



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Identifying the Factors Affecting Candidate Experience

Shima Hozuri¹, Neda Mohamad Esmaeili^{*2}

1. Master graduate, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

2. Professor, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran,

(Corresponding Author). Email: nedaesmaeili@ut.ac.ir

Extended Abstract

Abstract

The experience of job seekers depends on the quality of their interactions with the organization and varies from positive to negative. Factors determining the quality of experience of job applicants: companies in the recruitment process use the processes, procedures and methods of recruiting applicants. The experience gained through these processes influences the applicant's future behavior and reactions and determines the status of the ongoing relationship between the applicant and the organization. Employers who are inclined to build a strong employer brand are more likely to invest their resources in this task and start developing a talent supply chain by improving their candidate relationships. The present study facilitates the employment of talented applicants in the retail industry and provides solutions to strengthen relationships with applicants. The purpose of this study is to find the effective factors in the candidate relationships and provide solutions to improve relationships with job applicants. This research is qualitative and is done by theme analysis method. In this study, the hiring managers of the retail industry, the managers involved in the hiring process and the job seekers of this industry have been interviewed. Twenty-four interviews were conducted and the concepts obtained from the interviews were categorized into three main themes: recruitment, selection and socialization. Out of the 24 interviews, 9 are specialists in hiring field and 15 are applicants for employment or are employment in this field. Also out of the 24 interviews, 5 were female and the rest were male.

Introduction

In an annual survey conducted by Talent Board (2016), 41% of job seekers who had a negative experience, no longer intended to purchase the product of the organization they applied for employment or were unwilling to stay in relationship with that organization. Thus, it can be seen that the consequences of the applicant's bad experience are not only beyond the recruitment and talent

acquisition processes but also can affect the overall performance of the organization.

The bad experience of the job seeker may both cause him / her to be excluded from the organization's customers or stakeholders and may cause negative consequences for the organization by publishing his / her experience in cyberspace, so the negative experiences of previous job seekers decrease CV submitted by potential applicants.

Research on Candidate Relationship Management has not portrayed the negative and positive factors affecting the Candidate *Relationship Management* and has not comprehensively and categorically identified the factors affecting the Candidate Relationship Management. Although little research has been done sparsely in this field, the study of factors affecting the Candidate *Relationship Management* is not comprehensive in any research. This study enriches the relevant literature in this field by identifying and categorizing the effective factors in Candidate Relationship Management.

Materials and Methods

The present study lays into the category of qualitative and applied research. This and so seeks a practical way to achieve improved Candidate *Relationship Management*. The research is interpretive and the research approach is inductive because Sub-themes were extracted from the concepts and the main themes were extracted from the sub-themes. In the inductive method, the coding process takes place without considering a predefined framework. The tool of this research is interview. Interviews are as a set of questions arising from the objectives. It is done orally. The interviews used in this study are structured and follow-up questions are used to clarify ambiguous answers. In this study, 24 interviews were conducted. Moreover, no new concept has been extracted from interview 19.

Discussion and Results

After identifying the important points of the interview, 96 concepts obtained. After categorizing the concepts, 26 sub-themes, 8 main sub-themes and 3 main themes were obtained. The highest frequency belonged to "selection" with 133 and the next belonged "recruitment" with 88 frequencies and finally "socialization" with 52 frequencies had the lowest frequency.

In the main themes; In "recruitment" the attractiveness of the job advertisement, the content of the job advertisement and the recruitment channel, which are sub-topics, have a great impact on creating a positive experience in the job applicants. In general, this theme has been mentioned 88 times.

In selection theme, the highest frequency in the sub-theme of the employee-finder with 83 frequencies and second place refers to the transparency of the job and it's conditions and then the attitude of the employee-finder.

Identifying the Factors Affecting Candidate Experience

In socialization theme, the highest frequency is in the education and second place is educational content. After that, the trainer and the cost of education were the next priorities.

Conclusion

Factors influencing Explain three main factors; recruitment, selection, and socialization.

Recruitment stage: comprehensiveness of the advertisement, transparency of the job advertisement, discrimination in job advertisement, attractiveness of the job advertisement and ...

Selection stage: Appropriateness of the selection tools In relation to the job, informing during the recruitment process, reducing the number of steps, reducing the process duration, the behavior of the company's employees, behavior of interviewer and ...

Socialization stage: type of in-service training, introducing of the company

Keywords: Candidate Relationship Management, Employer Brand, Candidate Experience, Talent War

Article Type: Research Article

Cite this article: Hozuri, sh., & Mohamad Esmaili, N. (2023). Identifying the Factors Affecting Candidate Experience. *Public Management Researches*, 15 (58), 261-288. (In Persian)

DOI:10.22111/JMR.2022.41387.5718

Received: 22 Jan. 2022

Revised: 22 Apr. 2022

Accepted: 18 May. 2022

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



عوامل تاثیر گذار بر تجربه متقاضیان استخدام

شیما حضوری^۱ - ندا محمد اسمعیلی^{۲*}

۱. کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی - استراتژیک، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
۲. نویسنده مسئول، استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. nedaesmaeili@ut.ac.ir

چکیده

تجربه متقاضیان استخدام، به کیفیت تعاملات او با سازمان بستگی دارد و از مثبت به منفی و بالعکس متغیر است. عوامل تعیین کننده کیفیت تجربه متقاضیان استخدام؛ همه فرآیندها، اقدامات و فعالیت‌هایی است که توسط شرکت‌ها در مراحل استخدام بکار می‌رود. تجربه حاصل از این فرآیندها بر رفتار و عکس العمل‌های آینده متقاضی تأثیر می‌گذارد و وضعیت روابط مستمر بین متقاضی و سازمان را تعیین می‌کند. کارفرمایانی که مایل به ایجاد یک برند کارفرمایی قدرتمند هستند به احتمال زیاد منابع خود را در این طرح سرمایه گذاری می‌کنند و شروع به توسعه زنجیره تامین استعدادها به کمک بهبود روابط خود با متقاضیان استخدام می‌کنند. پژوهش حاضر به تسهیل استخدام متقاضیان با استعداد در صنعت خرده‌فروشی (برخی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای گلدیران، انتخاب، اکو، اکسیر، گروه صنعتی گلرنگ مانند افق کوروش، گندم، آکالا و ...) و ارائه راهکارهایی برای تقویت روابط با متقاضیان استخدام می‌پردازد. هدف این پژوهش یافتن عوامل موثر در روابط متقاضیان استخدام و ارائه راه‌حل‌هایی برای بهبود روابط با متقاضیان استخدام است. این پژوهش از نوع کیفی و با روش تحلیل تم انجام می‌گیرد. در این پژوهش با مدیران استخدام صنعت خرده‌فروشی، مدیران درگیر در فرآیند استخدام و متقاضیان استخدام این صنعت مصاحبه شده است. ۲۴ مصاحبه انجام شد و مفاهیم بدست آمده از مصاحبه‌ها در سه تم اصلی بهبود تجربه در مرحله کارمندیابی، انتخاب و جامعه‌پذیری دسته‌بندی شدند. از ۲۴ مصاحبه انجام شده ۹ نفر متخصصین این حوزه و ۱۵ نفر متقاضی استخدام یا شاغل در این حوزه هستند. از ۲۴ مصاحبه انجام شده ۵ نفر زن و بقیه مرد بودند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت روابط متقاضیان استخدام، برند کارفرمایی، صنعت خرده‌فروشی، تجربه متقاضیان استخدام، جنگ استعدادها

استناد: حضوری، شیما؛ محمد اسمعیلی، ندا (۱۴۰۱). عوامل تاثیرگذار بر تجربه متقاضیان استخدام، پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۵(۵۸)، ۲۶۱-۲۸۸.

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۲/۰۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۰۲



DOI:10.22111/JMR.2022.41387.5718

نوع مقاله: علمی پژوهشی

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

مقدمه

در یک نظرسنجی سالانه که توسط تلنت بورد^۱ (۲۰۱۶) انجام شده است، ۴۱٪ از متقاضیان استخدام که تجربه منفی داشته‌اند، دیگر قصد خرید محصول سازمانی که برای استخدام مراجعه نموده‌اند را نداشتند و یا علاقه‌ای به ادامه ارتباط با آن سازمان ندارند. این بدان معناست که پیامدهای تجربه بد متقاضی حتی فراتر از فرآیندهای استخدام و جذب استعدادها می‌باشد و می‌تواند بر کمیت مشتریان سازمان نیز تاثیر بگذارد.

تجربه بد متقاضی استخدام ممکن است هم باعث شود که او از زمره مشتریان و ذینفعان سازمان خارج شود و هم ممکن است با انتشار تجربه خود در فضاهای مجازی باعث تبعات منفی برای سازمان شود (Miles & McCamey, 2018: 756). در سال ۲۰۱۶، نزدیک به ۶۰ درصد از متقاضیان شغلی تجربه منفی را گزارش کردند و ۷۲ درصد آن‌ها تجربه منفی خود را آنلاین با دیگران به اشتراک گذاشته‌اند (CareerArc, 2016).

پژوهش‌های انجام شده در خصوص مدیریت روابط با متقاضیان استخدام، عوامل تاثیرگذار منفی و مثبت در روابط با متقاضیان استخدام را به تصویر کشیده‌اند و به صورت جامع و دسته‌بندی شده عوامل موثر بر مدیریت روابط با متقاضیان استخدام شناسایی نشده است. هرچند تحقیقات کمی به صورت پراکنده در این زمینه انجام شده است ولی بررسی عوامل موثر بر مدیریت روابط کارجویان بصورت جامع در هیچ پژوهشی به چشم نمی‌خورد. این پژوهش با شناسایی و دسته‌بندی عوامل موثر در مدیریت روابط متقاضیان، به ادبیات مرتبط این حوزه غنای بیشتری می‌بخشد.

از سوی دیگر ریتیل، واژه‌ای نسبتاً جدید در کسب‌وکار ایران بوده که تحت عنوان "خرده‌فروشی" ترجمه شده است. با پیشرفت جوامع و تغییر فرهنگ مصرف، خرده‌فروشی به صنعت بزرگ و مستقلی تبدیل شده و تمرکز این صنعت از فروش کالا به سوی مشتری مداری رفته است و در نتیجه، ایجاد تجربه مثبت در مشتری اهمیت بسیاری پیدا کرده‌است. با تمرکز بر اهمیت فوق‌العاده زیاد مشتری در این صنعت، انتخاب و استخدام و جذب استعدادها در این صنعت نسبت به صنایع دیگر بسیار مهم است. از طرفی هم به دلیل پیشرفت فوق‌العاده سریع صنعت خرده‌فروشی در ایران و قابلیت کلان اشتغال‌زایی

^۱.Talent Board

بالمقوه و بالفعل صنعت خرده‌فروشی، پرداختن به مسئله و چالش مهم این صنعت که استخدام است، ضروری می‌باشد.

از طرف دیگر با توجه به بالا بودن نرخ بالای خروج کارکنان در این صنعت به صورت جهانی، پرداختن به مسئله استخدام در این صنعت مهم‌تر جلوه می‌کند. نرخ ترک خدمت در روزهای اول به ویژه در میان کارمندان صف در این صنعت، بسیار زیاد است (Esbjerg et al., 2010: 102). خرده‌فروشان با چالش‌های دشواری مانند نحوه جذب کارکنان در مشاغل صفی فروش و در بخشی که غالباً با ساعات کار نامنظم و دستمزد متوسط، همراه است، مواجه‌اند (Merkel et al., 2010: 212). صنعت خرده‌فروشی به دلیل شهرت منفی در شرایط کاری نامناسب، با مشکل استخدام روبرو است (Esbjerg et al., 2010: 99). از طرفی هم نرخ ترک خدمت در روزهای اول به ویژه در میان کارکنان صف در این صنعت، بسیار زیاد است (Esbjerg et al., 2010: 102). ماندگاری کارکنان براساس مطالعات صورت گرفته در صنعت خرده‌فروشی و بخصوص در شغل فروشندگی در ایران کمتر از ۶ ماه می‌باشد (Shahbazi, 2020).

با توجه به چالش منابع انسانی در صنعت خرده‌فروشی، بهبود نتایج استخدام و یا بهبود روابط با متقاضیان استخدام، به بهبود برند سازمان، به حفظ نیروهای استخدام شده و هم به جذب متقاضیان بالمقوه کمک بسیاری می‌کند.

در پایان این پژوهش دسته‌بندی منسجمی از عوامل موثر بر بهبود روابط با متقاضیان استخدام خواهد داشت و عوامل تضعیف کننده و موثر منفی در روابط با متقاضیان استخدام بدست خواهد آمد. پژوهش حاضر به تسهیل استخدام متقاضیان با استعداد در صنعت خرده‌فروشی و ارائه راهکارهایی برای تقویت روابط با متقاضیان استخدام کمک می‌کند.

پیشینه پژوهش و چارچوب نظری تحقیق

تجربه متقاضیان استخدام در چند سال اخیر به یکی از موضوعات داغ حوزه منابع انسانی تبدیل شده است و برخی از سازمان‌ها فرآیند تجربه متقاضیان استخدام را به عنوان یک وظیفه در منابع انسانی انجام می‌دهند و از اهمیت و مزایای انجام این فرآیند آگاه هستند (Carpenter, 2013: 207).

مدیریت روابط با متقاضیان یک روش تخصصی در منابع انسانی است که برای تشویق جستجوگران شغل به اشتغال و بهبود تجربه متقاضیان استفاده می‌شود و این روش نسبتاً جدید در استخدام، به عنوان راه‌حلی برای یکی از بزرگترین چالش‌های حوزه منابع انسانی (جذب استعدادها) استفاده می‌شود (talentlyft, 2020). مدیریت روابط با متقاضیان استخدام، یک استراتژی استخدام با هدف ایجاد و تداوم روابط با متقاضیان استخدام است و به بهبود وضعیت خروجی استخدام و ارتقا برند کارفرما کمک می‌کند (Biswas, 2019). زیرا طبق پژوهش‌های انجام شده، از ۵۹ نفر متقاضی که تجربه منفی داشته‌اند ۴۲ نفر نظرات منفی خود را به صورت آنلاین در شبکه‌های اجتماعی یا وب سایت‌های شغلی مانند گلسدور^۱ منتشر کرده‌اند، این سایت ماهانه در ایالات متحده آمریکا ۴۸ میلیون نفر بازدید کننده دارد. بنابراین انتشار تجربیات منفی تاثیر زیادی را در بر خواهد داشت (Miles & McCamey, 2018: 756). ویرجین مدیا، ارائه دهنده خدمات تلویزیون، تلفن و اینترنت در انگلیس، هزینه‌های تجربه بد متقاضیان استخدام را محاسبه کرده و اعلام کرده که این تاثیر سالانه ۶ میلیون دلار درآمد از دست رفته برای نام تجاری ایجاد کرده است (Adams, 2016). تجربیات مثبت یا منفی، می‌توانند بر تصمیمات متقاضی تأثیر بگذارد (Cascio & Aguinis, 2011: 236). چون متقاضیان شغل به دنبال استخدام مطلوب است.

استراتژی‌های جستجوی و انتخاب شغل توسط متقاضیان

تحقیقات اخیر در مورد رفتار جستجوی شغل نشان می‌دهد که جستجوی کار بصورت مداوم اتفاق می‌افتد. ۵۸٪ از افراد حداقل ماهی یک بار به فرصت‌های شغلی مراجعه می‌کنند (Miles & McCamey, 2018: 758). ارسال درخواست استخدام در سطوح مختلف افراد تفاوت دارد؛ آن‌هایی که شغل ندارند برای هر فرصت شغلی موجود رزومه ارسال می‌کنند ولی افرادی که شاغل هستند به دنبال فرصت‌هایی هستند که از شغل فعلی آن‌ها بهتر باشد. بنابراین سازمان‌ها از طرف متقاضیان استخدام به عنوان کارفرمایان بالقوه بررسی و ارزیابی می‌شوند. طبق گزارشی که گلاسدور در سال ۲۰۱۶ منتشر کرده است ۶۱٪ از کاربران گلاسدور اعلام کرده‌اند که قبل از تصمیم برای ارسال رزومه و درخواست استخدام به

¹. Glassdoor

بررسی شرکت می‌پردازند (Glassdoor, 2016). متقاضیان کار به دنبال کارفرمایان بالقوه هستند و از این رو این اطلاعات به اشتراک گذاشته شده را بدست آورده و واکنش نشان می‌دهند (Veiga et al., 2014: 15). پژوهشگران دریافتند که سازمان‌هایی که اعتبار مثبتی دارند، در مقایسه با سایر سازمان‌ها، متقاضی استخدام بیشتری دارند. همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که شهرت سازمانی بر اندازه و کیفیت مخزن متقاضیان سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد (Saks, 2017: 56)

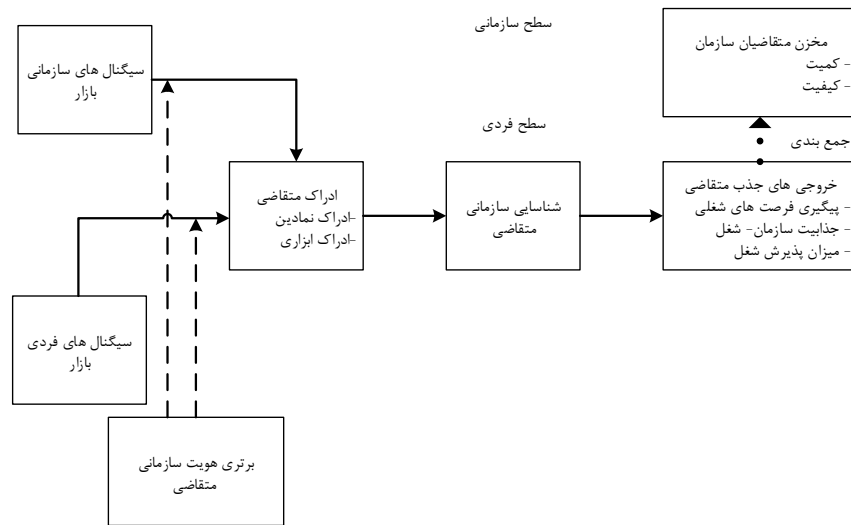
بطور کلی در استراتژی‌های جستجو و انتخاب، سیگنال‌های دریافتی برای متقاضیان استخدام مهم است. این سیگنال‌ها هستند که متقاضیان استخدام را به سمت ارسال درخواست استخدام تشویق می‌کنند و یا آن‌ها را از ارسال درخواست استخدام، منصرف می‌کنند. در خصوص سیگنال‌های ارسالی سازمان در استخدام، تئوری آزمون شده‌ای به نام تئوری سیگنالینگ وجود دارد. تئوری سیگنالینگ واکنش و رفتار کارجوها به آگهی‌های استخدام را شفاف می‌سازد.

تئوری سیگنالینگ

تئوری سیگنالینگ در ادبیات استخدام برای توضیح چگونگی جذب متقاضی استفاده شده است (Celani & Singh, 2011: 223). تئوری سیگنالینگ معمولاً برای توضیح این است که جذب متقاضیان در مقابل سازمان‌های استخدام‌کننده تا حدی می‌تواند تحت تأثیر اطلاعات یا سیگنال‌های مربوط سازمان در طول فرآیندهای استخدام باشد (Spence, 1978: 282). متقاضیان، بسیاری از فعالیت‌ها و اطلاعات مربوط به استخدام سازمان‌ها را به عنوان سیگنال‌هایی از مشخصات سازمان ناشناخته و سازمان استخدام‌کننده ادراک و تفسیر می‌کنند (Collins & Stevens, 2002: 1122). سازمان‌ها می‌توانند برای ارسال سیگنال‌های مطلوب به متقاضیان، از برند کارفرمایی استفاده کنند.

جذب اولیه متقاضی به یک سازمان، تا حدی تابعی از دو نوع اطلاعات است که از برند سازمانی مشتق می‌شود. این اطلاعات شامل مشخصه‌ها و ویژگی‌های ابزاری و معانی نمادین است. ویژگی‌های ابزاری به اطلاعات واقعی مربوط به شغل یا سازمان مانند دستمزد، مزایا، ساعت کاری، فرصت‌های پیشرفت و برنامه‌های آموزشی اشاره دارد (Cable & Graham, 2000: 930). معانی نمادین به ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی، اطلاق می‌شود

که متقاضیان از اطلاعات سازمانی استنباط و درک می‌کنند (Celani & Singh, 2011: 225). ویژگی‌های ابزاری به طور قابل توجهی پیش‌بینی‌کننده جذابیت سازمانی است (Lievens & Highhouse, 2003). متقاضیان استخدام، ادراک مربوط به ویژگی‌های ابزاری و نمادین را از سیگنال‌های بازار (از طریق تبلیغات، بازاریابی دهان به دهان، رتبه‌بندی شرکت‌ها، تجربه مصرف‌کننده و ...) بدست می‌آورند (Highhouse et al., 2007). مدل زیر یک مدل چند سطحی از رابطه بین سیگنال‌های بازار (مصاحبه‌کننده، تبلیغات و ...)، استنباط‌های ابزاری و نمادین متقاضی استخدام، استنتاج متقاضی از سازمان و نتایج آن در فرآیند استخدام است (Celani & Singh, 2011: 224).



شکل شماره ۱: مدل چند سطحی سیگنالینگ (Celani & Singh, 2011: 224)

میزانی که متقاضیان معتقدند عضویت در سازمان مربوط به هویت اجتماعی آن‌ها است (یعنی برجستگی هویت سازمانی)، میزان استنباط اطلاعات مثبت از ویژگی‌های نمادین و ابزاری سازمان را که از طریق فعالیت‌های استخدام آن ایجاد می‌شود را تعدیل می‌کند. یعنی هر چقدر متقاضیان معتقد باشند عضویت در سازمان به هویت اجتماعی آن‌ها مرتبط است، احتمال بیشتری وجود دارد که از فعالیت‌های استخدامی ادراک مثبت‌تری درباره سازمان بدست آورند. همچنین برای متقاضیانی که ادراک مثبت در مورد سازمان دارند احتمال بیشتری برای شناسایی توسط سازمان وجود دارد. به نوبه خود، شناسایی سازمانی

قوی‌تر توسط متقاضیان تأثیرات بیشتری بر جذب متقاضی توسط سازمان استخدام‌کننده دارد. افزایش جذب متقاضیان به سازمان استخدام‌کننده نیز بر کمیت و کیفیت مخزن متقاضیان سازمان تأثیر مثبت خواهد داشت (Celani & Singh, 2011: 225). بنابراین انتظار می‌رود احتمال جذب متقاضیانی که ادراک مثبت‌تری در مورد سازمان استخدام‌کننده دارند، بیشتر باشد. هر چقدر ادراک سازمانی قوی‌تری در متقاضیان نسبت به سازمان ایجاد گردد، تأثیرات بیشتری بر جذب متقاضی در سازمان استخدام‌کننده خواهد داشت. افزایش جذابیت سازمان در نظر متقاضیان بر کمیت و کیفیت مخزن متقاضیان سازمان تأثیر مثبت خواهد داشت. به این ترتیب هر نشانه یا سیگنالی در ذهن کارجو می‌تواند ادراکی از سازمان ایجاد کند و این ادراکات می‌تواند منجر به درخواست برای جذب، ادامه فرآیند جذب و نهایتاً پیوستن به سازمان بشود و یا موجب عدم انتخاب از سوی متقاضی گردد.

طبق مدل بالا، خروجی‌های استخدام و کمیت و کیفیت متقاضی‌ها، متاثر از کیفیت فرآیند استخدام، برند سازمان، بازاریابی دهان به دهان (در مورد استخدام سازمان‌ها) است. در ادامه در خصوص تأثیر کیفیت فرآیند استخدام، برند کارفرمایی و بازاریابی دهان به دهان در چگونگی جذب متقاضی بررسی مختصری انجام گرفته است.

۱- برند کارفرمایی، بازاریابی دهان به دهان و جذب متقاضی

تحقیقات نشان داده است که برند کارفرمایی قوی می‌تواند هزینه‌های استخدام را تا ۴۰ درصد کاهش دهد. تبلیغات، بازاریابی دهان به دهان، تصمیمات متقاضیان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Collins & Stevens, 2002: 1125). از آنجاییکه بطور عموم در اوایل مراحل کاریابی، متقاضیان با کمبود اطلاعات در مورد سازمان و کارفرمای بالقوه روبرو هستند (Turban, 2001: 297) برند کارفرما نه تنها برای شرکت‌ها، بلکه برای متقاضیان نیز ارزشمند است زیرا نشان دهنده اطلاعاتی در مورد ویژگی‌های شغلی است که به سختی می‌توان قبل از شروع به کار در آن سازمان بدست آورد (Turban & Cable, 2003: 738). متقاضیان استخدام تمایل به جمع‌آوری اطلاعات در مورد کارفرمایان احتمالی آینده از افراد دیگر هم دارند (به عنوان مثال، خانواده و دوستان: Van Hove & Lievens, 2007).

2039). و در این راستا، بازاریابی دهان به دهان^۱ (WOM) به عنوان یک منبع مستقل و بین فردی برای جستجوی اطلاعات عمل می‌کند (Van Hove & Lievens, 2009: 342). این اطلاعات که توسط شبکه‌های اجتماعی و سایت‌ها برای متقاضیان استخدام فراهم می‌شود، تحت کنترل سازمان‌ها نیست و در مقایسه با منابع اطلاعاتی کنترل شده توسط شرکت‌ها (مانند آگهی استخدام) - سیگنال ترجیحی متقاضیان استخدام برای کسب اطلاعات در مورد کارفرمایان بالقوه است (Dineen & Allen, 2016: 98) این اطلاعات می‌تواند سیگنال‌هایی را در مورد اینکه یک سازمان مکانی جذاب برای اشتغال نیست، در اختیار متقاضیان قرار دهد (Connelly et al., 2011: 56). و تاثیر بسزایی در برداشت‌های متقاضی استخدام دارد (Van Hove, 2014: 261).

مطالعات نشان می‌دهد که رابطه مثبتی بین بازاریابی دهان به دهان مثبت و ایجاد جذابیت در متقاضیان استخدام وجود دارد و می‌توان اذعان داشت که در بیشتر مواقع، تاثیر بازاریابی دهان به دهان در مقایسه با اطلاعات استخدام تحت کنترل شرکت (مانند آگهی‌های شغلی و نمایشگاه کار) در جذب متقاضی بیشتر است (Collins & Stevens, 2002: 1128). البته اثر بازاریابی دهان به دهان منفی وقتی سازمان بصورت مثبت یا منفی شناخته شده باشد ضعیف‌تر از زمانی است که سازمان ناشناخته است. یعنی در صورت داشتن دانش کافی مثبت در مورد برند کارفرمایی یک سازمان، بیشتر متقاضیان کار حتی پس از دریافت اطلاعات منفی از بازاریابی دهان به دهان نیز اقدام به ارسال درخواست استخدام می‌کنند (Stockman et al., 2020: 6).

۲- کیفیت فرآیند استخدام و تجربه متقاضیان استخدام

فرآیند استخدام در دنیای تجارت امروز باید دو نتیجه اصلی داشته باشد: استخدام متقاضیان با کیفیت و در عین حال اطمینان از تجربه مثبت متقاضیان (Miles & McCamey, 2018: 763). تجربه متقاضی در کل فرآیند استخدام "از اولین تماس تا آخرین نقطه رد یا پیشنهاد کار و استخدام" ادامه می‌یابد (SmartRecruiters, 2019). مرحله ارتباط متقاضی با سازمان (در فرآیند استخدام) پس از درج آگهی شروع می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که متقاضیان استخدام از آگهی‌های استخدام بعنوان سیگنال‌هایی از میزان

¹.word-of-mouth

درآمد و فرهنگ سازمانی و همچنین ویژگی‌های فرهنگی مثل عدالت توزیعی، استرس و .. شرکت آگهی‌دهنده استفاده می‌کنند (Yockey, 2019: 2).

پس از بدست آوردن رزومه‌ها، فرآیند انتخاب شروع شده و از این مرحله احتمال تعامل با متقاضی بیشتر خواهد شد. ادراک متقاضی از رفتارهای سازمان شکل می‌گیرد. عدم پاسخگویی کارفرمایان، فرم درخواست پیچیده و طولانی، مصاحبه ناخوشایند سه دلیل رایج در ایجاد تجربه منفی در متقاضیان است (Zojceska, 2018). برخی دلایل اصلی تجربه منفی متقاضیان را فرم‌های نامشخص، فرم‌های بسیار طولانی، شرح وظایف مختصر و ناکافی و عدم وجود راه ارتباطی بیان کرده‌اند (Slezak, 2016). طبق نظرسنجی CareerBuilder، ۶۰ درصد از افراد جویای کار به دلیل طولانی بودن یا پیچیدگی فرم‌های استخدامی آنلاین از ارسال درخواست انصراف می‌دهند و ۷۵ درصد از متقاضیان هرگز از کارفرمایان پاسخی دریافت نمی‌کنند (Zojceska, 2018). بنابراین درخواست استخدام‌های بی‌پاسخ، مصاحبه‌های بی‌بازخورد، بازخورد کاذب، مشخص نبودن هدف سازمان از استخدام، مشخص نبودن وظایف حتی در مصاحبه، رفتار نامناسب مصاحبه‌کنندگان نسبت به مصاحبه‌شوندگان و ... نمونه‌هایی از تجارب منفی کارجویان است که به ویژه در شبکه‌های اجتماعی بسیار به چشم می‌خورد (Arias-Lopez, 2019: 4).

تجربه منفی از طریق رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی منتشر می‌شود و در تصمیم متقاضیان آینده سازمان تاثیرگذار خواهد بود. پاسخ به پست‌های منفی در شبکه‌های اجتماعی بسیار حیاتی است. حدود ۶۲٪ از کاربران گلسدر در یک نظرسنجی سال ۲۰۱۶ اعلام کردند که پاسخ به تجربه منفی آن‌ها باعث می‌شود که احساس منفی در آنها بهبود یابد. گزارشی در سنترال بی‌زینیس نیویورک ژورنال اعلام کرده است: "نحوه رسیدگی به شکایات در شبکه‌های اجتماعی می‌تواند باعث ایجاد یا از بین رفتن شهرت شود" (Holis, 2013:15).

روشی که سازمان‌ها به متقاضی انتخاب نشده بازخورد می‌دهند و دلایل عدم پذیرش را با او در میان می‌گذارند، "تجربه کاندیدای پنج ستاره" نام دارد (Gale, 2016). این اقدام می‌تواند نمایانگر احترام و ادب به متقاضیانی باشد که کارفرما ممکن است در آینده آن‌ها را استخدام کند (SHRM, 2019).

¹. Five Star Candidate Experience

تکنولوژی که امروزه به کمک استخدام کننده و سازمان‌ها آمده است، هوش مصنوعی و استفاده از چت بات‌ها^۱ می‌باشد. ربات‌های کارمندیاب^۲ مراحل استخدام را بصورت خودکار انجام می‌دهند و با انجام نظرسنجی‌ها، مدیران منابع انسانی و تیم منابع انسانی را به سمت بهبود حرکت می‌دهد (Kuksenok, 2019: 2).

امکان ایجاد تجربه مثبت و منفی در مرحله پیشنهاد به متقاضی انتخاب شده هم وجود دارد و به یکی از سه مدل؛ پیشنهاد رقابتی، پایین‌ترین پیشنهاد و بهترین پیشنهاد ارائه می‌شود (Heneman et al., 2015, 292). پیشنهاد سازمان بر ادراک متقاضی تأثیر می‌گذارد. زیرا متقاضی میزان عدالت در کل فرآیند را ارزیابی خواهد کرد. به عنوان مثال، پایین‌ترین پیشنهاد، این سیگنال را به متقاضی می‌دهد که کارفرما برای او در مقایسه با بازار ارزشی قائل نیست یا می‌خواهد از یک روش غیرمنصفانه استفاده کند.

اگر تمام موانع برای استخدام فرد مناسب برداشته شود و استعداد جذب سازمان گردد در مرحله جامعه‌پذیری هم می‌توان تجربه مثبت برای متقاضیان ایجاد نمود. هدف در این مرحله حفظ علاقه و تمایل متقاضی برای پیوستن به سازمان است، در غیر این صورت ممکن است فرد روز اول اشتغال، نظر خود را تغییر دهد (Golipour, 2017: 205). اگر این مرحله به درستی مدیریت نشود، تجربه متقاضی می‌تواند منفی باشد و این تجربه می‌تواند بخشی از قرارداد روانشناختی تأثیرگذار بر برند کارفرما شود (Miles & Mangold, 2008 : 79).

ارزیابی انتقادی پژوهش

با مرور ادبیات و مقایسه آن با تحقیق حاضر، تفاوت پژوهش حاضر انتخاب مسیر جداگانه‌ای برای پرداختن به موضوع تجربه متقاضیان استخدام است. پژوهش‌های انجام شده قبلی به بررسی رابطه تجربه متقاضیان استخدام و بهبود و ارتقای برند کارفرمایی، بهبود بازاریابی دهان به دهان، تأثیر سیگنال‌های استخدامی در تجربه متقاضیان استخدام، بهبود وضعیت خروجی استخدام، می‌پردازد. در این تحقیقات گاهی بصورت مختصر در خصوص عواملی که بر تجربه متقاضیان تأثیر می‌گذارد صحبت شده است اما بصورت پراکنده و بدون دسته‌بندی عوامل. در این تحقیق بر خلاف محققین پیشین که به پیامدها و نتایج تجربه متقاضیان

¹. Chatbots

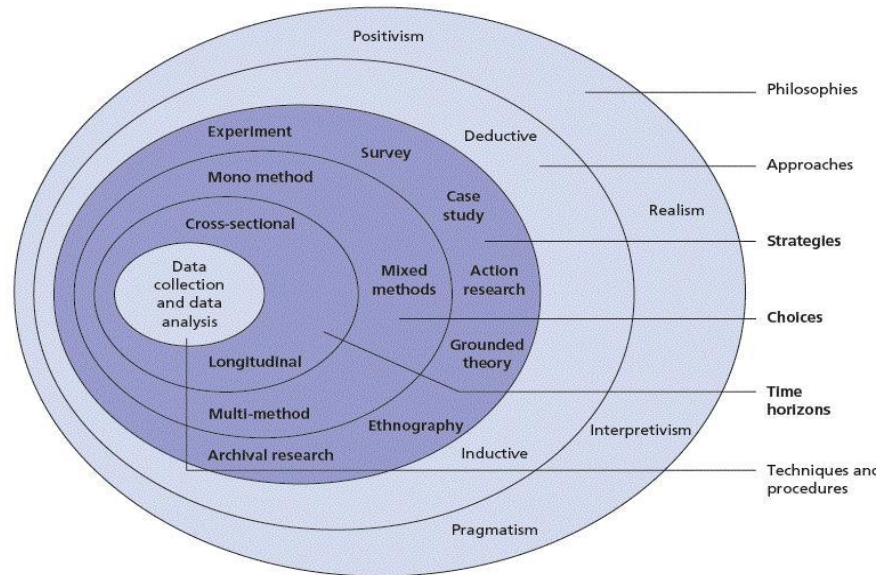
². RobRecruiters

استخدام و یا بیان عوامل بصورت کلی پرداخته‌اند، بررسی عوامل موثر بر ایجاد تجربه مثبت و منفی متقاضی استخدام در سه فرآیند کارمندیابی، انتخاب و جامعه‌پذیری را بصورت جزئی در دستور کار قرار داده است. عوامل مربوط به هر بخش از فرآیند استخدام به صورت جداگانه بررسی می‌گردد و با پژوهش انجام شده میزان اهمیت هر عامل مشخص می‌گردد. امروزه در بهترین سازمان‌ها مدیریت روابط با متقاضیان استخدام به منظور بدست آوردن مزیت رقابتی انجام می‌گردد. مزیتی که از وجود بهترین کارکنان بدست می‌آید. کارکنانی که بهره‌ور هستند و در نتایج مثبت سازمانی تاثیر بسزایی دارند. از آنجایی که هدف سازمان‌ها از استخدام، بدست آوردن بهترین‌ها می‌باشد بنابراین در عصری که همه سازمان‌ها برای بدست آوردن استعدادها تلاش می‌کنند و اصطلاح جنگ استعدادها رایج شده است، پرداختن به موضوع عوامل موثر در تجربه متقاضیان استخدام ضروری شده است. تئوری مبنایی پژوهش تئوری سیگنالینگ است که به ادراک متقاضیان استخدام از رفتارهای استخدام کننده می‌پردازد و نشان می‌دهد که تصمیم متقاضیان استخدام برای ارسال درخواست استخدام تحت تاثیر سیگنال‌هایی است که سازمان در طول فرآیند استخدام ارسال می‌کند. در میان این سیگنال‌ها، رفتار استخدام کننده نشان دهنده شخصیت و ویژگی‌های سازمان است. بنابراین واضح است که فرآیند سیگنالینگ نه تنها به سیگنال‌های ارسال شده از طرف شرکت مرتبط است بلکه ادراک متقاضیان استخدام هم موثر می‌باشد.

پرسش محوری پژوهش این است که عوامل موثر در بهبود روابط با متقاضیان استخدام چیست؟ یافتن پاسخ مناسب برای این پرسش اصلی نیازمند طرح پرسش‌های فرعی زیر است: چه عواملی باعث تضعیف روابط با متقاضیان استخدام و یا ایجاد تجربه منفی در متقاضی استخدام می‌گردد؟ چه عواملی باعث تقویت روابط با متقاضیان استخدام و یا ایجاد تجربه مثبت در متقاضی استخدام می‌گردد؟

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به پیاز تحقیق که برای نشان دادن موضوعات مبنایی در انتخاب روش تحقیق است به توضیح لایه‌ها از خارج به داخل پرداخته می‌شود.



شکل شماره ۲: پیاز پژوهش (Saunders et al., 2009)

پژوهش حاضر از لحاظ فلسفه در دسته تفسیرگرایی، در لایه رویکرد پژوهش، رویکرد استقرایی دارد. زیرا در بررسی مفاهیم به تم‌ها و از تم‌های فرعی، تم‌های اصلی استخراج شد. در روش استقرایی، فرآیند کددهی بدون در نظر داشتن یک چهارچوب از پیش مشخص شده، صورت می‌گیرد.

یک نمونه از نحوه کدگذاری، تم فرعی، تم اصلی در این تحقیق ارائه می‌گردد. "بخش‌بندی‌ها را قاطی کردن خوب نیست مثلاً فروشنده و بازاریاب. چون لول فروشنده بالاتر است و تخصصی‌تر است. بازاریاب تراکت پخش می‌کند، چایی می‌فروشد، کالاهای شرکت‌های هرمی را می‌فروشد. باید از هم تفکیک شود چون حس بدی به فروشنده می‌دهد. چون برای این قشر حس خیلی مهم است. یک اتحاد بین فروشنده‌ها هست همیشه یک نفر را تنبیه کنی بقیه حساب کار دستشون می‌آید یک نفر را تشویق کنی بقیه هم موتیوت می‌شوند. عنوان‌ها خیلی مهم است مثلاً بنویسی مشاور فروش خودرو یا مشاور فروش لوازم خانگی و ..."

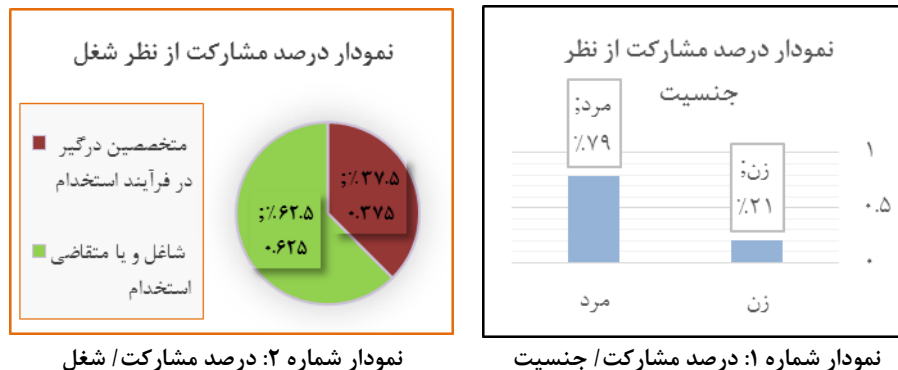
نکته مهمی که از این بخش مصاحبه بدست آمد: بخش بندی‌ها را قاطی کردن خوب نیست مثلاً فروشنده و بازاریاب. این نکته در دسته مفهومی "عنوان شغل مشخص باشد" قرار گرفت و در دسته بندی بعدی در بخش شفافیت در محتوای آگهی و با توجه به اینکه آگهی در فرآیند کارمندیابی است تم اصلی کارمندیابی نام گذاری شد.

در لایه استراتژی، این پژوهش در دسته کاربردی قرار دارد و بدنبال یک راه عملی برای دستیابی به بهبود روابط با متقاضیان استخدام است و این مسئله بعلت موضوع جنگ استعدادها و همچنین مسئله کاهش نیروی انسانی و تاثیری که بر کیفیت و کمیت استخدام خواهد داشت بعنوان یک چالش و نگرانی در سازمان‌ها مطرح شده است. در لایه چهارم، انتخاب پژوهش جز دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. در لایه پنجم و بازه زمانی پژوهش، جز روش مقطعی محسوب می‌گردد.

در لایه شش و روش گردآوری داده‌ها در مدل پیاز ساندرز ابزار گردآوری داده بررسی می‌گردد. ابزار در این تحقیق، مصاحبه است که و بصورت مجموعه سوالات درخواستی از اهداف و سوال‌های تحقیق با روش شفاهی انجام می‌گیرد. مصاحبه‌های استفاده شده در این تحقیق ساختاریافته است و در کنار سوالات طراحی شده برای شفاف شدن موضوعات مبهم از سوالات پیگیری استفاده شده است.

مشارکت‌کنندگان این پژوهش از شرکت‌های گلدیران، گروه صنعتی انتخاب، فروشگاه اکسیر، فروشگاه‌های زنجیره‌ای افق کوروش، فروشگاه‌های زنجیره‌ای هفت، فروشگاه‌های زنجیره‌ای گندم و فروشگاه‌های اکو است. روش نمونه‌گیری در این تحقیق در بخش متخصصان منابع انسانی گلوله برفی می‌باشد. برای افراد مورد مطالعه در قسمت متقاضیان استخدام از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند استفاده می‌گردد.

در این پژوهش ۲۴ مصاحبه انجام شد. و از مصاحبه ۱۹ به بعد مفهوم جدیدی استخراج نشده است.



اعتبار بخشی پژوهش

قابلیت اعتبار یافته‌های تحقیق با چگونگی پوشش داده‌های تحقیق در مقوله‌ها و تم‌ها ارتباط دارد. این بدین معناست که هیچ داده مرتبگی به‌طور سهوی یا به صورت نظام‌مند بیرون از مقوله‌بندی نگاه داشته نشوند یا داده نامرتبگی را پوشش ندهند. برای این منظور دسته‌بندی‌ها به چهار نفر از متخصصین مصاحبه شونده این حوزه نشان داده شد و نقطه نظرات آن‌ها به شرح زیر است:

"خیلی علاقه‌مند بودم تا نتایج تحقیقی که در آن مصاحبه کردم را مشاهده کنم. چرا که ذهنیت مرا نسبت به این موضوع سامان داد و می‌بینم که چه نکاتی بوده و چه عواملی در موضوع دخیل است و موضوع تجربه متقاضیان را تحت تاثیر قرار می‌دهند."، "عوامل بسیار جامع و خوب تشریح شده‌اند. در هر عامل ابعادی بیان شده است که در هنگام مصاحبه به ذهن من خطور نکرده بود ولی با دیدن نتایج متوجه شدم این عوامل چقدر می‌توانند در ایجاد تجربه منفی در کارجویان موثر باشد."، "به نظر من همانطور که در مصاحبه بسیار اشاره کردم نحوه رفتار پرسنل شرکت با متقاضیان استخدام از همه عوامل دیگر تاثیرگذاری بیشتری دارد. البته عوامل دیگر هم نقش بسیار موثر دارند ولی نوع برخورد در نظر من در اولویت است."، "همانطور که در نتایج مشخص شد و همانطور که من فکر می‌کردم موضوع جامع بودن آگهی بسیار مهم است و این فراوانی نشان دهنده همین موضوع می‌باشد."

برای قابلیت اعتماد، دو نفر از اساتید و خبرگان این حوزه بعد از مشخص شدن تم‌ها، به بررسی و مرور مفاهیم و تم‌ها پرداخته و این تم‌ها بازنگری شد و عناوین تم‌ها تغییر یافت.

در فصل چهارم پس از توضیح هر یک از مضمون‌های فرعی یک یا دو نمونه از جملات ذکر شده در مصاحبه با شماره کد نشان داده شده است که واقعی بودن یافته‌ها را نشان می‌دهد. همچنین مستندات در تمام مراحل پژوهش قابلیت اعتماد این پژوهش را تضمین می‌نماید.

یافته‌های پژوهش

در مصاحبه‌ها نکات مهم مشخص شد و با مرور دوباره، نکات مرتبط با هدف پژوهش استخراج شد و مفاهیم بدست آمده در ۹۶ دسته مفهومی خلاصه شدند. جدول زیر چند نمونه از ۹۶ مفهوم استخراج شده را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱: جدول مفاهیم بدست آمده از مصاحبه‌ها

ردیف	مفاهیم
۱	پرسیدن سوال‌های بی‌منطق و بی‌جواب در مصاحبه
۲	مشخص کردن نوع صنعت در آگهی مثلا کفش، مبل ...
۳	مشخص کردن نام سازمان در آگهی
۴	ساده و کوتاه بودن فرم‌های استخدام
۵	اطلاع رسانی در خصوص پذیرفته شدن یا نشدن
۶	توضیح کامل روند استخدام و مراحل بعدی
۷	رفتار محترمانه پرسنل شرکت
۸	عدم درج شروط اعتقادی و عقیدتی و شخصی در آگهی
۹	توضیح کامل قوانین در مصاحبه
۱۰	هزینه‌های بالای تشکیل پرونده
۱۲	کنجکاوی در زندگی شخصی در مصاحبه
۱۳	گرفتن بازخورد از شرکت کنندگان در دوره بدو خدمت

پس از انجام دسته‌بندی مفهوم‌ها در مجموع ۲۶ تم فرعی دسته دوم و ۸ تم فرعی دسته اول و ۳ تم اصلی بدست آمد. که بیشترین فراوانی برای تم اصلی انتخاب با تعداد ۱۳۳ و رتبه بعدی کارمندیابی با ۸۸ فراوانی و در نهایت جامعه‌پذیری با تعداد ۵۲ فراوانی در کمترین تعداد فراوانی قرار گرفت.

تم اصلی کارمندیابی

همانگونه که مصاحبه‌ها نشان می‌دهد یکی از عوامل بهبود تجربه کاری کارمندیابی است. در این مرحله جذابیت آگهی منتشر شده، محتوای آگهی و کانال کارمندیابی که جز تم‌های فرعی می‌باشند تاثیر بسزایی در ایجاد تجربه مثبت در متقاضیان استخدام دارد. تم کارمندیابی بصورت کلی ۸۸ بار اشاره شده است. جدول زیر تم‌های فرعی کارمندیابی را با میزان فراوانی تم نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲: جدول فراوانی تم کارمندیابی

تم اصلی	فراوانی	تم فرعی	فراوانی	تم فرعی	فراوانی	
کارمندیابی	۸۸	جذابیت آگهی	۱۶	جذابیت محتوایی	۱۱	
				۵	جذابیت بصری	۵
		کانال‌های کارمندیابی	۳	۲	میزان دسترسی	۲
				۱	نحوه ایجاد ارتباط	۱
		محتوای آگهی	۶۹	۱	تبعیض در آگهی	۱
				۳	تناسب آگهی با شغل	۳
				۳۷	جامعیت آگهی	۳۷
				۲۸	شفافیت آگهی	۲۸

جذابیت آگهی: در این تم هم به جذابیت محتوایی آگهی و هم به جذابیت بصری آگهی جمعا ۱۶ بار اشاره شد. نحوه ارائه آگهی باید بصورت جذاب و زیبا طراحی شود (Golipour, 2017). مثال از مصاحبه‌ها: "در بحث آگهی‌های استخدام معمولا آگهی هایی را انتخاب می‌کند که مختصر و جامع باشد."

کانال‌های کارمندیابی: در این تم به این موضوع اشاره شد که آگهی را در جایی قرار دهند که کارجویان این حوزه مخاطب آن باشند و همچنین ایجاد درگاه‌هایی برای ارتباط کارجو با کارمندیاب. آگهی خود را در جایی قرار دهید که به کارکنان احتمالی شما برسد (Dessler, 2013: 142). مثال از مصاحبه‌ها: "آگهی تو جاهای زرد بهتر جواب می‌دهد. در

دیوار و شیپور و ... جواب می‌دهد. چون جابجایی بار دارد ماهیت کارگری دارد."

محتوای آگهی: در این تم به تناسب داشتن آگهی با شغل واقعی اشاره شد، زیرا متقاضیان استخدام گاه با مشاغلی روبرو می‌شوند که در آگهی به آن‌ها اشاره نشده است. حتی کامل

بودن توضیح در خصوص شغل و شفافیت مفاهیم آگهی جز پر تکرارترین موارد بودند. باید بر شرح شغل یا ویژگی‌های شغل و شرایط احراز شغل متمرکز باشد. واضح بودن این مشخصات، پاسخ به آگهی را افزایش می‌دهد (Golipour, 2017: 152). مثال: "آگهی استخدام کامل نبود اشاره نشده بود که کار در فروشگاه هست و شغل مشخص نشده بود." مبهم بودن سازمان استخدام کننده حمل بر سوء شهرت آن می‌گردد (Golipour, 2017: 153). مثال: "وقتی آگهی را دیدم فروشگاه معتبر بودن سازمان باعث شد که من جذب شوم."

ذکر عبارات تبعیض آمیز در آگهی مانند جنسیت، مذهب و ... که به شغل مربوط نیستند از عوامل مهم امروزی در ایجاد تجربه منفی متقاضی شناسایی می‌شود. امروزه در اکثر کشورهای جهان، قوانین و مقررات استخدامی به سازمان یا کارفرما اجازه نمی‌دهد به دلیل خصوصیات جسمی و ظاهری، نژاد، رنگ پوست، اعتقادات مذهبی، جنسیت یا اصل و نسب که تاثیری در عملکرد و کارایی افراد ندارد، از استخدام آن‌ها جلوگیری کنند (Saadat, 2005: 93). مثال: "در آگهی استخدام ذکر شروط عقیدتی، اعتقادی و شخصی اصلا جالب نبود."

تم اصلی انتخاب

در این تم عوامل موثر بر تجربه متقاضی در مرحله انتخاب از فرآیند استخدام مشخص شده است.

جدول شماره ۳: جدول فراوانی تم انتخاب

فراوانی	تم اصلی	فراوانی	تم فرعی	فراوانی	تم فرعی
۱۰	انتخاب	۱۷	ابزار انتخاب	۳۳	فرآیند استخدام
۷					
۱۳		۸۳	کارمندیاب	۲۶	فرآیند استخدام
۱۱					
۴					
۵		۲۶	کارمندیاب	۲۶	فرآیند استخدام
۳۸					
۴					
۱۵					
۲۶					

کارمندیاب: غالباً یکی از دلایل متقاضی برای انتخاب یک سازمان از میان سازمان‌های دیگر، شخصیت کارمندیاب و نوع برخوردش با وی بوده است (Saadat, 2005: 116). مثال: "در مورد فرآیند مصاحبه و گزینش رفتار معقول و دوستانه مصاحبه کننده، باشد خوب است." مصاحبه‌گر باید درباره شغلی که برای تصدی آن با افراد مصاحبه می‌کند، اطلاعات کافی داشته باشد (Golipour, 2017: 184). مثال: "آگاهی مصاحبه کننده از شغل، شرح کامل شغل و حقوق و مزایا در مرحله اول مصاحبه باشد خوب است."

موضوع دیگری که در این مرحله باید روشن گردد، جزئیات حقوق و مزایایی است که در صورت استخدام متقاضی به او پرداخت خواهد شد (Saadat, 2005: 127). مثال: "دوست داشتم در مصاحبه نحوه پرداخت و حقوق را بگویند."

ابزار انتخاب: سوالات آزمون باید مرتبط با شغل باشد تا آزمون دهنده منطق سوالات را با شغلی که قرار است انجام دهد درک کند. کارفرمایان باید اطمینان حاصل کنند که تست‌ها یا آزمون‌هایی که از آن‌ها استفاده می‌کنند، سوگیری در تصمیمات ایجاد نمی‌کنند (Dessler, 2013: 172). مثال: "آزمون بی‌ربط نباشد و مربوط به شغل باشد. سوال‌های تست هوش مربوط به کار فروش نیست."

مصاحبه‌گر باید با ایجاد جوی مناسب، اضطراب و نگرانی مصاحبه شونده را کاهش بدهد (Golipour, 201:176). مثال: "مصاحبه کننده بدون مقدمه سوال مطرح نکند اول یک صحبت دوستانه داشته باشد."

فرآیند استخدام: طرز برخورد سازمان با داوطلبانی که استخدام نشده‌اند بسیار مهم است. برخورد مناسب با این افراد در آینده سازمان از این جهت اهمیت دارد که در شکل‌دهی تصویر عمومی از سازمان موثر است (Golipour, 2017: 193). مثال: "در مصاحبه اگر قبول شدی یا نشدی بهت اطلاع داده بشود که بلا تکلیف نباشی."

تم اصلی جامعه‌پذیری

در این تم عوامل موثر بر تجربه متقاضی در مرحله جامعه‌پذیری از فرآیند استخدام مشخص شده است.

جدول شماره ۴: جدول فراوانی تم جامعه پذیری

فراوانی	تم اصلی	فراوانی	تم فرعی	فراوانی	تم فرعی
۶	جامعه‌پذیری	۴۸	آموزش	۵۲	ارزیابی و بازخور گرفتن
۲۰					محتوای آموزش
۳					مدت فرآیند آموزش
۹					تسلط مدرس
۳					برخورد مدرس
۷					هزینه‌های تحمیل شده به متقاضی
۱					معرفی فرهنگ شرکت
۳	معرفی شرکت بطور کلی	۴	معرفی		

معرفی: مثال: "نشان دادن امنیت شغلی و اخلاقی در مرحله جامعه‌پذیری برای آن‌ها جذاب است." حضور مدیران ارشد در برنامه‌های جامعه‌پذیری اثر بسیار مثبت و ماندگاری در ذهن تازه‌واردین دارد (DeCenzo et al., 2010). مثال: "استخدام منوط به آزمون نهایی و حضور مدیران باعث می‌شود که آموزش را جدی در نظر بگیرند و حس حرفه‌ای بودن به بچه‌ها منتقل شود."

آموزش: مربی باید با انگیزه، ورزیده، ماهر و علاقه‌مند باشد تا در تازه‌وارد شوق و انگیزه ایجاد کند (Golipour, 2017 : 211). مثال: "اینکه کسی که آموزش می‌داد خیلی حرفه‌ای بود خیلی جذابیت ایجاد کرده بود و دوست داشتم زودتر شروع بکار کنم."

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

سازمان از طریق فرآیند استخدام با متقاضیان استخدام ارتباط برقرار می‌کند و فرصتی برای ایجاد روابط مثبت یا منفی به آنها دارد. سازمان‌هایی که تجربه متقاضیان را مدیریت می‌کنند، برند کارفرما را در بازار بهبود می‌دهند. بنابراین، فرآیند جذب یک عامل اصلی در ایجاد روابط با ذینفعان مربوطه از طریق مدیریت تجربه متقاضیان استخدام و تأمین نیازهای استعدادی سازمان است (Miles & McCamey, 2018: 761). هر سازمانی که به ارتباط با متقاضیان استخدام خود اهمیت داده و این فرآیند را مدیریت نماید می‌تواند انتظار بهبود برند کارفرمایی را داشته باشد و با شهرت مثبت خود بهترین استعدادها را در عصری که جنگ برای استعدادها جهت دستیابی به مزیت رقابتی است جذب نماید.

در این تحقیق مصاحبه‌هایی با متخصصین منابع انسانی، استخدام یا متخصصین درگیر در فرآیند استخدام و همچنین با متقاضیان استخدام در مشاغل صنفی صنعت خرده‌فروشی انجام شد. از تعداد ۲۴ مصاحبه انجام شده، ۹ نفر متخصص بودند و از ۹ نفر متخصص ۲ نفر زن و بقیه مرد بودند. ۱۵ نفر باقی مصاحبه‌ها شاغل و یا متقاضی استخدام در این صنعت بوده‌اند که ۳ نفر آن‌ها زن و بقیه مرد بودند. این مصاحبه‌ها جهت پاسخگویی به سوال زیر ترتیب داده شد که سوال اصلی تحقیق بوده است.

عوامل موثر در بهبود روابط با متقاضیان استخدام چیست؟

در طول ادبیات مشخص شد که فرآیند مدیریت روابط با متقاضیان استخدام را می‌توان در سه بخش کارمندیابی و انتخاب و جامعه پذیری بررسی کرد و تجربه‌ای که متقاضیان استخدام از فرآیند استخدام بدست می‌آورند را می‌توان از این سه مرحله استخراج کرد. در طول مصاحبه‌ها مفاهیمی از صحبت‌های متخصصین حوزه منابع انسانی، متقاضیان استخدام در مشاغل صنفی صنعت خرده‌فروشی بدست آمد. بنابراین سه تم اصلی تحقیق با دسته‌بندی مفاهیم به سه مرحله کارمندیابی، انتخاب و جامعه پذیری و تم‌های فرعی سطح دوم از مرور مصاحبه‌ها بدست آمد.

تم‌های اصلی کارمند یابی ۸۸ بار، انتخاب ۱۳۳ بار و جامعه پذیری ۵۲ بار تکرار شدند. مطالعات قبلی انجام شده در زمینه تجربه متقاضیان استخدام، عموماً به پیامدها و نتایج مدیریت روابط با متقاضیان استخدام پرداخته‌اند. در پژوهش‌های قبلی دسته‌بندی خاصی از تجربیات مثبت یا منفی وجود نداشت. با شناسایی عوامل تاثیرگذار بر مدیریت روابط با متقاضیان استخدام و با جزئیاتی که ارائه می‌گردد، سازمان‌ها می‌توانند تمرکز خود را بر بهبود عوامل مشخص شده گذاشته و تلاش‌های خود را به گونه‌ای مدیریت کنند که هزینه و زمانی که صرف ارتباط با کارجوها می‌کنند به بهترین نتایج منجر شود. برای جمع بندی این تحقیق، پاسخ سوالات اصلی و فرعی تحقیق بررسی گردد.

سوال اول - عوامل موثر در بهبود روابط با متقاضیان استخدام چیست؟

عوامل موثر در سه بخش بندی کارمندیابی، انتخاب، جامعه پذیری قابل توصیف می‌باشند. مرحله کارمندیابی: جامعیت آگهی، شفافیت آگهی (نمونه: تناسب شغل با آگهی: میزان شباهت آگهی با شغلی که قرار است ارائه گردد)، ذکر شروط تبعیض آمیز در آگهی (نمونه:

درج شروط اعتقادی، جنسیت و عوامل دیگر که با شغل رابطه عملکردی ندارند)، جذابیت محتوایی آگهی (نمونه: درج امکان ارتقا و یا مزایای رفاهی در آگهی)، جذابیت بصری آگهی (نمونه: پرهیز از ثبت اطلاعات طولانی و خسته کننده در آگهی)، میزان دسترسی کانال‌های کارمندیابی، وجود راه ارتباطی در آگهی

مرحله انتخاب: تناسب ابزار انتخاب با شغل (نمونه: تناسب سوالات آزمون با شغل مورد نظر و یا تناسب سطح مصاحبه و سوالات مصاحبه با شغل مورد نظر، پرهیز از سوالات تخصصی و غیر مرتبط با شغل)، نحوه بکارگیری ابزار انتخاب (بعنوان مثال نحوه استفاده از فرم‌های استخدام خلاصه و حرفه‌ای یا انجام مصاحبه بعنوان ابزار بصورت مصاحبه‌های دوستانه)، اطلاع رسانی در فرآیند استخدام (بعنوان مثال؛ تعیین تکلیف متقاضی از نظر پذیرفته شدن یا رد شدن و یا اطلاع رسانی در خصوص چگونگی و زمان مراحل بعدی ارزیابی)، کاهش تعداد مراحل استخدام، کاهش مدت زمان فرآیند استخدام و مدت زمان انتظار کارجو، نوع رفتار کارکنان شرکت، شفاف سازی شغل (از نظر وظایف، ساعت کاری و درآمد)، تسلط کارمندیاب به استخدام (بعنوان مثال؛ میزان تسلط کارمندیاب به ارزیابی یا مصاحبه حرفه‌ای)، رفتار کارمندیاب و مصاحبه‌کننده با کارجو
مرحله جامعه پذیری:

نوع برگزاری آموزش بدو خدمت، معرفی شرکت

سوال دوم - چه عواملی باعث تضعیف روابط با متقاضیان استخدام و یا ایجاد تجربه منفی در متقاضی استخدام می‌گردد؟

درج مواردی که نشان دهنده رفتار تبعیض آمیز می‌باشد، مانند ذکر شروط اعتقادی، آگهی شغلی بدون درج وظایف و شرایط کاری، نامفهوم بودن و شفاف نبودن جملات در آگهی، درک نکردن ارتباط سوالات آزمون با شغل مورد نظر توسط متقاضی استخدام، برگزاری تست‌های شخصی، استفاده از فرم‌های استخدام طولانی یا استفاده از فرم استخدام با سوالات شخصی و سوالات مربوط به خانواده مانند نام برادر یا شغل مادر، ایجاد استرس و تاکید بر نقاط ضعف متقاضی در مصاحبه‌ها، تعداد زیاد مراحل ارزیابی و انتخاب، تعداد زیاد مصاحبه‌ها، اعلام نکردن حدود درآمد در مصاحبه، اعلام نشدن وظایف و شرایط کاری در مصاحبه، پرسیدن سوالات شخصی در مصاحبه، تاخیر در برگزاری مصاحبه و آزمون و

معطل نگه داشتن متقاضی، سوگیری در مصاحبه، سروصدای زیاد در محل برگزاری آزمون و یا مصاحبه، طولانی بودن فواصل بین مراحل استخدام مانند طولانی بودن مدت زمان ارسال درخواست تا تماس کارمندیاب و یا مدت زمان طولانی بین آزمون تا اعلام نتیجه و دعوت به مصاحبه، هزینه‌های بالای تشکیل پرونده و مراحل زیاد تشکیل پرونده، تنظیم نشدن قرارداد تا چند روز پس از استخدام، پرداخت نکردن حقوق و بیمه برای مدت آموزش بدو خدمت، هم جهت نبودن مدرس دوره آموزشی با سازمان و ارائه نظرات منفی در مورد سازمان و ایجاد بی‌انگیزگی در کارجو

سوال سوم - چه عواملی باعث تقویت روابط با متقاضیان استخدام و یا ایجاد تجربه مثبت در متقاضی استخدام می‌گردد؟

درج آگهی منطبق با شغل (متقاضیان استخدام پس از ورود به شرکت و شروع به کار درک متفاوتی نسبت به آنچه در آگهی دیده‌اند، نداشته باشند)، اطلاعات مربوط به شغل (مثل ساعت کاری، وظایف، لوکیشن، درآمد و نحوه پرداخت، نوع فعالیت در صنعت)، درج نام سازمان در آگهی، پرسیدن سوالات حرفه‌ای و مربوط به شغل در مصاحبه و آزمون، مختصر بودن فرم استخدام، برگزاری مصاحبه بصورت دوستانه، رفتار محترمانه مصاحبه‌کننده، توضیح کامل قوانین شرکت در مصاحبه، شفاف‌سازی شرایط و وظایف شغلی در مصاحبه، شفاف‌سازی نحوه پرداخت و درآمد و زمان پرداخت در مصاحبه، اطلاع‌رسانی به متقاضی در راستای تایید شدن یا نشدن در مراحل ارزیابی، اطلاع‌رسانی در خصوص روند استخدام و شفاف کردن مراحل ارزیابی تا انتخاب نهایی، رفتار محترمانه پرسنل شرکت در طول فرآیند استخدام، برگزاری آموزش بصورت حرفه‌ای متناسب با شغل، برگزاری آموزش با محتوای متنوع و شاد، انتخاب مدرس حرفه‌ای و مسلط به شغل، انتخاب مدرس انگیزاننده در دوره آموزشی بدو خدمت، دریافت بازخورد از متقاضیان استخدام نسبت به دوره آموزشی و ارزیابی آموزش توسط مدیران سازمان، حضور گاه و بیگاه مدیران در آموزش جهت ایجاد حس مهم بودن، وجود یک ناظر در آموزش، ارائه جزوه و کتاب آموزشی، معرفی سازمان از منظر ساختار، موسسین، فرهنگ، چشم انداز و ... در ابتدای ورود فرد

محدودیت‌ها و پیشنهادات تحقیق

این پژوهش قابلیت تعمیم پذیری ندارد. این تحقیق با کارکنان صنفی صنعت خرده‌فروشی انجام شده است. پیشنهاد می‌گردد تحقیق آتی در صنعت دیگر یا گروه شغلی دیگر بررسی گردد. اولویت بندی در این تحقیق با توجه به زمان محدود و خارج بودن از چارچوب تحقیق صورت نگرفته است. پیشنهاد می‌گردد در پژوهش دیگر اولویت بندی‌ها را در نظر گرفته شود. در این پژوهش عامل تجربه (سابقه کار) متقاضیان استخدام نادیده گرفته شده است. از آنجایی که کارکنان با سابقه کاری دیدگاه جزئی‌تر و حرفه‌ای‌تری نسبت به تجربیات مثبت و منفی دارند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد یک بررسی با تکیه بر وجود عامل سابقه کاری انجام گردد. در این پژوهش تخصصی بودن یا نبودن شغل در نظر گرفته نشده است. با توجه به تفاوت‌های موجود در صنعت خرده‌فروشی متناسب با نوع فعالیت مثل خواربار یا لوازم خانگی، پیشنهاد می‌گردد پژوهش خاص یک فعالیت در این صنعت انجام گیرد. تحلیل‌های بیوگرافیک مثل سن، جنس و وضعیت تاهل که در بیان نظرات تاثیر دارد، در این تحقیق در نظر گرفته نشده است. پیشنهاد می‌گردد پژوهشگر آتی تاثیر اطلاعات دموگرافیک مثل سن و جنس و شخصیت را در تجربه متقاضیان استخدام بررسی کند.

References

- Arias-Lopez, A. (2019). *The P&L Impact of Candidate Experience*. Frankfurt: Master's Thesis at the Frankfurt School of Finance & Management.
- Biswas, S. (2019, Jun 7). *hrtechnologist*. Retrieved from *hrtechnologist*: <https://www.hrtechnologist.com/articles/recruitment-onboarding/what-is-candidate-management-definition-best-practices/>
- Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 929-947.
- Carpenter, L. (2013). Improving the candidate experience. *Strategic HR Review*, 2013-208.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2011). *Applied psychology in human resource management (7th ed.)*. Upper Saddle River: NJ:Prentice-Hall.
- Celani, A., & Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*, 222-238.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87., 1121-1133.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of management*, 39-67.

- Crispin, G. (2016, June 14). <https://www.careerarc.com>. Retrieved from <https://www.careerarc.com/in-the-news/survey-connects-poor-candidate-experience-to-limits-in-future-job-applications>
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2010). *human resource management* (10th edition ed.). John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (Fifteenth edition ed.). Pearson.
- Dineen, B. R., & Allen, D. G. (2016). Third party employment branding: Human capital inflows and outflows following “best places to work” certifications. *Academy of Management Journal*, 90-112.
- Esbjerg, L., Buck, N., & Grunert, K. G. (2010). Making working in retailing interesting: A study of human resource management practices in Danish grocery retail chains. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 97-108.
- Glassdoor. (2016). <https://www.glassdoor.com/employers/popular-topics/hr-stats.htm>. Retrieved from <https://www.glassdoor.com/employers/popular-topics/hr-stats.htm>: <https://www.glassdoor.com>
- Golipour, A. (2017). *Human Resources Management(concept, Theories and Application)*. Tehran: Semat.
- Heneman, H. G., Judge, T. D., & Kammeyer-Mueller, J. (2015). *Staffing organizations*. Burr Ridge: McGraw-Hill Education.
- Highhouse, S., Thornbury, E. E., & Little, I. S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 134-146.
- Highhouse, S., & Hoffman, J. R. (2001). Organizational attraction and job choice. *International review of industrial and organizational psychology*, 37-64.
- Holis, L. (2013). *Responding to negative posts on social media The Central New York Business Journal*, 27(44), 15. Responding to negative posts on social media *The Central New York Business Journal*, 27(44), 15.
- Kuksenok, K. P. (2019). Transparency in maintenance of recruitment chatbots. *Where is the Human? Bridging the Gap Between AI and HCI Workshop*, 1-4.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, *Personnel psychology*.
- Merkel, J., Jackson, P., & Pick, D. (2010). *New challenges in retail human resource management*. Berlin, Heidelberg: Retailing in the 21st Century, Springer.
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2008). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of relationship marketing*, 65-87.

- Miles, S. J., & McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, 755-764.
- Saadat, E. (2005). *Human Resources Management*. Tehran: Semat.
- Saks, A. M. (2017). The Im practicality of Recruitment Research. The Blackwell handbook of personnel selection, 14-72.
- Saunders , Mark ; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian (2009). Research methods for business students. Fifth edition. Harlow: Pearson Education
- Shahbazi, A. (2020, september). *virgool*. Retrieved from virgool: <https://virgool.io/@amirshahbazi>
- SHRM. (2019). <https://www.shrm.org>. Retrieved from <https://www.shrm.org:https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/whatshouldanemployertellarejectedcandidate.aspx>
- Slezak, P. (2016, september 12). <https://recruitloop.com>. Retrieved from <https://recruitloop.com/blog/why-a-poor-candidate-experience-can-be-bad-for-business/>
- SmartRecruiters. (2019). *SmartRecruiters*. Retrieved from SmartRecruiters: <https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/candidate-experience/>
- Spence, M. (1978). Job market signaling. *Uncertainty in economics, Academic Press*, 281-306.
- talentlyft*. (2020). Retrieved from *talentlyft*: <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-candidate-relationship-management-crm>
- Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 293-312.
- Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 733-751.
- Van Hoye, G. (2014). 14 Word of Mouth as Source: An Integrative Model. *The Oxford handbook of recruitment*, 251-268.
- Van Hoye, G., & Lievens, F. (2007). Social Influences on Organizational Attractiveness: Investigating If and When Word of Mouth Matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 2024-2047.
- Van Hoye, G., & Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology*, 341.
- Yockey, M. ". (2019). The effects of work experience on interpretations of recruitment advertisements and organizational attraction. *American Journal of Business*, 3.
- Zojceska, A. (2018, May 05). *talentlyft* . Retrieved from *talentlyft*: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/146/top-3-causes-of-a-bad-candidate-experience>