

موضوع بحث میزگرد این شماره‌ی مجله، "منابع انسانی با تمرکز بر فرایند جذب" است و متخصصانی از حوزه‌ی دانشگاه و صنعت در آن حضور دارند: آقای مهندس خلت آبادی، مشاور منابع انسانی شرکت مدیران ۲۱ و میزبان؛ خانم دکتر فیاضی، استادیار دانشگاه تهران؛ آقای کوثری، مدیر منابع انسانی شرکت نیلپر؛ و آقای نفریه، مدیر منابع انسانی هولدینگ صادراتی گلرنگ. پیش از آغاز میزگرد، فرصتی دست داد تا گفتگوی کوتاهی با آقای مهندس خلیلی، سردبیر مجله پیشگامان صنعت و مدیر عامل شرکت مشاوره‌ای مدیران ۲۱ داشته باشیم. آنچه در پی و با عنوان "دیباچه" می‌آید، حاصل این گفت و گوست:

دیباچه

مدتهاست که دغدغه‌ی اصلی کسب و کار در ایران و جهان، مسایل مربوط به منابع انسانی است. در شماره‌های گذشته، بزرگوارانی از حوزه‌ی صنعت و دانشگاه به بررسی اجمالی این موضوع در ایران پرداختند و در این شماره، به صورت تخصصی در مورد فرایند جذب - که اولین کارکرد منابع انسانی است - گفت و گو می‌شود.

امروز، با بیش از یک دهه فعالیت در حوزه‌ی مشاوره، بیش از هر زمانی به این گفته باور دارم که منابع انسانی یک سازمان، شرط اصلی شکوفایی و بهره‌وری آن است و برای دستیابی به این سرمایه‌ی با ارزش، باید مسیری پر فراز و نشیب را پیمود. در ایران به دلیل نوپا بودن این دانش و گذار از مراحل ابتدایی بومی‌سازی آن، چالش‌های بزرگتری پیش رو داریم.

برای ساختارمند کردن گفت و گو، به کلیاتی در سه حوزه‌ی دانشگاه، سازمان و فرهنگ اشاره می‌شود و بدیهی است که این سه حوزه در تعامل نزدیک با یکدیگرند. موارد تخصصی را هم میهمانان مجله به صورت عمیق موشکافی می‌کنند.

با این که از ورود دانش مدیریت به ایران مدت‌ها گذشته و ظهور سازمان مدیریت صنعتی، از نشانه‌های بارز پی‌گیری مباحث علمی آن است؛ اما مراحل رشد و بلوغ این علم، سرعت مطلوب را نداشته است و در بیشتر موارد، به خصوص بعد از فراهم شدن زیرساخت‌های تبادل اطلاعات در فضای مجازی، "اطلاعات" زودتر از "دانش" به ما منتقل می‌شود. در این میان مدیریت منابع انسانی بیشتر به این عارضه دچار شده است؛ زیرا به عنوان نقطه‌ی اتصال علوم همچون مدیریت، روانشناسی صنعتی و جامعه‌شناسی، هم زمان زیادی نیست که متولد شده است و هم رشدی نمایی دارد؛ و این، همان شکافی است که در دانش ضمنی و آشکار بین محیط آکادمیک داخل و خارج ایران به چشم می‌آید.

مسئله دیگری که در این حوزه باید مطرح شود، نپرداختن به تجربه‌ی عملیاتی مدیریت منابع انسانی به هنگام تحصیل است. در برخی از رشته‌های فنی و تجربی، شخص علاوه بر دانش نظری، می‌تواند در محضر استادانی که هم در مباحث نظری و هم در حوزه‌ی عملیاتی صاحب‌نظرند، تجربه‌اندوزی کند یا در محیط واقعی کار، زیر

نظر افراد متخصص، آبدیده شود؛ اما در مدیریت - به ویژه در شاخه‌ی منابع انسانی به دلیل نوپا بودن - چون مدیران ما بر دانش جدید تسلطی ندارند و خیلی از چالش‌ها را هم، با آزمون و خطا پشت سر گذاشته‌اند، در هدایت فارغ‌التحصیلان این رشته دچار مشکل می‌شوند! از سوی دیگر به شخصی که فراغت از تحصیل می‌یابد، نمی‌گویند که هنوز در مرحله یادگیری است و او نیز - که دست کم مدرک کارشناسی ارشد دارد - بدون شناختی از محیط صنعت و کسب و کار، انواع مدل‌ها را ارائه می‌دهد و توقع دارد که مدیران صنعت، او را بپذیرند!

پرسش آن است که مهارت مدیریت منابع انسانی در کدام محیط باید شکل گیرد؟ اگر شرکت‌ها را به دو دسته خصوصی و دولتی تقسیم کنم، دانشگاهیان ما برای کسب مهارت به کدام بخش وارد خواهند شد؟ شرکت‌های خصوصی که فرصت آزمون و خطا را نمی‌دهند! در شرکت‌های دولتی هم، که توجه به مدیریت و اصول بهره‌وری کمتر دیده می‌شود! متأسفانه انتقال دانش دچار مشکل شده؛ تمایل به یادگیری در نسل‌های جدید پایین آمده است - که بعداً به این مقوله می‌پردازیم - و محیط یادگیری هم که فراهم نیست! بنابراین مهارت مدیریت - که یک هماهنگی ذاتی است - و مدیریت منابع انسانی، دچار عارضه‌ی جدی می‌شود.

از عارضه‌های دیگر این بخش، بیگانه بودن رشته‌های دانشگاهی برای محیط صنعت است. اطلاع‌رسانی درباره‌ی کاربری رشته‌ها در هر یک حوزه‌های فعال صنعت، به محیط کسب و کار صورت نگرفته و مفاهیمی مانند بخش تحقیق و توسعه و مهندسی فروش، برای برخی از مدیران ناآشناست. شغل‌هایی هم ایجاد شده‌اند که تعریف درستی برای آن‌ها موجود نیست و در واقع، ریز مشاغلی که به صورت مؤثر از بازار می‌توان تهیه کرد، اندک است. البته این مسأله دوسویه است: بزرگواران دانشگاهی هم مشاغل را در صنعت به صورت عمیق بررسی نکرده‌اند و این تطابق حاصل نشده است.

برای جمع‌بندی این قسمت ترکیب "حلقه‌ی بسته" گویای بسیاری از نکته‌ها است. باید این چرخه را که درس بخوانیم و سپس درس بدهیم، تعدیل کنیم. محیط صنعت به افراد دانش‌محور در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی نیاز دارد و فارغ‌التحصیلان هم تا حدی باید به مهارت‌های عملیاتی مجهز باشند. رسالت نهاد دانشگاه، رشد دادن تمامی ابعاد علمی و فرهنگی بخش‌های جامعه، از جمله صنعت است و تربیت استادان، تنها بخشی از این رسالت را تشکیل می‌دهد.

در بخش دوم، به بررسی ساختاری سازمان‌ها در ایران می‌پردازم. در رفتارشناسی سازمانی، مدیریت و رهبری از ارکان اصلی هستند. رویکرد کلان و ارزش منابع انسانی هر سازمان، بسته به ارزش و قدر و منزلتی است که مدیر یا رهبر آن برای افراد و کارکنانش قائل است. عارضه جدی در این بخش، نگرش برخی مدیران برخاسته از محیط کسب و کار سنتی با توپولوژی رفتاری محافظه‌کار است که همچنان، نگاه فئودالی "ارباب-رعیت"ی دارند. این امر، تعجب برانگیز نیست: دیدگاه فئودالی تا حدود ۱۰۰ سال پیش در ایران حاکم بوده و آثار آن، هنوز هم بر جاست؛ و انقلاب صنعتی هم هیچگاه به طور کامل وارد ایران نشد! البته مدیران و کارآفرینان

ارزشمندی نیز هستند که تلاش بسیار کرده و کسب و کار خود را ارتقاء داده‌اند و دیدگاهی ارزش‌محور به مقوله‌ی منابع انسانی، به عنوان یک مزیت رقابتی دارند.

عارضه‌ی دیگر در این حوزه، مشکلات اقتصادی، تورم، تحریم، نوسانات ارزی و غیر آن‌هاست که باعث شده است شرکت‌های خصوصی در ایران -با وجود رویکرد تکنیک‌های مدیریتی و مدیریت منابع انسانی به بهره‌وری و عملکرد بهینه‌ی سازمان- بیشتر برای "بقا" تلاش کنند؛ بنا بر این، مدیران به دنبال نسخه‌های درمانی کوتاه‌مدت هستند، نه خشکاندن ریشه‌ی بیماری -که همانا مسأله‌ی منابع انسانی است-. این شرایط متلاطم، باعث از بین رفتن امنیت شغلی کارکنان و میل به تغییر در ایشان می‌شود و آنان نیز، هر تغییر و تحولی در سازمان را معادل اخراج خود در نظر می‌گیرند.

مشکل بعدی، تناقضاتی است که با آن رو به رو هستیم: کارفرمایانی که اعتقاد به تلاش بیشتر نیروی کار برای کسب موفقیت سازمانی دارند؛ و کارگرانی که با حضور نسل‌های جدید، کم‌انگیزه‌تر شده‌اند و به دنبال هدف‌گذاری و پیمودن مسیری طولانی و پرهزمت برای رسیدن به موفقیت نیستند.

وقتی به دنبال ریشه‌های این مشکل می‌گردیم، می‌بینیم در مقاطعی از زمان، به خاطر برخی از بحران‌های اجتماعی و اقتصادی جامعه‌ی ما، افرادی فاقد شایستگی لازم به سطوح بالای مالی رسیده‌اند و اکنون در کنار این پدیده، وقتی شخصی با مدرک کارشناسی ارشد -که یک مسیر ۱۵ ساله موفقیت برای خودش تعریف کرده است و با آن رویکرد و مسیر، تضاد کامل دارد- از نظر عدالت توزیعی و نظریه‌ی برابری، خود را با فردی در این راه مقایسه می‌کند، احساس عدم کفایت کرده، در مسیر خود دچار تردید می‌شود و توان تحمل تجربه‌ای بلندمدت و ارزشمند را از دست می‌دهد.

وجه پررنگ دیگر از نظر من، مسأله‌ی چارت سازمانی است. مفهوم چارت سازمانی برای برخی از شرکت‌ها، تعدادی مستطیل با چند خط ممتد و در نهایت، چند خط چین است؛ ولی در واقع امر، اینگونه نیست. مدیریت و خلق چارت سازمانی، شبیه به خلق یک اثر هنری است که برای آفرینش آن، هنرمند باید مواد اولیه‌ی مورد استفاده‌ی خود را انتخاب کند، ارتباطات آن‌ها را به درستی بشناسد و در یک فضای متناسب، به بهترین ترکیب دست یابد؛ زیرا در غیر این صورت، چنین آفرینشی امکان‌پذیر نخواهد بود.

چارت سازمانی سنگ زیربنایی سازمان‌دهی و عامل نخست تناسب و هماهنگی واحدهاست که به ارائه‌ی خدمات با کیفیت به مشتریان و بهره‌وری می‌انجامد. مواد اولیه در اینجا، همان واحدهای سازمان هستند که باید در هماهنگی کامل و با هنرمندی، ترکیب شوند تا اثری بدیع -یعنی همان سازمان- پدید آید.

موضوع بعدی در محیط کسب و کار ایران، سرگشتگی دو گروه بزرگ در فرایند جذب است: گروه اول، مدیرانی هستند که به علت عدم شناسایی تمامی اجزای سازمان از قبیل استراتژی، فرهنگ و فناوری، اطلاعات کاملی از ریخت‌شناسی نیروی مورد نیاز سازمان ندارند؛ و گروه دوم، جوانانی که به صحنه آمده‌اند و نسبت به

خواست‌ها و توانایی‌های خود، به شفافیت نرسیده‌اند. چیزی که در تقابل این دو گروه حیران در سازمان‌ها شکل می‌گیرد، به احتمال قریب به یقین مطلوب نخواهد بود!

در بحث‌های جامعه‌شناختی و فردی، فرض بر آن است که چارت سازمانی با درایت رسم شده و دانشگاه و صنعت، انطباق‌ها و همسویی خود را ایجاد کرده و افراد و سازمان، خواسته‌های خود را شفاف کرده‌اند. درست در همین جا، به سدّ محکمی به نام روانشناسی و شناخت افراد برمی‌خوریم که برخی، آن را به "جعبه‌ی سیاه" تعبیر کرده‌اند؛ زیرا فرایندی که درون آن اتفاق می‌افتد، مشخص نیست و تنها خروجی‌ها دیده می‌شوند. به نظر من، "چاه سیاه" نامی مناسب‌تر برای این چالش است؛ چون جایی است که در مسیر فرایند جذب، در آن سقوط می‌کنیم! چرا؟! چون در فرایند جذب، با سه پرسش رو به رو می‌شویم:

۱- هر شغل چه رفتاری را می‌طلبد؟

۲- این رفتار چه شاخص‌هایی دارد؟

۳- چگونه شاخص‌ها را ارزیابی کنیم؟

با وجود تمام نوشته‌های علمی موجود، مسائل بومی کشور در پرده‌ی ابهامند و هنوز نمی‌دانیم در ایران از منظر هر شغل، چه رفتاری مطلوب است. وقتی خود رفتار مشخص نیست، مسلماً شاخص‌های آن هم درست احصاء نمی‌شوند و استخراج نشدن ابعاد فرهنگ سازمانی هم مسأله را پیچیده‌تر می‌کند. با فرض این که دو مشکل عنوان شده، حل شود، با بحث ابزار اندازه‌گیری چه کنیم؟ از پرسشنامه - که یک ابزار تقریباً عقیم در ایران است - استفاده شود؛ یا از متخصصین رفتاری - که تعدادشان اندک است - کمک بگیریم؟

آنچه که در عمل و در بهترین حالت اتفاق می‌افتد، مانند اتصال کوتاه برای خارج کردن یک ابزار هوشمند است که توانایی کار کردن با آن را نداریم: ما اتصال کوتاه کرده، مهارتی برخورد می‌کنیم. خوشا به حال کسانی که به این سطح از مهارت رسیده‌اند که انتخاب‌های درستی برای سازمانشان داشته باشند.

در مورد مصاحبه تخصصی هم، مصاحبه‌گر باید از نظر دانش و مهارت یک پله از مصاحبه‌شونده بالاتر باشد. همانطور که گفته شد، دانش آموختگان رشته‌ی منابع انسانی، در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری وارد جامعه می‌شوند. چه کسی می‌تواند با این عزیزان مصاحبه کند؟! مصاحبه‌های مهارتی در این حوزه به جایی نمی‌رسد.

در پایان، سعی می‌کنم خلاصه‌ای از مشکلات فرهنگی را در این حوزه مطرح کنم.

علم مدیریت و مدیریت منابع انسانی در ایران، ترجمانی است از آنچه در کشورهای توسعه‌یافته در جریان است. در این کشورها، دانش آکادمیک، تکنیک‌های مدیریتی، سطح عملیات و فرهنگ جامعه، چنان با یکدیگر هم‌افزایی می‌کنند که به بهره‌وری سازمانی و اعتلای جامعه می‌انجامد. آیا همین‌ها در کشور ما، توانایی ایجاد هم‌افزایی را دارند؟ مدل‌های بومی و عملیاتی مدیریت منابع انسانی در ایران کدام است؟

با وجود تأکید فراوان دین اسلام بر خودشناسی، متأسفانه امروزه با توجه به مشکلاتی که با آن رو به رو هستیم، کمتر برای شناخت خود گامی برمی‌داریم. این امر، خود یک عارضه‌ی جدی است. در کشور ما، رفتارها

پیچیده‌تر از حد قابل انتظارند و بسیاری از افراد چند شخصیتی‌اند. اصولاً باید نوجوان را در دوره‌ی راهنمایی، به تفکر در باره‌ی شغل آینده واداشت؛ اما اگر از چند دانش‌آموز در همین حدود سنی در ایران پرسید که می‌خواهند در آینده چه شغلی اختیار کنند، جواب بیشتر آنان، مشاغل پُر درآمد با مدارک تحصیلی است! چگونه می‌توان این عارضه را در یک جامعه‌ی طبقاتی شده و مدرک‌گرا، رفع کرد؟ وقتی سن این عزیزان بالاتر برود و قشر جوان ما را تشکیل دهند، با بازار کاری رو به رو می‌شوند که در آن، به دلیل شرایط اقتصادی، باید به دنبال ارضای نیازهای سطح پایین خود در هرم مازلو باشند: چقدر حقوق می‌گیرم؟ می‌توانم در عرض سه سال خانه بخرم؟ و ...؟ آن‌ها همچنان به دنبال تفکر طبقاتی شده‌ی رایج در جامعه‌اند و در انتخاب شغل و سازمان، یادگیری و خودشکوفایی این بزرگواران، فراموش شده، تفکر عمیق و تعهد به مسیر ارزش کمتری دارد و گرفتن نتایج سریع و برق‌آسای مالی، در اولویت قرار می‌گیرد. ناگفته‌ها تمامی ندارد. میهمانان، در بحث منابع انسانی متخصصند و ابعاد مختلف فرایند جذب را بررسی خواهند کرد؛ پس زیاده عرضی نیست...!

- تعریفی از فرایند جذب و عناصر آن ارائه فرمایید.

خانم دکتر فیاضی:

آن چه به عنوان فرایند جذب در بین - تقریباً - تمامی صاحب‌نظران و اندیشمندان حوزه‌ی منابع انسانی مشترک است و از آن صحبت می‌شود، یکی از کارکردهای اصلی حوزه‌ی منابع انسانی است. اگر ما برای حوزه‌ی منابع انسانی، پنج زیرسیستم اصلی تعریف کنیم، یکی از اصلی‌ترین آن‌ها، حوزه‌ی جذب و تأمین نیروست که شامل مباحث برنامه‌ریزی، کارمندیابی، انتخاب، ... و در نهایت به کارگماری را شامل می‌شود. فرایند جذب، به نوعی از زمان پیش از ورود فرد به سازمان شروع می‌شود و ماحصل و خروجی آن، استخدام و ورود نیروی مورد نیاز و مناسب با شغل و شرایط مورد نظر ما به سازمان است.

این روند، یک فرایند است - زیرا نقطه‌ی شروع و پایان دارد - و خود، فرایندهای متعدد دیگری را نیز در بر می‌گیرد؛ به عنوان مثال، هنگامی که عبارت "پیش از ورود فرد" ذکر می‌شود، طبعاً برنامه‌ریزی منابع انسانی (فرایند مستمری که معلوم می‌کند سازمان برای تحقق اهداف آتی خود، به چه تعداد نیرو، با چه شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی نیاز دارد) نیز جزئی از آن است. کارمندیابی، انتخاب، ارزیابی افراد مناسب و حتی فراتر از آن، سیستم اطلاعات منابع انسانی - که کدام نیروها مورد نیاز است -، مسائلی از قبیل تجزیه و تحلیل شغل، شرح شغل و بحث‌های شایستگی، همگی در دل فرایند جذب تعریف می‌شوند و معنا پیدا می‌کنند؛ چرا که پیش‌نیاز

گزینش و انتخاب مناسب، اطلاعات کافی در مورد شغل و شرایط شاغل است که در شرح شغل و شرایط احراز شغل تجلی می‌یابد.

جذب، فرایندی مستمر است؛ نباید اجازه داد که یک پست سازمان، خالی بماند و باید از پیش به آن فکر شده باشد. مسائل بعدی، انتخاب و استخدام است که به شیوه‌های ارزیابی افراد مناسب و شایسته می‌پردازد و باید در بحث عارضه‌ها، به صورت مفصل از آن صحبت شود.

باقی موضوعات (یعنی تجزیه و تحلیل شغل، شایستگی و شرایط احراز) پیش از فرایند جذب معنی پیدا می‌کند که بنا بر اعتقاد صاحب‌نظران منابع انسانی، زیربنای فعالیت‌های منابع انسانی است. در جایی خواندم که مطالعه‌ای بر روی ۲۹۳ شرکت آمریکایی انجام و دیده شده بود که عملکرد مالی، بهره‌وری، سهم بازار و سایر عملکردهای این شرکت‌ها شدیداً به عملکرد منابع انسانی آن‌ها مربوط؛ و منابع انسانی، حوزه‌ی اصلی ایجاد سود و مزیت رقابتی شده است. پس از آن، مدیران اذعان کرده بودند که با توجه به اهمیت منابع انسانی، باید بیشترین زمان و هزینه، صرف آن شود که ببینند چه افرادی باید به سازمان وارد شوند.

در آموزه‌های فرهنگی ما نیز، این مطلب دیده می‌شود: "خشت اول گر نهد معمار کج / تا ثریا می‌رود دیوار کج!"؛ اگر جذب شایسته انجام نشود، سایر کارکردها دچار مشکل می‌شوند. باید توجه داشت که اگر فرایند جذب و انتخاب اشتباه باشد، افراد بدون صلاحیت به سازمان وارد شده، شایستگان اجازه ورود نمی‌یابند و تصمیم‌گیری اشتباه در این فرایند، توانایی سنگین برای سازمان‌ها در پی خواهد داشت.

آقای نفریه:

استراتژی جذب، یکی از استراتژی‌های منابع انسانی است. مناسبترین گونه‌ی این استراتژی‌ها، آن است که از استراتژی شرکت نشأت گیرد و تمامی آن‌ها باید هم‌راستا و دارای یکپارچگی عمودی و افقی باشند؛ به این صورت که فرایند جذب، ارزیابی عملکرد، انگیزش، نگهداری، حقوق و دستمزد و سایر فرایندهای منابع انسانی، باید با یکدیگر همبستگی و همپوشانی داشته باشند.

استقرار منسجم و نظام‌مند فرایند جذب، زمانی اتفاق می‌افتد که پرداخت مناسب و نگهداری بهینه، آن را تقویت کند. شاید در نگاه اول، این مقولات به هم ربطی نداشته باشند؛ اما اگر میزان حقوق و نگهداری مناسب نباشد، کارایی منابع انسانی مناسب نخواهد بود و باز هم باید فرایند جذب، تکرار و دوباره هزینه شود.

آقای کوثری:

جذب و گزینش فرایندی است که در آن، به منظور شناسایی و انتخاب مناسبترین گزینه از حیث صلاحیت‌های مورد نظر در حوزه‌ی دانش، مهارت و ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی، متقاضیان را غربال می‌کنند.

اهمیت و جایگاه این فرایند - که از آن به عنوان زیربنای مدیریت منابع انسانی یاد می‌شود - به دلیل تأثیرگذاری بسیار زیاد آن بر سایر فرآیندهای منابع انسانی؛ و نیز تأثیرپذیری بسیار، از آن فرایندهاست. در حوزه‌ی جذب، اعتقاد بر آن است که هر اندازه این فرایند به درستی انجام شود، بیشترین انطباق میان عملکرد افراد و اهداف و مأموریت‌های سازمان رخ خواهد داد؛ بنا بر این، ملزم به اجرای صحیح و اصولی این فرایند هستیم و در غیر این صورت، باید هزینه‌های هنگفتی را که برای سازمان به همراه دارد (مانند هزینه‌ی بالای آموزش، پایین آمدن سطح کیفیت و بهره‌وری کار و جذب نیروی مجدد) متحمل شویم. عوامل دیگری نیز بر فرایند جذب تأثیرگذارند؛ مانند عوامل محیطی، قوانین و مقررات، سطح سازمانی مورد نظر، تعداد متقاضیان، نوع و مأموریت سازمان و تعیین دوره‌ی آزمایشی. همچنین، ضرورت جذب و گزینش منابع انسانی با این موضوعات ارتباط مستقیم دارد: بحث توسعه‌ی هر یک از بخش‌های مختلف سازمان، توسعه‌ی پروژه‌ها، تغییرات ساختاری ناشی از مأموریت‌های جدید سازمان، خروج نیروها، جایگزینی نیروهای فعلی با نیروهای کیفی جدید، بحث تکمیل ساختار قبلی و تغییرات فناورانه‌ی ناشی از ورود دانش فنی جدید به سازمان.

مهندس خلت آبادی:

برای ورود به بحث، از تعاریف و مفاهیم اولیه در حوزه‌ی جذب آغاز می‌کنم و سپس به عارضه‌یابی خواهم پرداخت. همانطور که دوستان اشاره کردند، اهمیت و تأثیرگذاری فرایند جذب در توسعه‌ی سازمان، میزان آموزش‌پذیری افراد در طول عمر سازمانی و هزینه‌های مترتب بر نگهداشت نیروی انسانی، غیر قابل انکار است. فرایند جذب، با هر تعریف استاندارد یا محاوره‌ای خاص، در نهایت عبارت است از: "نیاز سنجی، فراخوانی، شناسایی و به کارگیری نیروی انسانی مورد نیاز برای سازمان‌ها در کوتاهترین زمان ممکن، با کمترین هزینه و بیشترین نقطه‌ی اثر و بالاترین انطباق بر نیازهای سازمان".

سازمان‌ها، بسته به نگرشی که در حوزه‌ی منابع انسانی دارند، ممکن است یا به رویکردهای استخدام‌محور گرایش پیدا کنند (که مشابه نگرش سازمان‌های دولتی برای به کارگیری نیروی کار است) یا برای تکمیل کادر نیروی انسانی خود، رویکردهای نوین جذب منابع انسانی را مد نظر قرار دهند (مانند سازمان‌های پیشرو). تفاوت این دو رویکرد در حوزه‌های دولتی و خصوصی، کاملاً ملموس است: در سازمان‌های دولتی، مطابق روالی عمل می‌شود که جامعه‌ی هدف بزرگتری را از حیث کمیت در بر می‌گیرد که اغلب، معیارهای کیفی قابل قبولی ندارند؛ در حالی که در فرآیند جذب سازمان‌های پیشرو، دامنه‌ی جامعه‌ی هدف، محدودتر، اما از لحاظ معیارهای کیفی، نسبت به مدل پیشین قابل قبولتر است؛ زیرا در این سازمان‌ها، هزینه‌های جذب و نگهداشت و توسعه‌ی نیروی انسانی، به شدت مورد توجه صاحبان سرمایه است.

در بحث جذب، استخدام و عارضه‌های مترتب بر آن - که شرکت مدیران ۲۱ نیز سال‌ها بر آن متمرکز بوده - می‌باید فرایند جذب را مانند یک "زیرسیستم مرزبندی شده" دانست تا ورودی‌های مناسب (نیازسنجی) دریافت و خروجی‌های مناسب (به کارگماری) از آن حاصل گردد. رویه‌های داخلی جذب، الزاماً یکسان نخواهد بود و ممکن است بر اساس نیاز سازمان، عمق و مراحل روال فراخوانی و جذب متفاوت باشد. زمانی که برای به‌کارگیری نیروی انسانی صف مورد نیاز در یک مجموعه‌ی تولیدی ماشین محور (یا تک‌منظوره) وارد مسیر جذب می‌شویم، عمق و تعدد مراحل مصاحبه‌ای فرایند جذب، از نیازسنجی، فراخوانی، شرح سوابق (رزومه) خوانی، درجه (گريد)بندی و انواع مصاحبات تا استخدام و به‌کارگیری و تعیین مزد، با زمانی که یک مدیر یا کارشناس خبره مورد نیاز است، متفاوت خواهد بود؛ پس عمق و کیفیت مراحل جذب، باید به نسبت الزامات کمی و کیفی نیروی انسانی مورد نیاز سازمان تعیین گردد.

گاهی اوقات سازمان‌ها در فرایند جذب خود، روندی بسیار طولانی طرح‌ریزی می‌کنند و دچار عارضه‌های خطرناکی در جذب نیروی انسانی می‌شوند: انواع تست‌های روانشناسی و شخصیت‌شناسی و مصاحبه‌های درازمدت، بخشی از مسیر خطایی است که سازمان‌ها می‌پیمایند. این سازمان‌ها بدون لحاظ کردن الزامات شناسایی شده، می‌خواهند تمام نیروی انسانی مورد نیاز خود را از این مسیر عبور دهند. این عمل مشابه آن است که شخص کم تحملی را وارد ترن هوایی هولناکی کرده، او را مجبور سازند تا پایان مسیر در این ترن بماند! بی‌شک، یا فشار را تحمل نکرده، در میانه‌ی راه از هوش می‌رود؛ یا وقتی به انتهای مسیر رسید، آن قدر حرکات عجیب طول مسیر بر او تأثیر مخرب گذاشته است که احساسی بسیار نامطبوع و بازده ذهنی پایینتری از حد معمول دارد!

مسئله‌ی دیگر آن است که فرایند جذب، آنقدر گستردگی عملیاتی دارد که بعضی مواقع، با سایر فرایندها درگیر می‌شود؛ تا آنجا که سازمان‌ها می‌توانند از فرایند جذب خود به عنوان یک ابزار تبلیغاتی استفاده کرده، سازمان خود را در فرایندهای فراخوانی نیروی انسانی، به جامعه‌ی هدف معرفی کنند.

نکته‌ی بعدی - که اصلی‌ترین عارضه در فرایند جذب به شمار می‌رود - محوریت تصمیمات افراد در شاخص‌گذاری کیفی متقاضیان شغل است. در اغلب سازمان‌ها، مستقل از رویه‌ها و گام‌های جذب، نبود شاخصه‌های استاندارد شده‌ی شغل و ملاک‌های انطباق شاغل یا متقاضی با آن معیارها، عارضه‌ای انکارناشدنی است. با اندک دقتی، این عارضه در فرایندهای مصاحبه‌ای اغلب مسیرهای جذب نیروی انسانی مشاهده می‌شود: مصاحبه‌گران یا کمیته‌های مصاحبه، با حداقل اطلاعات و معیارهای سنجش، فرایند ارزیابی را انجام می‌دهند و در پایان نیز، بدون شناخت دقیق و تنها با اتکاء بر استنباط‌های مهارتی خود، نظری کلی درباره‌ی افراد ارائه می‌دهند. عدم تفکیک معیارهای رفتاری از شاخص‌های فنی و تخصصی، از یک سو؛ و ضعف ارائه‌ی تحلیل‌های علمی و تأثیرات دو گروه یاد شده بر یکدیگر از دیگر سو، سرآمد عارضه‌های ارزیابی نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است.

طرح ریزی نامناسب سازمان برای به کارگیری نیروهای داخلی خود در پست‌هایی که نیاز به جذب نیروی انسانی دارند نیز عارضه‌ی دیگر فرایند جذب به شمار می‌رود. نبود روال ردیابی نیروی انسانی جذب شده در دوره‌ی آزمایشی یا ماه‌های آغازین اشتغال نیز می‌تواند به عنوان عارضه‌ی دیگر فرایند جذب شناسایی شود.

- به نظر شما عارضه‌های فرایند جذب در ایران چیست؟

خانم دکتر فیاضی:

اولین عارضه‌ی موجود در خود واحد منابع انسانی است؛ بدین معنی که هنوز اهمیت واحد منابع انسانی، از اساس بر مدیران ما پوشیده است. مدیر عامل یک مجتمع خیلی بزرگ با حدود ۲۵۰۰ نفر نیروی انسانی، در دیداری که از این مجتمع داشتم، می‌گفت که دوست دارد کارمندان جلوی او خم بشوند! تفکر و تصور مدیران را نسبت به منابع انسانی و واحد منابع انسانی در محیط‌های عملیاتی می‌بینید؟ شما به هر جایی مراجعه می‌کنید، مدیر مالی همراه مدیر ارشد هست؛ ولی مدیر منابع انسانی را کمتر در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌دهند. آقای اولریش می‌گوید به واحد منابع انسانی به عنوان یک شریک استراتژیک اهمیت داده نمی‌شود. همگی در کنفرانس‌ها و سمینارها ادعا می‌کنیم و از مدیران می‌شنویم که "مطمئناً منابع انسانی سازمان، اصلی‌ترین منبع شرکت است"؛ با هر شخصی هم در این حوزه صحبت می‌شود، دو ساعت در اهمیت منابع انسانی توضیح می‌دهد؛ اما تفکر، تفکر منابع انسانی نیست!

بخشی از این مشکل به خود مدیران منابع انسانی برمی‌گردد که نتوانسته‌اند خودشان را به خوبی ارائه داده، نشان دهند که تا چه اندازه فعالیت‌های آن‌ها می‌تواند تأثیرات استراتژیکی بر عملکرد و بهره‌وری مجموعه داشته باشد. بسیاری از مدیران منابع انسانی تخصص مدیریتی ندارند و به مفاهیم اولیه قناعت کرده؛ یا مدل‌های خود ساخته ارائه می‌دهند و معمولاً کمترین توجهی به تخصص‌گرایی در مدیران منابع انسانی نیست.

در حوزه‌ی جذب، یکی از بحث‌های اساسی - که آقای نفریه هم به آن اشاره کردند - بحث هماهنگی و همراستایی است. امروزه ثابت شده است که تقریباً تمام مدیریت یعنی هماهنگی؛ پس اگر شما بتوانید فعالیت‌های مختلف را خیلی خوب هماهنگ کنید، می‌توانید ادعا کنید مدیر بسیار خوبی هستید. متأسفانه ارتباط واحد جذب در سازمان‌های ما با استراتژی قطع است. از سازمانی برای تعدیل نیرو با من تماس گرفتند و در چند جلسه نشست، عنوان شد که در دو سال گذشته، ۲۰۰۰ نفر استخدام کرده‌اند؛ اما در حال حاضر، تصمیم دارند ۳۵۰۰ نفر را بیرون کنند! نه تنها در فرهنگ ما، که در تمام دنیا مرسوم است که "هرچه بزرگتر، شایسته‌تر"؛ پس هر مدیری علاقه به بزرگی اندازه سازمان دارد و تعداد کارکنان را افزایش می‌دهد.

مورد دیگری که فراوان با آن رو به رو می‌شوم، عدم احصای شایستگی‌های مورد نیاز است که به تجزیه و تحلیل و شرح شغل برمی‌گردد. به نظر می‌رسد که در کشور ما باب شده است که فقط نیروی دارای مدرک

کارشناسی جذب کنند و کمتر از آن به شمار نمی آید. یکی از عارضه‌ها در جذب آن است که شایستگی‌ها را یا واقعاً نمی‌توانیم احصا کنیم؛ یا بیش از حد نیاز برآورد می‌کنیم. مدتی است درگیر یک پروژه‌ی تدوین استراتژی سازمان هستیم و مشاهده می‌کنم که حداقل شایستگی جذب را دارا بودن مدرک کارشناسی گذاشته‌اند. شما خودتان بگویید که حال و روز نگهبان سازمان را با مدرک دانشگاهی چگونه می‌شود شرح داد؟

علاوه بر موارد ذکر شده، روش‌های ناکارآمد کارمندیابی هم جای خودش را دارد. با وجد آن که در تمام دنیا، بهترین روش کارمندیابی، معرفی کارکنان است، اما در ایران، از بدترین شیوه‌هاست. در یکی از شرکت‌های دولتی - که خصوصی شده است - بحث تعدیل نیرو مطرح بود؛ اما دست روی هر کسی می‌گذاشتیم، به شخص دیگری وصل بود و امکان تعدیل وجود نداشت. اینجا هر کس را که بخواهند، می‌آورند و دلشان خوش است که اقوام و دوستان را آورده‌اند و هیچ کس هم فکر نمی‌کند که اینجا "سازمان" است، نه "ساز من"! عارضه‌ی دیگر، استفاده‌ی کمتر از فناوری است. برای مثال امروزه باید کارمندیابی الکترونیک ابزار دست مدیر منابع انسانی باشد؛ اما خیلی از سازمانهای ما، حتی اطلاعات اصلی حوزه‌ی منابع انسانی خود را روی سایت‌هایشان قرار نمی‌دهند.

از این مسئله هم گذر کنیم، ارزیابی‌ها و انتخاب‌ها، غلط و در واقع، بسیار شهودی و کیفی است. در این حوزه‌ها، کمتر کار شده است و بیش از حد به آزمون اتکا می‌شود. در برخی موارد، باید تور بزرگ پهن کرد و در بعضی اوقات تور کوچک. سازمان‌های ما عادت کرده‌اند که تور بزرگ پهن کنند؛ در حالی که شرکتی مثل گوگل، "قلاب" می‌اندازد و نیروی خود را جذب می‌کند و خود را درگیر حجم بالایی از متقاضیان نمی‌کند. درست به عکس آن، در ایران سازمان‌ها آگهی می‌دهند و به جذب انواع مدرک کارشناسی اقدام می‌کنند. فقدان نظام جامع منابع انسانی، مشکل دیگر ماست. تجربه‌ای با یک شرکت داشتم که نخبگان را جذب و به آن افتخار می‌کند؛ اما حضور این عزیزان در مجموعه کوتاه است: سازمان نخبه را می‌گیرید، ولی به نگهداشت آن نمی‌اندیشد.

سازمان‌های ما سیاست‌های کاربردی در حوزه‌ی جذب ندارند. در جایی خواندم که در ایالات متحده، از هر ۸ نفر، ۱ نفر برای مک‌دونالد کار کرده است. چگونه؟ مک‌دونالد موضع و سیاست‌های جذب خود را مشخص کرده است: بخش اعظم نیروهای آن، دانشجوی هستند و به صورت نیمه وقت کار می‌کنند! در ایران گویی هیچ فکر یا سیاستی برای این گونه فعالیت‌ها نداریم.

جذب فرآیندی مستمر است و نباید اجازه داد که یک پست سازمان خالی بماند، مگر از قبل، فکر آن را کرده باشیم. در عمل، وقتی به سازمانی مراجعه می‌کنیم که مثلاً می‌خواهد ۵۰۰۰ نفر نیرو جذب کند، برنامه‌ریزی لازم را ندارد. در یک مجموعه، زمانی که گزارش‌های آسیب‌شناسی و عارضه‌یابی را ارائه کردیم، تازه مدیران دریافتند که قرار است ۷۰٪ نیروهایشان را در پنج سال آینده از دست بدهند و خیلی شتاب‌زده، نتیجه‌گیری

کردند که باید نیرو جذب کنیم؛ در حالی که اگر برنامه‌ریزی داشتند، این اتفاق نمی‌افتاد یا به فراخور آن که نیروهایی می‌خواهند از سازمان خارج شوند، افراد مناسب را جایگزین می‌کردند.

بعضی از سازمان‌ها - مانند شرکت‌های فعال در حوزه‌ی انرژی و نیروگاه‌ها - هر زمان که اراده کنند، تعداد زیادی از نیروها خواهان استخدام در آن‌ها هستند. در کلاس‌های دانشگاهی ۷۰ تا ۸۰ درصد دانشجویان تمایل دارند در این حوزه استخدام شوند. این امر، نشان می‌دهد که شرکت‌های یاد شده، برند کارفرمایی خوبی ایجاد کرده‌اند؛ در حالی که خیلی از سازمان‌ها، حتی با چند نوبت چاپ آگهی، فرد مناسب را پیدا نمی‌کنند و علت، نداشتن برند کارفرمایی است.

قضاوت‌ها و معیارهایی که در انتخاب استفاده می‌شود نیز، جای خود دارد: جنسیت، مشخصات ظاهری، مجرد یا تأهل و تعداد فرزندان و ... ما به این فکر می‌کنیم که این شخص درگیر خانواده است؛ یا چون خانم است، برای این شغل مناسب نیست؛ یا استخدام خانم‌های مجرد بهتر است، چون درگیر خانواده نیستند! وضعیت ناگواری است. در بسیاری از کشورها، تبعیض جنسیتی در آگهی استخدامی، تخلف است. گاهی هم مدیر منابع انسانی به شخصی می‌گوید یک آگهی برای روزنامه تنظیم کند و خودش متن آگهی را نمی‌خواند و زمانی که آگهی را میبینید، کاملاً نامناسب است. در آگهی دادن، ضوابط و شرایطی داریم که چه مواردی باید یا نباید ذکر شود.

آقای نهریه:

من از کل شروع می‌کنم تا به جزء برسم. بحث منابع انسانی در ایران موضوع جدیدی است و استخدام، یکی از کارکردها و فرایندهای آن است. در ایران این مبحث، بیشتر در شرکت‌های خصوصی نمود پیدا می‌کند. تجربه و اطلاعات در این زمینه نشان می‌دهد که در شرکت‌های دولتی به جز صنعت نفت، خودروسازی و تعدادی شرکت‌های خاص، توجه به منابع انسانی در مفهوم واقعی، کمتر دیده می‌شود.

فرآیند جذب در ایران نیز، بنا به دلایل مختلف - که ریشه در جبر محیط، شرایط بازار، بافت جمعیتی و غیر آن دارد - به خوبی هدایت و پیاده‌سازی نمی‌شود. به دلیل نرخ بالای بیکاری، جذب افراد تا حدود زیادی راحت است و همین، عاملی است که باعث می‌شود ساختار جذب جدی گرفته نشود. این باور در کارفرمایان ایرانی وجود دارد که اگر کارمندی، ترک شغل کرد، یک نفر دیگر - که حتی توانایی بیشتری دارد - هست که استخدام کنند و به قول برخی، "۲۰۰ نفر پشت درهای شرکت برای استخدام صف می‌کشند"؛ چون جوانان تحصیلکرده‌ی جویای کار، بسیارند.

مورد دیگر، نبود تخصص لازم در حوزه جذب در سازمان‌هاست. در بسیاری شرکت‌ها، مصاحبه - به عنوان اصلی‌ترین ابزار سنجش - به صورت سنتی انجام می‌شود و نهایتاً به طور شهودی، این حس ایجاد می‌شود که از فرد خوششان می‌آید یا نه. بیشتر سازمان‌ها به طور جدی و کاربردی وارد این حوزه نشده‌اند. شاید در طراحی محصول، فروش، بازاریابی، نرم‌افزارها و ...، حاضر به سرمایه‌گذاری و استفاده از کارشناسان و مشاوران

متخصص باشند؛ ولی به استخدام که می‌رسند، گویی "فوتبال" بازی می‌کنند و چون همه، زمانی فوتبال بازی کرده‌اند - یعنی در جایی با آن‌ها مصاحبه شده است -، لذا خود را از متخصص، مشاور، کلاس‌های آموزشی و مطالعه‌ی متون خاص، بی‌نیاز می‌بینند. از دیگر سو، تعداد کارشناسان حرفه‌ای استخدام در ایران بسیار محدود است. در ماه، دست کم دو بار از ما می‌پرسند که "کارشناس استخدام سراغ دارید؟".

مبحث بعدی، برند کارفرمایی است. شرکت‌هایی هستند که نام و برندی بسیار قوی دارند، اما برند کارفرماییشان ضعیف است. شرکت‌ها باید به افراد جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند، پیام بدهند که "به ما بپیوندید؛ زیرا سازمان ما، مکان مناسبی برای کار کردن است!".

برخی شرکت‌ها، مواردی را دیده و آن‌ها را عیناً "کپی" کرده‌اند؛ مثلاً از یک آزمون روانشناسی برای ارزیابی توانمندی همه‌ی متقاضیان در تمامی سمت‌ها استفاده می‌کنند. فارغ از هر اشکالی که به این شیو وارد است، در اکثر موارد، توانایی تحلیل خروجی آزمون هم وجود ندارد.

استخدامی بهینه است که در زمان مناسب، با هزینه‌ی مناسب و با کیفیت مناسب انجام شود؛ یعنی فرد مناسب در زمانی مناسب پیدا و هزینه‌ای مناسب صرف شود و شایستگی و عملکرد فرد استخدام شده نیز با انتظارات سازمان همخوانی داشته باشد. کلمه مناسب به معنی کم و زیاد نیست و باید مطلوبیت ایجاد شود؛ همانطور که آقای کوثری فرمودند، اگر کیفیت فرد، خیلی بالا باشد، برای شرکت کاربرد ندارد و اگر کیفیت مطلوب نباشد، باز هم برای سازمان هزینه‌زا و ناکارآمد خواهد بود.

دانش منابع انسانی، در محیط کسب و کار آزاد در کشورهای غربی تولید شده و وارداتی است. هزینه‌های جذب در اروپا، گاه ۱۲ ماه حقوق برای سازمان هزینه دارد که شامل هزینه‌ی شرکت‌های مشاوره‌ی استخدام، هزینه‌ی بهره‌وری نیروی جدید، هزینه‌ی دانش از دست رفته‌ی سازمان، هزینه‌ی آموزش فرد جدید و سایر هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم دیگر است. بنا بر این، ابتدا باید درک درستی از منابع انسانی داشته باشیم. البته ممکن است ما نیز در سال‌های آینده و در صورت باز شدن بازارهای کشور برای شرکت‌های خارجی و افزایش رقابت و کاهش انحصار، به جایگاهی برسیم که آن‌ها رسیده‌اند.

عارضه‌ی دیگر، آن است که تعداد متخصصان حوزه‌ی منابع انسانی در ایران کم است. به نظر من فعالیت در این حوزه، علاوه بر این که شغلی تجربی است، یک شغل دانشی هم هست و افراد باید مانند پزشکان متخصص، به طور دائم در حال یادگیری باشند. موضوع دیگری که بر جایگاه منابع انسانی تأثیر می‌گذارد، آن است که مدیران عامل، دانش این رشته را ندارند یا اگر دارند، به وقت عمل در تنگنا قرار می‌گیرند و آن را نادیده می‌انگارند؛ چون تحصیلات دانشگاهی، بسیار با واقعیت‌ها و نیازهای بازار متفاوت است. در ایران هم شرکت‌های مشاوره‌ی که بتوانند - به مانند آن چه در دنیا مرسوم است - به فرایند جذب کمک کنند، فراوان نبوده، با بخت و اقبال نیز رو به رو نیستند.

عارضه‌ی قابل ذکر دیگر، آن است که اهمیت فرایند جذب، خیلی درک نشده و با افراط و تفریط همراه است. خیلی از شرکت‌ها این مسئله را بسیار جدی می‌گیرند و یک فرایند سخت را برای جذب همه‌ی نیروها تعریف می‌کنند. بعضی شرکت‌ها هم هر کسی را که از در وارد شود و از او خوششان بیاید، استخدام می‌کنند. دریافت ضمانت از کارکنان، یکی دیگر از معضلات استخدام در شرکت‌های ایرانی است. تصور بر آن است که این ضمانت‌ها (چک و سفته) تعهد می‌آورد و کارایی را بالا می‌برد؛ در حالی که این امر، نیروی خلاق شما را به یک برده تبدیل می‌کند.

بی‌ثباتی در اقتصاد هم امکان برنامه‌ریزی بلندمدت را در حوزه‌ی منابع انسانی و استخدام از سیاست‌گذاران و کارآفرینان گرفته است. همه عوامل یاد شده - که بر کیفیت استخدام تأثیر می‌گذارند - مثل زنجیر به هم متصلند؛ اگر یک حلقه از این زنجیر آسیب ببیند، کل ساختار نیز فرو می‌ریزد.

آقای کوثری:

خانم دکتر فیاضی و آقای نفریه به کلان موضوع اشاراتی دقیق و سنجیده داشتند. ما کسانی هستیم که دستی بر این آتش داریم و باید ببینیم چه اندازه در شناسایی و رفع عارضه‌های جذب نقش خواهیم داشت و برای ورود عملیاتی‌تر به فضای بحث، به شناسایی هر عارضه و رفع آن پردازیم.

تمامی این موضوعات به صورت کلان در سازمان‌ها وجود دارند و جزئی از واقعیتند؛ اما مهم آن است که بدانیم در کنار این واقعیات، چه اقداماتی می‌توانیم انجام دهیم تا بر فرایند جذب تأثیر مثبت بگذاریم و عارضه‌ها را به کمترین حد برسانیم.

قبل از هر چیز، باید اشاره کنم که دو عامل در فرایند جذب پر اهمیتند: چگونگی ارتقاء کیفیت؛ و سرعت. در بحث عملیات، ابتدا فرایند جذب را به شش گام تقسیم کرده، با بررسی آن‌ها، متوجه می‌شویم در کجای این گام‌ها، امکان رفع مشکلاتی وجود دارد که بر دو عامل فوق تأثیر گذارند:

۱. اعلام نیاز

۲. فراخوانی

۳. جمع‌آوری اطلاعات و گردآوری شرح سوابق (رزومه)

۴. دعوت به مصاحبه‌ی تخصصی و عمومی

۵. گزینش

۶. نگه‌داشت

یکی از موضوعات مهمی که به آن اشاره شد، شناسایی منشاء نیاز است. در هر مرحله‌ای از برنامه‌ریزی نیروی انسانی، باید گریزی به سازماندهی زد؛ چون هر لحظه ممکن است سازمان دستخوش تغییراتی شود. چند عارضه در اینجا قابل شناسایی است: یکی نبود تعریف صحیح و درست از الزامات تخصصی تعیین شده با نیاز واحدها و

بخش‌های سازمان است؛ دوم نبود تطابق سطح تخصصی مورد انتظار طبق شرایط احراز، با سطح تخصصی موجود در منابع برون سازمانی است؛ سوم نبود انطباق سطح تخصص نیرو با سطح یا ساختار سازمانی موجود است، به طوری که منجر به مازاد شایستگی مورد انتظار یا پایین بودن ویژگی و قابلیت افراد با عناوین شغلی مورد درخواست می‌شود.

مبحث دوم فرایند جذب، مرحله‌ی فراخوانی است. همانطور که دوستان نیز اشاره کردند، قرار نیست روالی ثابت و از قبل تعریف شده داشته باشیم تا همه‌ی افراد متقاضی از این مسیر عبور کنند؛ بلکه باید دقیقاً با توجه به منابع تأمین نیرو، مناسب‌ترین گزینه‌ی فراخوانی را انتخاب کنیم. برای منابع تأمین، گزینه‌های مختلفی وجود دارد که نهایتاً با توجه به شاخص‌های موجود، می‌باید به منابع رجوع کرد. به همین دلیل، عدم انتخاب صحیح شیوه و منابع فراخوانی هم قطعاً می‌تواند به عنوان یکی از عارضه‌های مهم، تأثیر به سزایی بر سرعت و کیفیت جذب داشته باشد.

پس از فراخوانی، حجم زیادی شرح سوابق (رزومه) به سمت ما سرازیر می‌شود. موضوع مهم، طبقه‌بندی و درجه (گرید) بندی آن‌هاست که امکان استفاده بهینه از این حجم زیاد را فراهم کند. متأسفانه اشکال بزرگی که در نگارش شرح سوابق وجود دارد، آن است که افراد هیچ آموزشی در این زمینه نمی‌بینند تا خود را به خوبی معرفی کنند: یا نگارش، غیر واقعی و اغراق آمیز می‌شود؛ یا با شکسته‌نفسی، قابلیت‌های خود را بیان نمی‌کنند و فرض، بر ناتوانی افراد گذارده می‌شود.

نکته‌ی بعدی، تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از شرح سوابق دریافتی است. واحد منابع انسانی در ارزیابی اولیه، بخشی از آن‌ها را فیلتر می‌کند؛ اما لازم است که مدیر واحد مربوطه، از حیث جنبه‌های تخصصی نظر بدهد که گاه، اعمال سلیقه در ارزیابی و آنالیز شرح سوابق، ایجاد اشکال می‌کند. از دیگر اشکالات این مرحله، نبود یک سیستم مدون برای مستندسازی و نگهداری اطلاعاتی است که در نیازهای آتی سازمان قابل استفاده باشد. سطح تحصیلات و نوع مدرک تحصیلی، سوابق شغلی قبلی فرد، میزان اعتبار شرکت‌های قبلی، میزان ماندگاری فرد در آن شرکت‌ها، محل سکونت، جنسیت و سن فرد متقاضی و دوره‌های آموزشی گذرانده شده، از جمله اطلاعاتی است که در ارزیابی شرح سوابق و مستندسازی آن‌ها در بانک اطلاعاتی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

فرایند آزمون و مصاحبه نیز از موضوعات اصلی و مهم است که پیچیدگی و اهمیت خاصی دارد. از عوارض مهم این بخش، نخست، عدم انتخاب شیوه‌ی صحیح و نحوه‌ی سنجش و آزمون‌هاست که عمدتاً به بحث‌های شخصیت‌شناسی و جنبه‌های روانشناختی می‌پردازد؛ و دوم، نبود طرح‌ریزی مناسب در انجام نوع مصاحبه است: عمدتاً مصاحبه‌ی اولیه را واحد منابع انسانی از حیث رویکرد و جنبه‌های رفتاری و شخصیتی؛ و مصاحبه‌ی ثانویه را مدیر واحد متقاضی از حیث تخصصی انجام می‌دهد. از عوارض این مرحله، عدم تفکیک حوزه‌های تخصصی با موضوعات منابع انسانی است که گاه با اظهار نظرهای غیر کارشناسی ناشی از عدم تفکیک

حوزه‌های مذکور از سوی گروه مصاحبه‌کننده، منجر به خطاهای ارزیابی در فرایند مصاحبه می‌شود و مسیر انتخاب افراد را به سمت نادرستی هدایت می‌کند.

در این قسمت از سخنانم می‌خواهم اشاره‌ای به دوران آزمایشی داشته باشم. این دوران، بسیار مهم است و باید به فرد تفهیم شود که منظور، آن نیست که وی صرفاً در یک دوره‌ی زمانی کوتاه، کاری را انجام دهد و ما در انتها بگوییم که خوب بود یا بد؛ بلکه بایستی یک بازخورد دو طرفه داده شود. در واقع دوران آزمایشی، فرصتی است برای طرفین که بتوانند همدیگر را به خوبی ارزیابی کنند. من در بحث راهکارها، به سه دسته مصاحبه اشاره خواهم کرد که اگر سازمان به این سه دسته مصاحبه توجه کافی داشته باشد، تأثیر مثبتی خواهد داشت. در حقیقت این بخش از فرایند (دوره‌ی آزمایشی)، مرحله پایانی نیست بلکه نقطه‌ی آغازی برای فرایند نگهداشت نیروی انسانی خواهد بود. لذا هرچه فرایند جذب و شناسایی عوارض آن به درستی انجام پذیرد، به عنوان یک مقدمه و ورودی درست برای نگهداشت نیروی انسانی خواهد بود. یکی از موضوعات مهم در مرحله‌ی نگهداشت نیروی انسانی، بحث تعیین و شفاف‌سازی حقوق و رسیدن به توافقات اولیه در دوران آزمایشی است. هر چه در این بخش چارچوب نظام حقوق و دستمزد سازمان و نحوه‌ی انطباق آن با خواسته‌ی متقاضی صحیح‌تر و شفاف‌تر بیان شده باشد، در مراحل بعدی کمتر دچار مشکل خواهیم شد.

مهندس خلت آبادی:

طبق آن چه عزیزان فرمودند، به یک دسته‌بندی و جمع‌بندی کوتاه می‌پردازم:

۱. عارضه‌های پیش از جذب - که به عارضه‌های زیرساختی برمی‌گردد -؛ مانند باور نداشتن سازمان به هویت منابع انسانی، ضعف سازمان در معماری ساختار سازمانی و درون واحد، مشکلات نیازسنجی، نبود استانداردهای شغلی و مواردی از این دست که مربوط به مقدمات جذب نیروی انسانی است.
۲. عارضه‌های مربوط به روال فراخوانی. گفته شد که فراخواندن تعداد زیادی از متقاضیان، الزاماً به معنای صحت فرایند فراخوانی نیست. درواقع همیشه نمی‌توان با مکانیزم فراخوانی‌های جمعی بدون هدف یا به اصطلاح، با پهن کردن تور ماهیگیری، عمل کرد و در برخی مواقع نیاز است مانند قلاب انداختن، نیروی مورد نیاز را شناسایی و فراخوانی کرد.
۳. دسته‌ی بعدی عارضه‌ها، در فرهنگ غالب بر استخدام است. تصور می‌شود استخدام، الزاماً یعنی به کارگیری نیروی خارج از سازمان با رعایت قوانین خشک و بدون انعطاف. این امر، باعث شکست در استفاده از روال مرسوم و استاندارد مانند معرفی نیروی انسانی خواهد شد.
۴. عدم توانایی انتخاب مناسب از بین سوابق یا رزومه‌ها؛ چون استاندارد نیستند.
۵. عارضه‌هایی که بر مسیر دعوت به مصاحبه مترتب است. گاه متقاضیان فراخوان شده را ساعت‌ها معطل می‌کنیم و در انتظار داریم مصاحبه‌ی خوبی هم اجرا شود. این درحالی است که شخص دعوت شده برای

مصاحبه نیز، هویت سازمان را زیر نظر دارد و از ابتدای ورود به سازمان، مشغول ارزیابی است و این نگرش را تا زمان خروج هم دارد.

۶. فرایند مصاحبه - که به شدت گریبانگیر سازمان‌هاست - ارزیابی‌های کاملاً شهودی بدون در دست داشتن شاخصه‌های ارزشیابی و به تبع آن، عدم توفیق سازمان در درک صحیح توانمندی‌های افراد، می‌تواند فرایند جذب را آکنده از معایب کند.

۷. گزینش‌های کاملاً آزمون‌محور - که عوارضشان پر رنگ بوده، دوستان بدان‌ها هم اشاره کردند - به کرات مشاهده شده است که فرایند جذب در سازمان‌های دولتی، کاملاً آزمون‌محور است و اغلب، نیروهای ناکارآمدی جذب می‌شوند.

۸. نبود ملاک و معیار رد و قبول متقاضیانی که مراحل مصاحبه‌شان انجام شده است. تقریباً تمام مجموعه‌ها با این معضل مواجهند. وقتی افراد ارزیابی می‌شوند، می‌باید رویه‌ای استاندارد در دست باشد تا با کمک آن، فرد یا افراد برگزیده‌ی نهایی، بر اساس امتیازهای کسب شده انتخاب شوند.

۹. عدم ترسیم فضای سازمانی برای دعوت‌شدگان. متقاضیان شغل - تقریباً در تمام مسیر جذب - در فضایی مبهم و گنگ به سر می‌برند و این امر، باعث کاهش تمایل نیروهای زبده برای همکاری با سازمان خواهد شد.

۱۰. میراث‌داری مکانیزم سازمان‌های دولتی - سنتی در ایران. این مکانیزم از یک فرایند خطی تبعیت می‌کند که برای تمام سطوح سازمان و در تمام دوره‌ها به شکل یکسان اجرا شده است. اجرای این مسیر شاید در زمانی خاص و برای مشاغل خاص به هدف مطلوبی رسیده باشد؛ اما تکرار آن در زمان حاضر، بزرگترین عارضه‌ی است که گریبان مکانیزم جذب در سازمان‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی را گرفته است.

۱۱. همانطور که در بخش تعاریف ذکر شد، روال درج آگهی، آزمون، مصاحبه و استخدام، رویه‌هایی است که در اغلب فرایندهای جذب، به شکل یکنواختی اجرا می‌شود و اگر سازمانی، ادعای پیشرو بودن داشته باشد، فقط در آزمون یا درج آگهی‌های مفصل‌تر عمل کرده است و فرم‌های روانشناسی و تکنیکی پیچیده‌تری طرح‌ریزی می‌کند و به دنبال آن، مصاحبه‌های طولانی‌تری ترتیب می‌دهد. وقتی با دقت به این فرایندها نگاه می‌کنیم، درمی‌یابیم ذات تمام آن‌ها، همان رویه خطی آشنای فراخوان، آزمون، مصاحبه و استخدام است که برای تمام سطوح، به شکل یکسان طراحی می‌شود؛ در حالی که عمق و کیفیت این فرایندها، بر حسب مشاغل، دامنه‌ی هدف، ضریب اهمیت شغلی و نیز متقاضیان آن‌ها، می‌باید بسیار متفاوت باشد.

۱۲. فقدان استانداردهای علمی و واقعی به عنوان مبنای فنی برای مشاغل. سازمان‌ها معیار معینی برای سنجش متقاضیان ندارند و آزمون‌های طرح‌ریزی شده، اغلب سطح عمومی توان و دانش افراد را تعیین می‌کنند. از سوی دیگر، مصاحبه‌کنندگان نیز، خطوط و معیارهای معینی برای طی مسیر مصاحبه ندارند و فقط به صورت

حسی و شهودی، افراد را ارزیابی می‌کنند و اغلب، روندی ثابت در تعیین سطح علمی و مهارتی افراد موجود نیست.

۱۳. عدم تعیین پارامترهای رفتاری شغل و خود مشاغل و تأثیرات متقابل این دو بر یکدیگر. چنانچه با دقت به عارضه‌های کارکنان جدیدالورود سازمان‌ها نگاه کنیم، درمی‌یابیم مهم‌ترین عارضه‌ی تأثیرگذار روی آنان، عدم انطباق رفتار ایشان بر شغل در سازمان مربوطه است. اگر فردی منش‌های رفتاری لازم را برای یک شغل دارا نباشد، تقریباً غیر ممکن است که بتواند با شغل منطبق شود و در آن جایگاه، بدون تنش انجام وظیفه کند. این انطباق باید به طور ذاتی در فرد موجود باشد و عدم بررسی میزان این انطباق، از اصلی‌ترین عارضه‌های جذب نیروی انسانی تلقی می‌شود.

۱۴. نبود طرح‌ریزی درست رویه و مکانیزم‌های فراخوانی افراد متقاضی شغل. این افراد بر حسب نوع شغل، تحصیلات، حتی حقوق و سایر مشخصه‌های شغلی، در جامعه‌ی آماری متفاوتی نسبت به همدیگر قرار می‌گیرند و این تفاوت، طرح‌ریزی رویه‌های منحصر به فردی را برای فراخوانی مؤثر ایشان ایجاب می‌کند. اغلب سازمان‌ها از یک مکانیزم واحد برای فراخوانی نیروی انسانی استفاده می‌کنند و این رفتار یکنواخت، باعث شکست سازمان در فراخوانی نیروی انسانی مطلوب برای انتخاب می‌گردد.

۱۵. ناتوانی افراد - حتی تحصیل‌کردگان - در ارائه‌ی شرح سوابق یا رزومه‌ی فردی خود. برخی در این امر، توانمندتر از سایرین هستند؛ برخی نیز در این فرایند، با وجود داشتن شایستگی‌های شغلی، بسیار غیر مؤثر عمل می‌کنند. از آنجا که شرح سوابق، نخستین ورودی سازمان است، بخش قابل توجهی از نیروهای توانمند از دید سازمان پنهان می‌مانند.

۱۶. عدم طرح‌ریزی مسیر مطلوب مصاحبه‌های فنی - تخصصی و رفتاری. اغلب سازمان‌ها در این مورد، برخورد شایسته‌ای با متقاضیان نداشته، آن‌ها را افرادی خارج از سازمان تلقی می‌کنند؛ در حالی که اولین برخوردهای افراد با سازمان، از همین زمان آغاز می‌شود و تأثیری حذف‌نشده بر ذهنیت ایشان از سازمان خواهد داشت. طراحی فرم‌های نامؤثر و طولانی، مصاحبه‌های یکنواخت فضای مصاحبه و غیر آن، از دیگر این عوارض است.

۱۷. عدم رویایی صحیح کارکنان جدیدالورود با سازمان، فقدان طرح‌ریزی آموزشهای اولیه، عدم شفافیت سازمان در ارائه اطلاعات مورد نیاز کارکنان جدیدالاستخدام. تأثیرات عارضه آن می‌توان تمام مسیر جذب را تحت تأثیر خود قرار دهد.

- **لطفاً راهکارهای موجود و ممکن را تشریح فرمایید.**

خانم دکتر فیاضی:

من راهکارها را در دو حوزه‌ی خرد و کلان دسته‌بندی می‌کنم. در حوزه‌های کلان، آقای نفریه به آموزش، دانشگاه و صنعت اشاره کردند. من هم معتقدم که متأسفانه نگاه و تفکر نظام‌مند در دانشگاه و صنعت کشورمان کمتر دیده می‌شود.

نکته‌ی دیگر، لزوم فعال‌تر شدن شرکت‌های مشاوره و فراگیر شدن دانش مشاوره در کشور است. متأسفانه در حال حاضر، فرهنگ مشاوره در سازمان‌ها کمرنگ است. فرهنگ مشاوره‌ی منابع انسانی هم شرایط بهتری ندارد. بسیاری بر این اعتقادند که یک مشاور منابع انسانی به تمام معنا هستند و می‌توانند بهترین‌ها را انتخاب کنند؛ در حالی که واقعاً باید از مشاوران منابع انسانی استفاده و فرهنگ‌سازی شود.

نباید از زمینه‌های سازمانی هم غافل بود. می‌گویند ضریب هوشی یا هوش‌بهر انسان‌ها هر ۱۵ سال افزایش می‌یابد؛ برای مثال اگر انسانی با هوش‌بهر معمولی 110 یا ۱۲۰ باشیم، قطعاً هوش‌بهر نسل بعدی ما 123 است. بنا بر این امروزه ما با افراد باهوشتری نسبت به دوره‌های قبل رو به روییم. متقاضیان در خیلی از این آزمون‌ها، مسیر و تکنیک‌های آزمون را پیش‌بینی می‌کنند؛ اینترنت هم به کمک می‌آید و شخص می‌داند که می‌خواهند چه چیزی را بسنجند و به راحتی، آزمون را مدیریت می‌کند.

نگرش‌ها نسبت به جذب خیلی کلیشه‌ای شده است. خیلی از سازمان‌ها با من تماس می‌گیرند و می‌خواهند که به گروه مصاحبه‌ی سازمان بپیوندیم؛ اما وقتی که از ترکیب اعضای گروه می‌پرسم، جواب نمی‌دهند و حتی یک جلسه‌ی آشنایی هم نمی‌گذارند! مثلاً اگر من باید در آنجا به عنوان متخصص منابع انسانی کمکشان کنم، یک متخصص روانشناس هم می‌آورند؛ اما وقتی تقاضا می‌کنم که دست کم یک جلسه قبل از مصاحبه باید با هم نشسته، شاخص‌هایمان را یکدست کنیم، سازمان در جواب می‌گوید شما خیلی سخت می‌گیرید و افراد دیگر، بدون این مقدمات همکاری می‌کنند (به ویژه که مبلغ پیشنهادی سازمان هم قابل توجه است)؛ بدون شناخت سازمان و گروه مصاحبه، ارزیابی بهینه‌ی متقاضی حاصل نمی‌شود.

در جذب اصلی داریم با عنوان تطابق فرد با شغل یا تطابق فرد با سازمان. امروزه همه به دنبال کارشناس ارشد از دانشگاه تهران یا صنعتی شریف هستند؛ اما نباید انتظار داشت که هر کس در این دانشگاه‌ها درس خواند یا در حوزه‌ی IT تحصیل کرد، الزاماً بهترین بوده و عالی است. تحقیقات ثابت کرده‌اند که بسیاری از مدیران موفق، هوش‌بهری متعارف دارند و در جاهای خیلی معمولی درس خوانده‌اند.

به داخل سازمان هم اشاره‌ای کنم: اگر بخواهیم خیلی تخصصی روی جذب تمرکز کنیم، بهتر است اول بر روی جذب مدیران منابع انسانی متمرکز شویم. نقطه‌ی آغاز، آن است که هر کسی را به عنوان مدیر منابع انسانی استخدام نکنیم. متأسفانه در بعضی از سازمان‌ها، مدیران منابع انسانی در حد یک کارشناس معمولی هم تفکر و باور ندارند؛ و این، حیرت‌آور است! جذب را باید از همین جا شروع کرد.

نکته‌ی دیگر آن است که سازمان‌ها، باید دستورالعمل و آیین‌نامه‌ی جذب داشته و به آن پای‌بند باشند؛ یعنی شاخص‌ها را تعیین و فرایند را ضابطه‌مند و نظام‌مند کنند.

روی طراحی مجدد شغل بحث بسیار است؛ چون نادیده گرفته می‌شود و سازمان‌ها، نیروی انسانی خود را درگیر طراحی مجدد شغل نمی‌کنند. یک شغل، ۳۰ سال مداوم به یک روال انجام گرفته؛ در حالی که دنیا تغییر کرده است و خیلی راحت می‌توان این شغل را به صورتی دیگر انجام داد.

من همیشه در سازمان‌ها می‌گویم نگاهتان واقع‌گرایانه باشد نه آرمان‌گرایانه. بسیاری مواقع در فرایند جذب، آن‌قدر خودتان را آرمانی نشان می‌دهید که متقاضی گمان می‌کند وارد بهشت شده است و بعدها درمی‌یابد که شرکت، همان بهشتی نیست که مطلوب او بوده است! این شرکت شکست خورده، چون فقط در هنگام جذب یک تصویر خوب ارائه داده است؛ پس باید واقع‌گرا بود.

از این‌ها مهم‌تر، فراموش شدن فرایند ارزیابی و کنترل در مدیریت است. شاید در سازمان‌هایمان برنامه‌ریزی و اجرای خوبی داشته باشیم، ولی به جرأت می‌گویم که کنترل و ارزیایمان مؤثر نیست؛ چون فرض بر آن است که همان قدر که مدیر منابع انسانی، فرایند جذب را انجام داد و استخدامی صورت گرفت، کار تمام شده است.

آقای نفریه:

از حوزه‌ی کلان شروع می‌کنم: تا وقتی که در کشورمان اقتصاد آزاد نداشته باشیم و رقابت به معنای واقعی موجود نباشد، نمی‌توان منابع انسانی اثربخشی داشت. روز آغاز به کارم در یک سازمان، تعداد نیروی انسانی ۷۰۰ نفر بود و بعد، به ۱۳۰۰ نفر رسید. یک شرکت پخش دیگر هم جزو گروه بود و مصاحبه‌هایش را گروه منابع انسانی ما انجام می‌داد؛ اما حدود ۴۰۰ تا ۵۰۰ نفر در سال خروجی داشت. برای آن گروه صنعتی نیروهایشان مهم نبودند و افراد به دلایل مختلف خارج می‌شدند (دقیقاً مثل هتل). اگر رقابتی وجود داشته باشد، شرکت‌ها سعی می‌کنند تا در این حوزه قوی‌تر عمل کنند. البته شاید این رفتارها - اگر به جزئیات نپردازیم - به خاطر محیط به وجود آمده باشد.

بحث دیگر، نقشی است که سازمان‌های نیمه‌دولتی، انجمن‌های دولتی و انجمن‌های صنفی بر عهده دارند؛ مانند انجمن منابع انسانی و انجمن بهره‌وری و توسعه‌ی منابع انسانی. چیزی که من شاهد آن بوده‌ام، آن است که دوره‌های آموزشی خیلی کمی دارند و تمرکزشان بر مدل تعالی است. به نظر من، پویا عمل نمی‌کنند و کمی شبیه بنگاه‌های اقتصادی، بیشتر سود محور شده‌اند.

شرکت‌ها می‌توانند بسیاری از حوزه‌های منابع انسانی - از جمله استخدام - را برون‌سپاری کنند؛ پس وجود شرکت‌های پیمانکاری متخصص و مناسب، حیاتی است. این شرکت‌ها باید خدمات خوب و اقتصادی ارائه دهند. متأسفانه شرکت‌های حرفه‌ای مشاور مدیریت کم هستند و در حوزه‌ی مشاوره‌ی منابع انسانی هم بیشتر از آن در مضیقه‌ایم.

خانم دکتر فیاضی:

اصلاً مانند نظام مهندسی - که گریدبندی (رتبه‌بندی) دارد - ، باید برای دانش مدیریت و دانش مشاوره هم ساختاری نظام‌مند در نظر گرفته شود و مشاوران مدیریت هم باید ارزیابی شوند و لیبل و گرید استاندارد داشته باشند تا سازمان‌ها، با خیال راحت از خدمات مشاور منابع انسانی استفاده کرده، با آزمون و خطا پیش نروند.

آقای نفریه :

دقیقاً! موضوعی که دوباره بدان اشاره می‌کنم، عارضه‌ای است در بین مدیران منابع انسانی. این مدیران باید یادگیری مستمر را سرلوحه‌ی کار خود قرار دهند؛ ولی این مهم، کمتر اتفاق می‌افتد و به دلیل مشغله‌ی زیاد، این بزرگواران از ارتقاء دانش خود غافل می‌شوند.

آیا آزمون‌های رفتاری و روانشناسی، نیم‌رخ شخصیتی فرد را کاملاً مشخص می‌کنند؟ باز به این نتیجه می‌رسیم که باید از یک نیروی بیرونی کمک بگیریم و برای مصاحبه، رقمی قابل توجه به یک متخصص روان‌سنج داده شود که متقاضیان استخدام را ارزیابی کند. این هزینه بازگشت دارد و ارزش افزوده خواهد داشت .

موضوع دیگر، هماهنگی و اثربخشی افراد درگیر در فرایند جذب است. از نگهبانی یا پذیرش در ورودی سازمان تا مدیرعامل، باید به صورت هماهنگ و اثربخش عمل کنند و زمان‌بندی و استقبال مناسب و حرفه‌ای از متقاضیان داشته باشند تا از ابتدا، تصویری مناسب از سازمان در ذهن متقاضی شکل بگیرد.

در متن آگهی‌ها، عباراتی از قبیل "فوق‌لیسانس از دانشگاه‌های معتبر با معدل بالا" دیده می‌شود؛ در صورتی که جک ولس در کتاب خود می‌نویسد که بعد از مدتی به این نتیجه رسیده است که برای موفقیت در یک شغل، تحصیل در دانشگاه معتبر با نمره‌های بالا کافی نیست و کسانی که استخدام می‌شوند باید عاشق کار باشند.

عارضه‌ی بنیادی مدیران منابع انسانی مورد بعدی است. بیشتر مدیران عامل سازمان‌ها مهندس هستند و مسأله‌ی مهندس بودن در صنایع و در بازار ایران بسیار پررنگ است؛ به همین خاطر، همه به دنبال عدد و رقم هستند و بخش مالی هم - که گزارش‌های عددی می‌دهد - قوی است؛ صد نفر را آموزش دادید، این قدر هزینه کردید، نتایج این آموزش چه شد؟ حالا منابع انسانی در این میان چه بگویند؟!

باید با استفاده از واکاوی اطلاعات یا سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی و حسابداری منابع انسانی، گزارش‌های کمی تهیه شود تا ارزش ایجاد شده توسط واحد منابع انسانی نشان داده شود و گویای عملکرد آن‌ها باشد تا بتوانند جایگاه خودشان را در سازمان بالا ببرند.

آقای کوثری:

اگر هم از منظر کلان و هم از منظر خرد بخواهم به موضوع جذب و راهکارهای رفع عارضه‌ی آن نگاه کنم، نکته‌ی مهم در بحث فرایند جذب، توجه به مفهوم خود کلمه جذب است و این که چرا از این کلمه استفاده می‌کنیم. موضوع، همان جاذبه است؛ ایجاد جاذبه و تمایل برای افراد در پیوستن به شرکت. سازمان‌ها باید در

ایجاد این جاذبه نقش پررنگ‌تری ایفا کنند تا تمایل افراد برای همکاری با سازمان، بیشتر شود. یکی از شیوه‌های ایجاد این جاذبه، حضور در قالب سرمایه‌گذار در ارتباط با صنایع، مراکز آموزشی و دانشگاه‌هاست با هدف شناساندن صنعتی که در آن فعالیت می‌کنیم و اگر چه ممکن است این امر در مراکز آموزشی، خیلی شناخته شده نباشد، اما گامی مؤثر است. تغییر در مدل‌واره‌ی ذهنی مدیران ارشد، مطلب مهمی است که به نظر می‌رسد نقش مدیران و متخصصان در حوزه منابع انسانی در تبیین این موضوع و تغییر تدریجی نگاه در این حوزه، بسیار برجسته است. همان گونه که مستحضرید، امروزه در ارزش‌گذاری سازمان‌ها، دیگر ارزش دفتری سازمان‌ها خیلی ملاک نیست و ارزش‌گذاری خیلی از شرکت‌های مطرح، به دلیل وجود نیروهای انسانی مستعدشان است. موضوع دیگر، اتخاذ رویکردی استراتژیک در حوزه‌ی منابع انسانی است. بحثی که در حوزه‌ی منابع انسانی مطرح می‌کنند این است که باید رویکردی کاملاً جامع به مدیریت استراتژیک منابع کلیدی سازمان - که همان منابع انسانی است - داشته باشیم و از آنجا که عملکرد سازمان، به عملکرد و قابلیت‌های منابع انسانی بستگی دارد، پس هر چه افرادی که جذب سازمان می‌شوند، از قابلیت‌های لازم برخوردار باشند، تأثیرات مثبت بر عملکرد سازمان و به عکس دیده می‌شود. اگر فرایند جذب نیروی انسانی به درستی انجام نپذیرد، انطباق کمتری بین عملکرد مطلوب و قابلیت افراد و ویژگی‌های مورد نیاز سازمان به وجود می‌آید.

از منظر خُرد نیز، در شرکت نیلپر، راهکارهایی عملیاتی برای کاهش و رفع عارضه در شش بخش - که در فرایند جذب ذکر شد - انجام پذیرفته که بدین شرح است:

در باره‌ی ناهماهنگی فرد با نیاز سازمان، سعی شده است جلساتی با مدیران در این حوزه گذارده شود تا هماهنگی و تناسبی میان خواسته و نیاز مدیران با شرایط قابل دسترسی در راستای افزایش کیفیت و سرعت جذب ایجاد کنیم. در مورد منابع تأمین نیرو، یک طبقه‌بندی انجام شد که نشان می‌داد در سطوح مورد نیاز، باید به کدام یک از این منابع فراخوانی رجوع شود؛ چون عدم انتخاب درست منابع در فراخوانی، هم بسیار هزینه‌بر است و هم زمان زیادی را تلف می‌کند. در باره‌ی شرح سوابق یا رزومه‌ها هم، یک شیوه یا فرمت استاندارد متناسب با نیاز شرکت تعریف شد؛ چون در بسیاری از موارد، یا بخش زیادی از اطلاعات را نیاز نداریم؛ یا به اطلاعاتی که ما نیاز داریم، اشاره نشده است. با استفاده از این فرمت استاندارد، دقیقاً به آنچه که نیاز داریم، دست می‌یابیم. برای احتراز از اعمال سلیقه‌ی مدیران، قالبی برای رتبه (گرید)بندی شرح سوابق، طراحی و در اختیار مدیران گذارده و درخواست شد حتماً در چارچوب این قالب، به مواردی بپردازند که برای سازمان حائز اهمیت است. به هر حال، مسأله‌ای که وجود دارد، آن است که نمی‌توان کاملاً دیجیتال با موضوع برخورد کرد و برداشت شهودی از اطلاعات، امری است که به طور طبیعی صورت می‌گیرد و اجتناب‌ناپذیر است. از راهکارهای مهم رفع عارضه در مرحله‌ی مصاحبه، موضوع استانداردسازی ابزارهای سنجش و انتخاب صحیح و اصولی ابزارهای سنجش متناسب با نوع و ماهیت شغل مورد نظر است؛ زیرا نبود انعطاف‌پذیری در استفاده از این ابزارها، قاعدتاً بر کیفیت فرایند جذب تأثیرات منفی خواهد گذاشت. نکته‌ی مهم دیگر در بحث طرح‌ریزی

مصاحبه، توجه به مثلث انتخاب است که کاملاً بر اثربخشی فرایند مصاحبه تأثیر می‌گذارد: اول، تعریف و تعیین نیاز و متناسب با آن، شایستگی مورد نظر خود؛ دوم، تعیین مدل‌های ارزیابی متناسب با نوع و ماهیت شغل؛ و سوم، تعیین گروه‌های ارزیابی و مصاحبه‌کننده.

موضوع حائز اهمیت دیگر در جریان مصاحبه، آن است که به جای حالتی یک‌طرفه و قضاوتی و شهودی، فضایی دوطرفه به وجود آید. من شخصاً در پایان مصاحبه‌ها از افراد بازخورد می‌گیرم و خوشبختانه متقاضیان در همان مدت کوتاه مصاحبه، از همین راه توانسته‌اند با سازمان و رویکردهای آن ارتباط برقرار کنند، فضای حاکم بر آن را بشناسند و بازخوردهای لازم را دریافت کنند. خود فرایند مصاحبه هم باید خیلی حرفه‌ای پیش رود و برای این امر، افراد مصاحبه‌کننده - به ویژه افرادی که خارج از حیطه‌ی منابع انسانی به مصاحبه می‌پردازند - به آموزش نیاز دارند. باید با کمک مشاور این افراد را آموزش داد و بسته‌های آموزشی در ارتباط با مصاحبه نیز تهیه کرد و در اختیارشان گذاشت تا خطاهای ارزیابی در جریان مصاحبه کاهش یابد. مسیر مصاحبه را هم باید هر جا لازم بود، هدایت کرد؛ به صورتی که اگر فرد دارد از پاسخ دادن به آن چه ما نیاز داریم، دوری می‌کند، از مصاحبه‌ی باز استفاده کنیم و به عبارت دیگر، فضای حاکم بر مصاحبه را بهتر مدیریت کنیم.

یکی از موضوعاتی که به نظر من مهم می‌آید، دوره‌ی آزمایشی شروع به کار فرد در سازمان است. این دوره، زمانی کلیدی و طلایی است و اگر از آن، درست استفاده نشود، چه بسا نیروهایی را که می‌توانسته‌اند یک ارتباط درازمدت با سازمان داشته باشند، به راحتی از دست داده‌ایم. شفاف‌سازی در ابتدای کار، به استفاده‌ی بهینه از این امر کمک زیادی می‌کند.

اجازه بدهید به سه نوع یا گروه مصاحبه - که سازمان‌ها باید در فرایندهای کاری خویش به آن‌ها بها دهند - اشاره‌ای کنم:

نخست، همان مصاحبه‌ی ابتدایی است که در بدو ورود افراد به سازمان و بر اساس توضیحات ارائه شده انجام می‌پذیرد. دوم، مصاحبه‌های حین خدمت هستند که با استفاده از بازخوردهای افراد شاغل در سازمان، به بسیاری از نکات مهم و کلیدی دست پیدا خواهید کرد که قطعاً در فرایند نگهداشت نیروی انسانی بسیار مثر ثمر خواهد بود. سوم، مصاحبه‌ی خروج است به هنگامی که افراد، قصد قطع همکاری با سازمان را دارند؛ می‌توان برای حفظ نیروهای مستعد و کاهش نرخ خروج نیروها، تحلیل و ریشه‌یابی دلایل خروج را در طرح‌ریزی سازمان و در بحث توسعه و نگهداشت منابع انسانی مورد استفاده قرار داد. ما همین موضوع را به طور مفصل در بحث تحلیل علل خروج نیروها از شرکت نیلپر در سال گذشته به انجام رساندیم و از تحلیل داده‌ها، در تدوین و اجرای طرح توسعه منابع انسانی استفاده شد.

تمام تلاش ما در حوزه‌ی منابع انسانی، در این خلاصه می‌شود که بتوانیم کیفی‌سازی را در فرایند جذب به درستی انجام دهیم. شکل‌گیری این امر مهم به صورت عملیاتی از طرف واحد منابع انسانی، کار بسیار دشواری است. مدیران ارشد و مدیران میانی سازمان، باید هماهنگی دقیقی با واحد منابع انسانی در این زمینه داشته باشند

تا در نهایت، اجماع و ذهنیت مشترکی پیدا شود که به دنبال چه هستند و چه مسیری پیش روی دارند که به همان چیزی دست پیدا کنند که اثربخشی بیشینه را برای سازمان و افراد به همراه داشته باشد.

مهندس خلت آبادی:

در جمع بندی موضوعات مطرح شده، می توان با تقسیم بندی عارضه های جذب به دو حوزه ی کلان و خرد، دریافت:

۱. عارضه های کلان جذب، شامل زیرساخت های سازمانی، فرهنگی و دانشی است و پیش نیازها و الزامات اولیه می باید پایش شوند تا اصلاحات لازم روی آن ها صورت گیرد. در فرایند جذب - همانند معماری سازمان - باید رفتارهای علمی و واقعی را برای شناخت دقیق نیازهای سازمان به نیروی انسانی مدنظر قرار داد. ایجاد باورهای فرهنگی به منابع انسانی و روال علمی جذب در مدیران ارشد سازمان، از الزامات زیرساختی جذب است و پرهیز از تفکرات انتزاعی، مانند آزمون محور بودن جذب یا در مقابل، اتکاء مطلق به مهارت های مصاحبه گران، می تواند کیفیت عملیات جذب را ارتقاء دهد. پرهیز از نگرش خشک به رویه ها و مراحل جذب؛ و تدوین روال و رویه ی ارزیابی و جذب بر حسب نیاز؛ و همچنین شاخص گذاری های علمی و عملی روی مشاغل، راهکارهایی برای دستیابی به نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است.

فرایند جذب را باید قبل از آغاز آن طرح ریزی کرده باشیم تا بتوانیم مراحل آن را تحت نظر بگیریم، از تکنیک ها و مهارت های تجربی پرسشگران و مصاحبه کنندگان بیشترین استفاده را ببریم و هیچ رویه و روندی را - که بر افزایش سرعت و کیفیت جذب مؤثر است - از دست ندهیم. زمانی که یک طرح ریزی برای جذب انجام شد، باید آن را حفظ و پایش؛ و برای دفعات بعد، به بهبود مستمر آن فکر کرد.

۲. محیط خرد هم ریز فرایندهای جذب را شامل می شود که گام های واقعی عملیات جذب به شمار می آیند. فرایندها را باید از قبل طرح ریزی کرد و تحت کنترل گرفت. رویه ها را نیز باید واقعی و به روز کرد و از مکانیزم های قدیمی و طرد شده استفاده نکنیم. باید تا حد امکان، "خوش خدمتی" را در کارکنان و متقاضیان کار مدیریت کرد؛ چون افراد به گونه ای در مصاحبه ها حاضر می شوند و خود را نمایش می دهند که ما می خواهیم. سرعت عمل در فرایند جذب را نیز باید حتماً در نظر بگیریم. فرایندهای کارمندیابی، بسیار زود کارایی خود را از دست می دهند و اگر فرایند جذب، کند و طولانی شود، بسیاری از نیروهای کارآمد از کف سازمان خواهند رفت.

من معتقد نیستم که سازمان ها، فرایندهای جذبشان را مانند سال های قبل کم اهمیت می بینند؛ اتفاقاً آرام آرام دریافته اند که جذب نیروی خوب و با کارایی مطلوب، به سادگی حادث نمی شود. سازمان های موفق با اندکی تأمل دریافته اند که برای جذب و به کارگیری نیروی انسانی کارآمد، هزینه و زمان قابل توجهی صرف می شود. طرح ریزی روال های واکاوی توانمندی های رفتاری، علمی و مهارتی متقاضیان و شناخت توپوگرافی ذهنی و

رفتاری ایشان، بسیار مهم و کلیدی است و این امر، با استانداردسازی و مهندسی مشاغل و طراحی ارزیابی‌های شاغلین میسر می‌شود. در حال حاضر، تقریباً اغلب متخصصین منابع انسانی معتقدند دانش و مهارت، تا حد زیادی قابل احصاء و آموزش و هم چنین اکتسابی است؛ اما ریخت‌شناسی رفتاری نیز میزان انطباق ذاتی افراد را بر مشاغل به ما نمایان می‌کند. به نظر می‌رسد به جای قضاوت‌های مطلقاً شهودی یا تصمیمات مطلقاً آزمون‌محور، می‌باید طبق یک منطق فازی، تلفیقی از این دو نگرش را در جذب نیروهای متخصص لحاظ کرد. در واقع ضروری است یک سیستم "مدیریت تصمیم" در فرایند جذب ایجاد شود.

میتوان با کمک طرح‌ریزی دقیق آزمون‌ها و اخذ آن‌ها، اطلاعات دقیقی به تیم تصمیم‌گیری ارائه داد تا ایشان تصمیمات کم‌خطارتی بگیرند. اطلاعات را تا آنجا که می‌توان، باید واقعی کرد و آن را به دست تصمیم‌گیرندگان داد تا از میزان اتکاءشان به مهارت‌های ذهنی و شهودی کم شود.

همه‌ی دوستان اشاره کردند که جذب، یکی از شاه‌رگ‌های سازمان است که اگر دچار مشکل شود، سازمان، هر اندازه هم که عظیم باشد، می‌میرد. آموزش‌پذیری مدیران و متولیان منابع انسانی، در حسن اجرا و به‌روزآوری مسیر جذب، بسیار مؤثر است. برخی مدیران منابع انسانی، مسیر آموزش‌پذیری را برای خود بسته‌اند و با خود می‌اندیشند که وضعیت مناسبی دارند و نیازی به آموزش بیشتر در این حوزه نیست. این عارضه، از خطرناک‌ترین معضلات سازمان در پیدا کردن و به کارگیری نیروی انسانی هست و خواهد بود.

در پایان به نکته‌ای دیگر اشاره می‌کنم:

موضوعی که به کرات در این سال‌ها با آن برخورد داشته‌ایم، این است، فراموش شدن نیروهای موجود در داخل سازمان به هنگام آغاز فرایند جذب در سازمان‌هاست؛ در حالی که اولین نگاه این فرایند، به داخل سازمان است و باید دید آیا شخصی مناسب هست که وارد مسیر جذب شود و در جای دیگری - که مورد نیاز سازمان است - به کار گرفته شود؟ این روال، بسیار اثربخش بوده، گاهی بلند برای سازمان محسوب می‌شود که متأسفانه در سازمان‌ها مورد توجه قرار نمی‌گیرد. در واقع امر، چنانچه فاصله‌ی پرسنل موجود در سازمان با شغلی که قصد جذب برای آن موجود است - برای مثال - دو واحد آموزشی یا رفتاری باشد، افرادی که از خارج به بدنه‌ی سازمان اضافه می‌شوند، بعضاً باید حد فاصل پنج یا گاه، ده‌ها واحدی را طی کنند تا با شرایط سازمان، همسان شوند.

آقای نفریه:

دقیقاً! ما در سازمان‌ها ارتقاء را داریم؛ ولی استخدام داخلی را نداریم و این هم به خاطر موضوعاتی است که پیاده‌سازی آن‌ها در ایران مشکل بوده است. به عنوان مثال، دوستی در ایران، مدیر منابع انسانی بوده و الآن در استرالیا، کارشناس تضمین کیفیت شده است؛ چرا که با رویکرد سابق و در فرهنگی متفاوت، به دشواری می‌توان مدیر منابع انسانی بود. ایشان عنوان می‌کردند تمامی روابط در سازمانی که مشغول به کار در آن هستند،

مشخص بوده، استخدام برای برخی مشاغل را به صورت داخلی اعلام می کنند و افراد وارد مسیر استخدام داخلی می شوند و با چندین جلسه مصاحبه داخلی، فرد را به راحتی رد یا قبول می کنند؛ ولی در ایران، مدیر منابع انسانی دچار محدودرات اخلاقی شده، حتی از همکاران بیرون از سازمان، تقاضای کمک در امر مصاحبه و استخدام داخلی دارد.

مهندس خلت آبادی:

در انتهای این مجال، از تمامی بزرگوارانی که با حضور در این میزگرد، ما را یاری دادند، تشکر می کنم و امیدوارم در شماره های بعد، فرصتی برای بررسی سایر کارکردهای منابع انسانی داشته باشیم.