

از زمانی که لوثر گیولیک (Luther Gulick) در سال ۱۹۳۷ برنامه ریزی، سازماندهی، کارمندیابی، هدایت، هماهنگی، گزارش دهی و بودجه بندی را به عنوان اصول هفتگانه مدیریت مطرح کرد^(۱) تاکنون حدود ۷۰ سال می‌گذرد. طی این مدت اصول مدیریت دستخوش تغییرات چندی شده که از افزایش آن به ۱۴ و بیشتر تا کاهش آنها به ۵ مورد نوسان داشته است^(۲). با این همه در اصول یا مبانی مورد نظر اغلب اندیشمندان و صاحبانظران مفاهیم برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و هماهنگی و بودجه بندی به صورت آشکار یا ضمنی به چشم می‌خورد، یا به تعبیر دیگر اکثر آنان نتوانسته اند این اصول را نادیده بگیرند.

از سوی دیگر، اصول کارمندیابی و گزارش دهی به دلایل متعدد از صحنه خارج شده، یا لااقل می‌توان گفت که در حاشیه قرار گرفته و ظاهراً با خانه تکانی می‌توان غبار فراموشی را از چهره آنها پاک کرد. بدیهی است برای پیدا کردن دلایل این حاشیه نشینی باید دو مسیر متفاوت را دنبال کرد که طبعاً در حوصله یک مقاله نمی‌گنجد. به همین دلیل، در نوشته حاضر کارمندیابی مورد بررسی قرار می‌گیرد بدان امید که گزارش دهی نیز از توجهی که شایسته آن است، برخوردار گردد.

ابعاد کارمندیابی

کارمندیابی یا آنچه در زبان فارسی زیر عنوان کلی کارگزینی و استخدام (یا استخدام و کارگزینی) شهرت یافته ۱- اگر سازمان مالک - مدیر^(۳) مدیر به اندازه ای گسترش یابد که مالک نتواند به تنهایی آن را اداره کند، به جستجوی

کارمندیابی

(اصل حاشیه نشین مدیریت)

دکتر غلامعلی سرمد*

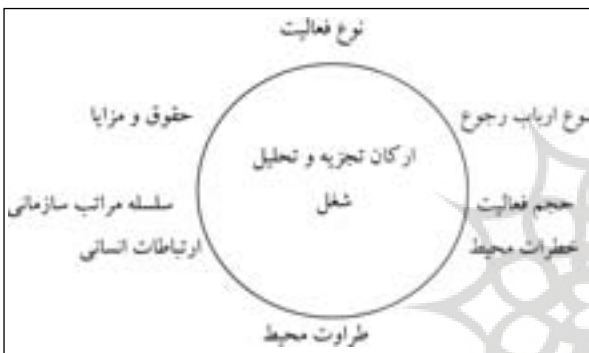
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
مرکز ملی علوم انسانی



می شود و استخدام تمام وقت، نیمه وقت، پاره وقت، ساعتی، قراردادی (پروژه ای یا کنتراستی یا خرید خدمتی) پنج نمونه از این ابعاد است که برمدت همکاری استخدام شده با سازمان مورد نظر دلالت دارد. همچنین استخدام از لحاظ ارتباط پلکانی انواع قراردادی، پیمانی، رسمی آزمایشی و رسمی قطعی را شامل می شود که در اغلب موارد و مواقع کارمندان تلاش می کنند به نوع آخر (رسمی قطعی) برسند، زیرا چنین استخدامی از ثبات شغلی و ادامه اشتغال حکایت دارد و برخلاف انواع قبل از آن خطر اخراج به ندرت آن را تهدید می کند.

مراحل کارمندیابی

پس از آنکه در یک سازمان نیاز به نیروی انسانی احساس شد، موضوع استخدام مطرح می شود، اما پیش از هر نوع اقدام می بایست شغلی که قرار است به کارمند جدید واگذار شود به



شکل شماره ۱: ارکان تجزیه و تحلیل شغل

شرح شکل بالا مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد به گونه ای که مناسب ترین شاغل برای آن انتخاب گردد.

در توضیح شکل شماره یک اشاره به نکات زیر ضرورت دارد:

۱- فعالیت می تواند عمدتاً بدنی یا ذهنی یا ترکیبی از هر دو این ها باشد. بنابراین برای تصدی شغل عمدتاً بدنی نمی توان متقاضی دارای توانایی های شایسته ذهنی را بکار گرفت و بالعکس. همچنین، نوع فعالیت تعیین کننده تعداد زیادی از ویژگی های شاغل آن است که تحصیلات، تجربه، سن، جنس، علاقه، تندرستی، روان درستی و امثال آن را شامل می شود. مثال دیگر، تولیدی یا خدماتی بودن سازمان است که جریان عادی و ساده اطلاعات در سازمان نیز محیطی متفاوت با جریان پیچیده و اسرارآمیز اطلاعات بوجود می آورد. طبعاً در هریک از این سازمان ها انسان هایی با ویژگی های خاص می توانند کار کنند و موفق باشند.

۲- مشاغل هر سازمان می تواند از فاقد هر نوع ارباب رجوع تا دارای بیشترین ارباب رجوع نوسان داشته باشد. بنابراین،

شخص یا اشخاصی برمی آید که او را در اداره سازمان کمک کنند. طبق سنت این اشخاص ابتدا در بین خویشاوندان مالک - مدیر جستجو می شوند، ولی حتی اگر مالک بخواهد یکی از دو فرزندش را به این کار دعوت کند، ناچار است با شناختی که از آنها دارد فرزندی را که برای سازمان مورد نظر مناسب تر می داند، انتخاب کند. به علاوه، ممکن است به دلیل اینکه فرزندان را عمیق و در نقش جدید (اداره برخی از کارهای سازمان) نمی شناسد، یا بسیار دوراندیش است و از بروز وسوسه "ایجاد تبعیض" بین دو فرزندش هراس دارد، هرکدام را مدتی به کار مورد نظر بگمارد و سپس فرزندی را که بهتر از دیگری با کار مذکور هماهنگ می بیند، برگزیند.

۲- اگر سازمان مالک - مدیر بزرگتر شود، مالک ناچار است علاوه بر فرزند یا فرزندان از اقوام درجه یک به بعد، سپس از همسایه ها و آشنایان، و در نهایت از راههایی غیر از اطلاع رسانی شخصی به استخدام کارکنان مورد نیاز اقدام کند.

۳- اگر باز هم سازمان مالک - مدیر بزرگتر شود، مالک متخصص ناچار است بالاترین پست مدیریت (مدیرعامل) را برای خودش حفظ کند اما همزمان سازمان را به چند بخش یا واحد تقسیم کرده، اداره هرواحد یا بخش را به یک مدیر بسپارد. دقیقاً از همین مرحله گسترش سازمان است که کارمندیابی به معنی فنی و ظریف آن معنی پیدا می کند، چراکه در این مرحله مالک باید کسانی را به کار بگیرد که درباره آنها شناخت قبلی ندارد ولی مجبور است برای ایفای نقشهای مختلف از پایین ترین تا بالاترین سطح سازمانی، عده ای را استخدام کند. حتی اگر خودش تخصص لازم را برای ایفای نقش مدیر عامل نداشته باشد، می بایست این نقش را به یک متخصص بسپارد، و این متخصص را معمولاً باید در خارج از سازمان جستجو کند.

همچنین، از همین مرحله گسترش سازمان است که تقسیم کار مفهوم تازه ای به خود می گیرد: در مراحل اول و دوم تقسیم کار جنبه انفرادی داشت، اما از اینجا به بعد کارها به صورت گروه بندی شده و برحسب تخصص اداری تقسیم می شود تا با عناوینی همچون ادارات یا واحدهای کاربردی، بایگانی، تدارکات، حسابداری و مانند آن شناخته شود.

از طرف دیگر، بسته به نوع سازمان، استخدام افراد برای هرکدام از آنها با دیگری (یا دیگران) متفاوت است؛ برای مثال در کشور ما تعدادی از فرایندهای استخدام برای دو بخش دولتی و خصوصی مشابه و تعدادی دیگر متفاوت است.

و بالاخره باید به انواع روشهای بکارگیری نیروهای انسانی اشاره کرد که به نوبه خود از ابعاد کارمندیابی محسوب

در استخدام متقاضی هر شغل لازم است علاوه بر سایر ویژگی‌ها میزان بردباریش برای مشاغل دارای ارباب رجوع، و میزان توانایش به تنها کارکردن در یک اتاق یا در گوشه‌ای از یک سالن یا اتاق، مورد توجه قرار گیرد. هر دو این نوع سازمان‌ها می‌توانند برای کارکنان فشار روانی (stress) ناشی از فشار شغلی (job stress) ایجاد کنند، اگرچه تحقیق نشان می‌دهد که هرچه عده ارباب رجوع یک شغل بیشتر باشد، شاغل آن فشار شغلی و فشار روانی زیادتری را تجربه می‌کند، زیرا آدم‌هایی با سلیقه‌ها و انتظارات مختلف به او مراجعه خواهند کرد. هر دو این موارد در بررسیهای متعدد اثبات شده که برای مثال می‌توان از پژوهش پری همی (۱۳۸۵) و مقاله "تکریم ارباب رجوع چیست؟" (۱۳۸۵) نام برد.

۳- اگر کارهای یک سازمان به صورت منطقی تقسیم شده باشد، قاعدتاً نباید حجم کارهای افراد شاغل در آن سازمان چندان متفاوت باشد. اما مواردی وجود دارد که به دلایلی یک کارمند بیش از دیگری یا دیگران کار انجام می‌دهد. برای مثال ممکن است کارهای اداری ساده‌ای که به یک نفر واگذار می‌شود بسیار بیش از حجم کارهای فنی همان سازمان باشد که به شخص دیگر واگذار شده است. در چنین حالتی فرض بر این است که کار ساده فشار کمتری بر مغز انسان وارد می‌کند چون معمولاً تکراری است، اما کار فنی نیاز به تمرکز زیادتری دارد. بنابراین، نوع افرادی که برای هر یک از اینگونه مشاغل استخدام می‌شوند، متفاوت خواهد بود.

۴- برخی از محیط‌های کاری را خطراتی تهدید می‌کند حال آنکه محیط‌های دیگر می‌تواند کاملاً پاک باشد. بنابراین، کسانی که قرار است در محیط‌های نوع اول فعالیت کنند باید از قدرت بدنی و ذهنی قوی برای مقابله با خطرات محیطی برخوردار باشند. به همین ترتیب، می‌توان به تفاوت محیط‌های کاری از گرم تا سرد تا معتدل اشاره کرد و افزود که برخی از افراد اصولاً نمی‌توانند در گرما یا سرمای شدید کار کنند و لزوماً باید در هوای معتدل به کار مشغول شوند، هرچند ممکن است در جاهای بسیار سرد یا بسیار گرم چندین برابر جاهای معتدل درآمد داشته باشند.

۵- منظور از طراوت محیط وجود سبزه، درخت، گل، گیاه، تزیینات ساختمانی و امثال آن در محل کار است که دقیقاً نقطه مقابل ساختمانهای اداری محصور در آهن و سیمان و گچ و سایر مصالح ساختمانی قرار می‌گیرد. بی تردید هرکسی

نمی‌تواند در محیط‌های نوع دوم کار کند کمالین که کارکردن در فضای بسته و آلوده صوتی یا دارای ذرات معلق در هوا نیز برای همه آسان نیست.

در زمینه تأثیر محیط مادی بر کسانی که در آن فعالیت می‌کنند تنها به سه پژوهش لیلا حامدسنگری (۱۳۸۰)، زهرا خلیج گنجبه (۱۳۷۹)، مریم نخعی سرموری (۱۳۸۳)، اشاره می‌شود که در هر سه مورد رابطه محیط مادی مطلوب بر سازگاری اجتماعی و بهداشت روانی و تندرستی کارکنان اثبات شده است.

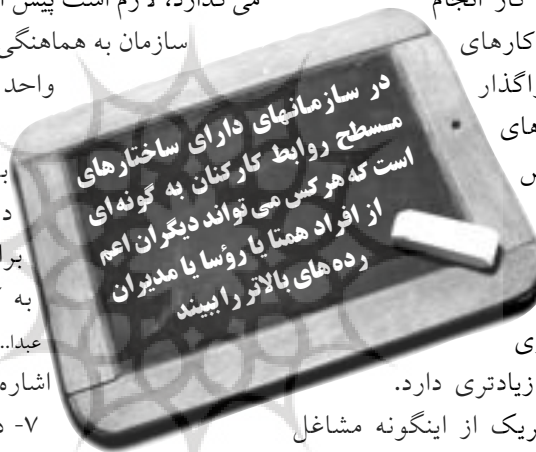
۶- به استناد یافته‌های التون میو (Elton Mayo) و همکارانش که بنیادگذاران مکتب روابط انسانی مدیریت محسوب می‌شوند، مناسبات انسانی کارکنان سازمان‌ها عمده‌ترین عامل پیشرفت کار در سازمان است یا به بیان دیگر در رتبه بندی عوامل تعیین کننده توفیق کاری افراد و سازمان برتر از همه قرار می‌گیرد. بنابراین، چون ویژگی‌های فرهنگی و خرده فرهنگی کارکنان از جمله زبان، لهجه، باورها و مانند آن در مناسبات انسان‌ها تأثیر می‌گذارد، لازم است پیش از انتخاب هرکس برای کار در یک سازمان به هماهنگی او با سایر کارکنان آن سازمان - یا

واحد سازمانی - توجه شود.

برای اثبات تأثیر روابط انسانی بر کارکنان سازمانها می‌توان به دهها پژوهش میدانی استناد کرد که برای اجتناب از طولانی شدن مقاله به کارهای آقایان نادر محمود پور (۱۳۸۲) و عبد... مؤمنی (۱۳۸۲) و خانم فرحناز قاسمی (۱۳۸۲) اشاره می‌شود.

۷- در سازمانهای دارای ساختارهای مسطح روابط کارکنان به گونه‌ای است که هرکس می‌تواند دیگران اعم از افراد هم‌تراز یا رؤسا یا مدیران رده‌های بالاتر را ببیند و درباره مسایل و مشکلات محیط کار با آنان گفتگو کند، چراکه در این سازمانها نظام کاری غیرمتمرکز است. برعکس، در سازمان‌هایی با ساختارها و نظام متمرکز دیدن رئیس یا مدیر برای کارکنان به سادگی امکان پذیر نیست. بنابراین، یکی از دیگر مؤلفه‌های انتخاب کارکنان آن است که بدانیم متقاضی استخدام، ساختار سازمانی ما را تا چه اندازه می‌پذیرد و می‌تواند آن را تحمل کند. در چند پژوهش از جمله کار آقای مهدی اسماعیل تبار (۱۳۷۹) اثبات شده که تأثیر ساختار سازمانی بر روحیه و رضایت و عملکرد کارکنان قابل انکار نیست.

۸- و بالاخره موضوع حقوق و مزایای شغلی از جمله نکاتی است که به نوبه خود به شرح شغل و شاغل ارتباط پیدا می‌کند و چون در مورد آن بسیار گفته و نوشته اند، به همین اشاره





شکل شماره ۲: عوامل انگیزشی یا بازدارنده متقاضیان اشتغال

اکتفا می شود.

انگیزه های متقاضیان اشتغال

از طرف دیگر، کسانی که متقاضی استخدام در یک سازمان می شوند به طور معمول درباره آن سازمان بررسی می کنند تا مناسبترین مکان را انتخاب کنند. بنابراین، علاوه بر نکات هشتگانه فوق - که هرکدام می تواند نوعی انگیزه برای گروهی از متقاضیان استخدام، یا بازدارنده گروهی دیگر از پیوستن به سازمان باشد - متقاضیان به نکاتی نظیر آنچه در شکل فوق آمده، توجه می کنند.

توضیحات مختصر شکل شماره ۲ بدین شرح است:

۱- مشکلات مالی و نبود امکانات اشتغال در جامعه



می تواند انگیزه های قوی برای استخدام باشد، زیرا استخدام به معنی کسب درآمد است و کسب درآمدهایی از این یا آن مشکل را نوید می دهد. بنابراین، اگر انگیزه را به معنای رفتاری بدانیم که "جهت یافته یا معطوف به هدف یا غایتی است و برای رسیدن به هدفی طرح ریزی شده" (فرجی، ص ۱۲)، مشکلات مالی را به جای انگیزه واقعی استخدام باید انگیزه های کور تلقی کرد.

۲- نوع کارهای بعضی از سازمان ها به گونه ای است که با ویژگی های بدنی یک گروه سازگارتر است. در این گونه موارد قد، وزن، رنگ پوست و مانند آن می تواند مشوق عده ای برای جستجوی شغل در سازمان های مذکور باشد.

۳- "ذهنیت" متقاضی شغل ابعاد چندی را شامل می شود که به عنوان یکی از ابعاد آن می توان به روشهای کنترل افراد در سازمانها اشاره کرد. کسانی که دوست ندارند "زیر ذره بین" باشند، به سراغ سازمانهایی می روند که برای کارکنان خود آزادیهای زیادتری را در زمینه رفت و آمد قایل می شوند. دیگر مثال مربوط به ذهنیت، انواع پاداشها یا تنبیه هایی است که در هر سازمان رواج دارد و به نوبه خود می تواند عده ای را برای استخدام در این یا آن سازمان برانگیزد.

در مورد ارتباط ذهنیت با اشتغال نتایج بررسی های آقایان قربان خانلو (۱۳۸۲) و درفشی (۱۳۷۹) مبین آن است که هر چه این ذهنیت مثبت باشد، آرامش خیال کارمند بیشتر است.

۴- سایر ویژگیهای فردی متقاضی استخدام عبارتند از سن، جنس، دین یا مذهب، وضعیت ظاهری، صداقت، خلاقیت، انتظارات مادی و معنایی وی از استخدام و مانند آن که هرکدام یا هر گروه آنها را می توان انگیزه هایی برای جستجوی شغل دانست.

۵- موضوعات اخلاقی با شرایط کار در سازمان ارتباط دارد چنانکه در کشور ما اغلب مردم محیط های فرهنگی به ویژه محیط های آموزشی را بسیار منزه می دانند و تصور بر این است که در محیط های مذکور نفس کارها به گونه ای است که انحراف اخلاقی را تقریباً به صفر تنزل می دهد.

پژوهش های خانم ها حمیده ماهر و (۱۳۷۸) و مرضیه نصر... کلانتری (۱۳۸۵) رابطه رعایت موازین اخلاقی را در سازمان با علاقه مندی افراد به کار در آن سازمان تأیید می کند.

۶- موضوعات حقوقی به توانایی سازمان در هواداری از کارکنانش در خارج از سازمان باز می گردد که هرچند در کشور ما آنقدرها پررنگ نیست، اما در کشورهای اروپایی هر سازمانی که با اتحادیه ها ارتباط بهتری داشته باشد و از حقوق کارکنانش بهتر دفاع کند، جاذبه زیادتری برای جویندگان کار دارد.

۷- دورنمای ترفیع و ارتقای شغل از دیگر نکاتی است که عده‌ای از متقاضیان استخدام به آن اهمیت می‌دهند. احتمالاً یکی از دلایلی که در کشور ما جویندگان کار ترجیح می‌دهند در تهران یا لاقول در مراکز استان‌ها استخدام شوند همین است چراکه در شهرها بالاترین سمت سازمانی رئیس اداره است و این پست برای کارجویان، به ویژه دارندگان مدارک دانشگاهی جاذبه چندانی ندارد.

بررسی‌های مهنوش صادقی طاری (۱۳۸۲)، طاهره حاج آقایی (۱۳۸۲) و محمد تقی قهاری (۱۳۸۳) نشان می‌دهد که هرچه دورنمای ارتقا و ترفیع در یک سازمان روشنتر باشد، احتمال علاقه مندی افراد به استخدام در آن سازمان بیشتر است ضمن اینکه کارکنان آن سازمان رضایت شغلی زیادتری نیز احساس می‌کنند.

۸- و بالاخره باید از شهرت سازمان نام برد که به هر دلیل این شهرت مثبت باشد، از عوامل انگیزشی محسوب می‌شود. تجربه‌های شخصی نویسنده مبین آن است که دو دهه ۱۳۴۰ و ۱۳۵۰ سازمان برنامه و بودجه، شرکت ملی نفت و بانک مرکزی آنقدر مشهور بودند و جاذبه استخدامی داشتند که فریدون تنکابنی در کتاب ستاره‌های شب تیره با نوعی طنز زیر عنوان سه خوشبختی از آنها یاد کرده بود.

سه پژوهش خانم لیلا محمدی بینا (۱۳۸۵)، حسین دهقان نیری (۱۳۸۵) و غلامعلی سرمد (۱۳۸۵) حکایت از آن دارد که شهرت سازمان با تقاضای افراد برای کار کردن در آن رابطه مستقیم دارد. به علاوه، به نظر مؤلف کتاب انگیزش و هیجان (فرجی، ۱۳۷۲، ص ۱۳) حتی شهرت دروغین نیز چنین تأثیری دارد و به صورتی کاملاً ناآگاهانه عده‌ای را به خود جلب می‌کند. به نظر فرجی "... ممکن است افراد از دلایلی که پایه و اساس یا برانگیزنده اعمالشان است آگاهانه نباشند و حتی ممکن است براین باور باشند که کاری را فقط به خاطر یک دلیل انجام می‌دهند در حالی که انگیزه حقیقی آنها کاملاً با آنچه می‌کنند متفاوت باشد."

۹- ویژگی‌های کلی مدیران سازمان، به ویژه ویژگی‌های شخصیتی آنان برای کسانی که قبل از استخدام در یک سازمان درباره مدیران آن تحقیق می‌کنند، یک عامل تعیین کننده است. بررسی‌های متعدد این ادعا را اثبات می‌کند که از جمله می‌توان از پژوهش‌های آقایان مهدی مظلوم (۱۳۸۳) و غلامعلی سرمد (۱۳۸۵) نام برد.

۱۰- و سرانجام باید گفت که هرچه دورنمای فراگیری مطالب بیشتر در سازمان شفاف تر باشد، احتمال جذب افراد

کمال جو به چنین سازمانی بیشتر می‌شود. بررسی‌های خانم سوسن سعادت (۱۳۸۲) و آقایان علی برزآبادی فراهانی (۱۳۸۱)، هومن شفیقیان (۱۳۸۱) و غلامعلی سرمد (۱۳۸۵) مبین آن است که به جرأت می‌توان از وجود چنین رابطه‌ای سخن گفت.

مراحل گزینش

پس از آنکه فراخوان استخدام در رسانه‌ها اعلام شد، معمولاً سازمانها از طریق برگزاری دو نوع امتحان شامل اطلاعات عمومی و هوش کلی، و هوش ویژه یا آزمون استعدادهای خاص داوطلبان، عده‌ای را برمی‌گزینند. سپس با آنها مصاحبه به عمل می‌آورند تا اطلاعاتی که از این طریق به دست می‌آید، مکمل آزمونهای کتبی باشد. این مصاحبه‌ها تا حدودی سلیقه‌ای و تابع شرایط زمان و مکان است ضمن اینکه عوامل سیاسی و مسلکی نیز تقریباً همیشه در آن نقش دارند. با اینحال، نمونه نکاتی که می‌توان صرف نظر از سلیقه‌ها و باورهای اعتقادی در مصاحبه‌ها در نظر گرفت، به شرح زیر است (۴)؛ هرچند اصل این است که مصاحبه‌ها آزاد و ساده باشد و در فضای دوستانه برگزار شود:

۱- در آنچه به گذشته داوطلب استخدام مربوط می‌شود، طرح سؤال‌های زیر می‌تواند راهگشا باشد:

- در کدام نقطه شهر، شهرستان یا روستا متولد شده است.
- مجرد یا متأهل است و در هر صورت خانواده اش از چند نفر تشکیل می‌شود (۵).
- محل‌های تحصیل او کجا بوده و هر دوره تحصیلی را طی چند سال گذرانده است. به کدام درسها بیش از بقیه و به چه درسهایی کمتر از بقیه علاقه داشته است.
- اگر دوباره بتواند تحصیل کند، چه رشته‌ای را انتخاب خواهد کرد و چرا.
- آیا همزمان با تحصیل کار می‌کرده یا انحصاراً درس می‌خوانده است. اگر کار می‌کرده، درآمدش چه کسری از هزینه‌های زندگی را تأمین می‌کرده است.
- کار و تحصیل همزمان چه مشکلاتی برایش ایجاد می‌کرده است.
- چه مدت، کجا، با چه مشاغلی کار کرده و آخرین دریافتی او چقدر بوده است.
- مشکلات عمده جسمانی دارد یا خیر، و اگر بلی آنها را نام ببرد.
- مشکلات عمده ذهنی دارد یا خیر، و اگر بلی آنها را نام



ببرد.

■ اوقات فراغت را چگونه می گذرانند و در این راه چه دستاوردهایی داشته است.

■ اگر در زمینه های علمی، هنری، اجتماعی و مانند آن فعالیت خاصی داشته که به نظر خودش مهم است، این فعالیت یا فعالیت ها چه بوده و چرا آن را مهم می داند.

■ در چه زمینه هایی از تجربه های کلی (عمومی) یا تجربه های تخصصی برخوردار است. پاسخ این سؤال را متقاضی می تواند با ذکر مثال توضیح دهد.

۲- در مورد ترک سازمان قبلی (اگر قبلاً شاغل بوده) و دلایل انتخاب سازمان جدید می توان سؤلهایی نظیر آنچه در زیر می آید مطرح کرد:

■ اگر قرار باشد درباره اش تحقیق کنند، به کدام کارمند یا کارمندان سازمان قبلی (یا به طور کلی به چه کسانی) می توان مراجعه کرد.

■ دلیل یا دلایل ترک سازمان قبلی چه بوده است.

■ کدام شخص یا اشخاص او را در این انتخاب راهنمایی کرده اند.

■ حقوق و مزایای درخواستی او چقدر است.

■ درباره جایگاه سازمان ما در جامعه به چه اطلاعاتی نیاز دارد.

۳- در زمینه انتظارات متقاضی استخدام می توان سؤلهایی از این قبیل عنوان کرد:

■ به نظر او مدیر ایده آل چه صفاتی باید داشته باشد.

■ به نظر او همکار ایده آل چه صفاتی باید داشته باشد.

■ به نظر او زیردست ایده آل چه صفاتی باید داشته باشد.

■ با چه کسانی کار کردن ساده (یا مشکل) است و چرا.

■ انتظار دارد تا سه یا پنج سال آینده در سلسله مراتب اداری چقدر ترقی کند.

■ چه حوادث یا چیزهایی دوست ندارد (دوست دارد) در محیط کار دیده شود.

■ تا چه حد آماده است به ریسک هایی در زمینه شغل مورد نظر دست بزند (کرومی و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۳).

از طرف دیگر، نکات فنی که در مورد مصاحبه های استخدامی باید توسط مصاحبه کننده رعایت شود بسیار زیاد است که آینده داوطلبان و سازمان به رعایت چنین نکاتی نیز بستگی دارد. تعدادی از نکات مذکور بدین شرح است:

■ از طرح سؤلهایی که مصاحبه کننده پاسخ دقیق آن را

نمی داند اجتناب کند، زیرا ممکن است مصاحبه شونده جداً خواستار شنیدن پاسخ آن سؤال باشد و مصاحبه کننده نتواند به او پاسخ دهد.

■ در طرح سؤال انعطاف لازم را داشته باشد.

■ از پاسخهای متقاضی سؤال بسازد و با او در میان بگذارد.

■ حسب مورد و لزوم سؤلهای گنگ یا دو پهلو مطرح کند تا متوجه شود که واکنش مصاحبه شونده چیست. آیا جا می خورد؟ آیا فوراً اظهار نظر می کند؟ آیا بی تفاوت می ماند...؟

■ آیا از مصاحبه کننده می خواهد به او در یافتن پاسخ کمک کند؟ (لوی و ویتس، ۲۰۰۴، ص ۵۵۸ تا ۵۵۹).

■ حسب مورد و لزوم با طرح سؤلهای هدایت کننده آمادگی ذهنی مصاحبه شونده را بسنجد.

■ به آنچه در جلسه مصاحبه می شنود، به دقت گوش کند.

■ به آنچه در جلسه مصاحبه می گذرد (مثل حرکات بدنی مصاحبه شونده) توجه داشته باشد.

■ پیش از هر نوع تصمیم گیری مدتی بیندیشد.

■ اگر لازم نیست، داوطلبان را با یکدیگر مقایسه نکند و مخصوصاً

از تبعیض اجتناب کند.

■ اگر امکان پذیر است،

بر حسب نمره های آزمون کتبی به تناوب با افراد قوی و ضعیف مصاحبه کند.

■ در جلسه مصاحبه کاری نکند که

برای سازمان، طلبکار بسازد. بنابراین، از

قول و قرارهایی که احتمال دارد عملی نشود، حرفی به میان نیاورد.

نتیجه نهایی مصاحبه ها، انتخاب افراد مورد نظر است که به

طور معمول با فرمول یا حتی انجام می شود تا پس از ریزش

احتمالی متقاضیان استخدام در گزینش عمومی و آموزش های

توجیهی یا تخصصی، عده مورد نیاز باقی بمانند.

در پایان مصاحبه و انتخاب عده ای از متقاضیان، نوبت به

آموزشهای توجیهی و تخصصی می رسد. مورد اول برای

کسانی در نظر گرفته می شود که تخصص لازم را برای کار در

سازمان دارند، اما می بایست از یک تا چند روز بدون آنکه کار

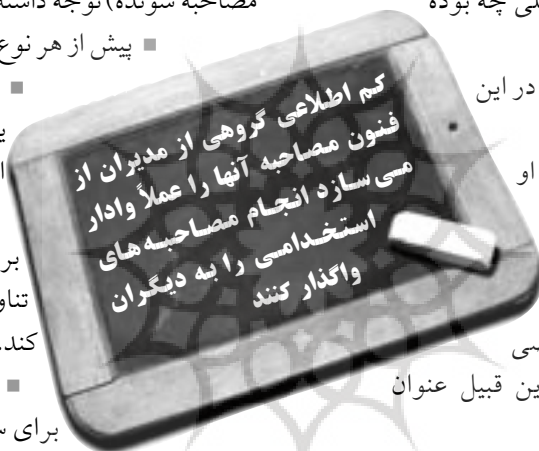
خاصی به آنها محول شود، با سازمان آشنا شوند. این آشنایی

باید شامل موارد متعددی باشد که احتمال می رود برای

متقاضی استخدام سؤال برانگیز باشد. از این رو، گنجاندن

نکاتی نظیر آنچه در زیر می آید در این آموزش ها ضرورت

دارد:



■ توضیح فرهنگ سازمان و فلسفه وجودی و اهداف کلان آن.

■ توضیح چشم انداز مشاغلی که هر فرد می تواند در سازمان به آنها دست پیدا کند.

■ توضیح شرایط کلی محیط کار، بویژه آنچه در اطراف سازمان می گذرد. برای مثال، ممکن است داوطلب در ابتدا متوجه نشود سازمان در منطقه ای پر گرد و غبار قرار گرفته، ولی بعد از چند روز که مشکل ریوی اش تشدید شد، خواستار ترک سازمان شود.

■ توضیح شرایط جغرافیایی محیط کار که برحسب ماه ها و فصل های سال بروز می کند و احتمال دارد برای عده ای انگیزشی و برای دیگران بازدارنده باشد.

■ تشریح دقیق و شفاف حقوق و مزایایی که هر فرد می تواند از نخستین ماه استخدام دریافت دارد همراه با دلیل یا دلایل تغییرات بعدی آن.

■ بیان جنبه های مختلف غیرجالب کار تا متقاضی با آمادگی ذهنی به خدمت سازمان درآید و بعدها گلایه مند نباشد که چیزی را از او پنهان کرده اند.

■ هدایت متقاضی به تک تک واحدهای سازمان تا آزادانه هر سوالی به ذهنش می رسد از کارکنان بپرسد و آنان موظف باشند به این سوال ها پاسخ دهند.

از سوی دیگر، آموزش تخصصی به کسانی عرضه می شود که از سایر جهات مورد تأیید قرار گرفته اند، اما تخصص آنها برای مشاغلی که باید برعهده بگیرند، اندک است. این دوره ها می تواند در داخل سازمان یا در خارج از آن برگزار شود ولی در هر صورت نمره یا امتیاز متقاضی در پایان دوره تعیین کننده جذب او خواهد بود.

با توجه به آنچه مطرح شد، می توان به نکات زیر اشاره کرد:
۱- استخدام مناسب موجب می شود که سازمان با کاهش تولید یا تنزل کیفی خدمات مواجه نشود، میزان نارضایتی کارکنان کاهش یابد، و عده کمتری متقاضی انتقال به سازمان های دیگر باشند.

۲- با استخدام افراد مناسب برای کار مناسب^(۶) می توان از اتلاف عمر کاری افرادی که به اشتباه استخدام می شوند جلوگیری کرد ضمن اینکه در سازمان نیز ساعتها و روزهای متعدد عمر عده ای از مسئولان در راه آموزش استخدام شدگان نامناسب تلف نمی شود.

۳- استخدام مناسب برای سازمان شهرت به ارمغان می آورد

و همین شهرت موجب می گردد که در آینده افراد شایسته تری متقاضی استخدام در سازمان گردند. در نتیجه، استخدام مناسب را می توان نوعی عامل بیداری اجتماعی دانست که هر چند در معیار محدود تحقق می پذیرد، اما ثمرات آن قابل ملاحظه است.

۴- و بالاخره استخدام به معنی انتخاب کسانی است که بیشترین انطباق را با کار مورد نظر دارند، زیرا منطبق ساختن کار با انسان نه معقول است نه شدنی.

چرا حاشیه نشینی؟

و اما در پاسخ این سؤال که چرا کارمندگزینی در حاشیه فعالیت های مدیران امروزی قرار گرفته می توان به دلایل زیر اشاره کرد با این توضیح که این دلایل عموماً در مورد ایران و بعضاً در جاهای دیگر صادق است:

۱- تعدد کارهای مدیران موجب شده که فرصت این کار را نداشته باشند. لذا از روی اجبار مشخصات افراد مورد نیازشان را به واحدهای ویژه گزینش و استخدام می سپارند تا کارهای اجرایی توسط آنها انجام شود.

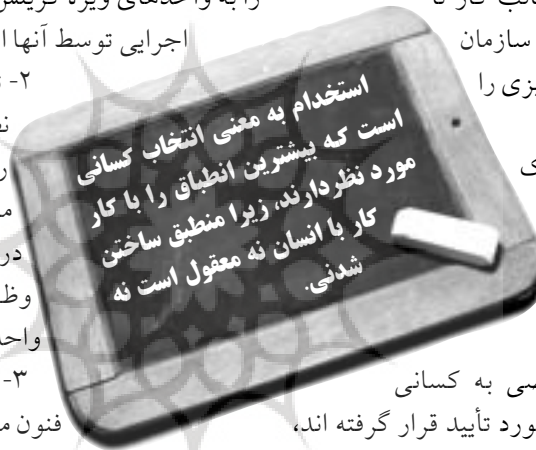
۲- تعدد کارهای غیرواقعی مدیران - نظیر برگزاری جلسه های متعدد در روز یا هفته یا ماه - ساعتهای قابل ملاحظه ای از وقت آنها را می گیرد. در نتیجه ناچارند تعدادی از وظایفشان را به افراد یا دیگر واحدهای اداری بسپارند.

۳- کم اطلاعی گروهی از مدیران از فنون مصاحبه آنها را عملاً و ادار می سازد انجام مصاحبه های استخدامی را به دیگران واگذار کنند، درحالی که نوشته های فراوان در این زمینه وجود دارد و آنها می توانند حتی با مطالعه یک یا دو منبع در این کار صلاحیت کسب کنند.

۴- استخدام در سازمانهای دولتی و غیردولتی ویژگیهای خاص خود را دارد و بنابراین مدیرانی که در این دو بخش جابه جا می شوند، به خوبی نمی توانند در استخدام دخالت کنند.

۵- عده ای از مدیران ترجیح می دهند در استخدام هیچ نقشی نداشته باشند، زیرا احساس می کنند در موارد و مواقعی ضابطه ها جای خود را به رابطه ها می دهد و باید منافع سازمان را فدای مصلحت اندیشی هایی کنند که اگرچه رضایت عده ای جلب می شود، ولی حاصل آن دقیقاً و عمیقاً به زیان سازمان است.

۶- بیکاری روزافزون نیروهای جوان و مخصوصاً



تحصیل کرده از یک سو، و نگاه داشتن افراد مسن در مشاغل مختلف به دلایل متعدد و معمولاً غیرمنطقی، موجب می شود که استخدام ها به اصطلاح "کیلوبی" یا "فله ای" انجام شود و ریزه کاری هایی که مواردی از آنها در این نوشته مطرح شد، مورد غفلت قرار گیرد. از این رو، عده ای از مدیران ترجیح می دهند در امر استخدام دخالت نکنند تا لاقفل پیش وجدان خودشان شرمند نباشند.

۷- و سرانجام اینکه افراد و گروه ها و واحدهای خاصی به دلایل مختلف از جمله به دلایل امنیتی به تدریج در زمینه استخدام صاحب نفوذ و شهرت و جایگاه شده اند و در برابر هرکس که قصد تضعیف این موقعیت را داشته باشد، به شدت مقاومت می کنند. به علاوه، اینان رفته رفته گزینش و حتی کارهای اجرایی استخدام را با چنان راز و رمزهایی در آمیخته اند که برخی از مدیران تصور می کنند در این زمینه کاری از آنها ساخته نیست، یا در واقع آن را نوعی فعالیت تخصصی می پندارند که تنها هسته های گزینش می توانند از عهده آن برآیند. ■

منابع

- ۱- اسماعیل تبار، مهدی. مقایسه نگرش رؤسا و معاونان مناطق آموزش و پرورش تهران نسبت به تمرکز، و عدم تمرکز، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۷۹.
- ۲- برزآبادی فراهانی، علی. تأثیر آموزش ضمن خدمت بر بهره وری سازمانی در کارخانه های آزمایش، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۱.
- ۳- حاج آقایی، طاهره. بررسی روشهای انتقال مهارت های مدیران به زیردستان به منظور جانشین پروری، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۲.
- ۴- حامد سنگری، لیلیا. تأثیر سلامت سازمانی بر عملکرد کارکنان، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۰.
- ۵- خلیج گنجه، زهرا. بررسی تأثیر فضاهای آموزشی بر سازگاری اجتماعی و بهداشت روانی و انگیزش، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۷۹.
- ۶- درفشی، محمد. رابطه نظارت مستقیم و غیرمستقیم مدیران بر رضایت شغلی معلمان، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۹.
- ۷- دهقان نیری، حسین. بررسی پیامدهای نظام تشویق و تنبیه، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۵.
- ۸- سرمد، غلامعلی. مقایسه آرای مدیران صفی و ستادی سازمان پیرامون عوامل مؤثر بر افزایش عملکرد کارکنان، فصلنامه همیار، بهار ۱۳۸۵.
- ۹- سرمد، غلامعلی. تضاد انتظارات و راههای غلبه بر آن، فصلنامه همیار، تابستان ۱۳۸۵.
- ۱۰- سعادت، سوسن. بررسی رابطه آموزش ضمن خدمت با عملکرد پرستاران، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۲.
- ۱۱- شفیقیان، هومن. بررسی رابطه آموزش ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان صنایع چوب و کاغذ مازندران، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۱.
- ۱۲- صادقی طاری، مهنوش. مقایسه انطباق شرایط مدیران با ضوابط موجود انتصاب، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۲.
- ۱۳- فرجی، ذبیح انگیزش و هیجان. تهران: انتشارات خردمند. نشر دوم، ۱۳۷۲.
- ۱۴- فصلنامه همیار، تابستان ۱۳۸۵.
- ۱۵- قاسمی، فرحناز. عوامل درون سازمانی مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی شرکت پست ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۲.
- ۱۶- قربان خانلو، غلامرضا. بررسی رابطه شیوه های نظارتی با ویژگیهای شخصیتی

- مدیران، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۲.
- ۱۷- قهاری، محمد تقی. بررسی چگونگی انتقال مهارت های مدیران به زیردستان در بانک تجارت، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۴.
 - ۱۸- ماهرو، حمیده. بررسی عوامل مؤثر بر نگهداری نیروی انسانی در سازمان، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۷۸.
 - ۱۹- محمدی بینا، لیلا. سازمان سرآمد با مدل تعالی سازمانی، فصلنامه همیار، زمستان ۱۳۸۵.
 - ۲۰- محمودپور، نادر. بررسی تأثیر روابط انسانی مدیران بر رضایت دبیران، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۲.
 - ۲۱- مظلوم، مهدی. بررسی ویژگیهای شخصیتی و حل تعارض با بهره وری مدیران، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۳.
 - ۲۲- مؤمنی، عبدا... نقش ارتباطات انسانی بر رضایت دبیران، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۲.
 - ۲۳- نخعی سرموری، مریم. بررسی علل تعارض مدیران و دبیران استان کرمان، پایان نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۸۳.
 - ۲۴- نصرآ... کلاتری، مرضیه. شنود مؤثر، بنای مهارتهای ارتباطی مدیران، فصلنامه همیار، پائیز ۱۳۸۵.
 - ۲۵- همتی، پری. مشتری مداری چیست؟ فصلنامه همیار، تابستان ۱۳۸۵.
26. Crouhy, Michel et. al., the Essentials of Risk, Mac Graw Hill, 2006.
27. Levy, Michael and Barton Weitz, Retailing Management, Mc Graw Hill, 2004.

پانویسها

- ۱- این اصول با علامت اختصاری POSDCORB شناخته می شود و حروف آن به ترتیب معرف واژه های زیر است:
Planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting.
- ۲- برای مثال هنری فایول (Henry Fayol) برای مدیریت ۱۴ اصل قابل بود که در منابع متعدد از جمله اثر زیر توضیحات مربوط به آن آمده است:
اعتماد اهری، علاءالدین. نوآیندی در مدیریت آموزشی، تهران: شرکت نشر و پژوهش دادار، ۱۳۸۵، صفحات ۵۷ تا ۶۰.
- از سوی دیگر، عده ای برای مدیریت اصول بسیار کمتری قابل می شوند. برای مثال این اصول در اثر زیر طی ۵ اصل برنامه ریزی، سازماندهی، به کارگماری نیروی انسانی، رهبری، نظارت خلاصه شده است:
- ۳- کونتر، هرولد و دیگران. ترجمه محمد علی طوسی و دیگران، تهران مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰، ص ۳.
- ۳- اصطلاح مالک - مدیر (owner- manager) بر ساده ترین نوع سازمان دلالت دارد که صاحب آن گرداننده منحصر به فرد سازمان است و بنابراین در همه کارها از جمله برای هر نوع برنامه ریزی رأساً تصمیم می گیرد.
- ۴- از جمله کارهای ارزشمندی که در زمینه استخدام نیروی انسانی، از جمله شرایط انجام مصاحبه و ویژگیهای مصاحبه کننده به فارسی ترجمه شده، اثر زیر است:
فیتزناز، جک (Fitz enz Jac) چگونگی سنجش و ارزشیابی مدیریت منابع انسانی (۱۹۹۳)، ترجمه غلامعلی سرمد، تهران: انتشارات شرکت ملی صنایع پتروشیمی، ۱۳۸۰، صفحات متعدد بویژه ص ۲۷ تا ۲۰۵.
- ۵- سؤال درباره زندگی خصوصی متقاضیان استخدام در جلسه مصاحبه باید به دو سه مورد کلی محدود شود، زیرا نسبت به این سؤالها حساسیت وجود دارد. در عین حال، می توان نکاتی را که لازم است سازمان از آن اطلاع داشته باشد از طریق بررسیهای عمومی (اخلاقی) که معمولاً محرمانه انجام می شود، به دست آورد.
- ۶- این اصطلاح توسط پیتر دراکر (P. Drucker) به شرح زیر وضع شده است:
The right person for the right job in the right place at the right time:
یعنی فرد مناسب برای کار مناسب در مکان مناسب در زمان مناسب.

♦ دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی

واحد رودهن