

بنام خداوند جان و خرد



نیرویابی، جذب و گزینش منابع انسانی

بررسی مسائل نیروی انسانی در صنعت

استاد جناب آقای دکتر کاباران زاده

تحقیق مصطفی صانعی پور

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی گرایش تولید



فهرست

- تعاریف
- مقاصد و اهمیت کاریابی
- عوامل موثر در نیرویابی
- مراحل نیرویابی
- منابع نیرویابی
- ارزیابی و اثربخشی منابع نیرویابی
- نیرویابی وظیفه کیست؟
- گزینش
- نسبت گزینش
- گام های گزینش
- ارزیابی جامع
- حفظ کارکنان
- منابع



تعاریفی از نیرویابی:

۱- نیرویابی جریانی برای یافتن و جذب متقاضیان شغلی واجد شرایط برای استخدام در سازمان است.

۲ - فرایند جستجوی افراد مناسب و تشویق آنها برای کار در مشاغل بالاتصدی است.

۳ - به عبات دیگر کارمندیابی عبارتست از پویشی برای استخدام افراد مورد نظر و آماده سازی آنها در جهت بکارگماری آنها در مشاغل سازمانی



تعاریفی از نیرویابی:

۴- نیرویابی فرایندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر میرسد توانایی بالقوه ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محوله دارند، شناسایی میگردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم میشود

۵- فرایند تحقیق و شناخت نیروی انسانی که دارای استعدادهاي بالقوه می باشند و تشویق آنان جهت استخدام در سازمان.

۶- فرایند جذب و بکارگیری به موقع نیروی انسانی به تعداد مورد نیاز و کشف افراد شایسته جهت رفع کمبودهاي نیروی انسانی سازمان است.



مقاصد و اهمیت کارمندیابی:

- ۱- تعیین نیازهای استخدامی کنونی و آینده سازمان با توجه به برنامه ریزی نیروی انسانی و فعالیت تحلیل شغل.
- ۲- افزایش انبار کارجویان با کمترین هزینه.
- ۳- کمک به بالا بردن میزان کامیابی فرآیند گزینش با کاهش دادن شمار کارجویانی که آشکارا کمتر یا بیشتر از حد لازم واجد شرطهای شغلی هستند.
- ۴- کمک به کاهش این احتمال که کارجویان مدت کوتاهی پس از گزینش سازمان را رها کنند.



مقاصد و اهمیت کارمندیابی:

۵- پاسخگویی به مسئولیت سازمان در قبال برنامه های تعهد آور و به جای آوردن دیگر تعهدات قانونی و اجتماعی در ترکیب نیروی کار خود .

۶- شناسایی و آماده کردن کارجویان بالقوه ای که می توانند نامزدهایی مناسب باشند .

۷- افزایش اثر بخشی فردی و سازمانی در کوتاه مدت و بلند مدت.



عوامل موثر در نیرویابی :

منظور از نیرویابی شناسایی و انتخاب بهترین و شایسته ترین افراد برای استخدام است، ولی سازمان همیشه در این امر موفق نیست.

دو عامل تاثیر مهمی در فرایند نیرویابی دارند :

۱. عوامل محیطی

۲. عوامل سازمانی



عوامل محیطی :

۱. **عوامل اقتصادی:** هرگونه تغییر و تحول در اوضاع اقتصادی کشور، رکود یا رونق اقتصادی جامعه، نوسانات عرضه و تقاضا،... نیرویابی را تحت تأثیر قرار میدهد.

۲. **عوامل اجتماعی:** عدم اطلاع سازمان از هنجارها و ارزش های اجتماعی یا بی اعتنایی به آنها میتواند آثار منفی بسیاری در نیرویابی داشته باشد.

۳. **عوامل تکنولوژیک:** پیشرفت تکنولوژی، با توجه به مشاغل جدیدی که ایجاد میکنند به نیروهای جدید نیاز دارند.

۴. **قوانین و مقررات:** رعایت قوانین و مقررات در نیرویابی الزامی است



عوامل سازمانی :

۱. شهرت: خوشنامی یا بدنامی سازمان یکی از عوامل مهم در نیرویابی است.

۲. جذابیت شغلی: اگر شغل جذابیتی نداشته باشد به دشواری میتوان نیروی مناسب برای آن پیدا کرد.

۳. سیاست ها و خط مشی های سازمان: سازمان دارای خط مشی ها و سیاست هایی میباشد که در نیرویابی تاثیر دارد.

۴. هزینه های نیرویابی: هزینه های زیاد نیرویابی عاملی است که جستجو برای یافتن نیروهای مورد نظر را محدود میکند.



مراحل نیرویابی:

۱. تعیین تعداد و نوع نیروی مورد نیاز سازمان
۲. نوشتن شرح شغل
۳. تعیین شرایط احراز شغل
۴. شناسایی مراکز و منابع نیرویابی
۵. انتخاب روش نیرویابی
۶. بررسی فرمهای درخواست کار
۷. برگزاری مصاحبه مقدماتی
۸. تهیه فهرستی از افراد واجد شرایط



اولین گام در کارمندیابی پاسخ به این سوال است که آیا در سازمان پستهای خالی وجود دارد؟

گام دوم پاسخ به این سوال است که آیا می توان با منابع انسانی موجود پستهای خالی را پر کرد؟

گام سوم پاسخ به این سوال است که آیا می توان با استفاده از نیروهای خارج از سازمان پستهای خالی را پر کرد؟



منابع نیرویابی:

نیرویابی و جستجو برای یافتن نیروی انسانی مناسب هنگامی با موفقیت انجام میگیرد که بدانیم کسی را که به دنبالش هستیم در کجا میتوانیم پیدا کنیم.

دو منبع برای نیرویابی وجود دارد:



۱. منابع داخلی

۲. منابع خارجی

منابع داخلی:

یا سیاست ارتقا از داخل، به این معناست که مدیران برای تصدی مشاغل از نیروهای موجود در سازمان استفاده میکنند و تنها هنگامی به منابع بیرون سازمان متوسل میشوند که نتوانند افراد شایسته و واجد شرایطی برای احراز این مشاغل بیابند.

این سیاست مزایا و معایبی دارد :



مزایا:

۱. به ایجاد روابط دوستانه میان کارکنان و بین آنها و سرپرستشان کمک میکند و جو مناسبی در سازمان ایجاد میکند.
۲. در تقویت روحیه افراد سازمان موثر است.
۳. باعث تشویق کارکنانی میشود که خواهان پیشرفت سریع و پیمودن مدارج ترقی در سازمان هستند. و موجب می شود که تحرک کارکنان برای افزایش دانش و مهارت خود بالا برود
۴. هزینه آن از یافتن و استخدام کارمند از خارج از سازمان کمتر است.
۵. اعضای که ارتقا میابند و برای پست جدید انتخاب میشوند، با سازمان آشنایی کامل دارند.
- ۶- مانع ورود افراد ناباب به سازمان می شود.

معایب:

۱. انتخاب نیروهای کم توان داخلی برای تصدی مشاغل در سازمان، در حالی که نیروهای مستعدتری در خارج سازمان وجود دارند در نهایت به ضرر سازمان تمام خواهد شد.
۲. جلوگیری از ورود افراد و افکار جدید به سازمان.
۳. ایجاد احساس یأس و سرخوردگی در افرادی که انتخاب نشده اند.



منابع خارجی:

- در صورتی که سازمان نتواند از میان نیروهای موجود در درون سازمان، افراد شایسته و لایقی پیدا نماید، یا نتواند کسانی را برای آموزش تخصصی و کسب مهارت‌های مورد نیازش بیابد، چاره‌ای جز تأمین نیرو از خارج از سازمان نخواهد داشت.
- نیرویابی از خارج سازمان موجب ورود افکار جدید به سازمان می‌شود. روابط غیر رسمی را ضعیف می‌کند و در نهایت موجب افزایش کیفی و کمی خدمات می‌شود



روش های نیرویابی از منابع خارجی:

۱. آگهی

۲. مؤسسات کاریابی

۳. دانشگاه ها و سایر منابع آموزشی

۴. معرفی و توصیه اعضای سازمان

۵. مراجعه مستقیم داوطلبان



ارزیابی اثربخشی روشهای نیرویابی:

تحقیقی در این باره نشان میدهد که بهترین کارکنان، کسانی بوده اند که بنا به معرفی و توصیه کارکنان استخدام شده اند و نقطه مقابل آنها کارکنانی بوده اند که از طریق درج آگهی در نشریات یا از طریق مؤسسات کاریابی، به استخدام سازمان در آمده اند.

در تحقیقی دیگر نتایج بدست آمده نشان میدهد کمیت و کیفیت کار افرادی که با مراجعه به مراکز آموزشی یا درج آگهی در روزنامه، استخدام شده اند، بسیار پایینتر از کمیت و کیفیت کار کسانی است که از طریق آگهی در مجلات علمی و حرفه ای یا با مراجعه مستقیم خودشان به استخدام در آمده اند.

اینکه سازمان کدامیک از سیاستهای نیرویابی را اتخاذ کند بستگی به شرایط و اوضاع و احوال سازمان و درجه کارایی آن سیاست دارد



ارزیابی اثربخشی روشهای نیرویابی:

- زمانی که سازمان از نظر کارایی مشکلی ندارد معمولاً از روش نیرویابی از داخل استفاده می کند اما زمانی که مساله و مشکلی در کارایی وجود دارد نیرویابی از خارج لازم و ضروری به نظر می رسد



ارزیابی اثربخشی روشهای نیرویابی:

- برای پر کردن پستهای نیمه تخصصی یا فاقد تخصص معمولاً در ابتدا از نیرویابی از داخل استفاده می شود و در صورت عدم تامین نیرو با این روش به سراغ نیرویابی از خارج می روند
- ولی در مورد نیرویابی در سطح مدیریت و مشاغل تخصصی بهتر است در درجه اول در جهت ورود افراد و افکار جدید سعی گردد تا زمینه تحول فراهم شود



نیرویابی وظیفه کیست؟

- اینکه وظیفه نیرویابی برای سازمان باید به عهده چه شخص یا نهادی گذارده شود ، بستگی به اندازه سازمان دارد

با استفاده از

- سازمانهای بزرگ ← موسسات حرفه ای

- سازمانهای متوسط ← متخصصان امور پرسنلی

- سازمانهای کوچک ← مدیران یا سرپرستان

جذب

- دومین گام پس از یافتن نیرو، جذب است که به معنای انجام سلسله کارهایی است که نظر کارکنان را به سازمان و استخدام جلب کند



گزینش:

- مرحله ای است برای تشخیص و مقایسه شرایط متقاضیان شغلی با شرایط احراز مشاغل به منظور انتخاب بهترین نامزد ممکن برای تصدی شغل مربوطه.



معیارهای گزینش:

- معیارهای سازمانی:

به ویژگی های لازم برای موفقیت امیز بودن شغل اشاره دارد که در فرمهای شرح شغل منعکس شده اند

- معیارهای اخلاقی:

یک سلسله از رفتارهای پذیرفتنی در جوامع انسانی اند مانند پاکیزگی، ادب، رعایت حقوق دیگران و...

- معیارهای ارزشی:

زیر بنای دو معیار قبلی را در بر می گیرد مانند تقوا، تعهد و ...



نسبت گزینش:

نسبت گزینش عبارت است از رابطه بین تعداد متقاضیان شغلی
استخدام شده به جمع کل متقاضیان شغلی.

تعداد متقاضیان استخدام شده

نسبت گزینش =

تعداد کل متقاضیان

نکته:

هر چه مشاغل کم درآمد تر و یا تخصصی تر باشد نسبت
گزینش در آنها پایین تر است

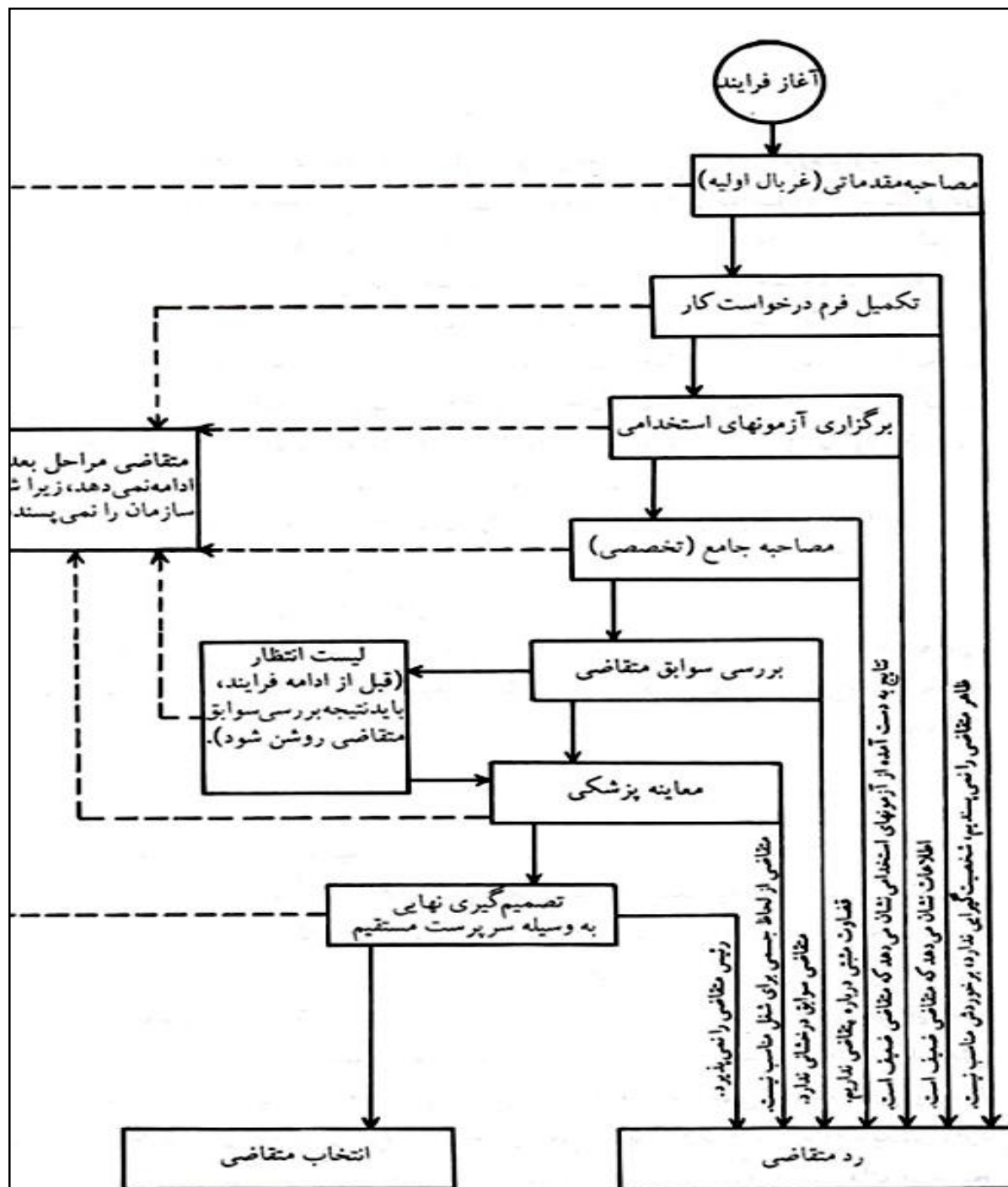


گام های گزینش:

۱. مصاحبه مقدماتی
۲. تکمیل فرم درخواست کار
۳. برگزاری آزمونهای استخدامی
۴. مصاحبه جامع (تخصصی)
۵. بررسی سوابق متقاضی
۶. معاینه پزشکی
۷. تصمیم گیری نهایی



مراحل مختلف فرآیند انتخاب



مصاحبه مقدماتی:

- در اولین مرحله کسانی که طی فرایند نیرویابی شناسایی شده اند، برای برگزاری مصاحبه مقدماتی به سازمان دعوت میشوند و بر اساس شرح شغل و شرایط احراز شغل، شایستگی این افراد برای استخدام در سازمان، ارزیابی میشود تا کسانی که صلاحیت کمتری دارند، حذف گردند. تجربه و تحصیلات ناکافی یا غیرمربوط از جمله عواملی است که در این مرحله به حذف متقاضی منجر میشود.



تکمیل فرم درخواست کار:

- بعد از مصاحبه مقدماتی به متقاضیان باقیمانده، فرم درخواست کار داده میشود تا به سؤالات مندرج در آن پاسخ دهند. فرم درخواست کار در گذشته معمولاً بسیار طولانی و شامل سؤالات متعدد درباره جنبه های مختلف کار و زندگی و فعالیت متقاضی بود. اما امروزه سعی بر آن است که فرم درخواست کار، به سؤالاتی محدود شود که رابطه مستقیم با شغل داشته باشد و بتوان با تجزیه و تحلیل آن، توانایی فرد را برای انجام دادن کار بدرستی پیش بینی کرد.



برگزاری آزمونهای استخدامی:

- آزمونهای استخدامی یکی از مهمترین و با ارزش ترین ابزاری هستند که میتوانند در خدمت مسئولان سازمان قرار گیرند و تحقیقاتی که در این زمینه انجام گرفته نشان میدهد که این آزمونها، به شرط دارا بودن روایی، نقش مهمی در تعیین میزان شایستگی افراد ایفا میکنند. استفاده از این آزمونها تابع اندازه (بزرگی و کوچکی) سازمان است. معمولاً سازمانهای بزرگ و متوسط بیشتر از سازمانهای کوچک از آزمونهای استخدامی استفاده میکنند و بدین منظور کادر ثابتی از متخصصان و کارشناسان را در استخدام خود دارند.



آزمون های گزینش: ابزاری است برای ارزشیابی و تطبیق متقاضیان
شغل با الزامات شغل. که ویژگیهای آن عبارتند از:

الف- قابل اعتماد بودن یا روایی آزمون

ب- معتبر بودن آزمون (عملکرد فرد در آزمون = عملکرد در عمل)

ج- معتبر بودن معیار

د- معتبر بودن محتوی

هـ- انواع آزمون



• سازمانها سه هدف اصلی را برای انجام آزمونهای استخدامی دنبال می کنند:

۱- تعیین میزان نیروی بدنی متقاضی شغل و توانایی وی در تحمل فشارهای جسمی و روحی

۲- سازمانها را از ادعای بعدی کارکنان مبنی بر اینکه بیماریشان را از محیط کار گرفته اند، مصون نگاه می دارد

۳- از ورود افراد معتاد یا افرادی با بیماری های واگیردار به سازمان جلوگیری می کند



استفاده از انواع آزمونهای استخدامی بستگی به سطح و نوع مشاغل دارد



اصول اولیه آزمونهای استخدامی

۱- استفاده از تجزیه شغل

۲- قابلیت اعتماد

درجه صحت آزمونهای استخدامی که در نتیجه استفاده مکرر از آنها حاصل می گردد (جواب آزمونهای مختلف در مورد یک مساله یکسان باشد)

۳- اعتبار

پاسخ به این سوال است که آیا از مون آنچه را که ما می خواهیم می سنجد؟

۴- استفاده از افراد متخصص برای تهیه و تفسیر آزمونها



انواع آزمونهای استخدای

آزمونهای سنجش استعداد:

آزمونهایی است که برای سنجش احتمال موفقیت فرد در فعالیتهای که هنوز برای آنها آموزش ندیده است، مورد استفاده قرار می گیرد.

استعداد عبارت است از **قدرت و قابلیت** نهانی، اولیه و طبیعی انسان برای آنکه چیزی را به **سرعت و آسانی** فرا بگیرد و به مهارت برسد.



• انواع استعداد:

۱- استعداد های بالقوه = نامرئی

۲- استعداد های بالفعل = مرئی

**آزمونهای استخدامی استعداد های بالفعل افراد را می
سنجند**



آزمونهای سنجش هوش:

از متداول ترین انواع آزمونها هستند. هدف آنها پی بردن به میزان حافظه، دقت، سرعت درک، قدرت تشخیص و کفایت کلی فرد است

این آزمونها برای شناسایی و انتخاب کارکنان متخصص، سرپرستان و کارکنان امور دفتری به کار می رود



آزمونهای سنجش میزان کسب موفقیت:

آزمونهای سنجش موفقیت برای سنجش میزان موفقیت‌هایی که فرد در گذشته کسب کرده است به کار می‌رود.

این آزمون برای سنجیدن ادعای متقاضی کار در یک زمینه تحصی به کار می‌رود.



آزمونهای سنجش علاقه:

بدیهی است علاقه موجب موفقیت در کار می شود. بنابراین آزمونهای مختلفی برای سنجش علاقه افراد ابداع شده است. از جمله معروفترین این آزمونها به دو آزمون زیر می توان اشاره کرد:

۱- آزمون علاقه حرفه ای استرانگ (اعتبار بالایی دارد)

این آزمون دارای سوالات طیف دار است. که پاسخ به آنها شامل سه حالت بی علاقه، بی تفاوت و علاقمند می شود.

۲- آزمون شرح رجحان کودر

در این آزمون پاسخ به سوالات به صورت راست و دروغ تعریف شده است. برای آنکه نتایج آزمون معتبر باشد میزان صداقت باید بالا باشد.



آزمونهای سنجش شخصیت:

انواع این آزمونها موجب انتخاب شخصیت متناسب با شغل می شود. از سوی دیگر برای شناسایی ناسازگاری های موجود در سازمان و رفع آنها می توان از این آزمونها استفاده کرد.

از معروفترین انواع آزمونهای شخصیت می توان به آزمونهای **فرافکنی** اشاره کرد که آزمون **هرمن رورشاخ** یکی از معروفترین آزمونهای فرافکنی در تشخیص و درمان اختلالهای شخصیتی است.



• آزمونهای سنجش آموزش پذیری:

این آزمونها برای سنجش میزان آموزش پذیری متقاضیان شغلی به کار می رود. در این آزمونها از افراد خواسته می شود تا کارهایی را که در آن **تجربه ندارند** و تا کنون **انجام نداده**، انجام دهند. سپس به وی آموزش داده می شود و **عملکرد** متقاضی **قبل** و **بعد** از آموزش با یکدیگر مقایسه می شود.



مصاحبه جامع (تخصصی):

گفتگوی حضوری بین متقاضی شغلی و نماینده سازمان استخدامی به منظور کسب اطلاعات در مورد داوطلبان شغلی می باشد .

در مصاحبه جامع سعی میشود اطلاعاتی درباره متقاضی شغل کسب شود که نمیتوان به وسیله فرم درخواست کار یا آزمونهای استخدامی به دست آورد.



سیاستهای مصاحبه:

۱- سیاست یکدلانه:

محیط دوستانه است و سعی می شود ترس مصاحبه شونده از بین برود زیرا در آرامش اطلاعات کافی بدست می آید.

۲- سیاست حل مشکل:

در این روش مشکلی مطرح می شود و راه حل‌های ارائه شده توسط مصاحبه شونده مورد ارزیابی قرار می گیرد. این روش برای پی بردن به مهارت‌های تخصصی فرد است

۳- سیاست فشار روانی:

قرار دادن فرد در شرایط استرس زا و بررسی عکس العمل وی. با این روش نقاط قوت و ضعف رقتاری مصاحبه شونده مشخص می گردد اما آثار نامطلوبی بر وی می گذارد

۴- روش تلخ و شیرین:

محیط دوستانه است اما گاهی مصاحبه شونده تحت فشار عصبی گذاشته می شود



روش مصاحبه:

استفاده از مصاحبه به عنوان ابزاری اصلی برای گزینش، در هر کشور و در هر نوع سازمان و مؤسسه ای، کاملاً متداول و رایج است. مصاحبه را میتوان به طرق مختلف برگزار نمود:

۱. مصاحبه طرح ریزی شده

۲. مصاحبه آزاد

۳. مصاحبه ترکیبی

۴. مصاحبه گروهی

۵. مصاحبه همراه با فشار عصبی



انواع مصاحبه:

۱. **مصاحبه طرح ریزی شده:** در این نوع مصاحبه، معمولاً "روش و حتی سوالات مصاحبه از قبل برنامه ریزی و تعیین می گردد. مانع تفسیر آزاد مصاحبه گر می شود. اطلاعات دریافت شده از این مصاحبه نسبت به دیگر روشهای مصاحبه معتبر تر است

۲. **مصاحبه آزاد:** این مصاحبه چون از قبل طراحی نشده است، مصاحبه کننده سوالاتی را که به نظرش مهم می رسد، مطرح می کند. بیشترین حد آزادی را دارد. مصاحبه کننده در این روش باید از تجربه بالایی برخوردار باشد

۳. **مصاحبه ترکیبی:** مصاحبه ترکیبی، مصاحبه ای است که از هر دو نوع مصاحبه های از قبل طرح ریزی شده و آزاد اقتباس میکند.



انواع مصاحبه:

۴. مصاحبه گروهی: تعداد مصاحبه کنندگان معمولاً بین ۳ تا ۵ نفر بوده و اغلب دارای تخصصهای مختلفی هستند. هر یک از آنها متقاضی شغل را از دیدگاه خود مورد سنجش قرار میدهند. این مصاحبه برای مشاغل بالای سازمانی انجام می شود.

۵. مصاحبه همراه با فشارهای عصبی: مصاحبه گر سعی دارد در موقعیت های گوناگونی که ممکن است، متقاضی با آن مواجه شود عکس العمل های روحی - روانی و یا عصبی متقاضی را مورد مشاهده قرار دهد. این مصاحبه برای مشاغلی مورد استفاده قرار می گیرد که فشارهای روحی و روانی در آنها بالاست



اثرات ناکوار در مصاحبه (خطاهای ادراکی):

- اثر هاله ای: مات و مبهوت شدن یا توجه بیش از حد یک ویژگی در وجود مصاحبه شونده مثل خوش لباسی، امکان دارد، مصاحبه کننده را نسبت به قضاوت منصفانه در مورد شایستگی و لیاقت او به خطا ببرد. تعمیم یک ویژگی به کل
- تعصب: امکان دارد تعصب نژادی، لسانی، قومی، مذهبی، دینی و یا جنسی سبب انتخاب ناسالم گردد. تاکید بر جنبه های منفی
- فرافکنی: خود را در دیگران دیدن (اینکه همه باید همانند مصاحبه گر باشند) اثر رفتارهای غیر کلامی



اثرات ناکوار در مصاحبه (خطاهای ادراکی):

کلیشه ای: همه را در یک طبقه قرار دادن (همه مردها باهوشترند) تصویر کلیشه ایی از متقاضی در ذهن داشتن

خطای ترتیبی: برای مثال مقایسه بین مصاحبه کنندگان همان روز انجام شود نه تمام مصاحبه شوندگان در یک دوره خاص اشتباهات ناشی از ترتیب (مقایسه مصاحبه شوندگان)

خطای ره آورد فوری: نتیجه گیری سریع، فرد مصاحبه کننده سریعاً تصمیم گیری کرده و قضاوت می نماید



اهداف مصاحبه های استخدامی

۱- گردآوری اطلاعات لازم برای پیش بینی میزان موفقیت متقاضی در شغل مورد تقاضا

۲- ارائه اطلاعات لازم در مورد سازمان به متقاضی برای تصمیم گیری آسان تر آنها در مورد قبول یا رد استخدام

۳- ایجاد فضایی دوستانه در تبادل اطلاعات که در آن دو طرف بتوانند بر اساس واقعیتها تصمیم گیری بکنند



نکته:

- تصمیم گیری در مورد قبول یا رد متقاضی شغل از طرف سازمان معمولاً بر اساس مصاحبه های مقدماتی و مطالعه فرمهای تقاضای شغل صورت می گیرد و مصاحبه های بعدی بیشتر برای توجیه این تصمیم است

- احساس قبول یا رد متقاضی شغل در همان دقایق اولیه مصاحبه شکل می گیرد که شاید ناآگاهانه بر رفتار وی در طی مصاحبه تاثیر بگذارد



گزارش مصاحبه:

- مصاحبه گران باید گزارش مصاحبه را تهیه و آن را برای مسئولان مربوطه ارسال نمایند



بررسی سوابق متقاضی:

- مرحله بعدی، بررسی سوابق و تعیین صحت اسناد و مدارکی است که فرد به سازمان تسلیم کرده است. صحبت با کارفرمایان قبلی متقاضی درباره میزان کارآیی و تجربه هایی که کسب کرده، برقراری ارتباط با مراکز آموزشی ای که متقاضی تحصیلات خود را در آنجا به پایان رسانده است (دریافت تاییدیه تحصیلی) از جمله اقداماتی است که در این راستا انجام میگیرد.



معاینه پزشکی:

معمولاً قبل از تصمیم گیری نهایی درباره متقاضی، از او معاینه پزشکی به عمل می آید. در این مرحله، کسانی که وضعیت جسمی مناسبی برای انجام کار نداشته باشند حذف می گردند.

کارکنان سازمان اغلب تحت پوشش بیمه های مختلف از جمله، بیمه درمانی و بیمه عمر قرار میگیرند. اگر سلامت جسمی متقاضی در حداقل قابل قبولی برای بیمه شدن نباشد، معمولاً سازمان او را به عنوان کارمند نخواهد پذیرفت.



تصمیم گیری نهایی:

- تمام کسانی که مراحل قبلی را با موفقیت پشت سر گذاشته اند و به این مرحله رسیده اند باید شایسته احراز شغل باشند. در این مرحله سرپرست اداره ای که متقاضی در آنجا به کار مشغول خواهد شد، تصمیم نهایی را درباره متقاضی اتخاذ میکند. واگذاری تصمیم گیری نهایی برای استخدام یا عدم استخدام متقاضی به رئیس آینده او مورد توصیه صاحب نظران قرار گرفته است. زیرا اولاً این سرپرست است که باید بتواند با کارمند خود به آسانی کار کند و ثانیاً اگر عملکرد بعدی کارمند نشان دهد که در قضاوت و انتخاب اشتباه شده است، سرپرست نمیتواند کسی جز خود را مقصر بداند و چاره ای نخواهد داشت جز اینکه سعی کند با آموزش کارمند و پشتیبانی از او، مشکلاتش را رفع کند.



ارزیابی جامع

- در ارزیابی مرحله ای و حذفی این خطر وجود دارد که فردی که دارای استعداد و شایستگی بالقوه برای احراز شغل است، تنها بدین علت که در یکی از مراحل ضعیف بوده است حذف شود. ارزیابی کلی فرد، این مشکل بزرگ را حل میکند.



حفظ کارکنان:

دقت در انتخاب و صرف وقت و هزینه بسیار، کار بیهوده ای خواهد بود اگر افراد توانمندی که بدین ترتیب، شناسایی، انتخاب و استخدام میشوند، پس از مدتی سازمان را ترک گویند. بنابراین، بخشی از فرایند انتخاب را باید به مسأله ترک و استعفای افراد از سازمان و تلاش برای جلوگیری یا کاستن از آن تخصیص داد. در این راستا توصیه شده است مطالعاتی که متقاضی شغل ضمن فرایند انتخاب و مراجعات خود، از سازمان و شغل بدست می آورد بر مبنای واقعیت باشد تا توقعاتی غیر منطقی در او به وجود نیاید. هر قدر برداشتهای فرد با واقعیات شغل انطباق داشته باشد، به همان اندازه احتمال ماندن فرد در سازمان افزایش میابد.

نکته مهم، دادن اطلاعات مثبت و منفی با هم و انعکاس درست واقعیات برای متقاضی شغل است.



منابع:

- سعادت، اسفندیار. مدیریت منابع انسانی. انتشارات سمت. تهران ۱۳۸۹
- Persianblog.ir
- www.wikipedia.com



با تشکر از حسن توجه شما

