

مصاحبه استخدامی مؤثر

علی نصر اصفهانی

مقدمه

○ صاحب‌نظران، مدیریت را استفاده صحیح و شایسته از منابع تعریف نموده‌اند. در حالی که تمامی منابع یک سازمان مهم و قابل توجه‌اند، 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، بلکه همچنین از جهت نفوذی که بر سایر عوامل

کلیدی در سازمان دارند (Hersey

and Blanchard, 1988). بنا بر این

مدیران پرسنل در سازمانها

بایستی جهت انتخاب دقیق و

شایسته افراد دقت لازم داشته

باشند.

□ انتخاب

انتخاب را فرایند شناسائی و

تطبیق صلاحیتهای متقاضیان

شغل با خصوصیات پست

سازمانی به منظور انتخاب

شایسته‌ترین متقاضی تعریف نموده‌اند (Singer, 1990). در تعریف دیگری

انتخاب را فرایند غربال کردن متقاضیان شغل به منظور این که مطمئن

تصمیم انتخاب

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

عملکرد شغلی

شکل شماره (۱) پیامدهای تصمیم انتخاب

شوم که مناسبترین فرد استخدام می‌شود، تعریف کرده‌اند. هر تصمیم به

انتخاب می‌تواند منجر به چهار پیامد گردد (Robbins, 1991).

دو تا از این پیامدها تصمیمات صحیح و دوتای دیگر تصمیمات غلط را

نشان می‌دهد. یک تصمیم صحیح است، هر گاه 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 بطور موفق متقاضی را

قبول نموده‌ایم و در مورد اخیر

بطور موفق وی را رد کرده‌ایم.

بنا بر این مقصود از

فعالیهای انتخاب، ایجاد

پیامدهائی است که به عنوان

"تصمیمات صحیح" شناخته

می‌شوند.

مشکل زمانی ایجاد

می‌شود که ما در رد کردن

متقاضی که بعداً به طور موفق

در شغلش انجام وظیفه می‌کند

(رد کردن ناصحیح) یا در قبول کردن فردی که بعداً کارش را بطور ضعیف

انجام می‌دهد (قبول کردن ناصحیح)، 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 ناصحیح 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 ناصحیح یا قبول کردن ناصحیح

می‌باشد، به گونه‌ای که احتمال اخذ تصمیمات صحیح افزایش یابد.

ابزارهای گزینش مانند فرمهای تقاضای کار و تستها مفیدند، اما

وسيلة غربال کننده‌ای که اغلب مورد استفاده قرار می‌گیرد مصاحبه

می‌باشد. برخی از سازمانها مصاحبه را به عنوان یکی از مراحل فرایند

انتخاب مورد استفاده قرار می‌دهند، در حالی که بعضی دیگر به آن به

توسعه مدیریت شماره ۱۳ اردیبهشت ۱۳۷۹

عنوان معیار انحصاری استخدام نگاه می‌کنند (Singer, 1991).

□ فرق مصاحبه با مکالمه:

تمام صحبتها و مکالمه‌هایی که بین دو نفر صورت می‌گیرد را نمی‌توان مصاحبه خواند. معنای مصاحبه با مکالمه تفاوت دارد و مصاحبه تنها یک 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

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 (Psychological contract) مجموعه انتظاراتی است که یک شخص راجع کمکهایش به سازمان و پاسخ سازمان به این کمکها دارد. یک قرارداد روانی کتبی نیست و در مورد تمامی مواردش بطور صریح و دقیق مذاکره نمی‌شود.

آنچه که فرد به سازمان ارائه می‌کند کمکها^(۱) و آنچه که سازمان به فرد می‌دهد عوضها^(۲) نامیده می‌شود (Borney and Griffin, 1992). در عین حال فرصتها، باید بگونه‌ای حقیقی و واقعی نشان داده شوند که موجب پدید آمدن انتظارات غیرواقعی در متقاضیان نگردد (کنتز و دیگران، ۱۳۷۰). بنابر این یک مزیت اصلی مصاحبه این است که می‌تواند جهت مبادله اطلاعات با متقاضی بکار گرفته شود (Dubrin, 1989). به عبارت دیگر حداکثر اثر بخشی یک مصاحبه به این است که هم متقاضی و هم کارفرما اطلاعاتی را که خواستار آن هستند بدست آورند. بینگهام Bingham بعضی از وظایف مصاحبه کننده استخدامی را به شرح زیر عنوان می‌کند (ناهوم، ۱۳۶۶).

۱) جمع آوری اطلاعات صحیح درباره داوطلب

۲) مصاحبه کننده باید درباره شغل موجود اطلاعاتی در اختیار داوطلب قرار دهد.

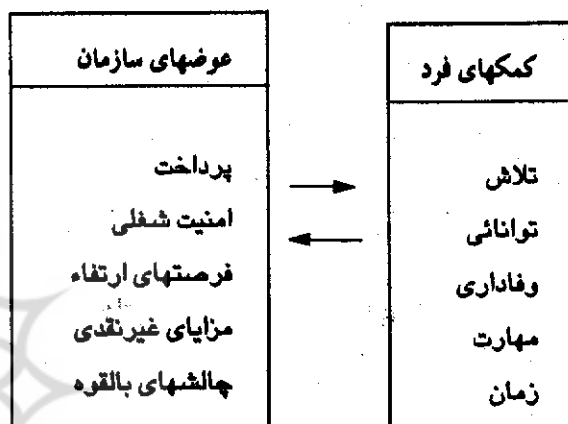
۳) مصاحبه کننده باید شغل مناسب داوطلب را با ارائه مزایا و منافع آن به داوطلب بفروشد.

۴) مصاحبه کننده داوطلب را به طرف شغلی که برای او مناسب تر است راهنمایی و هدایت کند.

بطور کلی مصاحبه یک فرصتی بدست می‌دهد برای اینکه قابلیتهای متقاضی سنجیده شود، در مورد ابزار احساسات و هوشیاری متقاضی قضاوت شود، جنبه‌های ذهنی، طرز بیان، ظاهر، حالت عصبی و... فرد متقاضی مورد بررسی قرار گیرد.

□ مراحل انجام مصاحبه:

برای اکثر پستهای سازمانی، مصاحبه در تصمیم سازمان به عرضه یک شغل و در تصمیم فرد متقاضی برای رد یا قبول آن شغل عرضه شده، یک عامل مهم است (Stoner, 1992). اگر چه افراد زیادی در سازمانها مصاحبه انجام می‌دهند اما خیلی کم هستند افرادی که مصاحبه صحیح انجام دهند. صرفنظر از این که مصاحبه هدایت شده باشد یا نباشد،



شکل شماره (۲)

منظوری خاصی، 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 مسئولیت سوق دادن 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 می‌باشد (ناهوم، ۱۳۶۶). در تعریف دیگری گفته شده است که مصاحبه استخدامی یک مبادله شفاهی است بین کارفرما و متقاضی، به منظور بدست آوردن اطلاعات در مورد قابلیتهای شغلی متقاضی، و آگاهی دادن به متقاضی در مورد سازمان (Singer, 1991). از تعریف اخیر چنین بر می‌آید که مصاحبه یک نوع مبادله اطلاعات بین فرد متقاضی استخدام و سازمان می‌باشد. یک

مصاحبه برقرار کردن رابطه تفاهم و همدلی است (Davis, 1985). در موقعیتی که رابطه تفاهم و همدلی برقرار نباشد، مقدار خیلی کمی اطلاعات بدست خواهد آمد. برای این کار با متقاضی احوال‌پرسی و خوش و بش نمائید. مصاحبه را با پرسیدن سؤالاتی که بحث‌انگیز نیست شروع کنید.

۳) پرسیدن سؤالات:

در اینجا برای پرسیدن سؤالات چندین رویکرد متفاوت وجود دارد که می‌توان بکار گرفت برای مثال، رویکرد هدایت شده یا نشده. به همین نحوه سؤالات می‌تواند بر مبنای یک به یک یا بوسیله یک سری از مصاحبه‌کنندگان پرسیده شود. به هر صورت، در هنگام پرسیدن سؤالات چندین مطلب وجود دارد که لازم است رعایت شود. از سؤالاتی که می‌توانند جواب "بله" یا "خیر" داشته باشند اجتناب شود، لغت در دهان متقاضی گذاشته نشود، متقاضی مانند فردی که زندانی است استنتاج نگردد، متقاضی مورد لطف و مرحمت زیاد یا مورد بی‌توجهی قرار نگیرد، متقاضی ابتکار عمل مصاحبه را بوسیله رفتن از موضوعی به موضوع دیگر در دست نگیرد.

۴) خاتمه دادن به مصاحبه:

کمی قبل از ختم مصاحبه، باید زمان لازم 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 که در طول مصاحبه داشته‌اید را مورد بررسی قرار داده و در مورد متقاضی قضاوت نمائید.

□ آیا مصاحبه‌ها مؤثرند؟

بررسی مصاحبه‌ها این نتیجه را در برداشته است که معمولاً روائی و اعتبار مصاحبه‌ها پائین است. یک بررسی در مورد مصاحبه نتایج زیر را در برداشته است (Decenzo, 1988).

می‌بایستی شامل پنج مرحله باشد که عبارتند از: برنامه‌ریزی، برقراری کردن رابطه تفاهم و همدلی، پرسیدن سؤالات، خاتمه دادن و مرور کردن مصاحبه.

۱) برنامه‌ریزی مصاحبه

مصاحبه‌کننده قبل از انجام مصاحبه باید:

- تمامی اطلاعات قابل دسترسی در مورد متقاضی را مرور کند.

- زمان کافی برای انجام مصاحبه تخصیص دهد.

- چیزهایی که باعث انقطاع مصاحبه می‌شود را کنترل کند. هیچ نشانه‌ای برای غیرحرفه‌ای بودن بالاتر از این نیست که کارمدیری در حین مصاحبه قطع شود (لاکت، ۱۳۷۳).

- در مورد شغل آگاهی داشته باشد.

- محیط آرام و دلپذیری ترتیب دهد.

۲) برقرار رابطه تفاهم و همدلی:

قراردادن متقاضی در یک حالت آرام و راحت را برقرار کردن رابطه تفاهم و همدلی گویند. (Singer, 1990) برخی معتقدند که قلب فرایند



- ۱) آگاهی‌مقدماتی در مورد متقاضی، مصاحبه‌کننده را منحرف خواهد کرد.
 - ۲) مصاحبه‌کننده از آنچه که معرف یک متقاضی خوب است، یک تصور قالبی دارد.
 - ۳) مصاحبه‌کننده تمایل دارد که از متقاضیانی که در نگرش با هم مشترک‌اند طرفداری کند.
 - ۴) ترتیبی که در آن متقاضیان مصاحبه شده‌اند ارزیابی‌ها را تحت تأثیر قرار خواهد داد.
 - ۵) ترتیبی که در آن اطلاعات استخراج می‌شود ارزیابی‌ها را تحت تأثیر قرار خواهد داد.
 - ۶) اطلاعات منفی بی‌جهت وزن زیادی بدست می‌آورند.
 - ۷) مصاحبه‌کننده در اوایل مصاحبه یک تصمیمی در مورد متقاضی اخذ می‌کند.
 - ۸) مصاحبه‌کننده به مقدار زیادی از محتویات مصاحبه در خلال دقائق بعد از نتیجه‌گیری اهمیت نمی‌دهد.
 - ۹) مصاحبه‌های ساخت‌مند 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 مصاحبه‌کنندگان بیش از یک متقاضی شغل را مورد ارزیابی قرار می‌دهند، آنها دیگر متقاضیان را به عنوان معیار بکار می‌برند. بنابر این یک متقاضی ممکن است بطور غیرمنصفانه‌ای بالا ارزیابی شود، اگر که بطور 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 مصاحبه‌کنندگان بعد از چهار یا پنج دقیقه اول مصاحبه بندرت تغییر می‌کند، در نتیجه اطلاعاتی که در اوائل مصاحبه بدست می‌آید اهمیت بیشتری دارد تا اطلاعاتی که بعداً بدست می‌آید. و یک متقاضی خوب بوسیله فقدان خصوصیات نامطلوب شناخته می‌شود تا داشتن خصوصیات مطلوب (Robbins, 1991).
- اولین تغییرات که از هر متقاضی بوسیله مصاحبه‌کننده ایجاد می‌شود، یک نقش مهمی در تصمیمات و ارزیابی‌های مصاحبه‌کننده‌گان بازی می‌کند (Baron, 1990).
- بسوی مصاحبه‌های مؤثرتر:
- مطالبی که در فوق بیان شد ممکن است این تصور را ایجاد کند که مصاحبه یک وسیله بی‌ارزش است. اما به نظر می‌رسد که بیشتر مشکلات به مصاحبه‌کنندگان مربوط می‌شود تا خود مصاحبه. در این قسمت پیشنهاداتی برای بهبود اثربخشی مصاحبه‌ها عرضه خواهد شد (Decenzo, 1988).

□ ساختار مصاحبه‌ها:

به مصاحبه‌ها را ساختار بدهید نحوی که مصاحبه‌کننده 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 فرایند انتخاب دارای ارزش بیشتری است.

□ آموزش مصاحبه‌کنندگان:

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

□ درک شغل:

مصاحبه‌کننده باید درباره شغلی که فرد برای آن مصاحبه می‌شود و نوع داوطلب مورد نیاز کاملاً آگاهی داشته باشد. هنگامی که مصاحبه‌کنندگان با یک مقدار اطلاعات اساسی در مورد شغل تجهیز می‌شوند، در تصمیم‌گیریها و انتخاب، تکیه اولیه آنها بر عوامل مربوط به شغل خواهد بود.

□ یادداشت‌برداری کردن:

فراموش کردن آنچه که واقعاً در خلال مصاحبه گفته می‌شود، تمایل طبیعی مصاحبه‌کنندگان است. بنابر این یادداشت‌برداری به افزایش صحت در ارزیابی منجر خواهد شد.

● منابع و مآخذ

- کنتز، هرولد و دیگران، اصول مدیریت، (ترجمه: محمد علی طوسی و دیگران)، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ص ۶۶، 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 شباوز، چاپ پنجم، ص ۲۸، ۱۳۷۰
- میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، انتشارات نقش جهان، چاپ ششم، ص ۲۴۴، ۱۳۶۸
- ناهوم، شارل، مصاحبه روانی، (ترجمه: محمد حسین سروری)، انتشارات سخن، چاپ اول، ص ۱۲، ۱۳۶۶