

تنوع^۱ و اصل عدالت^۲ در سازمان‌ها

مراد ملک قاسمی^۳

چکیده

جوامع همگون به‌زودی به‌صورت نمادهایی از دوران گذشته درآمده و به تاریخ خواهند پیوست. مهاجرت مستمر، برقراری ارتباط تنگاتنگ بین فرهنگ‌های گوناگون، انعقاد توافق‌نامه‌های بین‌المللی، تأسیس شرکت‌های فراملیتی و تشکیل اتحادیه‌های متشکل از فرهنگ‌های گوناگون همگی شاهدی بر این مدعاست که وارد عصر تنوع شده‌ایم. مقاله حاضر حاصل تحقیق انجام شده در دانشگاه آکسفورد انگلستان و در مورد رابطه بین بکارگیری نیروی کار متنوع و اصول عدل و انصاف است. نویسنده با نگاهی اصولی به مفهوم تنوع و انواع آن، به معرفی مشکلات مدیریت نیروی کار متنوع از دیدگاه اجتماعی، فرهنگی و قانونی پرداخته و با ذکر نمونه‌هایی از این چالش‌ها در سیستم مدیریتی کشور انگلستان، توجه مدیران کشور را به چاره‌جویی در این باره جلب می‌کند. در پایان نیز مطالعه موردی از سازمان آکسفام، سومین سازمان بزرگ خیریه در جهان، ارائه شده است.



واژگان کلیدی

اصل تنوع، تنوع در نیروی کاری، انصاف، عدل، تبعیض، انتخاب و بکارگیری نیروهای متنوع، آکسفام (مطالعه موردی)

مقدمه

اساس و بقا هر سازمان، نهاد و ارگان دولتی و یا خصوصی بر پایه مدیریت اصولی استوار است که در رأس آن مدیریت منابع انسانی را می‌توان نام برد. اصولاً انسان‌ها به‌عنوان مجریان خدمات و تولیدکنندگان ادوات با خصوصیات قومی، فرهنگی و جنسیتی متفاوتی در راستای اهداف سازمان گرد هم آمده و نقش خود را در فرایند تولید ایفا می‌کنند. هر سازمان یا نهاد اداری و تولیدی در جهت ارتقای بهره‌وری این مجریان باید برنامه‌ریزی لازم را انجام داده، راهکارهای مناسب را گزینش نموده و به اجرا گذارد.

از دیرباز، مقوله مدیریت همواره مورد توجه بوده و در طول سالیان راه‌های تکامل و تعالی خود را پیموده است. با افزایش دانش بشری علم مدیریت نیز توجه روز افزون محققان و دانشمندان را به خود جلب کرده و نظریات جدید جایگزین تئوری‌ها و روش‌های قبلی شده است و یافته‌های علمی جدید در سازمان‌های مختلف دولتی و خصوصی به مرحله اجرا گذاشته شده‌اند.

جوامع همگون به‌زودی به‌صورت نمادهایی از دوران گذشته درآمده و به تاریخ می‌پیوندند. مهاجرت مستمر، برقراری ارتباط تنگاتنگ بین فرهنگ‌های گوناگون، انعقاد توافق‌نامه‌های بین‌المللی، تأسیس شرکت‌های فراملیتی، و تشکیل اتحادیه‌های متشکل از فرهنگ‌های گوناگون همگی شاهدی بر این مدعاست که وارد عصر تنوع شده‌ایم. یکی از خصوصیات قرن حاضر، فراهم بودن امکان تبادل اطلاعات و دسترسی به یافته‌های علمی و نتایج حاصل از اجرای آنها در اقصی نقاط دنیا بوده و مقاله حاضر نیز قدمی در این راستاست؛ یعنی انتقال روش‌های مدیریتی جدید و نتایج حاصل از آنها در کشوری غیر از میهن عزیز خودمان، تا شاید بتوان از این طریق مدیران اجرایی و تولیدی را با مقایسه رویکرد رایج مملکتی با متدولوژی‌های جاری در کشوری دیگر به تفکر و اندیشه و چاره‌جویی کشاند، زیرا با عنایت به وجود فرهنگ‌های مختلف بومی و غالباً متفاوت در کشورمان، رعایت اصل عدالت در سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد.



مفهوم اصل تنوع در سازمان

که فعالیت آنها مبتنی بر عقاید گوناگون و دیدگاه‌های متفاوت است، کمک قابل توجهی می‌نماید و باعث غنی‌تر شدن فرهنگ آن سازمان می‌شود. با وجود این، برخی سازمان‌ها به سمت یکپارچگی و پیوستگی هر چه بیشتر در نیروی کار گرایش نشان می‌دهند. باید دقت داشت هنگام بحث در خصوص یکپارچگی نیروی انسانی، مهم است به روشنی دریابیم به دنبال چه نوع و چه میزان یکپارچگی و پیوستگی هستیم و یکپارچگی مورد نظر تا چه حد ممکن است برای سازمان مفید باشد.

تنوع به معنای شناسایی و پذیرش تفاوت بین کارکنان و تعدیل روش‌های استخدامی و کاری است، به‌گونه‌ای که تفاوت‌ها در این روش‌ها انعکاس یابد، اگرچه باید در نظر داشت رفتار و طرز برخورد متفاوت با کارکنان تنها به دلیل تفاوت‌های جمعیت‌شناختی^۴ می‌تواند به‌نوعی موجب نادیده انگاشته شدن اصل برابری و مساوات در محل کار شود. لذا به دلایل فوق باید به مقوله مدیریت تنوع با دقت بیشتری پرداخت و توجه داشت اگرچه این نوع مدیریت، شرکت‌ها را متحمل هزینه‌های اضافی می‌کند، اما دارای مزایای بالقوه بسیاری است. همچنین به‌منظور ارزیابی اینکه آیا وجود تنوع در یک سازمان می‌تواند موجب ایجاد

هنگامی که در مورد سازمان‌ها و محیط‌های کاری بحث می‌شود، اصطلاح تنوع به این معناست که برای تک‌تک افراد، محلی وجود دارد که می‌توانند بدون در نظر گرفتن آنکه چه کسی بوده، چه سابقه‌ای داشته و یا از کجا آمده‌اند، در آن سازمان فعالیت کنند. باید توجه داشته باشیم این امر مفهومی فراتر از مفاهیم ملیت، قوم، نژاد و جنسیت را در بر دارد. تنوع، تفاوت‌های موجود در عملکرد، ملیت، مذهب، روش زندگی و توانایی‌ها را نیز شامل می‌شود. پذیرش اصل تنوع باعث درک هر چه بهتر پویایی تفاوت‌ها، حذف رفتارهای قالبی، به حداکثر رساندن پتانسیل‌های فردی و ارزش قائل شدن برای دیدگاه‌های متفاوتی می‌شود که افراد به همراه خود وارد محل کار می‌کنند. مدیریت تنوع با بکارگیری تکنیک‌های مناسب موجبات بهبود کارایی سازمان‌ها را فراهم می‌سازد.

از آنجا که یکپارچگی و پیوستگی بیش از حد در یک جامعه می‌تواند منجر به بروز طرز تفکر تک بعدی و ایجاد ذهنیت بسته شود، تنوع این امکان را به وجود می‌آورد که افراد متفاوت افکار مختلف و متفاوتی را وارد سازمان نمایند. این امر به شرکت‌هایی



جدول ۱: انواع تبعیض و تعاریف آنها

رفتار نابرابر (تبعیض آمیز)	نظریه تبعیض قائل شدن مبتنی بر رفتارهای متفاوت با افراد به دلیل نژاد، رنگ پوست، مذهب، جنسیت، ملیت، سن و شرایط ناتوانی (معلولیت)
تأثیر نابرابر	نظریه تبعیض قائل شدن بر اساس روش‌های استخدامی که به ظاهر بی‌طرفانه محسوب می‌شود اما به شکل ناهنجاری، گروهی را از دستیابی به فرصت‌های شغلی محروم می‌سازد
تسهیلات و مساعدت در حد عرف	تعمدات خاصی بر عهده کارفرما گذاشته می‌شود تا کارهایی را به‌منظور ایجاد تسهیلات و انطباق محیط کار با توجه به معلولیت و مذهب افراد انجام دهد

۳۵

تنوع به معنای شناسایی و پذیرش تفاوت بین کارکنان و تعدیل روش‌های استخدامی و کاری است، به‌گونه‌ای که تفاوت‌ها در این روش‌ها انعکاس یابد

کمتر از درآمد مردان است. بنا بر آمار سایت معلولان ایران، حدود ۱۲ درصد از جمعیت ایران را معلولان تشکیل می‌دهد که از این میزان حدود دو میلیون نفر دارای معلولیت شدید و ۵/۶ میلیون نفر معلول کم‌توان در ایران زندگی می‌کند. این رقم در کشور انگلستان در حال حاضر ۱۱ میلیون نفر است. به عبارت دیگر از هر پنج نفر بالغ، یک نفر دارای معلولیت بوده و در عین حال ۷۷۰ هزار نفر از اطفال در انگلستان جزء معلولان محسوب می‌شوند. بر اساس این آمار از هر هشت نفر نیروی کار فعال در انگلستان، یک نفر معلول است. تا سال ۲۰۲۵ نیمی از جمعیت بالغ این کشور به سن ۵۰ و یا بالاتر از آن می‌رسد و تا سال ۲۰۱۰ نیز ۳۳ درصد این جمعیت به گروه معلولان و یا افراد کم‌توان می‌پیوندند. با توجه به اینکه میزان درآمد این افراد نصف افراد سالم است، می‌توان گفت این افراد در فقر به سر می‌برند. معلولان ذهنی و یا افرادی که دچار مشکلات یادگیری هستند، آموزش کافی نمی‌بینند و در نتیجه کارایی لازم را در بازار کار ندارند. این امر منجر به درآمد کمتر آنان نسبت به سایر معلولان می‌شود. از سوی دیگر، افراد در نتیجه کهولت سن، حوادث و ضربات روحی-روانی، دچار ناتوانی و یا ازکار افتادگی می‌شوند. هر ساله در کشور انگلستان صد هزار نفر به جمعیت معلولان اضافه می‌شود.

این امر سناریوی دشواری را پیش روی مدیران منابع انسانی قرار می‌دهد، زیرا این دغدغه خاطر وجود دارد که در صورت رعایت و اجرای اصل تنوع در یک سازمان نیروی کار

ارزش افزوده شود و اینکه این امر چگونه ممکن است تحقق یابد، هر دو جنبه نظری و عملی موضوع باید در نظر گرفته شود.

تنوع در نیروی کار - اصول و قوانین

در حال حاضر این موضوع مطرح است که ایجاد تنوع، پتانسیل افزودن به ارزش‌های یک سازمان را در بر داشته و در جهت منافع سازمان است. مبحث تنوع بیشتر روی فرد متمرکز است. مطلبی که در حال حاضر به‌صورت عمومی و کلی مورد توجه بوده و دارای جنبه‌های اخلاقی و در عین حال حقوقی است، این است که سازمان‌ها به‌تجوی عمل کنند که در بین کارمندان آنها تبعیض^۵ وجود نداشته باشد.

انواع تبعیض به چهار روش ممکن است صورت گیرد: مستقیم، غیرمستقیم، آزار و اذیت و دستاویز قرار گرفتن. آزار و اذیت ممکن است به‌صورت شفاهی و غیرشفاهی یا رفتارهای فیزیکی باشد و می‌تواند در ارتباط با سن، جنسیت، نژاد، رنگ پوست، قومیت، معلولیت، جثه، مذهب، باورها، شیوه زندگی و یا سایر خصوصیات شخصیتی صورت بگیرد.

در مورد اهمیت اعمال اصل تنوع در یک سازمان شواهد و آماری وجود دارد که توجه ما را به اهمیت این اصل جلب می‌نماید. برای مثال در کشور انگلستان حتی با وجود گذشت ۳۰ سال از زمان تصویب قانون "برابری در پرداخت‌ها"، حقوق پرداختی به زنان حتی به اعداد و ارقام پرداختی مردان نزدیک نیست و به‌طور کلی در موارد کارهای مشابه درآمد زنان ۴۱ درصد

از وجود عدالت در سازمان‌ها توجه همگان را به خود جلب کرد. در این زمان بود که مدیریت منابع انسانی ابزار مفهومی خود را به منظور اجرای اصول زیربنایی عدل^۶ و انصاف^۷ در محیط کار به کار گرفتند.

عدالت در محیط کار می‌تواند به دو شیوه جاری شود: عدالت رویه‌ای^۸ و عدالت تعاملی^۹ (متقابل). عدالت رویه‌ای به طور خاص بر روش‌های تعیین‌کننده نتایج حاصل متمرکز است. این نوع از عدالت با چگونگی تصمیم‌گیری سروکار دارد، درحالی‌که عدالت تعاملی مبتنی بر طبیعت رفتار متقابل کارکنان و چگونگی اجرای نتایج می‌باشد.

واژه عدالت دارای کاربردهای متفاوتی است. در برخی موارد عدالت در ارتباط با روندهای اخلاقی است که در تخصیص منافع/منابع و همچنین مسئولیت‌ها (به‌عنوان مثال درآمد، پاداش، ارتقا و ترفیع و پرداخت) در بین اعضای متنوع جامعه و یا ساختارهای اجتماعی (مثلاً سیستم‌های پرداخت دستمزد) مد نظر گرفته می‌شود. همچنین این واژه می‌تواند در ارتباط با عدالت فردی (منافع افراد) و یا عدالت اجتماعی (در راستای منافع سازمان) باشد. انصاف یا مساوات زیربنایی چارچوب روابط بین سازمان و کارکنان را تعیین می‌کند، زیرا رعایت انصاف معمولاً با قوانین و مقررات همراه است، یعنی عدالت رویه‌ای.

به عقیده J. Rowls، فیلسوف و نظریه‌پرداز مسائل عدل و انصاف درون سازمان‌ها، عدالت در معنای انصاف منعکس‌کننده این ایده و تفکر است که اصول عدالت و انصاف، ریشه‌ای یکسان دارد. اما این به معنای آن نیست که مفاهیم عدالت و انصاف یکسان است (اگرچه بر اساس نوشته Griffin R. و همکاران همین فیلسوف در سال ۱۹۷۱ معتقد بودند نگاه به عدالت مانند نگاه به انصاف بوده و ارزیابی تصمیم‌گیری‌ها و رویه‌های اجتماعی بر اساس منافع این اصول برای پایین‌ترین سطوح اقشار جامعه صورت می‌گیرد).

انصاف در استخدام به این معناست که تصمیمات باید بر مبنای توانایی یا پتانسیل‌های شغلی باشد، نه بر اساس ویژگی‌های نامرتبط شخصی. مفهوم عملکرد اصلی (فعالیت‌هایی که باید در یک شغل انجام شود) برای تصمیم‌گیری پیرامون استخدام فرد حائز اهمیت است. تحلیل شغل برای شناخت عملکرد اصلی و بر پایه دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های فردی (KSAO)^{۱۰} انجام می‌گیرد. به این طریق می‌توان اطمینان یافت اتخاذ تصمیمات، مبتنی بر فاکتورهای فردی مرتبط با شغل مورد نظر است. باید در نظر داشت بسیاری از تصمیماتی که در زمینه مدیریت منابع انسانی گرفته می‌شود، قطعی و مسلم نیست، بلکه اصول اخلاقی و اولیه‌ای است که تعامل کارکنان با یکدیگر (و با سازمان) بر پایه آنها صورت می‌گیرد. رفتار با کارکنان بر پایه اخلاقیات و (به صورت منصفانه) به معنای رفتار با آنها بر اساس عدل و انصاف و مساوات است. یک ساختار سازمانی مبتنی بر اصول اخلاقی ذکر شده، برای هرگونه همکاری و کمک که در جهت نیل به اهداف سازمان باشد ارزش‌قائل شده و با کارکنانش صادق و منصف است.

از سوی دیگر، افرادی که مسئولیت استخدام پرسنل بر عهده آنان است، جایگاه خاصی در ارائه راه‌حل‌ها در راستای این مهم دارند. طبق آمار معمولاً بسیاری از این افراد در رده‌های بالا، مرد بوده و مسن می‌باشند. این خصوصیات الزاماً صفات منفی به حساب نمی‌آید، اما اینگونه افراد به سختی می‌توانند نماینده کل جامعه محسوب شوند. نتایج حاصل از یک تحقیق و تجزیه نشان

و یا متقاضی کار تصور نماید در برخورد با آنان اصل مساوات رعایت نشده و نسبت به برخی از افراد بنا به دلایلی مانند نژاد، جنسیت، سن و یا سایر خصوصیات متمایزکننده دیدگاه مثبت‌تری وجود دارد. دکتر Singh Indarjit در سخنرانی خود در سال ۲۰۰۰ اظهار داشت: هنگامی که دو یا تعداد بیشتری از افراد، نقاط مشترک کافی با یکدیگر داشته باشند به طوری‌که بتوانند خود را "ما" بنامند، بلافاصله بدنبال "آنها" می‌گردند که بتوانند خود را از آنان متمایز کنند (در تقابل با آنان باشند و یا نسبت به آنان تبعیض قائل شوند). تا بتوانند هویت و شخصیت مشترک خود را تقویت نمایند و این چیزی است که در طبیعت افراد نهفته است. در این صورت این پتانسیل وجود دارد که فرهنگ حاکم بر محیط کار تجزیه و چندپاره شده و کارکنان دچار بی‌انگیزگی شوند.

پذیرش و بکارگیری اصل تنوع به شیوه‌ای صحیح به معنای رعایت، اعمال مساوات و برابری در استفاده از فرصت‌های پیش آمده برای تک تک افراد است، به طوری‌که هر فرد این امکان را می‌یابد که در فعالیت‌ها مشارکت کند و این مشارکت به نحو مقتضی مورد احترام قرار گیرد. برای مثال در کشور انگلستان ایجاد شرایط برابر برای افراد در استفاده از فرصت‌ها در محیط کار یک امر اختیاری و انتخابی نیست، بلکه یک اصل و قانون به شمار می‌رود. بر اساس قوانین و مقررات جاری در این کشور در ارتباط با برابری و مساوات در استفاده از فرصت‌ها، برخورد نامطلوب و یا ناشایست با افراد در محیط کار به دلیل سن، معلولیت (فیزیکی و یا ذهنی)، رنگ، نژاد، ملیت، قومیت، جنسیت و وضعیت تاهل غیرقانونی بوده و مجاز نیست، اما این قوانین و مقررات شامل باورها و اعتقادات سیاسی نمی‌شود.

اعمال اصل تنوع در سازمان‌ها نیازمند پاسخ‌ها و عکس‌العمل‌های سیستماتیک و چندجانبه است که به خوبی در پاسخ‌ها و عکس‌العمل‌های استراتژیک که از ماهیت فراگیر برخوردار است، در نظر گرفته و لحاظ شده باشد. در یک سازمان دارای نیروی کاری متنوع، انسجام بین کارمندان را می‌توان از طریق احترام به این تنوع، یعنی کسب اطلاعات در مورد روش زندگی همکاران و احترام گذاشتن به آن، به رسمیت شناختن هویت انسانی مشترک، کمک به دیگران در محیط کار (در صورت درخواست)، آموزش و غیره ایجاد نمود و حفظ کرد.

عدالت در سازمان

در نیمه دوم قرن بیستم فرایندهای روانشناختی اجتماعی در ساختار سازمان‌ها راه یافت و بینش و فراست مرتبط با درک مردم



پذیرش و بکارگیری اصل تنوع به شیوه‌ای صحیح به معنای رعایت، اعمال مساوات و برابری در استفاده از فرصت‌های پیش آمده برای تک تک افراد است



می‌دهد این گونه افراد به دنبال یافتن کارمندانی دارای خصوصیات مشابه خود هستند.

در نهایت به نظر می‌رسد اگرچه قوانین و مقرراتی در زمینه رعایت عدل و انصاف و حمایت از اصل تنوع در بکارگیری نیروی انسانی در سازمان‌ها وجود دارد، اما بحث‌های فراوانی مطرح شده است مبنی بر آنکه بسیاری از سیاست‌هایی که در مورد رعایت برابری و مساوات در حق برخورداری از فرصت‌های پیش آمده وجود دارد همانند "صدف‌های توخالی" است. این قوانین و مقررات فاقد هر گونه مطلب با ارزش برای قربانیان تبعیض است.

برای مثال حتی در کشور انگلستان آمار و ارقام حاکی است متوسط درآمد زنان پایین‌تر از مردان است. به عبارت دیگر، پس از گذشت ۳۰ سال از تصویب قانون "حقوق برابر" در سال ۱۹۷۰، هنوز کسب درآمد زنان در مشاغل مشابه به‌طور متوسط ۴۱ درصد کمتر از مردان است. این امر بی‌شباهت به کشور ما نیست. یکی از علل تفاوت درآمد، تصدی برخی از مشاغل مانند منشی‌گری است که تصور می‌شود طبیعتی زنانه داشته و از ابتدای امر عمدتاً توسط زنان اشغال می‌شد و در عین حال سطح حقوق آن نیز پایین‌تر از مشاغل مردانه مانند تکنسین برق است. اگرچه قانون مصوب سال ۱۹۷۰ در انگلستان در ارتباط با مساوات و برابری در پرداخت‌ها، پرداخت حق‌الزحمه کمتر به زنان در مقایسه با مردان برای مشاغل مشابه را منع نموده است، ولی هیچ قانونی وجود ندارد که مانع پرداخت کمتر به زنان با فرض مفهوم همسانی و قابل مقایسه بودن مشاغل با یکدیگر^{۱۲} در یک سازمان شود.

مفهوم همسانی و قابل مقایسه بودن مشاغل با یکدیگر به معنای آن است که مشاغل متفاوت اما قابل مقایسه با یکدیگر، باید از پرداخت یکسانی برخوردار باشد. بنابراین چنانچه مشاغلی که عمدتاً توسط زنان اشغال شده‌اند از اهمیت و تأثیری مشابه مشاغل مردانه در فعالیت‌های سازمان برخوردار باشد، حق‌الزحمه پرداختی آنان نیز باید یکسان و برابر باشد. این فرضیه و مفهوم حاصل تلاش‌های حامیان حقوق زنان در جهت ارتقای شرایط موجود بوده و به‌عنوان مهمترین ابزار در تلاش برای ارتقای موقعیت اقتصادی زنان تا سطح و موقعیت مردان مورد استفاده قرار می‌گیرد. فرضیه همسانی مشاغل با یکدیگر سیاستی است که در جهت اصلاح بی‌عدالتی‌های گذشته تلاش می‌کند. اما مشکلی که در اینجا با آن روبه‌رو هستیم این است که یک مقیاس مشترک جهت اندازه‌گیری و تعیین همسانی مشاغل با یکدیگر وجود ندارد.

سازمان‌ها در صورتی که در مقابل افزایش روزافزون تنوع در جمعیت کارکنان خود و تقاضاهای مطرح شده از سوی گروه‌های اقلیت، حاشیه‌ای و مورد تبعیض واقع شده از نظر برابری و عدالت، عکس‌العمل مناسبی از خود نشان ندهند، به‌صورت سازمان‌های ایستا و ساکن درآمده و پویایی لازم را نخواهند داشت. در عین حال، این امر نیز از قبل به خوبی شناخته شده است که در صورت اعمال تنوع در زمینه و بخش‌های خاص، نمی‌توان موانع سازمانی پیش رو را مرتفع ساخت.

قوانین مصوب در انگلستان به همراه رشد سیاست‌های رسمی و راهکارهای تشویقی به‌منظور رعایت هر چه بیشتر مساوات و برابری، حاکی از درک و فهم گسترده و منطقی سیاست‌های مکتوب و رسمی در زمینه فرصت‌های برابر در این جامعه است. این موضوع شاهدهی است بر آنکه رعایت مساوات و برابری در

فرصت‌های پیش رو، تنها دغدغه خاطر بخش دولتی نیست، بلکه جریانی مهم در مقوله تجارت بخش خصوصی طی سال‌های اخیر بوده است. به عبارت دیگر، مدیران ارشد سازمان‌ها نه تنها تمایل به منطبق نمودن روش اداره سازمان خود با سیاست‌های برابری و مساوات در فرصت‌ها را دارند، بلکه مشتاق آنند که با اعمال راهکارهای تشویقی و ایجاد انگیزه، تعهد سازمان خود را به اصل برابری و مساوات به اثبات رسانند. امری که در کشور ما علیرغم وجود تنوع، تا حد زیادی مورد کم توجهی قرار گرفته و مستلزم تلاش فراوان برای حصول نتیجه و تأمین حقوق اقلیت‌های در حاشیه قرار گرفته، می‌باشد.

مطالعه موردی: آکسفام انگلستان^{۱۳} تاریخچه

آکسفام انگلستان (OGB) به عنوان یک سازمان بزرگ خیریه مستقل در انگلستان و شاخه‌ای از Oxfam International است که با هدف کمک‌رسانی، توسعه و حمایت از منافع تولیدکنندگان^{۱۴} در سطح جهانی، در انگلستان نیز تعهدات مهمی در زمینه تحقیقات، آموزش و کمپین برای خود قائل است. آکسفام از حمایت هزاران کارمندی برخوردار است که به‌صورت داوطلبانه و بدون هیچ چشم‌داشتی برای این سازمان کار می‌کنند (بیش از ۲۱ هزار نفر تنها در ۷۵۰ شعبه فروشگاه‌های آکسفام در انگلستان). در عین حال این سازمان از پشتیبانی تعداد زیادی حمایت‌کننده مالی نیز برخوردار است. فعالیت‌های بین‌المللی این سازمان تحت نظارت شبکه‌ای از نمایندگی‌های آن قرار داشته و توسط هیات امانا و پرسنل مستقر در دفتر مرکزی آن در شهر آکسفورد انگلستان حمایت و پشتیبانی می‌شود. این سازمان در بیش از ۱۰۰ کشور فعال بوده و دارای بیش از ۸۰۰۰ کارمند است که خدمات‌رسانی به بیش از ۳۰۰ هزار نفر را به عهده دارند. به دلیل وجود این پیچیدگی‌ها، وجود یک ساختار مؤثر و کارآمد مدیریت و تصمیم‌گیری‌های شفاف در این سازمان الزامی به نظر می‌آید.

آکسفام هم برای افرادی که از آن سازمان حمایت می‌کنند و هم برای کسانی که از تلاش‌های آن بهره‌مند می‌شوند، اهمیت بسیار قائل است. Jacquot A، عضو گروه تنوع در OGB اظهار می‌کند تعهد آکسفام به رعایت اصل مساوات و برابری در فعالیت‌های انجام شده، به کلیه شئون داخلی این سازمان راه

طور منصفانه‌تری استفاده نماید. به‌عنوان بخشی از تعهد آکسفام به اصول عدالت و برابری و تنوع، این سازمان به دنبال یافتن راه‌حلهایی به‌منظور غلبه بر مشکل عدم تسلط بر زبان انگلیسی است. زیرا تسلط افراد بر زبان انگلیسی می‌تواند تأثیری مستقیم بر نتیجه آزمون‌های روان‌شناختی داشته باشد. حتی این نکته به وضوح مشخص شده و مورد تأکید قرار گرفته است که نتیجه آزمون روان‌شناختی نباید به‌عنوان تنها عامل تصمیم‌گیرنده در انتخاب افراد مورد استفاده قرار گیرد. دستورالعمل‌های آکسفام جهت استفاده در آزمون‌های روان‌شناختی به نحوی طراحی شده تا این اطمینان را ایجاد نماید که از این آزمون‌ها به درستی و با رعایت اصول اخلاقی استفاده شده و عدالت و مساوات جهت برخورداری کلیه داوطلبانی که در این آزمون‌ها شرکت می‌کنند، رعایت شده است.

از طرف دیگر، در ماه ژوئن ۲۰۰۳ کلیات روش انتخاب پرسنل مورد بازنگری قرار گرفت و مقرر شد از میان مسئولان دفتر آکسفورد حداقل یک نفر، دوره آموزشی انتخاب و استخدام نیروی کار را بگذرانند. Jane Cotton، رئیس بخش نیروی انسانی آکسفام اظهار کرده به‌عنوان بخشی از رویه طراحی شده، نسخه‌ای از دوره آموزشی استخدام نیروی کاری متنوع تدوین شده است تا بتواند پاسخگوی نیازهای استخدامی در سطح بین‌المللی بوده و به آسانی در دسترس کارمندان در تمامی مناطق قرار داشته باشد. در دستورالعمل مصاحبه OGB همچنین پیشنهاد شده است در صورت امکان در تیم مصاحبه‌کننده از افرادی با خصوصیات متنوع استفاده شود (به‌عنوان مثال آقایان و خانم‌ها، گروه‌های نژادی مختلف و غیره). همچنین این دستورالعمل، مصاحبه‌کنندگان را از طرح سؤالات بی‌ربط که ممکن است باعث ایجاد حس تبعیض در داوطلب شود، منع کرده است (مثلاً سؤال در مورد دین داوطلب). در تمامی رویه‌های استخدامی و انتخاب پرسنل در این سازمان، سعی شده تا اطمینان حاصل شود که کلیه افراد از فرصت‌های برابر و یکسانی از نظر امکان استخدام، آموزش و پیشرفت شغلی برخوردار بوده و رفتار با آنان بر اساس توانایی‌ها و شایستگی‌های مرتبط و نیازهای شغلی مربوطه باشد.

همچنین استفاده از افراد معلول در حد امکان و یا ادامه خدمت کسانی که در خلال کار برای آکسفام دچار معلولیت شده‌اند، مورد توجه قرار گرفته و دوره‌های آموزشی خاصی نیز برای این گروه از افراد تشکیل می‌شود. در صورتی که فرد معلولی برای یک فرصت شغلی در آکسفام داوطلب شده و واجد حداقل معیارهای لازم جهت تصدی آن شغل باشد و به مصاحبه دعوت شود، حداکثر تلاش به عمل می‌آید تا مصاحبه به سهولت انجام شده و چنانچه نتیجه مصاحبه مثبت باشد، حمایت و پشتیبانی از فرد معلول تداوم می‌یابد و کلیه تجهیزات و تسهیلات لازم جهت کار فرد مورد نظر در سازمان تأمین می‌شود. نمونه این تسهیلات عبارتند از انعطاف‌پذیری درخصوص زمان حضور در سازمان، دسترسی به صندلی چرخدار، مترجم زبان ایما و اشاره، صفحه نمایشگرها و تجهیزات دفتری ویژه مثل میزهای کوتاه و غیره.

با این همه Spartaca Chevannes-Reeves، مدیرسابق گروه تنوع بر این باور است که در عمل هنوز کارهای زیادی باید انجام شود؛ می‌دانیم سه درصد کارکنان OGB دچار ناتوانی یادگیری در درک مفاهیم نوشتاری (Dyslexia)^{۱۶} و یا سایر انواع ناتوانی‌ها هستند. این



یافته است و ارزش کیفیت کار ما در قلب باورهای این سازمان شامل پذیرش، احترام و ارزش قائل شدن برای افراد با سوابق و خصوصیات متفاوت، جای گرفته است.

در آکسفام اعتقاد بر این است که با تمامی افراد باید برخوردی مطابق با شئون و توأم با عدالت و احترام داشت. همچنانکه در بخش اول ذکر شد، مسئولیت‌پذیری افراد در ایجاد محیطی که در آن برای کلیه تفاوت‌ها ارزش قائل شده و به آنها احترام گذاشته شود، یکی از عوامل مهم در جهت بکارگیری موفقیت‌آمیز تنوع است.

آزار و اذیت و زورگویی با ارزش‌های این سازمان سازگار نبوده و در تضاد با آنهاست. لذا با توجه به موارد فوق، هیچگونه آزار و اذیت و یا زورگویی نسبت به کارمندان، داوطلبان و یا کارکنانی که در سازمان‌های دیگر برای این سازمان فعالیت می‌کنند قابل قبول و یا تحمل نیست. زیرا بروز این گونه رفتارها می‌تواند اعتماد به نفس و قدرت ابتکار و نوآوری را در افراد تحلیل برده و منجر به عملکرد ضعیف و انتقاد از این نوع عملکرد و تکرار این چرخه شود. همچنین می‌تواند موجب افسردگی، ایجاد تنش و بیماری روحی و یا جسمی در افراد شده، که نتیجه آن غیبت از محل کار و یا عدم کارایی و در نهایت، تأثیر نامطلوب روی عملکرد سازمان خواهد بود. در برخی موارد اینگونه مسائل ممکن است روی زندگی خانوادگی تأثیر گذاشته و منجر به ترک این سازمان از سوی افراد شود.

مدیران و کارمندان این سازمان باید اطمینان حاصل کنند که با کلیه کارکنان، کارمندان، داوطلبان و متقاضیان کار به طور یکسان رفتار شده و به دلیل نژاد، رنگ، ملیت، باورهای مذهبی، جنسیت، طبقه اجتماعی، سن، معلولیت و کم توانی، وضعیت تأهل و یا شرایط خانوادگی مورد تبعیض و یا رفتارهای غیر عادلانه قرار نمی‌گیرند. در داخل سازمان تکنیک‌های لازم برای ایجاد محیط کار دوستانه به کار گرفته می‌شود تا زنان و مردان بتوانند به طور کامل در فعالیت‌های سازمان و زندگی خانوادگی خود مشارکت داشته باشند.

در مصاحبه‌ها و روند انتخاب پرسنل، برخی از مدیران از آزمون‌های روان‌شناختی^{۱۵} به‌عنوان ابزار ارزیابی داوطلبان کار در سازمان استفاده می‌کنند. آکسفام در تلاش است تا ارزشیابی روان‌شناختی را به‌منظور گزینش پرسنل از میان متقاضیان کار به

گزارش‌ها حاصل آمارگیری مستقیم و یا پرسشنامه‌های مربوط نیست، بلکه از طریق تقاضاهایی که جهت استفاده از تسهیلات ویژه برای این افراد مطرح می‌شود، به دست آمده است. تلاش برای استخدام افراد معلول در کلیه دفاتر این سازمان در سطح بین‌المللی در فاصله سال‌های ۲۰۰۳ تا ۲۰۰۷ پیشرفت کمی داشته است. در عین حال Spartaca C اخطار می‌دهد که سطوح مختلف معلولیت به صورت گسترده‌ای در این سازمان پنهان باقی مانده و اعلام نمی‌شود. بسیاری از کارکنان تمایلی به اعلام معلولیت و یا ناتوانی خود ندارند و احساس می‌کنند در صورت افشای این مطلب از سوی سایر مدیران و یا پرسنل، مورد تبعیض قرار می‌گیرند. وی اظهار می‌کند من نمی‌دانم چه تعداد موارد تبعیض در دفتر سازمان رخ داده است، اما اگر بخواهیم صداقت داشته باشیم باید اذعان کرد در فروشگاه‌های آکسفام تبعیض به میزان زیادی وجود دارد.

پانوشت:

- 1- Diversity
- 2- Justice
- ۳- کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی آکسفورد انگلستان
moradmalek@gmail.com
- 4- Demographic
- 5- Discrimination
- 6-Justice
- 7-Fairness
- 8- Procedural
- 9- Interaction
- ۱۰- دانش Knowledge، مهارت‌ها Skills، توانایی Ability، سایر ویژگی‌های فردی Other personal characteristics.
- 11-- Empty Shell
- 12-Comparable worth concept
- 13- Oxfam Great Britain (OGB)
- 14- Fare Trade
- 15- Psychometric
- ۱۶- Dyslexia نوعی ناتوانی یادگیری در درک مفاهیم نوشتاری است که منجر به بروز مشکلات تلفظی و نگارشی برای فرد مبتلا می‌شود.
- ۱۷- آکسفام ویتنام با پرداخت حق الزحمه به کارآموزان خود بر این مشکل فایده‌آمده و توانسته است نیروی کاری متنوع‌تری استخدام کند.

منابع:

1. Bamberger, Peter Alan and Meshoulam, Ilan, 2000 "Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact: Formulation, Implementation and Impact (Advanced Topics in Organizational Behaviour)
2. Cornelius, Nelarine 2002 "Building Workplace Equity: Ethics, Diversity an Inclusion" – Thomson Learning Publication
3. GreenBerg, Jerrad and Colquitt, Jason 2005 "Handbook of Organizational Justice" – Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers – New Jersey, USA
4. Kelly, Lila 2003 "Challenges in Recruiting and Hiring Diverse Employees" – Online – Available at: <http://www.multiculturaladvantage.com/employees.asp>

از نظر تنوع اقلیت‌های قومی، OGB قادر به استخدام نیروی کاری بسیار متنوعی نیست. این امر تا حد زیادی به دلیل قوانین و مقررات کشور انگلستان است که اجازه کار کردن آزادانه به اتباع غیراروپایی (اتحادیه اروپا) را در این کشور نمی‌دهد. به همین دلیل است که اکثر کارمندان سازمان مذکور انگلیسی و درصد کمی هم از تبعه‌های کشورهای اروپایی هستند. درصد کارمندی که جزء اقلیت‌های قومی بوده و در قسمت‌های مختلف مشغول کارند، در حد فاصل سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۷ نه تنها افزایش نیافته بلکه در حدود یک درصد نیز کاهش داشته است. در سال ۲۰۰۷ در حدود ۸/۴۳ درصد (۱۵۳ نفر از ۱۸۱۴ نفر) از کارکنان OGB در کل انگلستان جزء گروه‌های اقلیت قومی بوده‌اند و قومیت (اصلیت) ۹۱ نفر نیز ناشناخته بوده است. رقم ۸/۴۳ نشان‌دهنده افزایش کمی نسبت به رقم ۸/۱۳ در سال ۲۰۰۶ است، اما همین رقم در سال ۲۰۰۷ پایین‌تر از ارقام مربوط به سال‌های ۲۰۰۲ و ۲۰۰۳ یعنی ۹/۵ و ۱۰ درصد می‌باشد. میزان حضور اقلیت‌های قومی در بین پرسنل دفتر مرکزی آکسفام در شهر آکسفورد در سال ۲۰۰۶ معادل ۱۱/۵ درصد (۷۹ نفر از ۶۸۴ نفر) و در سال ۲۰۰۷ در حدود ۱۲/۶ درصد (۹۲ نفر از ۷۴۷ نفر) بوده است.

از سوی دیگر، باید به خاطر داشت با توجه به طبیعت و نوع کار و ماهیت این سازمان که از نوع خیریه بشمار می‌رود، میزان حقوق پرداختی به کارمندان در مقایسه با افرادی که کار مشابهی در سازمان‌های انتفاعی انجام می‌دهند، کمتر است. این امر تأثیر مستقیمی روی جنسیت افرادی که در این سازمان مشغول به کارند، داشته است، به طوریکه متوسط تعداد زنان شاغل به کار در آکسفام به دو سوم کل پرسنل رسیده و طی سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۷ در همین سطح باقی مانده است.

OGB از کلیه پرسنل خود می‌خواهد قبل از استخدام و شروع به کار به یک پرسشنامه پزشکی پاسخ دهند و قبل از رفتن به مأموریت‌های بین‌المللی پزشک معتمد سازمان آنان را معاینه می‌کند. اما به عدم تمایل کارمندان به انجام برخی از آزمایش‌ها مثل آزمایش ایدز احترام گذاشته و در این مورد سؤالی به میان نمی‌آورد تا جایی برای احساس تبعیض، وجود نداشته باشد.

سیاستی که آکسفام در ارتباط با بحث تنوع در پیش گرفته است در تضاد با سیاست‌های استخدام کارآموز جدید است. برای مثال کسانی که به تازگی در این سازمان مشغول به کار شده‌اند، نیازمند کسب تجربه از طریق کارآموزی و یا فعالیت داوطلبانه، بدون چشم‌داشت به دریافت حقوق هستند (معمولاً به مدت

5. Kirton, Gill and Greene, Anne-Marie 2005 "The Dynamics of Managing Diversity- A critical Approach" – Elsevier Publications, Oxford
6. Thornhill, Adrian- Morrow Trevor, Lewis Philip, Millmore Mike and Saunders Mark 2007 "Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues" – Financial Times Publications-
7. Age Positive 28 July 2006 "Demographics and the workforce – New – Age Positive" <http://www.agepositive.gov.uk/>
8. Andre, Clair, Velasquez Manuel (n.d.) "Comparable Worth" –Online- Retrieved from Santa Clara University Website: <http://www.scu.edu/ethics/publications/ie/v3n2/comparable.html>
9. Beyond Intractability June 2003 "Distributive Justice: <http://www.beyondintractability.org/>
10. Doyle, Robyn and George, Usha, (2007) "Achieving and measuring Diversity: An organisational Change approach", Social Work Education, <http://ejournals.ebsco.com/>
11. Emerald, 2004 "Recruiting for Success: Challenges and Solutions <http://www.emeraldinsight.com/>
12. Feminist Research Centre n.d. "Feminist Research Center – Empowering Women in business" <http://feminist.org/>
13. Foster, Carley; Harris, Lynette, (2005), "Easy to say, difficult to do: diversity management in retail", Human Resource Management Journal, Vol. 15 Issue 3, p4-17.
14. GreenBerg, Jerrad and Colquitt, Jason 2005 "Handbook of Organizational Justice" – Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers – New Jersey, USA
15. Griffin Ricky, O'Leary-Kelly, Ann 2004 "Book Review – The dark side of the organizational behaviour" <http://web.ebscohost.com/>
16. Jackson Paul, Shams Maufusa 2006 "Developments in the work and organizational Psychology: Implications for International Business"; Elsevier Publications – Oxford
17. Kirton, Gill and Greene, Anne-Marie 2005 "The Dynamics of Managing Diversity- A critical Approach" – Elsevier Publications, Oxford
18. NCVO – The National Council for Voluntary Organisation 2002 "NCVO – Community Cohesion: The role of Diversity (Hinton Lecture 2002) <http://www.ncvo-vol.org.uk>
19. National Statistics Online, 2003 "Population Size" <http://www.statistics.gov.uk/>
20. Noe Raymons, Holleneck John, Gerhart Barry ad Wright Patrick , 2003 "Human Resource Management – Gaining a competitive advantage" 4th edition - McGraw-Hill Higher Education Publications; New York
21. Oxfam GB intranet 2003 "Oxfam's Diversity Strategy - Mandatory Recruitment Training for Oxford Interview Panels" <http://intranet.oxfam.org.uk/hr/>
22. Oxfam GB intranet 2004 (a) "Oxfam GB Intranet – Quiz 12c" <http://intranet.oxfam.org.uk/>
23. Oxfam GB intranet 2004 (b) "Oxfam GB Intranet – Quiz 3c" <http://intranet.oxfam.org.uk/>
24. Oxfam GB intranet 2006 (a) "Oxfam GB Intranet – Diversity" <http://intranet.oxfam.org.uk/>
25. Oxfam GB intranet 2006 (b) "Oxfam's Gender Policy" <http://intranet.oxfam.org.uk/>
26. Oxfam GB intranet 2006 (c) " Staff Handbook UK" <http://intranet.oxfam.org.uk/>
27. Oxfam GB intranet 2006 (d) " Staff Handbook UK" <http://intranet.oxfam.org.uk>
28. Oxfam GB intranet 2007 (a) "Oxfam GB Intranet – Oxfam GB's Workforce Diversity Profile 2007" <http://intranet.oxfam.org.uk/>
29. Oxfam GB intranet 2008 (a) " Positive Action Guidelines: International (Except UK) –<http://intranet.oxfam.org.uk/>
30. Oxfam GB intranet 2008 (b) "Interviews" <http://intranet.oxfam.org.uk/>
31. OGB internal document 2000, "Oxfam Charters" – Internal Document:\HR\employee relations\staff charters\ staffcharterA.doc
32. OGB internal Document 2008 (a), "Oxfam GB Anti Bullying and Harassment Policy – January 2008" – Internal Document :\HR\employee relations\policy development team\anti bullying and harassment policy 012008.doc
33. Rawls, John 2000 "A Theory of Justice" Oxford University Press
34. Realising Potential, 2005 "Your Employee" <http://www.realising->
35. Rijamampianina, Rasoava; Carmichael, Teresa, (2005), A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity, Problems & Perspectives in Management, Issue 1, p109-117: <http://iajbs.org/>
36. SAGE 2004 "Equal Opportunities Policy and Practice in Britain: Evaluating the 'Empty Shell Hypothesis" Noon, Mike and Hoque, Kim: <http://intl-wes.sagepub.com/>
37. ScienceDirect 2002 "Critical Perspective on Accounting: Class reproduction in Professional Recruitment" <http://www.sciencedirect.com/>
38. Spector Paul 2000 "Industrial and Organizational Psychology" – John Wiley & Sons publication, Berkeley , USA
39. Tandem, 2006 Communications and Research " 4Case studies" <http://www.tandem-uk.com/>
40. The Open University 18 January 2008 "The business sense of an ethical approach" - <http://openlearn.open.ac.uk/blocks>
41. Times Online 24 June 2007 "Oxfam Stores get touch of Topshop" <http://women.timesonline.co.uk>
42. Worcestershire Hub Online, 2006 "Disability Quiz" <http://worcestershire.whub.org.uk/>
43. University of Missouri, 2004 "Distributive Justice" <http://web.missouri.edu/~umcasklinechair/on>



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 پیردین^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