

اهداف این فصل



- فرآیند انتخاب
- هدف از فعالیتهای مربوط به انتخاب
- دلیل استفاده سازمانها از فرمهای درخواست
- آزمونهای شبیه سازی عملکرد
- مشکلات مربوط به مصاحبه های شغلی
- مزایای سازمانی ناشی از معرفی و دادن اطلاعات واقعی درمورد شغل به داوطلبان شغل
- پایایی ابزارهای انتخاب و سه شیوه سنجش پایایی
- سه نوع روایی
- تعیین روایی

فرآیند انتخاب



فرآیند انتخاب نوعاً شامل ۸ مرحله می باشد :

- ۱ - مصاحبه غربال گری
- ۲ - تکمیل فرم تقاضانامه شغل
- ۳ - آزمونهای استخدامی
- ۴ - مصاحبه اصلی
- ۵ - تحقیقات در مورد پیشینه افراد
- ۶ - به کارگماری موقتی فرد به شغل
- ۷ - معاینات فیزیکی و پزشکی
- ۸ - انتصاب دائم فرد

۱- مصاحبه غربال گری اولیه



به عنوان نقطه اتکایی برای فعالیت های کارمندیابی، بررسی اولیه ای از داوطلبان پذیرفته شده صورت می گیرد.

غربال گری اولیه شامل یک رویه دو مرحله ای :

۱- جستجوهای غربال گر

۲- مصاحبه های غربال گر

اگر کارمندیابی با موفقیت انجام شوند، ما تقاضاهای شغلی بالقوه ای خواهیم داشت که می توانیم تعدادی از این افراد را بر اساس شرح شغل و شرایط احراز شغل حذف کنیم.

مصاحبه غربال گر نیز، یک فرصت عالی برای تشریح کامل و کافی شغل است.

۲- تکمیل فرم تقاضای شغل



فرمهای تقاضا، خلاصه اجمالی از زندگی فرد، مهارت ها و معلومات او می باشد.

کارکردهای این فرمها

۱- جمع آوری اطلاعاتی را که سازمان می خواهد

۲- سندی جهت برخورد با عدم صحت اطلاعات داده شده و یا کم کاری شاغل

۳- آزمون‌های استخدامی



- ✓ استفاده تاریخی سازمان‌ها از آزمون‌های استخدامی برای سنجش هوش، توانایی‌های جسمی و علاقه‌مندی و اشتیاق افراد به شغل
- ✓ اطلاعات حاصله از این آزمون‌ها منجر به انتخابی مؤثرتر می‌شود.
- ✓ آنها دریافته‌اند که بعضی از آزمون‌ها در پیش‌بینی اینکه چه کسی در یک شغل موفق خواهد بود، نسبتاً مؤثر است.

آزمون‌های شبیه‌سازی عملکرد

- ✓ افزایش تمایل به استفاده از آزمون‌های شبیه‌سازی عملکرد برای اجتناب از انتقاد و مسئولیت‌های بالقوه حاصل از استفاده از آزمون‌هایی روانشناسی، استعداد و دیگر آزمون‌های کتبی
- ✓ این آزمون‌ها نیازمند این هستند که متقاضی مجموعه رفتارهایی را که برای انجام موفقیت‌آمیز شغل ضروری است را داشته و در این آزمون‌ها از خود نشان دهد.

۴- مصاحبه اصلی



- از متقاضیانی که مراحل غربال‌گری اولیه، تکمیل فرم‌های درخواست و آزمون‌های استخدامی را با موفقیت پشت سر گذاشته‌اند، مصاحبه اصلی به عمل می‌آید.
- مصاحبه‌های اصلی، برای آزمون و یافتن نواحی که در تقاضانامه و آزمون‌های استخدامی مورد توجه قرار نگرفته‌اند طراحی می‌شوند. مانند ارزیابی انگیزه و ارزش‌های فرد، توانایی انجام کار تحت فشار و توانایی تنظیم کردن خود با سازمان.

اثر بخشی مصاحبه

- مصاحبه به عنوان یک ابزار انتخاب که بطور گسترده در سطح جهان استفاده می‌شود، شناخته شده است. مصاحبه می‌تواند تقابل فرد به فرد مصاحبه‌کننده یا فرد متقاضی (مصاحبه سنتی) یا گروهی از مصاحبه‌کنندگان با متقاضی (مصاحبه گروهی) باشد. مصاحبه‌ها می‌توانند الگویی از پیش تعیین شده را دنبال کنند که در آن هم سوالات و هم پاسخ‌های مورد انتظار (مصاحبه موقعیتی) مشخص شده باشند. همچنین مصاحبه می‌تواند برای ایجاد یک محیط سخت و پراسترس که در آن متقاضی برای سنجش میزان اعتماد به نفس مورد آزمایش قرار می‌گیرد، طراحی شده باشد (مصاحبه استرس).

کاستی های مصاحبه



- انحراف ارزیابی به دلیل دانش و آگاهی قبلی مصاحبه کننده در مورد مصاحبه شونده
- امکان برخورد کلیشه ای مصاحبه کننده در مورد مصاحبه شونده.
- گرایش به طرفداری از متقاضیانی که عقاید مشترک با مصاحبه گر دارند
- ترتیبی که در آن متقاضیان مصاحبه می شوند اغلب بر روی ارزیابی ها تأثیر می گذارد.
- ترتیبی که در آن اطلاعات استنباط می شود اغلب بر روی ارزیابی ها تأثیر گذار است.
- وزن های بالا پی چپته اطلاعات منفی
- اثر برخورد اولیه
- مصاحبه کننده ممکن است بسیاری از مواردی که مصاحبه شونده در چند دقیقه بیان کرده است را فراموش کرده و در نتیجه گیری خود، آنها را لحاظ نکند.

کاستی های مصاحبه



بطور کلی اگر قرار است از مصاحبه در فرآیند تصمیم گیری برای انتخاب استفاده شود بهتر است از آن در مشاغلی که **نرخ ترک خدمت در آنها بالا و مشاغل کمتر تکراری ، مانند پست های مدیریتی و بالاتر استفاده شود.**

بنابراین مصاحبه برای مواقعی مفید و مؤثر است که تأکید تناسب و سازگاری کاندیدای شغل با سازمان باشد و نه تأکید بر مهارت های فنی خاص

معرفی واقع گرایانه شغل به داوطلبان شغل



- ✦ معرفی واقع گرایانه شغل می تواند شامل پروشورها، فیلم ها، تورهای داخلی کارخانه و یا حتی فقط یک دست خط کوتاه و خلاصه ای که شامل جملات واقع گرایانه که شغل را بطور صحیح تشریح می کند، باشد .
- ✦ عنصر کلیدی در معرفی واقع گرایانه شغل این است که تمام اطلاعات خوشایند و ناخوشایند در مورد شغل به افراد متقاضی ارائه شود .
- ✦ تحقیقات نشان می دهد که متقاضیانی که یک پیش نمایش و معرفی واقع گرایانه از شغل را دریافت کرده اند انتظارات کمتر و واقعی تری از شغل دارند .
- ✦ و معرفی واقع گرایانه شغل در مورد مشاغلی که جذاب هستند بسیار مفید باشد و نرخ ترک شغل کارکنان را کاهش می دهد و باعث جذب کارکنان متعهد تر می شود .

۵- تحقیق در مورد پیشینه افراد



- هدف این مرحله این است که بررسی کند که آیا اطلاعاتی که متقاضی در فرمهای درخواست پر کرده است صحیح بوده یا خیر؟
- شامل تماس با کارفرمایان سابق فرد برای مطابقت و تصدیق سوابق کاری فرد و کسب ارزیابی عملکرد فرد در مشاغل قبلی، تماس با دیگر منابع شخصی و مرتبط با شغل، ارزیابی و بررسی سوابق آموزشی و بررسی وضعیت قانونی فرد، بررسی منابع اعتباری و آمارهای جرائم و حتی استفاده از طرق سوم برای انجام کار جستجوی سوابق و پیشینه، باشد .
- مستندسازی این سوابق و اطلاعات می تواند پیش بینی کننده خوبی برای رفتارهای آتی فرد در سازمان باشد .
- بطور کلی دو روش برای تحقیقات در مورد پیشینه بکار می رود: تحقیقات داخلی و تحقیقات خارجی
✓ در تحقیقات داخلی مدیریت منابع انسانی وظیفه پرسشگری از کارفرمایان سابق، منابع شخصی و منابع اعتباری ممکن را بر عهده دارد
✓ در تحقیقات خارجی یک شرکت یا مؤسسه بررسی کننده خارجی نوعاً بکار گرفته می شود .

مراحل ششم تا هشتم



۶) به کارگیری موقت فرد به شغل

اگر متقاضی شغل مراحل قبلی فرایند انتخاب را پشت سر بگذارد، به طور موقتی به شغل گمارده می‌شود.

۷) معاینات فیزیکی و پزشکی

این آزمایشات برای سنجش توانایی جسمی فرد برای انجام ضروریات شغل انجام می‌شود. معمولاً برای مشاغل مانند آتش‌نشانی، خلبانی و این آزمون‌ها ممکن است نشان دهنده حداقل استانداردهای سلامتی برای ثبت‌نام در برنامه‌های بیمه‌های درمانی و خدمات بیمه عمر سازمان باشند.

همچنین این معاینات می‌توانند بعنوان اطلاعات مبنا برای مواقعی که شخص ادعایی در مورد صدمه دیدن در محیط کار دارد، مورد استفاده قرار گیرد.

۸) به کارگیری دائم فرد به شغل

افرادی که مراحل قبل را با موفقیت پشت سر گذاشته‌اند هم‌اکنون واجد شرایط مساعد برای تصدی گری کامل شغل می‌باشند.

روایی و پایایی آزمون‌ها و مصاحبه‌ها در فرایند انتخاب



پایایی (قابلیت اتکای) ابزار انتخاب

پایایی یعنی عملکرد متقاضی شغل بر اساس هر ابزار انتخابی که سنجیده می‌شود، می‌بایست نتایج ثابت و یکسانی را هر زمان که مورد استفاده قرار گیرند، نتیجه دهد.

اگر سازمانی از آزمون‌هایی برای فراهم کردن ورودی برای تصمیم‌گیری انتخاب استفاده کند، این آزمون‌ها می‌بایست نتایج ثابت و پایداری را بدست دهند. اگر این آزمون قابل اتکا باشد، هر نتیجه فردی باید طی زمان نسبتاً ثابت باشد البته با فرض اینکه ویژگی‌هایی که آن ابزار در حال اندازه‌گیری آنها است، ثابت باقی بمانند.

روش های تعیین پایایی



برای سنجش پایایی می توان از سه روش استفاده کرد : روش تکرار آزمون، روش معادل سازی، روش دو نیم سازی

تکرار آزمون

- آزمون اول، برای بار دوم به همان گروه از متقاضیان شغل داده می شود و درجه همبستگی میان نتایج آزمون اول و دوم تعیین می گردد. عدد $+1$ به معنای همبستگی کامل میان نتایج دو آزمون است. هر قدر که ضریب همبستگی به $+1$ نزدیکتر باشد، آزمون دارای پایایی و در نتیجه، دقت بیشتری خواهد بود.
- هزینه زیاد از جمله معایب این روش است.
- ممکن است متقاضیانی که برای بار دوم در آزمون شرکت می کنند سوالات را به خاطر سپرده باشند، یا در فاصله میان دو امتحان به دانش و اطلاعات آنها افزوده شده باشد.

روش های تعیین پایایی



روش معادل سازی

- دو آزمون مختلف که شبیه به یکدیگرند، ولی یکسان نیستند از کارکنان به عمل می آید و سپس ضریب همبستگی میان نتایج حاصل از آنها، معین می شود.
- اگر چه با استفاده از این روش بعضی از مشکلات و معایب موجود در روش قبلی برطرف می گردد، تهیه و طراحی دو نوع امتحان، وقت گیر و پرهزینه است.

روش دو نیم سازی

- آزمون به دو قسمت تقسیم می گردد و درجه همبستگی میان نتایج حاصل از هر قسمت، تعیین می شود. امتحان در یک نوبت و در یک جلسه به عمل می آید.
- بدین ترتیب، اولاً آزمون هزینه کمتری خواهد داشت و ثانیاً چون فاصله ای میان دو نیمه امتحان وجود ندارد، سطح دانش و اطلاعات فرد تغییر نخواهد کرد.

روایی (اعتبار) ابزار انتخاب



❖ اگر روایی ابزار انتخاب پایین باشد، پایایی بالای ابزار انتخاب ارزشی ندارد.

❖ یعنی اگر مقیاس‌های حاصله با معیار مورد نظر مثلاً عملکرد شغلی مرتبط نشوند نمی‌توان استنباط کرد که این آزمون ویژگی‌های مهم مربوط به رفتار شغلی را اندازه‌گیری می‌کند.

❖ روایی آزمون یعنی توانایی آزمون برای اندازه‌گیری آن چیزی که می‌خواهد اندازه‌گیری کند.

انواع روایی



به طور کلی سه نوع روایی وجود دارد. روایی محتوا، روایی ساختار یا سازه و روایی مرتبط به معیار.

روایی تناسب محتوا

➤ یک آزمون زمانی دارای روایی محتواست که نمونه واقعی شغل و کیفیات آن باشد.

➤ نمونه‌ای از یک آزمون با روایی محتوا یک آزمون تایپ برای پست تایپیست در سازمان می‌باشد. به این شکل که به درخواست‌کننده‌ها صفحه‌ای داده می‌شود که تایپ کنند. و عملکرد آنها براین اساس ارزیابی می‌شود.

انواع روایی



روایی ساختار (سازه)

- درجه‌ای است که یک آزمون رابطه صفت خاصی با عملکرد موفق فرد در یک شغل را اندازه‌گیری می‌کند.
- این صفات خاص ماهیتاً مجرد و مطلق‌اند و سازه یا ساختار نامیده می‌شوند مانند اندازه‌گیری هوش.
- روایی ساختار مشکل و پیچیده است.

روایی مرتبط به معیار (پیش‌بینی)

- درجه‌ای که نسبت به آن یک ابزار انتخاب خاص بطور صحیح، سطح عملکرد یا عناصر مهم رفتار کاری را پیش‌بینی می‌کند.
- این استراتژی اعتباردهی رابطه بین بعضی پیش‌گویی‌کننده‌ها (مانند نمره آزمون) و یک معیار عملکرد شغلی را نشان می‌دهد.



تجزیه و تحلیل روایی (اعتبار)

❖ ضرایبی که برای اثبات رابطه آماری موجود بین نمره آزمون یک فرد و عملکرد شغلی او استفاده می‌شود، ضرایب همبستگی نامیده می‌شوند.

❖ میزان همبستگی، عددی بین $+1$ تا -1 است.

❖ هر چه میزان همبستگی به $+1$ نزدیکتر باشد آزمون صحیح‌تر و روایی آن بیشتر است.