

موضوع تحقیق:

معیارهای گزینش در استخدام

استاد مربوطه:

جناب آقای دتر مومنی

گردآورندگان:

سیده رقیه نقی زاده، مریم میرهاشمی، میترا نجف علی پور

ملیحه عبدالهی

فهرست

1. مقدمه
2. مزیت های گزینش
3. کاربرد آزمون های صداقت برای گزینش پیش از استخدام
4. عواقب و پیامدهای آزمون های صداقت
5. گزینش پیش از استخدام
6. ضرورت گزینش در فرآیند استخدام سایر کشورهای جهان
7. مصاحبه استخدامی و گزینش نیروی انسانی
8. استخدام و گزینش کارکنان
9. فرایند کارمندیابی یا گزینش استخدامی

**مقدمه**

طبیعی است که پذیرش کارکنان در هر حکومتی باتوجه به سیاست های حاکم بر آن و با معیارها و روش های خاصی صورت می گیرد مسئولین اجرایی با توجه به نگرش خود به حساسیت مشاغل و نوع خدمات ارائه شده به جامعه معمولاً تعاریف روشنی از شغل مورد نظر ارائه می دهند تا متصدی مناسب نیز برای آن شناسایی و انتخاب شود در تمام جوامع انسانی با سیستم های دولتی و غیر دولتی در بخش اقتصادی – اجتماعی – فرهنگی و غیره اصول حاکم – تعیین کننده سیاست های کلان و شیوه های عملکرد کارگزاران آن جامعه می باشد.

اغلب مديران با گزينش افراد نامناسب براي تصدي موقعيتهاي شغلي، روبرو بوده‌اند. اين انتخاب نادرست باعث مي‌گردد تا اولاً زمان و انرژي سازمان در طول فرآيند استخدام و آموزش هدر رود، ثانياً سرمايه‌گذاري‌هاي مستقيم و غير مستقيم بعدي بر روي مستخدم جديد همگي بر باد داده شوند. بهترين راه براي پرهيز از اين اشتباه انتخاب افراد مناسب و بالطبع انجام يك مصاحبه هدف‌دار و از قبل طراحي شده است. جهت دستيابي به اين منظور، بايد فهرستي از نيازهاي شغلي و ويژگي‌هاي جايگاه سازماني را به ترتيب اولويت طبقه‌بندي كرد و با در نظر داشتن روشهاي مصاحبه، افراد مناسبي را انتخاب كرد.

تعیین مراجع رسیدگی به صلاحیت افراد ملاکها و حوزه های بررسی به منظور انتخاب کارکنان توانا و شایسته به همین اصول و شرایط فرهنگی و اجتماعی – نیازهای جامعه – رشد و پیشرفت اقتصادی و غیره بر می گردد. تحقیق نیز از جمله مراحل جذب و استخدام در فرآیند گزینش کشورهای مختلف است که از جایگاه خاصی برخوردار می باشد بررسی پیشینه افراد آشنایی با گذشته آنان برای واگذاری مسئولیت در هر زمینه ای یک عمل عقلانی و ضروری است که تقریباً همه صاحبان اندیشه به آن اذعان دارند درج نمونه ها که عمدتاً مربوط به مراکز دولتی و غیر دولتی کشورهای آمریکایی و اروپایی است – به نوعی تاکید به انجام این امر و آشنایی با سوابق شغلی و تحصیلی و احراز صلاحیت های اخلاقی – سیاسی – و ... افراد است تا کارفرمایان در قبال سهل انگاری در بررسی پیشینه افراد مرتکب خطا و مورد سوال و بازخواست در مقابل مراجع قانونی و تصمیم گیری قرار نگیرند.

 والسلام

**مزیت های گزینش**

دلایل بی شماری برای گزینش وجود دارد و مزیتهای زیادی در بردارد بر طبق نظر کارشناسان که ما با آن ها صحبت کردیم کارفرمایان نوعاً به چهار دلیل خود را در فرآیند گزینش قبل از استخدام درگیر می سازند.

1. متقاضیانی که مسأله دار می باشند تشویق می شوند تا خود را از کاندیدا شدن جهت تصدی شغل مورد نظر کنار بکشند در این حالت تنها با داشتن یک برنامه گزینشی متقاضیانی را که دارای سوابق کیفری و یا مدارک غیر مقبولی می باشند ترغیب برکناره گیری می کنند
2. جهت حذف ابهامات موجود در فرآیند استخدام که بکارگیری نیرو و بسیاری از کارفرمایان یاد گرفته اند تنها اتکا کردن به قوه درک و فهم کافی نمی باشد.
3. جهت نشان دادن جدیت و پشتکار لازم بسیاری از کارفرمایان یک نوع وظیفه و تکلیف عقلایی در مورد توجه جدی به فرآیند گزینش و بکارگیری نیرو برای خود قائلند.
4. نه تنها برای ناامید کردن متقاضیان فاقد صلاحیت بلکه به مقدار تشویق متقاضیان واجد شرایط این کار باعث صداقت و درستکاری در تقاضای فرد و مصاحبه ای که از اول بعمل می آید می شود.

کارفرمایان می دانند که داشتن یک برنامه جهت بررسی و تحقیق در پیشینه افراد باعث می شود تا متقاضیان در تقاضاهای خود به منظور همکاری و پاسخگوئی در زمینه سوابق خود نشان از خود آمادگی لازم را نشان می دهد.

مصاحبه

هدف از مصاحبه برای پانل بررسی ادعای متقاضی در برابر گزینش جهت کسب اطلاعات بیشتر به منظور بررسی در ارزیابی آنها می باشد مصاحبه تنها یکی از روش های ارزیابی است که می تواند بخشی از کل فرایند ارزیابی را تشکیل دهد و پانل نباید بیش از اندازه به عملکرد متقاضی در مصاحبه تکیه کند.

پانل معمولاً از متقاضیان مندرج در فهرست منتخبین مصاحبه کرده ولی می تواند اشکال و صورت های دیگر ارزیابی استفاده کند دلایل مصاحبه کردن یا مصاحبه نکردن در گزارش گزینش مستند گردد.

مراحل فرآیند مصاحبه:

یک فرآیند ساختمند شامل مراحل برنامه ریزی مصاحبه بحث و مذاکره پس از مصاحبه است.

برنامه ریزی به پانل اجازه می دهد تا جهت کسب مفید ترین و مربوط ترین اطلاعات از طریق فرآیند مصاحبه تمهیدات لازم را به عمل آورد مرحله برنامه ریزی شامل زمان بندی و ارائه پیش آگهی به متقاضیان درباره زمان و مکان و هرگونه استلزامات خاص مصاحبه می باشد طی این مرحله سؤالات دیگر مطالب مربوط فراهم شده و پانل حساسیت های فرهنگی و هرگونه نیازهای خاصی را که توسط متقاضیان شناسایی گردد مورد بررسی قرار می دهد.

مصاحبه پانل را قادر می سازد تا رابطه نزدیکی با متقاضی برقرار سازد و مسیر و خط سؤالات مربوط به استلزامات کار و معیارهای گزینشی را دنبال نماید پاسخ ها را دقیقاً بررسی نموده و به متقاضی اجازه دهد تا سؤالات خود را مطرح سازد بحث پس از مصاحبه برای پانل فرصتی فراهم سازد تا به بحث و تبادل نظر درباره اطلاعات ارائه شده از سوی متقاضیان بپردازد و معین نماید که به شفاف سازی یا حصول چه نوع اطلاعاتی نیاز است و چرا فرآیند گزینش.

الف – تعاریف

1. کارکردهای اساسی، وظایف اصلی شغلی یک پست سازمانی است کارکردهای اساسی وظایف عمده ای هستند که کاملاً ضروری بوده و کاندیدای شغلی با دریافت کمک معقول و یا بدون آن می توان آنها را به انجام رساند
2. دانش مهارت ها و قابلیت ها

الف – دانش : اطلاعاتی که انجام شغل را به صورت مناسب ممکن می گرداند

ب- مهارت : تخصصی که کاملاً قابل مشاهده شمارش و اندازه گیری است (مثلاً در تایپ کردن یا مهارت در استفاده از یک وسیله)

ج- توانایی: توانایی انجام یک فعالیت در زمان حاضر

1. اولویتها: انواع خاص تجربیات مدارک دانشگاهی گواهینامه ها، دانش مهارت و توانایی یا دیگر عوامل گزینشی که برای انجام وظایف و مسئولیت های یک پست شغلی به صورت حداقل مورد نیاز است.
2. ملاک های گزینشی : حداقل صلاحیت های دیگر که به ویژه به وظایف و مسئولیت های یک پست شغلی فردی مرتبط باشد.
3. -شایسته (ذیصلاح): آن دسته از متقاضیانی که مدارکشان بیانگر در اختیار داشتن آموزش و تجربه ملاک گزینشی و دانش مهارت و توانایی مندرج در آگهی استخدامی باشد.
4. -بسیار شایسته (بسیار ذیصلاح): گروه متقاضیانی که بیشترین میزان ممکن از صلاحیت های مندرج در آگهی استخدامی است را در اختیار دارند.

**توصیه و تصمیم گیری گزینش نهایی:**

توصیه و تصمیم گیری پیرامون گزینش نهایی باید از میان متقاضیان با شایستگی بالا صورت پذیرد نسبت به متقاضیانی که اولویت اشتغال مجدد دارند توجه ویژه ای اعمال خواهد شد و مدیر استخدامی از ابزارهای گزینشی که بی طرفانه بود، و بر پایه دانش و مهارت و قابلیت های مرتبط با شغل هستند بهره خواهد گرفت هر نوع ابزار گزینشی که بی طرفانه بوده و بر پایه دانش و مهارت و قابلیت های مرتبط با شغل هستند بهره خواهد گرفت هرنوع ابزار گزینشی برای تمامی متقاضیان در مجموعه پایانی به طور یکسان به کار گرفته خواهد شد مدیر استخدامی همچنین مسئولیت مستند سازی فرآیند گزینش و توجیه توصیه های استخدامی یا تصمیمات مربوط به آن را برعهده خواهد داشت پس از اتخاذ تصمیم گزینشی سازمان به موقع اعلامیه کتبی را در خصوص عدم انتخاب افراد و ترجیحاً برای تمامی متقاضیان و اما حداقل برای تمامی متقاضیان ناموفقی که در مجموعه ذیصلاح ترین افراد قرار دارند تهیه خواهد نمود. متقاضیانی که درمجموعه ذیصلاح افراد قرار دارند و انتخاب نشده اند از تاریخ دریافت کتبی 30 روز فرصت دارند که به تصمیم گزینشی اعتراض نمایند اداره منابع انسانی برای راهنمایی و کمک به مدیر استخدامی در هر زمان و در طی روز گزینش آمادگی خواهد داشت.

**کاربرد آزمون های صداقت برای گزینش پیش از استخدام**

آزمونهای استخدامی چیست؟

تقریبا 5 تا 6 هزار بنگاه در ایالت متحده در فرآیند انتخاب و گزینش متقاضیان کار از آزمونهای صداقت و امانت استفاده می کنند. تحلیلگران آشنا به موضوع عقیده دارند که آزمونها اصولاً جهت انتخاب متقاضیان مشاغل غیر مدیریتی و نیمه حرفه ای همچون کارمندان فروشگاههای رفاه و خرد ه فروشان به کار می رود.

آزمون های صداقت و امانت را به مشابه آزمونهای مکتوبی تعریف می کند که جهت شناسایی افراد متقاضی کار در مشاغلی که اشخاص تمایلات نسبتاً زیادی برای دزدی پول یا اموال دارند یا احتمال می رود اشخاص مرتکب رفتار ماهیتاً (زیانبخش) گردند طراحی می شوند زیانبخش در اینجا اغلب شامل گونه های مختلف سرقت زمانی همچون تاخیر ورود سوء استفاده از مرخصی استعلاجی و کارگریزی را شامل می گردد.

چنین تعریفی لزوماً ابهامات مربوط به خیل عظیم آزمونهایی که اصولاً باید آزمونهای صداقت در نظر گرفته شوند را بر طرف نمی کند درباره معانی صداقت و درستی در محل کار بحث و مناقصه های زیادی وجود دارد در مورد اینکه آیا آزمونهای صداقت به لحاظ طراحی از دیگر آزمون های پرسنلی متفاوت اند و یا در مورد انواع استنتاج های که این نوع آزمونها در بردارند اختلاف نظر وجود دارد.

همچنین اطلاعات نسبتاً کمی در مورد نحوه کاربرد آزمونهای صداقت و امانت در تصمیمات استخدامی موجود است این منازعه از آنجا مشکل پیچیده تری به خود می گیرد که برخی از آزمونها که حداقل به لحاظ ظاهری به نظر میرسد باید مربوط به سنجش درستی و صداقت باشند و همچنین به دلیل تحول و تئوری که در مطالب و حیطه این نوع آزمونها صورت می گیرد توسط ناشرین آنها آزمونهای صداقت در نظر گرفته نمی شوند.

**عواقب و پیامدهای آزمونهای صداقت**

آزمونهای صداقت همچون دیگر آزمون ها دارای نقص هایی بوده و ممکن است به استنتاج های غلطی درباره آزمون شوندگان منجر گردد. ناشرین آزمونها صداقت استدلال می کنند که اشتباهاتی از این دست اغلب ناشی از روشهای ناقص گزینش بوده و اینکه در مقایسه با دیگر ابزارهای گزینشی (همچون مصاحبه و کنترلهای اعتباری) آزمونهای آنها به اشتباهات نسبتاً کمتری منتهی می شوند از دیگر منتقدین به فقدان داده های کافی تحقیقاتی اشاره می کنند که بتوان بر پایه آنها مقایسه های معتبری از اشتباهات ناشی از کاربرد روش های غلط آزمونها ممکن است مانع اشتغال تعداد زیادی از افراد در دستگاه گردد پیامدی که از اصول اخلاقی و اجتماعی و همچنین اصول حقوقی تخطی می کند.

منشاً دیگر مناقشه حول این استدلال مي چرخد که آیا نادرستی و تمایل به زیانبخشی بر چسب هایی که حامل بار منفی بیشتری نسبت به برچسب های حاصله از دیگر آزمونهای توانایی شناختی و شخصیتی هستند ناشرین آزمونهای صداقت تمایل به کم اهمیت جلوه دادن انگ های اجتماعی ناشی از کاربرد ابزارهای خود دارند براین اساس آزمون شوندگان معمولاً از نتایج آزمون خود مطلع نبوده و اطلاعات فراهم شده برای کارفرمایان دور از دسترس عموم قرار می گیرد منتقدان نگران آثار این قبیل برچسب ها هستند که ممکن است از ابزارهای ناقص آزمونها ناشی گردد چنانچه افراد امتیازات خود را بدانند این امر می تواند روحیه و رفتار بعدی آنها را متاثر سازد و حتی اگر امتیازات تنها برای کارفرمایان و نه آزمون شوندگان فاش گردد این کار ممکن است نگرش (ورفتار) کارفرمایان رانسبت به برخی از کارمندان به طریقی تحت تاثیر قرار دهد که به جای افزایش بهره روی سازمانی و فردی موجب تضعیف آن گردد این مساله که آزمونهای صداقت چطور می توانند اعضای گروههای اقلیت را متاثر سازند منشاً دیگری از مناقشه است ناشرین این نوع آزمونها برای اینکه استدلال کنند آزمونهای آنها به تاثیر منفی منجر نمی شود به پژوهش ها و تحقیقات خود اتکا می کنند.

دیگر حوزه مناقشه به امتیاز بندی آزمونها و گزارش نتایج مربوط می شود منتقدان آزمون سازی صداقت نگران این مساله هستند که نتایج آزمونها معمولاً بصورت جزئیات ساده و دوگانه همچون توصیه می شود غیر قابل قبول ارائه می شود و اینکه آزمونها اغلب به شرکتهایی فروخته می شوند که فاقد آموزش آماری و روانشناختی لازم برای تغییر منابع پیچیده تر هستند اگر چه ناشرین این آزمونها نسبت به اتکا به نتایج آزمونها بعنوان تنها عامل تصمیمات استخدامی هشدار می دهند ولی منتقدین این سوال را مط­رح می کنند که آیا این پند و اندرزها در عمل اجرا میشود خصوصاً در پرتو ادبیات بازاریابی ناشرین که عنوان می دارند آزمونهای آنها می توانند از سرقت در محل کار و دیگر فعالیتهای زیانبخش بکاهد.

سرانجام منتقدین این اتهام را وارد می سازند که امکان دارد آزمونها از معیارهای اخلاقی و حقوقی در حریم خصوصی تخطی کنند به خصوص به این دلیل که آزمونها اغلب سوالات شخصی را مطرح می سازند که ارتباط روشنی به عملکرد شغلی ندارند و از طرفی هیچ گونه حمایتی در برابر سوء استفاده احتمالی از داده های آزمونها به عمل نمی آید حامیان آزمون سازی استدلال می کنند که حریم خصوصی عمدتاً یک موضوع ذهنی و انتزاعی بوده و اینکه شواهد موجودنشان می دهند اکثر متقاضیان کارنگران شرکت در آزمونهای صداقت نیستند و تحقیقات و پژوهشهای بیشتری می تواند در روشن شدن موضوع مفید باشد بعلاوه برخی از حامیان استدلال می کنند که پیشرفت در توانایی کارفرمایان جهت کاهش رفتار نادرست در جهت اهداف کارآمدی تجاری و بهره وری ملی بوده و بنابراین تجاوزهای احتمالی به حریم خصوصی افراد را توصیه می کنند هر دو طرف می توانند داده های کمی و کیفی ارائه کنند و هیچ گونه سازش آشکار یا آسان از این استدلالات متضاد وجود ندارد.

**صحت و اعتبار**

بسیاری از تحقیقات در زمینه آزمونهای صداقت توسط محققانی انجام گرفته است که برای ناشرین آزمون صداقت کار می کنند و توسط محققین مستقل تکرار نشده است وضعیت این چنین با سهامدارانی که عملکرد و انتشار تحقیقات را تحت کنترل دارند تازنگ خطر را به صدا در می آورد برخی پروژه های تحقیقاتی مستقل اخیراً آغاز شده است چنانچه این پروژه ها به دقت انجام شوند می توان انتظار داشت معضل اعتبار داده ها و تحلیل های موجود بهبود یابد.

**مسائل خصوصی:**

آزمونهای صداقت از متقاضیان کار می خواهد اطلاعاتی را درباره خود فاش سازند که ماهیت شخصی دارند و ممکن است به درستکاری یا به مشاغلی که متقاضیان برای آنها اقدام می کنند مربوط نباشد و اینکه ممکن است افراد نخواهند این اطلاعات را در محیط های دیگران فاش سازند.

حریم خصوصی یکی از ارزشهای اساسی در جامعه آمریکایی است اما تعریف و مفهوم بندی آن دشوار است تکرار مسائل اخلاقی مربوط به حریم خصوصی در بحث درباره آزمون سازی صداقت مطرح می شوند مرزهای میان افراد و دیگران مسئولیت افراد و سازمانها در محترم شمردن حریم خصوصی و تعاریف سوالات به اصطلاح تهاجمی مساله هایی هستند که حل آنها دشوار است در حال حاضر هیچ گونه حمایت آشکاری برای جلوگیری از انتشار این اطلاعات وجود ندارد .

**گزینش پیش از استخدام**

انگیزه های کارفرمایان برای انتخاب و گزینش بهتر از تمایل آنها نسبت به جذب کارگران درستکار و خلاق پا فراتر می گذارد و همچنین ممکن است آنها این کار را به منظور نیاز به حمایت و محافظت خود در برابر تعداد زیادی اقدامات قانونی صورت دهند بطور مثال تحت آموز، استخدام سهل انگارانه چنانچه کارفرمایان توجه به دقت معقولی در انتخابات و حفظ کارمندان صالح اعمال نکنند ممکن است در برابر اقدامات نادرست و غیر قانونی کارمندان خود مسئول باشند حتی اگر که این اقدام خارج از حوزه اشتغال روی دهد در حالیکه هنوز معیارها و استانداردها برای دقت معقول در حال توسعه و تکوین هستند برخی کارفرمایان اعتقاد دارند که استفاده از آزمونهای صداقت می تواند آنها را در دعوی استخدام سهل انگارانه تقویت کند و برخی از ناشرین آزمونهای صداقت نیز با این استراتژی موافق هستند لیکن اینکه آیا دادگاهها چنین دفاعی را خواهند پذیرفت هنوز نامشخص است تا به حال پرونده استخدام سهل انگارانه ای وجود نداشته است که در آن دفاع کارفرما مبتنی بر استفاده از آزمونهای صداقت کاغذ – و قیچی باشد آزمونهای صداقت بسیار کمی ادعای پیش بینی خشونت را دارند و از آنجا که اکثر دعاوی استخدام سهل انگارانه شامل رفتار خشن توسط کارمندان هستند معلوم نیست که آزمونهای شناسایی دزدان (یا افرادی که کار نمی کنند یا دیر سرکار حاضر می شوند) هنوز مربوط و معتبر باشد.

اگر آزمونهای صداقت پیش از استخدام استفاده نشوند چه اتفاقی می افتد؟

یک استدلال متداول برای کاربرد آزمون هایی صداقت این است که آنها از دیگر روشهای گزینشی پیش از استخدام معتبرتر هستند یعنی اینکه آنها در پیش بینی نتایج مورد نظر دقیق تری باشند بنابراین برخی از ناشرین آزمونها و محققین ادعا می کنند که آزمونهای صداقت به خطاهای طبقه بندی کمتری نسبت به دیگر روشهای گزینشی منجر می گردند این ادعا لزوماً درست نیست زیرا اکثر روشهای دیگر گزینشی پیش از استخدام افراد را به لحاظ درستکاری طبقه بندی نمی کنند آنها ممکن است افراد را طبقه بندی غلط کنند(برای مثال خطر اعتبار ضعیف یا فاقد برخی مهارتها) اما آنها متقاضیان را نادرست توصیف نمی کنند در واقع تمامی روشها به طبقه بندی منتهی نمی گردند بعنوان مثال یک روش تصادفی ممکن است برخی افراد را بدون طبقه بندی آنها رد کند.

بعلاوه هرجا که تحقیقی به مقایسه میان میزان خطای آزمونهای صداقت به دیگر روشها استخدامی غیر تصادفی پرداخته است آن تحقیق بر تخمین هایی از میزان شایع سرقت ( میزان پایه) و تخمین هایی از احتمالات شرطی (یعنی فراوانی مواردی که بطور صحیح یا ناصحیح طبقه بندی شده اند) استوار بوده و از ضرایب همبستگی که در دیگر مطالعات تحقیقاتی گزارش شده اند برگرفته می باشند تحقیقات مقایسه ای بسیار اندکی از نوع وجود داشته وامکان هیچ گونه نتیجه گیری قطعی وجود ندارد.

**ضرورت گزینش در فرآیند استخدام سایر کشورهای جهان**

ضرورت گزینش قبل از استخدام

بیشتر افرادی که شما استخدام می کنید سرمایه بلندمدتی برای سازمان شما محسوب شده و باعث سود فراوان و مزیتهای بی شماری می شوند ولی عده ای نیز ممکن است باعث دردسربرای سازمان شرکت همکاران خود مراجعان سهامداران و جامعه گردند متاسفانه در تمامی کشورها از افرادی که به استخدام شرکت ها در می آیند تعدادی بطور بالقوه صلاحیت لازم را ندارند این گروه از افراد نالایق بی مدیریتی و بی احتیاطی را در بر می گیرد.

تایید صداقت افراد قبل از تصدی یک موقعیت شغلی ضروری است ما امیدواریم که این مقاله جهت ارزیابی روند استخدامی و بهبود این فرایند برای شناسایی و بیرون کشیدن فرد فاسد از میان دیگرافراد (فرد ناشایست و شناسایی او) به شما کمک کند زیرا یک فرد فاسد می تواند کلیه افراد را فاسد کند.

جهت کاهش چنین خطراتی برای کارفرمایان می بایست اعتبار صداقت و همچنین وجدان کاری کارکنان جدید با گزینش قبل ازاستخدام مورد تحقیق و بررسی قرار گیرد عدم انجام این کار بسیار مضر و خطرناک خواهد بود.

در این مورد و دیگر موارد ا گر در خصوص صداقت فرد تحقیقی کافی صورت می گرفت باعث بدبختی و خاکستر نمی شود و مشکلات بعدی پیش نمی آید.

**استخدام در سایر کشورهای اروپایی**

در تحقیقی که توسط دنی وتورچی در 12 کشور اروپایی غربی صورت گرفت چند روش گزینش مورد بررسی تطبیقی قرار گرفت در فرانسه خط شناسی اهمیت زیادی دارد ولی کشورهای دیگر از این روش استفاده نمی کنند فرم درخواست تقریباً در همه جا به جز سوئد استفاده می شود.

از روش مراجعه به معرف ها نیز تقریباً استفاده فراگیری می شود اما در کشورهای اسپانیا، پرتقال و هلند کمتر به آن توجه می شود.

آزمونهای هوش سنجی در فنلاند، پرتقال و اسپانیا بسیار استفاده می شود ولی در آلمان و ترکیه کمتر از آن استفاده می گردد.

آزمونهای استعداد نیز در اسپانیا و هلند زیاد استفاده شده ولی در سوئد، ترکیه و آلمان کمتر استفاده می گردد در این کشورها به جز انگلستان، اسپانیا و هلند از مراکز ارزیابی کمتر استفاده می شوند گزینش گروهی نیز در این کشورها زیاد استفاده نمی شود و بجز پرتقال، اسپانیا و ترکیه کشورهایی که در مورد تحقیق انجام شده عبارتنداز: انگلستان، ایرلند، فرانسه، پرتقال، اسپانیا، آلمان، هلند، دانمارک، فنلاند، نروژ، سوئد، ترکیه

**سایر یافته:**

درباره گزینش در دیگر کشورهای جهان کمتر اطلاعاتی در دست است بررسی های اخیر که توسط تیلور و اسمیت و همکارانشان انجام گرفته نشان می دهد که در نیوزلند و استرالیا از روشهای مشابه انگلستان در این فرآیند استفاده می شود مصاحبه مراجع به معرف ها و فرمهای درخواست امروزه روشهای جهانی هستند و روشهای دیگری مانند آزمونهای شخصیت توانایی و ... تنها برخی کشورها استفاده می شوند آرتور یکی از محققان که درباره این فرایند در نیجریه و غنا تحقیق کرده است می گوید در این کشور 90 درصد از مصاحبه 46 درصد از مراجعه به معرف ها و بقیه از شبیه سازی های کاری استفاده می کنند.

طبق آخرین بررسی ها: آزمون های توانایی ذهنی در کشورهای بلژیک، هلند، اسپانیا بیشتر استفاده شده و در آمریکا و ایتالیا کمتر از این روش بهره می گیرند.

آزمونهای شخصیتی در اسپانیا بیشتر استفاده می شود.

آزمونهای تصویری در پرتقال، اسپانیا و آفریقای جنوبی بیشتر استفاده می شود و در حالیکه کشورهای آلمان، یونان، بریتانیا، ایرلند، ایتالیا و سنگاپور از این روش کمتر استفاده می کنند.

آزمونهای مواد مخدر نیز در پرتقال، سوئد و ایالات متحده بیشتر استفاده شده و در ایتالیا و سنگاپور به ندرت استفاده می شود.

آشنایی با روند و معیارهای گزینشی در سایر کشورهای جهان

**معیارهای گزینش کارکنان**

در یک برنامه موفقیت آمیز گزینش خصوصیات مورد نیاز برای ا جرای موثر آن شغل باید در تحلیل شغلی صریحاً بیان شود این معیارها معمولاً به بهترین وجه در موارد زیر خلاصه می شود.

**آموزش تجربه خصایص جسمانی و خصایص فردی**

اساساً معیار گزینش باید بر مبنای خصوصیات کارکنان فعلی که به بهترین وجه به ایفای وظایف می پردازند تعریف شود با این وجود اگر ویژگی های مورد دلخواه زیاد باشد احتمال دارد که هیچ فردی گزینش نشود اگر هم معیاری وجود نداشته باشد احتمالاً گزینش اشتباهی صورت می گیرد گهگاه بخاطر محدودیت های سازمانی یا اهداف مدیریتی ممکن است معیارهای نامتناسبی در نظر گرفته شود این شاخصه های موفقیت بویژه مکانیسم های رسمی تری چون آزمون کتبی دارای دو خصوصیت هستند.

**موثق بودن یا اطمینان، معتبر بودن**

موثق بودن یک ابزار گزینش همچون امتحان در حدی است که آن ابزار وسیله ای دائمی برای سنجس باشد در صورتی که امتیازهای یک نفر در چندین بار امتحان تفاوت های زیادی با هم نداشته باشد می توان گفت که آن آزمون قابل اتکا بوده است هرچه اعتماد بیشتری به شیوه سنجش حاصل شود اتکا به آن شیوه بیشتر می شود.

**حوزه های بررسی در گزینش استخدامی**

سوابق کیفری: سابقه شرکت در محاکم مدنی به صورت خواهان یا خوانده را در دادگاههای فدرال می توان جستجو کرد.

سابقه کار: باتوجه به برنامه گزینش و سطح کارکنان هرگونه اشتغال در هر مدت زمان را می توان از طریق کارفرمایان ذیربط ارزیابی کرد در حالی بسیاری از ادارات پرسنلی به ارزیابی تاریخ ها و پست ها می پردازند ما می کوشیم به اطلاعات کامل تری از جمله صلاحیت استخدام مجدد دلیل ترک کار عملکرد شغلی و دستمزد و در صورت امکان صحبت با ناظران و همکاران سابق دست یابیم سابقه اعتبار گزارش اعتبار را از طریق یک یا بیش از سه دفتر مهم اعتباری می توان دریافت این گزارش ها از حسابهای تجاری محدودیتهای تجاری محدودیتهای اعتباری تر از پرداخت ها، سابقه پرداخت حسابهای جمعی ورشکستگی ها وپرداخت مالیات شناسایی می شوند در این گزارش ها با توجه به نام، آدرس و شماره امنیت های اجتماعی وسابقه اشتغال تفاوت ها مورد ارزیابی وشناسایی قرار می گیرند.

تحصیلات: بالاترین مدرک تحصیل اخذ شده توسط متقاضی و تاریخ های حضور در مقاطع تحصیلی از طریق موسسات تحصیلی صادر کننده مدرک مورد بررسی قرار می گیرند هر گونه تحصیلات تکمیلی به ویژه دوره ها وآموزش های مرتبط با شغل مورد نیاز ارزیابی می شوند.

معرف های فردی: معرف ها و کسانی که در بررسی پیشینه با آنها تماس گرفته می شود مورد مصاحبه قرار می گیرند این افراد اغلب در مورد شخصیت متقاضی صحبت می کنند و منبعی برای اطلاعات اضافی هستند.

گواهینامه های حرفه ای: همه گواهینامه های حرفه ای از طریق مقامات ذیصلاح ایالتی مورد تایید قرار می گیرد.

بررسی امکلاک و دارایی ها: دارایی ها و مالکیت های تجاری برای شناسایی تعارض احتمالی منافع بررسی می شوند.

اداره پلیس سن پطرزبوگ ( روند درخواست ا ستخدام)

الف- برگه استخدامی: از متقاضیان درخواست می شود که قبل از تکمیل برگه استخدامی (استاندارهای گزینش پست مامور پلیس) را به دقت بخوانند علاوه بر تکمیل برگه استخدامی استاندارد متقاضیان در اداره پلیس سن پطرزبوگ باید پرسش نامه سوابق شخصی را نیز تکمیل نمایند.

برای تکمیل پرسش نامه سوابق شخصی متقاضیان باید آدرس های پستی در (مشتمل بر کد پستی محل های سکونت خود را از سن 14 سالگی همه مدارسی که در آن تحصیل کرده اند همه مکان هایی که از طی 10 سال گذشته در آن کار کرده اند اعضای خانواده اصلی (مشتمل بر تاریخ تولد آنها) 4 معرف، مشخص (غیرخویشاوند) که حداقل دارای پنج سال سابقه آشنایی با وی باشند و سه دوست (غیر خویشاوند) که در حال حاضر دارای رابطه نزدیکی هستند ارائه دهند روند کامل گزینش استخدامی به طور متوسط 10 تا 12 هفته طول می کشد.

تحلیل دست خط درگزینش استخدامی:

استفاده از تحلیل دست خط (نگاره شناسی) برای گزینش کارکنانی آتی در فرانسه بسیار موسوم است و در انگلستان و آمریکا نیز در حال گسترش می باشند.

در حالی که مصاحبه های شغلی برگه های درخواست کار و معرفی نامه ها هنوز هم تکنیک های ارجح گزینش هستند بیش از 5درصد شرکت های آمریکایی در سال 1990 از نگاره شناسی در هنگام استخدام بهره بردند در طی سال های بعد که شرکت های معروفی مثل (سیتی بانگ) و (بریستل میرز) نیز از این تکنیک بهره بردند این رقم افزایش یافت مشاورانی که طرفدار استفاده از نگاره شناسی در گزینش هستند مدعی اند که چنین تحلیلی قادر به شناسایی خصوصیات شخصیتی مهمی از متقاضیان کار است در حالی که این تحلیل قادر به افشای سن یا جنسیت فرد نیست اما گفته می شود که قادر به تشخیص خصوصیات شخصیتی همچون ثبات نشاط و سرزندگی خلاقیت هوش تصویر سازی توانایی استقلال سرعت تفکر و قدرت تشخیص است چه کسی باید مورد آزمون قرار گیرد؟ سازمان در مشورت با مدیران منابع انسانی خدمات بهداشتی منطقه ای تصمیم گرفته است که متقاضیان شغل های مربوط به مامور و معاون امنیتی وبهداشتی قبل از مصاحبه مورد آزمون پیش از استخدام قرار گیرند اینکه آیا متقاضی آینده این مشاغل در حال حاضر استخدام نظام بهداشت عمومی است بی ربط می باشد، خدمات بهداشت منطقه ای ممکن است پس از دریافت مشورت مامورین امنیتی موجود را به منظور تعیین میزان آموزش مورد نیاز و همچنین تضمین ایمنی بازدید کنندگان و کارگران در نظام بهداشت عمومی مورد آزمون قرار دهند حتی یک حادثه در خدمات بهداشت منطقه ای می تواند موجب گردد تا کارکنان موجود مورد آزمون قرار گیرند فرایند آزمون سازی لازم نیست بخشی از فرایند انضباطی باشد.

آزمون ها کجا باید برگزار شوند؟ بطور ایده آل آزمون ها باید به منظور پرهیز از سروصدا در اداره جداگانه ای برگزار شوند اگر چنین اداره یا حوزه ای در دسترس نباشد محیطی مناسب برای برگزاری آزمون باید فراهم شود.

**مصاحبه های استخدامی در اروپا**

شیوه های مصاحبه: شیوه های مصاحبه در اروپا از کشوری به کشور دیگر متفاوت است شیوه های ساختار بندی شده مورد توجه کشورهای بریتانیا، اسکاندیناوی، آلمان، اتریش و اسپانیا است در حالیکه شیوه های غیر ساختاربندی درکشورهای مانند ایتالیا، لوکزامبورگ، پرتقال و سوئیس استفاده می شود سایر کشورها نظیر هلند، بلژیک ویونان نیز از شیوه ای بینابین اما بیشتر ساختار بندی شده استفاده می کنند.

در اتریش برای مصاحبه استخدامی از سبکی استفاده می شود که چیزی میان شبه ساختاربندی شده هستند و تمامی نکاتی که کارفرما تلاش می کند تا در مورد آن توضیحاتی را بخواهند پوشش داده می شود برخی نیز از چک لیستها استفاده می کنند اما در مورد هر موضوعی بحث آزادی صورت می گیرد. مصاحبه های استخدامی در آلمان در مقایسه با فرانسه بیشتر ساختار بندی شده هستند معمولا مصاحبه بصورت یک گفتگوی باز و نامحدود بوده و کارفرما تلاش خواهدکرد تا سؤالات دقیقتری را مطرح نمایند. در این کشور مصاحبه بسیار دقیق صورت می گیرد و کارفرمایان معمولاً انتظار پاسخهای دقیق و کاملی را برای سؤالاتشان دارند مصاحبه گرها در این کشور در مقایسه با فرانسوی ها که معمولاً به داوطلب اجازه می دهند که هر چه می خواهند بگویند رهیافت بسیار سخت تری را بکار می برند.

روابط کارفرما و داوطلب: روابطی که هنگام مصاحبه میان کارفرما و داوطلب ایجاد می گردد در کشورهای مختلف دارای اهمیت خاصی است و میزان این اهمیت متفاوت می باشد در ایتالیا کیفیت رابطه ای که ایجاد می شود بسیار تعیین کننده است چرا که مصاحبه بیشتر در مورد خود شخص متمرکز خواهد بود تا کار وحرفه او در صورت رضایت بخش بودن جنبه های شخصیتی پس مهارت های حرفه ای داوطلب مورد بررسی قرار می گیرد بیشتر کارفرمایان به این نکته اذغان دارند که هیجانات و احساسات بر عقلانیت برتری دارد همان طور که یک کارفرما در میلان گفته است من می توانم او را بسازم من او را دوست دارم من اور را می خواهم.

نقش شخصیت: البته شخصیت فرد نقش بسیار مهمی را در تصمیم گیری های گزینشی در ایتالیا، اسپانیا، لوکزامبورگ، یونان، و اتریش دارد در حالیکه این امر در کشورهای دیگر نقش ثانویه و یا کمتری دارد ارزشهای اخلاقی و رفتارهایی که مورد پذیرش جامعه قرار گرفته اند در پرتقال از اهمیت بالایی (تصمیم گیری گزینشی) برخوردارند.

معاشرت پذیری فرد: روابط انسانی، نوع شخصیت، تعهد و تعادلهای هیجانی وی عناصری هستند که معمولاً توسط کارفرمایان مورد آزمون قرارمی گیرند در اتریش نیز شخصیت نقش بسیار مهمی را در استخدام افراد دارد بطور کلی داوطلبان موفق دارای سطح خاصی از خصوصیات شخصیتی هستند. معمولاً آنها خودشان را خوب نشان می دهند. دارای معرفهای خوبی هستند انسانهای بسیار فعال و با تدبیری هستند در هلند نیز علاوه بر مهارتهای حرفه ای بر چگونگی شخصیت فرد نیز در گزینش افراد تاکید می شود کیفیت رهبری، عقاید، نظر و قدرت تحلیل دارای ارزش روبه افزونی هستند.

صلاحیتهای فنی: سوئد و هلند از جمله کشورهایی هستند که اهمیت قابل ملاحظه ای را به صلاحیتهای فنی و داوطلبان می دهند در سوئد جنبه های فنی و حرفه ای فرد بسیار مورد توجه قرار می گیرند و برای داوطلب اهمیت دارد که نشان دهد که چگونه الزامات لازم در شغل گذشته را بدست آورده، بوده است.

سؤالات ممنوعه: در سراسر اروپا یک سری سؤالات خاص ممنوع شمرده می شوند و به ندرت از داوطلبان پرسیده می شوند ملاحظات یا دلایل مطرح نشدن آنها دارای هسته مشترکی در سراسر اروپا است با این وجود برخی این سوالات پرسیده می شوند و در سوئد بسیاری از افراد بخصوص در زندگی خصوصی به طرح مسائلی که موجب فاش شدن اختلافات میان افراد می گردد تمایلی ندارند.

بعلاوه این افراد بر تاثیر این مخالف و ناسازگاری بر استخدام تاکید دارند سوالات مهمی که باید پرسیده شود اغلب فراموش می شوند تحقیق و بررسی اغلب ناکافی است: انگیزه ها و انتظارات در هر دو طرف به حد کافی تعریف نمی شوند. در ایتالیا طبق قانون 1970 بحث پیرامون هرچیزی که به عقاید سیاسی داوطلب عضویت در اتحادیه کارگری و عقاید بدون مربوط باشد ممنوع است ولی در خصوص زندگی خصوصی ( بجز موضوع حاملگی) داوطلب می توان سوال کرد.

**تحقیق در گزینش نیروی انسانی**

چرا به بررسی پیشنه می پردازیم؟ پاسخ کوتاه این سوال را به سادگی می توان در مفهوم اجبار یافت قوانین فدرال و ایالتی با هدف حمایت از سلامت ایمنی و رفاه عمومی در کل می کوشند تا مسئولیت کارکنان و کارفرمایان در محل کار را تضمین نمایند. کارفرمایان مسئول تامین یک جو کاری ایمن و راحت هستند و وظیفه دارند مانع از ورود کارکنانی شوند که به صورت بالقوه برای محیط کاری مضر هستند هنگامی که زیانی به مردم یا کارکنان وارد می شوند کارفرمایان باید ثابت کنند که تدابیر مقتضی برای پیشگیری از حوادث و ارتقای ایمنی عمومی را اتخاذ کرده اند. به عبارت دیگر کارفرما باید جدیت شایسته خود را نشان دهد استلزامات تعریف از (جدیت شایسته) در حوزه گسترده مسئولیت ها تغییر می یابد امروزه کارفرمایان شاهد افزایش توجه به رویه های استخدام فردی به عنوان دغدغه اصلی مسئولیت گسترده خود هستند.

**مسئولیت در قبال سهل انگاری در روند استخدامی:**

مفهوم سهل انگاری در روند استخدامی به عنوان پایه اقدام مدنی از 1903 در ویرجینیا وجود داشته است در این هنگام دیوان عالی تصدیق کرد که سازمان های اداری ارباب رجوع موظفند برای حفظ ایمنی مشتریان تدابیر منطقی اتخاذ نمایند.

عامل تعیین کننده در بسیاری از دعاوی سهل انگاری در استخدام آگاهانه کارفرما است این آگاهی در صورتی زمینه مجرم شدن را فراهم می آورد که:

1. کارفرما به عملی گرایش داشته باشد که در نهایت منجر به آسیب رساندن به دیگران شود
2. علم به این گرایش به صورت منطقی دریافت شود
3. کارفرما در انجام بررسی های مناسب تصور کرده باشد
4. در صورت انجام بررسی ها توسط کارفرما کارمند را در مورد موقعیتی که صلاحیت آن را ندارند نگارده باشد علیرغم تحلیل دادگاه مبنی بر وظیفه کارفرما برای بررسی سوابق کارکنان بالقوه در ارتباط با خطرات احتمالی ایجاد شده در موقعیت شغلی آنان به نظر می رسد به هر کارفرمایی واجب باشد که حداقل پیشینه کارکنان بالقوه را مورد بررسی قرار دهد.

**عوامل کارآمدی بررسی قبل از استخدام**

1. در برنامه گزینش باید همه معرف های ارائه شده توسط متقاضی ارزیابی شوند.
2. برنامه گزینش باید در جستجوی اطلاعات حقیقی برای تکمیل برداشت های هنگام مصاحبه شخصی باشد بین بررسی جدی پیشینه و حمله به عرصه خصوصی خط باریکی وجود دارد اگر روند گزینش به جای جستجوی اطلاعاتی که ا حتمالاً صلاحیت متقاضی را خدشه دار می سازد از آن بعنوان روند ارزیابی اطلاعات ارائه شده توسط متقاضی استفاده کند در این روند حقوق فردی کمترنقص می شود.

حقوق کارمند: بازرسان باید از حق کارمند در روند بازرسی نیز آگاه باشند علاوه بر حقوقی که در قانون گزارش دهی معتبر و منصفانه یا اصلاحیه چهارم تعریف شد طبق تعریف هیات علمی روابط کاری کارکنان از حقوق ویژه ای برخوردار می شوند در تشکیلات اتحادیه ای کارکنان اتحادیه حق دارند در مرحله بازرسی درخواست نمایند نماینده ای از آنها حضور داشته باشند.

بازرسانی که با ضرورتی مواجه اند می توانند از کارکنان در مورد مسائل مرتبط با بازرسی مصاحبه کنند بازرسان آموزش دیده تنها به این کار مبادرت می کنند که چنین بررسی هایی ادعای روند غیر منصفانه را مطرح نمایند.

خودگزینشی: یکی از ساده ترین فنون خودگزینشی اعلام این موضوع است که سازمان (محلی رها از خشونت) است همان گونه که برخی سازمانها اعلام می کنند محل کار انها (رها از مواد مخدر) است وبر همین مبناء از همه متقاضیان آزمایش اعتیاد به مواد مخدر به عمل می آید. اگر از همان ابتدای روند استخدامی یک سازمان این نکته را تعیین سازد که روند گزینشی آن بر افرادی تاکید می کند که از تلاش های صورت گرفته برای حفظ (محیط ها را از خشونت ) حمایت می نمایند برای ایجاد یک محیط کاری رها از خشونت کارفرمایان باید کاری مشابه با مورد مذکور انجام دهند برای حمایت از حفظ (محیط کاری رها از خشونت)

· ما رفتار هر متقاضی را بر این مبناء ارزیابی کنیم که وی ممکن است تهدیدی مستقیم برای دیگران باشد.

· ما در مورد هر متقاضی به بررسی پیشنیه و مراجعه به معرف ها بپردازیم

· ما تحمل هر گونه خشونت تهدید و دیگر رفتارهای مبتنی بر قصد آسیب رسانی به دیگران را نداریم و با خشونت ما قاطعانه برخورد می کنیم.

**تبعیض**

یک نکته: یک نکته پایانی در مصاحبه این است که زمانی که کارفرمایان با متقاضیان مواجه شدند که پتانسیل خشن شدن را دارند یا مظنون به داشتن ناتوانی ذهنی هستند گویی که به روی یک طناب باریک راه می روند متاسفانه در صورتی که یک کارفرما با چنین موقعیتی روبرو شود مجبور به ایجاد تعادل بین مستلزمات متعارض حقوقی تامین جوکاری ایمن وعدم تبعیض بر پایه تصور ناتوانی می گردد در این وضعیت انتخاب هر گزینه ای سازمان را با تعهد حقوقی همراه می کند.

سازمان باید اثرات تصمیم گیری خود را برامنیت و ایمنی کارکنان در پرتو مسائل حقوقی همچون مسائل خصوصی و بی اعتبار فرد مورد بررسی قرار دهد تامین یک جوکاری ایمن مسئولیت اولیه هر سازمانی است اما حقوق مقصران بالقوه باید در تعادل باحقوق قربانیان بالقوه قرار گیرد. گزینش دقت مندانه متقاضیان کار با امید به محروم کردن کسانی که مستعد خشونت هستند اولین گام به سوی تامین این مسئولیت است.

مسئولیت مدیر: کنترل منابع وگواهینامه های تحصیلی تمامی کارکنان جدید قبل از تحویل شغل به داوطلبان جدید

· ارائه شغل منوط به تحویل فرم محرمانه افشای اطلاعات و فرم وضعیت ثبت نام خدمت انتخابی

· فرستادن فرم های تکمیل شده فوق به بخش خدمات منابع انسانی

· حفظ رزومه داوطلب معرفی نامه ها و... که نشان دهنده توانایی و شایستگی وی برای شغل است در پرونده شخصی داوطلب استخدام شده.

هرگونه سند دیگر مانند سوالات مصاحبه یادداشتها و ... پس از پرشدن پست مورد نظر توسط مسئول فرایند استخدام نابود خواهد شد.

1. هدف از مصاحبه استخدامي

هدف از انجام مصاحبه استخدامي، سنجش داوطلب براي تصدي شغل و جايگاه سازماني موردنظر و تناسب مصاحبه‌شونده با شرايط تعريف شده براي تصدي آن شغل و جايگاه سازماني است. بطور خلاصه مصاحبه‌كننده اطلاعاتي را از مصاحبه‌شونده كسب و اطلاعاتي در رابطه با سازمان، شغل و جايگاه سازماني به داوطلب استخدام ارائه مي‌دهد.

1. اقدامات قبل از مصاحبه

قبل از انجام مصاحبه، مصاحبه‌كننده بايد از تعداد مصاحبه‌شوندگان، شرح شغل موردنياز، نيازهاي جايگاه سازماني مورد بحث، زمان كل مصاحبه، اسامي (احتمالاً) ساير مصاحبه‌كنندگان، مداركي كه احتمالاً مصاحبه‌شوندگان بايد همراه داشته باشند، زمان شروع هريك از مصاحبه‌ها و چك ليست سئوالات عمومي و اختصاصي كه از مصاحبه‌شونده پرسيده خواهد شد را تهيه كرده و همراه داشته باشد. همچنين پرسشنامه استخدامي متقاضي (فرم متداول و معمولي که جهت کسب اطلاعات اوليه متقاضيان در اغلب سازمان‌ها وجود دارد) را کاملا مطالعه و حتي الامکان مواردي را بخاطر سپرده باشد.

مكان مصاحبه هم بايد از نظر فيزيكي مناسب و مصاحبه‌شونده و مصاحبه‌كننده رو در رو و در شرايط مساوي (از نظر ارتفاع) قرار داشته باشند. زمان انجام مصاحبه بايد از پيش و با توافق طرفين تعيين شده باشد تا هيچكس از نظر زماني در فشار نباشد.

1. اقدامات در طول مدت مصاحبه

در زمان انجام مصاحبه، بايد مصاحبه‌كننده از پاسخگويي به تلفن‌ها و يا مراجعان يا هر اقدام ديگري که موجب ايجاد وقفه در مصاحبه مي‌شود خودداري نمايد. همچنين به اظهارات مصاحبه‌شونده توجه كامل داشته و يادداشت‌برداري نمايد.

در طول مصاحبه، مصاحبه‌كننده بايد توضيحاتي در رابطه با سازمان، شغل و جايگاه سازماني به مصاحبه‌شونده ارائه دهد تا اگر ابهامي در خصوص شغل مورد نظر وجود دارد برطرف شود و هم‌چنين متقاضي استخدام دقيقاً با انتظارات جايگاه سازماني خود آشنا شود. در بسياري از موارد پيش آمده است که با همين توضيحات اوليه، متقاضي متوجه شده است که امکان برآورده نمودن انتظارات شغلي و سازماني برايش وجود نداشته و اعلام انصراف نموده است. ضمنا بر روي آخرين كار (سابقه شغلي) مصاحبه‌شونده بيشتر تكيه شده و از وي خواسته شود كه درباره موفقيتهاي بارز خود در طول مدت اشتغال، روابطش با همكاران و مديران قبلي خود، علت ترك محل كار قبلي، انتظاراتش از شغل و محل كار جديد، تجارب و تخصصهاي احتمالي خود صحبت كند.

در طول مدت مصاحبه يادداشت برداري (بصورت خلاصه) از كليه اظهارات مصاحبه‌شونده، الزامي است و قبل از انجام مصاحبه نيز، بايد به مصاحبه‌شونده يادآوري نمود كه احتمالاً پاسخهاي وي با معرفها و مراجعي كه وي معرفي نموده است، چك خواهند شد.

1. نحوه مصاحبه

موفقيت مصاحبه‌كننده در كسب اطلاعات مفيد از مصاحبه‌شونده، به ميزان توانايي وي در طرح پرسشهاي مناسب بستگي دارد. مهمترين مشخصه اصلي، نحوه استفاده از پرسشهاي بسته (با پاسخهاي بلي و خير) و پرسشهاي باز (با پاسخهاي گسترده) است. لذا مصاحبه‌كننده بايد در انتخاب روشها، از شيوه معيني استفاده کند. بايد توجه داشت كه در انجام مصاحبه با متقاضيان استخدام، از روش يکساني استفاده نمود تا امكان مقايسه و سنجش بين تمامي متقاضيان وجود داشته باشد. به طور كلي پنج نوع مصاحبه استخدامي توصيه مي‌شود که در اينجا به صورت مختصر شرح داده مي‌شوند.

مصاحبه بسته (از پيش طراحي شده)

اين نوع مصاحبه، حداقل آزادي را به مصاحبه‌شونده مي‌دهد. نتيجه اين نوع مصاحبه غالباً يكسان و دقيق خواهد بود هر چند ممكن است اطلاعات ضروري براي تصميم گيري به كارفرما ارائه ندهد. ولي به لحاظ علمي، اعتبار بيشتري نسبت به مصاحبه باز دارد. از مصاحبه بسته در موارد زير استفاده مي‌شود:

§ پاسخهاي بلي يا خير براي کسب اطلاعات كفايت نمايد.

§ پاسخها موارد مشخصي باشند و نيازي به توضيح بيشتر نباشد.

§ قصد داشته باشيد پس از شنيدن پاسخ به سئوال بسته، يك سئوال باز مطرح نمائيد.

مصاحبه باز (غير مشخص)

اين نوع مصاحبه، بيشترين آزادي را به مصاحبه‌شونده مي‌دهد. هيچ سئوالي از قبل طراحي شده وجود ندارد. مصاحبه‌كننده نيز خود را به هر وضعيتي سازگار مي‌نمايد و با استفاده از تجارب و توانائيهاي خود، به بررسي زمينه‌هايي كه بنظر وي و سازمان مهمتر هستند مي‌پردازد.

در خصوص مقايسه بين اين دو نوع مصاحبه بايد بسيار توجه داشت چرا كه پس از جمع‌بندي نهايي ممكن است بين اطلاعات مكتوب از مصاحبه‌شوندگان هيچ رابطه و سنخيتي وجود نداشته و از هر يك، اطلاعات متفاوتي در دست باشد. از پرسشهاي باز در موارد زير استفاده مي‌گردد:

§ طرح زمينه‌هاي جديد براي بحث فيمابين دو طرف

§ كشف اطلاعات بيشتر از متقاضي استخدام

§ ارتباط دادن يك پاسخ با يك پاسخ ديگر

§ آزمون خودآگاهي مصاحبه‌شونده

§ اطلاع از ميزان تحليل‌گر بودن مصاحبه‌شونده

مصاحبه نيمه‌بسته (مخلوط)

اين روش، يك روش تركيبي است، بدينصورت كه سئوالات مشخصي از همه داوطلبان پرسيده مي‌شود ولي بهر حال به مصاحبه‌شوندگان اجازه داده مي‌شود به زمينه‌هاي ديگر و مخصوصاً زمينه‌هاي مورد علاقه خود نيز بپردازند. بايد توجه داشت كه ميزان موفقيت در اين نوع مصاحبه نيز بستگي به مهارت و تخصص مصاحبه‌كننده دارد.

مصاحبه بصورت ميزگرد يا گروهي

در بعضي موارد خاص، امكان مصاحبه بصورت ميزگرد بسيار سودمند است. البته بايد اهميت منافع حاصله از اين مصاحبه، هزينه آنرا توجيه نمايد. بنابراين اين نوع مصاحبه فقط در خصوص گزينش مشاغل بسيار حساس و در سطوح بالا، توصيه مي‌شود.

مصاحبه تنش

در اين مصاحبه، بجاي كسب يا ارائه اطلاعات فيمابين طرفين، فقط مصاحبه‌كننده مي‌كوشد تا موجب بروز عكس العمل‌هاي عاطفي مصاحبه‌شونده نسبت به موقعيت‌ها شود. مصاحبه‌كننده در اين روش، مصاحبه‌شونده را صرفاً بمنظور مشاهده رفتارش، تكذيب كرده، حقير شمرده و بدليل سوء عملكرد گذشته سرزنش مي‌نمايد. اين نوع مصاحبه در اغلب مواردي ‌كه جايگاه شغلي مورد نظر با فشارهاي رواني روبروست توصيه شده و بدليل احساس خصومتي كه در مصاحبه‌شونده بوجود مي‌آورند (بخصوص در مورد متقاضياني كه استخدام نمي‌شوند) تصوير بدي از سازمان در ذهن مصاحبه‌شونده باقي مي‌گذارند.

مصاحبه کننده بايد بسيار توجه داشته باشد که اولاً سعي گردد زمان مصاحبه بيش از 30 دقيقه بطول نيانجامد تا از دقت پاسخها و نهايتاً كيفيت مصاحبه، كاسته نشود. همچنين بايد پاسخهاي مصاحبه‌شونده را در حد و مرزي كه موردنياز است نگاهداري نموده و از عنوان شدن مسائل و موارديكه به نيازهاي سازمان و شغل و جايگاه سازماني مربوط نمي‌شوند و يا اطلاعاتي كه امكان كسب آنها از طريق ديگر مثل ملاحظه مدارک يا تحقيقات وجود دارد جلوگيري نمايد. ضمنا براي موفقيت در كسب نتيجه بايد به مصاحبه‌شونده اثبات نمايد كه اطلاعات موردنياز، بر مبناي ضروريات شغلي دريافت مي‌شوند تا مصاحبه‌شونده براحتي اطلاعات موردنياز را در اختيار وي قرار دهد.

**استخدام و گزينش كاركنان**

 همانطور که در مقاله پیشین اشاره شد یکی از زمینه ها و علايق خاص روانشناسان صنعتی سازمانی انتخاب و گزینش کارکنان مناسب است.

 وظايف عمده در حوزه مديريت منابع انسانی: دو وظيفه عمده روانشناس صنعتی سازمانی در حوزه مديريت منابع انسانی هر سازمان عبارتند از: 1. تأمين يا جايگزينی نیروی انسانی با استفاده از شيوه‌های علمی آزمايش و انتخاب 2. حفظ‌ و نگهداری بهينه منابع موجود در سازمان.

در روانشناسی بهره‌وری و مدل نظام‌مند انتخاب و به‌كارگيری اثربخش منابع انسانی در سازمان كه بر اساس دسته‌بندی تجربی عوامل و موانع انسانی بهره‌وری در سازمان‌های ايران تدوين شده است، انتخاب علمی كاركنان يكی از عوامل درون سازمانی اصلی و مؤثر بر بهره‌وری شناخته می ‌شود.

وقتی می ‌خواهيم كاركنان موردنياز يك سازمان را از بين گروهی داوطلب انتخاب كنيم، لازم است

1. قبلاً آن شغل را تجزيه ‌و تحليل كرده باشيم
2. ارزش آن شغل را در رابطه با مشاغل ديگر و همچنين با مشوقهای مالی پيش‌بينی شده، برای داوطلبان انتخاب شده روشن كنيم
3. پيش‌بينی ‌های لازم برای آموزش اثربخش آنان را كرده باشيم
4. بدانيم بعداً چگونه عملكرد شغلی آنان را ارزيابی خواهيم كرد.
5. روشن سازيم چنين افرادي با چه سبك رهبری و مديريت در سازمان بهتر كار خواهند كرد.
6. وضعيت آنان را از لحاظ سلامت روانی و جسمانی ارزيابی كنيم.
7. فرهنگ و جو سازمانی محل كارشان را برای آنان روشن سازيم.
8. آمادگی آنان را برای ملحق شدن به گروه‌های غيررسمی (سازنده يا مخرب) پيش‌بينی نماييم.
9. علاقه يا آمادگی آنان را در زمينه خلاقيت و نوآوری ارزيابی كنيم.
10. توانمندی آنان را در برقراری ارتباط اثربخش با ديگران، مورد سنجش قرار دهيم.
11. با نگرش‌های آنان در رابطه با شغل و سازمان موردنظر، با همكاران، مديريت سازمان و ... آشنا شويم.
12. انگيزه اصلی آنان را براي پيوستن به سازمان، جويا شويم.
13. ابزار، وسايل، اتاق كار و ماشين‌آلات مورد استفاده آنان را به‌نحوی طراحی كنيم كه بهره‌وری شغلی بيشتری داشته باشند.
14. ايمنی آنان را در محيط كار تأمين كنيم و آموزش‌های لازم را نيز در اين زمينه برايشان فراهم آوريم.
15. استعداد آنان را برای انواع فساد اداری (دزدي از وقت، كم‌كاری و ...) بسنجيم.
16. ميزان توجه يا نگرش آنان را در رابطه با زمان، ارزيابی كنيم.
17. آمادگی آنان را برای مشاركت اثربخش در گروه‌های كاری، بسنجيم
18. توان آنان را برای سازگاری با تغييرات آينده در سازمان، مورد ارزيابی قرار دهيم.

فرايند و رويه‌های انتخاب علمی كاركنان: در دو دهه اخیر، رويه‌های انتخاب كاركنان براساس روش شناختی علوم فني، طراحی شود. يكی از مزايای اين رويه‌ها آن است كه كليه "الزامات" سازمان استخدام‌كننده و همچنين انتظارات داوطلب شغل موردنظر، مورد توجه قرار می ‌گيرد.

تعريف وظايف: در اولين مرحله، لازم است نقش روش‌ها يا رويه‌های به‌كارگرفته شده، تعريف شوند. به‌عبارت ديگر، روش‌های به‌كار گرفته شده برای انتخاب كاركنان بايد به‌گونه‌ای باشد كه: (1) امكان گردآوری اطلاعات مربوط‌، فراهم آيد؛ (2) با استفاده از اين رويه‌ها بتوان به پيش‌بينی عملكرد شغلی فرد انتخاب شده در آينده، پرداخت؛ (3) ارزيابی عملكرد شغلی وی پس از شروع به‌كار، امكان‌پذير باشد؛ (4) براساس آن بتوان به تصميم‌گيری در مورد انتخاب فرد پرداخت، و بالاخره (5) امكان آگاه ساختن سازمان استخدام‌كننده و فرد داوطلب شغل در اين موارد، فراهم باشد.

بهره‌گيری از رويه‌های تركيبی: در اين مرحله، بايد (1) به طراحی شيوه‌های جديد انتخاب داوطلب پرداخت؛ (2) رويه‌های شناخته شده قبلی را كه در عمل اثربخش بوده‌اند، يا تركيبی از رويه‌های كلاسيك و رويه‌های ديگری كه همراه با خلاقيت و نوآوری برای شغلی خاص طراحی شده است، به‌كار گرفت.

ارزيابی رويه‌های به‌كار گرفته شده: در اين مرحله بايد به ارزيابی رويه‌های به‌كار گرفته شده پرداخت و طی آن رويه‌های به كار گرفته شده را از جهات گوناگون نظير عملی ‌بودن، قابليت اين رويه‌ها در زمينه پيش‌بينی موفقيت فرد در شغلی كه به وی واگذار خواهد شد، هزينه آن، مدت زمان لازم برای طراحی و به‌كارگيری آن، ظرفيت اين رويه‌ها برای انتخاب مناسب‌ترين داوطلبان، اثربخشی اين رويه‌ها نظاير آن، مورد ارزيابی قرار داد.

تصميم‌گيری: در اين مرحله می ‌توان به تصميم‌گيری در مورد استفاده از شيوه‌های سنتی انتخاب كاركنان يا رويه‌های پيشنهادی توسط "روی"، پرداخت و مراحل اجرايی رويه‌های انتخاب موردنظر را آغاز كرد. اما بايد دانست كه قبل از هرگونه استفاده از آزمون‌های استخدامی، لازم است شغل موردنظر، تجزيه ‌وتحليل شده باشد.

تجزيه ‌وتحليل شغل پيش نياز هرگونه تصميم‌گيری در زمينه روش انتخاب فرد مناسب برای شغلی است كه قصد داریم برای تصدی آن، مناسب‌ترين داوطلب را از بين داوطلبان ديگر، انتخاب كنيم. تجزيه شغل، يعنی، فرايند جمع‌آوری اطلاعات درباره يك شغل و تعيين و تعريف همه وظايف خردی است كه بايد انجام گيرند. در فرايند تجزيه‌ وتحليل شغل، بايد: (1) كارها، فعاليت‌ها، رفتارها يا وظايف مهم آن شغل تعيين شوند و (2) اهميت نسبی و دفعات تكرار هر فعاليت، مشخص گردند. نتايج حاصل از تجزيه‌وتحليل شغل پيش‌نياز فعاليت‌هايی نظير توصيف شغلی، تعيين شرايط احراز شغل، تهيه نيم‌رخ روانی شغل، طبقه‌بندی شغل، ارزيابی شغل، تعيين نيازهای آموزشی افرادی كه استخدام می ‌شوند و ارزيابی عملكرد شغلی كاركنان است. اما يكی از مهمترين و فوری ‌ترين نتايج حاصل از تحليل يك شغل، تعيين ويژگي‌های شخصی لازم برای انجام دادن موفقيت‌آميز وظايف آن شغل است. بر اين اساس، می ‌توان تصميم گرفت كه از كدام ابزار سنجش، يعنی، (1) بررسی سوابق قبلی فرد، (2) آزمون‌های شناختی (هوش و استعداد)، (3) آزمون‌های عملی، (4) آزمون‌های شخصيت، (5) نگرش سنج‌ها، (6) مصاحبه استخدامی (فردی، گروهی)، (7) مشاهده فرد در حين انجام دادن وظايف شغلی، (8) معاينه جسمانی، معاينه روانی (مصاحبه بالينی) و نظاير آن، استفاده كرد.

انواع و ويژگی ‌هاي يك آزمون مناسب: آزمون مناسب بايد دارای سه‌ويژگی عمده باشد يعنی روایی داشته باشد، از اعتبار كافی برخوردار باشد و در صورت امكان، هنجار آن نيز محاسبه شده باشد. لازم به يادآوری است كه محاسبه اعتبار، پايايی و هنجار يك آزمون بايد براساس نظريه‌های مرتبط با روانسنجی و استفاده از روش‌های آماری پيشرفته انجام گيرد.

**آسيب‌شناسی فرايند انتخاب كاركنان در سازمان‌های ايران**

در اين بخش، مشكلاتی را كه در مراحل گوناگون فرايند انتخاب كاركنان در سازمان‌های كشور و به درجات كم يا زياد در هر سازمان، مشاهده می ‌شود، معرفی می ‌نماييم و راه‌حلی ‌ها و راهبرد‌هايی را جهت رهايی از اين مشكلات، ارائه می ‌دهيم.

پيش‌بينی نياز سازمان: يكی از وظايف روانشناسان صنعتی سازمانی در سازمان‌ها، برنامه‌ريزی برای منابع انساني يا پيش‌بيني افراد موردنياز برای تصدی مشاغل در زمان حال، در آينده نزديك و در آينده دور است.

ساده‌ترين روش برای پيش‌بينی نياز سازمان به افراد جديد آن است كه: (1) روانشناسان صنعتی سازمانی یا مدير منابع انسانی وضعيت بازار فروش كالاها يا خدمات سازمان را در وضع حاضر، در آينده نزديك و دور روشن سازد؛ (2) و براساس آن، افراد و تخصص‌های موردنياز سازمان را تعيين كند؛ و (3) از مديريت واحدهای مختلف سازمان بخواهد نيازهای فعلی و بعدی خود را در زمينه تخصص‌های و افراد اعلام كنند.

تصميم‌گيری در زمينه طرح انتخاب افراد موردنياز: مديريت منابع انسانی سازمان بايد از ديدگاه مشاور و متخصص روانشناسی كاركنان در رابطه به فرايند انتخاب علمی كاركنان آگاهی كامل داشته باشد و دلايل هر يك از مراحل را بداند.

انتشار آگهی در جرايد كثير‌الانتشار:انتخاب مناسب‌ترين افراد برای استخدام سازمان و تصدی پست‌های خالی در شرايط امكان‌پذير است كه كليه افراد واجد شرايط بتوانند آمادگی خود را برای استخدام در مشاغل موردنظر، اعلام كنند. بنابراين، هرچه تعداد داوطلبان واجد شرايط برای شركت در امتحانات استخدامی محدودتر باشد، به‌همان نسبت نيز احتمال يافتن بهترين‌ها در بين آنان، كاهش می ‌يابد.

بررسی درخواست‌های ارسال شده: يكی از وظايف مديريت امور اداری سازمان استخدام‌كننده ان است كه برای هريك از مشاغل خود يك فرم درخواست شغل تهيه كند و بعد، به‌بررسی دقيق درخواست‌هايی بپردازد كه برای شركت در امتحانات استخدامی، ارسال شده‌اند. اين نوع بررسی مقدماتی بايد درحضور متخصص روانشناسی كار و كاركنان، مدير امور اداری و نماينده مديريت عامل، انجام گيرد تا هر يك از آنان، پذيرش يا عدم پذيرش مقدماتی درخواست‌ها را از ديدگاه‌های مختلف، انجام دهند.

انتخاب مكان مناسب برای اجرای امتحانات: داوطلبان باید بتوانند در فضايی آرام و دور از هرگونه تنش، آلودگی صوتی و نظاير آن، به‌ سؤال‌های آزمون‌ها، پاسخ دهند. برای اين منظور بايد در هنگام ورود داوطلبان به محل امتحان: (1) رفتاری مناسب با آنان داشته باشيم؛ (2) برای پارك كردن ماشين آنان جای مناسبی را درنظر گرفته باشيم؛ (3) از تابلوهای راهنما برای هدايت داوطلبان به جلسه امتحان استفاده كرده باشيم؛ (4) پيش‌بينی لازم برای پذيرايی از داوطلبان را در هنگام پاسخ‌ به سؤال‌ها، به‌عمل آورده باشيم.

انتخاب ابزار سنجش مناسب:

يكی از دشوارترين و پيچيده‌ترين تصميمات مديريت منبع انسانی، انتخاب ابزار مناسب برای ارزيابی داوطلبان ورود به سازمان است. در اين مرحله، مديريت منابع سازمان و متخصص روانشناسی كار و كاركنان بايد به سؤال‌های زير پاسخ‌دهند:

1. آيا پرسشنامه‌ای كه به‌منظور بررسی سوابق قبلی داوطلبان تهيه شده است؟
2. آيا اعتبار و پايايی آزمون‌هايی كه به‌كار گرفته خواهند شد، قبلاً محاسبه شده‌اند؟
3. آيا مصاحبه ‌استخدامی به‌وسيله متخصص روانشناسی كار و كاركنان انجام خواهد گرفت؟
4. آيا برای انجام معاينه جسمانی و روانشناختی با افراد متخصص قراردادی بسته شده است؟
5. آيا آزمون‌ها، پاسخنامه‌ها، راهنمای ‌آزمون و برگه شرح حال مختصر (كه بايد پرشود) به تعداد كافی چاپ و شماره‌گذاری شده‌اند؟

اجرای امتحانات استخدامی: اجرای امتحانات استخدامی هر سازمان بايد به ‌وسيله روانشناس كار و كاركنان يا كارشناسانی كه در اين زمينه آموزش ديده‌اند، انجام گيرد. اقدامات اجرايی مجری امتحانات استخدامی را می ‌توان در چند مرحله زير، تقسيم‌بندی كرد:

الف) قبل از شروع جلسه امتحان استخدامی:

1. بازديد از سالن امتحان به ‌وسيله مجری امتحان
2. كنترل مجدد ابزار و وسايل لازم برای جلسه امتحان
3. كنترل شماره صندلی ‌ها، وسايل سمعی ‌و ‌بصری، روشنايی سالن، تهويه مطبوع سالن، سروصداهای احتمالی و ...
4. قراردادن يك ميز بزرگ جهت استقرار مسئول يا سرپرست گروه "موزعان" سؤال‌ها
5. كنترل نحوه ورود داوطلبان به سالن امتحان
6. طراحی و چاپ يك پرسشنامه مختصر جهت توزيع بين داوطلبان در آخرين مرحله امتحان جهت آشنايی بيشتر با داوطلبان و همچنين دادن فرصت به موزعان جهت كنترل شماره‌های آزمون‌ها.

ب) در حين اجرای امتحان استخدامی:

1. كسب اطمينان نسبت به اينكه كليه داوطلبان، درجای خود قرار گرفته‌اند.

2.كسب اطمينان نسبت به اينكه سرپرست موزعان براساس آموزش‌های قبلی، در جای خود قرار گرفته.

3. خوشامدگويی به داوطلبان و ارائه توضيحی مختصر در رابطه به نحوه برگزاری امتحان.

**فرایند کارمندیابی یا گزینش استخدامی**

فرایند کارمندیابی

«بهترین پیش بینی رفتار آینده ی یک نفر رفتار گذشته ی اوست»

یکی از دغدغه های اساسی مدیران منابع انسانی در بحث استخدام کارکنان و کارگران می باشد، عدم انتخاب درست در گزینش افراد، صدمات زیادی را به بار خواهد آورد، این صدمات تنها متوجه یک مجموعه به لحاظ هزینه های مالی و آموزشی نبوده بلکه یکی از جنبه های صدمه آن به فرد داوطلب استخدام و سازمان باز می گردد، زیرا یک فرد در نتیجه عدم انتخاب درست در یک سازمان زمانی را به هدر می دهد که بازگشت آن برای خودش و سازمان غیرممکن می باشد.

منظور از برنامه ریزی بر منابع انسانی، تعیین کم و کیف نیروی انسانی مورد نیاز برای نیل به اهداف سازمان است.هنگامی که تعداد و نوع کارکنان موردنیاز سازمان در مرحله برنامه ریزی نیروی انسانی معلوم گردید، مرحله بعدی کارمندیابی و یافتن کسانی است که با استخدام آنها، این نیاز رفع می گردد.

کارمند یابی فرایندی واسطه ای است، که بوسیله آن کسانی که به نظر می رسد توانایی بالقوه ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محول را دارند، شناسایی می گردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم می شود. این فرایند هنگامی مؤثر است که نه تنها افراد واجد شرایط جذب سازمان شوند، بلکه کسانیکه فاقد صلاحیت هستند نیز در همان ابتدا پی به این امر ببرند و داوطلب شغل نشوند. این دو شرط، یعنی جذب افراد واجد شرایط و از دور خارج کردن افراد فاقد شرایط، هزینه های کارمندیابی را به حداقل خواهد رساند.

سازمانها در گذشته برای آزمونهای استخدامی یعنی آزمون شخصیت، هوش و مهارت اهمیت زیادی قائل بودند و در واقع عامل تعیین کننده در انتخاب متقاضیان، نتایجی بود که از این آزمونها به دست می آمد.ولی در حال حاضر از آزمونهای مذکور کمتر استفاده می شود، زیرا اثبات روایی آزمون برعهده سازمان گذاشته شده است و باید ثابت شود آزمون، ویژگیهایی را می سنجد که رابطة مستقیم با نحوه ی انجام کار دارد. حذف این آزمونها بیشتر از بی توجهی سازمانها و طراحی آزمونهایی با روایی پایین ناشی می شود. تحقیقات نشان داده است که آزمونهای استخدامی به شرط دارا بودن روایی، نقش مهمی در تعیین میزان شایستگی افراد ایفا می کنند.

«تعداد بسیار اندکی، در حد صفر، به روشی غیر از مصاحبه استخدام می شوند. این روش یگانه ابزار مورد استفاده ی گسترده برای غربال کردن متقاضیان شغلی است و نه تنها از مصاحبه به مقدار گسترده ای استفاده می شود، بلکه وزن زیادی در مجموعه ی عوامل دخیل در استخدام برای آن در نظر گرفته می شود.به این معنی که، نتیجه ی مصاحبه با متقاضیان بیش از ارزش واقعی آن در تصمیم گیری راجع به استخدام یا عدم استخدام آنها مؤثر قلمداد می گردد.»

آقای رابینزصاحب نظر شهیر در رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی می باشد که در این زمینه میگوید:«مهارت مصاحبه گری مؤثر و کارآمد تنها به درد استخدام کنندگان افراد جدید در یک شرکت، یا افراد مشغول به کار در واحد منابع انسانی سازمانها نمی خورد.بلکه هر مدیری در فرایند استخدام افراد جدید برای واحد متبوعه ی خود درگیر می باشد.بنابراین هر مدیری باید قادر به انجام مصاحبه های مؤثر و کارآمد باشد.اما شما برای این که مصاحبه کننده ی مؤثر تری بشوید، چه باید بکنید؟»

آزموهای گزینش استخدامی ما با همین هدف یعنی پوشش مناسب جهت انتخاب افرادی هماهنگ با مجموعه ها و فرهنگ سازمانی مربوط به آن، طراحی گردیده است.با کمک این آزمونها مجموعه ها و شرکتها تا حدود زیادی می توانند در استخدام افراد دقیقتر و علمی تر عمل نمایند.تا بتوانند بدین طریق تا حدود زیادی گزینش استخدام خود را به خواسته های موردنظر و نیاز خودنزدیک نموده باشند.ضمن اینکه فرد استخدام شونده نیز در می یابد که مجموعه ای که قصد پیوستن به آنرا دارد اهمیت زیادی برای کارکنانش قائل است

زیرا مطمئن باشید که :

اعمال شما با صدایی بلندتر از گفتارتان سخن می گویند وهرچه در آغاز کار با کارکنان خود صادق تر باشید، احتمال ماندگاری آنها با شما بیشتر خواهد بود.

این آزمونها زمانی کارآمدتر خواهند بود که ساختار سازمان یا شرکت موردنظر بررسی شده باشد. با این شناخت از خود، در می یابیم که چه می خواهیم، یا اینکه فرد موردنظر چقدر با ما در این موارد هماهنگی و تشابه دارد.

 **منابع وماخذ:**

مطالعات تطبیقی هیات عالی گزینش جلد 2- جلد3 جلد 4- جلد6

سایت راهکار مدیریت