

❖ فصل ششم: فرایند انتخاب

(مدیریت منابع انسانی، دکتر اسفندیار سعادت)

بعد از تعیین کم و کیف نیازهای کارکنان در مرحله برنامه‌ریزی نیروی انسانی، با تجزیه و تحلیلی که از شغل به عمل می‌آید ویژگی‌های آن و همچنین صفات و خصوصیتی که متصدی شغل باید دارا باشد، تا بتواند به نحو احسن از عهده آن برآید، تعیین می‌گردد و سپس با استفاده از این اطلاعات سعی می‌شود تا گروهی از افراد که صلاحیت احراز شغل را دارند شناسایی شوند (فرایند کارمندیابی). حال در این مرحله باید بر اساس ضوابط و معیارهایی که برای احراز شغل تعیین گردیده است، این افراد ارزیابی و از میان آنها کسانی که بیشترین شایستگی را دارند انتخاب شوند و انتخاب صحیح کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا انتخاب غلط یا نابجا، یعنی انتخاب کسانی که توانایی و شایستگی انجام دادن کار را ندارند یا کسانی که بعد از مدتی سازمان را ترک می‌کنند، هزینه‌های سنگینی به سازمان تحمیل می‌کند. تصمیم‌گیری درباره افراد می‌تواند به چهار نتیجه منجر شود که در تصویر زیر آن را مشاهده می‌کنید:

		تصمیم‌گیری درباره فرد	
		انتخاب فرد	رد فرد
سلک فرد بعد از انتخاب	خوب	تصمیم صحیح (درست انتخاب شده)	تصمیم غلط (نباید رد می‌شد)
	بد	تصمیم غلط (نباید انتخاب می‌شد)	تصمیم صحیح (درست رد شده)

✓ مشکلات ناشی از انتخاب غلط :

- سازمان باید هزینه‌های سمگینی برای آموزش و تربیت کارمند متحمل شود.
- بی‌لیاقتی کارمند معمولاً خساراتی را برای سازمان به بار می‌آورد.
- ناتوانی کارمند در انجام دادن وظایف محول، باعث کاهش درآمد یا افزایش هزینه‌ها می‌گردد.
- اخراج کارمندان ضعیف همچنین یافتن جانشین برای آنها یا کارمندیانی که سازمان را ترک می‌کنند نیاز به هزینه دارد.

بنابراین، هدف اصلی فعالیت‌هایی که طی مراحل مختلف در فرایند انتخاب انجام می‌گیرد کاستن از احتمال تصمیم‌گیری غلط (انتخاب غلط) و افزودن به احتمال تصمیم‌گیری صحیح (انتخاب صحیح) است.

✓ عوامل غیرمرتبط با شغل : جنسیت، اصل و نسب، مجرد و تاهل، نقص عضو، مذهب، نژاد، سن، وضعیت جسمی، گذشته فرد، تجربه و سابقه کار، تحصیلات.

به یاد داشته باشید که با دقت در مراحل فوق به سادگی به این موضوع خواهیم رسید که تنها با این فرآیند است که سازمان می‌تواند به شایستگی از عهده وظایف و مسئولیت‌هایی که به عهده آن گذاشته شده است برآمده و سهولت دسترسی به اهداف سازمانی را فراهم نماید.

✓ مراحل فرایند انتخاب :

فرایند انتخاب معمولاً از هفت مرحله تشکیل شده است:

مصاحبه مقدماتی، تکمیل فرم درخواست کار، برگزاری آزمون‌های استخدامی، مصاحبه جامع (تخصصی)، بررسی سوابق متقاضی، معاینه پزشکی، تصمیم‌گیری نهایی

۱- مصاحبه مقدماتی (غربال اولیه): کسانی که طی فرایند کارمندیابی شناسایی شده‌اند، برای برگزاری مصاحبه مقدماتی به سازمان دعوت می‌شوند بر اساس شرح شغل و شرایط احراز شایستگی افراد ارزیابی می‌گردد. تجربه و تحصیلات ناکافی یا غیرمرتبط از جمله عواملی است که باعث حذف متقاضی می‌گردد. مصاحبه مقدماتی فرصتی است تا مسئولان اطلاعات دقیق‌تری درباره ماهیت و محتوای شغل در اختیار متقاضی قرار دهند. حقوق و مزایا که به شغل تعلق می‌گیرد روشن می‌گردد.

۲- تکمیل فرم درخواست: بعد از مصاحبه مقدماتی به متقاضیان باقیمانده فرم درخواست کار داده می‌شود تا به سوالات پاسخ دهند. امروزه سعی بر آن است از فرم‌های کوتاهی استفاده شود که بتواند توانایی فرد را برای انجام کار به درستی پیش‌بینی نماید و اعتبار آماری بالاتری داشته باشد. به همین منظور از فرم‌های درخواست کار ضریب‌دار استفاده می‌گردد.

۳- برگزای آزمون‌های استخدامی: سازمان‌ها در گذشته از آزمون‌های شخصیت، هوش، استعداد و مهارت استفاده می‌کردند ولی هم اکنون به دلیل روایی پایین استفاده نمی‌گردد. استفاده از این آزمون‌ها تابع اندازه (بزرگی و کوچکی) سازمان است معمولاً سازمانهای بزرگ و متوسط بیشتر از سازمان‌های کوچک از این آزمون‌های استخدامی استفاده می‌کنند و بدین منظور کادر ثابتی از متخصصان و کارشناسان را در استخدام خود دارند. به شرط طراحی صحیح، استفاده از آزمون استخدامی به انتخاب بهتر و شایسته نیروی انسانی منجر می‌گردد به این منظور برخلاف آزمون‌های استخدامی معمول شبیه‌سازی شغل دارای این امتیاز است که رابطه آن را با شغل به آسانی می‌توان ثابت کرد، زیرا بخشی از کاری است که کارمند در نهایت باید انجام دهد. شبیه‌سازی به دو طریق مورد استفاده قرار می‌گیرد. نمونه کار و مراکز ارزیابی نمونه کار مانند زمانی است که قصد داریم یک مترجم استخدام کنیم پس بخشی از کار را به او می‌دهیم تا ترجمه نماید. ولی برای پست‌های مانند مدیریت که نیاز به خلاقیت دارد از مراکز ارزیابی استفاده می‌شود. در مراکز ارزیابی از متقاضی کار خواسته می‌شود تا تمرین‌هایی را انجام دهند در حین اجرای تمرین سرپرستان و روانشناسان حرفه‌ای رفتار و عملکرد افراد شرکت‌کننده را تحت نظر گرفته و ارزیابی را انجام می‌دهند. این روش دارای روایی بالایی است و می‌توان برای پیش‌بینی عملکرد فرد از آن استفاده نمود. خط‌شناسی یا دروغ‌سنجی هم از آزمون‌های دیگر است که می‌توان برای صلاحیت فرد انجام داد.

۴- مصاحبه جامع (تخصصی): در مصاحبه جامع سعی می‌شود اطلاعاتی درباره متقاضی شغل کسب شود که نمی‌توان به وسیله فرم درخواست کار یا آزمون‌های استخدامی به دست آورد. مصاحبه به روش‌های مختلف از جمله انفرادی گروهی و فشار و ... انجام می‌گیرد. امروزه مصاحبه و فرم درخواست کار دو ابزار برای انتخاب و استخدام استفاده می‌شود در حالی که مصاحبه وسیله خوبی برای پیش‌بینی موفقیت در شغل نیست و تحقیق نشان داده مصاحبه دارای پایایی و به خصوص روایی بسیار کمی است. مصاحبه آزاد از مصاحبه منظم و سازمان‌یافته از روایی پایین‌تری برخوردار است. برای اینکه مصاحبه اثربخش باشد پیشنهادات زیر باید مد نظر باشد:

- مصاحبه باید سازمان یافته، منظم و روش مصاحبه باید معلوم و معین باشد.
- هر کسی از عهده مصاحبه کردن بر نمی‌آید و افرادی که به عنوان مصاحبه‌گر انتخاب می‌شوند باید آموزش‌های لازم را دیده باشند.
- در حد امکان باید از دادن اطلاعات قبلی درباره مصاحبه شونده به مصاحبه‌گر خودداری نمود.
- توصیه شده که مصاحبه‌گر سوالات را با استفاده از فهرست از پیش تعیین شده و با نظم و ترتیب خاص و فرم‌های استاندارد استفاده نماید.
- مصاحبه‌گر معمولاً مطالب مطرح شده در مصاحبه را خیلی زود فراموش می‌کند بنابراین باید مطالب را یادداشت نماید.
- مدت مصاحبه نباید کوتاه باشد و باید با حوصله و صرف زمان کافی انجام شود.

۵- بررسی سوابق متقاضی: بررسی سوابق و تعیین صحت اسناد و مدارکی که فرد به سازمان داده جزء این مرحله است البته همه سازمان‌ها برای اطلاعاتی که از بررسی سوابق متقاضی به دست می‌آید به یک اندازه اهمیت قائل نیستند.

۶- معاینه پزشکی: معمولاً قبل از تصمیم نهایی درباره متقاضی از او معاینه پزشکی به عمل می‌آید تا هم کسانی که وضعیت جسمی مناسب ندارند حذف شوند و هم از آسیب‌هایی که حین کار به فرد وارد می‌شود آگاه باشند.

۷- تصمیم‌گیری نهایی: در این مرحله سرپرست اداره‌ای که متقاضی در آنجا به کار مشغول خواهد شد تصمیم نهایی را درباره متقاضی اتخاذ می‌کند، واگذاری تصمیم‌گیری نهایی برای استخدام یا عدم استخدام متقاضی به رییس آینده او مورد توصیه صاحب‌نظران قرار گرفته است.

✓ عوامل موثر در پیش‌بینی صحیح عملکرد فرد در شغل:

روشی که از آن برای گزینش کارکنان استفاده می‌شود باید توانایی پیش‌بینی صحیح عملکرد کارکنان را در بعد از انتخاب دارا باشد. به عبارتی دیگر باید از روشی استفاده نمود که قادر باشد بدرستی، صلاحیت و شایستگی فرد برای احراز شغل را پیش‌بینی نماید بنابراین هر آزمونی از جمله آزمون‌هایی که برای انتخاب و استخدام افراد به کار برده می‌شوند باید دارای پایایی و روایی باشد تا قابل اعتماد بوده و راهنمای خوبی در تصمیم‌گیری‌های مسئولان سازمان باشد.

✓ دو روش برای انتخاب کارمند

الف) ارزیابی مرحله‌ای (ب) ارزیابی جامع

در ارزیابی مرحله‌ای 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 جامع فرد، این مشکل بزرگ را رفع می‌سازد همچنین انتخاب بر این اساس واقع‌بینانه‌تر است؛ زیرا این واقعیت در نظر گرفته شده است که هیچ انسانی نمی‌تواند از همه جهات کاملاً بی‌عیب باشد و هر انسانی در هر حال نقاط ضعف و قوتی دارد. البته انتخاب کارکنان به این شکل نیز خالی از اشکال نیست چون به همه متقاضیان اجازه داده می‌شود تا تمام مراحل مختلف و متعدد فرایند انتخاب را بگذرانند که این امر هزینه سنگینی را به بار خواهد آورد ثانیاً این کار وقت‌گیر است ثالثاً عدم پذیرش افراد بعد از اینکه تمام مراحل را با امید زیاد پشت‌سر بگذارند برایشان بسیار ناگوار است.

در مواردی که شغل برای سازمان به گونه‌ای باشد که ارزش صرف هزینه زیاد را برای انتخاب مناسب‌ترین فرد داشته باشد یا در مواردی که انجام شایسته شغل نیاز به توانایی‌های مختلف داشته و احتمال یافتن تمام این توانایی‌ها در یک نفر ضعیف است انتخاب از طریق ارزیابی کلی فرد بر انتخاب مرحله‌ای و حذفی ارجحیت دارد.

✓ پایایی

پایایی آزمون، یعنی با انجام آن آزمون، همیشه نتایج یکسانی به دست آورد و مقیاسی است که به وسیله آن، درجه اعتماد به نتایج حاصل از آن آزمون تعیین می‌گردد. به عبارت دیگر، یکی از شرایط مهم برای اینکه آزمون، وسیله‌ای مطمئن برای پیش‌بینی درجه موفقیت فرد در شغل باشد این است که قابل اعتماد و اطمینان و دارای ثبات بوده یعنی با انجام آزمون همیشه نتایج یکسانی بدست آید.

برای سنجش و تعیین پایایی آزمون از سه روش استفاده می‌شود: ۱- تکرار آزمون ۲- روش معادل سازی ۳- روش دونیم‌سازی

✓ روایی

اگر پایایی آزمون پایین باشد، روایی آن نیز پایین خواهد بود ولی تنها به صرف اینکه آزمون، پایایی ندارد نمی‌توان مطمئن بود که دارای روایی نیز هست. یک آزمون هنگامی دارای روایی است که بتواند چیزی که قصد سنجیدنش را دارد بدرستی بسنجد. انواع روایی عبارتند از:

روایی محتوا: یک آزمون هنگامی دارای روایی محتوا است که نمونه واقعی شغل و کیفیات آن باشد و به این منظور از فرد خواسته می‌شود بعضی از وظایف که در شغل وجود دارد را عملاً انجام دهد یا از او امتحان کتبی گرفته می‌شود که در آن سئوالاتی مرتبط با شغل دارد.

روایی پیش‌بینی: منظور قدرت آزمون در پیش‌بینی صحیح عملکرد متقاضی است یعنی هنگامی دارای روایی پیش‌بینی خواهد بود که بدرستی افراد لایق را از نالایق تشخیص دهد و موفقیت یا عدم موفقیت هر یک را در انجام شغل پیش‌بینی کند تا تصمیمی که مسئولان سازمان بر این اساس اتخاذ می‌کنند، صحیح و بجا باشد.

روایی موازی: روایی آزمون با استفاده از کارکنای فعلی تعیین می‌گردد و روش کار به این صورت است که سئوالات آزمون به کارکنانی که در استخدام سازمان هستند داده می‌شود و نتایج آن با ارزیابی که در گذشته از عملکرد آنها به عمل آمده است مقایسه و از نظر آماری تجزیه و تحلیل می‌گردد تا وجود هر گونه رابطه‌ای میان نتایج آزمون و عملکرد واقعی کارکنان تعیین شود. هر چند که آزمونی که دارای روایی موازی است بر آزمونی که اصلاً روایی آن معلوم نیست برتری دارد اما چون کارکنانی که در استخدام سازمان هستند با متقاضیان تشابه زیادی ندارند این آزمون هم خالی از اشکال نیست.

ضریب همبستگی: به وسیله ضریب همبستگی، رابطه آماری موجود میان نتایج حاصل از آزمونی که از فرد به عمل آمده و عملکرد او در سازمان سنجیده می‌گردد. در اثر تجزیه و تحلیلی که به وسیله این روش انجام می‌گیرد، ضریب همبستگی میان این دو عامل، که عددی بین -1 تا $+1$ تعیین می‌شود. هر قدر عدد بدست آمده به $+1$ نزدیکتر باشد روایی آزمون بیشتر است و این بدین معناست که آزمون می‌تواند با صحت بیشتری عملکرد فرد در سازمان را پیش‌بینی نماید.

نمودار انتظارات: روش دیگری که به وسیله آن رابطه میان نمره آزمون و عملکرد فرد تعیین می‌گردد، استفاده از نمودار عملکرد است. در این روش از نمراتی که کارکنان در آزمون‌های گذشته دریافت کرده‌اند و همچنین نتایج ارزیابی‌های مختلفی که از عملکرد آنها بعد از استخدام به عمل آمده استفاده می‌شود.

حدنصاب: در بحث روایی، مرتباً به نمرات آزمون و ارتباط آن با پیش‌بینی عملکرد فرد در سازمان اشاره گردید. با تجزیه و تحلیل آماری می‌توان نمره‌ای را به عنوان حدنصاب تعیین نمود و هر کسی را که نمره او در آزمون، کمتر از آن باشد رد کرد ولی باید توجه داشت که عوامل گوناگونی (مثلاً تعداد متقاضیان) در تعیین حدنصاب، موثرند که ممکن است موجب نوسان آن شوند.

روایی متغیر: چنانچه برای گروه‌های مختلفی در یک آزمون شرکت می‌کنند دو نمره قبولی تعیین شود آزمون دارای روایی متغیر خواهد بود.

حفظ کارکنان: دقت در انتخاب و صرف وقت و هزینه بسیار، کار بیهوده‌ای 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 مساله ترک و استعفای افراد از سازمان و تلاش برای جلوگیری یا کاستن از آن تخصیص داد.