



Chapter 7

Selecting Employees

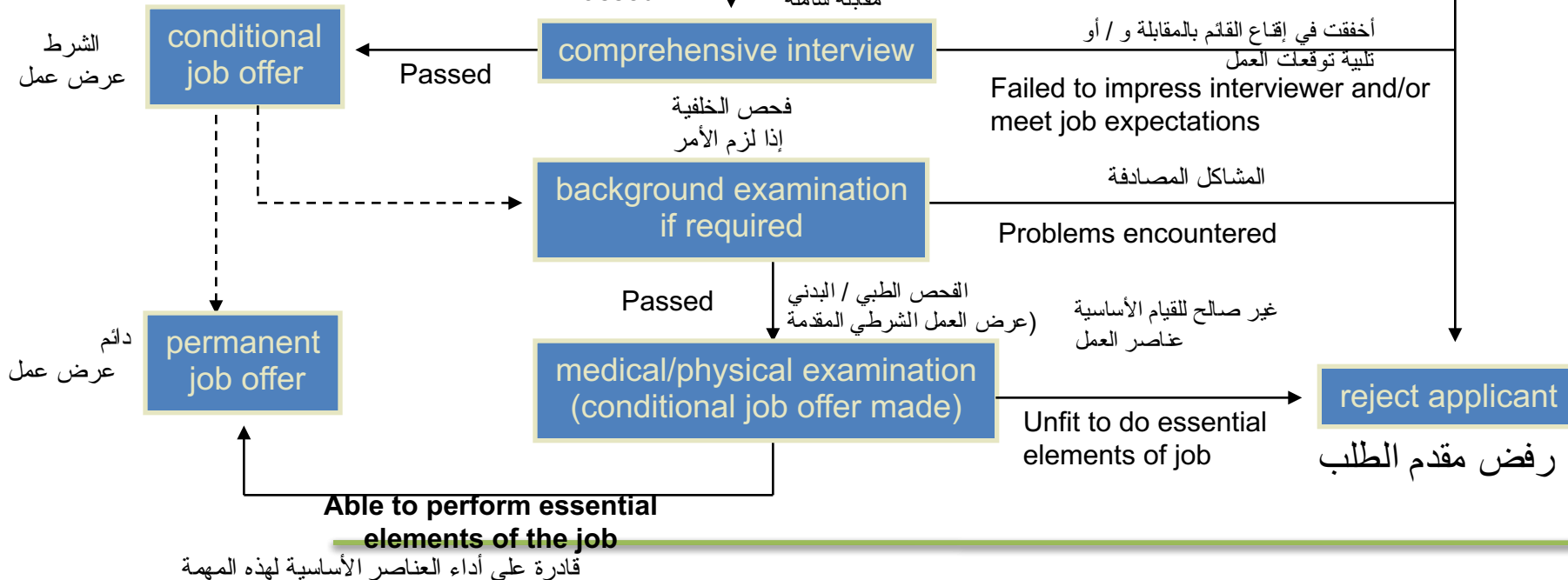
عملية الاختيار The Selection Process

الفحص الاول

وتتكون عملية الاختيار

عادة من ثماني خطوات.

The selection process typically consists of eight steps.



The Selection Process

الفحص الاول
مقابلة

initial screening
interview

يتم مشاركة معلومات وصف الوظيفة
جنباً إلى جنب مع نطاق الراتب

Job description information is shared
along with a salary range.

وإزالة الأعشاب الضارة من مقدمي الطلبات الذين لا يستوفون شروط العمل العامة

- weeding out of applicants who don't meet general job requirements

مقابلات المقابلات تساعد المرشحين على تحديد ما إذا كان الموقف مناسباً

- screening interviews help candidates decide if position is suitable

The Selection Process

الانتهاء
تطبيق

completing
the application

يعطي ملخص الأداء الوظيفي ذات الصلة لما كان المتقدمين القيام به، ومهاراتهم والإنجازات

Gives a job-performance-related synopsis of what applicants have been doing, their skills and accomplishments.

➤ Legal considerations

1. omit items that are not job-related; e.g., sex, religion
 2. includes statement giving employer the right to dismiss an employee for falsifying information
 3. asks for permission to check work references
 4. typically includes "employment-at-will" statement
- الاعتبارات القانونية
1. حذف العناصر التي ليست ذات الصلة بالوظيفة؛ مثل الجنس والدين
 2. يتضمن بيان يعطي صاحب العمل الحق في فصل الموظف عن تزوير المعلومات
 3. يطلب الإذن للتحقق مراجع العمل
 4. وعادة ما يتضمن "العمل في الإرادة" بيان

The Selection Process

الانتهاء
تطبيق

completing
the application

نماذج الطلبات المرجحة

يتم التحقق من صحة القطع الفردية من مقاييس الأداء ودوران التداول، مع إعطاء الأوزان المناسبة

Weighted application forms

يجب جمع البيانات لكل وظيفة لتحديد مدى نجاح بند معين (مثل سنوات الدراسة، والحياسة في الوظيفة الأخيرة) في توقع النجاح في الوظيفة المستهدفة

- individual pieces of information are validated against performance and turnover measures and given appropriate weights
- data must be collected for each job to determine how well a particular item (e.g., years of schooling, tenure on last job) predicts success on target job

The Selection Process

completing
the application

فإن المعلومات التي يتم جمعها عن استمارات الطلبات يمكن أن تكون تنبؤية عالية للأداء الوظيفي الناجح

يجب التحقق من صحة النماذج واستعراضها وتحديثها باستمرار

يجب التحقق من البيانات من خلال التحقيقات الخلفية

- information collected on application forms can be highly predictive of successful job performance
 - forms must be validated and continuously reviewed and updated
 - data should be verified through background investigations
-

The Selection Process

اختبار ما قبل التوظيف

pre-employment testing

اختبارات محاكاة الأداء تتطلب المتقدمين للانخراط في السلوكيات الوظيفية اللازمة للقيام بهذه المهمة بنجاح
يستخدم أخذ العينات العمل تحليل وظيفة لتطوير نسخة طبق الأصل من وظيفة حتى مقدم الطلب يمكن أن تثبت له / لها المهارات
تقدم مراكز التقييم اختبارات وتمارين (فردية وجماعية) لتقييم الإمكانات الإدارية أو المهارات المعقدة الأخرى

- performance simulation tests require applicants to engage in job behaviors necessary for doing the job successfully
- work sampling uses job analysis to develop a miniature replica of the job so the applicant can demonstrate his/her skills
- assessment centers give tests and exercises, (individual and group), to assess managerial potential or other complex skills

*Selection practices must be adapted to cultures
and regulations of the host country.*

The Selection Process

comprehensive interviews

ويعتبر الدافع، والقيم، والقدرة على العمل تحت الضغط، والموقف، والقدرة على أن يصلح في

يمكن أن تكون التقليدية، لوحة، أو الظرفية

مفيدة بشكل خاص للوظائف عالية دوران وأقل روتينية منها

- assesses motivation, values, ability to work under pressure, attitude, ability to fit in
- can be traditional, panel, or situational
- especially useful for high-turnover jobs and less routine ones

المقابلة هي فقط فعالة مثل تلك التي تجريها.

The interview is only as effective as those conducting it.

The Selection Process

comprehensive
interviews
شامل مقابلات

إدارة الانطباع، (رغبة مقدم الطلب في عرض الصورة "الصحيحة")، قد يؤدي إلى تحريف نتائج المقابلة
تحيز الباحث، التي تم إنشاؤها من خلال مراجعة المواد مثل استئناف، التطبيق، أو درجات الاختبار قبل المقابلة
الفعلية

فالمقابلون لديهم ذكريات قصيرة وغير دقيقة: قد يساعد تدوين الملاحظات وتسجيل الفيديو
فإن المقابلات السلوكية أكثر فعالية بكثير في التنبؤ بالأداء الوظيفي مقارنة بالمقابلات التقليدية
ومعاينات وظيفية واقعية (الكتيبات، وأشرطة الفيديو، والجولات النباتية، وأخذ العينات العمل) تساعد على تقليل
معدلات دوران

- impression management, (applicant's desire to project the "right" image), may skew interview results
- Interviewer bias, created by reviewing materials such as the resume, application, or test scores prior to the actual interview
- interviewers have short and inaccurate memories: note-taking and videotaping may help
- behavioral interviews are much more effective at predicting job performance than traditional interviews
- realistic job previews (brochures, videos, plant tours, work sampling) help reduce turnover rates

The Selection Process

conditional
job offer

الشرط
عرض عمل

يقدم مدير الموارد البشرية عرضا للعمل، ويتوقف على الانتهاء بنجاح من فحص الخلفية، والفحص البدني / الطبي، واختبار المخدرات، وما إلى ذلك.

قد تستخدم فقط المعلومات ذات الصلة بالعمل لاتخاذ قرار التوظيف

- HR manager makes an offer of employment, contingent on successful completion of background check, physical/medical exam, drug test, etc.
 - may use only job-related information to make a hiring decision
-

The Selection Process

background
investigation

خلفية
تحقيق

- References المراجع
- Former employers أصحاب العمل السابقين
- Education التعليم
- Third-Party الحفلة الثالثة

التحقق من المعلومات من نموذج الطلب
Verifies information from the
application form:

- Legal status to work in U.S.
 - Credit references الوضع القانوني للعمل في الولايات المتحدة
 - Criminal records مراجع الائتمان
 - Online Searches سجل إجرامي
- عمليات البحث عبر الإنترنت

Managing your Online Image:

<http://jobsearch.about.com/od/facebookjobsearchgroups/a/facebookjobsearch.htm>

Online searches can yield too much information on applicants.

See <http://www.privacyrights.org/fs/fs16-bck.htm> for an analysis of online background checks as they pertain to employer/employee rights.

The Selection Process

خلفية
تحقيق

background
investigation

امتيازات مؤهلة: قد يناقش أرباب العمل السابقين الموظفين مع أرباب العمل المحتملين دون خوف من الانتقام طالما أن النقاش يتعلق بالواقع،
ثلث جميع المتقدمين يبالغون في خلفياتهم أو تجاربهم
مؤشرا جيدا للسلوك في المستقبل هو سلوك الفرد في الماضي

- **qualified privilege:** Former employers may discuss employees with prospective employers without fear of reprisal as long as the discussion is about job-related, documented facts
- one-third of all applicants exaggerate their backgrounds or experiences
- a good predictor of future behavior is an individual's past behavior

Companies can be held liable for failure to properly hire.

عملية الاختيار

The Selection Process

التحقيق الطبي

medical investigation

- used only to determine if the individual can comply with essential functions of the job
- Americans with Disabilities Act requires that exams be given only after conditional job offer is made
تستخدم فقط لتحديد ما إذا كان الفرد يمكن أن تتوافق مع الوظائف الأساسية لهذه المهمة
- drug tests can be given at this time
ويقضي قانون الميركيبن ذوي الإعاقة بأن ال تمنح الامتحانات إل بعد تقديم عرض العمل
المشروط
- Company health & life insurance policy qualifier
ويمكن إعطاء اختبارات المخدرات في هذا الوقت
شركة التأمين الصحي والتأمين على الحياة سياسة تصفيات

The Selection Process

قرار التوظيف الفعلي الذي أدلى به عموماً مدير الإدارة، وليس
مدير الموارد البشرية
يستحق المرشحون غير المستحقين المجاملة الإخطار العاجل

job offer

عرض عمل

- actual hiring decision generally made by the department manager, not HR manager
- candidates not hired deserve the courtesy of prompt notification

Resources for Job Seekers: Evaluating Companies

Dun & Bradstreet's Million Dollar Directory

Standard and Poor's Register of Corporations

Mergent's Industrial Review (formerly Moody's Industrial Manual)

Thomas Register of American Manufacturers

Ward's Business Directory

From: <http://www.bls.gov/oco/oco20046.htm>



The Selection Process

The Comprehensive Approach

- **Comprehensive selection** puts applicants through all the steps in the selection process before making a decision.

- assesses both strengths and weaknesses, and is considered more realistic

اختبار شامل يضع المتقدمين من خلال جميع الخطوات في عملية الاختيار قبل اتخاذ قرار.

- must measure factors related to the job only

ويقيم كلا من نقاط القوة والضعف، ويعتبر أكثر واقعية

- Typically more costly and time consuming

يجب أن يقيس العوامل المتعلقة بالوظيفة فقط

عادة أكثر تكلفة وتستهلك وقتا طويلا

The Selection Process

Now It's Up to the Candidate

- most people want jobs compatible with their personality
 - applicants who are not hired this time will still form an impression about the company
 - management should assure the selection process leaves them with a favorable impression of the company
- الآن انها تصل إلى المرشح

معظم الناس يريدون وظائف متوافقة مع شخصيتهم

فإن المتقدمين الذين لم يتم تعيينهم هذه المرة لا يزال يشكل انطباعا عن الشركة

يجب على إدارة ضمان عملية الاختيار يترك لهم انطباعا مواتيا للشركة

Key Elements for Successful Predictors

ما هي عناصر الاختبار التي تساعد على التنبؤ بالمقدمين الذين سوف ينجحون في العمل؟

What test elements help predict which applicants will be successful on the job?

الموثوقية

reliability

صلاحية

validity

قطع عشرات

cut scores

Key Elements for Successful Predictors

العناصر الرئيسية للتنبؤات الناجحة

reliability

قدرة أداة التحديد على قياس السمة بشكل متسق.

يحتاج مدراء الموارد البشرية إلى اختبارات موثوق بها للتأكد من أن مقدم الطلب سوف يؤدي بشكل مرض

The ability of the selection tool to measure an attribute consistently.

➤ HR managers need reliable tests to make sure the applicant will perform satisfactorily

There are companies that specialize in employment testing. For example, watch the demo at www.eSkill.com

Key Elements for Successful Predictors

validity

صلاحية

The relationship between scores on a selection tool and a relevant criterion, such as job performance.

■ There are three types:

- content
- construct
- criterion-related

العلاقة بين الدرجات على أداة اختيار ومقيار ذي صلة، مثل الأداء الوظيفي.

هناك ثلاثة أنواع:

يحتوى

بناء

، معيار ذات الصلة

Key Elements for Successful Predictors

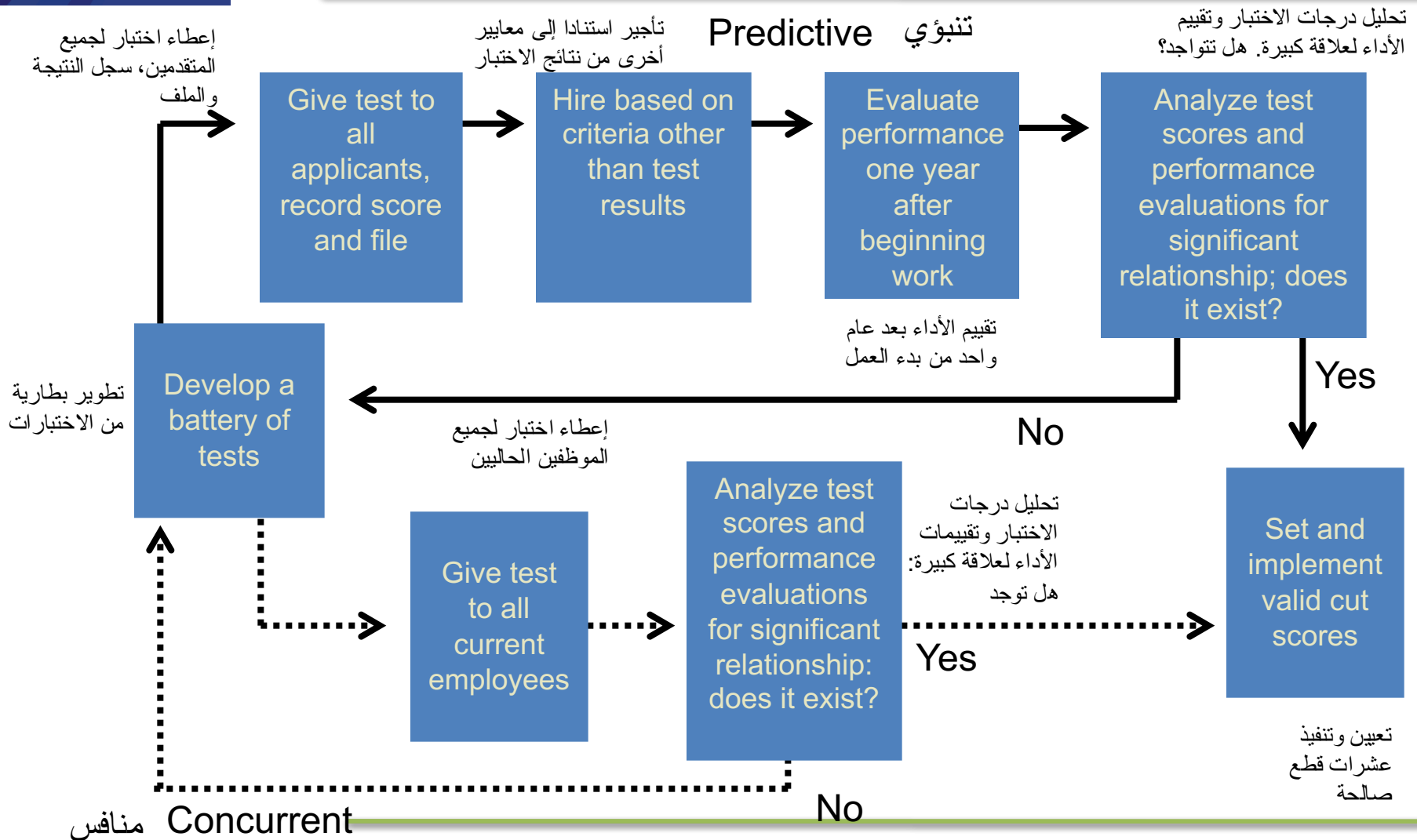
validity

صلاحية

- **Content validity:** degree to which the content of the test, as a sample, represents situations on the job
 - **Construct validity:** degree to which a particular (abstract) trait is related to successful job performance
 - **Criterion-related validity:** degree to which a selection device accurately predicts important elements of work behavior
 - *Predictive validity* uses test scores of applicants to compare with their future job performance
 - *Concurrent validity* correlates test scores of current employees with measures of their job performance
-

Key Elements for Successful Predictors

العناصر الرئيسية للتنبؤات الناجحة



Key Elements for Successful Predictors

العناصر الرئيسية للتنبؤات الناجحة

قطع عشرات

cut scores

درجة قطع يفصل ناجحة من الأداء غير ناجحة.

يمكن تحديد عشرات النقاط على جهاز اختيار من قبل دراسات الصلاحية

من المتوقع أن يكون المتقدمون الذين يسجلون أقل من درجة التخفيض غير ناجحين في الوظيفة ورفضوا

The cut score separates successful from unsuccessful performers.

- cut scores on a selection device can be determined by validity studies
- applicants scoring below the cut score are predicted to be unsuccessful on the job and are rejected

Selection From a Global Perspective

الاختيار من منظور عالمي

- selection criteria for international assignments:

1. interest in working overseas
2. ability to relate to different cultures and environments
3. supportiveness of the candidate's family

معايير الاختيار للمهام الدولية:

1. الاهتمام بالعمل في الخارج

2. القدرة على ربط مختلف الثقافات والبيئات

3. دعم أسرة المرشح

فإن المديرين التنفيذيين الإناث قد قامن بعمل جيد في الخارج في آسيا وأمريكا اللاتينية، على الرغم

من ترددهن السابق في تكليفهن بهذه البلدان

- female executives have done well abroad in Asia and Latin America, despite past reluctance to assign them to these countries

For Further Information

www.expatswomen.com: resources for women taking overseas positions

Best Practices for Managers and Expatriates: A Guide on Selection, Hiring and Compensation By Stan Lomax: book for managers and overseas assignees

Excelling at the Interview

Suggestions for making your interviews as an applicant successful: اقتراحات لجعل المقابلات الخاصة بك كمقدم الطلب ناجحة

1. do some homework on the company
 2. get a good night's rest the night before
 3. dress appropriately
 4. arrive for the interview a few minutes early
 5. use a firm handshake
 6. maintain good eye contact
 7. take the opportunity to have practice interviews
 8. thank the interviewer in person, and send a thank-you note
1. القيام ببعض الواجبات المنزلية على الشركة
 2. الحصول على راحة ليلة جيدة في الليلة السابقة
 3. اللباس بشكل مناسب
 4. وصول للمقابلة بضع دقائق في وقت مبكر
 5. استخدام مصافحة شركة
 6. الحفاظ على اتصال العين جيدة
 7. اغتنم هذه الفرصة لإجراء المقابلات العملية
 8. شكرا للمقابلة شخصيا، وأرسل منكرة شكر



Fill-in-the-blanks

1. The _____ is the first step in the selection process.
initial screening interview
 2. _____ assign values to application information in order to determine job success.
Weighted application forms
 3. _____ require applicants to engage in job behaviors necessary for doing the job successfully.
Performance simulation tests
 4. Three types of comprehensive interviews are _____, _____, and _____.
traditional, panel, and situational
 5. In a _____, HR manager makes an offer of employment, contingent upon successful completion of background check, physical/medical exam, drug test, etc.
conditional job offer
 6. _____ means employers may discuss employees with prospective employers without fear of reprisal as long as the discussion is about job-related, documented facts.
Qualified privilege
 7. There three types of validity are _____, _____, and _____.
Content, construct, criterion-related
 8. On an employment test, the _____ separates successful from unsuccessful performers.
cut score
-

Click to edit content slide master

- 1 - _____ هي الخطوة الأولى في عملية الاختيار.
مقابلة الفحص الأولي
2. _____ تعيين القيم لمعلومات التطبيق من أجل تحديد النجاح الوظيفي.
نماذج الطلبات المرجحة
3. _____ تتطلب من المتقدمين للانخراط في السلوكيات الوظيفية اللازمة للقيام بهذه المهمة بنجاح.
اختبارات محاكاة الأداء
- 4 - ثلاثة أنواع من المقابلات الشاملة هي _____ و _____ و _____.
التقليدية، لوحة، والظرفية
5. في _____ ، يقدم مدير الموارد البشرية عرضا للعمل، يتوقف على الانتهاء بنجاح من فحص الخلفية،
والفحص البدني / الطبي، واختبار المخدرات، وما إلى ذلك.
عرض العمل المشروط
- 6 - يعني _____ أن أرباب العمل قد يناقشون الموظفين مع أرباب العمل المحتملين دون خوف من
الانتقام ما دامت المناقشة تتعلق بالحقائق الموثقة المتعلقة بالوظيفة.
امتياز مؤهل
7. هناك ثلاثة أنواع من الصلاحية هي _____ ، _____ ، و _____ .
المحتوى والبناء والمعايير ذات الصلة
8. في اختبار التوظيف، _____ يفصل ناجحة من الفئتين الفاشلين.
خفض النتيجة