

# آسیب‌شناسی نظام جذب و تأمین منابع انسانی در بخش دولتی ایران: مطالعه‌ای درباره روش‌های مکمل آزمون‌های استخدامی





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شماره مسلسل: ۱۹۴۲۵  
کد موضوعی: ۲۹۰



مرکز پژوهش‌های  
مجلس شورای اسلامی

تاریخ انتشار:  
۱۴۰۲/۹/۱۲

**عنوان گزارش:**  
آسیب‌شناسی نظام جذب و تأمین منابع انسانی در بخش دولتی ایران:  
مطالعه‌ای درباره روش‌های مکمل آزمون‌های استخدامی

نام دفتر:  
مطالعات مدیریت (نظام اداری، ساختار و فرایند دولت)

مدیر مطالعه:  
فهیمة غفرانی

تهیه و تدوین کننده:  
حمیدرضا عسگری ده‌آبادی

ناظران علمی:  
مهدی عبدالحمید، محمد عبدالحسین زاده

اظهار نظر کنندگان:  
مسعود بنافی (دفتر مطالعات مدیریت)، محمدحسین فاطمی (دفتر مطالعات بخش عمومی)،  
مهدی سرایلو (دفتر مطالعات حقوقی)، محمدعلی اشراقی (دفتر مطالعات حقوقی)

ویراستار ادبی:  
زهره عطاردی

گرافیک و صفحه آرایی:  
معصومه گریوانی



واژگان کلیدی:  
۱. استخدام  
۲. جذب مکمل  
۳. آزمون استخدامی  
۴. نظام جذب و تأمین نیروی انسانی



## فهرست مطالب

۶	چکیده
۷	خلاصه مدیریتی
۸	۱. مقدمه
۹	۲. مستندات قانونی مرتبط با نحوه انتخاب نیروی انسانی در ایران
۱۰	۳. آسیب‌شناسی روش‌های فعلی انتخاب نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران
۱۱	۴. آزمون‌ها و مصاحبه‌های استخدامی در سایر کشورها
۱۹	۵. اصول و الزامات انتخاب کارکنان در بخش دولتی
۲۲	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری
۲۳	منابع و مآخذ

## فهرست جداول

۱۰	جدول ۱. چالش‌های نظام تامین منابع انسانی در نظام اداری ایران
۱۲	جدول ۲. شیوه کارمندیابی و استخدام در برخی از کشورهای جهان
۱۷	جدول ۳. مهم‌ترین کانال‌های استخدام در اروپا
۱۹	جدول ۴. بررسی تطبیقی ۱۰ معیار برتر مدنظر کارفرمایان برای گزینش و استخدام متقاضیان شغل



# آسیب‌شناسی نظام جذب و تأمین منابع انسانی در بخش دولتی ایران: مطالعه‌ای درباره روش‌های مکمل آزمون‌های استخدامی



یکی از زیرنظام‌های مدیریت کارکنان در بخش دولتی، جذب و تأمین منابع انسانی است که توانایی و یا ضعف آن، آثار شگرفی را بر تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان دارد. بنا به اذعان متخصصان و شواهد و قرائن عینی در حال حاضر برگزاری آزمون کتبی و مصاحبه حضوری در فرایند انتخاب متقاضیان استخدام دچار کاستی‌ها و آسیب‌های جدی است که این مهم خود یکی از موانع جدی تحقق شایسته‌سالاری و بهره‌وری دستگاه‌های دولتی و عمومی کشور محسوب می‌گردد. لذا شناسایی این نواقص و آسیب‌ها به شیوه علمی و مدون و پیشنهاد روش‌های مکمل یا جایگزین آن ضرورت دارد. گزارش حاضر، به بررسی روش‌های انتخاب نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با تأکید بر روش آزمون کتبی و مصاحبه حضوری می‌پردازد. براساس یافته‌ها، سنجش رفتار متقاضیان با تمرین‌های شبیه‌سازی شده از رفتارها و موقعیت‌های واقعی شغلی، استفاده از شبکه رویدادها، استخدام از طریق شبکه‌های اجتماعی، استفاده از روش شکار استعدادها، بهره‌گیری از روش ردیابی کارجویان و استفاده از روش فرم درخواست استخدام به‌عنوان راهکارهای مکمل و اصلاحی سازوکارهای کنونی پیشنهاد گردیده‌اند.



### ● بیان مسئله

ترکیبی برای انتخاب افراد، انتخاب متقاضیان استخدام صرفاً بر مبنای شرایط احراز شغل در برخی دستگاه‌ها، عدم توجه کافی به برخی حساسیت‌های خاص محلی یا شغلی دستگاه‌ها در انتخاب کارکنان، نبود کمیته‌های مصاحبه‌کننده حرفه‌ای در فرایند استخدام در بعضی موارد، همخوانی ناکافی اهداف ارزیابی و سنجش با محتوای روش‌های انتخاب شده برای گزینش داوطلبان، بی‌توجهی به تناسب شغل و شاغل؛ **۳. ناکارآمدی نسبی ابزارهای سنجش** (فقدان آزمون معتبر و استاندارد در بسیاری موارد، عدم توجه لازم به آزمون‌های تخصصی و مصاحبه غیراستاندارد برای استخدام، پوشش ندادن ویژگی‌های خلاقانه و کارآفرینانه در محتوای آزمون‌ها و مصاحبه‌ها)؛ **۴. کاستی‌های موجود در بعضی از ارزیابان** (بهره نبردن از ارزیابان حرفه‌ای در جلسات ارزیابی متقاضیان استخدام، احتمال رخ دادن خطای هاله‌ای در استخدام افراد، کاهش دقت در بررسی پرونده‌ها به دلیل محدودیت زمانی، احتمال برداشت‌های ناصحیح و خطاهای ادراکی در مصاحبه‌های گزینشی، استفاده نکردن از فنون تصمیم‌گیری و ارزیابی گروهی در جلسات ارزیابی داوطلبان).

مستند اصلی فرایند غربالگری و انتخاب کارکنان در دستگاه‌های اجرایی، ماده (۴۴) قانون مدیریت خدمات کشوری است. براساس این حکم، فرایند استخدام در دستگاه‌های اجرایی، پس از پذیرفته شدن در «امتحان عمومی» که به‌طور عمومی فراخوان می‌گردد و نیز «امتحان یا مسابقه تخصصی» امکان‌پذیر است. در چارچوب ضوابط تعیین شده، آزمون‌های استخدامی متعددی برای ورود نیروی انسانی جدید به دستگاه‌های اجرایی کشور برگزار شده و افراد زیادی نیز از این طریق جذب سازمان‌های مربوطه شده‌اند. اما بنا به شواهد عینی و نتایج حاصل از این فرایندها و مراحل استخدامی، به‌نظر می‌رسد آزمون‌های عمومی و تخصصی استخدامی در بخش دولتی در کشور ایران به‌رغم تلاش‌ها و اصلاحات انجام شده، باز هم دارای نواقص و آسیب‌هایی است. لذا شناسایی این کاستی‌ها و تلاش برای رفع آنها با استفاده از شیوه‌های جایگزین یا مکمل آزمون‌های استخدامی متداول، ضرورت دارد. گزارش حاضر، با تمرکز بر روش آزمون کتبی و مصاحبه حضوری به بررسی روش‌های انتخاب نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی می‌پردازد.

### ● پیشنهاد راهکارهای تقنینی، نظارتی یا سیاستی

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته و نیز نتایج مطالعات پیشین، تجارب سایر کشورها و ... در این گزارش، پیشنهادها ذیل به‌منظور اصلاح و یا بازسازی ماده (۴۴) قانون مدیریت خدمات کشوری و آیین‌نامه مربوطه ارائه شده است:

- پیش‌بینی ضوابط لازم به‌منظور سنجش رفتار متقاضیان با **چند تمرین شبیه‌سازی شده از رفتارها و موقعیت‌های واقعی شغلی (ایفای نقش) و طبقه‌بندی رفتار متقاضیان** توسط ارزیابان آموزش دیده یا مراکز ارزیابی معتبر؛

- استفاده از **شبکه رویدادها** به‌منظور شناسایی و استخدام نیروی انسانی؛

- استفاده از روش **شکار استعدادها** به‌منظور شناسایی و جذب مدیران ارشد برای مناصب مدیریتی؛

- استفاده از سیستم **ردیابی کارجویان**.

### ● یافته‌های کلیدی

براساس بررسی‌ها و تحلیل‌های انجام شده، یکی از مهم‌ترین آسیب‌های نظام تامین منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، **ناکارآمدی نسبی روش‌های انتخاب متقاضیان استخدام است**. در این حوزه، کلیدی‌ترین آسیب‌های شناسایی شده عبارتند از: **۱. ضعف در معیارهای انتخاب** (ملاک‌های بعضاً غیرعلمی برای صلاحیت استخدامی داوطلبان در برخی سازمان‌ها، یکسان بودن استانداردهای بررسی صلاحیت داوطلبان در اکثر دستگاه‌های اجرایی، ابهام در برخی معیارها و شاخص‌های انتخاب و ذهنی<sup>۱</sup> بودن معیارهای انتخاب داوطلبان، کمی شدن ملاک‌های ارزیابی و امکان رخداد تقلب، احصا نشدن معیارهای شایستگی در استخدام افراد)؛ **۲. ضعف در روش‌های انتخاب** (بهره نبردن از روش‌ها، معیارها و فنون



## ۱. مقدمه

چارچوب و ضوابط حوزه استخدام و تأمین منابع انسانی به‌عنوان یکی از محوری‌ترین موضوعات (فصول) قوانین و مقررات خدمات کشوری است. اهداف اصلی در سیاست‌های استخدامی، یافتن و استخدام بهترین فرد واجد شرایط برای هر موقعیت شغلی، فراهم کردن امکانات لازم برای رشد و توسعه، حفظ بهترین و آینده‌دارترین متقاضیان، کاهش میزان تبعیض و سوءاستفاده است. از این‌رو فرایند جذب و تأمین کارکنان به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین خرده‌نظام‌های مدیریت منابع انسانی از اهمیت بسزایی برخوردار است. این فرایند، به‌نوعی از زمان پیش از ورود فرد به سازمان شروع شده و خروجی آن ورود سرمایه انسانی مورد نیاز و مناسب با شغل و شرایط مدنظر سازمان است. براساس ماده (۴۴) قانون مدیریت خدمات کشوری، فرایند استخدام در دستگاه‌های اجرایی، پس از پذیرفته شدن در «امتحان عمومی» که به‌طور عمومی فراخوان می‌گردد و نیز «امتحان یا مسابقه تخصصی» امکان‌پذیر است.

بررسی تجارب حاصل از اجرای فرایند استخدام در دستگاه‌های اجرایی مؤید آن است که به‌رغم تلاش‌ها و اصلاحات انجام شده، با توجه به شواهد عینی فرایند استخدام در دستگاه‌های اجرایی و از جمله آزمون‌های عمومی و تخصصی استخدامی دارای نواقص و کاستی‌های متعددی است. این امر ضرورت مطالعه برای یافتن الگوهای اثربخش کارمندیابی را آشکار می‌سازد. گزارش حاضر نیز با هدف شناسایی مهم‌ترین کاستی‌های موجود در رابطه با روش فعلی انتخاب کارکنان در بخش دولتی و عمومی در ایران و معرفی شیوه‌های مکمل یا جایگزین آزمون کتبی و مصاحبه حضوری نگارش یافته است. به‌عبارت‌دیگر، در این پژوهش به‌دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که اولاً آیا آزمون‌های عمومی و تخصصی استخدامی در ایران دارای کارآمدی کافی هستند یا خیر؟ ثانیاً روش‌های مکمل یا جایگزین برای آزمون‌های استخدامی بخش دولتی کدامند؟

این گزارش در ۵ بخش اصلی به‌شرح ذیل سازماندهی شده است:

- مستندات قانونی مرتبط با نحوه انتخاب نیروی انسانی در ایران؛
- آسیب‌شناسی روش‌های فعلی انتخاب نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران؛
- آزمون‌ها و مصاحبه‌های استخدامی در سایر کشورها؛
- روش مطلوب انتخاب کارکنان در بخش دولتی؛
- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری.



## ۲. مستندات قانونی مرتبط با نحوه انتخاب نیروی انسانی در ایران

باین حال اصلاحات مذکور به‌منزله یک تحول ساختاری در نظام اداری نبود؛ بلکه ناشی از ضرورت‌هایی بود که به‌دلیل مقتضیات زمان بر نظام اداری وارد می‌شد. مهم‌ترین و آخرین تحول در نظامات استخدام و ورود به خدمت در دستگاه‌های اجرایی با تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری در سال ۱۳۸۶ روی داد. در ماده (۴۴) این قانون فرایند اجرایی استخدام در دستگاه‌های اجرایی منوط به پذیرفته شدن در امتحان عمومی و نیز امتحان و یا مسابقه تخصصی گردیده است. گفتنی است براساس حکم مذکور امتحان عمومی باید به‌طور عمومی نشر آگهی گردد.

همان‌گونه که قبلاً نیز ذکر شد، یکی از مستندات اصلی فرایند استخدام کارکنان مورد نیاز در سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های در راستای طراحی و تدوین سازوکارهای اجرایی ماده (۴۴) قانون مدیریت خدمات کشوری، دستورالعمل مربوط به نحوه برگزاری امتحان عمومی و تخصصی است که به تصویب شورای توسعه مدیریت رسید و آخرین نسخه تنقیح شده آن مصوب ۱۴۰۰/۵/۱۰ است. براساس این دستورالعمل، «امتحان عمومی» آزمون توانمندی‌های عمومی داوطلبان استخدام است که به‌منظور سنجش دانش عمومی، اطلاعات و معلومات پایه آنها به‌صورت کتبی برگزار می‌شود. همچنین «مسابقه تخصصی» آزمون توانمندی‌های تخصصی داوطلبان است که به‌منظور سنجش دانش و مهارت تخصصی برای تصدی شغل مورد نظر به‌صورت کتبی یا مصاحبه تخصصی، برگزار می‌شود. بررسی پیشینه سیاستی نظام‌های تأمین و جذب منابع انسانی در بخش دولتی مؤید آن است که به‌طور کلی برابری فرصت شغلی، حقوق مساوی برای کار مساوی، شایسته‌سالاری، ثبات شغلی، اصل حق دفاع از حقوق شغلی، اصل تأمین رفاه کارکنان، اصل رعایت انضباط اداری، اصل آموزش کارکنان و اصل قانونی بودن استخدام عمومی دولتی اصول حاکم بر فرایند استخدام در دستگاه‌های اجرایی است. با مذاقه در قوانین و مقررات ذکر شده در این قسمت، آشکار می‌گردد که تمام احکام قانونی مذکور، استفاده از آزمون (امتحان) استخدامی یا ملاک قرار دادن سابقه افراد متقاضی را اصلی‌ترین روش برای استخدام نیروی انسانی دانسته‌اند. در عمل نیز سالیانه شاهد برگزاری آزمون‌های استخدامی عمومی و تخصصی برای ورود نیروی

با پیروزی انقلاب مشروطه که در همه زمینه‌ها خواستار تدوین قوانین و مقررات جدید و نیز توسعه بوروکراسی و نیاز روزافزون به توسعه سازمان دولت بود، درباره استخدام هم از نظرات و دیدگاه‌های کارشناسان ایرانی و خارجی استفاده شد و پس از بررسی قوانین استخدامی کشورهای اروپایی به‌ویژه فرانسه، «قانون استخدام کشوری» در ۵ فصل و ۷۴ ماده در ۲۲ قوس (آذرماه) ۱۳۰۱ به تصویب مجلس شورای ملی رسید [۱]. نخستین قانونی که در ایران به‌گونه‌ای عام و جامع پیوند استخدام کشوری و مستخدم را واضح می‌کند، «قانون وظایف» مصوب ۱۳۲۶ قمری (۱۲۸۷ شمسی) است. بنابراین، نظام حقوقی ایران نیز از حدود یک‌صد سال قبل تلاش نموده قوانین و مقررات مرتبط با حوزه استخدام و جذب نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی کشور را همگام با تحولات روز تصویب و اجرا نماید. قانون استخدام کشوری پس از چندین سال اجرا با تصویب قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۴۵ کنار گذاشته شد. در مورد عمومیت یا دامنه شمول، هرچند قانون مصوب سال ۱۳۰۱ به‌عنوان قانونی عام در زمینه استخدام دولتی وضع شده بود؛ اما سال‌ها پس از آن قوانینی در مورد بخشی از مستخدمان دولت تصویب شد که از عمومیت قانون کاست. برای نمونه می‌توان قانون استخدام قضات ۱۳۰۶، قانون استخدام پرستاران ۱۳۲۶ و قانون استخدام پزشکان ۱۳۲۸ را نام برد.

مستند قانونی قابل ذکر دیگر در این زمینه، قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵/۳/۳۱ کمیسیون خاص مشترک مجلسین است. براساس بند «الف» ماده (۱) این قانون، استخدام دولت عبارت از پذیرفتن شخصی به خدمت دولت در یکی از وزارتخانه‌ها یا مؤسسات دولتی است. مواد قانونی مربوط به استخدام، در ماده (۱۳) فصل دوم قانون مذکور (ورود به خدمت و انتصابات) مقرر گردیده است که استخدام اشخاص به خدمت رسمی دولت از طریق امتحان یا سابقه انجام شود. در ماده (۱۶) این قانون وظیفه برگزاری امتحان و مسابقه ورودی داوطلبان استخدام رسمی به سازمان امور اداری و استخدامی کشور محول گردیده است.

پس از پیروزی انقلاب اسلامی در ایران، برخی اصلاحات در قوانین استخدامی دستگاه‌های اجرایی صورت پذیرفت.



جذب و استخدام در سازمان‌های دولتی ایران» [۴]؛ پژوهش نجفی و لطفی (۱۳۹۷) با عنوان «آسیب‌شناسی امنیت شغلی و استخدامی در نظام حقوقی ایران» [۵] و پژوهش فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۹۱) با عنوان «آسیب‌شناسی نظام گزینش دستگاه‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران» [۶] را می‌توان در این زمینه نام برد.

انسانی جدید به دستگاه‌های اجرایی مختلف در کشورمان هستیم. البته از لحاظ پژوهشی، تلاش‌هایی در این زمینه انجام شده است. مثلاً پژوهش میراحمدی و همکاران (۱۴۰۰) با عنوان «آسیب‌شناسی نظام تأمین منابع انسانی در آموزش عالی: تدوین اعتبارسنجی یک الگو» [۲]؛ کتاب «آسیب‌شناسی گزینش در نظام استخدامی کشور» نوشته کامل و همکاران (۱۳۹۹) [۳]؛ پژوهش خلیلی و سبزی (۱۳۹۸) با عنوان «آسیب‌شناسی نظام

### ۳. آسیب‌شناسی روش‌های فعلی انتخاب نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران

پیامدهای مخربی برای دستگاه‌های اجرایی ایجاد خواهد شد. بررسی تحقیقات و گزارش‌های پژوهشی مراکز، اندیشکده‌ها و پژوهشکده‌های فعال در حوزه اداره امور عمومی مؤید این مطلب است که نظام تأمین منابع انسانی در کشور ایران، دارای ضعف‌ها و کاستی‌هایی است که می‌توان مهم‌ترین آنها را به این شرح دسته‌بندی نمود:

در اثر اجرای سیاست‌های کلان مرتبط با خصوصی‌سازی در کشور، افزایش مهاجرت نخبگان و ... بخش دولتی با مسئله و چالش جذب و استخدام منابع انسانی کارآمد مواجه است. از این رو مذاقه در محتوا و نحوه برگزاری آزمون‌های عمومی و تخصصی استخدامی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا در صورت مناسب نبودن معیارهای طراحی آزمون‌های استخدامی،

جدول ۱. چالش‌های نظام تأمین منابع انسانی در نظام اداری ایران

– فقدان الگوی شایستگی کارکنان در برخی دستگاه‌های اجرایی	– تقلیل شایستگی به ابعاد اعتقادی و مذهبی در برخی سازمان‌ها	– دخالت عوامل سیاسی و اقتصادی در امور استخدامی
– انحراف شرکت‌های تأمین نیرو و پیمانکاری	– عدم حاکمیت قانون	– پیش‌بینی تقاضای منابع انسانی بر اساس خط روند گذشته
– عدم هماهنگی نظام جذب با اسناد بالادستی و نظام‌های منابع انسانی در برخی موارد	– ضعف در تجزیه و تحلیل و طراحی مشاغل	– تشتت قوانین و مقررات در حوزه جذب و استخدام نیروی انسانی
– ناکارآمدی روش‌های کارمندیابی	– طولانی بودن فرایند استخدام در دستگاه‌های اجرایی	– عدم بهره‌گیری از روش‌ها، معیارها و فنون ترکیبی برای انتخاب و استخدام
– ناکارآمدی بعضی قوانین موجود	– عوامل فرهنگی (خویشاوندگرایی، پارتی‌بازی و ...)	– ضعف در نظام برنامه‌ریزی منابع انسانی

مورد توجه ویژه قرار گیرد. گفتنی است در این گزارش صرفاً بر دو مقوله آزمون استخدامی و برگزاری مصاحبه استخدامی مصاحبه با متقاضیان تمرکز شده است.

این آسیب‌ها و کاستی‌ها با ایجاد چالش‌هایی در فرایند جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی کارآمد در تحقق نظام اداری اخلاص ایجاد می‌نمایند. از این رو، اتخاذ تدابیر و تمهیدات مناسب و تجویز راهکارهایی متناسب با زیست‌بوم جمهوری اسلامی ایران باید

## ۴. آزمون‌ها و مصاحبه‌های استخدامی در سایر کشورها



متحده آمریکا بر تجربه کاری و نیز برگزاری مصاحبه‌های شغلی برای بررسی شایستگی‌های داوطلبان استخدامی تأکید می‌شود. استخدام و ارتقای کارکنان براساس شایسته‌سالاری، بخش دولتی را حرفه‌ای‌تر و کارا تر می‌کند. با این حال، در خصوص تعریف شایستگی توافق کلی وجود ندارد. از این رو، وقتی تعریفی مبهم و چندپهلوی از شایستگی مدنظر قرار گیرد (نظیر توانایی انجام شغل)، تعداد افراد دارای صلاحیت احراز شغل افزایش یافته و زمینه سوءاستفاده در استخدام و ارتقا فراهم می‌آید.

در کنار آزمون‌های استخدامی، مصاحبه‌های غیرساختار بندی شده، فرم‌های استخدامی، مراجعه به معرف‌ها و آزمون‌های صداقت، تحلیل دست‌خط یا خط‌شناسی، توانایی و شخصیت از جمله ابزارهای مورد استفاده در فرایند استخدام در بخش دولتی هستند. کشورهای مختلف براساس شرایط و اقتضائات خود و نیز نحوه کارمندیابی خود، ابزارهای متناسب با شرایط خویش را انتخاب می‌کنند. در جدول ۱ شیوه‌های کارمندیابی و ملاک استخدام و گزینش در برخی کشورها ارائه شده است [۷].

به‌منظور استخدام افراد در سازمان‌ها و ادارات دولتی در برخی کشورها آزمون ورودی برگزار می‌شود. نکته قابل توجه در این خصوص آن است که این روش لزوماً ریسک پارتی‌بازی را حذف نمی‌کند؛ زیرا کسانی که به سؤال‌های این نوع آزمون‌ها دسترسی دارند، می‌توانند سؤال‌های آزمون را در اختیار آشنایان خود قرار دهند. همچنین کسانی که با هیئت مصاحبه‌کننده روابط بهتری دارند، در مصاحبه‌ها نمره بیشتری دریافت می‌کنند و فرزندان خانواده‌های برجسته در کانون توجه قرار می‌گیرند. همچنین در انتصابات سازمان‌های دولتی، روابط سیاسی نقش مهمی دارند که به سیاست‌زدگی<sup>۱</sup> در بخش دولتی منجر می‌شود. حتی در برخی کشورها عضویت در گروه‌های سیاسی خاص، پیش شرط استخدام در سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود. در نتیجه، آزمون‌های استخدامی برای اطمینان از شایسته‌سالاری و استخدام افراد مناسب سازمان، کافی نیستند و بایستی با سایر روش‌های استخدامی همراه شوند. برای مثال، در فیلیپین، معیار استخدام علاوه بر حداقل تحصیلات و تجربه کاری، شامل صداقت، درستکاری و اخلاق کاری نیز می‌شود. همچنین در برخی از کشورها مثل ایالات



### 1. Politicisation



جدول ۲. شیوه کارمندیابی و استخدام در برخی از کشورهای جهان

کشور	ملاک استخدام و گزینش	کارمندیابی داخلی در برابر خارجی <sup>۱</sup>
ایالات متحده آمریکا	- تطابق توانایی‌ها - تجربه کار فنی	- استخدام خارجی برای تمامی سطوح - امکان اندک برای ارتقا
انگلستان	- فرم درخواست استخدام - مصاحبه	- استخدام خارجی (برای سطوح پایین) - استخدام داخلی / خارجی (برای مدیریت) - امکان اندک برای ارتقا
سوئد	- میزان گسترده‌ای از تکنیک‌های پیچیده (مصاحبه و داده‌های مربوط به زندگی‌نامه افراد متقاضی، آزمون روان‌پزشکی، سنجش نگرش‌ها)	- استخدام خارجی (برای تمامی سطوح) - استخدام داخلی / خارجی (برای مدیریت)
ژاپن	- مصاحبه شخصی - تطابق توانایی‌ها (توانایی بالقوه - شخص برای انجام خوب شغل)	- استخدام خارجی (برای مشاغل سطح پایین) - بازار داخلی نیروی کار (مشمول بر فارغ‌التحصیلان جدید و مسیر کارراه داخلی)
آلمان	- مصاحبه شخصی - فرم درخواست استخدام - مراجعه حضوری - دانش و تجربه تخصصی	- استخدام خارجی (برای کارآموزان مدیریت) - مسیرهای کارراه داخلی
هلند	- مصاحبه شخصی - فرم درخواست استخدام - مراجعه حضوری - دانش و تجربه تخصصی	- استخدام خارجی (برای کارآموزان مدیریت) - مسیرهای کارراه داخلی

از شرکت‌های آمریکایی تمایلی به سرمایه‌گذاری در آموزش ندارند و بازار نیروی کار رقابتی آمریکا بر این عقیده استوار است که کارکنان توانمند، قادر به فعالیت اثربخش در دامنه وسیعی از فرهنگ‌ها و محیط‌های کسب‌وکار هستند. در آمریکا، افراد توانمند اهمیت بیشتری نسبت به افراد فارغ‌التحصیل بی‌مهارت دارند و این امر، بیانگر نفوذ نظام آموزشی غیرمتمرکز آمریکاست. عدم تمرکز در نظام آموزشی آمریکا دلالت بر این مسئله دارد که کیفیت برخی برنامه‌های آموزشی در مقایسه با دیگر کشورها، تغییرپذیری زیادی دارد. ماهیت قانون‌زدایی شده قانون کار ایالات متحده آمریکا، یک بازار خارجی نیروی کار<sup>۲</sup> فعال را ایجاد می‌کند. از این‌رو، سازمان‌های دولتی و خصوصی آمریکایی در تمامی سطوح سازمان، تا حد قابل توجهی به استخدام از میان بازار خارجی نیروی کار می‌پردازند.

وضعیت استخدام نیروی انسانی در کشور انگلستان، تفاوت قابل توجهی با کشور آمریکا دارد. بسیاری از مدیران در کشور انگلستان توجه چندانی به کارمندیابی و گزینش ندارند و

تنوع این اقدامات به حدی است که امکان دارد مفاهیم مشابه، پوشش‌دهنده واقعیت‌های مختلفی باشند. مثلاً مصاحبه استخدامی چه معنایی برای سازمان‌های آلمانی، ژاپنی، هلندی یا آمریکایی دارد؟ روش‌های کارمندیابی مورد استفاده برای استخدام یک نیروی کار یدی، یک تکنسین، یک مدیر فنی یا یک مدیر ارشد با یکدیگر تفاوت دارند.

مهم‌ترین معیارها و ابزارهای مورد استفاده برای کارمندیابی و گزینش در آمریکا عبارتند از مصاحبه شخصی، توانایی فرد برای انجام الزامات فنی شغل و تجربه کاری در مشاغل مشابه. نظام استخدامی آمریکا اهمیت زیادی برای تناسب بین نیازمندی‌های شغل و توانمندی‌های شاغل قائل است. نظام آموزشی آمریکا و ارائه تعالیم مدیریتی رسمی در مدارس بازرگانی، موجب ایجاد تعداد زیادی از متخصصان متعهد به کارراه حرفه‌ای در حوزه بازاریابی، مالی، حسابداری و اداری شده است. بنابراین، یکی از مهم‌ترین منابع کارمندیابی در کشور آمریکا، فارغ‌التحصیلان دانشگاهی (البته با توانمندی اثبات شده) هستند. بسیاری

۱. منظور از کارمندیابی داخلی، استفاده از کارکنان داخل سازمان برای ارتقا به مناصب مختلف است. کارمندیابی خارجی نیز اشاره به استفاده از نیروی انسانی خارج از سازمان برای استخدام یا انتصاب به مناصب گوناگون دارد.

برگزاری مصاحبه‌های استخدامی و استفاده از آزمون‌های خاص؛ مهم‌ترین مسئله برای مدیران منابع انسانی همانا پیوند دادن این ابزارهای مختلف به فرهنگ‌های ملی هر کشور است. علاوه بر تفاوت در ملیت، تفاوت در عوامل دیگر نیز می‌تواند بر نحوه نگارش رزومه‌ها و نامه‌های درخواست شغل اثر بگذارد. در برخی کشورهای اروپایی، فرم درخواست استخدام<sup>۱</sup> و در برخی دیگر، رزومه به‌عنوان یکی از ابزارهای اولیه برای قضاوت درباره متقاضیان شغل مورد استفاده قرار می‌گیرد. براساس نتایج یک پیمایش، ۹۳ درصد از شرکت‌های انگلیسی و ایرلندی از فرم درخواست استخدام استفاده می‌کنند؛ در حالی که کشورهایی نظیر دانمارک و سوئد استفاده کمتری از این فرم دارند. در دیگر کشورها (مانند آلمان)، استفاده از این فرم به‌صورت نظام‌مند نیست. فرم‌های درخواست استخدام معمولاً توسط جویندگان کار در کشورهای ایتالیا، اسپانیا، هلند، بلژیک، پرتغال، سوئیس، اتریش و یونان پر می‌شوند. استخدام مدیران سطح بالا نیز به‌طور متوازن، از بازار خارجی نیروی کار و کارکنان داخلی صورت می‌پذیرد (برخلاف کشورهای اسکانداویناوی که بیشتر به استخدام از بازار خارجی تکیه دارند، و کشورهای آلمان و ژاپن که ارتقای داخلی را مدنظر قرار می‌دهند).

در کشورهای اسکانداویناوی نیز روش‌های استخدام نیروی انسانی، قابل توجه است. ابزارهای استخدام مورد استفاده در کشور سوئد (و اغلب کشورهای حوزه اسکانداویناوی) عبارتند از مصاحبه و داده‌های مربوط به زندگی‌نامه افراد متقاضی، آزمون روان‌پزشکی، سنجش نگرش‌ها و نیز مراکز ارزیابی به میزان کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرند. مدیران صف، مشارکت فعالی در مدیریت کارمندیابی و گزینش دارند و واحد منابع انسانی سازمان، نقش حمایتی برای این مدیران صف ایفا می‌کند.

وضعیت کشورهای آلمان و هلند نیز قابل ذکر است. به‌دلیل اینکه یک بازار بزرگ نیروی کار داخلی در کشورهای آلمان و هلند فعالیت می‌کند، استخدام در این کشورها عمدتاً در مشاغل سطح پایین سازمان رخ می‌دهد. سازمان‌های آلمانی بر به‌کارگیری فرم‌های درخواست استخدام، مصاحبه و مراجعه حضوری متقاضیان استخدام تمرکز دارند. استخدام برمبنای دانش و تخصص (به‌خصوص در حوزه‌های فنی) صورت می‌پذیرد. شرکت‌های آلمانی، فارغ‌التحصیلان دانشگاهی را به‌عنوان متفکران انتزاعی خوب تلقی می‌کنند، ولی ترجیح

استفاده زیادی از تکنیک‌ها و رویه‌های موجود نمی‌کنند. در گزینش، آنها عمدتاً بر فرم درخواست استخدام و مصاحبه تکیه می‌نمایند. در این کشور، آزمون مدیران در مقایسه با دیگر گروه‌ها، بسیار کمتر مورد استناد قرار می‌گیرد. بازار خارجی نیروی کار در انگلستان، در تمامی سطوح سازمان فعال است. به‌نظر می‌رسد که تمایل سازمان‌ها به استخدام کارکنان سطح پایین از بازار خارجی نیروی کار باشد و مدیران و کارکنان سطح بالای سازمان را از نیروهای داخلی تأمین کنند.

مهم‌ترین معیارهای مورد استفاده برای انتخاب و استخدام نیروی انسانی در کشور ژاپن عبارتند از مصاحبه شخصی، توانایی فرد برای کار در کنار سایر همکاران در سازمان و توانایی بالقوه فرد برای انجام خوب شغل (حتی اگر فرد در لحظه شروع کار در سازمان، خیلی خوب عمل نکند). ژاپنی‌ها تأکید نسبتاً اندکی بر توانایی فرد برای انجام الزامات فنی شغل دارند. این امر مربوط به این واقعیت است که دولت ژاپن فقط بر تهیه آموزش‌های آکادمیک تمرکز دارد و سازمان‌ها را آزاد گذارده است تا تعالیم فنی خویش را سازماندهی کنند. مدیران ژاپنی به‌دنبال افرادی همه‌چیزدان و توانمند هستند و سرمایه‌گذاری سنگینی در آموزش آنها برای تقبل مسئولیت‌های عمده دارند. از این رو، اهمیت ملاک گزینش مورد استفاده شرکت‌های ژاپنی، حول محور «آموزش‌پذیری» یا «توانایی فرد برای یادگیری» می‌چرخد (به‌جای توانایی فرد برای انجام وظایف و کارها). تأکید زیاد شرکت‌های ژاپنی بر توانایی بالقوه فرد و مهارت او برای کار در کنار دیگران، شاید ریشه در سیستم استخدام مادام‌العمر این کشور داشته باشد. بسیاری از شرکت‌های بزرگ ژاپنی تمایل دارند که استخدام و گزینش را به‌صورت سالیانه انجام دهند و گروهی از فارغ‌التحصیلان دانشگاهی را در ماه آوریل به استخدام درآورند (به‌جای استخدام در کل سال). سلسله‌مراتب سازمان‌های ژاپنی، عمدتاً برمبنای مسیر داخلی کارراهه افراد در سازمان ایجاد شده است. لذا استفاده از بازار خارجی نیروی کار در این کشور، رواج چندانی ندارد (به‌جز برخی مشاغل سطح پایین).

در کشورهای عضو اتحادیه اروپا، معیارهای خاصی برای قضاوت درباره متقاضیان استخدام و جذب یا عدم جذب آنها وجود دارد که در اکثریت کشورها، شبیه به یکدیگر هستند. به‌رغم وجود فرم‌های مختلف درخواست شغل، روش‌های گوناگون



آن می‌توانند برای تصدی مناصب و شغل‌های خالی دانشگاه محل تحصیل خود، درخواست بدهند. در دیگر موارد، برخی از شرکت‌ها شخصاً اقدام به تهیه فرم‌های درخواست اشتغال می‌کنند که «فرم درخواست استخدام کارفرما (EAF)» نام دارد. «فرم استاندارد معرفی (SIF)» ابزاری است که عموماً توسط استخدام‌کنندگان ایرلندی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در کشورهایی مانند بلژیک، درخواست استخدام شبیه انگلستان است. در کشورهایی نظیر اتریش و بلژیک نیز عکس پرسنلی متقاضیان، به فرم درخواست استخدام الصاق می‌گردد. البته الصاق عکس پرسنلی به رزومه، یک امر معمول و مورد تأکید است.

شرکت‌های استفاده‌کننده از فرم درخواست استخدام در کشور سوئد، به‌هیچ‌وجه از متقاضیان سؤال باز نمی‌پرسند. در حقیقت، نگهداری اطلاعات کیفی خاص درباره افراد در کشور سوئد ممنوع است، حتی اگر خود افراد اجازه این کار را داده باشند. نگهداری و بایگانی هرگونه ارزیابی و اطلاعات راجع به یک فرد در یک فرم منع قانونی دارد. هر شخص می‌تواند در هر برهه از زمان، آنچه توسط دیگران درباره او نوشته و ثبت شده است را مشاهده کند. بنابراین، اطلاعات گسترده‌ای در دسترس عموم مردم است.

در کشور دانمارک، مدیران سازمان‌ها عادت ندارند که در نگارش اسناد اداری، شخصیت و عقاید خود درباره برنامه‌های حرفه‌ای خود را ذکر نمایند. در دیگر کشورها (نظیر آلمان، ایتالیا، بلژیک، لوکزامبورگ و سوئیس) ذکر چنین عقاید و نگهداری آنها در قالب فایل‌های مخصوص رواج دارد. در کشورهایی مانند اسپانیا، انگلستان، هلند و ایرلند، از فرم‌هایی استفاده می‌شود که حاوی سؤالات ساده هستند (مثل نوع تفکر درباره کارراه شغلی، اهداف و آرزوها، موفقیت‌های اصلی گذشته، میزان صلاحیت و شایستگی برای تصدی شغل مورد درخواست، نقاط قوت و ضعف متقاضی، انگیزه برای ارتقای شغلی، توسعه میان‌مدت کارراه شغلی، چالش‌هایی که فرد با موفقیت پشت سر گذاشته است و ...). در یونان، متخصصان چندملیتی به مصاحبه‌های عمیق با متقاضیان می‌پردازند و از آنها سؤالات باز می‌پرسند. شرکت‌های یونانی معمولاً سؤالات واقعی درباره جایگاه مدنی، تجربیات گذشته، وضعیت خانوادگی و ... از متقاضیان می‌پرسند.

می‌دهند که از میان فارغ‌التحصیلان ماهر مراکز فنی و دانش‌آموختگان رشته MBA به استخدام بپردازند؛ زیرا این عقیده وجود دارد که آنها آمادگی بهتری برای انجام شغل به‌عنوان یک متخصص کسب کرده‌اند. در آلمان و هلند، به این علت که پویایی و جابه‌جایی بین شرکت‌ها در سطح نسبتاً پایینی است، جستجوی داخلی برای تصدی مشاغل سازمان اهمیت وافر دارد. این امر دلالت دارد که وظیفه کارمندیابی و استخدام در کشورهایی که بر استخدام از منابع خارجی تکیه دارند، کم‌اهمیت‌تر است. سازمان‌های هلندی بر سه روش تمرکز می‌کنند که توسط شرکت‌های آلمانی نیز به کار گرفته می‌شود و آزمون‌های استعداد را نیز به این سه روش می‌افزایند. این امر می‌تواند مربوط به این حقیقت باشد که تقریباً تمامی سطوح مختلف آموزش، استانداردهای برجسته دانش و مهارت‌های کارکنان را (صرف‌نظر از دانشگاه یا مرکز آموزشی که فرد از آن فارغ‌التحصیل شده است) تضمین می‌کنند. اگر از یک مدیر منابع انسانی هلندی که در استخدام مشارکت دارد بپرسید «به‌دنبال چه چیزی هستید؟»، احتمالاً آمیخته‌ای از عوامل مربوط به معلومات عمومی و دانش تخصصی را دریافت خواهید کرد. در کشور هلند، توانمندی‌های کارکنان، مهارت‌های ارتباطاتی و قدرت انعطاف‌پذیری اهمیت وافر دارد. مراکز ارزیابی که در زمره معتبرترین تکنیک‌ها محسوب می‌شوند، در سایر کشورها کاربرد چندانی برای استخدام ندارند، ولی بسیاری از مدیران هلندی از این روش بهره می‌برند. دلیل این امر آن است که هلندی‌ها می‌پندارند سیستم آموزش شغلی، برای تطابق با جنبه تقاضای بازار کار، ناکافی است. بنابراین، یک مرکز ارزیابی به‌عنوان یک تکنیک معتبر برای آزمون مهارت‌های افراد تلقی می‌شود.

در اروپا، فرم‌های درخواست استخدام در برخی از بخش‌های کسب‌وکار (نظیر بانکداری در لوکزامبورگ و بخش دولتی در سوئد) کاربرد بیشتری دارند. در ایتالیا نیز معمولاً فارغ‌التحصیلان جوان دانشگاه‌ها، برای یافتن شغل این‌گونه فرم‌ها را پر می‌کنند. استفاده از این فرم‌ها می‌تواند نام‌های مختلفی به خود بگیرد و این امر نیز بستگی به آن دارد که فرد متقاضی، از کجا درخواست استخدام دارد. مثلاً در انگلستان «فرم استاندارد درخواست اشتغال (SAF)» به کار می‌رود که دانشجویان با استفاده از

1. Standard Application Form
2. Employer's Application Form
3. Standard Introduction Form

آلمان، اتریش و اسپانیا رواج دارد. سبک غیرساختاریافته<sup>۲</sup> نیز در ایتالیا، لوکزامبورگ، پرتغال و سوئیس رایج است. دیگر کشورها نیز (مانند هلند، بلژیک و یونان) از یک سبک نیمه‌ساختاریافته<sup>۴</sup> استفاده می‌کنند. مهم‌ترین ویژگی‌های مصاحبه استخدامی در کشورهای مختلف اروپا را می‌توان به شرح ذیل برشمرد:

● در انگلستان، سبک مصاحبه استخدامی دستوری<sup>۵</sup> حاکم است. تمایل به مصاحبه‌های دستوری، با به‌کارگیری سبک ساختاریافته توسط برخی شرکت‌های مدرن و سازمان‌های دولتی و بانک‌ها تقویت می‌شود. پژوهش‌ها در این کشور به این نتیجه رسیده است که مصاحبه‌های ساختاریافته که حاوی سؤالات مرتبط با وظیفه می‌باشند، دارای پایایی بیشتری هستند.

● در ایرلند، مصاحبه استخدامی از نظر ظاهری شبیه یک مکالمه غیررسمی است؛ اما در بین استخدام‌کنندگان حرفه‌ای، این مصاحبه بسیار ساختاریافته می‌باشد. در ایرلند و انگلستان، یک منازعه واقعی بین سبک‌های مصاحبه و اعتبار روش‌های استخدام وجود دارد. کارفرمایانی که با محققان دانشگاهی در ارتباط هستند، تمایل دارند که از سبک‌های ساختاریافته یا نیمه‌ساختاریافته بهره ببرند. کارفرمایان غیرمرتبط با منابع دانشگاهی نیز ترجیح می‌دهند که از سبک غیرساختاریافته استفاده کنند. مصاحبه‌های ساختاریافته دارای قالب بسیار دوستانه‌ای هستند، ولی استخدام‌کننده انتظار دریافت پاسخ سؤالات و ارائه اطلاعات دقیق از سوی متقاضی را دارد تا بتواند بر مبنای آن تصمیم‌گیری کند. این سبک عمدتاً توسط سازمان‌های بزرگ مورد استفاده قرار می‌گیرد.

● در اتریش، مصاحبه استخدامی از سبکی بهره می‌برد که می‌توان آن را «نیمه‌ساختاریافته با گرایش به ساختاریافته» نام نهاد. سؤالات بسیار ساختاریافته بوده و تمامی مسائلی که استخدام‌کننده در پی شفاف‌سازی آن است، معتبر و سرپسته هستند. برخی سازمان‌ها از چک‌لیست استفاده می‌کنند، ولی بحث درباره هر یک از آیتم‌ها آزاد است.

● در آلمان، مصاحبه استخدامی ساختاریافته‌تر از فرانسه است. اگر مکالمه بدون محدودیت زمانی باشد، استخدام‌کننده علاقه‌مند به سؤالات ریز و دقیق خواهد بود. مصاحبه بسیار

تفاوت‌هایی در برخی از سؤالات موجود در فرم‌های استخدام وجود دارد. این سؤالات می‌تواند درباره موافقت متقاضیان با شرکت در آزمون (در اتریش، هلند و پرتغال)، انجام بازبینی توسط کارفرما و تأیید اطلاعات ارائه شده توسط متقاضیان، کسب اجازه برای نگهداری اطلاعات ارائه شده توسط متقاضیان برای استفاده‌های بعدی (در پرتغال) و یا بازه زمانی تعریف شده (در هلند) باشد. بعد از آن، کشورهایی نظیر هلند فرم‌های درخواست استخدام را امحا می‌نمایند و آلمان نیز این فرم‌ها را به متقاضیان باز می‌گردانند. این عناوین می‌تواند نشان‌دهنده خصیصه‌های بارزی باشد. پافشاری بر تجربه حرفه‌ای، یکی از خصیصه‌های برجسته فرم درخواست استخدام در اسپانیا است. فرم‌های استخدام در ایتالیا نیز بر خانواده و اطرافیان تأکید دارند.

خاستگاه جغرافیایی فرد متقاضی، اهمیت وافر در بلژیک، یونان، سوئیس، آلمان، اسپانیا، دانمارک، هلند و اتریش دارد. در این کشورها، سؤالاتی درباره تغییر محل سکونت از افراد پرسیده می‌شود. در بلژیک، انگلستان، آلمان، اسپانیا، هلند، پرتغال، اتریش و لوکزامبورگ، فرم‌های درخواست استخدام معمولاً سؤالاتی درباره سرگرمی‌ها و فعالیت‌های اوقات فراغت از افراد پرسیده می‌شود. در انگلستان، فرم‌ها حاوی سؤالاتی درباره مسئولیت‌های ایفا شده توسط متقاضیان در طول دوران تحصیل (مثل سرپرستی تیم تحقیقاتی همکلاسی‌ها در دانشگاه، کاپیتانی یک تیم ورزشی و ...) است. بسیاری از عناوین سؤال‌ها، ارتباط تنگاتنگی با سنت‌های هر کشور دارد. مثلاً در کشورهایی نظیر یونان، آلمان، سوئیس و اتریش، عناوین عمدتاً مذهبی هستند. در نهایت برخی از سؤالات وجود دارد که ممکن است ورود به حریم خصوصی افراد را داشته باشد، ولی در فرم‌های درخواست استخدام بعضی کشورها یافت می‌شود. مثلاً در آلمان و اتریش راجع به وضعیت مالی؛ در هلند، بلژیک و اتریش درباره سابقه کیفری و در آلمان، بلژیک، لوکزامبورگ و اتریش راجع به بیماری و بارداری سؤال می‌شود.

نکته حائز اهمیت دیگر در خصوص فرایند استخدام در بخش دولتی، سبک‌های مصاحبه<sup>۱</sup> در کشورهای مختلف است. سبک ساختاریافته<sup>۲</sup> در کشورهایی نظیر انگلستان، حوزه اسکاندیناوی،

1. Interview Styles
2. Structured Style
3. Non-Structured Style
4. Semi-Structured Style
- 5-. Directive Employment Interview



بر این مبنا غیرممکن باشد، باز هم سازمان‌ها تمایل نخواهند داشت که اعضای یک حزب سیاسی حامی تعصب‌گرایی را استخدام کنند. آنها ترجیح می‌دهند افراد محافظه‌کار را به استخدام خود در آورند. با این حال، امروزه مسئله «سیاست» در یونان رنگ باخته است، زیرا رسوایی‌های متعددی در این کشور رخ داده و یونان به علت بدهی‌های سنگین خارجی، در معرض ورشکستگی کامل قرار دارد.

در پرتغال، استخدام‌کنندگان علاقه زیادی به دانستن عقاید و گرایش‌های سیاسی متقاضیان ندارند. امروزه ترس مدیران کمونیست کاهش یافته است و در سازمان‌ها می‌توان مدیرانی را پیدا کرد که دارای عقاید سیاسی واگرا باشند و بدون هیچ مشکلی در کنار یکدیگر کار کنند. لذا، سیاست مسئله مهمی در هنگام استخدام افراد محسوب نمی‌شود. در بلژیک، تنوع زبانی داخلی وجود دارد و معمولاً به وابستگی‌های مذهبی یا سیاسی افراد نسبت داده می‌شود. این تنوع اثری بر استخدام ندارد، زیرا بلژیک یک کشور بسیار آزادمنش است. در اسپانیا، استخدام‌کنندگان کاری به مسائل شخصی (مانند سلامت، مذهب، پول، طبقه اجتماعی، سیاست، ورزش و خانواده) ندارند. به نظر آنها اگر متقاضی اظهاراتی درباره این‌گونه مسائل داشته باشد، قضاوت درباره او خیلی موضوعیت نخواهد داشت. در دانمارک، هرگونه دخالت در زندگی خصوصی متقاضی ممنوع است، زیرا تفکیک قابل ملاحظه‌ای بین زندگی شخصی و حوزه کاری و حرفه‌ای افراد وجود دارد. مسائل خاص مربوط به مذهب، امور جنسی و مصرف مشروبات الکلی هرگز مورد سؤال قرار نمی‌گیرد. در انگلستان هیچ امری به‌عنوان تابو تلقی نمی‌شود، اما استخدام‌کنندگان از مسائل مرتبط با تبعیض اجتناب می‌کنند. این مسائل عبارتند از تبعیض نژادی، ملی یا قومی (قانون روابط نژادی،<sup>۳</sup> ۱۹۷۶) و تبعیض بر مبنای جنسیت یا وضعیت تأهل (قانون تبعیض جنسی،<sup>۴</sup> ۱۹۷۵). در ایتالیا، مصاحبه‌ها به صورت آزادانه انجام می‌شود و سؤال پرسیدن درباره زندگی شخصی افراد (خانواده، سرگرمی‌ها، ذائقه‌ها و ...) منعی ندارد. در جدول ۲، مهم‌ترین کانال‌های استخدام در اروپا (که لزوماً مختص بخش دولتی هم نیستند) ذکر شده است [۸].

دقیق و باریک‌بینانه خواهد بود و استخدام‌کننده نیز انتظار پاسخ‌های محکم به سؤالاتش را خواهد داشت. او جدیت و سخت‌گیری بیشتری نشان می‌دهد و به اندازه یک کارفرمای فرانسوی، به متقاضی اجازه نخواهد داد که آزادانه صحبت کند. ● در لوکزامبورگ، مصاحبه استخدامی با لحن دوستانه برگزار می‌شود و یک استخدام‌کننده لوکزامبورگی، از این نظر که با متقاضی مهربان و مؤدبانه برخورد می‌کند، دارای شهرت است. یک استخدام‌کننده خارجی در لوکزامبورگ تمایل خواهد داشت که کمی سلطه‌جویانه برخورد نماید. هرچند سبک مصاحبه غیررسمی است، ولی یک مصاحبه اولیه حاوی سؤالات زیاد و گفت‌وگوی کم بین طرفین می‌باشد.

● در ایتالیا، مصاحبه استخدامی رسمیت کمتری نسبت به فرانسه دارد. یک مدیر منابع انسانی ایتالیایی نسبت به مدیر همتای خود در فرانسه، اثرگذاری کمتری بر تصمیمات دارد و بنابراین، روش‌های کمتری را در هنگام استخدام به کار می‌گیرد. مصاحبه ظاهراً باز، غیررسمی، منعطف و غیرساختاریافته است. هیچ‌گونه مکتب فکری در ایتالیا وجود ندارد و هر استخدام‌کننده، دارای سبک شخصی خود است که از یک موقعیت به موقعیت دیگر تفاوت دارد.

● در پرتغال، مصاحبه استخدامی تا حد زیادی غیرساختاریافته است (به‌خصوص با افرادی که دارای جایگاه حرفه‌ای بالایی هستند). امروزه، استخدام‌کنندگان به سمت مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گرایش پیدا کرده‌اند. در این مصاحبه‌ها، یک چارچوب کلی برای برگزاری مصاحبه وجود دارد و تعداد محدودی سؤال از پیش تعیین شده، پرسیده می‌شود. رابطه بین استخدام‌کننده و متقاضی برابر است.

در سراسر اروپا، سؤال‌های خاصی وجود دارد که به‌عنوان تابو و نهی شده تلقی گردیده و کمتر از متقاضیان شغل پرسیده می‌شود. عدم مطرح کردن موضوعات حساسیت‌برانگیز، در سراسر اروپا به‌عنوان یک اصل رعایت می‌شود. در یونان، تنها موضوع حساسیت‌زا «سیاست»<sup>۲</sup> است زیرا کارگران دارای نرخ بالایی از عضویت در اتحادیه‌ها هستند و اعتصابات متعددی در این کشور رخ می‌دهد. بنابراین، مدیران باید بسیار زیرکانه و غیرمستقیم به این مسئله نزدیک شوند. حتی اگر اعمال تبعیض

1. Taboo
2. Politics
3. Race Relations Act
4. Sex Discrimination Act

### جدول ۳. مهم‌ترین کانال‌های استخدام در اروپا [۷]

درصد استفاده	نوع کانال استخدام
۷/۵	درخواست مستقیم توسط متقاضی برای استخدام
۰	کانال غیررسمی (سفارش مدیران، آشنایی با هیئت‌مدیره و ...)
۱۰	کانال رسمی (برگزاری آزمون استخدامی، مصاحبه و ...)
۵	درخواست مستقیم و استفاده از کانال رسمی
۳۲/۵	درخواست مستقیم و استفاده از کانال غیررسمی
۷/۵	کانال غیررسمی و رسمی توأم با یکدیگر
۳۷/۵	درخواست مستقیم همراه با کانال رسمی و غیررسمی
۱۰۰/۰	مجموع

از شرکت‌هاست. متنوع‌سازی همه‌جانبه شرکت‌های هلدینگ کره جنوبی که دارای مالکیت خانوادگی هستند و Chaebol نامیده می‌شوند، معروف است. در جنوب شرقی آسیا، بسیاری از گروه‌های شرکت‌ها در قالب هلدینگ‌ها<sup>۳</sup> توسعه یافته‌اند، زیرا در میان رشد سریع اقتصادی، فرصت‌های تجاری بسیاری برای سرمایه‌های داخلی وجود دارد. دلیل دیگر آن است که شرکت‌ها تمایل به گسترش و ورود به خطوط کسب‌وکار جدید و توزیع ریسک دارند. در سال‌های اخیر، قانون‌زدایی و برداشتن محدودیت‌ها و محیط در حال تغییر کسب‌وکار، موجب تشویق متنوع‌سازی شده‌اند. مثلاً معرفی سرمایه و تخصص بخش خصوصی به پروژه‌های زیرساخت دولتی موجب مشارکت فعال گروه‌های کسب‌وکار در ارتباطات از راه دور و بازارهای تولید نیرو (آب، برق، سدسازی و ...) شده است و تأثیر چشمگیری بر معیارهای استخدام در بخش دولتی داشته است.

سطح فزاینده درآمد و مصرف، موجب تنوع رفتار مصرف‌کنندگان و رشد ورود سازمان‌های بزرگ به گونه‌های جدید تجارت در حوزه توزیع (مانند مجمع‌های عمده‌فروشی و فروشگاه‌های

نظام و فرایندهای استخدامی در کشورهای آسیایی نیز متنوع است. اکثر سازمان‌های تایلندی و هندی، شباهت زیادی با نظام آمریکایی دارند. تنها استثنا این است که در این سازمان‌ها، مسئولان اجرایی<sup>۱</sup> و مدیران<sup>۲</sup> از یکدیگر تفکیک می‌شوند و بازار کار نیز به سه طبقه یا لایه تقسیم می‌گردد. این امر به این علت است که بسیاری از سازمان‌های بزرگ این دو کشور، در اصل کسب‌وکارهای خانوادگی هستند که در آنها، مالکیت و مدیریت از یکدیگر جدا نیست و بسیاری از مناصب اجرایی توسط اعضای خانواده پر می‌شود. مدل کره جنوبی را می‌توان چیزی بین مدل‌های ژاپنی و تایلندی/هندی قلمداد نمود. در واقع، اکثر سازمان‌ها در جنوب شرقی آسیا، در حال انتقال سریع به سوی مدل کره‌ای هستند و تعداد مدیران خود را افزایش می‌دهند.

هرچند بسیاری از مسئولان اجرایی شرکت‌ها و سازمان‌ها هنوز هم از خانواده‌های مالک شرکت‌ها هستند و منصب‌ها نیز معمولاً توسط بستگان و اقوام پر می‌شوند، ولی زیردستان نیز تحت حمایت مدیران حقوق‌بگیر هستند. یکی از دلایل اصلی افزایش تعداد مدیران، متنوع‌سازی سریع کسب‌وکار بسیاری

1. Executives  
2. Managers  
3. Conglomerates



از سازمان نیز مدنظر قرار می‌گیرد. مثلاً یک سازمان که متشکل از واحدهای تخصصی (مانند منابع انسانی، مالی، بازاریابی، تولید، خدمات پس از فروش و ...) است، اغلب کسی را استخدام می‌کند که دوره‌های آموزشی تخصصی را گذرانده باشد و دارای تجربه کاری در سمت مدیریتی در سازمان‌های دیگر باشد. در ضمن، تعداد فزاینده‌ای از سازمان‌ها در حال ایجاد امکانات و مقدمات داخلی (مثل مراکز آموزشی و برنامه‌های آموزشی برای مدیران) برای توسعه منابع انسانی هستند. این تلاش‌ها را می‌توان در دو دسته جای داد. اولین دسته، اعزام کردن نیروی انسانی سازمان به دانشگاه‌ها و مدارس عالی در داخل و خارج از کشور است. دسته دیگر، سمینارهای کوتاه‌مدت در درون سازمان برای تعداد زیادی از کارکنان است که به‌منظور آموزش مهارت‌های مدیریتی و عملیاتی طراحی شده‌اند. در شرکت‌های آسیایی معمولاً رسم بر این است که مدیران خارج از سازمان (که از سازمان‌های دیگر استخدام شده‌اند) را به‌عنوان مدیر واحدهای جدیدالتأسیس بگمارند.

امروزه سازمان‌های آسیایی از نظر روش‌های استخدام، شباهت‌هایی با سازمان‌های انگلیسی دارند. فرایند استخدام در انگلستان، بازتر است، زیرا انگلستان دارای یک بازار تثبیت شده و دیرینه است. مشارکت بیشتری از سوی منابع انسانی انجام می‌گیرد و تأکید زیادی روی برون‌سپاری فرایند استخدام وجود دارد. اخیراً سازمان‌های آسیایی نیز شروع به اتخاذ این رویکرد کرده‌اند. در شرکت‌های انگلیسی تمایل زیادی به صرف هزینه در فعالیتهای استخدامی وجود دارد. در انگلستان، یک استخدام‌کننده شاید نتواند سؤالاتی درباره زندگی شخصی و خصوصی افراد بپرسد، ولی در آسیا این‌گونه سؤال‌ها پرسیده می‌شود. مثلاً ممکن است یک مصاحبه‌کننده سؤال‌هایی درباره وضعیت تأهل و زندگی شخصی و خانوادگی فرد بپرسد. در شمال و جنوب شرق آسیا، استخدام‌کنندگان تمایل دارند که نسبت به افراد دارای شخصیت پرخاشگر، بسیار محتاط و هوشیار باشند و زیاد کاری به قدرت فصاحت و مهارت‌های کلامی افراد ندارند. یک انجمن غیرانتفاعی به نام GMAC<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۴ اقدام به بررسی مسائل استخدامی در کل جهان نمود که جدول ۳ یکی از نتایج این بررسی را نشان می‌دهد [۹].

راحت<sup>۱</sup> شده است. این تغییرات، توسط فناوری و معلومات تخصصی شرکت‌های خارجی که می‌کوشند تا در قابلیت‌های بالقوه بازار آسیا سرمایه‌گذاری کنند، پشتیبانی شده است و دولت‌ها نیز از این امر استقبال گسترده‌ای کرده‌اند. دانش بسیار تخصصی و فنی برای اتخاذ تصمیم درباره مدیریت پروژه‌های زیرساخت، مورد نیاز است و این امر، کار مدیران منابع انسانی سازمان‌های آسیایی (به‌خصوص در بخش دولتی) را با چالش‌های جدیدی مواجه ساخته است. هرچند تصمیمات کلی توسط مدیران عالی اتخاذ می‌شوند، ولی اتخاذ تصمیمات خاص و جزئی برعهده مدیران زیردست است. این امر نیاز به مدیران وظیفه‌بگیر را افزایش می‌دهد. در بسیاری از کشورهای آسیایی، فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها و دیگر نهادهای آموزش عالی، هنوز هم بخش اندکی از نیروی کار را تشکیل می‌دهند. در تایلند بیش از ۲۰ درصد فارغ‌التحصیلان دبیرستان‌ها وارد دانشگاه می‌شوند. ولی این دسته از افراد فقط ۵ درصد از کل نیروی کار را تشکیل می‌دهند. در نهایت، فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها شهرت اجتماعی بیشتری نسبت به هم‌تایان خود در کشورهای توسعه‌یافته کسب می‌کنند.

در شرق و جنوب شرقی آسیا، براساس روش استخدام مدیران می‌توان مدیریت کارکنان را به سه دسته تقسیم کرد: ۱. کسانی که بعد از فارغ‌التحصیلی از دبیرستان یا دانشگاه استخدام شده‌اند و در داخل سازمان ارتقا یافته‌اند؛ ۲. کسانی که کارمند یک سازمان بوده‌اند و پس از جدایی، به استخدام یک سازمان دیگر درآمده و ارتقا یافته‌اند؛ ۳) کسانی که از طریق شایسته‌گزینی و تلاش برای استخدام افراد مناسب (از داخل یا خارج سازمان) به‌عنوان مدیر استخدام شده‌اند. این دسته از افراد، به‌نوعی گل سرسید هم‌تایان خود بوده‌اند. در سال‌های اخیر، اکثر سازمان‌ها اقدام به استخدام دانشجویان دانشگاه‌ها از طریق مصاحبه در محوطه دانشگاه یا نمایشگاه کار کرده‌اند تا بتوانند کارکنان توانمندی را جذب نمایند. این فارغ‌التحصیلان تازه‌نفس، به‌عنوان دستیار مدیران استخدام می‌شوند و در سال‌های بعدی، به‌عنوان مدیران دون‌پایه انجام وظیفه می‌نمایند. در مرحله بعدی، آنها به مناصب مدیریتی ارشد و عالی می‌رسند. گزینش کارکنان نیز فقط از طرق داخلی نیست، بلکه استخدام نیروی جدید از خارج

1. Wholesale Clubs and Convenience Stores  
2. Graduate Management Admission Council

جدول ۴. بررسی تطبیقی ۱۰ معیار برتر مدنظر کارفرمایان برای گزینش و استخدام متقاضیان شغل

رتبه	منطقه آسیا- اقیانوسیه	منطقه اروپا	ایالات متحده آمریکا
۱	نظر کارفرمای قبلی	نظر کارفرمای قبلی	توانایی مسجل فرد برای کار
۲	صنعت قبلی که فرد در آن شاغل بوده است	میزان تجربه کاری	قوت رزومه فرد
۳	توانایی مسجل فرد برای کار	مهارت‌های فنی و محاسباتی	مهارت‌های فنی و محاسباتی
۴	میزان تجربه کاری	حرفه و شغل قبلی	صنعت قبلی که فرد در آن شاغل بوده است
۵	مهارت‌های فنی و محاسباتی	دوره کارآموزی	موفقیت‌های آکادمیک
۶	افتخارات و پاداش‌های قبلی فرد	صنعت قبلی که فرد در آن شاغل بوده است	حرفه و شغل قبلی
۷	حرفه و شغل قبلی	آشنایی با مسائل بین‌المللی	میزان تجربه کاری
۸	موفقیت‌های آکادمیک	توانایی مسجل فرد برای کار	شهرت دانشگاهی که فرد در آن تحصیل کرده است
۹	شهرت دانشگاهی که فرد در آن تحصیل کرده است	تجربه کار جهانی	کارفرمای قبلی
۱۰	آمار پیشرفت‌های شغلی فرد	قوت رزومه فرد	دوره کارآموزی

## ۵. اصول و الزامات انتخاب کارکنان در بخش دولتی



و منجر به استخدام کارمندی غیرکارآمد و نامناسب برای آن شغل گردیده و درنهایت، کاهش سطح رضایتمندی ارباب‌رجوع و کاهش بهره‌وری سازمان را به دنبال داشته است. در این راستا، معرفی روش مطلوب انتخاب نیروی انسانی در بخش دولتی ایران ضرورت دارد.

یکی از ویژگی‌های روش مطلوب استخدام نیروی انسانی، «شفافیت» است؛ چراکه عدم شفافیت، پنهان کاری و ابهام در مقررات و رویه‌ها در سیستم تأمین نیرو، می‌تواند سلامت نظام اداری را خدشه‌دار کند. از این رو، مقررات و رویه‌های تأمین نیرو بایستی شفاف باشند تا امکان سوءاستفاده و فساد برای افراد فراهم نشود. توضیح اینکه روش متداول برای انتخاب فرد مورد نظر برای انتخاب در بخش دولتی ایران، آزمون کتبی و مصاحبه است که در بسیاری از موارد، از شفافیت کافی برخوردار نیست؛

ضعف در طراحی و اجرای زیرنظام‌های مدیریت منابع انسانی در ایران (به‌ویژه تأمین منابع انسانی)، موجب بروز آسیب‌هایی در این زیرنظام‌ها (از قبیل برنامه‌ریزی، نیرویابی، انتخاب و استخدام) شده است که حاصل آن، ورود کارکنانی است که برخی از آنها از صلاحیت حداکثری برخوردار نیستند و سلامت سازمان‌های دولتی را با خطر مواجه کرده‌اند. با تمرکز بر موضوع اصلی این پژوهش (یعنی آزمون استخدامی و برگزاری مصاحبه استخدامی مصاحبه با متقاضیان)، این نتیجه حاصل می‌گردد که آزمون‌های برگزار شده در ادوار اخیر، از کارآمدی و اثربخشی حداکثری برخوردار نیستند و نیاز به تغییر، اصلاح و یا افزودن روش‌های مکمل یا جایگزین استخدام در بخش دولتی وجود دارد. مدعی این امر، وضعیت نیروی انسانی بخش دولتی است که در بسیاری از مشاغل، با شغل مورد نظر سنخیت نداشته



باین حال، در خصوص تعریف شایستگی توافق کلی وجود ندارد. از این رو، وقتی تعریفی مبهم و چندپهلوی از شایستگی مدنظر قرار گیرد (نظیر توانایی انجام شغل)، تعداد افرادی که دارای صلاحیت احراز شغل هستند افزایش یافته و زمینه سوءاستفاده در امر استخدام و ارتقا فراهم می‌شود. لذا می‌بایست در طراحی آزمون‌های عمومی و تخصصی استخدام در بخش دولتی، «شایستگی‌های لازم برای انجام اثربخش شغل مربوطه» به درستی و دقت تعریف شوند تا مبنایی برای طراحی آزمون‌های مذکور باشد [۱۰].

یکی دیگر از ویژگی‌های روش اثربخش استخدام متقاضیان استخدامی، «عدالت‌محوری» است. پارتی‌بازی در استخدام، آفت سلامت نظام اداری محسوب می‌شود و زمینه را برای ورود افراد نالایق به سازمان‌های دولتی فراهم می‌کند. در کشورهایی که تبار گماری و پارتی‌بازی رواج دارد و مناصب دولتی خریدوفروش می‌شود، شایستگی و انگیزه کارکنان و مقامات دولتی نیز کاهش می‌یابد؛ چراکه موفقیت شغلی در این گونه جوامع، به ارتباطات و پرداخت رشوه بستگی دارد، نه به شایستگی. از این رو، امکان بروز فساد نیز بیشتر است. برخی کشورها، انتصاب‌هایی را که مستعد تبار گماری هستند، ممنوع کرده‌اند. برای نمونه، در قرقیزستان و فیلیپین، استخدام کارمندی که قرار است تحت سرپرستی مستقیم بستگانش قرار بگیرد، ممنوع است. در برخی کشورها از آزمون ورودی برای استخدام‌های دولتی استفاده می‌شود، اما این روش لزوماً ریسک پارتی‌بازی را حذف نمی‌کند؛ زیرا کسانی که به سؤال‌های آزمون دسترسی دارند، می‌توانند سؤال‌های آزمون را در اختیار آشنایان خود قرار دهند. همچنین کسانی که با هیئت مصاحبه‌کننده روابط بهتری دارند، نمره بالاتری در مصاحبه‌ها دریافت می‌کنند و فرزندان خانواده‌های برجسته در کانون توجه بیشتری قرار می‌گیرند [۱۱]. همین آسیب‌ها در روش آزمون کتبی و مصاحبه استخدامی در کشور ما نیز وجود دارد و مغایر با اصل عدالت‌محوری است. لازم به ذکر است که چنین مسئله‌ای، حتی یکی از عوامل مؤثر در مهاجرت‌های نخبگان از کشور و عدم جذب خیل عظیمی از فارغ‌التحصیلان برتر دانشگاهی به بدنه دولتی بوده است.

ویژگی بعدی، «قانون‌محوری» است. مقررات و رویه‌های دست‌وپاگیر، زائد و قدیمی، مانع اجرای صحیح و مطلوب فرایندهای تأمین نیرو می‌شوند و به بازنگری و به‌روزرسانی

به‌خصوص در مورد مصاحبه که معیارها و شاخص‌های مدنظر برای پذیرش یا رد متقاضیان استخدام در بسیاری از موارد «ذهنی» بوده و اطلاعات و آمار دقیقی از آنها در اختیار خود متقاضیان قرار نمی‌گیرد که این ابهام و عدم شفافیت، راه را برای سوءاستفاده و فساد استخدامی می‌گشاید. در همین راستا، بند «۳» سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به‌منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های غیرحرفه‌ای را یکی از محورهای مذکور در سیاست‌های کلان نظام اداری معرفی می‌نماید.

ویژگی بعدی، «شایسته‌سالاری» است. شایسته‌سالاری بر چهار مفهوم استوار است: شایسته‌شناسی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی و شایسته‌گماری. شایسته‌شناسی، محوری است که در روش انتخاب نیروهای سازمان‌ها در کانون توجه قرار می‌گیرد و در این مرحله سازمان‌ها باید از مؤثرترین روش‌های اطلاع‌رسانی و کارآمدترین روش‌های جست‌وجو و به‌شیوه‌ای انگیزاننده برای یافتن افراد شایسته بالقوه بهره‌گیرند. آزمون‌های استخدامی و مصاحبه، از این لحاظ دارای ضعف هستند و در آنها، امکان اطلاع‌رسانی گسترده به طیف وسیعی از متقاضیان صلاحیت‌دار و واقعاً شایسته برای عضویت در بخش دولتی (به‌نحوی که تمام افراد واجد صلاحیت، مطلع شوند) وجود ندارد. به‌کاربردن شاخص‌های عمومی و تخصصی در شناسایی متقاضیان به‌صورت بررسی‌های موردی، آزمون‌های شناسایی و مصاحبه‌های ساختارمند را «شایسته‌سنجی» گویند. توجه کافی به اعتبار معیارهای سنجش در این مرحله حائز اهمیت فراوان است. از این نظر، هرچند مصاحبه‌های استخدامی فعلی، دارای ظرفیت کسب حداقل آشنایی با متقاضیان استخدام هستند، ولی باز هم نیاز به اصلاح و تکمیل دارند، زیرا در مصاحبه‌های فعلی بعضاً از معیارهای ذهنی و غیرقابل‌سنجش و حتی غیرمرتبط با نوع شغل مورد نظر برای سنجش متقاضیان استفاده می‌شود که کارایی چندانی ندارد. تجزیه‌وتحلیل متقاضیان شناسایی شده و به‌کارگیری افراد شایسته در منصب درخور آنها را «شایسته‌گزینی» گویند. «شایسته‌گماری» نیز مبتنی بر گماردن شایستگان در محل درخور (شامل سپردن وظایف متناسب به افراد شایسته به‌دور از منافع فردی و گروهی، باورها و ارزش‌های غیرطبیعی و تصورهای یک‌سونگرانه) است.

مشخص کردن مسیر شغلی کارکنان و مدیران و نیز، تعریف دقیق و ابهام‌زدایی معیارها و شاخص‌های استخدام از الزامات رفع نواقص روش‌های فعلی انتخاب نیروی انسانی بخش دولتی در راستای ارتقای سلامت و کارآمدی اداری است.

نکته دیگر اینکه طبق ماده (۴۴) قانون مدیریت خدمات کشوری، به‌کارگیری افراد در دستگاه‌های اجرایی پس از پذیرفته شدن در «امتحان عمومی» که به‌طور عمومی نشر آگهی می‌گردد و نیز «امتحان یا مسابقه تخصصی» امکان‌پذیر است. «نشر آگهی به‌صورت عمومی» یکی از نکات قابل توجه در این بخش است. در کشورهای مختلف جهان معمولاً روش‌های گوناگونی برای نشر عمومی آگهی و اطلاع‌رسانی همگانی در مورد استخدام بخش دولتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به‌عنوان مثال، طبق بررسی سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD) در سال ۲۰۲۰، اصلی‌ترین کانال‌های ارتباطی برای جذب متقاضیان استخدام در بخش دولتی کشورهای عضو این سازمان، به‌ترتیب عبارتند از: ۱. وب‌سایت‌های دستگاه‌های دولتی؛ ۲. رویدادها و جشنواره‌های شغلی و نمایشگاه‌های استخدام؛ ۳. تبلیغات دهان‌به‌دهان؛ ۴. وب‌سایت‌های متعلق به نهادهای غیردولتی؛ ۵. تبلیغات در رسانه‌های سنتی، روزنامه‌ها و تلویزیون؛ ۶. تبلیغات آنلاین و اینترنتی و ۷. مشارکت با دانشگاه‌ها.

گفتنی است که برگزاری مصاحبه‌های تخصصی استخدامی نیز می‌بایست با دقت و ظرافت فراوان صورت پذیرد و در این مسیر، از فنون و ابزارهای علم روان‌شناسی و مدیریت رفتار سازمانی برای تعریف معیارهای مختص هر سازمان بهره گرفته شود. این معیارها باید متناسب با شرایط شغلی و فرهنگ کاری هر سازمان دولتی و با همکاری متخصصان مدیریت و روان‌شناسی و مدیران همان سازمان تعریف گردند تا از اختصاصی و مفید بودن آنها برای هر سازمان اطمینان حاصل شود.

نیاز دارند تا از کارایی و اثربخشی لازم در راستای استخدام و به‌کارگیری بهترین افراد در سازمان‌های دولتی برخوردار شوند. تعیین دقیق معیارها، روش‌ها و چارچوب‌های رسمی به‌وسیله قوانین و مقررات برای انتخاب و ترفیع عادلانه، ضروری است. البته در کنار قانون محوری، رعایت اصل «حاکمیت قانون»<sup>۱</sup> نیز اهمیت وافر دارد. به‌موجب تبصره ماده (۵۱) قانون مدیریت خدمات کشوری و ماده (۹) ضوابط اجرایی بودجه سال ۱۳۹۸ کشور، هرگونه به‌کارگیری نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی خارج از مجوزهای صادره توسط سازمان اداری و استخدامی کشور، خلاف قانون محسوب و ممنوع است. در این راستا و همان‌گونه که قبلاً نیز ذکر شد، مواد قانونی چندانی راجع به نحوه و شیوه استخدام در بخش دولتی ایران وجود ندارد و اصلی‌ترین مورد، ماده (۴۴) قانون مدیریت خدمات کشوری است. این ماده نیز آزمون عمومی و تخصصی را اصلی‌ترین شیوه استخدام دانسته است. با عنایت به این خلأ قانونی، ضروری است که اقدام لازم از سوی مجلس شورای اسلامی جهت شناسایی و تجویز روش‌های نوین و کارآمدتر برای شناسایی متقاضیان استخدام دولتی صورت پذیرد. البته مواردی نظیر آیین‌نامه جذب و نگهداری نیروی انسانی نخبه (مصوب ۱۳۸۳)، آیین‌نامه جذب نخبگان و استعدادهای برتر در دستگاه‌های اجرایی (مصوب ۱۴۰۰)، شیوه‌نامه جذب نخبگان و استعدادهای برتر در دستگاه‌های اجرایی کشور (مصوب ۱۴۰۱) نیز وجود دارد که رویکرد جدیدی در زمینه استخدام نیروی انسانی در بخش دولتی محسوب می‌شوند.

به‌طورکلی، قوانین، مقررات، اقدامات و تصمیمات مربوط به نظام تأمین نیرو در سازمان‌های دولتی باید شفاف‌سازی شوند تا از این طریق امکان سوءاستفاده از ابهام گرفته شود. همچنین تدوین دقیق شرح مشاغل و شرایط احراز مشاغل،

1. Rule of Law

2. OECD Survey on Public Service Leadership and Capability, Module 2, 2020

3. In-House Recruitment Expo

این روش در کشور انگلستان کاربرد گسترده‌ای دارد. نمایشگاه استخدام داخلی، برای رهبران استخدام داخلی و تیم‌هایی که مسئول تأمین منابع و استخدام متقاضیان در مشاغل شرکتی و کوچک و متوسط هستند، طراحی شده است. استخدام داخلی را می‌توان به‌عنوان بهترین شیوه برای استخدامی که با اهداف استراتژیک یک کسب‌وکار یا سازمان مطابقت دارد، در نظر گرفت. این روش، بهترین تجربه تقاضای شغل را به کارمندان بالقوه می‌دهد. در انگلستان، نمایشگاه استخدام داخلی با هدف ارائه یک پلتفرم ملی برای تیم‌های داخلی به‌منظور شبکه‌سازی با هم‌تایان خود، آشنایی با تجارب موفق و یادگیری در مورد محصولات و خدمات جدید است که به آنها کمک می‌کند تا بهترین متقاضیان، شغل را پیدا کنند و به اهداف سازمانی دست یابند.

4. Word of Mouth



## ۶. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری



قرار گرفته و متناسب با نیازهای سازمان باشد. در این راستا، هم می‌توان با تغییر در محتوای آزمون‌های عمومی و تخصصی فعلی تا حد چشمگیری به این امر نائل آمد و هم از روش‌های جایگزین استفاده نمود.

از این رو به منظور بازسازماندهی و طراحی الگوی موجود، استخدام در دستگاه‌های اجرایی ضروری است که ماده (۴۴) قانون مدیریت خدمات کشوری براساس تجارب حاصل از اجرای قانون و آیین‌نامه‌های موجود در حوزه جذب نخبگان و بومی‌سازی تجارب و رویکردهای موفق سایر کشورها مورد اصلاح و بازطراحی قرار گیرد. به این منظور رویکردهای ذیل به‌عنوان پیشنهادها بالقوه ارائه می‌گردد. در گزارش‌های بعدی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی زوایای مختلف این پیشنهاد و حکم پیشنهادی در خصوص هر بند ارائه خواهند شد.

- سنجش رفتار متقاضیان با چند تمرین شبیه‌سازی شده از رفتارها و موقعیت‌های واقعی شغلی (ایفای نقش) و طبقه‌بندی رفتار متقاضیان توسط ارزیابان آموزش دیده یا مراکز ارزیابی معتبر به منظور سنجش توانمندی واقعی و اختصاصی متقاضیان و میزان تناسب آنان با شغل مورد نظر در بخش دولتی.

- استفاده از شبکه رویدادها برای شناسایی و استخدام نیروی انسانی (برگزاری رویدادهای فرهنگی، اجتماعی و علمی توسط سازمان مربوطه و جمع کردن افراد علاقه‌مند به آن حوزه در رویدادهای مذکور و در نتیجه، آشنا شدن با افراد توانمند و مناسب برای استخدام در سازمان).

- استفاده از روش شکار استعدادها (Head Hunting) به منظور شناسایی و جذب مدیران ارشد برای مناصب مدیریتی.<sup>۱</sup>

- استفاده از سیستم ردیابی کارچویان (ATS).<sup>۲</sup> این سیستم،

با عنایت به شواهد موجود، مشهود است که روش فعلی برگزاری آزمون‌های استخدامی در بخش دولتی ایران که عمدتاً تکیه بر استفاده از روش آزمون کتبی دارد (که آن هم اکثراً توسط سازمان سنجش آموزش کشور و براساس انتخاب سؤالات آزمون از بانک سؤالات استخدامی صورت می‌گیرد)، روش کاملاً اثربخش و بهینه‌ای نیست و می‌توان از رویکردهای جایگزین و مورد استفاده در سایر کشورهای جهان بهره گرفت. البته اخیراً نوآوری‌هایی برای جذب نخبگان در دستگاه‌های اجرایی به عمل آمده است، ولی این تلاش‌ها حداقلی بوده و در اجرا نیز با چالش‌هایی مواجه است و هنوز به‌طور کامل محقق نشده است.

انتخاب روش یا روش‌های جایگزین برای استخدام نیروی انسانی در دستگاه‌های دولتی، خود نیازمند رعایت مجموعه‌ای از پیش‌نیازها و عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر است که می‌بایست توسط دست‌اندرکاران نظام اداری کشور مورد مذاقه و بررسی قرار گیرند. به‌عنوان مثال با عنایت به وجود برداشت‌های ناصحیح و خطاهای ادراکی در حوزه آزمون‌ها و مصاحبه‌های استخدامی (اجرای تفسیری قوانین، نادیده‌نگاری مسیر شغلی کارکنان، جابه‌جایی ارزش‌ها) و همچنین ویژگی‌های سازمانی (نظیر ساختار معیوب حاکم، فقدان نظام جذب شایسته، فقدان شکل صنفی کارکنان، بی‌عدالتی سازمانی) و عوامل مداخله‌گر (نظیر نظام ارزشیابی معیوب، رابطه‌گرایی، سیاسی‌کاری، خویشاوندسالاری، انتصاب از بیرون و ...) اقدام به طراحی و جاری‌سازی روشی جایگزین برای استخدام داوطلبان استخدام نمود که در آن قابلیت‌های فردی متقاضیان (مثل شایستگی فنی، مهارت ارتباطی، شایستگی عمومی، شایستگی اعتقادی، شایستگی انسانی، شایستگی نوآوری، شایستگی اخلاقی، شایستگی ادراکی، شایستگی شخصیتی، شایستگی فرهنگی، شایستگی انضباطی و شایستگی سیاسی) دقیقاً مورد سنجش

۱. توضیح اینکه در دنیا، افراد و مؤسسات خاصی به‌صورت اختصاصی در زمینه شکار استعدادها فعالیت می‌کنند و با بررسی تعداد زیادی از مدیران برجسته شاغل در هر حوزه کاری، متناسب‌ترین گزینه‌ها را یافته و آنها را به سازمان معرفی می‌کنند. این روش، میزان توسل به روش‌های نامعقول و مفسدانه برای انتخاب مدیران (نظیر پارتی‌بازی، لابی‌گری، قومیت‌گرایی و ...) را کاهش می‌دهد.

غیردولتی و شرکت‌های خصوصی نیز از این روش برای تکمیل بانک اطلاعات متقاضیان استخدام و شناسایی نفرات برتر بهره گرفته‌اند. این شیوه می‌تواند یکی از مکمل‌های روش فعلی برگزاری آزمون استخدامی باشد و موجب شناسایی متقاضیان برتر برای شرکت در آزمون استخدامی گردد.

نوعی استفاده عملی از هوش مصنوعی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا متقاضیان را برای اهداف استخدامی سازماندهی کنند.<sup>۱</sup>

● استفاده از روش «فرم درخواست استخدام» برای شناسایی متقاضیان استخدام در بخش دولتی که در کشورهای اروپایی بسیار رایج است و در سال‌های اخیر، برخی بانک‌های

## منابع و مأخذ

- [۱] قهوه‌چیان، حمید. «نظام حقوقی ورود به خدمت دولت در ایران»، فصلنامه «حقوق اداری»، ۱(۴)، ۱۳۹۳.
- [۲] میراحمدی، خالد. اباصلت خراسانی. محمدتقی نظرپور و غلامرضا شمس مورکانی. «آسیب‌شناسی نظام تأمین منابع انسانی در آموزش عالی: تدوین و اعتبارسنجی یک الگو»، فصلنامه علمی پژوهشی «آموزش عالی ایران»، ۱۳(۴)، ۱۴۰۰.
- [۳] کامل، حمید. محسن امینی و لطفاله ماهان‌پور. «آسیب‌شناسی گزینش در نظام استخدامی کشور»، انتشارات آشناگر اندیشه، ۱۳۹۹.
- [۴] خلیلی، کرم و امیدعلی سبزی. «آسیب‌شناسی نظام جذب و استخدام در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان ایلام)»، کنفرانس ملی آینده‌پژوهی، مدیریت و توسعه پایدار، ۱۳۹۸.
- [۵] نجفی، مهدی و فروزان لطفی. «آسیب‌شناسی امنیت شغلی و استخدامی در نظام حقوقی ایران»، فصلنامه علمی حقوقی «قانون‌یار»، ۶(۸)، ۱۳۹۷.
- [۶] فرهی بوزنجانی، برزو و محمدرضا سلطانی و محمدهادی سمواتی. «آسیب‌شناسی نظام گزینش دستگاه‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران»، دو فصلنامه «پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام‌حسین (ع)»، ۴(۲)، ۱۳۹۱.
- [۷] درویش، حسن. مجید ضماهنی و حمیدرضا عسگری ده‌آبادی. «مطالعات تطبیقی مدیریت منابع انسانی»، انتشارات دانشگاه پیام‌نور، ۱۳۹۸.
- [8] Tardos, Katalin and Jacob J. Pedersen. "Recruitment Channels and Strategies for Employing the Low-skilled Workers in Europe", Review of Sociology, 4: 95, 2011.
- [9] Corporate Recruiters Survey, Graduate Management Admission Council (GMAC®). 2014. <https://gmac.com/surveys>.
- [۱۰] حسن‌پور، اکبر. رضا یوسفی زوز و پریسا موسوی. «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استخدام نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران»، فصلنامه علمی-پژوهشی «مدیریت منابع در نیروی انسانی»، ۴(۴)، ۱۳۹۵.
- [۱۱] ایمانی، حسین. آریین قلی‌پور و عادل آذر و علی‌اصغر پورعزت. «شناسایی مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری»، فصلنامه «مدیریت دولتی»، ۱۱(۲)، ۱۳۹۸.

۱. بیش از ۹۰٪ شرکت‌های فرچون ۵۰۰ (Fortune ۵۰۰) در حال حاضر از ATS استفاده می‌کنند. سیستم‌های ATS قادرند کلیه ارتباطات با متقاضیان را ردیابی کنند. این امر باعث می‌شود که جست‌وجو و فیلتر کردن رزومه‌ها و سایر اطلاعات مربوط به متقاضیان آسان شود؛ در نتیجه برای انجام این کارها زمان کمتری صرف می‌شود و شرکت‌ها نیز از جذب ماهرترین افراد مطمئن می‌شوند. سیستم ATS مزایای بسیاری دارد و با استفاده از آن می‌توان انتظار داشت که معیارهایی مانند زمان، هزینه و کیفیت متقاضیان، بهبود پیدا کند. با استفاده از ATS، برنامه‌ریزی مصاحبه آسان است و با ایمیل‌های خودکار به متقاضیان این امکان را می‌دهند که زمانی را انتخاب کنند که هم برای تیم استخدام و هم برای خودشان مناسب باشد.



#### گزیده سیاستی

بمدلیل نواقص آزمون‌های کتبی استخدامی و ضرورت جذب نیروی کارآمد به منظور تحول اداری و کارآمدسازی نظام حکمرانی کشور، بهره‌گیری از روش‌های مکمل همچون استفاده از شبکه رویدادها، روش ایفای نقش، ردیابی کارجویان و ... توصیه می‌شود.



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، روپروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ پست الکترونیک: [mrc@majles.ir](mailto:mrc@majles.ir)

وبسایت: [mrc@majles.ir](http://mrc@majles.ir)