





دانشکده‌ی روانشناسی و علوم تربیتی

بررسی تطبیقی الگوی انتخاب و استخدام کارمند در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران با معیارهای علمی انتخاب کارمند و ارائه مدل مناسب تر

استاد راهنما: دکتر کیومرث فرحبخش

استاد مشاور: دکتر ابولفضل کرمی

نام دانشجو: معصومه نوروزی

پایان نامه برای دریافت درجه‌ی کارشناسی ارشد

در رشته‌ی مشاوره شغلی

تابستان ۱۳۸۹

تشکر و قدردانی

اینجانب از زحمات بی دریغ استادان عزیز دکتر کیومرث فرحبخش و دکتر ابوالفضل کرمی که راهنمایی و مشاوره‌ی پایان نامه اینجانب را قبول کردند تشکر فراوان دارم. و همچنین از نظرات ارزشمند دکتر احمد اعتمادی که داوری پایان نامه را به عهده گرفتند و نظرات گرانقدری را به اینجانب اظهار نمودند تشکر فراوان را دارم. باشد که اجر زحمات خود را از حق تعالی دریافت نمایند.

چکیده

بررسی تطبیقی الگوی استخدام و انتخاب کارمند در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران با معیارهای علمی انتخاب کارمند موضوع اصلی این پژوهش است. پژوهش حاضر با روش توصیفی- تطبیقی و کتابخانه ای انجام شده است. که با هدف اصلی آسیب شناسی الگوی انتخاب و استخدام کارمند شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران و تطبیق آن با الگوی استاندارد بلووا (۲۰۰۲) طی سه مرحله پیش از ارزیابی، ارزیابی و پس از ارزیابی انجام شد. این پژوهش در ۵ فصل نگاشته شده است. نتایج بدست آمده از این پژوهش عبارتند از: در مرحله ی پیش از ارزیابی، الگوی انتخاب و استخدام کارمند در شرکت نفت، تعدادی از معیارهای علمی انتخاب کارمند، که در الگوهای استاندارد اجرا می شود رعایت نمی شود از جمله: اجرای تحلیل شغل، شناسایی معیارهای علمی جهت ارزیابی متقاضیان، طراحی مدل شایستگی برای مشاغل سطوح بالا. در مرحله ارزیابی از روشهای متداولی مثل تقاضانامه و فرم های آموزش و تجربه، آزمون علمی کتبی و مصاحبه و معاینات جسمانی استفاده می شود. اما اهداف ارزیابی و سنجش با محتوای روش های انتخاب شده همخوانی ندارد. انتخاب ابزار با معیارهای انتخاب کارمند متناسب نیست. در مرحله پس از ارزیابی، جهت پست بندی کارمندان جدیدالاستخدام تناسب شخص- شغل در نظر گرفته نمی شود.

کلید واژگان: انتخاب کارمند- الگوی استخدام- روش های انتخاب کارمند

فهرست مطالب

فصل اول

مقدمه	۱
بیان مسئله	۶
اهداف پژوهش	۷
پرسش های پژوهش	۸
اهمیت و ضرورت پژوهش	۸
تعاریف مفاهیم و واژگان تخصصی پژوهش	۱۰

فصل دوم : ادبیات و پیشینه پژوهش

مقدمه	۱۶
-------	----

بخش اول

سیستم انتخاب کارمند: اهداف، اصول، کارکردها	۱۷
استخدام	۱۷
انتخاب (گزینش)	۲۱
الگوهای سنتی انتخاب کارمند	۲۳
الگوهای اعتبار پیش بین	۲۳
فرضها و مشکلات	۲۷
الگوی اعتبار همزمان	۲۹
الگوهای بدیل انتخاب کارمند	۳۰
شیوه اعتبار ترکیبی	۳۳
پیش بینی بالینی یا قضاوتی	۳۵
مقایسه تطبیقی روش های انتخاب و استخدام کارمندان در کشور های مختلف	۳۸
بررسی شیوه های انتخاب کارمند در سازمان های ایران	۴۰
بررسی استخدام و انتخاب کارمند در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران	۴۴

بخش دوم: مرحله پیش از ارزیابی

۴۸.....	برنامه ریزی منابع انسانی جهت استخدام نیروی انسانی.....
۴۹.....	تحلیل شغل.....
۵۰.....	شیوه های تحلیل شغل.....
۵۳.....	مقایسه شیوه های مختلف تحلیل شغلی.....
۵۴.....	تعیین دامنه دستمزد.....
۵۵.....	شناسایی معیار انتخاب و تصمیم گیری.....
۶۱.....	طراحی مدل شایستگی.....
۶۶.....	توصیف شغلی.....
۶۷.....	شناسایی منابع و ابزار جذب در سازمان.....
۶۸.....	آگهی کردن.....
۶۹.....	معرفی متقاضیان از سوی کارمندان.....
۷۰.....	منابع جذب برون سازمانی.....

بخش سوم: مرحله ارزیابی

۷۲.....	روش های ارزیابی کارمند.....
۷۶.....	تقاضانامه ها و فرم های آموزش و تجربه.....
۸۰.....	آزمون های استخدامی.....
۹۲.....	مشکلات آزمون های استخدامی.....
۹۷.....	مصاحبه های استخدامی.....
۱۰۵.....	مراکز ارزیابی و توسعه.....
۱۰۷.....	بررسی مزایا و معایب برخی شیوه های ارزیابی متداول در سازمانها.....

بخش چهارم: مرحله پس از ارزیابی

۱۱۰.....	تصمیم گیری استخدامی.....
۱۱۰.....	تعیین شغل کارمندی.....
۱۱۱.....	آشناسازی کارمندان جدید و کارآموزی.....

پیشینه پژوهش

۱۱۱.....	پژوهش های انجام شده در داخل کشور.....
۱۱۲.....	پژوهش های انجام شده در خارج کشور.....

فصل سوم: روش شناسی پژوهش

۱۱۹.....	مقدمه:.....
۱۲۰.....	الف: نوع پژوهش.....

۱۲۰	ب: جامعه آماری.....
۱۲۰	ج: نمونه و روشهای نمونه گیری.....
۱۲۰	د: روش های گردآوری اطلاعات.....
۱۲۰	ذ: روش تجزیه و تحلیل داده ها.....
	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها
۱۲۲	مقدمه.....
۱۲۳	بررسی پرسش ۱.....
۱۲۷	بررسی پرسش ۲.....
۱۲۹	بررسی پرسش ۳.....
۱۳۳	بررسی پرسش ۴.....
	فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری
۱۳۹	مقدمه.....
۱۴۰	یافته ها و تبیین پرسش های پژوهش.....
۱۵۱	پیشنهادات و محدودیتهای.....
۱۵۵	فهرست منابع.....
۱۵۵	منابع فارسی.....
۱۵۷	منابع لاتین.....

فهرست جداول

۳۲	جدول ۱-۲.....
۳۴	جدول ۲-۲.....
۶۶	جدول ۲-۳.....
۷۲	جدول ۲-۴.....
۷۴	جدول ۲-۵.....
۹۵	جدول ۲-۶.....
۱۲۳	جدول ۴-۱.....
۱۲۴	جدول ۴-۲.....
۱۲۴	جدول ۴-۳.....
۱۲۵	جدول ۴-۴.....
۱۲۶	جدول ۴-۵.....
۱۲۶	جدول ۴-۶.....

جدول ۷-۴.....	۱۲۷.....
جدول ۸-۴.....	۱۲۸.....
جدول ۱-۵.....	۱۴۴.....

فهرست نمودارها

نمودار ۱-۲.....
نمودار ۲-۲.....	۵۷.....
نمودار ۲-۳.....	۶۸.....
نمودار ۴-۱.....	۱۳۰.....
نمودار ۴-۲.....	۱۳۱.....
نمودار ۴-۳.....	۱۳۲.....

فهرست شکلها

شکل ۱-۲.....	۶۵.....
شکل ۴-۱.....	۱۳۴.....
شکل ۴-۲.....	۱۳۵.....
شکل ۴-۳.....	۱۳۶.....

فهرست ضمایم

ضمیمه ۱.....	۱۶۱.....
ضمیمه ۲.....	۱۶۲.....

فصل اول

مقدمه:

با توجه به نیاز روز افزون سازمانها به رقابت در عرصه ملی و جهانی، می توان گفت: مهمترین سرمایه هر سازمان کوچک و بزرگی منابع انسانی است (که امروزه بیشترین توجه مدیریت را به خود اختصاص داده است). امروزه رقابت سازمان ها برای بدست آوردن کارآمد ترین و شایسته ترین کارمند است (که مؤثرترین عامل در افزایش بهره وری سازمان و شرکت می باشد). بنابراین یکی از مهمترین وظایف مدیریت هر سازمان این است که با اختصاص بودجه کافی و به کارگیری روان شناس صنعتی و سازمانی و نیز مشاوران شغلی، شرایطی را بوجود آورد تا بهترین افراد برای تصدی مشاغل گوناگون سازمان انتخاب شوند (عباسپور، ۱۳۸۰).

بیشتر متخصصان انتخاب با سازمان هایی کار می کنند که سطحی از ناکامی و نقص را در سرتاسر فرآیندهای استخدامی شان تجربه می کنند. هر سازمانی فرایند انتخاب ندارد، یا اگر هم داشته باشند افرادی که در آن سازمان ها کار می کنند آن را فرایندی ناقص می دانند. هزینه سیستم های انتخاب نامرغوب، خواه از روی عملکرد نامطلوب، شکست های آموزشی، ترک خدمت و... باشد، همیشه به مسائل مالی بر نمی گردد بلکه معمولا این پیامد ها را می توان به طور واضح در سازمان مشاهده کرد. مسلما وقتی که تمایل داریم، افراد مناسبی را برای شغلی استخدام کنیم، به تغییر در الگوی انتخاب و روشهای ارزیابی متقاضیان نیازمندیم. با اینکه در صد سال گذشته، مشاغل، سازمان ها و جوامع تحت تغییرات اساسی قرار گرفته اند، اما اهداف اساسی سیستم های انتخاب کارمند تغییر زیادی نکرده است. اهدافی که شامل: شناسایی متقاضیانی که دارای دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگیها^۱ برای عمل در شغل مورد نظر باشند، می شود. گاهی اوقات با مدیرانی برخورد می کنیم که ادعا می کنند "هر کسی که نیرو داشته باشد می تواند این شغل را به خوبی انجام دهد." اما واقعیت این است که بعضی از افراد ویژگی های ضروری برای عملکرد

¹ -knowledge,skill,ability,other traits

خوب در یک شغل را ندارند. نیاز به بعضی از مهارتها به طور معمول در همه مشاغل در سطوح بسیار کلی وجود دارد (برای مثال بسیاری از مشاغل به مهارتهای درون فردی، مهارتهای ارتباط کلامی و هوشیاری (آگاهی) نیاز دارند) بدین ترتیب، بسیاری از مدل های شایستگی که در مرحله پیش از ارزیابی طراحی می شود به طور واضح اظهار می کنند که بعضی از مشاغل در سازمانها به بعضی از دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگیهای خاص یا سطوح متفاوتی از شایستگی های یکسان، که یک شغل را از شغل دیگر متمایز می کند نیاز دارند (رایان و تیپینز^۱، ۲۰۰۹).

برای مثال یک تحلیل گر امور مالی به مهارتهای خاصی مانند مهارتهای استدلالی نیاز دارد که یک صندوق دار به آن نیازی ندارد. بنابراین اگر مشاغل با هم تفاوتی نداشته باشند می توان از یک الگوی انتخاب واحد برای استخدام در هر شغلی در سازمان استفاده کرد در غیر این صورت باید برای مشاغل مختلف الگوی انتخاب جداگانه ای طراحی شود. این موضوع عملا در بسیاری از سازمان ها رعایت نمی شود در حالیکه سطوح بالای عملکرد به تولید بیشتر، سود بیشتر، زیان کمتر، اتلاف کمتر، رفتار بی خطر^۲، موفقیت آموزشی بیشتر، کاهش ترک خدمت و... منجر می شود. بعضی مواقع سازمان ها تصویر روشنی از نیازهای شغلی ای که برای سازمان لازم است، دارند. آنها می دانند که چگونه باید دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگیهای متقاضیان را ارزیابی کنند، اما الگوی انتخاب سازمان ها در تحویل دادن متقاضیانی با شایستگی بالا تنزل مختصری خواهد داشت؛ زیرا عملا نمی توانند متقاضیانی با مهارتهای مورد نیاز را بیابند یا جذب کنند (رایان و تیپینز، ۲۰۰۹).

استخدام کارمند فرایند جذب نیروی انسانی توانمند برای پذیرش مشاغل می باشد. برای این کار روش های متنوع استخدام کارمندی وجود دارد. که عبارتند از آگهی های کاریابی، برنامه های استخدامی در کالج ها، موسسه های کاریابی، و معرفی توسط کارمندان یک موسسه. مهم ترین عنصر فرایند استخدام معرفی کار مورد نظر با تصویر دقیق و درست مشاغل از طریق ارائه اطلاعات واقع بینانه درباره یک شغل می

¹ -A.M,Ryan&N,Tippins

² - safer behavior

باشد که به افزایش میزان رضایت شغلی و کاهش نرخ تغییر شغل کارمندی منجر می گردد (ریجو^۱، ۱۹۵۵؛ ترجمه حسین زاده و همکاران).

به طور معمول، الگوهای استاندارد انتخاب و استخدام کارمند در طی ۳ مرحله پیش از ارزیابی، ارزیابی و پس از ارزیابی منجر به انتخاب و استخدام کارمند می شود. مرحله پیش از ارزیابی شامل، برنامه ریزی منابع انسانی، تحلیل شغل، تعیین دامنه دستمزد، شناسایی معیار انتخاب و تصمیم گیری انتخاب، طراحی مدل شایستگی و آگهی کردن می شود. مرحله ارزیابی شامل، یک یا ترکیبی از ابزار مختلف ارزیابی جهت انتخاب تعداد معینی متقاضی از بین متقاضیان می شود که عبارتند از، تقاضانامه ها و فرم های آموزش و تجربه، آزمون ها، مصاحبه ، مراکز ارزیابی و سنجش؛ ابزار ارزیابی باید بر اساس معیار شناسایی شده انتخاب در مرحله پیش از ارزیابی انتخاب شود تا بخوبی بتواند ویژگی مورد نظر را اندازه گیری کند. مرحله پس از ارزیابی شامل تصمیم گیری استخدامی، تعیین شغل کارمندی، آشناسازی کارکنان و برگزاری دوره های کارآموزی می شود (بلووا^۲، ۲۰۰۲؛ گربر^۳، ۲۰۰۹).

روش های ارزیابی و انتخاب متقاضیان معمولاً برای سنجش خصوصیات که پیشگویی کننده عملکرد شغلی می باشند مورد استفاده قرار می گیرند. هر نوع آزمون یا روش ارزیابی متقاضیان باید نشان بدهد که یک پیشگویی کننده دارای پایایی و اعتبار برای عملکرد شغلی است. برای تعیین پایایی یک آزمون از سه روش استفاده شده که عبارتند از: تکرار آزمون، آزمون های موازی و هماهنگی درونی. دو نوع اعتبار که در تدوین و کاربرد آزمون های ارزیابی متقاضیان اهمیت دارند اول اعتبار محتوا است. این اعتبار نشان می دهد که آیا محتوی آزمون همان دانش، مهارت ها و توانایی هایی را که برای یک شغل لازم است اندازه گیری می کند یا نه. دوم، اعتبار وابسته به ملاک می باشد، که به رابطه نمرات آزمون ارزیابی متقاضیان و بعضی از ملاک های موفقیت شغلی تاکید دارد. آزمون های ارزیابی متقاضیان در رابطه با شکل آن ها و هم در رابطه با خصوصیت هایی که اندازه می گیرند کاملاً متنوع می باشند. انواع این آزمون ها عبارتند از: فرم های

¹ -R.Rijo

² -O.Blova

³ -M.Gerber

تقاضانامه و آموزش و تجربه، شرح حال، آزمون های توانایی شناختی، آزمون های توانایی مکانیکی، آزمون های توانایی حسی و حرکتی، آزمون های مهارت ها و دانش شغلی، آزمون های نمونه کار و ابزار و ماشین های متفرقه و جورواجور مانند دروغ سنج ها. از دیدگاههای گوناگون، آزمون های استاندارد از بهترین پیشگویی کننده های عملکرد شغلی به حساب می آیند. معمولاً این آزمون ها به صورت ترکیبی برای انتخاب بهترین متقاضیان واجد شرایط مورد استفاده قرار گرفته، در این حالت، مجموعه آزمون نامیده می شوند. یک مساله مهم در رابطه با کارآمدی آزمون های انتخاب کارمندی تعمیم اعتبار، یا توانایی یک آزمون است در پیشگویی عملکرد شغلی در محیط های متفاوت از آن محیطی که در آن اعتبار سنجی شده است. موضوع دیگر، مطلوبیت آزمون است که برآوردی است از میزان پولی که در اثر بهره وری و کارایی کارمندی حاصل می شود که از طریق آن آزمون انتخاب شده اند. مراکز سنجش از رویکرد مجموعه آزمون برای سنجش توانایی های استخدامی متقاضیان به صورت ساختاری، کامل و با همه جزئیات، بیشتر مواقع برای مقامات بالای مدیریتی استفاده می کند (زیسبرگ^۱، ۲۰۰۴).

ارزیابی و انتخاب کارمند برای هر شغلی لاقلاً یک مصاحبه استخدامی دارد. درست مثل هر یک از شیوه های انتخابی دیگر، مصاحبه یک وسیله اندازه گیری است. متأسفانه تحقیقات نشان می دهد که مصاحبه استخدامی، آنچنان که نوعاً مورد استفاده قرار می گیرد، از پایایی و اعتبار سطح پایینی برخوردار است. اگر از مصاحبه درست استفاده شود در تهیه اطلاعاتی که معمولاً از تقاضانامه ها، خلاصه پیشینه کاری، یا آزمون ها ممکن است به دست نیاید می تواند کمک کند و علاوه بر آن تصویری واقع بینانه از شغل مورد نظر به مصاحبه شونده ارائه کند. اما اکثر مصاحبه ها با این هدف اجرا نمی گردد. یکی از مشکلات عمده در مصاحبه استخدامی از سوگیری و اشتباهات مصاحبه کننده ناشی می شود (بال و مومن^۲، ۲۰۰۰).

وقتی که اطلاعات مربوط به ارزیابی به دست آمد، تصمیم گیری انتخابی باید انجام شود. در این مرحله در اکثر موارد فرایند های تصمیم گیری عینی اجرا می شود. مدل های آماری تصمیم گیری شامل موارد زیر است: مدل رگرسیون چند متغییری، رویکردی است که به پیشگویی کننده ها فرصت می دهد تا

¹ -L.Zysberg

² -R.Ball&A.Memon

از نظر آماری با هم ترکیب شوند؛ راهبرد چند متغییری تفکیکی، شیوه ای است که در آن نمرات تفکیکی حداقل برای هر پیشگویی کننده در نظر گرفته می شود، و رویه رگرسیون با مانع چند متغییری، شیوه دقیقی است که در آن از تدابیر غربالگری منظم و پیاپی استفاده می شود. بدون توجه به شیوه های ارزیابی و انتخاب در تمام تصمیم گیری های پرسنلی کوشش بر آن است که از تبعیض استخدامی جلوگیری شود و شایسته ترین کارمند انتخاب گردد (ریجو، ۱۹۵۵).

در پژوهش حاضر قصد داریم به بررسی تطبیقی الگوی استخدام و انتخاب کارمند در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران با یک الگوی منتخب که در بسیاری از سازمان های موفق اجرا می شود، در سه مرحله پیش از ارزیابی، ارزیابی و پس از ارزیابی پردازیم تا ببینیم یکی از شرکت های بزرگ و حیاتی در جامعه ایران تا چه اندازه معیارها و اصول علمی انتخاب کارمند را رعایت می کند تا به کارمندی شایسته دست یابد.

در فصل اول پژوهش، به کلیات پژوهش که در واقع راهنمای خوانندگان محسوب می شود می پردازیم. این فصل شامل، بیان مسئله، ضرورت و اهمیت بررسی این موضوع در شرکت، اهداف، پرسش های پژوهش و تعاریف مفاهیم و واژگان تخصصی پژوهش می شود.

فصل دوم شامل ۴ بخش می شود: در بخش اول الگوهای انتخاب و استخدام و همچنین مفاهیم استخدام و انتخاب کارمند آورده شده است (که در واقع دو مفهوم در هم تنیده اند). در بخش دوم تمامی اصول انتخاب کارمند که در مرحله پیش از ارزیابی باید به ترتیب انجام شود ذکر شده است. در بخش سوم اصول مرحله ارزیابی بیان شده و در آن به ابزارهای ارزیابی پر کاربردی از جمله: فرم های تقاضانامه، آموزش و تجربه، آزمون ها، مصاحبه و مراکز سنجش و ارزیابی اشاره می شود، همچنین تحقیقات انجام شده در خصوص هر کدام از این ابزار بیان شده است. در بخش چهارم به مرحله پس از ارزیابی پرداخته و فعالیت هایی را توضیح داده ایم که در عملکرد آتی متقاضی تاثیر گذار خواهد بود؛ از جمله در نظر گرفتن " تناسب شخص- شغل" ^۱ در پست بندی / جابجائی کارمندان جدیدالاستخدام و برگزاری دوره های

^۱ - person-job fit

کارآموزی. فصل سوم شامل مشخصات روش شناسی پژوهش می شود. در فصل چهار با توجه به اطلاعات بدست آمده و دسته بندی آنها به تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش توصیفی- تطبیقی پرداخته و در قالب جداول و نمودار، به پرسش های پژوهش پاسخ داده ایم. فصل پنجم شامل بحث و نتیجه گیری از نتایج بدست آمده در ۴ فصل گذشته و همچنین پیشنهادات و محدودیت های پژوهش می شود.

بیان مسئله :

انتخاب کارمند^۱ یکی از مفاهیم مهم مدیریت و برنامه ریزی نیروی انسانی است، اساس عملیات انتخاب کارمند برگزیدن از میان تعدادی داوطلب است که برای شغل ویژه ای در شرکت درخواست داده اند. این افراد باید دارای دانش لازم، مهارت و توانایی خاصی باشند که بتوانند به موفقیت شغلی، که همان خواست شرکت است برسند. یکی از بخش های مهم در این زمینه بررسی فرآیندهای تصمیم گیری و روشهای انتخاب برای تامین منابع انسانی حرفه ای و ترفیع مستخدمان است. سازمانها هم اکنون از روش هایی مانند آگهی های کاریابی، برنامه های استخدامی در دانشگاه ها، موسسه های کاریابی، معرفی توسط کارمندان یک موسسه، مراکز سنجش، مصاحبه های حضوری، جمع آوری اطلاعات از طریق مراکز سنجش، و آزمونهایی مانند آزمونهای توانایی شناختی و شخصیت برای استخدام کارمند استفاده می کنند (باوومن و هارادا^۲، ۲۰۰۴).

هنگام انتخاب و استخدام کارمند برای یک شغل، اولین سوالی که در ذهن مدیر سازمان و استخدام کننده شکل می گیرد این است که چه کسی با چه خصوصیات، توانمندیها و رفتارهایی برای متصدی یک شغل لازم است؟ علاوه بر این، یکی از چالش هایی که امروزه یک سازمان با آن روبه روست، تغییر سریع محیط کار، پیشرفت تکنولوژی، فشارهای اقتصادی، و رقابت جهانی است. بنابراین، نگهداشتن و اداره کردن یک سازمان با متن کار متغیر و شناسایی کارمندان با توانایی بالا و مطلوب در سازمان توجه زیادی را به خود جلب کرده است. معمولا تاکید انتخاب بر این است که چگونه فردی را برگزیند که قرار است در این متن کار متغیر انجام وظیفه کند. زمانی که کارفرمایان درباره متقاضیان اطلاعات را جمع آوری کردند، می توانند آنها را به شیوه های مختلف برای تصمیم گیری ترکیب کنند. تصمیم گیری نهایی به صورت رویکرد بالینی یا ذهنی و آماری صورت می گیرد. معمولا روش انتخاب نسبت به وسعت و ظرفیت سازمان، تعداد

¹ -employee selection

² - J.S,Bavman & K,Haranda

متقاضیان، گوناگونی مشاغل سازمان، اهمیت مشاغل و پست های سطح بالا و پایین سازمان تغییر می کند .
 راهبردهای انتخاب در پیچیدگی و در فرض هایشان درباره روابط ملاک های پیش بینی کننده با هم
 متفاوتند (موچینسکی^۱، ۲۰۰۴).

در این پژوهش تلاش کرده ایم، جهت آسیب شناسی و بهبود فرآیند انتخاب کارمند در "شرکت ملی
 پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران" تمامی مراحل انتخاب کارمند را مورد بررسی قرار دهیم و این
 مراحل را با الگویی منتخب که با معیار های علمی طراحی شده مقایسه کرده و پس از تعیین نقاط قوت و
 ضعف فرآیند انتخاب این شرکت مدل پیشنهادی خود را به صورت دستورالعمل قابل اجرا همراه با روش
 های انتخابی ای که باعث انتخاب کارکنانی شایسته می شود ارائه دهیم.

بر اساس اینکه یکی از اشتباهاتی که اغلب توسط استخدام کنندگان صورت می گیرد ارزیابی ناکافی از
 متقاضیان شغل است (کورمن^۲، ۱۹۹۸، ترجمه شکرکن، ۱۳۸۶)؛ و با توجه به مصاحبه ای که با مسئول
 منابع انسانی صورت گرفت مشخص شد که هیچگاه در این شرکت، پژوهشی جهت شناسی الگو و
 فرایند انتخاب و استخدام نیروی انسانی صورت نگرفته است. بنابراین برآن شدیم که نظام انتخاب و
 استخدام کارمند را در شرکت بررسی و آسیب شناسی کرده و اصول اساسی آن نظام از نظر هدف و محتوی
 در مرحله پیش از ارزیابی، ارزیابی و پس از ارزیابی مورد بررسی تطبیقی قرار دهیم. به هر حال در پی این
 اهداف و پاسخگویی به این سوالات هستیم که، یک الگوی استاندارد انتخاب و استخدام کارمند دارای چه
 مرحله ای است و روش های ارزیابی مطلوب متقاضیان کدام ها هستند و هر کدام دارای چه مزایا و معایبی
 هستند؟ مشخص کنیم روش انتخاب کارمند در "شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران" چه
 فرآیندی دارد و چه تفاوت هایی با الگوی منتخبی که الگوی شرکت را با آن مقایسه کرده ایم دارد؟. همچنین
 الگوی شرکت مورد بررسی دارای چه کم و کاستی های است و در نهایت، چگونه می توان یک فرآیند
 انتخاب جامع را که ترکیبی از روشهای گوناگون و متناسب با سازمان مورد بررسی است به شرکت ارائه داد؟
 در این پژوهش با توجه به پرسش ها و اهدافی که ذکر شد از روش کتابخانه ای و مصاحبه با مسئولان

¹ -P.M,Muchinsky

² -A.K,Korman

واحد منابع انسانی استفاده کرده ایم و به تبع آن از منابعی مثل، کتب و متون و مقالات لاتین و فارسی مربوط به استخدام و انتخاب کارمند که دیدگاههای مختلفی در آنها بیان شده استفاده کرده ایم.

با انجام این پژوهش می توان اهداف زیر را تحقق بخشید:

- تعیین مزایای فرآیند و روشهای انتخاب کارمند در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران.
- تعیین کاستی های فرایند و روش های انتخاب کارمند در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران.
- تعیین روش های ارزیابی در فرآیند انتخاب کارمند
- تعیین تفاوتها و شباهت های الگوی انتخاب و استخدام کارمند در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران با الگوی منتخب.
- تعیین یک الگوی ترکیبی از فرایندها و روش های مختلف انتخاب کارمند.

پرسش های پژوهش:

- ۱- تفاوت فرآیند انتخاب کارمند در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران با فرآیند های الگوی منتخب (بلووا^۱، ۲۰۰۲) چیست؟
- ۲- وضعیت محتویات و اطلاعات مندرج در روش های انتخاب کارمند مورد استفاده در الگوی شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران و الگوی منتخب (بلووا، ۲۰۰۲) چگونه است؟
- ۳- مزایا و کاستی های فرآیند استخدام و انتخاب کارمند در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران چیست؟
- ۴- با ترکیب فرآیندهای مورد بررسی چه فرایند و روشهای انتخابی را می توان به شرکت ارائه داد؟

¹ -O,Blova

ضرورت و اهمیت پژوهش

استخدام نیروی انسانی در ابتدای شروع یک کار و مواقع جایگزینی کارمندان و گسترش سازمان صورت می گیرد. با توجه به مشکلاتی از قبیل جابجایی، نارضایتی برخی از کارکنان و استخدام هایی بر خلاف آیین نامه، باید برای اصلاح آن، (ریشه مشکلات که ممکن است بخشی از آن ناشی از به کار بستن روش استخدام و انتخاب ناکارآمد باشد) مورد بررسی قرار گیرد. بنابراین در این تحقیق سعی بر آن است علاوه بر بررسی مشکلات ناشی از روش های انتخاب در شرکت بهترین راه حل جهت انتخاب کارمند با تاکید بر معیارهای یک الگوی انتخاب خوب، ارائه گردد تا از این طریق بتوان دستیابی به اهداف مورد نظر را تحقق بخشید (عسگریان، ۱۳۸۰).

علاوه بر آن، امروزه تکنیکهای انتخابی که به رد کردن های غلط و پذیرش غلط کارمند منجر می شود هزینه های بسیاری را برای سازمان در پی دارد که شامل هزینه آموزش مستخدم، هزینه های ناشی از بی کفایتی کارمندان و هزینه های جداسازی و هزینه های بعدی کارمندان تازه وارد و انتخاب اولیه می باشد. عمده ترین نیروی هر فعالیت استخدامی باید صرف این شود که احتمال پذیرش غلط را کاهش دهد و احتمال تصمیم گیریهای درست را افزایش دهد. به طور کلی انتخاب مناسب کارمند به طور آشکارا حوزه ای است که اگر کارگران شایسته پس از انتخاب در موقعیتشان به خوبی عمل کنند می تواند به پس اندازهای بزرگ در سازمان منجر شود (رابرتسون و اسمیت^۱، ۲۰۰۳).

چون شرکت مورد مطالعه یکی از سازمانهای بزرگ و حیاتی در صنعت کشور می باشد می بایست با توجه به مشاغلی که در سازمان وجود دارد یک شیوه انتخاب کارآمد داشته باشد تا بتواند ویژگی های افراد داوطلب (توانایی، تجربه و...) را با شرایط مورد نظر تطبیق دهد. علاوه بر این، مشکلات ممکن در جهت اعمال نفوذ های موقعیت آزمون بر عملکرد آزمون همراه با پی آمد های تبعیض آمیز^۲ آنها هنوز هم وجود دارد و باید سعی شود برنامه انتخابی را به گونه ای تدوین کرد که تا حدودی از شدت این

^۱ -I.T,Robertson&M,Smith

^۲ -prejudicial

عناصر کاسته شود. به طور کلی فعالیت استخدام و انتخاب کارمند با بسیاری از عناصر سازمانی از جمله بهره وری شغلی، رضایت شغلی، نظام ارزیابی عملکرد شغلی، تعهد شغلی و ... ارتباط مستقیم دارد. اجرای دقیق و کارآمد این فعالیت می تواند به بهبود این عناصر حیاتی سازمانی کمک کند. اگر چه همیشه تعداد قابل توجهی کارگر بیکار وجود دارد اما بازار کارگران واقعا ماهر کساد است. در چند دهه اخیر کارفرمایان و محققان علوم انسانی در کشور های پیشرفته به وفور به مسئله استخدام و روش های مختلف انتخاب کارمند توجه نشان داده اند و تحقیقات بسیاری صورت گرفته و نتیجه را در سازمانها بکار گرفته اند (ریجو، ۱۹۵۵).

اهمیت این موضوع به عنوان وسیله رسیدن سازمان به مقاصد خود، محقق را بر آن داشته است که به این موضوع بپردازد و ضروری به نظر آمد که در ابتدا به یک بررسی توصیفی- تطبیقی پرداخته شود تا مشخص شود که تا چه اندازه یکی از شرکت های بزرگ در کشور به این امر مهم توجه نشان می دهد و در پی کارمندان توانمند و شایسته است. با انجام این پژوهش شرکت می تواند در وهله ی اول، به نواقص روشهای انتخاب و استخدام کارمندان آگاه شود و در جهت برطرف کردن این نواقص تلاش کند و سپس با بررسی انجام شده، درمی یابد کدام یک از این روش های انتخاب و استخدام کارمند می تواند منجر به انتخاب بهترین متقاضی شود. همچنین این پژوهش می تواند در آینده پایه ای جهت انجام سایر پژوهش ها در این زمینه از جمله آزمودن انواع مدل ها و روش های استخدامی برای مشاغل مختلف در سازمان مورد بررسی و حتی سایر سازمانهای مختلف مورد توجه قرار بگیرد.