



استخدامی نقش آزمون‌های

در فرآیند انتخاب علمی داوطلبان برای تصدی مشاغل در سازمان‌ها

(با تأکید بر مسئولیت مراکز کاریابی)

دکتر محمود ساعتچی

(عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی)

چکیده

یکی از وظایف اساسی مدیران منابع انسانی سازمان‌های فعال در کشورمان، انتخاب مناسب‌ترین افراد برای تصدی مشاغلی است که بالاترین بهره‌مندی را در سازمان‌های بالنده، موفق و در حال رشد شناخته شده است و مدیران این سازمان‌ها می‌دانند از جمله عوامل انسانی مؤثر در اثر بخشی سازمان محل کارشان، انتخاب درست کارکنان مورد نیاز می‌باشد. ضمناً آنان می‌دانند که فرآیند انتخاب علمی کارکنان، پیچیده، تخصصی و لازماً دستیابی به بهره‌وری بهینه سازمانی است و بنابراین، برای ادامه‌آثر بخشی حیات سازمان، واجد اهمیت بسیار می‌باشد. به همین دلیل، مدیران این سازمان‌ها تلاش می‌کنند با مفاهیم، روش‌ها و فنون برنامه‌ریزی نیروی انسانی آشنا شوند. از طرف دیگر، چون با تعریف، انواع و کاربردهای گوناگون آزمون‌های استخدامی (در حد اطلاعات عمومی) آشنا هستند، می‌دانند که تهیه و میزان کردن آزمون‌های استخدامی فرآیندی است تخصصی

و بنابراین باید به وسیله متخصص روان‌شناسی کار انجام گیرد. اما مدیران بیشتر سازمان‌های گوناگون آموزشی، پژوهشی، خدماتی و صنعتی کشورمان از این آگاهی‌ها در حد اطلاعات عمومی نیز برخوردار نیستند و انتخاب افراد را برای تصدی پست‌های گوناگون، با روش‌های غیر علمی و بر اساس تجربه یا خواست مدیریت عالی سازمان، انجام می‌دهند. از طرف دیگر، چون در رابطه با هدف‌های اساسی سازمان محل کار خود، فاقد نگرش نظام‌مند، هدف‌مند و بومی هستند، نقش انتخاب علمی کارکنان را در بهره‌وری منابع انسانی سازمان نمی‌شناسند. نتیجه این ناآگاهی‌ها، حضور سازمان‌هایی است که میزان بهره‌وری آنها در مقایسه با سازمان‌های کارآمد، بسیار کمتر است. در مقاله حاضر، قصد داریم ابتدا نظریه چند عاملی بهره‌وری و مدل نظام‌مند انتخاب و به کارگیری اثربخش منابع انسانی منباماس را معرفی کنیم و سپس نقش آزمون‌های استخدامی را در فرآیند انتخاب علمی کارکنان و

همچنین مسئولیت مراکز کاریابی را در این زمینه‌ها، روشن سازیم. واژه‌های کلیدی: انتخاب علمی کارکنان، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، آزمون استخدامی، هنجار، اعتبار، پایایی. مصاحبه استخدامی، منباماس، شرح شغل، مراکز کاریابی.

مقدمه:

دو وظیفه عمده مدیریت منابع انسانی هر سازمان عبارتند از: (۱) تأمین یا جایگزینی منابع انسانی با استفاده از شیوه‌های علمی آزمایش و انتخاب و همچنین (۲) حفظ و نگهداری بهینه منابع انسانی موجود در سازمان. انتخاب کارکنان را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها تعریف کرد که هدف آن، انتخاب افراد برای انجام دادن وظایف شغلی از قبل تعیین شده است. هر چند در ادبیات مرتبط با روان‌شناسی کار در دهه‌های گذشته، هدف از انتخاب، یافتن «داوطلبان مناسب» برای تصدی شغل مورد نظر بوده است، اما در سال

های اخیر، انتخاب درست، به عنوان بهینه سازی «استفاده» از منابع انسانی در جهت منافع سازمان، تعریف می شود (بودرو^۱، ۱۹۸۳، ص ۵۵۱ و ۱۹۸۳، ص ۳۹۶). منظور از استفاده بهینه، دستیابی به بالاترین حد ممکن بهره وری شغلی افراد به شرط تأمین سلامت جسمانی و روانی آنان است.

واژه انتخاب علمی کارکنان، بخشی از مجموعه فعالیت هایی می باشد که تحت عناوین گوناگون مدیریت امور کارکنان، مدیریت منابع انسانی یا خط مشی اجتماعی^۲، معرفی شده است. در ادبیات روان شناسی کار در غرب، تأکید می شود که انتخاب کارکنان بخشی از فرآیندی است که با برنامه ریزی منابع انسانی، استخدام، آموزش، توسعه شغل^۳ و نظایر آن، مرتبط است. اما در روان شناسی بهره وری و مدل نظام مند انتخاب و به کار گیری اثر بخش منابع انسانی در سازمان (ساعتچی، ۱۳۸۰، ۵-۱۸) که بر اساس طبقه بندی تجربی عوامل و موانع انسانی بهره وری در سازمان های ایران تدوین شده است، انتخاب علمی کارکنان یکی از عوامل درونی سازمانی اصلی و مؤثر بر بهره وری شناخته می شود که با سه دسته از عوامل زیر، رابطه متقابل دارد:

۱- عوامل درونی سازمانی اصلی :

این عوامل عبارتند از: تجزیه و تحلیل شغل، ارزیابی مشاغل و تعیین حقوق و دستمزد، آموزش اثربخش کارکنان، ارزیابی جامع عملکرد شغلی کارکنان، مدیریت و رهبری اثر بخش در سازمان.

۲- عوامل درونی سازمان مکمل :

این عوامل عبارتند از: بهداشت روانی در محیط کار، فرهنگ و جو سازمانی، سازمان ها یا گروه های غیر رسمی، خلاقیت و نوآوری در کار، شبکه های ارتباطی در سازمان، نگرش کارکنان، انگیزش و رضایت شغلی کارکنان، کارپژوهی (ارگونومی) سوانح و ایمنی در کار، فساد اداری، مدیریت زمان، گروه های منسجم (کارگروهی یا تیم ها) و توسعه سازمان.

۳- عوامل برونی سازمانی: این عوامل عبارتند از: خواست مشتریان یا ارباب رجوع، موقعیت سازمان در کشور و بازارهای جهانی، اوضاع سیاسی کشور، فرهنگ جامعه، سوابق تاریخی کشور، موقعیت جغرافیایی سازمان در کشور و موقعیت کشور در جهان، نقش احزاب در کشور، وضعیت روانی مردم، بهره گیری از نیروی کار متخصص در کشور، نقش متخصصان در کشور و نقش خانواده کارکنان در بهره وری سازمان.

• یکی از مهم ترین و فوری ترین نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل شغل، تعیین ویژگی های شخصی لازم برای انجام دادن موفقیت آمیز وظایف شغل مورد نظر است.

با معرفی **مُناباماس**، اکنون مدیران آشنا با این مدل می دانند که کلیه فعالیت های مرتبط با انتخاب کارکنان با همه عوامل درونی سازمانی اصلی و مکمل، رابطه متقابل و تنگاتنگ و با عوامل برون سازمانی نیز، روابط کم و بیش متقابل دارند. با ذکر یک مثال، می توان با کاربرد این مدل در انتخاب کارکنان، بیشتر آشنا شد. وقتی می خواهیم کارکنان مورد نیاز یک سازمان را از بین گروهی داوطلب انتخاب کنیم، لازم است: (۱) قبلاً آن شغل را تجزیه و تحلیل کرده باشیم، (۲) ارزش آن شغل را در رابطه با مشاغل دیگر و همچنین با مشوق های مالی پیش بینی شده برای آن روشن کنیم، (۳) پیش بینی های لازم برای آموزش اثر بخش وی را کرده باشیم، (۴) بدانیم بعداً چگونه عمل کرد شغلی او را ارزیابی خواهیم کرد، (۵) روشن سازیم چنین فردی با چه سبک رهبری و مدیریت در سازمان بهتر کار خواهد کرد، (۶) وضعیت وی را از حیث سلامت روانی و جسمانی ارزیابی کنیم، (۷) فرهنگ و جو سازمانی محل کارش را برای او روشن سازیم، (۸) آمادگی وی را برای ملحق شدن به گروه های غیر رسمی سازنده یا مخرب

پیش بینی نماییم، (۹) علاقه یا آمادگی او را در زمینه خلاقیت و نوآوری ارزیابی کنیم، (۱۰) توانمندی وی را در برقراری ارتباط اثر بخش با دیگران مورد سنجش قرار دهیم، (۱۱) با نگرش های او در رابطه با شغل و سازمان مورد نظر، با همکاران، مدیریت سازمان و... آشنا شویم، (۱۲) انگیزه اصلی وی را برای پیوستن به سازمان جویا شویم، (۱۳) ابزار، وسایل، اطاق کار و ماشین آلات مورد استفاده او را به نحوی طراحی کنیم که بهره وری شغلی وی را افزایش دهد، (۱۴) ایمنی او را در محیط کار تأمین کنیم و آموزش های لازم را نیز در این زمینه برایش فراهم آوریم، (۱۵) استعداد وی را برای انواع فساد اداری (دزدی از وقت، کم کاری و...) بسنجیم، (۱۶) میزان توجه یا نگرش او را در رابطه با زمان ارزیابی کنیم، (۱۷) آمادگی وی را برای مشارکت اثر بخش در گروه های کاری بسنجیم و (۱۸) بالاخره، توان او را برای سازگاری با تغییرات آینده در سازمان، مورد ارزیابی قرار دهیم....

انتخاب کارکنان مورد نیاز یک سازمان، با عوامل برون سازمانی مؤثر در بهره وری نیز دارای روابط متقابل می باشد که چون قصد نداریم تعداد صفحات مقاله حاضر از حد مجاز بیشتر شود، از ذکر مثال در مورد آن خود داری می کنیم و موضوعات بعدی مقاله را با این فرض آغاز می کنیم که برنامه ریزی منابع انسانی سازمان به درستی و بر اساس نظام مدیریت راهبردی انجام گرفته و مدیریت منابع انسانی سازمان مورد نظر نیز می داند، در حال حاضر، در آینده نزدیک و آینده دور، به چه تخصص هایی نیاز دارد.

طراحی و روش های انتخاب : یکی

از زمینه هایی که اغلب سازمان های کشور و حتی بعضی از سازمان های فعال در غرب نیز آن را مورد غفلت قرار داده اند، طراحی و مشخص ساختن روش هایی است که در انتخاب کارکنان، به کار گرفته خواهد شد. یکی از روش های متداول در انتخاب کارکنان،

تصمیم گیری: در این مرحله می توان به تصمیم گیری در مورد استفاده از شیوه های سنتی انتخاب کارکنان یا رویه های پیشنهادی توسط رویی، پرداخت و مراحل اجرایی رویه های انتخاب مورد نظر را آغاز کرد. اما باید دانست که قبل از هرگونه استفاده از آزمون های استخدامی، لازم است شغل مورد نظر، تجزیه و تحلیل شده باشد. تجزیه و تحلیل شغل پیش نیاز هرگونه تصمیم گیری در زمینه روش انتخاب کارکنان مورد نیاز است، یعنی شغلی که قصد داریم برای تصدی آن، مناسب ترین داوطلب را از بین داوطلبان دیگر انتخاب کنیم. تجزیه شغل یعنی فرآیند جمع آوری اطلاعات در باره یک شغل و تعیین و تعریف همه وظایف خردی است که باید انجام گیرند (گائل^۶، ۱۹۸۸، اش^۷، ۱۹۸۸، تامپسون^۸ و تامپسون^۹). در فرآیند تجزیه و تحلیل شغل، باید (۱) کارها، فعالیت ها، رفتارها یا وظایف مهم آن شغل تعیین شوند و (۲) اهمیت نسبی و دفعات تکرار هر فعالیت مشخص گردند.

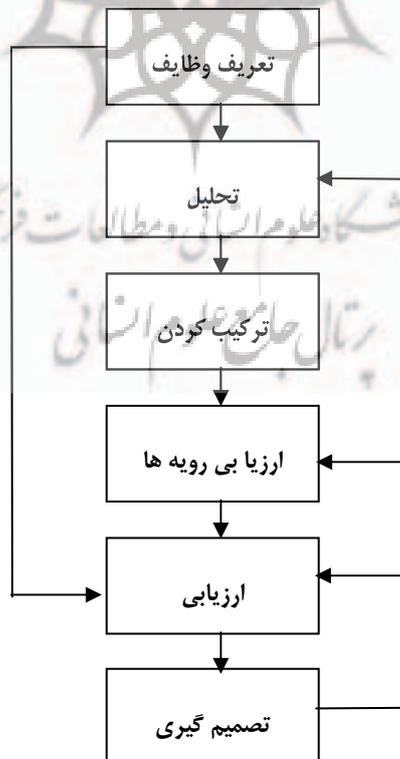
از نتایج تجزیه و تحلیل شغل می توان در موارد بسیار استفاده کرد. به عبارت دیگر، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل شغل پیش نیاز فعالیت هایی نظیر: توصیف شغلی^{۱۰}، تعیین شرایط احراز شغل^{۱۱}، تهیه نیمرخ روانی شغل^{۱۲}، طبقه بندی شغل^{۱۳}، ارزیابی شغل^{۱۴}، تعیین نیازهای آموزشی افرادی که استخدام می شوند و ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان است. اما یکی از مهم ترین و فوری ترین نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل شغل، تعیین ویژگی های شخصی لازم برای انجام دادن موفقیت آمیز وظایف شغل مورد نظر است. بر این اساس، می توان تصمیم گرفت از کدام ابزار سنجش، یعنی: (۱) بررسی سوابق قبلی فرد، (۲) آزمون های شناختی^{۱۵} (هوش و استعداد)، (۳) آزمون های عملی^{۱۶}، (۴) آزمون های شخصیت، (۵) نگرش سنج ها، (۶) مصاحبه استخدامی (فردی، گروهی)، (۷) مشاهده فرد در حین

بهره گیری از رویه های ترکیبی: در این مرحله، باید به طراحی شیوه های جدید انتخاب داوطلب پرداخت، رویه های شناخت شده قبلی را که در عمل اثر بخش بوده اند، یا ترکیبی از رویه های کلاسیک و رویه های دیگری که همراه با خلاقیت و نوآوری برای شغلی خاص طراحی شده است، به کار گرفت.

ارزیابی رویه های به کار گرفته شده

در این مرحله باید به ارزیابی رویه های به کار گرفته شده پرداخت و رویه های به کار گرفته شده را از جهت گوناگون نظیر: عملی بودن، قابلیت این رویه ها در زمینه پیش بینی موفقیت در شغلی که به وی واگذار خواهد شد، هزینه آن، مدت زمان لازم برای طراحی و به کار گیری آن، ظرفیت این رویه ها برای انتخاب مناسب ترین داوطلبان، اثر بخشی این رویه ها و نظایر آن، مورد ارزیابی قرار داد.

سیکل اساسی رویه های انتخاب کارکنان



استفاده از مدل کلاسیک است که تروندایک^۴ (۱۹۴۹) آن را معرفی کرده است و مراحل گوناگون آن نیز عبارتند از: (۱) تحلیل شغل، (۲) انتخاب معیار برای پیش بینی موفقیت فرد در شغل، (۳) انتخاب عواملی که بر اساس آن می توان درستی یا نادرستی معیار اولیه را سنجید، (۴) انجام مطالعات برای تعیین اعتبار و پایایی آزمون های مورد استفاده و با لآخره، (۵) تدوین مجموعه آزمون های استخدامی برای یک شغل خاص.

در دو دهه قبل، رویی^۵ (۱۹۸۴ و ۱۹۸۹) پیشنهاد کرده است رویه های انتخاب کارکنان بر اساس روش شناختی علوم فنی (ریکلز، ۱۹۸۳ و روزنبرگ و ریکلز ۱۹۹۱)، طراحی شود. یکی از مزایای این رویه ها آن است که در کلیه «الزامات» سازمان استخدام کننده و همچنین داوطلب شغل را مورد توجه قرار می دهد.

مراحل گوناگون این رویه ها در شکل ۱-۱ ارائه شده است.

تعریف وظایف: در اولین مرحله، لازم

است نقش رویه های به کار گرفته شده، تعریف شوند. به عبارت دیگر، روش های به کار گرفته شده برای انتخاب کارکنان باید به گونه ای باشند که: (۱) امکان گردآوری اطلاعات مربوط، فراهم آید، (۲) با استفاده از رویه ها، بتوان به پیش بینی عملکرد شغلی فرد انتخاب شده در آینده پرداخت، (۳) ارزیابی عملکرد شغلی وی امکان پذیر باشد، (۴) بر اساس آن بتوان به تصمیم گیری در مورد انتخاب فرد پرداخت و با لآخره، (۵) امکان آگاه ساختن سازمان استخدام کننده و فرد داوطلب شغل در این موارد، فراهم باشد. ضمناً کلیه این موارد باید برای هر شغل خاص، روشن شود. استخدام کننده نیز باید بدانند وظایف در مقابل فرد انتخاب شده چیست؟، چگونه باید به او حقوق و مزایا دهد؟، در چه شرایطی می تواند او را اخراج کند و....

دیگران، ۱۹۸۴، اشمیت^{۲۸} و دیگران، ۱۹۷۹، مورفی^{۲۹}، ۱۹۸۸، بارترا^{۳۰}، ۱۹۹۴ (...).

مسئولیت مراکز کاربایی در انتخاب

علمی جویندگان کار :

امتحان، ارزیابی و انتخاب داوطلبان تصدی مشاغل مختلف سازمان ها، توسط مراکز تخصصی گوناگونی انجام می گیرد. برای مثال، بر اساس سنت دیرینه و حداقل از سال ۱۳۴۵، مسئولیت انتخاب کارکنان دولت به عهده اداره کل آزمایش و انتخاب سازمان امور اداری و استخدامی کشور بوده است. در سال های اخیر، با ادغام این سازمان و سازمان برنامه و بودجه و با احتمال لغو استخدام رسمی، سازمان مدیریت و برنامه ریزی مسئولیت انتخاب کارمندان پیمانی را عهده دار گردیده است. اما سازمان های بسیاری در کشور فعال هستند که هر چند نیاز به استخدام کارکنان جدید دارند، ولی واحد تخصصی و مستقلی برای انتخاب علمی این افراد ندارند. بنابراین، انتخاب درست کارکنان مورد نیاز این سازمان ها باید در مراکز تخصصی نظیر دفتر مشاوره روانشناسی یا در مراکز کاربایی (که اکنون مورد توجه وزارت کار و امور اجتماعی و مدیریت سازمان های کشور قرار گرفته است)، انجام گیرد. با گسترش کمی و کیفی مراکز کاربایی و همچنین با توجه به تحولات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فنی و نظایر آن، به نظر می آید مراکز کاربایی کشور می توانند نقش عظیمی را در اجرای امتحانات استخدامی و معرفی داوطلبان واجد شرایط به سازمان ها (به ویژه سازمان های نیمه دولتی و بخش خصوصی)، داشته باشند. این نقش نیز با توجه به آگاهی مدیران سازمان ها از لزوم افزایش بهره وری کارکنان تحت نظارت، بیشتر می شود. با توجه به این پیش فرض، لازم است مدیریت و همچنین کارشناسان این مراکز با فرآیند و شیوه های علمی انتخاب کارکنان و به ویژه با دو بخش از این شیوه ها، یعنی: (۱) به کارگیری اثر بخش آزمون های استخدامی و (۲) اجرای درست مصاحبه استخدامی، آشنایی کامل داشته باشند. برای

های توانایی شناختی، آزمون های دانشی و مهارتی، آزمون های شخصیتی، آزمون های انسجام شخصیت و....

آزمون مناسب (صرف نظر از اینکه جزء کدام دسته از آزمون ها باشد)، باید دارای سه ویژگی عمده زیر باشد (الجر^{۱۹} و گروت^{۲۰}، ۱۹۸۹، فلیس، ۱۹۶۸، کمپیون^{۲۱}، ۱۹۸۳، آروی^{۲۲} و کمپیون^{۲۳}، ۱۹۸۲)

• **اعتبار:** ^{۲۴} داشته باشد، یعنی همان ویژگی یا عاملی را بسنجد که برای سنجش آن، ساخته شده است. برای مثال، اگر آزمونی را برای اندازه گیری هوش ساخته ایم، این آزمون هنگامی اعتبار دارد که دقیقاً هوش را اندازه گیری کند.

• **پایایی** ^{۲۵} داشته باشد، یعنی هر بار که آزمونی را اجرا می کنیم، نمرات حاصل از آن در دفعات مختلف برای یک فرد خاص، مشابه باشد. بنابراین، اگر نمره آزمونی در اجرای اول و اجرای دوم با هم تفاوت معنی دار نشان دهد، می گوئیم از نظر نمره پایایی، دارای ارزش نیست.

• یکی از راه های افزایش بهره وری مراکز کاربایی آن است که این مراکز به صورت مؤسسات تخصصی درآید و کلیه کارکنان آن از دانش علمی در زمینه روانشناسی بهره وری و نظایر آن برخوردار شوند.

• **نمره هنجار** ^{۲۶} آن محاسبه شده باشد، یعنی بتوانیم نمره یک فرد خاص را در آن آزمون، با جدولی از نمراتی که قبلاً به دست آمده است، مقایسه کنیم و وضعیت وی را با گروه همسانش، مقایسه کنیم.

لازم به یادآوری است که محاسبه اعتبار، پایایی و هنجار یک آزمون باید بر اساس نظریه های مرتبط با روانسنجی و استفاده از روش های آماری پیشرفته انجام گیرد (لوشی^{۲۷}، ۱۹۶۶، ساعتچی^{۲۸}، ۱۳۷۹، ص ۹۷، الجرا و

انجام دادن وظایف شغلی، (۸) معاینه جسمانی، معاینه روانی (مصاحبه بالینی) و نظایر آن، استفاده کرد (کارلسون^{۲۷}، ۱۹۶۷، کارلسون و دیگران، ۱۹۷۱، کانوی^{۲۸} و دیگران، ۱۹۹۵).

در بحث آسیب شناسی شیوه های انتخاب کارکنان در سازمان های کشورمان، باید گفت تعداد معدودی از مدیران بعضی از این سازمان ها به فکر افتاده اند مشاغل سازمان محل کار خود را با روش علمی تجزیه و تحلیل کنند. نویسنده مقاله نیز تا کنون سازمانی را نمی شناسد که کلیه مشاغل آن سازمان با روش های علمی و به وسیله متخصص روانشناسی کار تجزیه و تحلیل شده باشد. به یاد داشته باشیم آنچه که در طبقه بندی مشاغل و تحت عنوان «شرح شغل» آورده می شود، با منظور ما از تجزیه و تحلیل مشاغل، متفاوت است (ساعتچی^{۲۸}، ۱۳۸۰، ص ۱۸۳).

انواع و ویژگی های یک آزمون

مناسب: می دانیم که آزمون های گوناگونی برای ارزیابی صدها ویژگی افراد، وجود دارد. برای تصمیم گیری در این مورد که، «چه آزمونی یا آزمون هایی را باید در انتخاب داوطلبان به کار گرفت؟» باید ابتدا مشخص کنیم کدام ویژگی های فردی تصدی شغل واجد اهمیت بیشتری است و سازمان در مورد آن ویژگی ها تأکید دارد. برای مثال، آزمونی که برای ارزیابی توانایی فنی افراد میزان شده است، دارای تعدادی مسائل ریاضی است. و داوطلبان با استفاده از کاغذ و مداد، به سؤال های آن پاسخ می دهند. در پاسخ به آزمونی که برای قدرت جسمانی میزان شده نیز، لازم است داوطلب اشیاء سنگینی را از جا بلند یا جابه جا کند.

آزمون ها را می توان از جهات مختلف، طبقه بندی کرد. نمونه هایی از این طبقه بندی عبارتند از: آزمون های گروهی، آزمون های انفرادی، آزمون های عینی، آزمون های کاغذ و مدادی، آزمون های قدرتی، آزمون های سرعتی، آزمون های توانایی (استعداد)، آزمون

این مراکز نیز می تواند از سطح کنونی به سطح بالاتری برسد و از جهات مختلف، رشد داشته باشد. بنابراین، پیشنهاد ما برای دستیابی به این اهداف آن است که:

۱- مراکز کاربایی به صورت مؤسسات تخصصی درآیند و کلیه کارکنان این مراکز در ایفای نقش هایی که به عهده دارند، از دانش علمی در زمینه روانشناسی کارکنان، روانشناسی بهره وری و نظایر آن، برخوردار شوند.

۲- برنامه های آموزشی نظام مند. هدف مند و بومی برای مدیران، کارشناسان و کارمندان این مراکز طراحی و به شیوه ای اثربخش و مستمر، برگزار گردد.

۳- برنامه های منظمی برای آشنایی مدیران سازمان ها با مراکز کاربایی طراحی و اجرای این برنامه ها (به صورت همایش، بروشور و ...) نیز جدی تلقی شود.

۴- موجباتی فراهم آید که مجوز مراکز کاربایی به افراد واجد صلاحیت علمی، اخلاقی و برخوردار از سلامت روانی و جسمانی داده شود. ۵- اعتبار مراکز علمی تا بدان حد در نزد سازمان های کشور بالا برده شود که در انتخاب و استخدام کارکنان مورد نیاز، مستقیماً به این مراکز مراجعه کنند.

۶- موجباتی فراهم آید که حداقل هر دو سال یک بار فعالیت این مراکز توسط یک کمیته متخصص (شامل متخصصان روانشناسی کار، روانشناسی کارکنان، روان سنجی و نظارت آن) مورد بررسی قرار گیرد و با کسب اطمینان نسبت به علمی بودن و درستی کار آنان پروانه کارشان تمدید گردد.

۶- ابزار سنجش (انواع گوناگون آزمون های استخدامی) را در اختیار داشته باشند و اطمینان حاصل کنند که این ابزار، «میزان» (استاندارد) شده هستند. به عبارت دیگر، یک آزمون در شرایطی قابل استفاده است که اعتبار و پایایی آن محاسبه شده باشد و در صورت امکان، تاریخچه مربوط به شیوه های محاسبه هنجار این آزمون ها نیز، در اختیار باشد.

۷- در برگزاری مصاحبه های استخدامی، این مسؤلیت را به عهده مدیریت منابع انسانی سازمان های استخدام کننده واگذار کنند و اگر چنین مسؤلیتی را پذیرفتند، اطمینان حاصل کنند از دانش، مهارت ها و تجربه کافی برای برگزاری جلسات مصاحبه استخدامی، برخوردار هستند. در غیر این صورت، از افراد متخصص در این زمینه دعوت به عمل آورند و اثربخشی مسؤلیتی را که عهده دار شده اند، افزایش دهند.

۸- با رهبری و مدیریت اثربخش برای برگزاری جلسات امتحان استخدامی آشنا باشند و بدانند که به کارگیری آزمون های میزان شده در شرایطی مفید است که در اجرای این آزمون ها، همه نکات روان شناختی رعایت شده باشد.

نتیجه گیری و پیشنهادات:

فرآیند انتخاب علمی کارکنان مورد نیاز سازمان ها پیچیده، طولانی و کاملاً تخصصی است. یکی از منابع و مهم ترین روابط بین جویندگان کار و سازمان های جویای داوطلبان واجد شرایط، مراکز کاربایی است که در سال های اخیر از حیث کمی و کیفی گسترش قابل توجهی داشته اند. اما می دانیم که بهره وری

تحقق این هدف، لازم است این افراد در رشته روان سنجی، روانشناسی کار، روانشناسی کارکنان، روانشناسی بهره وری و نظایر آن، دوره های آموزشی تخصصی را گذرانیده باشند. در غیر این صورت، باید از تجارب متخصصان این رشته ها (که معمولاً در مراکز دانشگاهی مشغول به تحقیق و آموزش هستند)، به نحو مقتضی، استفاده کنند.

به هر حال، در شرایطی فعالیت مراکز کاربایی در زمینه انتخاب افراد واجد شرایط و معرفی آنان برای استخدام در سازمان های متقاضی اثربخش خواهد بود که کلیه موارد زیر، رعایت شده باشد:

۱- از نظام اطلاع رسانی پیشرفته ای بهره بگیرند و قادر باشند ارقام درست و به روز جویندگان کار و تعداد کارکنان مورد نیاز سازمان ها را در تخصص ها و مشاغل مختلف، در اختیار داشته باشند.

۲- با فرآیند انتخاب علمی کارکنان و مراحل آن، آشنایی در حد تخصصی داشته باشند.

۳- سطح برقراری ارتباط این مراکز با مدیریت سازمان های گوناگون کشور (یا منطقه و قلمرو فعالیت خود)، بالا باشد.

۴- نیاز های استخدامی سازمان های گوناگون را با کمک وسایل ارتباط جمعی (رادیو، تلویزیون، روزنامه)، به اطلاع جویندگان کار برسانند.

۵- فرم ها یا برگ های درخواست شغل را به گونه ای طراحی و در اختیار جویندگان کار بگذارند که با رعایت اقتصاد، کلیه اطلاعات مورد نیاز برای سازمان های استخدام کننده را در بر داشته باشد.

1. Boudreau, J.W
2. Social policy
3. Career development
4. R.L. Thorndike
5. R.A. Roe
6. S. Gael
7. R.A. Ash

8. D.E. Thompson

9. T.A. Thompson
10. Job description
11. Job description
12. Job profile
13. Job classification
14. Job evaluation
15. Cognitive tests

16. Operational tests

17. R.E. Carlson
18. J.M. Convey
19. J.A. Algera
20. M.A.M. Greuter
21. M.A. Champion
22. R.D. Arvey
23. J.E. Champion

24. Validity

25. Reliability
28. F.L. Schmidt
27. C.H. Lawshe
26. Nom
29. K.R. Mprphy
30. D. Rartram

روانشناسی بهره‌وری : عوامل و موانع انسانی بهره‌وری در سازمان ها ، مؤسسه نشر ویرایش ، سال ۱۳۸۰ ، ویرایش دوم ، چاپ سوم .

منابع انگلیسی :

References

- Eekels, J. (1983). Design processes seen as decision chains. their intuitive and discursive aspects. Proceedings of the International Conference on Engineering Design, Copenhagen.
- Gael, S. (Ed) (1988). The job analysis handbook for business, industry, and government, Vols. I, II. New York: John Wiley & Sons, p. xv.
- Ghiselli, E. E. (1966). The validity of occupational aptitude tests. New York: Wiley.
- Ghiselli, E. E. (1973). The validity of aptitude tests in personnel psychology, 26, 461-477.
- Golden, K. A., and Ramanujam, V. (Winter 1985). Between a dream and a nightmare: On the integration of human resource management and strategic business planning processes. Human Resource Management, pp. 429-452.
- Guion, R. M. (1965). Personnel testing. New York: McGraw Hill.
- Koh, I. S. Y. (1994). Human assessment and computer support. Tilburg: Tilburg University press.
- Koh, I. S. Y. (1989). Development of an experimental decision support system for personnel selection. Human thought processes and computer simulation: a good combination. Tilburg University press.
- Lamers, L. M., Van der Gaag, N. L., & Mellenbergh, G. J. (1992). Empirical utility functions for selection. Methodika, 6(1) 13-29.
- Landy, F. L., & Rastegary, H. (1989). Criteria for Selection. in M. Smith F. T. T. Robertson (Eds), Advances in selection and assessment (pp. 8, -112) Chichester: Wiley.
- Lawshe, C. H., & Balma, M. J. (1966). Principles of personnel testing. New York: McGraw-Hill.
- Robertson, I. T., & Downs, S. (1989). Work-sample tests of trainability: A meta-analysis. J 74(3), 402-410.
- Roe, R. A. (1984). Advances in performance modeling: The case of validity generalization. Paper presented at the symposium "Advances in Testing". Acapulco, Mexico, 6 September.
- Roe, R. A. (1989). Designing selection procedures. In P. Herriot (Ed), Assessment and selection in organizations: methods and practice for recruitment and appraisal (pp. 127-142). Chichester: Wiley.
- Thompson, D. E., and Thompson, T. A. (1982). Court standards for job analysis in test validation. Personnel psychology, 35, 865-847.
- Algera, J. A., & Greuter, M. A. M. (1989). Job analysis for personnel selection. In M. Smith & I. T. Robertson (Eds), Advances in selection and assessment (pp. 7-30). Chichester: Wiley.
- Algera, J. A., Jansen, P. G. W., Roe, R. A., & Vijn, P. (1984). Validity generalization: some critical remarks on the Schmidt-Hunter Procedure. Journal of Occupational Psychology, 57, 197-210.
- Arvey, R. D., & Campion, J. E. (1982). The Employment interview: A summary and review of recent research. Personnel Psychology, 35, 281-322.
- Ash, R. A. (1988). Job analysis in the world of work. In S. Gael (Ed), The job analysis handbook for business, industry, and government. Vol. I. New York: John Wiley & Sons, pp. 3-13.
- Bemis, S. E. (1968). Occupational validity of the general aptitude test battery. Personnel psychology, 68, 396-407.
- Boudreau, J. W. (1983a). Economic consideration in estimating the utility of human resource productivity programs. Personnel Psychology, 36, 551-557.
- Boudreau, J. W. (1983b). Effects of employee flows on utility analysis of human resource productivity improvement programs. Personnel Psychology, 68, 396-407.
- Campion, M. A. (1983). Personnel selection for physically demanding jobs: review and recommendations. Personnel Psychology, 36, 527-550.
- Carlson, R. E. (1967). Selection interview decisions: the effect of interviewer experience, relative quota situation, and applicant sample on interviewer decisions. Personnel Psychology, 20, 259-280.
- Carlson, R. E., Thayer, P. W., Mayfield, E. C., & Peterson, D. A. (1971). Improvements in the selection interview. Personnel Journal, 50(4), 268-275.
- Conway, J. M., Jako, R. A., & Goodman, D. F. (1995). A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews. Journal of Applied Psychology, 80(5), 565-59.
- Cronbach, L. J., & Geleser, G. C. (1965). Psychological tests and Personnel decisions. Urbana. IL: University of Illinois Press.
- Cronshaw, S. F., & Alexander, R. A. (1985). One answer to the demand for accountability: selection utility as an investment decision. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 35, 102-118.