

مصاحبه استخدامی مؤثر

چکیده

در میان ابزارهای انتخاب که سازمانها برای متقاضیان به کار می‌گیرند، مصاحبه به طور مکرر مورد استفاده قرار می‌گیرد. شواهد نشان می‌دهد که مصاحبه برای ارزیابی مهارت‌های ذهنی، میزان انگیزش و مهارت‌های انسانی ارزشمند است. با توجه به اینکه این موارد به عملکرد شغلی مربوط می‌شود، اهمیت مصاحبه به عنوان ابزاری برای انتخاب افزایش می‌یابد. در این مقاله عوامل اصلی در مصاحبه استخدامی مورد بحث قرار می‌گیرد و پیشنهاداتی برای بهبود اثربخشی مصاحبه‌ها عرضه خواهد شد.

مقدمه

صاحب‌نظران مدیریت را استفاده صحیح و شایسته از منابع تعریف نموده‌اند. در حالی که بعضی از منابع یک سازمان مهم و قابل توجهند، اما تأکید عمده بر منابع انسانی است و عامل انسانی را مهم‌ترین این منابع به شمار می‌آورند (ماتسوشیتا، ۱۳۷۰). این تأکید از این جهت موجه است که توجه روزافزونی به منابع انسانی معطوف است، نه فقط از جهت نقشهای متداول آنها که همچنین از جهت نفوذی که بر سایر عوامل کلیدی در سازمان دارند (هرسی و بلنچارد^۲، ۱۹۸۸). بنابراین مدیران پرسنل در سازمانها بایستی جهت انتخاب دقیق و شایسته افراد دقت لازم را داشته باشند.

۱. عضو هیأت علمی دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان.

انتخاب

انتخاب را فرآیند شناسایی و تطبیق صلاحیتهای متقاضیان شغل با ویژگیهای پست سازمانی به منظور انتخاب شایسته‌ترین متقاضی تعریف نموده‌اند (سینگر^۱، ۱۹۹۰). در تعریف دیگری از انتخاب به عنوان فرآیند غربال کردن متقاضیان شغل به منظور اطمینان از انتخاب مناسبترین فرد یاد کرده‌اند. هر تصمیم به انتخاب می‌تواند منجر به چهار پیامد گردد (رابینز^۲، ۱۹۹۱). دو تا از این پی آمدها تصمیمات صحیح و دو تای دیگر تصمیمات غلط را نشان می‌دهد. یک تصمیم صحیح است هرگاه پیش‌بینی شود که متقاضی موفق خواهد شد و بعداً ثابت شود که متقاضی در شغل مورد نظر موفق شده است یا هنگامی که پیش‌بینی شود متقاضی موفق نخواهد شد و اگر استخدام شود، موفق نباشد. در مورد اولی، ما به طور موفق متقاضی را قبول نموده‌ایم و در مورد اخیر به طور موفق وی را رد کرده‌ایم. بنابراین مقصود از فعالیتهای انتخاب، ایجاد پی آمدهایی است که به عنوان تصمیمات صحیح شناخته می‌شوند.

تصمیم انتخاب

	قبول	رد
موفق خواهد شد	تصمیم صحیح	رد کردن غلط
موفق نخواهد شد	قبول کردن غلط	تصمیم صحیح

عملکرد شغلی

شکل (۱): پی آمدهای تصمیم انتخاب

مشکل زمانی ایجاد می‌شود که ما در رد کردن متقاضی که بعداً به طور موفق در شغلش انجام وظیفه می‌کند (رد کردن غلط) یا در قبول کردن فردی که بعداً کارش را به طور ضعیف انجام می‌دهد (قبول کردن غلط)، اشتباه کنیم. این مشکلات اغلب ناچیز شمرده می‌شوند. رد کردن اشتباهی از لحاظ تاریخی یعنی فقط افزایش هزینه‌های انتخاب، زیرا متقاضیان بیشتری باید غربال شوند. امروزه رد کردن غلط می‌تواند سازمان را به تبعیض قائل شدن میان متقاضیان متهم کند. از طرف دیگر اشتباه در قبول کردن، هزینه‌های زیادی برای سازمان در بردارد، شامل هزینه‌های آموزش، هزینه‌های تولید، سودهای از دست رفته به دلیل ناشایستگی فرد و... تأکید اصلی هر فعالیت انتخاب، کاهش احتمال رد کردن غلط یا قبول کردن غلط است در حالی که احتمال اخذ تصمیمات صحیح افزایش یابد.

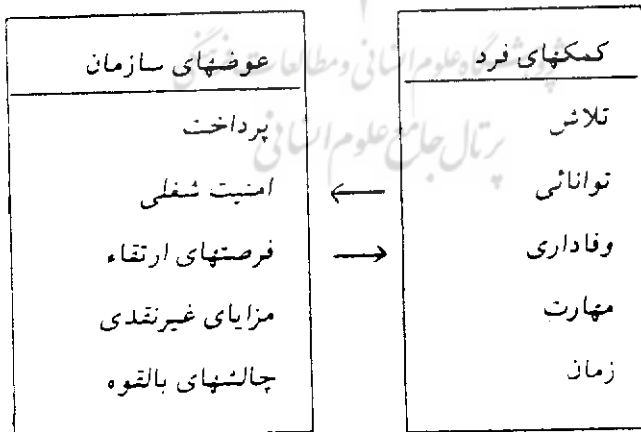
ابزارهای گزینش مانند فرمهای تقاضای کار و آزمونها مفیدند، اما وسیله غربال کننده‌ای که اغلب مورد استفاده قرار می‌گیرد مصاحبه است. برخی از سازمانها مصاحبه را به عنوان یکی از مراحل فرآیند انتخاب مورد استفاده قرار می‌دهند، در حالی که بعضی دیگر به آن به عنوان معیار انحصاری استخدام نگاه می‌کنند (سینگر، ۱۹۹۱).

فرق مصاحبه با مکالمه

تمام صحبتها و مکالمه‌هایی را که بین دو نفر صورت می‌گیرد نمی‌توان مصاحبه خواند. معنای مصاحبه با مکالمه تفاوت دارد و مصاحبه تنها یکی مکالمه بین دو نفر نیست. مصاحبه دارای هدف است. مصاحبه مکالمه هدایت شده‌ای است که به منظور حصول به قصد و هدف خاصی صورت می‌گیرد (گرت، ۱۳۶۰). هدف، تمرکز، زمان و مکان در مکالمه معنای خاصی ندارد. برخلاف مصاحبه که باید به منظوری خاص، روی موضوعهای خاص، در زمان مشخص و در محل خاصی صورت گیرد. گاهی اوقات ممکن است مکالمه‌ای به مصاحبه تبدیل شود، یعنی این که مکالمه دارای هدف شده و برای رسیدن به منظور خاص صورت گیرد، و در مورد موضوعی معین و از لحاظ زمان و مکان هم دارای شرایط مناسبی باشد. برای آن که این مکالمه، به هدف مورد نظر برسد، یکی از طرفین باید مسؤولیت کشاندن مکالمه را به سوی هدف و قصدی که در فکر خویش پرورانده است به عهده گیرد. این شخص را مصاحبه کننده و طرف مقابل وی را مصاحبه شونده می‌نامند.

تعریف مصاحبه استخدامی

برخی مصاحبه را گفت و شنودی می‌دانند که جدی است و متوجه هدفی غیر از لذت حاصله از گفت و شنود عادی (ناهوم، ۱۳۶۶). در تعریف دیگری گفته شده که مصاحبه استخدامی یک مبادله شفاهی است بین کارفرما و متقاضی به منظور به دست آوردن اطلاعات در مورد قابلیت‌های شغلی متقاضی، و آگاهی دادن به متقاضی در مورد سازمان (سینگر، ۱۹۹۱). از تعریف اخیر چنین بر می‌آید که مصاحبه یک نوع مبادله اطلاعات بین فرد متقاضی استخدام و سازمان است. مصاحبه کننده با دادن توضیحاتی در مورد سازمان، اطلاعاتی برای فرد متقاضی فراهم می‌آورد و فرد متقاضی شغل نیز در مقابل، اطلاعاتی در خصوص شایستگیها و تواناییهای خود به سازمان عرضه می‌نماید. به عبارت دیگر افراد در مورد یک قرارداد روانی با سازمان مذاکره می‌کنند. یک قرارداد روانی^۱ مجموعه انتظاراتی است که یک شخص راجع به کمکهایش به سازمان و پاسخ سازمان به این کمکها دارد. یک قرارداد روانی کتبی نیست و در مورد تمامی مواردش به طور صریح و دقیق مذاکره نمی‌شود (شکل شماره ۲).



شکل (۲)

آنچه که فرد به سازمان ارائه می‌دهد کمکها^۱ و آنچه که سازمان به فرد می‌دهد عوضها^۲ نامیده می‌شود (بارنی و گرین^۳، ۱۹۹۲). در عین حال فرصتها، باید به گونه‌ای حقیقی و واقعی نشان داده شوند که موجب پدید آمدن انتظارات غیرواقعی در متقاضیان نگردد (کتز و دیگران، ۱۳۷۰). بنابراین یک مزیت اصلی مصاحبه این است که می‌تواند جهت مبادله اطلاعات با متقاضی به کار گرفته شود (دبرین^۴، ۱۹۸۹). به عبارت دیگر حداکثر اثر بخشی یک مصاحبه به این است که هم متقاضی و هم کارفرما اطلاعاتی را که خواستار آن هستند به دست آورند. ینگهام^۵ بعضی از وظایف مصاحبه گر استخدامی را به شرح زیر عنوان می‌کند (ناهوم، ۱۳۶۶):

- ۱) مصاحبه گر اطلاعات صحیح را درباره داوطلب جمع آوری می‌کند.
 - ۲) مصاحبه گر باید درباره شغل موجود اطلاعاتی در اختیار داوطلب قرار دهد.
 - ۳) او باید شغل مناسب داوطلب را با ارائه مزایا و منافع آن به داوطلب بفهماند.
 - ۴) مصاحبه کننده داوطلب را به طرف شغلی که برای او مناسبتر است راهنمایی کند.
- به طور کلی مصاحبه فرصتی به دست می‌دهد تا قابلیت‌های متقاضی سنجیده شود، در مورد ابراز احساسات و هشیاری متقاضی قضاوت شود، جنبه‌های ذهنی، طرز بیان، ظاهر، حالت عصبی و... فرد متقاضی مورد بررسی قرار گیرد.

مراحل انجام مصاحبه

برای بیشتر پستهای سازمانی، مصاحبه در تصمیم سازمان به عرضه یک شغل و در تصمیم فرد متقاضی برای رد یا قبول شغل عرضه شده عاملی مهم است (Stoner, 1992). اگرچه افراد زیادی در سازمانها مصاحبه انجام می‌دهند اما افرادی که مصاحبه صحیح انجام دهند، بسیار نیستند. صرف نظر از این که مصاحبه هدایت شده باشد یا نباشد باید پنج مرحله را طی کند که عبارتند از: برنامه ریزی، برقرار کردن رابطه تفاهم و همدلی، پرسیدن سؤاها، خاتمه دادن و مرور کردن مصاحبه.

1. Contributions

2. Inducement

3. Barney and Griffin

4. Dubrin

5. Bingham

(۱) برنامه ریزی مصاحبه

مصاحبه گر قبل از انجام مصاحبه باید :

- تمامی اطلاعات قابل دسترسی در مورد متقاضی را مرور کند.
- زمان کافی برای انجام مصاحبه منظور کند.
- چیزهایی را که باعث انقطاع مصاحبه می شود کنترل کند. هیچ نشانه‌ای برای غیرحرفه‌ای بودن بالاتر از این نیست که کار مدیری در حین مصاحبه قطع شود (لاکت، ۱۳۷۳).
- در مورد شغل آگاهی داشته باشد.
- محیط آرام و دلپذیری فراهم آورد.

(۲) برقراری رابطه تفاهم و همدلی

قرار دادن متقاضی در یک حالت آرام و راحت را برقرار کردن رابطه تفاهم و همدلی گویند (سینگر، ۱۹۹۰). برخی معتقدند که قلب فرآیند مصاحبه برقرار کردن رابطه تفاهم و همدلی است (دیویس^۱، ۱۹۸۵). در موقعیتی که رابطه تفاهم و همدلی برقرار نباشد، اطلاعات خیلی کمی به دست خواهد آمد. برای این کار با متقاضی احوال پرسی و خوش و بش نمایید. مصاحبه را با پرسیدن سؤالهایی که بحث‌انگیز نیست شروع کنید.

(۳) پرسیدن سؤالها

در اینجا برای پرسیدن سؤال چندین رویکرد متفاوت وجود دارد که می توان به کار گرفت، برای مثال رویکرد هدایت شده یا هدایت نشده. به همین نحو سؤالات می تواند بر مبنای یک به یک یا به وسیله یک سری از مصاحبه کنندگان پرسیده شود. به هر صورت، در هنگام پرسیدن سؤال چندین مطلب وجود دارد که لازم است رعایت شود. از سؤالهایی که می توانند جواب «آری» یا «خیر» داشته باشند، اجتناب شود، لغت در دهان متقاضی گذاشته نشود، متقاضی مانند فردی که زندانی است بازجویی نگردد، متقاضی مورد لطف و مرحمت زیاد یا مورد بی توجهی قرار نگیرد، متقاضی ابتکار عمل مصاحبه را به وسیله رفتن از

موضوعی به موضوع دیگر در دست نگیرد.

۴) خاتمه دادن به مصاحبه

کمی قبل از ختم مصاحبه، باید زمانی برای جواب دادن به سؤالاتی که ممکن است متقاضی داشته باشد در نظر گرفته شود. مصاحبه را به آهستگی و آرامی پایان دهید.

۵) بازنگری و مرور مصاحبه

بعد از آن که متقاضی محل مصاحبه را ترک کرد، باید یادداشتهایی را که در طول مصاحبه برداشته‌اید بررسی و در مورد متقاضی قضاوت نمایید.

آیا مصاحبه‌ها مؤثرند؟

- بررسی مصاحبه‌ها این نتیجه را در بر داشته است که معمولاً روانی و اعتبار مصاحبه‌ها پایین است. یک بررسی در مورد مصاحبه نتایج زیر را در برداشته است (بیکنزوا، ۱۹۸۸).
- ۱) آگاهی‌مقدماتی در مورد متقاضی، مصاحبه‌کننده را منحرف خواهد کرد.
 - ۲) مصاحبه‌گر از آنچه که معرّف یک متقاضی خوب است، یک تصور قالبی دارد.
 - ۳) مصاحبه‌گر تمایل دارد که از متقاضیانی که در نگرش با هم مشترکند طرفداری کند.
 - ۴) ترتیبی که در آن متقاضیان مصاحبه شده‌اند، بر ارزیابیها تأثیر خواهد گذاشت.
 - ۵) ترتیبی که در آن اطلاعات استخراج می‌شود ارزیابیها را تحت تأثیر قرار خواهد داد.
 - ۶) اطلاعات منفی بی‌جهت وزن زیادی به دست می‌آورند.
 - ۷) مصاحبه‌گر در اوایل مصاحبه یک تصمیمی در مورد متقاضی اخذ می‌کند.
 - ۸) مصاحبه‌کننده به مقدار زیادی از محتویات مصاحبه در خلال دقایق بعد از نتیجه‌گیری اهمیت نمی‌دهد.
 - ۹) مصاحبه‌های ساختمان‌د و خوب سازمان داده شده بیشتر قابل اعتمادند.
 - ۱۰) مصاحبه برای تعیین سطح آگاهی، انگیزش و مهارت‌های بین فردی متقاضی بسیار معتبر است.

هنگامی که مصاحبه کنندگان بیش از یک متقاضی شغل را مورد ارزیابی قرار می‌دهند، آنها دیگر متقاضیان را به عنوان معیار به کار می‌برند. بنابراین یک متقاضی ممکن است به طور غیر منصفانه‌ای بالا ارزیابی شود، اگر او به طور مستقیم بعد از دو یا سه متقاضی خیلی ضعیف قرار گیرد، یا پایین ارزیابی شود اگر بعد از چند متقاضی خیلی قوی قرار گیرد. مطالعات نشان می‌دهد که اکثر تصمیمات مصاحبه کنندگان بعد از چهار یا پنج دقیقه اول مصاحبه به ندرت تغییر می‌کند، در نتیجه اطلاعاتی که در اوایل مصاحبه به دست می‌آید نسبت به اطلاعاتی که بعداً به دست می‌آید اهمیت بیشتری دارد و یک متقاضی خوب به وسیله فقدان خصوصیات نامطلوب شناخته می‌شود تا داشتن خصوصیات مطلوب (رایینز، ۱۹۹۱). اولین تغییرات که از هر متقاضی به وسیله مصاحبه گر ایجاد می‌شود، نقش مهمی در تصمیمات و ارزیابیهای مصاحبه کنندگان بازی می‌کند (بارون، ۱۹۹۰).

به سوی مصاحبه‌های مؤثرتر

مطالبی که در بالا بیان شد، ممکن است این تصوّر را ایجاد کند که مصاحبه کاری بی‌ارزش است. اما به نظر می‌رسد که بیشتر مشکلات به مصاحبه گران مربوط می‌شود تا خود مصاحبه. در این قسمت پیشنهادهایی برای بهبود اثربخشی مصاحبه‌ها عرضه می‌شود (بیکنز و، ۱۹۸۸).

ساختار مصاحبه‌ها

مصاحبه‌ها را ساختار دهید به نحوی که مصاحبه کننده از تعدادی رویه مشخص پیروی کند. در سبک و سنگین کردن بین ساختار و پایداری در مقابل فقدان ساختار و انعطاف، ثابت شده است که مصاحبه‌ای که دارای ساختار و پایداری است برای فرآیند انتخاب ارزش بیشتری دارد.

آموزش مصاحبه گران

برای اطمینان از انجام صحیح مصاحبه قبل از هر چیز باید مصاحبه گران را آموزش داد (میرسپاسی، ۱۳۶۸). این آموزش باید شامل آگاهی از محدودیتها و مشکلات بالقوه که قبلاً ذکر شد نیز باشد.

درک شغل

مصاحبه گر باید درباره شغلی که باید فرد برای آن مصاحبه شود و نوع داوطلب مورد نیاز، کاملاً آگاهی داشته باشد. هنگامی که مصاحبه گران از شغل مورد نظر آگاهی کافی داشته باشند؛ در تصمیم‌گیری نهایی تکیه اولیه آنها بر عوامل مربوط به شغل خواهد بود.

یادداشت‌برداری

فراوانی کردن آنچه که واقعاً در خلال مصاحبه گفته می‌شود، تمایل طبیعی مصاحبه گران است. بنابراین یادداشت‌برداری به افزایش صحت در ارزیابی خواهد انجامید.

منابع

- کنتز، هرولد و دیگران، اصول مدیریت، (ترجمه: محمدعلی طوسی و دیگران)، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ص ۶۶ و ۱۳۷۰.
- گرت، انت، مصاحبه در خدمات اجتماعی و مشاوره و راهنمایی، (ترجمه: محسن قندی)، انتشارات عطائی، چاپ اول ص ۱۵۴، ۱۳۶۰.
- لاکت، جان، مدیریت اثربخش (ترجمه: سیدامین ... علوی)، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول ص ۱۱۴، ۱۳۷۳.
- ماتسوشیتا، کونوسوکی، نه برای لقمه‌ای نان، (ترجمه: دکتر محمدعلی طوسی)، انتشارات شباویز، چاپ پنجم، ص ۲۸، ۱۳۷۰.
- میرسیاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، انتشارات نقش جهان، چاپ ششم، ص ۲۴۴، ۱۳۶۸.
- ناهوم، شارل، مصاحبه روانی، (ترجمه: محمدحسین سروری)، انتشارات سخن، چاپ اول، ص ۱۲، ۱۳۶۶.
- Blanchard, K. and P. Hersey (1988), *Management of Organizational Behavior (Utilizing Human Resources)*. Fifth Edition, by: Prentice-Hall, Inc, p. 366.
- Barney and Griffin (1992), *The Management of Organizations*, First Edition, by: Houghton mifflin company, p. 520.
- Baron, R. and J. Greenberg (1990), *Behavior in Organizations*, Third Edition, by : Allyn and Bacon, p. 136.
- Davis, K and W. Werther (1985), *Personnel Management and Human Resources*. Second Edition, by : McGraw-Hill, p. 190.

- Decenzo, D and S. Robbins (1988) *Personnel / Human Resources Management*, Third Edition, by: Prentice - Hall, pp 193-194.
- Durbin, A and D. Ireland (1989). *Management and Organization*, First Edition, by : South-Western Publishing Company, p. 308.
- Robbins, S (1991), *Management*, Third Edition, by: Prentice-hall, pp 361-362.
- Robbins, S (1991), *Organizational Behavior*, Fifth Edition. by : Prentice-Hall, p. 135.
- Singer, M (1990), *Human Resource Management*, First Edition, by : PWS-Kent Publishing Company, p .114.
- Stoner, J and Ed. Freeman (1992), *Management*, Fifth Edition, by : Prentice-Hall, p. 383.

