

سیستم سنجش شایستگی و جذب نیرو در شرکت رادیاتور ایران

مهرداد اصلی
(رئیس امور اداری)

علیرضا کمیزی
(مدیریت منابع انسانی)

اکبر صفری
(مشاور روان شناسی صنعتی)

چکیده :

از جمله مشکلات و محدودیت های شناخته شده در صنایع ایران مسئله منابع انسانی و رفتار کاری غیر بهره ور ایشان می باشد . و این سوال برای اغلب مدیران و کارشناسان مطرح می باشد که چرا افرادی که برای تصدی یک شغل مناسب به نظر می رسند اغلب در حیطه عمل دارای کارکردی ضعیف یا حداکثر متوسط می باشند . پیاده سازی سیستم سنجش شایستگی و جذب نیرو دارای ۲ بخش اصلی می باشد:

الف: شناخت سازمان و پست های سازمانی

ب: شناخت عامل انسانی سازگار و شایسته جهت جانمایی در پست سازمانی

این شیوه بر مبنای الگوی انتخاب کارکنان و بر مبنای پیشنهاد جامعه روان شناسان صنعتی امریکا (SIOP)¹ طراحی شده است و شامل فرایند زیر می باشد :

۱- آنالیز شغل

۲- شناسایی مدل محیطی شغل جهت تناسب شغل و شخصیت حرفه ای بر اساس RIASEC²

۳- شناسایی دانش ، مهارت ، توانایی و دیگر ویژگیهای شخصیتی مورد نیاز در یک شغل (KSAO)³

۴- استاندارد سازی دانش ، مهارت و توانایی مورد نیاز در هر شغل ، یا تدوین خط پایه⁴

۵- استفاده از ابزار های اندازه گیری برای سنجش متقاضیان استخدام⁵

۶- کنترل و نظارت بر عملکرد واحد انتخاب کارکنان . به منظور تدوین استاندارد احراز شغل (تدوین هنجار منطقه ای)

این سیستم به منظور بهینه سازی روند جذب و تامین نیروی انسانی در شرکت رادیاتور ایران در حال اجرا می باشد و مخاطبین این سیستم دو گروه اصلی هر سازمانی را تشکیل می دهند .

۱- متقاضیان استخدام

۲- شاغلین فعلی سازمان

واژه های کلیدی: منابع انسانی ، روان شناسی صنعتی ، جذب و استخدام ، سنجش شایستگی ها .

¹ Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP)

² Compatible with Holland s R-I-S-E-C Interest Structure (Holland, 1985)

³ Know ledges/skills/ability/ other character

⁴Validation of Assessment

⁵Assessment Center

مقدمه :

در یک نظام مدیریت پویا توجه به تمامی جنبه های فعالیت در سازمان چه به لحاظ کیفی و چه سایر جنبه های دیگر؛ که منجر به کارکرد بهره ور سازمان می گردد؛ ضرورت داشته و غالباً نیز در چنین نظامهایی ایجاد یک سیستم هوشمند جزء ضرورت‌های مهم نظام محسوب می شود؛ لیکن برای خلق چنین سیستمی نیاز به افراد هوشمند و توانا کاملاً محسوس می باشد. از این روست که تحقیقات بسیاری در سراسر جهان در این ارتباط به عمل آمده که همگی مبین این موضوع می باشد که نیروی انسانی کارآمد از فاکتورهای اساسی رشد و شکوفائی یک سازمان محسوب می گردد و بدین جهت سرمایه گذاری در زمینه آموزش و توانمند سازی به طور گسترده ای انجام می پذیرد؛ در جامعه صنعتی ما غالباً برای شناسائی و دستیابی به توانائی های کارکنان تنها به معیار تحصیلی و تجربیات حرفه‌ای متقاضیان و در پی آن فعالیتهای آموزشی و احیاناً ارزشیابی آن اکتفا می گردد.

و همواره عامل انسانی به صورت یک عنصر خام؛ با قابلیت هر گونه انعطاف و توانایی نا محدود در مجموعه تعریف شده است؛ به گونه‌ای که گویا با ایجاد تغییر در سطح دانش و نگرش رفتاری ایشان و همچنین ساخت نرم افزار سازمان می توان به تمامی توانش های بالقوه آنان دست یافت و از آن در جهت بهینه سازی و ارتقاء سیستم استفاده نمود. بنابر این وجود یک روش نظام یافته و کاربردی جهت سنجش و گزینش متقاضیان شغل که قبلاً شناسائی شده اند و در پی آن مکان یابی شغلی؛ آموزش و ارزیابی عملکرد کارکنان ضرورت مییابد. [انفاق ، صفری - باویلی ۱۳۷۹]

متخصصین بسیاری در زمینه ویژگیهای عوامل انسانی در محیط کار مشغول فعالیت و پژوهش هستند از جمله رشته های مدیریت؛ جامعه شناسی؛ روان شناسی و علم اقتصاد. یکی از زمینه های تخصصی علم روان شناسی؛ شاخه روان شناسی صنعتی و سازمانی است؛ که بخش شماره ۱۴؛ انجمن روان شناسی امریکا را تحت عنوان جامعه روان شناسان صنعتی و سازمانی که به نام SIOP است را به خود اختصاص داده است. [مهرداد - ۱۳۸۰]. این به معناست که روز به روز بر اهمیت منابع انسانی و حفظ نیروهای انسانی افزوده می گردد؛ سازمانها بیشتر در باره منابع انسانی ابراز نگرانی می کنند و خود را مسئول پاسخگویی به نیاز های آنان می دانند؛ این اهمیت در آینده افزون تر نیز می گردد. (پاتریک ۲۰۰۲).

در چند سال اخیر؛ بازار کار با ثباتی برای کارکنانی که به راستی مهارت دارند؛ بوجود آمده است این بدان معناست که سازمانها در آینده رقابت زیادی را برای جذب و حفظ بهترین کارکنان خواهند داشت [جی - ۱۹۹۸].

گزارش حاضر؛ خلاصه از فعالیت مدیریت منابع انسانی شرکت رادیاتور ایران به منظور؛ پیاده سازی سیستم روان شناسی صنعتی در محیط کار (شامل: ارزیابی شایستگی؛ مکان یابی (یا جانمایی) شغلی؛ نظارت و کنترل بر عملکرد شغلی؛ آموزش و توانمند سازی عوامل انسانی می باشد).

اولین مرحله فعالیت شناسائی و گزینش آزمونهای روان سنجی؛ قابل استفاده در ایران (به لحاظ روائی و اعتبار)؛ و همچنین ساخت ابزار های سنجش و اندازه گیری با استفاده از آزمون های روان سنجی؛ به منظور شناسائی و سرند نیروهای انسانی بوده است.

مرحله دوم؛ بررسی مدل محیطی سازمان بر اساس نظریه لیتون وهالند؛ و پیرو آن جانمایی شغلی افراد متقاضی شغل یا شاغلین می باشد.

مرحله سوم فعالیت؛ آنالیز مشاغل سازمان و سنجش میزان عملکرد عامل انسانی پس از استخدام بوده است. و در نهایت تلفیق این چند مرحله؛ تجربه ای؛ به نام پیاده سازی سیستم روان شناسی صنعتی در محیط کار را بوجود می آورد. قابل ذکر است که در این مقاله صرفاً به بخش پیاده سازی سیستم سنجش شایستگی و جذب نیرو پرداخته شده است.

فرایند برنامه ریزی برای انتخاب کارکنان (جذب نیرو) :

پیاده سازی سیستم سنجش شایستگی و جذب نیرو دارای ۲ بخش اصلی می باشد:

الف: شناخت سازمان و پست های سازمانی

ب: شناخت عامل انسانی سازگار و شایسته جهت جانمایی در پست سازمانی

الگوی مذکور بر مبنای سیستم انتخاب کارکنان در جامعه روان شناسان صنعتی امریکا (SIOP) می باشد . که شامل

فرایند زیر می است :



مراحل فوق به ترتیب و به شرح زیر انجام می پذیرد :

۱- آنالیز شغل (به عنوان مثال : بر مبنای O*NET⁶)

۲- شناسایی مدل محیطی شغل جهت تناسب شغل و شخصیت حرفه ای بر اساس RIASEC

۳- شناسایی دانش ، مهارت ، توانایی و دیگر ویژگیهای شخصیتی مورد نیاز در یک شغل (KSAO)

۴- استاندارد سازی دانش ، مهارت و توانایی مورد نیاز در هر شغل ، یا تدوین خط پایه

۵- استفاده از ابزار های اندازه گیری برای سنجش متقاضیان استخدام

۶- کنترل و نظارت بر عملکرد واحد انتخاب کارکنان به منظور تدوین استاندارد احراز شغل (تدوین هنجار منطقه ای)

⁶ Occupational Information Network (O*NET)

گام اول : آنالیز شغل

آنالیز یا تجزیه و تحلیل شغل به منظور شناسایی شرح شغل ، دانش ، مهارت ، توانایی ، ویژگی های رفتاری ، شرایط شغلی ، علاقمندی های ، ارزشمندی و امکانات مورد نیاز در شغل طراحی شده است . الگوی پیشنهادی استفاده از الگوی استاندارد شغلی O*NET می باشد. معمولا آنالیز مشاغل با اهداف مختلفی انجام می شود که این اهداف محتوای اطلاعات و ساختار آنالیز شغل را تحت تاثیر قرار خواهد داد . هدف از آنالیز در اینجا استفاده از آن جهت تعیین ضابطه برای انتخاب افراد می باشد . لازم به توضیح است که برای هر شغل یک فرم اختصاصی جهت ثبت اطلاعات تهیه می گردد . در بخش آنالیز شغل کسب اطلاعات زیر مد نظر است :

- دانش مورد نیاز در شغل	- ویژگی شناختی و شخصیتی	- سبک شغل
- مهارت مورد نیاز	- فعالیت شغلی	- علاقمندی شغلی
- توانایی شغلی مورد نیاز	- محتوای شغل	- ارزشمندی های شغلی

گام دوم : تناسب شغل و شخصیت (مدل محیطی سازمان)

به منظور بکار گیری فرد مناسب در پست مناسب ، شناسایی مدل محیطی شغل ضروری می نماید. هر محیط شغلی دارای ارزشمندی ، وضعیت فیزیکی و روانی ، توانایی و علاقمندی خاص خود است و افراد باید در محیطی مشغول بکار شوند که سازگاری شخصیتی با آنها محیط کاری را داشته باشند . خروجی این فرایند افزایش رضایت شغلی ، کاهش استرس های سازمانی و افزایش بهره‌وری خواهد بود . الگوی پیشنهادی برای ارزیابی تناسب شغل و شخصیت ، مدل محیطی هالند با عنوان RIASEC می باشد.

فرایند اجرا به شرح زیر است :

- شناسایی علاقمندی و ارزشمندی شخصیتی مورد نیاز در یک شغل
- شناخت فضای کار (مدل محیطی شغل)
- سنجش و ارزیابی منابع انسانی
- تدوین معیار در هر شغل (ثبت در فرم اختصاصی)

این مدل ؛ که توسط لینتون و هالند پیشنهاد می گردد؛ عقیده دارد که از طریق محاسبه توزیع تیپ ها در یک محیط ؛ می توان محیط را شناخت .

افراد بر اساس تیپ شخصیتی خود به دنیال مدل های محیطی قابل سازگار می روند. لذا هر محیط با توجه به خصوصیات و شرح وظایف تحت تسلط یک یا چند مدل محیطی است. زیرا هر محیط از وضع فیزیکی خاصی بر خوردار است که دارای مسائل و امکانات مخصوص به خود است و افرادی باید در این محیط مشغول بکار شوند که سازگاری شخصیتی با این محیط را دارا باشند.

محیط واقع گرا؛ تحت تسلط افراد واقع بین قرار دارد؛ یعنی بیشترین در صد از جمعیت محیط واقع گرا به تیپ شخصیتی واقع گرا تعلق دارد.

شناخت این فضا؛ موجب می گردد که رفتار و عملکرد عناصر (عوامل انسانی) آن واحد قابل پیش بینی باشد؛ سوالات مطروحه به شرح زیر می باشد:

- این محیط کاری به چه توانائی اهمیت می دهد؟

- چه نوع فعالیتهای در این محیط کاری انجام می شود؟

- چه ارزشی در این محیط کاری حاکم است؟

- اهداف و علایق محیط چه هستند؟

اگر بدانیم که کدام نوع از مردم یک گروه را تشکیل می دهند؛ می توانیم جوی را که آن گروه بوجود می آورند را حدس بزنیم؛ به عنوان مثال فرهنگ حاکم در یک محیط فنی جدا از یک محیط حساسرسی می باشد و گروه افراد حساسرسی در تعامل با محیط؛ جوی را بوجود می آورند که خارج از جو یک گروه فنی است.

عقیده بر این است که محیط کار؛ فرد را تحت تاثیر قرار می دهد و فرد محیط کار را و این دو همدیگر را می سازند. شش الگو محیطی در سازمان شناسائی شده است که هر یک خصوصیات و فعالیتهای جداگانه ای نیاز دارد.

شناسائی این مدلها می تواند در برنامه ریزی های منابع انسانی در استخدام و جانشینی شغلی؛ آموزش و ایجاد رضایت شغلی و ... کمک موثری نماید. ذکر این نکته ضروری است که بحث حاضر در خصوص مدل محیطی یک شغل است؛ نه بر روی شخصیت عوامل انسانی در محیط کار. لذا این بحث شرایط فیزیکی-فعالیتها- ارزشها ی بر محیط را مد نظر قرار داده است.

مدل محیطی هالند :

مدل محیطی ما را یاری می دهد که خصوصیات افراد را با محیط شغلی سازش دهیم و یا در صورت نیاز راههای سازگاری را به افراد آموزش دهیم یا از طریق جانمای شغلی (مکان یابی شغلی) بهترین پست را به افراد پیشنهاد دهیم. شش طبقه اصلی؛ شناسائی شده است که قابل تبدیل به ۷۲۰ مدل می باشد. شش مدل اصلی به شرح زیر می باشد:

۱- واقع گرا (ابزاری) Realistic

۲- هنری Artistic

۳- اجتماعی Social

۴- متهور (مدیریتی) Enterprising

۵- جستجوگر (علمی) Investigative

۶- قرار دادی (اداری) Conventional

محیط واقع گرا:

افرادی که در چنین محیطی مشغول به فعالیت می شوند بایستی از نظر فعالیتهای؛ صلاحیتهای و برداشتهای و ارزشهای دارای شرایط زیر باشند:

۱- اشخاصی که به فعالیت در زمینه ساخت و مونتاژ ماشین و تجهیزات و استفاده از ابزار آلات؛ علاقمند می باشند.

۲- اشخاصی که احساس توانایی در فعالیت های مکانیکی دارند.

۳- این افراد معمولاً غیر اجتماعی؛ رک؛ سرسخت؛ اهل عمل؛ غیر شهودی می باشند.

محیط جستجوگرانه :

افرادی که در چنین محیطی مشغول به فعالیت می شوند؛ می بایستی از نظر فعالیتهای؛ صلاحیتهای و برداشتهای و ارزشها دارای شرایط زیر باشند:

- ۱- فرد علاقمند فعالیتهای تحقیقی و جستجوگرانه می باشد.
- ۲- به صلاحیت علمی و پیشرفتهای علمی اهمیت میدهد.
- ۳- دارای توانایی در شاخه های علمی ؛ و دارای تفکر انتزاعی بالا می باشند.
- ۴- علاقمند به حل کردن مشکلات از راه های منطقی و تحلیلی باشند.
- ۵- این افراد باید تحلیلگر؛ مستقل؛ منطقی؛ هوشیار؛ کنجکاو و منتقد باشند.

محیط متهورانه :

افرادی که در چنین محیطی مشغول به فعالیت می شوند از نظر فعالیتهای؛ صلاحیتهای و برداشتهای و ارزشها دارای شرایط زیر باشند:

- ۱- توانایی مدیریت و رهبری
- ۲- به پیشرفت و توانایی های مدیریت اهمیت می دهند.
- ۳- باید سخن گو؛ معاشرتی؛ تا حدی پرخاشگر؛ مطمئن بخود؛ مسولیت پذیر .
- ۴- به نفوذ اجتماعی علاقمند و توانایی دارند (این ویژگی با تیپ شخصیتی اجتماعی همبستگی دارد) .
- ۵- علاقمند به دستور دادن هستند.

محیط قراردادی :

افرادی که در چنین محیطی مشغول به فعالیت می شوند از نظر فعالیتهای؛ صلاحیتهای و برداشتهای و ارزشها دارای شرایط زیر باشند:

- ۱- توانایی و علاقمندی به امور ثبت و تنظیم داده ها و نوشته های اداری باشند.
- ۲- تابع مقررات و قوانین و هم رنگ شدن با سیستم (سازمان) باشند.
- ۳- این افراد معمولا باید وظیفه شناس؛ پیگیر؛ صرفه جو؛ فاقد تخیل (پرهیز از امور هنری)؛ مطیع و منظم و انعطاف پذیر باشند.

محیط هنری :

افرادی که در چنین محیطی مشغول به فعالیت می شوند از نظر فعالیتهای؛ صلاحیتهای و برداشتهای و ارزشها دارای شرایط زیر باشند:

- ۱- دارای علاقمندی و صلاحیتهای هنری باشند.
- ۲- دارای توانایی در خلق اشکال
- ۳- به توانایی های هنری ارزش قائل هستند و آنها را تشویق می کنند.
- ۴- این افراد توانایی شغف در امور قراردادی (اداری) ندارند و به جنبه های هیجانی و عاطفی حساسیت دارند.
- ۵- این افراد خود انگیخته؛ مبتکر؛ عاطفی هستند.

محیط اجتماعی :

افرادی که در چنین محیطی مشغول به فعالیت می شوند از نظر فعالیتهای؛ صلاحیتهای و برداشتهای و ارزشهای دارای شرایط زیر باشند:

۱- علاقمند به فعالیت اجتماعی ؛ کمک کننده به دیگران؛ دارای روحیه همکاری باشند.

۲- افرادی انعطاف پذیر می باشند و به ارزشهای اجتماعی اهمیت می دهند .

۳- افراد مسلط؛ صبور؛ مشوق؛ صمیمی باشند.

گام سوم : شناسایی دانش ، مهارت ، توانایی و دیگر ویژگیهای شخصیتی مورد نیاز در یک شغل :

شناسایی دانش ، مهارت و توانایی بر اساس آنالیز شغل انجام می گردد و خصوصیات شخصیتی و شناختی بر اساس

روش های روان سنجی خواهد بود . محتوای بررسی ها در هر قسمت به شرح زیر است :

<u>توانایی ها :</u>	<u>مهارت ها :</u>	<u>دانش :</u>
- توانایی شناختی	- مهارت پایه	شامل کلیه دانش های مورد نیاز که در ۳۳
- توانایی فیزیکی	- مهارت حل مشکلات پیچیده	شاخه اصلی قرار می گیرد .
- توانایی روانی / حرکتی	- مهارت مدیریت منابع	
- توانایی حسی	- مهارت اجتماعی	
	- مهارت سیستمی	
	- مهارت تکنیکی	

ویژگیهای شخصیتی و شناختی :

ویژگی های شناختی	ویژگی های شخصیتی
- هوشبهر IQ و EQ	- مسئولیت پذیری
- نوع تفکر و دیدگاه در حل مسائل شامل (Whole) کلی نگر، (Detail)	- اجتماعی بودن
- نگرش به جزئیات در حد مطلوب ، (detail) نگرش بسیار جزئی به مسائل	- استعداد روان شناختی
	- در حل مشکل
	- درون گرایی / برون
	- گرایبی
	- میزان ثبات و عدم ثبات
	- میزان سازگاری در محیط کار
	- میزان توجه و دقت در کار
	- میزان سرعت در کار
	- کنترل بر روی خود
	- تعهد و التزام به کار و مسئولیتها
	- مبارز جو بودن و استمرار در کار
	- رهبری و سلطه گری
	- خویشتن داری
	- انعطاف پذیری
	- مدارا و تحمل
	- کارآمدی ذهنی (توانایی از استفاده از هوش خود

گام چهارم :

تدوین خط پایه

در فاز اول ، به صورت کارشناسی و بر اساس دانش ،مهارت ،توانایی و دیگر ویژگیهای شخصیتی یک خط پایه و فرضی که فاقد روایی و اعتبار آماری خواهد بود ، تدوین می گردد . (این خط پایه در مراحل بعدی تبدیل به نمره هنجاری یا Z منطقه ای تبدیل خواهد گردید) .

گام پنجم :

ابزار های اندازه گیری

استفاده از ابزار های اندازه گیری شامل دو مرحله می باشد :

- انجام آزمون های اختصاص و عمومی جهت سرنند تواناییها و ویژگیهای شخصیتی
- انجام مصاحبه جهت سرنند نهایی و بررسی مهارت و دانش شغلی

الف - آزمون های اختصاصی و عمومی جهت سرنند تواناییها و ویژگیهای شخصیتی ،شامل :

- .. اجرای مصاحبه ساختار یافته (مقدماتی) جهت بررسی سوابق زندگی شخصی و حرفه ای و استرسها احتمالی
- .. ارزیابی انواع هوش .
- .. سنجش ویژگیهای عمومی و اختصاصی شخصیت
- .. انجام آزمون به منظور تشخیص گرایش شغلی (تناسب شغل و شخصیت)
- .. سنجش دقت و توجه
- .. سنجش سرعت
- .. انجام آزمون به منظور تشخیص سازگاری شخص در محیط کار

ب- انجام مصاحبه جهت سرند نهایی و بررسی مهارت و دانش شغلی

- .. انجام آزمون یا مصاحبه به منظور سنجش دانش و مهارت حرفه ای

مصاحبه ساختار یافته (مقدماتی):

در بخش ابزار های اندازه گیری قسمت (الف) اشاره به اجرای مصاحبه ساختار یافته شده است . این مصاحبه به منظور بررسی و سنجش وضعیت بهداشت روانی و استرس های احتمالی موثر بر کارکرد آینده متقاضی استخدام به عمل می آید . مصاحبه ساختار یافته شامل دو بخش اصلی است :

- ارزیابی روانی - اجتماعی (تاریخچه زندگی و شغلی)
- ارزیابی استرس های روانی - اجتماعی (در گذشته و حال)

ارزیابی روانی - اجتماعی شامل : تاریخچه زندگی از دوران کودکی ؛ مدرسه ؛ شروع بکار ؛ علاقمندی های ؛ مسائل اقتصادی و اجتماعی ؛ زندگی شغلی از ابتدا تاکنون .
 وبه منظور بررسی و تشخیص احتمالی استرس ها در گذشته و حال از مقیاس ⁷GAF استفاده می گردد که شامل موارد زیر است :

مسائل گروه حمایتی اولیه : (مرگ عضوی از خانواده؛ گسستگی خانواده در نتیجه جدائی؛ طلاق یا قهر؛ بیرون آورده شدن از خانه به دلایل اقتصادی یا بیماری یا اجتماعی ؛ انطباق ناکافی ؛ ناهماهنگی با خواهر و برادر ؛....)

مسائل مربوط به محیط اجتماعی : (مرگ یا از دست رفتن دوست ؛ انزوای اجتماعی یا تنها زندگی کردن ؛ انطباق جریان چرخه زندگی {بازنشستگی} ؛)

مسائل مربوطه به آموزش : (بی سوادی؛ مسائل تحصیلی ؛ ناهماهنگی با معلمین ؛....)

⁷ جهت اطلاعات بیشتر در مورد مقیاس GAF به Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders / DSM-IV در کتب روان پزشکی مراجعه شود

مسائل شغلی: (بیکاری؛ تهدید از دست دادن شغل؛ برنامه کاری استرس آمیز؛ شرایط کاری مشکل؛ نارضایتی شغلی؛ تغییر شغل؛ ناهماهنگی شغل؛ ناهماهنگی با کارفرما یا همکاران؛)

مسائل مسکن: (ناامنی منطقه؛ ناهماهنگی با مالک یا همسایگان؛)

مسائل اقتصادی: (فقر شدید؛ بودجه ناکافی؛ تامین اجتماعی ناکافی؛)

مسائل دسترسی به خدمات مراقبت بهداشتی: (بیمه تندرستی ناکافی؛ فراهم نبودن وسیله نقلیه به مراکز مراقبت بهداشتی؛)

مسائل مربوط به تعامل با سیستم قانونی/جرم: (دستگیر شدن / زندانی شدن؛ اقامه دعوا؛ ...)

و موارد دیگری چون: هر نوع رخداد منفی زندگی؛ یک مشکل یا کمبود محیطی؛ یک استرس خانوادگی یا بین فردی؛ ناکافی بودن حمایت‌های اجتماعی؛ ارتقای شغلی وقتی باعث مشکل شود. نمره گذاری به شرح جدول زیر خواهد بود:

شدت استرس	اتفاق حاد	موقعیت های مستمر
هیچ	نبود اتفاق	نبود استرس مستمر
خفیف	قطع رابطه با فامیل نزدیک شروع یا فارغ التحصیل شدن رفتن فرزند از خانه	بگو مگو خانوادگی نارضایتی شغلی سکونت در منطقه ای که عبار بروز جنایت بالا دارد منازل متراکم
متوسط	ازدواج جدائی از همسر از دست دادن شغل بازنشستگی سقط جنین	نا هماهنگی زناشویی مسائل مادی جدی در گیری با کارفرما تنها سرپرست خانه بودن بیماری مزمن والدین یا فرزندان ناسازگاری مزمن والدین
شدید	طلاق تولد اولین فرزند حاملگی ناخواسته باز داشت شدن	بیکاری فقر بیماری خطرناک مزمن اعضای خانواده یا خود
بسیار شدید	مرگ همسر شناخته شدن بیماری جسمی شدید قربانی تجاوز به عنف مرگ یکی از والدین	بیماری جسمی جدی خود یا فرزند سو استفاده جنسی خشونت فیزیکی مستمر
مصیبت بار	مرگ کودک خودکشی همسر ساخته طبیعی ویرانگر مرگ هر دو والدین در اثر ساخته	گروگان گرفته شدن بازداشت شدن در راه اردوگاه اسرا بیماری مزمن تهدید کننده زندگی
صفر	اطلاعات ناکافی فقدان تغییر در وضعیت	-----

گام ششم :

ارزیابی عملکرد و تدوین هنجار منطقه ای

این مرحله به منظور بررسی و ارزیابی عملکرد واحد انتخاب کارکنان و همچنین تدوین یک استاندارد احراز شغل طراحی خواهد گردید تا از کیفیت عملکرد و گزینش های انجام شده اطمینان حاصل گردد .

فعالیت های انجام شده در شرکت رادیاتور ایران :

از بهار ۱۳۸۳ بر اساس الگوی پیشنهادی فرایند جذب و استخدام در شرکت رادیاتور ایران در حال اجرا می باشد و تاکنون ۱۵۳ نفر متقاضی استخدام جهت پست های مختلف کارشناسی / کارمندی و کارگری مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفته و ۲۱ نفر انتخاب شدند .

این شیوه بررسی یا فرایند سرند عوامل انسانی موجب گردیده است در درجه اول تعریف دقیق و علمی از پست سازمانی و شرایط احراز شغل (با استفاده از آنالیز شغل و مدل محیطی هالند) بوجود آید و در مرحله بعدی با استفاده از سرند های روان شناختی بهترین و مناسب ترین فرد بر اساس معیار های تعریف شده جذب گردد . همچنین بسیاری از افراد دچار آسیب های روان شناختی (شخصیتی و شناختی) که می توانست در دراز مدت مشکل ساز برای سیستم باشند شناسایی و حذف شدند . لازم به ذکر می باشد که به منظور ارزیابی اثر بخشی سیستم جذب (گام ششم) پس از طی ۴ تا ۶ ماه از تاریخ جذب ارزیابی مجددی از طریق سرپرست مستقیم انجام گردید . جدول زیر نتایج ارزیابی کارآیی سیستم گزینش و استخدام است. میانگین جمع امتیازات مکتسبه ۴۹ می باشد. و ۷۷ درصد مسئولین از کفایت پرسنل جذب شده رضایت دارند .

محل به تسلط	مسئولیت پذیری	مهارت چوینی	سازگاری	تحمل و مدارا	خوبشنداری	انعطاف پذیری	فرمانبرداری	سعی و تلاش	وابستگی گروهی	میزان انگیزه	نظم و انضباط	توجه و دقت	خطا پذیری	میزان کارآمدی	کیفیت کار
۶۳×	۷۵	۸۶/۶	۸۲/۵	۸۰	۸۶	۹۰	۹۰	۸۰	۶۰	۵۵	۸۵	۸۰	۶۲/۵	۷۲/۵	۷۲

×ارقام به درصد می باشد.

منابع فارسی :

- ۱- اتفاق ناصر - صفری اکبر - باوبلی مجید نقش نظام مدیریت با کیفیت در گزینش منابع انسانی مستعد و ارتقاء توانایی آنها - پژوهش انجام شده در شرکت مان پلاستیک (۱۳۷۹)
- ۲- صفری اکبر مقدمه ای بر روان شناسی صنعتی و سازمانی - جزوه درسی (۱۳۸۲)
- ۳- مهداد مهدی روان شناسی صنعتی و سازمانی - نشر جنگل - اصفهان (۱۳۸۰)
- ۴- کاپلان و سادوک (۱۹۹۶) رفیعی حسن راهنمایی روانپزشکی بالینی - نشر طبیب. (۱۳۷۷)
- ۵- حسینیان فاطمه حرفه مناسب شما چیست؟ انتشارات رشد (۱۳۷۷)
- ۶- صفری اکبر انتخاب کارکنان (جذب نیرو) مقاله ارائه شده در شرکت رادیاتور ایران (۱۳۸۳)
- ۷- مارنات گری گراث شریفی حسن پاشا - نیکخو محمد رضا راهنمایی سنجش روانی (جلد دوم) انتشارات رشد (۱۳۸۲).

منابع خارجی :

- 1- Selection- (2003) - <http://www.siop.org/Instruct/Selection/sld001.htm>
- 2-Find occupational- (2004) - <http://online.onetcenter.org/find/>
- 3-Lectuer of notes about I/O Psychology- (2003) - <http://chuma.cas.usf.edu/~spector>
- 4- O*net occupations combined list- (2003) - <http://online.onetcenter.org/>

آدرس : صندوق پستی ۵۷۳۶-۱۴۱۵۵ تهران / شماره تلفن : ۸۳۶۳۵۲۸ - ۶۰۲۸۰۹۱ - ۰۹۱۲۳۷۲۹۶۷۵