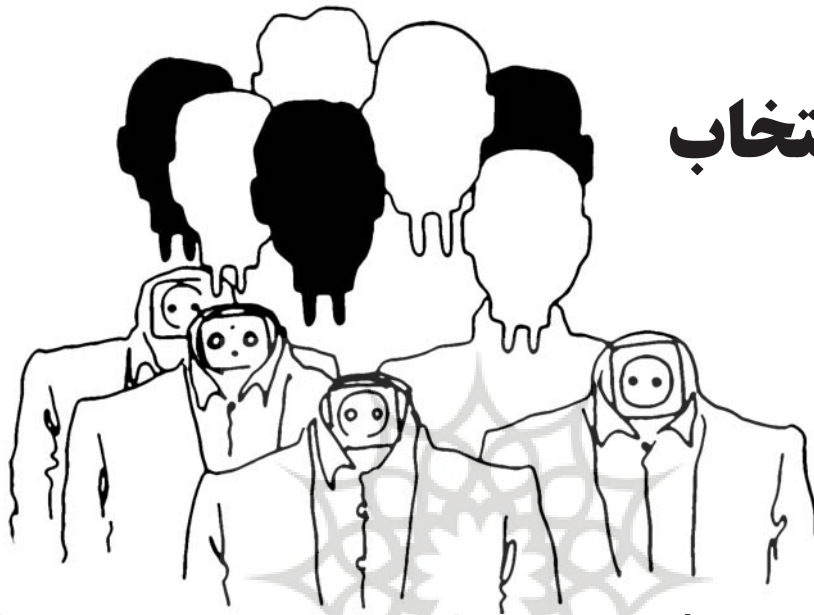


غلبه بر دامهای انتخاب



برگردان: محمد تقی جلیلی
m.jalili@ikco.com
احمد عیسی خانی
esakhani@mail.com

چکیده

هیچگاه تا این اندازه انتخاب و استخدام درست افراد، برای موفقیت سازمانها حیاتی نبوده است. پیشرفت در فناوری و تغییرات در ساختار سازمانها و مسئولیتها، تقاضا برای افراد شایسته تر را، که استخدام ایشان منجر به کارایی بالاتر و در نتیجه موفقیت بیشتر سازمان باشد، به وجود آورده است. این تقاضا در کنار بازار کار رقابتی، همه نشان از چالشی تر شدن فرایندهای استخدام دارد.

در این مقاله، ابتدا سیزده مشکل رایج در مصاحبه ها، که در بررسی بیش از هزار مصاحبه استخدامی به دست آمده است، مطرح می شود. این مطالعه به درک بهتر چگونگی مصاحبه و جنبه های مختلف آن، که بر امر انتخاب تاثیر می گذارند، کمک می کند. در بخش دوم، به تشریح فرایند انتخاب هدفمند پرداخته می شود. به عبارت دیگر، انتخاب هدفمند، مشکلات رایج در امر انتخاب را رفع کرده، راهکارهایی را برای ارتقای کیفیت تصمیمات مربوط به انتخاب، پیشنهاد می کند.

مشکلات رایج در انتخاب

۱. عدم کسب اطلاعات کامل از متقاضی درباره توانایی‌های لازم برای احراز شغل

مدیران در زمان مصاحبه، هنگامی که از متقاضیان از مهارت‌های لازم برای داشتن کارآیی مطلوب در یک شغل می‌پرسند، با پاسخهای ناکافی و گاهی متعارض روبه‌رو می‌شوند. اگرچه تفاوت در پاسخها تا اندازه ای معنا دار است، با این حال اگر تواناییهای مورد نظر به روشنی تعریف شده باشند، آنچه که هست و آنچه که به منظور آن پرسشی مطرح می‌شود اهمیت واقعی خود را پیدا می‌کند. اگرچه پژوهشهایی نشان داده‌اند که در مواقعی که قابلیت‌ها و تواناییهای احراز شغل به گونه روشن و نوشتاری مورد استناد قرار می‌گیرد، مصاحبه به سوی یکنواختی و تمرکز بر روی چند توانایی، که ارزیابی راحتی دارند، می‌رود. این نتایج همچنین نشانگر این موضوع است که کشف ناقص تمام قابلیت‌های یک متقاضی، منجر به محدود شدن مصاحبه گر در امر انتخاب می‌شود.

۲. همپوشانی‌های غیر ضروری در کشف قابلیت‌های متقاضی

پرسیدن چندباره یکسری پرسش‌های یکسان از متقاضی توسط چند مصاحبه گر، علاوه بر دوباره کاری، ایشان را ناگزیر از تصمیم گیری بر مبنای پاره‌ای اطلاعات یکسان و محدود می‌کند. البته گاهی برخی همپوشانی‌های اطلاعاتی در این مصاحبه‌ها می‌توانند به ابزاری برای سنجش پایایی اطلاعات برای اطمینان یافتن از درستی اطلاعات کسب شده و به دست آمدن اطلاعات لازم از تواناییهای مهم منجر شوند. هرچند همپوشانی بیش از اندازه نیز می‌تواند بدین معنی باشد که اطلاعات چندانی جز یکسری اطلاعات تکراری کسب نشده است. بنابراین عدم جمع آوری تمام اطلاعات، ممکن است بی‌طرفی و یا کارآیی فرایند انتخاب را تحت الشعاع قرار دهد.

۳. تفسیر نادرست اطلاعات

یک مصاحبه‌گر می‌تواند از چند راه، در دام تفسیر نادرست از اطلاعات متقاضیان

پرسیدن پرسشهای روانشناسانه از مصاحبه شونده زمانی ارزشمند است که مصاحبه کننده دانش تحلیل روانشناختی آن را داشته باشد.

گرفتار شود:

• ایفای نقش یک روانشناس

مصاحبه گری که سعی می‌کند تا لایه‌های شخصیتی و رفتاری یک فرد را به منظور تطبیق آنها با شغل بسنجد، به طور عملی نقش یک روانشناس مبتدی را بازی می‌کند. اگرچه پرسیدن مطالبی از قبیل: *خودتان را در یک جمله تعریف کنید. یا به سه نقطه ضعف با قوت خود اشاره کنید* معمول شده است ولی از آنجایی که مدیران، تجربه چندانی از تفسیر این پرسشها و پاسخهای آنها ندارند، دچار تفسیر نادرست از پاسخهای مصاحبه شونده خواهند شد.

• **مطرح کردن پرسشهای ذهنی** بهترین پیش بینی کننده عملکرد آتی یک فرد، عملکرد گذشته او است. با این حال بسیاری از مصاحبه گرها به جای اینکه از عملکرد واقعی گذشته یک فرد بپرسند، پرسش خود را به صورت: *"اگر ... آنگاه چه می‌کردید؟ یا چه می‌کنید؟"* مطرح می‌کنند.

• فرافکنی گرایشها، انگیزه‌ها و احساسهای شخصی به متقاضی

فرض کنید که مصاحبه گر، فردی با انگیزه و هدف گرا باشد. اگر چنین فردی به دنبال شخصی با ویژگیهای مشابه خود باشد، ممکن است پاسخهای متقاضی را با فرضیه‌های شخصی‌اش مقایسه کرده، دچار اشتباه در برداشت شود. علاوه بر

این، چنین مصاحبه گری که گرایشها و علاقه‌های خود را محور مصاحبه قرار می‌دهد، با توجه به اینکه نمی‌تواند از جانب متقاضی پاسخهای مورد علاقه خود را بشنود و به تواناییهای اصلی متقاضی پی ببرد، دچار این فرض می‌شود که اطلاعات کسب شده کافی نیست.

۴. در نظر نگرفتن تناسب شغل و شاغل

خیلی از مصاحبه گرها، تنها بر مهارت‌های متقاضی تمرکز می‌کنند و از وی می‌پرسند که آیا می‌تواند از عهده انجام کار برآید؟ اما هیچگاه از اینکه آیا متقاضی می‌خواهد که کار را انجام دهد؟ سخنی به میان نمی‌آید. یک فرد توانا هیچگاه انگیزه‌های لازم را برای پذیرش کاری که رضایت شخصی وی را تامین نکند، نخواهد داشت. عدم تناسب شغل و شاغل (مقایسه بین نیازمندیهای یک شغل و علاقه‌های فرد) ارتباط نزدیکی با عملکرد ضعیف و جابه‌جایی‌های شغلی دارد. افرادی که انگیزه‌های لازم را برای انجام کاری ندارند، به طور معمول نمی‌توانند کارآیی خوبی نیز داشته باشند.

۵. در نظر نگرفتن تطابق شخص با فرهنگ سازمان

تطابق سازمانی، به عنوان توانایی شخص برای هماهنگی با ارزشها و فرهنگ سازمان، تعریف می‌شود. آگاهی یافتن از موارد مورد اختلاف میان آنچه که در سازمان در جریان است و آنچه را که متقاضی می‌پسندد یا نمی‌پسندد، امری بسیار مهم و حیاتی است؛ چراکه پیش بینی کننده میزان تطابق و هماهنگی آتی فرد، با سازمان خواهد بود. این موضوع نیز همانند تطابق شغل و شاغل در صورت عدم رعایت، منجر به عدم کارآیی و جابه‌جایی شغلی خواهد شد. افرادی که محیط سازمان را از لحاظ گرایشهای شخصی رضایتبخش ارزیابی نکنند، به طور معمول پس از مدتی به فکر جابه‌جایی و حتی ترک سازمان می‌افتند.

۶. داوری کلیشه‌ای همراه با پیشداوری

پیشداوری مصاحبه گر ممکن است اثرهای مثبت و یا منفی بر روی امر

مصاحبه و پاسخهای متقاضی بگذارد و منجر به داوریهایی شود که هیچ ارتباطی با شغل و مسئولیتهای او ندارد. برای مثال، یک مصاحبه گر ممکن است در برخورد با کسی که کفشهای تمیزی ندارد و یا دارای آرایش موی غیرمعمولی است، جبهه منفی اتخاذ کند و یا نسبت به کسی که هم دانشگاهی وی بوده است و یا علائق مشترکی دارد، احساس مثبتی پیدا کند. علاوه بر این طبقه بندی، متقاضیان به کلیشه هایی از قبیل، مهندس مآب، تازه فارغ التحصیل شده و... ممکن است ارزیابی مصاحبه را زیر تاثیر قرار داده، قضاوت را با اشتباه توأم کند. مصاحبه گرها اغلب از پیشداوریها و کلیشه ای برخورد کردنهای خود آگاهی ندارند، ولی باید توجه داشت که این امر علاوه بر تاثیر بسزایی که در امر انتخاب می گذارد، هیچ ارتباطی با عوامل تاثیر گذار بر تصدی یک شغل ندارد. البته به خطای کلیشه‌ای، خطای هاله‌ای را هم می‌توان افزود.

۷. کنترل جلسه مصاحبه توسط مصاحبه شونده

مدیریت ضعیف جلسه‌های مصاحبه، برای مثال اجازه دادن به مصاحبه شونده برای صحبت های طولانی مدت، حتی در مواردی که ارتباطی با شغل ندارند، در حالی که هیچ کمکی به مصاحبه گر و به مصاحبه شونده نمی کنند از جمله ضعفهای یک مصاحبه گر است. مثلا طرح پرسشهایی مثل: «از خوردت بگو...؟!» اطلاعات چندان مرتبطی با شغل مورد تقاضا و حتی رفتار فرد به دست نمی‌دهد. مصاحبه‌گری که در مدیریت مصاحبه ضعیف عمل کند و تمرکز خود را از محوریت شغل و تواناییهای مورد نیاز برای آن از دست بدهد، شانس برگزاری یک مصاحبه خوب را برای کسب اطلاعات حیاتی در مورد فرد، از دست خواهد داد.

۸. تکیه بر نقاط ضعف متقاضی

اغلب مصاحبه‌گرها، بیشتر سعی می‌کنند تا بر روی نکته‌های منفی متقاضی مانور کنند، تا نکته‌های مثبت او. چراکه باور عمومی بر این است که: *ضررهای استخدام یک فرد نالایق، بیشتر از ضرر از*

یک سیستم انتخاب که به درستی سازماندهی نشده باشد نمی تواند به گونه یکسان برای مصاحبه متقاضیان یک شغل به کار رود.

نشئت گیرد: طول مدت بدون تصدی بودن یک پست، میزان تاثیر شغل بدون تصدی بر دیگر مشاغل سازمان و میزان اهمیتی که مدیریت ارشد سازمان برای شغل قائل است. تحقیقات نشان می دهند که متولیان امر استخدام، در چنین مواقعی سطح استاندارد خود را کاهش می دهند و حتی ممکن است در مورد نکته‌های منفی، نسبی عمل کرده، نقش آموزش را در این ماجرا دخالت دهند و با تصور اینکه بعدها با آموزش می شود مشکلات را حل کرد، به طور عملی تصمیم گیری کنند.

۱۱. دام مقایسه نسبی متقاضیان

پس از چندین مصاحبه با متقاضیان که شایستگی لازم برای احراز یک شغل را ندارند، متقاضی‌ای که تا اندازه‌ای شایسته تر است، در مقایسه با سایرین نمره بیشتری کسب می کند. متولی امر استخدام که تصمیم گیری خود را به طور نسبی انجام می دهد و به جای اینکه به دنبال ویژگیها و شرایط مشخصی برای یافتن فردی مناسب برای احراز شغل باشد، این ریسک را متحمل می شود که به جای جستجوی بیشتر برای یافتن بهترین، بین بد و بدتر، بد را انتخاب کند.

۱۲. عدم جمع بندی سیستماتیک اطلاعات متقاضیان

مباحث جمع بندی شده در هنگام تصمیم گیری استخدامی، اغلب با هرج و مرج و حتی بدتر از آن همراه با داوریهای شخصی (مثل: «به نظر می رسد فرد مناسبی باشد»، «زیاد با انگیزه نبود»، «فرد مورد نظر ما نبود» و...) همراه است. بنابراین وقتی ارزیابی تواناییهای افراد به گونه سیستماتیک انجام نشود و افراد بر مبنای علائم رفتاری مورد داوری قرار گیرند، ارزیابی به گونه منصفانه انجام نمی‌شود و ایجاد شکاف و ناشناخته ماندن روابط بین اطلاعات کسب شده، ارزیابی و تصمیم ناشی از آن را تبعیض آلود و کلیشه‌ای خواهد کرد.

۱۳. عدم تمرکز کافی در طول مصاحبه از جانب مصاحبه گر

حتی مصاحبه گرهای حرفه ای و با

دست دادن یک متقاضی شایسته است. این رویکرد علاوه بر اینکه از ایجاد تصویری متعادل از متقاضی جلوگیری می کند، مصاحبه گر را نیز از لحاظ تمیز بین نقاط قوت و ضعف دچار مشکل می سازد.

۹. عدم سازماندهی عناصر و عوامل انتخاب

یک سیستم انتخاب، که به درستی سازماندهی نشده باشد، نمی تواند به گونه یکسان برای مصاحبه متقاضیان یک شغل، به کار رود. بدون یک فرایند سازگار با معیارهای مرتبط با تصمیم گیری، نمی توان اطمینان یافت که تمامی متقاضیان با یک روند مصاحبه شده و مورد ارزیابی و داوری قرار می گیرند که این امر می تواند سازمان را متهم به عدم رعایت عدالت و شایسته سالاری کند. به علاوه، بدین گونه منابع ارزشمندی از دست می روند. برای مثال اگر دقت لازم و کافی در انتخاب شرح حال و یا مصاحبه های تلفنی صورت نپذیرد و از طرفی مصاحبه های حضوری به درستی سازماندهی نشوند، زمان و پول به هدر رفته، کار اضافه ای صورت گرفته که می توانست با دقت در مراحل پیشین انتخاب، از انجام آنها جلوگیری شود.

۱۰. ارزیابی زیر تاثیر فشار ناشی از آخرین مهلت استخدامی

آخرین فرصت و فشار ناشی از آن برای استخدام، می تواند از منابع مختلفی

انگیزه، اغلب در طول زمان و پس از برگزاری چندین مصاحبه، ممکن است به سادگی شیوه های خود را راحت طلبانه کنند و به راحتی به جای عمیق شدن بر روی موضوعهای مهم، از آنها رد شوند. یکی از مولفه های کیفی مصاحبه، سعی در نگهداری تمام مصاحبه ها بر روی استانداردها و برگزاری تمام مصاحبه ها به گونه موثر و اثربخش، صرف زمان کافی برای آمادگی برای مصاحبه و وقت گذاشتن برای اجرای اثربخش و از پیش برنامه ریزی شده یک مصاحبه، برای اطمینان یافتن از کسب حداکثر اطلاعات است.

چگونه انتخاب هدفمند، مشکلات رایج در انتخاب را برطرف می کند؟

به کارگیری فنون و روشهای انتخاب هدفمند، به کاهش مشکلات سازمان در انتخاب و گزینش، که در بخش پیشین مقاله به آن اشاره شد، کمک می کند. به علاوه با به کارگیری درست این روش، نتایج مثبت و قابل توجهی از قبیل: جابه جایی های شغلی کمتر، احتمال موفقیت بیشتر در کار و... نصیب فرد و سازمان خواهد شد. انتخاب هدفمند، هفت مفهوم را برای اجرای موفقیت آمیز یک استخدام اثربخش در بر می گیرد. در ادامه با معرفی این هفت مرحله، ابزارهای جانبی لازم برای یک فرایند انتخاب اثربخش نیز معرفی خواهند شد.

۱. تمرکز بر رفتار مبتنی بر شغل

اصل اساسی انتخاب هدفمند، تمرکز و توجه به رفتار مرتبط با شغل در مصاحبه است. اگر تمامی اجزای تاثیرگذار بر انتخاب (شامل مصاحبه) بر رفتارهای

مرتبط با شغل، که استخراج توانایی های هدف از آن جمله اند، متمرکز شود، برخی مشکلات در انتخاب (مانند عدم کفایت اطلاعات، همپوشانی های بیش از اندازه اطلاعات و...) حل خواهند شد.

۲. استفاده از رفتار گذشته برای پیش بینی رفتار آتی

تکیه بر رفتار گذشته یک متقاضی زمانی توأم با نیازمندیهای تخصصی یک شغل در نظر گرفته شود، که می تواند بسیاری از مشکلات رایج در انتخاب را از قبیل سوء برداشت از اطلاعات دریافت شده از متقاضی، حل کند. برای مثال اگر شغلی مستلزم شخصی است که توانایی حل مسئله را داشته باشد، مصاحبه گر نیز بایستی این قابلیت را داشته باشد که بتواند این مهارت متقاضی را بسنجد و اندازه گیری کند. تحقیقات نشان داده اند که مصاحبه ای که بر پایه رفتار پیشین باشد، می تواند پیش بینی کننده مناسبی برای موفقیت آتی فرد نیز باشد.

۳. ارزیابی همزمان تناسب شغل و سازمان با فرد

در انتخاب هدفمند، بایستی همزمان به دو مقوله تناسب شغل با فرد و نیز میزان سازگاری وی در سازمان، توجه و دقت نظر به عمل آید. بر این اساس اقداماتی ضروری است، تا میزان انگیزه های فرد از به دست آوردن شغل و نیز وارد شدن به سازمان سنجیده شود. این اطلاعات به مصاحبه گر این امکان را می دهد تا پیش بینی مناسبی از جابه جایی احتمالی فرد در سازمان و یا میزان رضایت وی از شغل و سازمان به دست آید. در انتخاب هدفمند، انگیزه به طور مطلق ارزیابی نمی شود، بلکه با توجه به مقتضیات شغل پرسش هایی مطرح می شود که در آنها بتوان فرد را متناسب با شغل مورد نظر سنجید. این

مدیر یا مصاحبه گری که از سیستم انتخاب هدفمند استفاده می کند، می داند که چه توانمندیهایی برای پست مورد نظر هدف هستند و چگونه باید اطلاعات لازم را در مورد آنها کسب کرد. از آن جایی که هر مصاحبه گری مجموعه ای از اطلاعات و توانمندیهای لازم را برای شغل را می داند، به طور معمول در پایان مصاحبه ها، همه توانمندیها، دست کم یکبار و توانمندیهای مهم، چندین بار، مورد پرسش و پاسخ قرار می گیرند.

کلید اصلی برای حفظ دقت در انتخاب، تکیه بر رفتار مرتبط با شغل است که قابلیت قیاس تصمیمها را فراهم می آورد.

به طور کلی در انتخاب هدفمند، این موارد مورد توجه ویژه قرار دارند:

- سیستم انتخاب هدفمند، از تجزیه و تحلیل شغل استفاده می کند،
- آموزش توانمندیهای شغلی به مصاحبه گرها و بیان اهمیت آنها در شغل و چگونگی پرسشها در مورد کشف این توانمندیها،
- استفاده از مصاحبه های ساختار یافته و برنامه ریزی شده،
- استفاده از مصاحبه های متعدد که هر یک برای سنجش بخشی از توانمندیهای لازم برای احراز شغل مورد علاقه به کار می رود،
- برگزاری جلسه های مباحثه حضوری و بحثهای گفتاری بین مصاحبه گرها، در فرایند گردآوری اطلاعات برای اتخاذ

ذهنی	رفتاری
چه زمانی این احساس را پیدا می کنید که لازم است تغییراتی در کار خود به وجود آورید؟	چه زمانی احساس کردید که باید تغییراتی را در شغل خود به وجود آورید؟ درباره این تغییرات توضیح دهید.
برخورد شما با یک مشتری بدخلق چگونه خواهد بود؟	سخت ترین فروشی که داشته اید چه زمانی بوده است و چگونه از عهده چنین کاری بر آمده اید؟
معمولا چگونه شغل خود را دگرگون می سازید؟	تا به حال چه تغییراتی را در شغل خود پیشنهاد داده اید؟

جدول شماره ۱: تمایز میان پرسشهای ذهنی و رفتاری در مصاحبه

امر به وسیله تجزیه و تحلیل شغل که مشخصات و جنبه های یک شغل را بیان می کند و نیز سازمان شناسی از جنبه بود و نبوده های آن، انجام می شود. پرسشهای مصاحبه انتخاب هدفمند، برای جستجوی مطلوب ها و نامطلوب های فرد برای انجام شغل منتخب، از راه همین حقایق یاد شده طراحی می شوند. برای مثال اگر شغل انتخاب شده مستلزم توجه بسیار زیاد به جزئیات را داشته باشد، ممکن است از فرد پرسیده شود که: *نظرتان را درباره شغلی را که مستلزم دقت زیاد به جزئیات باشد، بگویید چگونه این شغل شما را راضی و یا ناراضی می کند و چرا؟*

۴. سازماندهی عوامل انتخاب در یک سیستم جامع

در یک سیستم جامع انتخاب: عوامل انتخاب به یک نظم ویژه چیده می شوند. این سیستم برای تمام متقاضیان یک شغل، به گونه یکسان اجرا می شود. - تصمیمهای مرتبط با انتخاب، مشخص

می شوند و پیگیری پیشرفت متقاضیان (و حتی احیاناً مردودی در هر مرحله) به راحتی و برای تمام متقاضیان قابل انجام است.

- تستها و آزمونهایی که برای گزینش افراد به کار می روند، دارای مرحله بندی و امتیاز بندی برای تمام افراد خواهند بود. - آزمایای یک سیستم جامع انتخاب، با تمرکز بر نتیجه دلخواه سازمان، صرفه جویی در هزینه و زمان خواهد بود.

ترتیب مناسب برای برخی عوامل انتخاب، مثل مصاحبه، بایستی دارای تقدم و تاخر منطقی باشد، در حالی که برای برخی دیگر مثل استعلام از معرفی می تواند بنا به نیاز و سلیقه سازمان جابه جا شود.

۵. استفاده از مهارتها و تکنیکهای مصاحبه اثر بخش

در انتخاب هدفمند از پرسشهای رفتاری، به جای پرسشهای ذهنی استفاده می شود. وقتی از متقاضی پرسشهای تئوریک (از قبیل: *در مورد چه باید کرد؟*)، *اگر اتفاق بیفتد چه اقدامی*

بایستی صورت پذیرد؟، *شما درباره ... چه خواهید کرد؟*) پرسیده شود، جوابهای ایشان به راحتی می تواند مورد سوء تعبیر و عدم درک کامل قرار گیرد. در حالی که طرح پرسشهای رفتاری، به بیان آنچه که متقاضی پیشتر انجام داده یا گفته است، منجر می شود. (جدول ۱) مثالی است که نشان می دهد، چگونه پرسشهای تئوریک می تواند به معادل رفتاری خود تغییر یابند.

۶. جمع بندی داده ها برای اتخاذ یک تصمیم استخدامی عالی

در مصاحبه هایی که به شیوه انتخاب هدفمند صورت می پذیرد، بایستی شاخص هایی استاندارد برای ارزیابی متقاضی تهیه شود. پس از آن مصاحبه گرها درباره اطلاعات کسب شده از متقاضی و امتیازهای خود در جلسه جمع بندی داده ها، به بحث می پردازند. از آنجایی که فقط واکنشهای رفتاری برای این درجه بندی مورد استفاده قرار می گیرند، تکیه نیز بر روی حقایق است و نه حدسها و گمانهای افراد. چنین سیستم یکپارچه ای برای جمع آوری

عوامل مصاحبه به شیوه انتخاب هدفمند						
ایجاد یک حس مثبت در متقاضی (از شغل و سازمان)	جمع بندی داده ها برای اتخاذ یک تصمیم استخدامی عالی	استفاده از مهارتها و تکنیکهای مصاحبه اثر بخش	سازماندهی عوامل انتخاب در یک سیستم جامع	ارزیابی همزمان تناسب شغل و سازمان با فرد	استفاده از رفتار گذشته برای پیش بینی رفتار آتی	تمرکز بر رفتار مثبتی بر شغل
		✓	✓		✓	۱. عدم کسب اطلاعات کامل از تواناییهای لازم برای احراز شغل از متقاضی
			✓			۲. همپوشانی های غیر ضروری در کشف قابلیتهای متقاضی
	✓				✓	۳. تفسیر نادرست از اطلاعات
✓		✓		✓	✓	۴. در نظر نگرفتن تناسب شغل و شاغل
✓		✓		✓		۵. در نظر نگرفتن تطابق شخص با فرهنگ سازمان
	✓				✓	۶. داوری کلیشه ای و یا همراه با پیشداوری
		✓				۷. کنترل جلسه مصاحبه توسط مصاحبه شونده
		✓			✓	۸. تکیه بر نقاط ضعف متقاضی
			✓			۹. عدم ساماندهی عناصر و عوامل انتخاب
	✓					۱۰. ارزیابی زیر تاثیر فشار ناشی از آخرین زمان استخدامی
	✓					۱۱. دام مقایسه نسبی متقاضیان
	✓					۱۲. عدم جمع بندی سیستماتیک اطلاعات متقاضیان
	✓					۱۳. عدم تمرکز کافی در مدت مصاحبه از جانب مصاحبه گر

جدول ۲: چگونگی غلبه بر مشکلات رایج در انتخاب با استفاده از مصاحبه به شیوه انتخاب هدفمند

داده‌ها، منجر به ایجاد چهره‌ای مورد توافق از منظر مصاحبه‌گران در رابطه با نقاط ضعف، قوت و توانایی‌های متقاضی برای تصاحب شغل می‌شود. ارزیابی ساختار یافته داده‌ها و فرایند تبادل اطلاعات، بر بسیاری از مشکلات انتخاب فائق آمده، یا دست کم آنها را حداقل می‌کند:

- از آنجایی که مصاحبه‌گران بایستی امتیازهای خود را بر پایه نمودهای عینی رفتاری قرار دهند، پتانسیل احتمالی خطاهایی مانند جانبداری نسبت به خود و تفکر کلیشه‌ای کاهش می‌یابد.

- از آنجایی که تصمیم برای استخدام، تا زمان جمع‌آوری تمام داده‌ها به تأخیر خواهد افتاد، مصاحبه‌گر نمی‌تواند خیلی زود (در همان زمان فرایند مصاحبه) برای فرایند انتخاب تصمیم بگیرد.

۷. ایجاد یک حس مثبت در متقاضی (از شغل و سازمان)

محققان بر این باورند که افراد بیشتر تمایل دارند تا پیشنهادهای شغلی را بپذیرند که مصاحبه‌گران آنها درباره شغل پیشنهادی و سازمان بسیار علاقه‌مند نشان می‌دهند و یا به گونه‌ای وانمود می‌کنند که سعی دارند در انتخاب بهترین موقعیت شغلی خود، به متقاضی کمک کنند.

مصاحبه‌ساختار یافته انتخاب هدفمند، کمک می‌کند تا یک تعادل قابل احترام از جانب متقاضی از کشف قابلیت‌های وی (گرفتن اطلاعات از وی) و دادن اطلاعات لازم و کافی به وی از سازمان و شغل به وجود آید.

در انتخاب هدفمند، مصاحبه‌گرها می‌بایستی اطلاعات لازم و مشخص در مورد شغل، سازمان و محل شغل را به متقاضی ارائه دهند. این کار از ارائه اطلاعات تکراری توسط مصاحبه‌گران مختلف جلوگیری کرده، این تضمین را در پی دارد که تمام اطلاعات لازم به فرد ارائه شده است. همچنین مصاحبه‌گر باید بداند که کدام اطلاعات را که همخوانی بیشتری با علاقه‌ها و نامطلوبی‌های فرد دارد، بیشتر جلوه‌گر ارائه کند.

در انتخاب هدفمند، متقاضی باید از تمام وقایعی که در مورد وی اتفاق می‌افتد، به خوبی آگاه شود تا در آینده از

تصمیم‌هایی که در مورد وی گرفته می‌شود، دچار تعارض یا تناقض نشود.

از طرفی ایجاد یک چهره مثبت از سازمان نقش مهمی را در به دست آوردن متقاضیان لایق در جامعه بازی می‌کند و رقابت را برای افراد سخت‌تر می‌نماید و همان‌گونه که درصد قبولی پیشنهاد شغل از جانب افراد را بالا می‌برد، برای افرادی که نمی‌توانند مراحل انتخاب را طی کنند نیز تصویری ایجاد می‌کند که اگر در آینده، حتی جزو مشتریان یا ذینفعان سازمان هم قرار نگیرند، به عنوان منبع اطلاعاتی مثبت برای سازمان در خارج آن عمل می‌کنند. (جدول ۲) نشان می‌دهد که چگونه می‌توان با عوامل مصاحبه، به شیوه انتخاب هدفمند، بر مشکلات رایج در انتخاب فائق آمد.

ابزارهای جانبی جذب و استخدام

در انتخاب هدفمند، یکسری از آموزشها و عوامل، به شرح زیر برای فرایند انتخاب، پیشنهاد می‌شود:

شبیه‌سازی رفتاری

شبیه‌سازی رفتاری، تمرین‌های ساختاریافته‌ای هستند که موقعیت مرتبط با شغل یا حتی خود شغل را بازسازی می‌کنند. در این تمرین فرد ملزم می‌شود تا رفتار واقعی خود را در آن موقعیت نمایش دهد. این ابزار، مقیاسی قوی و قابل اعتماد است که عملکرد فرد را در یک موقعیت بالقوه واقعی اندازه‌گیری می‌کند و از این جهت کارآست که می‌تواند اطلاعاتی را، که به سختی می‌توان از راه مصاحبه به دست آورد، از این راه کسب کرد. شبیه‌سازی رفتاری برای افرادی که پیشتر موقعیت‌های کمتری برای به دست آوردن تجربه در شغل مورد نظر داشته‌اند، مثل کسانی که پیشتر تجربه کاری نداشته، یا کسانی که برای شغلی انتخاب می‌شوند که با شغل پیشین آنها متفاوت بوده است و همچنین افراد تازه‌دانش‌آموخته، بسیار کارآست و می‌تواند اطلاعات بسیار مفیدی را فراهم آورد. دامنه شبیه‌سازی می‌تواند از بازیهای ابتدایی و یا حل مسئله تا ایفای نقش، تعامل با بازیگران واقعی و یا دیگر متقاضیان و در مشاغل ساده تا مشاغل اجرایی و مدیریتی

گسترش یابد. تمام فرایندهای انتخاب، مستلزم به کارگیری شبیه‌سازی رفتاری نیست. این امر به این بستگی دارد که مصاحبه‌گر تا چه اندازه در مراحل پیشین توانسته است رفتارهای گذشته متقاضی را کشف کند و تا چه اندازه برای فرایند انتخاب، زمان وجود دارد.

آزمون‌ها و مصاحبه‌ها

آزمون‌ها و مصاحبه‌های انتخاب هدفمند، از ابزارهای کمکی برای تسهیل امر انتخاب‌اند. آزمون‌ها می‌توانند برای تعیین نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود نسبی فرد در شغل مورد نظر به کار گرفته شوند.

استعلام از معرفها و پیشینه افراد

از این راه می‌توان علاوه بر اطمینان از درستی اطلاعات درج شده در شرح حال (زندگی‌نامه) افراد و یا اطلاعاتی که وی بازگو کرده، آگاهی بیشتر و حتی کاملتری را از مراجعی که فرد معرفی کرده و محل‌های کاری پیشین وی (روسا و همکاران) کسب کرد.

نتیجه‌گیری

سیستم انتخاب هدفمند، راهکاری عملی را برای رویارویی با مشکلات پیچیده‌ای که مدیران مسئول انتخاب افراد، با آن روبه‌رو هستند پیشنهاد می‌کند. عوامل کلیدی - قابلیت‌ها، مصاحبه‌های ساختار یافته مبتنی بر رفتار، مصاحبه‌های سیستماتیک و موثق و جمع‌بندی جامع داده‌ها - که با دقت و درستی جمع‌بندی شده و مورد توجه قرار می‌گیرند، می‌توانند منجر به اتخاذ تصمیم‌هایی با کیفیت، در امر انتخاب شوند. □

منبع:

این مطلب، برگرفته از چند منبع موجود در سایت www.DDIworld.com است.

- محمدتقی جلیلی: کارشناس برنامه ریزی و کنترل تولید شرکت ایران خودرو
- احمد عیسی خانی: کارشناس مهندسی سازمان شرکت ایران خودرو