

مدیر ارشد اجرایی سازمان در نقش استخدام کننده

ترجمه: مهندس احمد فنایی پور

می‌تواند در شرکت‌های کارآفرینی که شروع به توسعه کرده‌اند و در حال تربیت متخصص هستند و همچنین در جذب داوطلبان پست‌های تخصصی که جایگاه آنان فقط یکی دو سطح پایین‌تر از مدیریت ارشد شرکت است، مشارکت داشته باشد. لازم به ذکر است که ما در این مثال‌ها درباره نقش مدیران اجرایی در استخدام ۵۰ یا ۱۰۰ نفر کارمند صحبت می‌کنیم نه هزاران نفر از آنان.

شکل دادن به نقش مدیر ارشد اجرایی

فولمر و فرداریکسون می‌گویند در شرکت‌های بزرگ مدیر ارشد اجرایی باید استراتژی جذب استعداد را برای دیگران ترسیم کند تا آن را اجرا کنند.

فرداریکسون می‌گوید مدیر ارشد اجرایی می‌تواند رهنمودهای این استراتژی را از هیات مدیره به کارکنان شرکت منتقل نماید و هیچ کس بهتر از وی نمی‌تواند آهنگ استراتژی استخدام شرکت را تنظیم کند. هر ۱۰ دقیقه‌ای که یک مدیر ارشد اجرایی وقت خود را به درستی برای این استراتژی صرف کند، معادل ۱۰۰ ساعت کاری در وقت کارکنان کارگزینی صرفه جویی می‌شود. کارکنان کارگزینی در شرکت خانم فرداریکسون کسانی هستند که وظیفه آنها جلوگیری از تلف شدن زمان تلاش‌هایی است که در مراحل استخدام به طور غلط هدایت می‌شود.

فولمر می‌گوید مدیر ارشد اجرایی باید در تدوین مدل راهبرد استخدام شرکت که شامل مهارت‌ها، صلاحیت‌ها و اهداف است، مشارکت داشته باشد. چشم‌انداز تدوین این مدل به اهمیت چیزهای دیگر و تدوین ارزش‌هاست.

جورگن ام کلاسن، رئیس هیات مدیره و مدیر ارشد اجرایی شرکت دانفوس تولید کننده محصولات خنک کننده و گرم کننده



مراحل استخدام نظیر اجرای یک نمایش است که در آن مدیریت منابع انسانی در جایگاه کارگردان و مدیر ارشد اجرایی یکی از هنرپیشگان برجسته آن است. ثابت شده است که نه هر ستاره هنری و نه حتی مدیر ارشد اجرایی برای بازی و اجرای هر صحنه‌ای مناسب نیستند. خانم والری فرداریکسون، مشاور منابع انسانی، مؤسس و مدیر ارشد اجرایی شرکت والری فرداریکسون واقع در منلو پارک کالیفرنیا می‌گوید: هنرپیشه را برای ایفای نقش مناسب در زمان مناسب داخل صحنه بفرستید، یک کارگردان خوب می‌داند یک هنرپیشه چگونه نقش‌آفرینی خواهد کرد.

حوزه مشارکت مدیر ارشد اجرایی در فرایند استخدام گسترده است و حدود آن توسط مدیریت منابع انسانی تعیین می‌شود. اگر چه کارشناسان استخدام و مدیران ارشد اجرایی خودشان آن را قبول می‌کنند، اما میزان مشارکت به عواملی نظیر اندازه شرکت و فرهنگ آن، نوع صنعت مربوطه، سطح پست‌های خالی که باید توسط افراد جدید تکمیل شود و شخصیت مدیر ارشد اجرایی بستگی دارد.

فرداریکسون می‌گوید برخی از مدیران ارشد اجرایی اگر در فرایند استخدام مشارکت نداشته باشند احساس می‌کنند که نادیده انگاشته شده‌اند، اما برخی دیگر نمی‌خواهند مشارکت داشته باشند.

متخصصان و کارشناسان منابع انسانی می‌گویند برای جلب مشارکت بالاترین رده مدیران ارشد اجرایی با هدف استراتژیک جذب استعدادها می‌توان زمینه آن را به وجود آورد و مدیریت منابع انسانی می‌تواند از مشارکت مدیران اجرایی در قالب چارچوبی استفاده کند.

فرداریکسون می‌گوید مشارکت مدیران ارشد اجرایی در فرایند استخدام منعکس کننده فرهنگ یک شرکت است. دست دادن و دست روی شانه متقاضی استخدام گذاشتن می‌تواند احساسی عمیق و خاص در او به وجود آورد و هیچ کس بهتر از مدیر ارشد اجرایی نمی‌تواند چنین احساس خوبی را در داوطلب استخدام ایجاد کند.

فرداریکسون این تأثیر مثبت را که توسط مدیر ارشد اجرایی به وجود آمده، دیده است. برای مثال جان چمبرز، مدیر ارشد شرکت سیکو و اندرو اس گرو، موقعی که مدیر ارشد اجرایی شرکت اینتل بود، برای جذب یک داوطلب برای یک پست مهم چنین نقشی را داشت.

روبرت فولمر، استاد برجسته و مدعو دانشگاه پیرداین^۲ در مالیو کالیفرنیا و مدیر شرکت آموزشی دوک که یک موسسه غیرانتفاعی است که توسط دانشگاه دوک ایجاد شده است، موافق است که مشارکت مدیر ارشد در استخدام داوطلبان پست‌های کلیدی می‌تواند با ارزش باشد. فولمر معتقد است مفهوم این عبارت بستگی زیادی به اندازه شرکت دارد. مدیریت ارشد



رزومه آنان استنتاج نمایید. اگر من داوطلبان به خصوصی را دوست داشته باشم، همیشه دوست دارم آنان را به سمت بالا برای گرفتن فرصتهایی که در شرکت سلسیس بوجود آمده است، هدایت کنم. من با کسانی که می‌خواهند تغییراتی ایجاد کنند، خیلی صادق هستم. به آنان می‌گویم کدام سابقه خدمت یا مهارت خاص می‌تواند به ایشان بسیار کمک کند و چرا من دوست دارم شخص مناسب برای هر شغل را پیدا کنم.

کلوک از داوطلبی می‌گوید که آماده و واجد شرایط برای یک پست مدیریتی سطح بالا بود، اما استخدام او با زمان‌بندی شرکت متناسب نبود. وی می‌گوید او تعهداتی داشت ولی ما مجبور بودیم تا مشخص شدن نتایج بررسی داوطلبان دیگر منتظر شویم. من باید او را از این وضعیت آگاه می‌کردم و انگیزه او را برای آن فرصت برد-برد حفظ می‌نمودم. با توجه به اهمیت موضوع، ما دائماً اطلاعات این شخص را به روز می‌کردیم و او را برای کار کردن در پست جدید آماده نگه می‌داشتیم. در نهایت این شخص آنچه را که باید انجام داد و اکنون او یکی از مناسب‌ترین افراد برای شرکت است.

حضور شرکا در فرایند استخدام

مدیران اجرایی سطوح بالا در شرکت‌های کوچک خدمات تخصصی و شرکت‌های مشاور اغلب انگیزه لازم برای رویکرد استخدام را دارند. شرکا در دو شرکت گروه مشاور Triage^۵ و شرکت Ventera^۶ بر استخدام دانشجویان دوره لیسانس تمرکز کرده‌اند. شرکت Triage در سال گذشته توسط مجله H.R magazine به‌عنوان یکی از بهترین شرکت‌های کوچک که در امریکا کار می‌کند، شناخته شد.

در شرکت Triage هر یک از ۱۱ شریک، مسئولیت یک دانشگاه را به عهده می‌گیرند. طبق نظر جف کولیکان، مدیر کل استخدام این شرکت، شرکا معمولاً مسئولیت دانشگاهی را به عهده می‌گیرند که در آن تحصیل کرده‌اند. این امر به داوطلبان کمک می‌کند که مشاور خردمند یا الگویی را ببینند که از دانشگاه آنان فارغ‌التحصیل شده است و به کوشش‌های خود ادامه داده تا اینکه موفق شده یکی از شرکای شرکت Triage شود.

شرکا به دانشگاه‌ها می‌روند، مصاحبه‌های اولیه را با متقاضیان استخدام انجام می‌دهند و سپس با داوطلبان منتخب برای حضور در مصاحبه‌های یک روزه تماس می‌گیرند. در آن جلسات هر یک از داوطلبان استخدام با یک مدیر و دو نفر از شرکا ملاقات می‌کنند و به اتفاق یکی از همکاران ارشد و یک همکار ناهار می‌خورد. کولیکان می‌گوید با این رویکرد داوطلب می‌تواند حال و هوای سطوح مختلف شرکت را حس کند، دید بسیار روشن‌تری از شغل مورد نظر و شرایط احراز آن داشته باشد و پرسش‌های مورد نظر خود را از هر سطحی سؤال کند.

به گفته کولیکان وقتی داوطلبان مربوطه پیشنهاد می‌شوند، شرکا شخصاً با داوطلبان مذکور تماس می‌گیرند، درباره جزئیات بحث می‌کنند و به آنان تبریک می‌گویند. شرکا واقعا از فرایند استخدام لذت می‌برند.

آنان این کار را با ارزش می‌دانند؛ ملاقات‌های چهره به چهره با داوطلبان و صحبت کردن درباره کسب و کار شرکت، فرایندها و ارزش‌هایی که وجود دارد. کولیکان در ادامه معتقد است کارفرما باید مشتاقانه زمانی را برای خارج شدن از محیط کار اختصاص دهد و روزی را برای فرایند استخدام در دانشکده محل تحصیل داوطلبان به منظور بررسی کیفیت آنان صرف کند، اما

که مقر آن در دانمارک است، برای انجام مصاحبه با داوطلبان استخدام در واحدهای مختلف شرکت که در ۱۲ کشور مختلف هستند، وقت ندارد. اما او مطمئن است سیستم مدیریت استعداد در دستور کار همه است. سندی میلر، مدیر ارشد منابع انسانی واحد آمریکایی شمالی شرکت دانفوس در پالتیمور می‌گوید: مدیر ارشد اجرایی ما در تربیت کارکنان ارشد شرکت بسیار ماهر است؛ کارکنانی که مسئول جذب استعدادها با قوه و توانمند هستند. او مطمئن است که کارکنان مذکور می‌دانند این مسئله یکی از اولویت‌های برتر شرکت است.

دو شخصیتی که مشارکت دارند

راب ریندل، سرپرست مدیریت منابع انسانی و ارتباطات جهانی شرکت Edwards Life science^۳ می‌گوید اکنون وی هنرپیشه‌ای را در اختیار دارد که در حال ستاره شدن در مقوله استخدام است. این شخص رئیس هیات مدیره و مدیر ارشد اجرایی شرکت، میکائیل آ. موسالم است.

ریندل می‌گوید میکائیل در برقراری ارتباط با دیگران بسیار ماهر است. او آستین‌هایش را بالا می‌زند و هر کاری که برای تشویق یک داوطلب استخدام لازم است، انجام می‌دهد. موسالم حدود ۲۰ درصد از وقتش را صرف مقوله جذب استعداد و توسعه فعالیت‌های شرکتی می‌کند که دارای ۵۷۰۰ نفر کارمند در سراسر جهان است. او می‌گوید اینها مشاغل مهمی هستند که صرف نظر از سطح‌شان توجه من را جلب کرده است. من به گروه رهبری منابع انسانی شرکتان اعتماد دارم. آنان مرا مطلع می‌کنند که در چه موقعیتی می‌توانم چه کمکی به افراد متقاضی استخدام برای تصمیم‌گیری جهت پیوستن به شرکت Edwards کنم.

صرف‌نظر از پست مربوطه، من با خوشحالی با داوطلب استخدام تلفنی یا حضوری صحبت می‌کنم؛ داوطلبی که راب و همکارانش فکر می‌کنند من می‌توانم در او تغییری بوجود آورم. جی لکوک، مدیر ارشد اجرایی شرکت Celsis international^۴ می‌گوید او با همه داوطلبان استخدام در سطح پایین‌تر از مدیران اجرایی مصاحبه می‌کند. او می‌افزاید اگر ما نیاز مشخصی داشته باشیم که نیروی جدیدی را به گروه ۲۷۲ نفره فعلی شرکت اضافه کنیم، من مشارکت می‌کنم. او دوست دارد در فرایند مصاحبه برای پست‌های خالی در بخش‌های فروش، بازاریابی، مشاغل علمی و منابع انسانی در شرکت سلسیس و ادارات مرکزی آن در شیکاگو و کمبریج انگلستان مشارکت داشته باشد.

کلوک می‌گوید در هنگام صرف زمان با داوطلبان استخدام شما می‌توانید انرژی آنان را حس و هدایت و توانایی آنان در اجرای امور را درک کنید. اینها مواردی است که نمی‌توانید از

● حتی در هنگام کسادی کسب‌وکار شما باید همچنان استخدام کنید و مدیر ارشد سازمان می‌تواند بیشترین تأثیر را در فرایند جذب افراد مستعد داشته باشد ●





در بازگشت از آنجا شما می‌توانید متقاضیان باهوش‌تر، قوی‌تر و بهتری را جذب کنید که اگر این وقت صرف نشود، زمان زیادی را باید برای این شناخت سپری کرد.

روبرت ام اکوستا، مدیر ارشد اجرایی شرکت Ventera در فرایند استخدام مشارکت می‌کند و علت حضور خود را چنین بیان می‌کند: اگر ما بتوانیم افراد خوب را جذب کنیم و با آنان درست رفتار کنیم آنان با ما خواهند بود و برای ما بسیار خوب کار خواهند کرد.

در حال حاضر شرکت Ventera دارای ۸۵ نفر کارمند است و هر ساله بین ۱۵ تا ۳۰ نفر را استخدام می‌کند.

اکوستا به متخصصان منابع انسانی شرکت برای هماهنگی و زمان‌بندی و معرفی داوطلبان مناسب اعتماد دارد و معتقد است اداره منابع انسانی نباید به تنهایی داوطلبان نهایی را فرا خواند.

چرا باید مدیر ارشد مشارکت داشته باشد

کولیکان و اکوستا هر دو باور دارند مشارکت مدیران سطح بالای شرکت در این مقوله نشان‌دهنده اعتقاد و فرهنگ سازمان‌هایشان است کولیکان بیان می‌کند داوطلبان از ما به خاطر اعزام شرکای شرکت به محل تحصیل آنان قدردانی می‌کنند. دیگران ممکن است بگویند کارکنان بزرگ‌ترین سرمایه آنها هستند اما عمل بهتر از حرف این موضوع را نشان می‌دهد. من نمی‌توانم فکر کنم چیزی مهمتر از جذب بهترین‌ها وجود داشته باشد و بخشی از این کار این است که از محیط کار خارج شوید و به ملاقات داوطلبان بروید. وقتی ما شرکای شرکت را به محل تحصیل داوطلبان می‌فرستیم، این به تفهیم این موضوع به متقاضیان کمک می‌کند که ما در فراهم نمودن امکان دسترسی آنان به مدیریت ارشد شرکت خیلی مصمم هستیم.

اکوستا اظهار می‌کند ما در پی یافتن آن دسته از افرادی هستیم که می‌خواهیم با آنان کار کنیم. ما می‌خواهیم افرادی متناسب با فرهنگ شرکت داشته باشیم. او می‌گوید برای اینکه بخشی از فرایند استخدام باشید لازم است یک گروه مستعد را جمع و جور کنید که لازمه آن شناخت کارکنان است و این به کلیه کارکنان سازمان نشان می‌دهد که این فرایند مهم است.

به عقیده اکوستا مصاحبه با یک داوطلب می‌تواند به یک گفت‌وگوی دو جانبه تبدیل شود، این موضوع بستگی به این دارد که شما برای چه نوع رهبرانی کار می‌کنید، چه کسانی را تحسین می‌کنید، درس‌های بزرگ زندگی‌تان چه بوده‌اند. من مناسب‌ترین آنان را انتخاب می‌کنم، افرادی که می‌خواهند برای ما کار کنند چشم‌انداز بزرگی باید داشته باشند.

ما می‌خواهیم به آنان اطمینان خاطر دهیم که محیط شفاف داریم؛ یک محیط قابل اعتماد. بعضی از این موارد در همان گفت‌وگوی دو جانبه اولیه معلوم می‌شود.

تأثیر خیلی زیاد

فرداریکسون در مورد میزان سودمندی استفاده از مدیر ارشد در فرایند استخدام هشدار می‌دهد. برای مثال او در مورد مداخله بیش از حد مدیران ارشد در مقوله استخدام اظهار می‌دهد. بسیاری از آنان وقتشان با دو گروه صرف می‌شود؛ دستیاران ارشد اجرایی با تحصیلات عالی و گروه‌های اجرایی. او می‌گوید آنان ممکن است ندانند چه موقع یک شخص خوب با رتبه اداری کمتر را ببینند. بهتر است آنها در انتخاب مدیر ارشد مالی مشارکت داشته

باشند تا انتخاب یک آنالیست مالی.

آنان را فریب ندهید. او می‌گوید مشارکت مدیر ارشد اجرایی با این منظور که فقط ببیند فرایند استخدام چه کار سختی است حماقت و خودکشی است. علاوه بر این، وقت مدیر ارشد اجرایی را تلف نکنید. من نمی‌توانم ببینم مدیر ارشد اجرایی یک سازمان پشت میز غرغه نمایشگاه مشاغل نشسته و در حال هدیه کردن یک خودکار به یک بازدید کننده است.

فرداریکسون توصیه می‌کند، اگر چه مشارکت مدیران ارشد در همکاری برای تکمیل پست‌های مهم شرکت به‌طور کلی یک مزیت است، اما عدم حضور ایشان تا یک مرحله قبل از پرده آخر نمایش فرایند استخدام نیز می‌تواند مفید باشد. او اشاره می‌کند که مهمترین نکته این است که مدیر ارشد اجرایی را در فرایند استخدام مشارکت ندهید مگر زمانی که بدانید حضور وی چه نتیجه‌ای خواهد داشت. به خاطر داشته باشید حضور وی می‌تواند تأثیری فوق‌العاده مثبت یا منفی داشته باشد. او نظر خود را با یک مثال از شرکتی که در جستجوی یک معاون مدیر عامل در امور حقوق و دستمزد بود توضیح می‌دهد. داوطلب مناسب آن شغل پیدا شده بود. مدیر ارشد اجرایی شرکت مذکور ملاقاتی تشریفاتی با آن داوطلب داشت و به او گفت در اینجا فقط کارکنان غیرعادی موفق هستند به این دلیل اگر شما خانواده‌تان را دوست دارید به خانه‌تان بروید و در اینجا برای مدت طولانی کار نکنید. او سپس جزئیات اینکه چگونه هر یک از کارکنان غیرعادی رفتار می‌کنند را تشریح کرد. فرداریکسون در این مثال می‌گوید مدیر ارشد اجرایی مزبور یک تأثیر فوق‌العاده داشت، اما نه آن چیزی که خانم اریکسون و آن شرکت در نظر داشتند.

پانویس:

1- HR Magazine April 2008

2- pepperdine

۳- شرکتی است در زمینه فناوری‌های پزشکی واقع در شهر ایرواین کالیفرنیا

۴- شرکت ارائه‌دهنده خدمات آزمایشگاهی و تجهیزات و لوازم پزشکی

۵- شرکت خدمات درمانی در سانفرانسیسکو

۶- یک شرکت خدمات تخصصی فناوری اطلاعات و مشاور مدیریت در مکین ویرجینیا

هر ۱۰ دقیقه‌ای
که یک مدیر ارشد
اجرائی وقت خود
را به درستی برای
جذب استعداد
صرف کند معادل
۱۰۰ ساعت کاری
از وقت کارکنان
کارگزینی صرفه
جویی می‌شود.

در پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی مطرح شد:

رشد سرمایه‌گذاری در گرو رشد سرمایه‌های انسانی

کنفرانس توسعه منابع انسانی مهمترین رویداد حوزه منابع انسانی در کشور است که از سال ۸۲ تا کنون شکل گرفته و اخیراً به صورت سالیانه برگزار می‌شود. در این کنفرانس هر ساله آخرین دستاوردهای علمی و تجربی حوزه منابع انسانی در قالب سخنرانی‌ها، مقالات علمی و کاربردی، تجربیات برتر حوزه منابع انسانی، کارگاه‌های آموزشی، میزگردها و ... ارائه می‌شود که نقش بسزایی در پر کردن خلاء موجود در این زمینه در کشور دارد. پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی با حضور وزیر صنایع و معادن، مدیران ارشد سازمان‌ها، مدیران و مشاوران منابع انسانی، استادان دانشگاه و کارشناسان حوزه منابع انسانی در تاریخ بیستم و بیست‌ویکم تیرماه سال جاری در سالن همایش‌های بین‌المللی صدا و سیما برگزار شد. این کنفرانس فرصتی بود تا اندیشمندان، متخصصان و پژوهشگران حوزه منابع انسانی با طرح مسائل روز این حوزه و توسعه و تعمیم مبانی نظری و مدل‌های اجرایی، با تجربیات و دستاوردهای یکدیگر آشنا شده و با بهره‌گیری از تجارب ملی و بین‌المللی، دانش جمعی این حوزه را ارتقاء بخشند. به این بهانه گزارشی اجمالی از این کنفرانس تهیه شده است که در ادامه می‌خوانید.



پس از کنفرانس اول، به تدریج دامنه موضوعات کنفرانس گسترده‌تر و در عین حال حرفه‌ای‌تر گردید به طوری که محور کنفرانس‌های دوم و سوم غالباً معطوف به مشکلات و چالش‌های پیش روی حوزه منابع انسانی در سازمان‌ها و شرکت‌های داخلی کشور بود. اما در کنفرانس چهارم، ما شاهد تغییراتی در رویه برگزاری این کنفرانس‌ها بودیم، چرا که به نظر می‌رسید موضوعات و محورهای کنفرانس توسعه منابع انسانی تا حد زیادی بنگاهی شده است. بنابراین از کنفرانس چهارم به بعد، موضوعات و چالش‌های ملی نیز در کانون توجه برگزارکنندگان کنفرانس قرار گرفت. بر همین اساس از افراد مطلع و صاحب‌نظر در حوزه‌های ملی دعوت شد تا چالش‌های ملی را در سطح منابع انسانی بیان کنند و در هر دوره نیز بسته به سطح بلوغ سازمان‌ها، چالش‌هایی که در آن مقطع مطرح بود مورد بحث قرار گرفت. در کنفرانس پنجم نیز بحث چشم‌انداز جمهوری اسلامی، برنامه پنجم توسعه، اصل ۴۴ قانون اساسی و چالش‌های ملی منابع انسانی در سطح کلان مورد توجه ویژه قرار گرفت. به علاوه در این کنفرانس میزگردی با موضوع نقش زنان در مدیریت کشور تشکیل شد که سطح آن بالاتر از سطح بنگاه‌ها و در سطح ملی است.

از دیگر نکات قابل توجه کنفرانس‌های پیشین، افزایش تعداد و تنوع مخاطبانی کنفرانس است. در کنفرانس اول و دوم بیشترین مخاطب، بنگاه‌های صنعتی بودند و به تبع آن مدیران ارشد، مدیران منابع انسانی و کارشناسان حوزه منابع انسانی بنگاه‌های صنعتی غالب مخاطبان را تشکیل می‌دادند. در کنفرانس‌های سوم و چهارم به تدریج علاوه بر دانشجویان و اساتید دانشگاه‌ها که در کنفرانس‌های اول و دوم نیز حضور داشتند سازمان‌های دولتی و خدماتی نیز اضافه شدند. به عنوان



مروری بر کنفرانس‌های پیشین

در اولین دوره کنفرانس توسعه منابع انسانی که در سال ۸۲ برگزار شد، به خاطر نو بودن موضوع، هدف و موضوع اصلی کنفرانس بیشتر گسترش و ترویج اهمیت جایگاه منابع انسانی در کشور بود. بر همین اساس یکی از موضوعات کلیدی این کنفرانس ضرورت ایجاد معاونت منابع انسانی در سازمان‌ها بود تا بتواند منابع انسانی را به صورت تخصصی اداره کند زیرا تا آن زمان بخش مالی و اداری خیلی از سازمان‌ها با هم یکی بودند و نسبت به حوزه منابع انسانی بر بخش مالی تمرکز بیشتری داشتند. بر همین اساس شاید بتوان ادعا نمود مهمترین دستاورد کنفرانس اول این است که در حال حاضر تقریباً همه بنگاه‌های بزرگ و رقابتی دارای حوزه مستقل منابع انسانی هستند و روی پروژه‌های توسعه منابع انسانی کار می‌کنند و به این مسئله به شکل عملیاتی و اجرایی توجه نموده‌اند.

