4- شناسایی مسایل – مسایل و مشکلات فردی یا گروهی را شناسایی می کند؛ اطلاعات مرتبط را جمع آوری می کند (یافتن حقایق/ جمع آوری داده ها)؛ داده های مختلف از منابع متفاوت را به یکدیگر ارتباط داده و رابطه ی علت و معلول را شناسایی می کند.

5- حل مساله – به تنهایی و یا همراه با دیگران عملیات جایگزین ایجاد کرده و تصمیم هایی اتخاذ می کند که نشان دهنده ی استفاده از اطلاعات دقیق و بر اساس فرضیات منطقی است و منابع سازمانی را در نظر دارد. راه حل ها باید مطابق ارزش ها و فرهنگ سازمان باشند.

6- یادگیری عملی – به سرعت میاموزد؛ قادر به پیروی از از دستورالعمل های است. به سرعت اطلاعات جدید مربوط به کار را جذب کرده و پیاده سازی می کند؛ نسبت به دستورالعمل های عملیاتی که در سازمان پیاده سازی شده و یا از سوی سرپرستان درخواست می شود، توجه دقیق و منطقی نشان می دهد.

7- آهنگ کار - عملیات کاری مکرر را بدون هیچ گونه اتلاف غیر ضروری در صرف زمان و منابع سازمان، با یک آهنگ خاص انجام می دهد؛ در انجام فعالیت های منظم یک سرعت ثابت دارد.

8- قابلیت تطابق – تاثیر خود را در محیط ها، کارها، مسئولیت ها و یا موقعیت های مختلف حفظ می کند.

9- توانایی مکانیکی – قادر به انجام عملیات پایه ای مکانیکی است.

مسلما بافتن فردی که تمام این مشخضات را داشته باشد کار دشواری است، و بیشتر آموزش و آشنایی افراد جدید بر ایجاد و توسعه ی این توانایی ها متمرکز است. بدین ترتیب تویوتا به دنبال حداکثر قابلیت های ممکن بود و نیاز به ابزاری داشت تا بتواند به طور موثر، قابل دفاع و کارآمد توانایی متقاضیان را بسنجد – که این کار با بررسی نحوه ی عملکرد متقاضیان در مشاغل گذشته و یا انجام کارهای شبیه سازی شده انجام می شود. برای قابل استفاده بودن، این ابزار باید کارکرد را شناسایی و اندازه گیری کنند؛ برای قابل دفاع بودن، این ابزارها بایستی کاملا به کار مرتبط باشند (به داده های تحلیل کار)؛ و برای کارآمد بودن، ابزارها باید بتوانند تعداد زیادی متقاضی را در محدوده ی زمانی مناسبی مدیریت کنند. به عنوان مثال در مورد TMMK، بیش از 100000 نفر متقاضی وجود داشت و بیش از 25000 نفر فرآیند گزینش را طی کردند و و در پایان فرآیند 3000 نفر به عنوان سرپرستان گروه با حقوق ثابت ( مانند سرپرستان خط اولیه)، سرپرستان تیم و اعضای تیم با حقوق پایه ساعتی استخدام شدند. در مقایسه با فرآیند مورد استفاده در سایر شرکت ها میزان زمان صرف شده و دقت و سخت گیری تویوتا چشم گیر است، مخصوصا زمانی که این فرآیند برای استخدام افرادی با حقوقپایه ساعتی به کار می رود که ممکن است کارهای تولیدی در حد سیکل های 1 دقیقه ای انجام دهند. همان طور که پیشتر اشاره کردیم تویوتا از کارکنان خود انتظاری فراتر از اجرای کارهای 1 دقیقه ای استاندارد دارد.

**فرآیند گردآوری و گزینش اعضای تیم با حقوق پایه ساعتی در تویوتا George town**

بررسی جزئیات در تویوتا George town برای نشان دادن نحوه ی گردآوری و گزینش اعضای تیم، می تواند مفید باشد زیرا از این طریق می توان به این سوال پاسخ داد: در عمل تویوتا چگونه گرایشات و ظرفیت های شغلی را شناسایی و اندازه گیری می کند؟ این فرایند در مجموع هفت فاز دارد.

مورد نمونه (Case study) فرایند گزینش در تویوتاGeorge town ،1987 تا 1990

فاز 1 :تبلیغات و گردآوری

متقاضی به شغل علاقه دارد.

تویوتا کار خود را با مجموعه ی گسترده ای از متقاضیانی اغاز کرد که از طریق رسانه های عمومی از تاسیس کارخانه ی جدید تویوتا مطلع شده بودند و یا از طرف دپارتمان سرویس های کاریابی ایالتی (State department of Employment Services)معرفی شده بودند. در مرحله ی اول این مجموعه شامل 142000 متقاضی بود.

فاز 2: گرایش، آشنایی، کاربرد و آزمون

متقاضی در یک review ی واقع گرایانه شرکت می کند.

هدف از این مرحله فراهم ساختن زمینه ی آشنایی با کارخانه ی تویوتا و فلسفه ی آن و هم چنین ایجاد فرصتی برای گزینش شخصی از سوی متفاضیانی است که شاید چنین نوع شغلی مطابق میلشان نباشد. یک فیلم، تصویری مناسب از عملیات تویوتا در kentucky ارائه کرد و نیاز به کارکنانی را که تمایل دارند بخشی از یک موج نو در صنعت خودروسازی بوده و در تولید خودروهایی با کیفیت بالا و با قیمت هایی رقابت پذیر در بازار شرکت داشته باشند، به نمایش گذاشت. این فیلم هم چنین در به تصویر کشیدن ضرباهنگ ثابت و چالش برانگیز کار موفق بود.

متقاضی یک فرم تقاضا پر می کند

هدف فرم تقاضا، جمع آوری اطلاعات درباره ی شغل های پیشین متقاضی است. این اطلاعات می تواند برای ارزیابی اولیع ی میزان تطابق متقاضی با کار، به خصوص در زمینه ی تجربیات فنی و سرپرستی تیم ها و هم چتیت دستاوردها و موفقیت ها مفید باشد. فرم تقاضا با فرم های معمولی "نام، رتبه و شماره سریال" تفاوت داشته و به نمونه های خاصی از دستاوردهای شغلی اختصاص دارد.

متفاضی آزمون aptitude عمومی را می گذراند.

هدف از آزمون کتبی aptitude عمومی تحت نظر قرار دادن متقاضیان با استفاده از ارزیابی دقیق مهارت های cognitive، preceptual و sychomotor است. آزمون مورد استفاده GATB (General Aptitude Test Battery) بود. آزمون اطلاعاتی درباره ی مهارت استدلال و توانایی یادگیری عملی متقاضی مشخص می کرد که (در آن زمان) برای پیش بینی عملکرد وی در دوره ی اموزش و در طی کار valid شناخته می شود.

متقاضی یک job fit inventory طی می کند.

هدف از Job fit inventory ارزیابی میزان تطابق مشخضات اعمال و فعالیت های کار در تویوتا با سوابق متقاضی بود.با استفاده از نتایج تحلیل شغلی یک پرسشنامه ی دو قسمتی طراحی شده، بخش اول از تعدادی از عبارات تشکیل شده بود که متقاضی باید سطح اهمیت آن ها را از 1-5 امتیاز مشخص می کرد؛ بخش دوم شامل 10 عبارت بود که متقاضیان براساس میزان توافق خود با جملات به آن ها امتیاز بدهند. یک نمونه از سوالات تطابق شغلی چنین بود :"من ترجیح می دهم به جای کار با یک گروه از افراد، به تنهایی کار کنم."این تست نه تنها توانایی فرد در تطابق با معیارهای تویوتا را ارزیابی می کند، بلکه علاقه و انگیزه ی فرد نسبت به این کار را مشخص می کند.این کار کمک می کند متقاضیانی را که مشکلی برای اجرای موفقیت آمیز کار نخواهد داشت، اما انگیزه ی کافی برای انجام کار در طولانی مدت ندارند، از لیست خارج شوند.