكون الشركاء جزءاً من عملية المقابلة للتعرف على ما إذا كان المرشح ملتزماً حقاً بتلك القيمة.

في الحقيقة، كان الافتقار إلى المعايير لدى أحد الفريقين من بين الأسباب التي دفعت كارين أنغلايد، مديرة الموارد البشرية في شركة الترفيه، إلى رفض عرض العمل. لقد أكملت جولتين من المقابلات الشخصية، ثم تلقت أسئلة إضافية عبر البريد الإلكتروني، لمفاجأتها. وقالت أنغلايد: ”كان من الواضح أنهم لم يعرفوا ما الذي كانوا يبحثون عنه [في المرشح]. وإذا كنت لا تعرف المشكلة، فلن تتمكن من إيجاد الحل لها“.



كارين أنغلايد

3- لابد من كل المسؤولين عن إجراء المقابلات إجتياز التدريب التعاوني

أفاد جميع الخبراء بأن المسؤولين عن إجراء المقابلات بحاجة ماسة إلى تدريب أفضل لجعل عملية التوظيف أكثر تنوعًا وشمولية. وفي هذا السياق، قال توني لي: "إذا قمت بانتداب شخص ما، تأكد من طلب التدريب للمقابلة. وإذا كنت تتحدث مع أحد الموظفين من الموارد البشرية، فسيكونون حساسين إزاء ما يقولونه. ولكن من الجانب الإداري، سيميلون إلى الحصول على تدريب قليل للغاية، وقد يكون ذلك ضارًا بالشركة".



توني لي

أوضحت تشيلزي أن الدورات التدريبية التي تفسر منهجية توظيف المرشحين، تمنح المسؤولين عن إجراء المقابلات، الوقت الكافي للتدريب على إجراء المقابلات وتؤكد أيضا على أهمية الالتزام بالعملية لمكافحة التحيز. ويمكن أن يكون التدريب مفصلاً مثل عرض نماذج أجوبة وتصنيفاتهم حتى يعرف المسؤولين بإجراء المقابلات كيفية تصنيف إجابات المرشحين على نحو منصف متسق.

أفادت تشيلزي أنه: "من الصعب السيطرة على سلوك المسؤولين بإجراء المقابلات نظرا لأنهم بشر، لكن إذا كانت الشركات جادة، فينبغي عليها بذل المزيد من الوقت في تدريب المسؤولين عن إجراء المقابلات. ويعني ذلك جمع الفرق معًا، وتدريبهم مع القيام بتمهيد حول التحيز اللاواعي وكيفية مكافحة التحيز الإجرائي".

كانت محامية من ولاية كونيتيكت، تخرجت حديثًا من كلية الحقوق وتحصلت على فرصة تدريب خارجي وطلبت عدم الكشف عن هويتها خوفاً من ردود فعل عكسية على تدريبها، متحمسة كثيرا لإجراء مقابلة مع شريك للحصول على وظيفة في مكتب محاماة صغير. ولكن، سرعان ما تحول حماسها إلى ارتباك بعد أن سلمت عينات الكتابة الأصلية الخاصة بها.

لم يصدق المسؤول عن الإجراء المقابلات أنهم يعودون لها. وحيال هذا الشأن، قالت المحامية: "لقد ظل يردد أشياء مثل لا أعتقد أنك كتبت ذلك دون مساعدة" و"هل أنت متأكدة من أن القاضي لم يلق نظرة عليها؟" عندما أرسل الشريك في وقت لاحق لمعرفة ما إذا كانت لا تزال مهتمة في هذا المنصب، رفضت بأدب.

4- تحضير الأسئلة السلوكية مع قراءة السيرة الذاتية للمرشح قبل الدخول الغرفة

قالت غاردنر إنه من الضروري إعداد قائمة من الأسئلة لطرحها على الجميع، بغض النظر عما إذا كانت التعددية من بين العوامل. وقال الخبراء أن أسئلة المقابلات تعتبر أفضل إذا كانت غير محدودة وقائمة على السلوك. وتشدد هذه الأسئلة على أمثلة وقصص من المرشح التي تُظهر الكفاءات التي يتطلبها

الدور الجديد. وفي هذا الصدد، قالت نيتا جينكينز إن استخدام هذه الأسئلة يخفف من التحيز، لأنهم يركزون بدرجة أقل على لقب المرشح أو سنوات خبرة. بدلاً من ذلك، تسلط الأسئلة الضوء على قدرة المرشح على الأداء.

بالنسبة إلى دور القيادي، قالت جينكينز، أنه يمكن أن تتضمن هذه الأسئلة نماذج مثل "كيف تعاملت مع الوقت الذي كان عليك فيه تقديم أخبار سيئة للموظفين؟" أو "كيف تمكنت من تطوير نفسك في ذلك المنصب؟". وتتمثل النصيحة الأخرى التي يغفل عنها المسؤولون عن إجراء مقابلات العمل في قراءة السيرة الذاتية للشخص.

في هذا الإطار، قالت المساعدة التنفيذية في بروكلين، التي تبلغ من العمر 65 سنة خلال إحدى مقابلات العمل، إنها طلبت عدم استخدام اسمها خوفاً من تعريض فرص عملها في المستقبل للخطر. ومن الواضح أن المسؤول عن إجراء مقابلة لم يقرأ سيرتها الذاتية ليدرك أنها لم تُنه تعليمها بعد. وفي شأن ذي صلة، صرحت المساعدة التنفيذية أن مدى خبرتها التي توجد في سيرتها الذاتية كانت ستوضح إذا ما كانت متخرجة حديثة. لذلك، لا بد من النظر بدقة إلى السيرة الذاتية وقراءتها بالفعل، والاستمتاع بما يقوله الشخص قبل [اتخاذ القرار].



نيتا جنكينز

5- تجنب بناء أحكام حول خلفيات الأشخاص

يعد جنكينز، أحد مؤسسي ومستشار في "ديبر"، وهو مجتمع على الإنترنت يمكن المحترفين من ذوي البشرة الملونة من تبادل خبرات العمل. وعلى الرغم من أن هذا الموقع لا يزال في مراحله الأولى، إلا أن مستخدميه شاركوا حوالي 4000 عرض تقديمي فيه. والجدير بالذكر أن بعض المسؤولين عن إجراء المقابلة، يختارون تغيير نبرة الصوت خلال مقابلة العمل. وفي حالات أخرى، تظهر الافتراضات باعتبارها أسئلة حول التفضيلات الشخصية التي لن يتم طرحها على المرشحين الآخرين وتستند على الأفكار النمطية.

6- ابتعد عن التحيز فور انتهاء مقابلة العمل

عندما تنتهي المقابلة ويغادر المرشح يمكن أن تظهر أفكار التحيز اللاواعي بين المسؤولين عن إجراء المقابلة. وعندما تظهر هذه الأفكار، يجب عليهم مساءلة بعضهم البعض، والعودة إلى نموذج التقييم المعتمد قبل المقابلة. وهذا السياق، أضاف بيركنر بويت، أنه عندما يذكر شخص ما في الغرفة على سبيل المثال، أن شخصاً ما ذو إعاقة "مصدر إلهام" أو "شخص أسود" أو "شخص مفعم بالحياة"، يقوم بتجاهل السيرة الذاتية. وسأل بويت قائلاً: "هل يصفون أي شخص آخر قام بإجراء مقابلة معهم



بهذه الطريقة، وباستخدام هذه الصفة؟، فإذا كانت الإجابة "لا"، فلا ينبغي أن يؤخذ ذلك بعين الاعتبار في قرار التوظيف.

المصدر: بيزنس إنسايدر

رابط المقال: <https://www.noonpost.com/35975/>