مدیریت منابع انسانی

خلاصه کتاب مدیریت منابع انساني : دکتر اسفندیار سعادت

فهرست مطالب

فصل ۱: ماهیت مدیریت منابع انسانی ۲
فصل ۲: تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی ۳
فصل ۳: تجزیه و تحلیل شغل..... ۴
فصل ۴: فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی..... ۷
فصل ۵: فرایند کارمند یابی ۹
فصل ۶: فرایند انتخاب ۱۲
فصل ۶: فرایند اجتماعی کردن..... ۱۵
فصل ۸: فرایند آموزش کارکنان ۱۶
فصل ۹: ارزیابی عملکرد ۲۰

خلاصه کتاب مدیریت منابع انسانی : دکتر اسفندیار سعادت

فصل ۱: ماهیت مدیریت منابع انسانی (تعداد صفحه در کتاب : ۸ صفحه)

نقش مدیریت منابع انسانی: تشخیص استعدادهای بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آنها

وظایف مدیریت منابع انسانی:

- نظارت بر استخدام
- تجزیه و تحلیل مشاغل
- برنامه ریزی تامین نیروی انسانی
- کارمندیابی
- انتخاب بهترین کارمند
- تسهیل ورود کارمندان جدید به سازمان
- آموزش کارکنان
- تربیت مدیر
- طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
- طراحی سیستم پاداش
- طراحی سیستم حقوق و دستمزد
- وساطت میان سازمان و سندیکاهای کارگری
- طراحی سیستم برای رسیدگی به خواسته ها یا شکایات کارکنان
- طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار
- طراحی سیستم انضباط

نتیجه عملکرد مدیریت منابع انسانی:

- تولید و کارایی بیشتر
- افزایش کیفیت زندگی کاری
- ایجاد جوی مساعد و مطلوب سازمان

وظیفه متخصصان امور پرسنلی، **ستادی** است و **این متخصصان حق دخالت در امور یا قدرت دستوردهی مستقیم ندارند**. و تنها مشاور مدیران اجرایی و عملیاتی (صفی) هستند و مدیران صفی، الزامی به اجرای مشاوره‌های آنان ندارند.

فصل ۲: تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی (تعداد صفحه در کتاب : ۱۴ صفحه)

- از ویژگی های نظام صنعتی، بی اعتنایی به جنبه های عاطفی و عدم رعایت اصول انسانی بود.
- انقلاب صنعتی باعث تشدید اختلافات در طبقات اجتماعی گردید.
- دموکراسی صنعتی: تشکیل اتحادیه های کارگری باعث توازن قدرت میان کارگر و کارفرما شد.

تیلور و گیلبرت از پیشگامان نهضت مدیریت عملی بودند.
- برخی از اصول مطرح شده توسط ایشان در یک قرن پیش از آن، در کارخانه ای در برمینگام انگلیس که جیمز وات و متیو بولتون آن را اداره می‌کردند، اجرا می‌گردید.

۴ اصل مدیریت عملی:

۱. مدیریت باید عملی باشد.
۲. انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد.
۳. آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد.
۴. باید روابط دوستانه و روحیه همکاری بین مدیریت و کارکنان وجود داشته باشد.

منظور از این اصل آن است که کار و مسوولیت باید بطور مساوی میان مدیران و کارکنان تقسیم شود، اما توصیه می‌کند که کارهای فکری را مدیران و کارهای جسمی را کارکنان انجام دهند.

تیلور : هرچند که انجام هرکاری روشهای متعددی دارد، فقط یک روش بهترین روش انجام دادن آن کار است.
مطالعه علمی کار، شامل حرکت سنجی و زمان سنجی و تعیین استانداردهای تولید و کارکرد براساس آن است.
درواقع نظرات تیلور را می‌توان زمینه طرح مسائلی دانست که بعدا" در مکتب روابط انسانی به آن پرداخته شد.
تیلور کارگروهی را مفید نمی‌دانست و معتقد بود هروقت کارکنان بطور گروهی کار می‌کنند، کارایی هریک از آنها به سطح کارایی ضعیفترین عضو گروه تنزل پیدا می‌کند.

روانشناسی صنعتی:

در ابتدا توجه روانشناسی صنعتی بیشتر، معطوف به یافتن فنونی برای افزایش فروش بود.
از مهمترین کارهای مانستربرگ، طراحی آزمونهایی برای شناسایی و انتخاب مناسبترین افراد بود. وی اولین کسانی بود که از مفهوم اعتبار آماری(یا روایی) استفاده و آن را تشریح کرد.

روایی: منظور از روایی یک آزمون "توانایی آن آزمون در سنجیدن چیزی است که می‌خواهد بسنجد". برای مثال اگر نتیجه آزمونی برای انتخاب فرد این باشد که او در کار خود موفق خواهد شد و او را استخدام کرد، این آزمون هنگامی اعتبار دارد که بعد از استخدام، فرد در کار خود موفق باشد.

مانستربرگ، برخلاف تیلور، کارگروهی و وجود روابط اجتماعی در محیط کار را مفید و درافزایش تولید و کارایی موثر می-داند.

مکتب روابط انسانی:

تحقیقات تیم مایو نشان داد که میزان تولید، تابع همکاریهای گروهی است. به عبارت دیگر، تبدیل گروه(به معنای تجمعی از افراد) به تیم (به معنای تشریک مساعی افرادی برای نیل به اهدافی مشترک و از پیش تعیین شده)، عامل اصلی در میزان تولید است.

در مقایسه با نهضت مدیریت علمی که طراحی صحیح مشاغل، انتخاب مناسب، آموزش و ایجاد انگیزه در فرد را از جمله عوامل مهم در افزایش تولید می‌داند، در مطالعات هاتورن، گروه و رفتار گروهی مهمترین عامل در تقویت روحیه، ایجاد جوی مناسب و درنتیجه، افزایش تولید دانسته است.

فصل ۳: تجزیه و تحلیل شغل (تعداد صفحه در کتاب : ۳۵ صفحه)

با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می‌شود که:
- هر شغلی چه وظایفی را شامل می‌شود و
- برای احراز و انجام شایسته آن چه مهارتها، دانش‌ها و تواناییهایی لازم است.

درتجزیه و تحلیل شغل، باید شغل را آنچنان که انجام می‌شود گزارش کرد. مطالعه و بررسی اینکه شغل چگونه باید انجام گیرد، معمولا" بعد از تجزیه و تحلیل شغل صورت می‌پذیرد و وظیفه ای است که برعهده متخصصان روش سنجی یا مهندسان صنایع است.

مراحل تجزیه و تحلیل شغل

۱. علاوه بر ترسیم نمودار کلی سازمان، ساختار دوایر، واحدها و مشاغل مختلف و ارتباط آنها با یکدیگر مشخص می‌شود تا مطابقت مشاغل با بافت و اهداف آن تعیین شود.
۲. تعیین اینکه از اطلاعات بدست آمده از تجزیه و تحلیل شغل چگونه استفاده خواهد شد
۳. انتخاب نمونه هایی از مشاغل برای مطالعه و تجزیه و تحلیل
۴. بدست آورد اطلاعات لازم با استفاده از روشهای مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل

A. مشاهده مستقیم

مشاغل ساده: مشاغلی که تکراری و زمان انجام آنها کوتاه است.
برای مطالعه و تجزیه و تحلیل مشاغل ساده از آن استفاده می‌شود.
- این روش برای مشاغلی که قسمت زیادی از آن را فعالیت فکری تشکیل می‌دهد مناسب نیست.

B. مصاحبه

روایی و پایایی این روش پایین است.
برای جلوگیری از سوء تفاهم، مصاحبه شونده باید دلیل واقعی مصاحبه را درک کرده باشد.
انتخاب کارکنانی برای مصاحبه که بیشترین دانش و اطلاعات را درباره شغل داشته باشند
- بسته و مزایا:
  - قابلیت تطبیق و مقایسه اطلاعات
  - تهیه فهرستی از سوالات و رعایت ترتیب منظمی در طرح آنها
  - سوالات مهم از قلم نمی‌افتد
- باز

انواع مصاحبه:
- مصاحبه انفرادی با متصدی شغل
- مصاحبه گروهی با کارکنانی که شغلهای یکسانی دارند
- مصاحبه با سرپرستان

C. پرسشنامه

کم هزینه ترین روش جمع آوری اطلاعات است.
اطلاعات زیادی در زمانی کوتاه و با هزینه کم بدست می‌آید.
انواع سووال:
۱. عینی
۲. قضاوتی: احتیاج به تحلیل دارند

برای تجزیه و تحلیل مشاغل فعلی:
۱. فرم پرسشنامه به متصدی شغل داده می‌شود
۲. سرپرست وی فرم را تایید می‌کند

برخی نکات:
- تعداد سووالات کم باشد
- پاسخ دهنده باید بداند که از جوابها چه استفاده ای خواهد شد
- قبل از پخش پرسشنامه باید آن را سنجید

D. مصاحبه گروهی

دقیقتر و کاملتر از اطلاعاتی است که از مصاحبه انفرادی بدست می‌آید

E. نشست متخصصان

اینکه کار واقعا" به چه صورت و در چه شرایطی انجام می‌گیرد، نادیده گرفته می‌شود.

F. ثبت وقایع
بهترین روش برای کسب اطلاعات دست اول درباره چگونگی انجام کار است.

G. پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت
پایایی و روایی این روش تایید شده است.
معایب این روش طولانی بودن، زبان فنی و سیستم ارزیابی پیچیده و مشکل آن است.
با مطالعه پرسشنامه تحلیلگر معین می‌کند که:
- شغل از چه عناصری تشکیل شده است
- هریک از عناصر چه سهمی در شغل دارند

منظور از "عنصر" حرکت یا عملی است که در کار انجام می‌گیرد و جزئی از آن به شمار می‌آید.

۵. شرح شغل تنظیم می‌شود
در شرح شغل، وظایف، مسوولیتها و شرایط کلی کار درج می‌شود. نباید بیش از اندازه، خشک و انعطاف ناپذیر باشد. باید تا حد ممکن دقیق و خالی از ابهام باشد.

اجزاء شرح شغل: شناسنامه شغل، خلاصه شغل، ارتباطات اداری، شرح وظایف و مسوولیتها، اختیارات، معیار عملکرد، محیط و شرایط کار

معیار عملکرد فهرستی از ضوابط و موازینی است. باید انتظارات مسوولان از کارکنان را به طور صریح و دقیق بیان کند.

۶. شرایط احراز شغل تنظیم می‌شود
شرایط احراز شغل، حداقل شرایطی است که متصدی شغل باید دارا باشد.

مورد استفاده:
- راهنمایی برای کارمندیابی است
- راهنمایی در طراحی آزمونهای انتخابی برای سنجش تواناییهای متقاضیان شغل است

روشها:
- قضاوتی
- رابطه آماری بین ویژگی ها و مهارتهای فردی و میزان کارایی تعیین می‌شود(این روش منطقی ترین و دشوارترین روش است)

۷. طراحی شغل انجام می‌شود و منظور از آن:
- بدست آوردن حداکثر بازدهی
- افزایش رضایت، رشد و پیشرفت و درنهایت بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان

روشها:

- روش مدیریت علمی
  - محدود کردن شغل به وظایف و مسوولیتهایی که بتوان به بهترین شکل انجام داد
  - آموزش فنون و مهارتها به شاغل
  - کاستن از تعداد حرکتهای غیرضروری

- روش انگیزشی
شغل باید طوری طراحی شود که باعث رضایت کارکنان و ایجاد انگیزش در آنها شود.

غنی سازی شغل: تفویض اختیار به کارکنان
گردش شغلی: بجای اینکه فردی به طور دائم، مسوول کار خاصی باشد، مجموعه‌ای از وظایف مختلف را انجام می‌دهد.

نظریه فعال سازی: باید با ایجاد تنوع در کار و کاهش خستگی، کارکنان را فعال کرد. (مانند گردش شغلی)

نظریه ویژگیهای شغل:

- ❖ انجام کار باید به مجموعه ای از مهارتها و تواناییهای گوناگون و متنوع نیاز داشته باشد
- ❖ هویت کار باید معلوم باشد. یعنی بجای جزئی از کار، کارکنان باید یک کار را بطور کامل انجام دهند.
- ❖ کار باید هم از نظر کسی که مسوول انجام دادن آن است و هم از نظر دیگران، چه در داخل سازمان و چه در خارج از آن، مهم باشد
- ❖ شغل باید طوری طراحی شود که شاغل آن استقلال و آزادی عمل داشته باشد و بتواند درباره رویه کار تصمیم گیری کند
- ❖ طراحی شغل باید طوری باشد که شاغل بتواند از عملکرد خود بازخور بگیرد.

- o روش سیستمی

بجای طراحی تک تک مشاغل، سیستم کار طوری باشد که ابعاد اجتماعی و فنی کار، مکمل یکدیگر باشند.
در روش سیستمی، مانند روش مدیریت علمی، هدف این است که کارایی عملیات افزایش یابد ولی برخلاف آن بجای توجه به افزایش کارایی در تمام وظایف شغل، به وظایفی توجه می‌شود که نقش مهمی در روال کار دارند.
همچنین به کارکنان اجازه داده می‌شود که درباره نحوه انجام دادن وظایف، تصمیم گرفته و هر گونه اشتباهی را خود، در مبدا اصلاح کنند. پس بجای واحد کنترل کیفیت، خود کارگر مسوولیت این کار را برعهده خواهد گرفت.

- o روش مبتنی بر ویژگیهای عامل انسانی

تنظیم شرایط به شکلی که حداکثر کارایی بدست آید و بهداشت و ایمنی کار و رضایت کارکنان افزایش یابد.

دو روش:

i. طراحی شغل براساس ارگونومیکز: ویژگیهای زیستی و جسمی
ii. ادراکی- حرکتی: پیامندهای **روانی** تماس انسان با ماشین آلات، ابزار و وسایل و سایر عوامل در محیط کار و چگونگی تاثیرشان برعملکرد کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد.

۸. ارزیابی مراحل مختلف طراحی شغل

کاربرد تجزیه و تحلیل شغل

- ▪ کارمندیابی
- ▪ انتخاب و انتصاب. فرایند انتخاب در اصل جورکردن شغل با شاغل است
- ▪ آموزش
- ▪ ایمنی
- ▪ ارزیابی عملکرد
- ▪ حقوق و دستمزد
- ▪ طراحی شغل
- ▪ برنامه ریزی نیروی انسانی
- ▪ تحقیق و پژوهش
- ▪ تنظیم قوانین و مقررات استخدامی

تجزیه و تحلیل شغل وظیفه کیست؟ این وظیفه را می‌توان در اداره امور پرسنل یا به عنوان زیرمجموعه‌ای، در اداره مهندسی صنایع سازمان قرار داد.

فصل ۴: فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی (تعداد صفحه در کتاب : ۳۲ صفحه)

برنامه ریزی نیروی انسانی، فرایندی است که بوسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارتهایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد.

هدف از برنامه ریزی نیروی انسانی، تامین، استخدام و حفظ کارکنان است.

فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی:

- ✓ تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان
  - تهیه فهرست موجودی مهارتها

  - سیستم اطلاعاتی منابع انسانی: مهمترین ویژگی این سیستم، ادغام و "یک کاسه" کردن تمام اطلاعات مربوط به نیروی انسانی است
    این سیستم در واقع یک بانک اطلاعاتی کامپیوتری و حاوی اطلاعات جامعی درباره کارکنان سازمان است که نقش موثری در تصمیم گیریها دارد.

    مراحل ۵ گانه طراحی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی
    ۱. مطالعه و شناخت سیستم فعلی
    ۲. تعیین اولویتهای اطلاعاتی
    ۳. طراحی سیستم اطلاعاتی جدید
    ۴. انتخاب و نصب کامپیوتر (درصورت لزوم)
    ۵. حفظ کیفیت سیستم اطلاع رسانی
  - طرح جانشینی

- ✓ بررسی اهداف آتی سازمان
- ✓ برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تقاضا برای نیرو)
  به عوامل زیر بستگی دارد:
  - مهمترین عامل، میزان تقاضایی است که در بازار برای تولیدات یا خدمات سازمان وجود دارد
  - برآورد تعداد نیروهایی که از سازمان خارج می شوند
  - میزان تطبیق تخصصها و مهارتهای کادر فعلی با تخصصها و مهارتهایی که نیاز خواهد بود
  - اتخاذ تصمیماتی مانند متنوع کردن تولید، افزایش کیفیت تولید، عرضه خدمات یا ورود با بازارهای جدید
  - پیشرفت تکنولوژی و تغییر رویه ها و شیوه های اداری و اجرایی
  - افزایش بودجه سازمان(واحد) یا تخصیص منابع مالی بیشتر به آن

روشهای برآورد نیروی انسانی مورد نیاز:
در روش روندیابی و نسبت یابی، راندمان افراد ثابت فرض می‌شود.

- روش روندیابی: تعمیم روند گذشته به آینده
- روش نسبت یابی: پیش بینی با تعیین نسبتی بین یک عامل معین(مانند حجم فروش) و تعداد افراد مورد نیاز
- روش همبستگی: ارتباط میان میزان فعالیتی در سازمان و تعداد افراد مورد نیاز بررسی می شوند.
  پیش بینی ها با این روش از دو روش قبلی به مراتب دقیق تر است.
- روش رگرسیون: با استفاده از اطلاعاتی که درمورد متغییر مستقل وجود دارد، متغییرهای وابسته را پیش بینی کرد.
- روش شبیه سازی (مدل سازی)
  نسبت به سایر روشهای آماری، پیچیده تر است.

- ✓ برآورد عرضه نیروی انسانی
  - برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی
    - فهرست موجودی مهارتهای مدیریتی: ارزیابی مدیر برای پستهای بالاتر با توجه به اطلاعات مندرج در فرمهای جمع آوری اطلاعات
    - جدول جایگزینی: این جدول همان نمودار سازمانی است و علاوه بر اطلاعات معمول، نام کسانی که می توانند جانشین پست مشخص شوند قید شده است
      موارد استفاده جدول جایگزینی:
      - تعیین وضعیت عرضه و تقاضا
      - تعیین مسیر شغلی افراد
      - پیش بینی های لازم برای پرورش و آماده سازی افراد

تفاوت و شباهتهای جدول جایگزینی و طرح جانشینی:
در طرح جانشینی، علاوه براینکه مشخص می‌شود که چه کسی می‌تواند جانشین چه شخصی شود، هدف، تعیین حدودی است که فرد توانایی رسیدن به آن را دارد و شناختن راههای که رسیدن به آن حدود امکان پذیر باشد.

- نظر سرپرست

اشکالات این روش:
۱. برآورد سرپرست عقیده و اظهار نظر شخص سرپرست است
۲. وقت گیر بوده و مانع سایر کارهای سرپرست است
۳. این قبیل پیش بینی‌ها به آگاهی گسترده تر از یک سرپرست نیاز دارد

این روش در سازمانهای کوچک یا سازمانهایی که فاقد دانش لازم برای استفاده از روشهای پیچیده تر هستند، رایج است.

- روش دلفای

مقایسه روشها

روشهای مقداری را روشهای "بالا به پایین" می‌گویند.(تعیین توسط متخصصان و ابلاغ به تمام ادارات)
روشهای قضاوتی را روشهای "پایین به بالا" می‌گویند.(تعیین نیازهای هر واحد توسط سرپرستانشان و اعلام به رده بالاتر سازمان)

برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی

- وضعیت عمومی اقتصادی
- بازارهای محلی کار
- بازارهای تخصصی کار

✓ مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاستهای پرسنلی سازمان بر آن اساس

فصل ۵: فرایند کارمند یابی (تعداد صفحه در کتاب : ۲۹ صفحه)

کارمند یابی یک فرایند واسطه ای است. یعنی اینکه متقاضیان کار و استخدام کنندگان برای نخستین بار روبرو می-شوند.

میزان کارمندیابی:

- اندازه و بزرگی و کوچکی سازمان – در سازمان بزرگتر فعالیت کارمندیابی گسترده تر است
- مکان جغرافیایی سازمان – توجه به میزان عرضه کار در آن مکان
- محیط و شرایط کار و میزان حقوق – اگر شرایط کار مناسب باشد، کمتر سازمان را ترک و نیاز به کارمندیابی است
- رشد یا رکود سازمان -سازمان در حال رشد نیاز به کارمند دارد

عوامل موثر در کارمندیابی:

- عوامل محیطی
  - عوامل اقتصادی
  - عوامل اجتماعی
  - عوامل تکنولوژیک
  - قوانین و مقررات
- عوامل سازمانی
  - شهرت
  - جذابیت شغل
  - سیاستها و خط مشی های سازمان

وجود سیاست ارتقاء از داخل این خطر را دارد که عضویت در سازمان شرط احراز مشاغل قرار گرفته، نه شایستگی و کاردانی افراد. در چنین وضعیتی، همیشه خطر الگوبرداری یعنی تکرار سبک مدیریت قبلی بدون توجه به شرایط فعلی وجود دارد.

  - دخالت اتحادیه ها
  - هزینه کارمندیابی

مراحل کارمندیابی:

بین فرایند کارمندیابی و انتخاب تداخل وجود دارد. از آنجا که هردو فرایند باید با مرحله تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل آغاز شود، این تداخل بیشتر در مراحل اولیه این دو فرایند مشهود است.

تفاوت اصلی میان ایندو این است که در کارمندیابی سعی می‌شود تا با توصیف مزایا و جنبه های مثبت کار، افراد واجد شرایط را تشویق به داوطلب شده برای احراز شغل در سازمان کرد. اما انتخاب فرایندی است که طی مراحل مختلف آن، متقاضیان شغل مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا از میان آنها بهترین و شایسته ترین فرد برای احراز شغل، شناسایی و برگزیده شود.

هدف در کارمند، جذب افراد و در انتخاب حذف افراد با صلاحیت کم تر است.

۱. تعیین تعداد و نوع نیروی مورد نیاز سازمان
توسط مسوولان کارمندیابی و مدیران اجرایی انجام می‌شود.

۲. نوشتن شرح شغل
وظایف، مسوولیتها و مشخصات و ویژگیهای اصلی شغل مشخص می‌شود. – آگهی ها معمولا" براساس شرح شغل نوشته می شود.

۳. تعیین شرایط احراز شغل
مشخصات و ویژگی هایی که متصدی شغل باید دارا باشد است. (اولین غربال متقاضیان شغل است)

۴. شناسایی مراکز و منابع کارمندیابی

۵. انتخاب روش کارمندیابی
۶. بررسی فرمهای درخواست کار

۷. برگزاری مصاحبه مقدماتی
۸. تهیه فهرستی از افراد واجد شرایط

منابع کارمندیابی:

- منابع داخلی
با سیاست ارتقاء از داخل.

ایرادات:
توصیه متخصصان آن است که با استخدام از خارج و با ورود فکر، دید و عقیده نو، سازمان را از حالت رکورد درآورده، از ***ضعف و فرسودگی*** آن جلوگیری کنند.
عده ای خود را حائز شرایط برای تصدی پست خالی شده می دانند. این امر معمولا" در داوطلبانی که موفق به احراز شغل نشده اند احساس یاس، عصبانیت یا سرخوردگی بوجود می‌آورد.

اعلان شغل: سرپرستان باید با هرکارمندی که فکر می کنند صلاحیت تصدی شغل را داشته باشد، تماس گیرند.
مزیت: اعلان پست خالی سوء ظن در سازمان را از بین می برد.
ایراد: اجرای این روش بسیار پرهزینه و وقت گیر است. و مشکل کسانی که با وجود اعلام آمادگی برای تصدی شغل، موفق به احراز آن نمی‌شوند، بسیار حاد و حساس است.

- منابع خارجی
  - آگهی
با توجه به افزایش میزان اهمیت و تخصصی تر شدن شغل یا با محدود شدن عرضه کار در بازار کار، باید سطح اگهی را افزایش داد.

اگر سازمان نخواهد از نیروهای داخلی برای تصدی شغلی استفاده کند یا درصدد یافتن کارمند جدیدی باشد که جانشین یکی از کارمندان فعلی خود کند استفاده از آگهی بی نام مفید است.
یا برای آنکه سازمان ناچار نباشد درصورت عدم دعوت از متقاضیان به آنها پاسخ دهد نیز آگهی بی‌نام مفید است.

  - موسسات کاریابی
وجه تمایز بین موسسات کاریابی خصوصی و دولتی در کارمزد آنها است. غربال اولیه مهمترین خدمتی است که این موسسات برای سازمان انجام می دهند و از اتلاف وقت سازمان جلوگیری می شود.

انواع موسسات کاریابی:
  - موسسات جایابی: برای متقاضیان شغل می یابد
  - موسسات فردیابی: برای سازمانها کارمند می یابند

باید دقت داشت که موسسه ای که برای سازمان کار فردیابی انجام می‌دهند، سازمانی نباشد که برای سازمان دیگر کار جایابی انجام می دهد.

در شرایط زیر مراجعه به این سازمانها مفید است:
  - سازمان به ندرت نیرو استخدام می‌کند و تدارک تشکیلاتی مستقل مقرون به صرفه نباشد
  - برای پست حساسی که به یکباره خالی شده است، لازم باشد فردی را به سرعت و بدون اتلاف وقت جایگزین کرد
  - مراکز آموزشی
مراجعه به مراکز آموزشی به منظور یافتن متقاضی کار، پرهزینه و بسیار وقت گیر است.
  - معرف و توصیه اعضاء
  - مراجعه مستقیم
مراجعه مستقیم یکی از منابع خوب کارمندیابی برای کارهای روزمزدی است.

ارزیابی اثربخشی روشهای کارمندیابی:

بهترین کارکنان کسانی بوده اند کـه بنابـه معرفـی و توصـیه کارکنـان سـازمان اسـتخدام شـده انـد و نقطـه مقابـل آنهـا کارکنانی بوده اند که از طریق درج آگهی در نشریات یا از طریق موسسات کاریابی به استخدام سازمان درآمده است.

کمیت و کیفیت کار افرادی که با مراجعه به مراکز آموزشی یا درج آگهی در روزنامه، استخدام شده اند، بسیار پایینتر از کمیت و کیفیت کار کسانی است که یا از طریق اگهی در مجلات حرفه ای و علمی یا با مراجعه مستقیم خودشان، به استخدام درآمده اند.

کارمندیابی وظیفه کیست؟ بستگی به سازمان دارد.

در سازمانهای بزرگ معمولا" از موسسات حرفه ای برای کارمندیابی استفاده می شود.
در سازمانهای با اندازه متوسط کارمندیابی را متخصصان امور پرسنلی انجام می دهند.
در موسسات کوچک، کارمندیابی به عهده مدیران یا سرپرستان دوایری است که نیاز به کارمند دارند.

فصل ۶: فرایند انتخاب (تعداد صفحه در کتاب : ۳۷ صفحه)

در فرایند انتخاب باید بر اساس ضوابط و معیارهایی که برای احراز شغل معین گردیده است، افراد ارزیابی و از میان آنها کسانی که بیشترین شایستگی را دارند، برگزیده شوند.

مشکلات ناشی از انتخاب غلط:

- سازمان باید هزینه های سنگینی برای آموزش و تربیت کارمند متحمل شود
- بی لیاقتی کارمند معمولا" خساراتی را برای سازمان به بار می آورد
- ناتوانی کارمند در انجام دادن وظایف محول، باعث کاهش درآمد یا افزایش هزینه های می شود
- اخراج کارمندان ضعیف همچنین یافتن جانشین برای آنها یا کارمندانی که سازمان را ترک می‌کنند نیاز به هزینه دارد

نپذیرفتن متقاضیان شغل براساس عواملی که ارتباط مستقیم با انجام شایسته شغل ندارند، غیرقانونی است مانند:
تنها استثناء هنگامی است بتوان ثابت نمود یکی از این ویژگی ها با انجام شایسته کاری که دارد به وی واگذار می-شود رابطه مستقیم دارد.

- جنسیت: بازرسی بدنی زنان
- اصل و نسب
- تجرد و تاهل
- نقص عضو
- مذهب: تنها استثنا هنگامی است که استخدام کننده، از نوع فرهنگی، مذهبی باشد
- نژاد
- سن: توصیه نمی شود
- وضعیت جسمی
- گذشته فرد: معیار منصفانه ای برای انتخاب و استخدام کارمند شناخته نشده است. (صندوقدار و کلاهبردار)
- تجربه و سابقه کار: اگر سازمان شرط احراز شغل را مثلا" ۵ سال سابقه قرار دهد، درحالیکه اصولا" انجام کار نیازی به تجربه نداشته باشد، نوعی تبعیض است.
- تحصیلات: اگر سازمان، دارا بودن مدرک دانشگاهی را شرط احراز شغلی قرارداده باشد، درحالی که فردی بدون مدرک دانشگاهی ..... .نوعی تبعیض است.

نسبت انتخاب: حاصل تقسیم "تعداد کسانی که برای تصدی شغل، انتخاب و استخدام شده اند" به تعداد کل متقاضیان شغل.

مراحل مختلف فرایند انتخاب:

۱. مصاحبه مقدماتی (غربال اولیه) : ظاهر متقاضی را نمی‌پسندم، شخصیت گیرایی ندارد، برخوردش مناسب نیست
براساس شرح شغل و شرایط احراز شغل، شایستگی این افراد برای استخدام در سازمان، ارزیابی می‌شود. در این مرحله باید شغل تشریح شود تا درصورتیکه خواهان آن نباشد یا خود را واجد شرایط برای احراز آن نیابد، خود را کنار بکشد.
جزئیات حقوق و مزایایی که درصورت استخدام متقاضی به او پرداخت خواهد شد باید در این مرحله مشخص شود.

۲. تکمیل فرم درخواست کار: اطلاعات نشان می دهد که متقاضی ضعیف است
درصورت طراحی صحیح، می توان با ضریب اطمینان بالایی، میزان موفقیت فرد را در شغل و همچنین احتمال ماندن در سازمان یا ترک آن را بعد از استخدام داوطلب پیش بینی کرد.

فرم درخواست ضریب دار: برای طراحی فرم می توان از پرونده استخدامی افرادی که سازمان را ترک کرده اند استفاده و ضرایب تصمیم گیری مناسبی طرح ریزی کرد.

۳. برگزاری آزمونهای استخدامی: نتایج بدست آمده از آزمونهای استخدامی نشان می دهد که متقاضی ضعیف است
معمولا" سازمانهای بزرگ و متوسط بیشتر از سازمانهای کوچک از آزمونهای استخدامی استفاده می‌کنند و بدین منظور کادر ثابتی از متخصصان و کارشناسان را در استخدام خود دارند.

- **شبیه سازی:** از متقاضی شغل خواسته می‌شود تا به عنوان آزمون، بخش یا بخشهایی واقعی از کار را عملا" انجام دهد. این آزمون به دو روش زیر انجام می شود:
  - **نمونه کار: تایپ توسط تایپیست**

مزایا:
۱- چون محتوای آزمون با محتوای شغل تفاوت ندارد، ابزار موثری برای پیش بینی موفقیت فرد در شغل است و اثربخشی آن از آزمونهای کتبی مانند آزمون هوش و شخصیت بیشتر است ۲- ارتباط میان آزمون و شغل را براحتی می‌توان ثابت کرد (جلوگیری از شکایت)

عیب:
۱- طراحی آزمون و انتخاب نمونه‌های مناسب از شغل نیاز به وقت و هزینه زیادی دارد.

روایی این آزمون، از روایی آزمونهای سنتی بیشتر است.

  - **مرکز ارزیابی: برای ارزیابی متقاضیان پستهای مدیریتی بوجود آمده اند.**

در این روش از متقاضی می‌خواهند تا تصمیم گیری کند – مساله ای تجزیه و تحلیل کند – در مباحث گروهی شرکت کنند – به گروه های ۴ نفری تقسیم شده و هریک در نقش یک سازمان، با گروه دیگر رقابت می‌کند (بازی مدیریتی) – ارزیابی جنبه های روانی – ارزیابی تواناییهای عمومی
استفاده از مراکز ارزیابی هزینه های سنگینی به همراه دارد.

- **خط شناسی**
- **دروغ سنجی:** مورد استفاده های سازمانهای امنیتی، صندوق دار، حسابدار
به دلیل سرعت عمل و هزینه کم، استفاده از آن رواج دارد.

۴. مصاحبه جامع (تخصصی): قضاوت مثبتی درمورد متقاضی نداریم
مصاحبه معمولا" بوسیله متخصصان امور پرسنلی، مدیران کل در سازمان، سرپرست مستقیم فرد، یا گروهی متشکل از افراد مذکور انجام می‌گیرد.
هدف کشف چیزهایی است که از آزمونهای استخدامی کشف نشده اند.

روش مصاحبه:

- مصاحبه انفرادی:
حضور فقط یک مصاحبه کننده، نقش موثری در آرامش مصاحبه شونده خواهد داشت. مقداری اضطراب مانع از بیخیابی شرکت کنندگان می شود.
- مصاحبه گروهی:
فرصت مناسبی برای مشاهده مباحث گروهی و سنجش توانایی افراد در برقراری رابطه با دیگران است. برای مدیران و مسوولانی که فرصت کمی دارند مناسب است.
- گروهی از مصاحبه کنندگان کارشناس و متخصص:
بررسی مصاحبه شونده از منظرهای مختلف انجام می‌شود. پی این روش جامعیت بیشتری دارد.
- مصاحبه فشار: میزان تحمل فرد و عکس العمل فرد در مقابل فشار سنجیده می شود.
کاربرد زیادی ندارد و برای ارزیابی افراد مناسب نیست.

کاستی های مصاحبه: این روش دارای پایایی و بخصوص، روایی بسیار کمی است.

چند نکته:
- ترتیب سوواالاتی که از مصاحبه شونده می‌شود در ارزیابی او موثر است
- مصاحبه های منظم و سازمان یافته، موثرتر از مصاحبه های آزاد است و پایایی و روایی بیشتری دارد
- مصاحبه آزاد از پایایی بسیار پایینی برخوردار است
- بیشترین کاربرد مصاحبه در تعیین میزان هوش و انگیزه فرد و سنجش خصوصیاتی چون توانایی فرد در برقراری رابطه باسایر افراد است

چند پیشنهاد برای اثربخشی مصاحبه:
روشی وجود ندارد که بوسیله آن بتوان پایایی و روایی مصاحبه را افزایش داد و بیشتر مسائل و مشکلات مصاحبه مربوط به مصاحبه گر است تا خود مصاحبه.
- سوواالات یکسانی را با همه مصاحبه شوندگان مطرح نموده و از این طریق **پایایی** مصاحبه را افزایش دهید.
- مصاحبه گر باید درباره شغلی که برای تصدی آن با افراد مصاحبه می کند، اطلاعات کافی داشته باشد

- باید از دادن اطلاعات قبلی درباره مصاحبه شونده به مصاحبه گر خودداری کرد
- باید مصاحبه گر ضمن مصاحبه، یادداشت بردارد و به حافظه خود متکی نباشد و به این ترتیب صحت ارزیابی را افزایش داد
- مدت مصاحبه نباید کوتاه باشد

۵. بررسی سوابق متقاضی: متقاضی سوابق درخشانی ندارد
۶. معاینه پزشکی: از احتمال شکایت برعلیه سازمان و ادعای خسارت جلوگیری می‌کند
۷. تصمیم گیری نهایی: تصمیم گیری نهایی بوسیله سرپرست مستقیم انجام می‌شود زیرا:
   - سرپرست است که باید بتواند با کارمند خود به آسانی کار کند
   - اگر عملکرد بعدی کارمند مناسب نباشد، سرپرست نتواند کسی را مقصر بنامد

طریقه دیگر انتخاب: ارزیابی جامع
در ارزیابی مرحله ای این خطر وجود دارد که فردی که دارای استعداد و شایستگی بالقوه برای احراز شغل است، تنها بدین علت که در یکی از مراحل ضعیف بوده است حذف شود.
اشکالات این روش:

- افزایش هزینه انتخاب – چون به همه اجازه داده می‌شود تا آخرین مرحله بیایند
- افزایش زمان – وقت گیر بودن
- رد افراد پس از طی همه مراحل برایشان بسیار ناگوار است

روایی و پایایی

پایایی (تعیین درجه اعتماد): یعنی با انجام آن آزمون، همیشه نتایج یکسانی بدست آید.

راه‌های سنجش پایایی آزمون:

تکرار آزمون: آزمون اول، برای بار دوم به همان گروه از متقاضیان شغل داده می‌شود و درجه همبستگی میان نتایج آزمون اول و دوم تعیین می‌گردد.
از معایب این روش هزینه زیاد است. همچنین ممکن است که شرکت کننده برای بار دوم سوالات را بخاطر داشته باشد. یا در فاصله بین دو آزمون به دانش وی افزوده شده باشد.

روش معادل سازی: دو آزمون مختلف ولی شبیه به هم به عمل آمده و در آخر ضریب همبستگی بین آنها اندازه گیری می‌شود. برخی از مشکلات تکرار آزمون را ندارد ولی وقت گیر و پرهزینه است.

روش دونیم سازی: آزمون به دو قسمت تقسیم می‌شود و درجه همبستگی بین آندو بدست می‌آید. امتحان در یک نوبت و در یک جلسه انجام می شود. پس: هزینه کمتری دارد. و چون فاصله بین دو نیمه آزمون وجود ندارد، سطح دانش و اطلاعات تغییری نخواهد کرد.

روایی: آزمون بتواند چیزی که قصد سنجیدنش را داریم، بدرستی بسنجد.
اگر پایایی آزمون پایین باشد، روایی آن نیز پایین است. ولی تنها به صرف اینکه آزمون، پایایی دارد، نمی‌توان مطمئن بود که دارای روایی نیز هست.

انواع روایی:

روایی محتوی: در آزمون باید سوالات مرتبط با شغل طرح شود.

روایی پیش بینی: نتایج آزمون بایگانی شده و انتخاب با استفاده از پارامترهای دیگر انجام می‌شود. در زمان مقرر (مثلا" یکسال بعد) عملکرد فرد بوسیله سرپرست وی ارزیابی شده و نتیجه این ارزیابی با نتایج آزمونی که سال قبل گرفته شده مقایسه می‌شود.

به علت وقت گیر بودن و هزینه زیاد، استفاده از این روش معمولا" مقدور نیست.

روایی موازی: همانند روایی پیش بینی است ولی برای کارمندان فعلی سازمان.

روایی متغییر: چنانچه برای گروههای مختلفی که در یک آزمون شرکت می‌کنند دو نمره قبولی تعیین شود، آزمون دارای روایی متغییر خواهد بود. (دانشجوی ایرانی و خارجی)

فصل ۶: فرایند اجتماعی کردن (تعداد صفحه در کتاب : ۲۲ صفحه)

اجتماعی کردن فرایندی است که بوسیله آن فرد تازه وارد، دانش، مهارت و دیدگاه لازم را کسب می‌کند و به عضوی موفق و موثر برای سازمان تبدیل می‌گردد.
معمولا" مراسم معرف را سرپرست تازه وارد، یکی از کارکنان اداره امور پرسنل، یا هردوی آنها انجام می‌دهند.

فرهنگ سازمان:
نیل به اهداف سازمان، بستگی به پذیرفتن و رعایت ارزشها و هنجارهای اصلی و اساسی آن دارد.
اگر سازمان خواهان کسانی باشد که وفاداری مطلق داشته باشند، کارکنان باید بی قید و شرط تمام ارزشها و هنجارهای راپذیرند و به آن پایبند باشند.
اگر سازمان خواهان کسانی باشد که آزاد اندیش و دارای خلاقیت و اندیشه نو باشند، تنها پذیرفتن ارزشهای اصلی و محوری سازمان، کافی است.

مراحل فرایند اجتماعی کردن

۱. **قبل از ورود به سازمان**
انتظارات فرد، در حول و حوش ورود به سازمان، در بالاترین سطح است. (نمودار شکسته)
   a. ذهنیات و تصورات فرد از سازمان
   b. نگرش، بینش، نظام ارزشی و افکار و عقاید شکل گرفته فرد قبل از ورود به سازمان

۲. **رویارویی فرد با سازمان**
   a. برخورد فرد با واقعیات در سازمان

۳. **تحول و دگرگونی فرد**
تعارض میان زندگی سازمانی و زندگی خصوصی در هنگامی که فرد در حال تغییر شغل یا ورود به سازمانی جدید است، به بیشترین حد خود می‌رسد.

   a. موفق : پذیرش ارزشهای سازمان
      i. تعهد بیشتر به سازمان
      ii. عملکرد بهتر
      iii. تولید و بهره وری بیشتر
   b. ناموفق: عدم پذیرش ارزشهای سازمان (نمی‌خواهد یا نمی‌تواند)
      i. استعفا و ترک خدمت
      ii. اخراج

مزایای برگزاری دوره های آموزش گروهی برای اجتماعی کردن:
- چون همگی تازه واردند به هم دلگرمی داده و احساس مشترک دارند
- معمولا" مشکلات افراد تازه وارد به سازمان یکسان است که با هم فکر و مساعدت هم ....

روشهای آموزش اجتماعی شدن:
- پیوسته: هدایت توسط اعضای قدیمی و باتجربه که با شغل تازه وارد آشناست.
باعث حفظ و تداوم آداب و سنتهای سازمان شده و از تغییر و تحول جلوگیری می‌نماید.
- گسسته: آموزش توسط شخصی دیگر

آیا اجتماعی کردن فرد در مقطع زمانی خاصی انجام می‌شود: برای کارکنان معمولی از جدول زمانبندی ثابت و برای سمتهای مدیریتی از جدول زمانی متغییر استفاده می‌شود.

فصل ۸: فرایند آموزش کارکنان (تعداد صفحه در کتاب : ۴۰ صفحه)

یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزشی، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است.
تصویب طرح های آموزشی و اجازه اجرای آنها برعهده بالاترین مسوول در سازمان است. این مقام بدون اینکه خود را درگیر جزئیات طرح ها کند، کلیاتشان را بررسی و بودجه مورد نیاز را برای اجرای آنها تعیین می‌کند.

نظریه های یادگیری:

- **نظریه یادگیری رفتاری**

بنابر این نظریه، تجربه – یعنی آزمایش و خطا - پایه و اساس یادگیری است. مفهوم اصلی در نظریه رفتاری، همان نظریه تقویت است.
برنامه های آموزشی در صورتی مفید و موثر است که میزان آزمایش و خطا در یادگیری را کاهش دهد.
در یادگیری رفتاری فرد باید آنقدر مهارتهایی را که آموخته است، تکرار کند که عمل به آن به صورت عادت درآید و حالت غریزی به خود بگیرد.

- **نظریه یادگیری اجتماعی**

براساس این نظریه، مشاهده عمل دیگران و نتایج حاصل از آن می‌توان باعث یادگیری شود.
یادگیری ناشی از تعامل و اثرگذاری متقابل و دائم میان فردو محیط اجتماعی است.

- **نظریه شناختی (گشتالت)**

در نظریه شناختی، یادگیری، فرایندی است که باعث فروپاشیدگی تعادل فعلی فرد می‌شود و او می‌کوشد تا به یک تعادل روانی تازه دست پیدا کند.
منطقی بودن فرایند آموزشی به این معنا است که هدف از آموزش کاملا" برای فرد روشن باشد.

وظایف واحد آموزش اداره امور کارکنان:

- تعیین نیازهای آموزشی

تشخیص مسائل موجود در سازمان و نوع و ماهیت آنها، اولین قدم در تجویز آموزش به عنوان راه حل است.

راه های کشف نیازهی آموزشی:
- مطالعه مسائل مربوط به تولید و بهره وری
- نظرخواهی از مدیران، سرپرستان و کارکنان
- مطالعه پروژه هایی که سازمان برای آینده طراحی نموده است
- تجزیه و تحلیل شغل، مطالعه، بررسی و ارزیابی عملکرد شاغل در شغل و برگزاری آزمونهای مختلف

مطالعه شغل بخصوص برای تعیین نیازهای آموزشی کارکنان تازه وارد به سازمان بسیار مناسب است.

تعیین نیازهای آموزشی بوسیله ارزیابی عملکرد:

- ارزیابی عملکرد
- برآورد هزینه آموزشی
- نداشتن انگیزه موجب عملکرد ضعیف شده است یا عدم توانایی فرد
  - فرد انگیزه ندارد و نمی‌خواهد :: تنبیه یا پاداش
  - عدم توانایی فرد
    - تعیین استاندارد

در این مرحله استانداردهای عملکرد، مرور می‌شوند و مورد تجدید نظر قرار می‌گیرند و ترتیبی داده می‌شود تا کارکنان نیز بدانند که چه عملکردی در چه سطحی مورد انتظار است.

    - تمرین و ممارست
    - آموزش
    - طراحی مجدد شغل
    - انتقال یا اخراج فرد
- تعیین اهداف و سیاستهای آموزشی
- تهیه کتب و ابزار مورد استفاده در دوره های آموزشی
- انتخاب مدرس مناسب برای دوره ها
- کنترل و هماهنگی فعالیتهای مختلف آموزشی و نظارت بر آنها
- ارزیابی دوره های آموزشی

مراحل مختلف فرایند آموزش:

۱. تشخیص نیازهای آموزشی
۲. تعیین اهداف آموزشی
هدف از برگزاری هر دوره آموزشی در نهایت، افزایش کارایی عمومی در سازمان از طریق بالابردن کیفیت کار نیروی انسانی شاغل در آن می‌باشد.

۳. انتخاب روش آموزش
سه گروه روشهای آموزشی وجود دارد:
۱. روشهایی که منظور از آنها دادن اطلاعات است
هدف اصلی در این روشها آموختن مفاهیم، واقعیات، مهارتها و دانستنیهای مربوط به کار است، بدون اینکه از شاغل خواست شود عملا" نیز کاربرد آنچه را که آموخته است تمرین و تجربه کند.
- سخنرانی
مزایا: این روش آموزشی مقبولیت زیاد و همچنین اقتصادی است.
معایب: مطالب برای تمام اعضای گروه شرکت کنندگان تهیه و ارائه می‌گردد و تفاوتهایی که معمولا" از لحاظ توانایی یا سرعت یادگیری میان اعضاء وجود دارد در نظر گرفته نمی‌شود.

- سمینار
درحالیکه در سخنرانی، حضار شنونده اند و سخنران، متکلم وحده است، در سمینارها کارآموزان به مشارکت در مباحث و تبادل نظر میان خود و معلم، تشویق می‌شوند.
اظهارنظرهای هریک از اعضای گروه، بلافاصله مورد بحث سایر افراد قرار می‌گیرد و پاسخ داده می‌شود، فرد در موقعیت بسیار خوبی است که بازخور گرفته، میزان یادگیری خود را بسنجد و ارزیابی نماید. در این روش تفاوتهای میان افراد از نظر توان و سرعت یادگیری در نظر گرفته می‌شود.
این روش زمانی دارای بیشترین کارایی است که تعداد شرکت کنندگان معدود باشد.

۲. روشهای شبیه سازی
- بررسی موارد خاص
مزایا: در این روش می‌توان مطالب بیشتری آموخت – حجم بیشتری از آنچه آموخته شده در ذهن ثبت می‌گردد.
معایب: عدم توانایی آموزش اصول و قواعد کلی در این روش – معلم نمی‌تواند با قاطعیت معین کند که آیا تجزیه و تحلیل مساله و استباط کارآموز از آن واقعا" صحیح است یا خیر.

- ایفای نقش
در روش بررسی موارد خاص، مساله ای **قبلا"** بوجود آمده به کارآموز داده می‌شود تا آن را حل کند، در روش ایفای نقش، مسائل ضمن افراد با یکدیگر و در **حین** ایفای نقشی که به آنها محول شده است بوجود می‌آید.
در روش ایفای نقش علاوه بر تفکر و اندیشه، احساسات نیز نقش مهمی پیدا می‌کند.

- تمرین شغل
هدف اصلی از این تمرینات، پرورش مهارت و قدرت تصمیم گیری کارآموز است، نه آموختن چیزهای تازه.
در این روش کارآموز باید اولویت مسائل را بدستی تعیین کند – بسرعت درباره آنها تصمیم بگیرد. به این علت این روش را یکی از موثرترین روشها برای آموزش تصمیم گیری در شرایط بحرانی بشمار آورده اند.
هزینه طراحی و اجرای آن کمتر از روشهای مشابه است.

- بازیهای مدیریتی
یکی از مزایای بازی گروهی، هزینه کمتر آن به نسب بازیهای انفرادی است. این روش دارای پویایی است و کارآموز خیلی زود از نتایج و آثار تصمیماتی که اتخاذ نموده است آگاه می‌شود.
مشکلات این روش: برنده شدن در بازی هدف می‌شود نه آموختن – هربازی یا مدلی که بر اساس صنعتی پویا و درخال تغییر و تحول دائم، طراحی و شبیه سازی شده باشد، خیلی زود اعتبار خود را از دست می دهد.
این روش بسیار پرهزینه و وقت گیر است.

۳. روشهای ضمن خدمت
آموزش ضمن خدمت زمانی بیشترین اثر و کارایی را دارد که لازم باشد یک یا تعداد معدودی کارآموز را در یک زمان و برای شغل مشخصی آموزش داد و تربیت کرد.

آموزش ضمن خدمت برای یاد دادن مشاغل ساده، مناسب و سودمند است.
آموزش ضمن خدمت روش نسبتا" ارزان و کم خرجی است، چون کارآموز مجبور نیست که کار خود را برای گذراندن دوره های آموزشی متوقف سازد و در حال کار و تولید، آموزشهای لازم به او داده می‌شود.

مراحل آموزش ضمن خدمت:

۱. آماده سازی کارآموز : ایجاد علاقه و انگیزه در کارآموز
۲. نشان دادن نحوه انجام کار به کارآموز
۳. انجام آزمایشی کار بوسیله کارآموز
۴. پیگیری

روشهای آموزش ضمن خدمت:

- گردش شغلی
معایب:
به محض مثمر ثمر شدن کارمند، شغلش تغییر داده می‌شود؛ بنابراین باعث کاهش تولید و کارایی می‌شود - احساس موقتی بودن شغل - کارمندان در سازمان همه چیز را سطحی می‌دانند. دانش شغلی محدود است.

- آموزش کارگاهی
این روش باری مواقعی که باید تعداد زیادی از کارکنان را یکجا و در یک زمان برای شغلی خاص آموزش داد و تربیت نمود، بسیار مناسب است.
هزینه این روش نسبت به روش گردش شغلی، بیشتر است.

- مربی گری
رییس مانند یک معلم، آموزش و تربیت مرئوس را به عهده می گیرد.

- جانشینی موقت
- استاد – شاگردی
این روش برای یاد دادن مهارتهای دشوار و پیچیده بسیار مناسب است.

۴. برنامه ریزی برای برگزاری دوره آموزشی
۵. ارزیابی دوره آموزشی
سودمندی دوره ها به ۴ معیار سنجیده می‌شود:
  - رضایت کارآموزان از دوره
  - میزان یادگیری براثر شرکت در دوره
  - بررسی تغییر رفتار کارآموز
  - بررسی نتایج

آموزش سیستمی:

برخلاف آموزش انفرادی که معمولا" هدف آن اموزش مهارتهای فنی و افزایش دانش شغلی می‌باشد، در آموزش سیستمی، تاکید بر آموزش مهارتهای **میان فردی** یعنی توانایی ایجاد رابطه سالم و سازنده با دیگران است.
این تحول و دگرگونی با دخالت مشاوری برون سازمانی که **عامل تغییر** نامیده شده است، آسان و ممکن می‌گردد.

روشهای تغییر ***سیستم*** کار:

- نظریه مداخله - آرجریس
نقش مشاور این نیست که مسوولیت تغییر و تحول در سیستم را به عهده بگیرد، بلکه وظیفه او کمک به تشخیص مسائل تجزیه و تحلیل درست و یافتن بهترین راه حل برای آنها، ایجاد جوی مناسب و فراهم آوردن زمینه های لازم برای عملی نمودن این تصمیمات (راه حلها) است.

به نظر آرجریس، مشاور هنگام مداخله در سیستم باید این نکات را رعایت کند:
  - اطلاعات را از چندین منبع جمع آوری کند
  - تغییر و تحول را به زور تحمیل نکند

بهترین راه این است که کسی از درون سیستم (معمولا" رییس)، بخوبی تشخیص دهد چه تغییر و تحولاتی لازم است، و بر این اساس موجبات دخالت مشاور در سیستم را طوری فراهم آورد که بیشترین احتمال موفقیت را داشته باشد.

- پشتیبانی مسوولان را به دست آورد

- پژوهش کنشی

پژوهش کنشی مدلی است که با رعایت اصول، قواعد و روش تحقیق علمی، سعی در یافتن و تعریف مساله، جمع آوری اطلاعات و حل آن می‌نماید.

فرایندی پیوسته است:

۱. پی بردن به مساله
۲. مشورت با کارشناسان علوم رفتاری
۳. جمع آوری اطلاعات به وسیله مشاور و تشخیص مقدماتی مساله
۴. بازخور
۵. تشخیص مساله
۶. کنش اول (اولیه مداخله در سیستم)
۷. جمع آوری اطلاعات

فرایند سه مرحله ای تغییر:

۱. محو رفتار فعلی فرد
۲. ایجاد تغییرات رفتاری مطلوب در فرد
۳. تثبیت رفتار مطلوب در فرد

ادگار شاین: اگر منشاء رفتار جدید درونی و خودجوش باشد، تثبیت آن به مراتب ساده تر است.

فصل ۹: ارزیابی عملکرد (تعداد صفحه در کتاب : ۳۹ صفحه)

فرایندی است که به وسیله آن، کار کارکنان در فواصلی معین و بطور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. در دنیای جدید، هدف از ارزیابی بالا بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان است. پس هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان.
اداره امور کارکنان یا معاونت نیروی انسانی، وظیفه طراحی سیستم ارزیابی عملکرد را در بیشتر سازمانها دارد.
اگر هدف از ارزیابی، اصلاح معایب، راهنمایی کارمند و کمک به رد بیشتر وی باشد، ارزیابی عملکرد به دفعات یا حداقل با فواصل زمانی کوتاهی انجام شود.

کاربردهای ارزیابی عملکرد

- برنامه ریزی نیروی انسانی
اینکه آیا فرد، مهارت لازم به منظور احراز سمتی بالاتر دارد. یا اینکه حتی دارای دانش لازم برای انجام شایسته شغل فعلی خویش است؟
- کارمندیابی و انتخاب
نتایج حاصل از ارزیابی کارکنان فعلی سازمان می‌تواند در پیش بینی عملکرد آتی کسانی که می‌خواهند استخدام شوند موثر خواهد بود.
- تعیین روایی آزمونهای استخدامی
- آموزش و تربیت کارکنان
در تعیین نیازهای آموزشی سازمان و در تعیین نوع مهارتهای که مورد نیاز سازمان است کمک می‌کند.
- تعیین مسیر شغلی
مسیر شغلی، مشاغلی است که در طی عمر کاری فرد در سازمان، یکی پس از دیگری به او واگذار می‌شوند.
- حقوق و مزایا
- شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان
گاهی همزمان با ارزیابی، استعدادهای بالقوه کارکنان نیز سنجیده می شود.

مراحل مختلف ارزیابی

- هدف از ارزیابی معین می‌شود
- با توجه با استانداردهای تعیین شده به فرد گفته می شود که چه باید بکند و چه انتظاراتی از وی هست
- عملکرد واقعی فرد در شغل اندازه گیری می شود
- عملکرد واقعی فرد با استانداردهای عملکرد مقایسه می شود
- نتایج حاصل از مقایسه با فرد در میان گذاشته می‌شود و درصورت لزوم اقدام اصلاحی انجام می شود

عوامل موثر در تعیین نوع ارزیابی

۱. اندازه سازمان
۲. پویایی سازمان
اگر سازمان دائم در حال تغییر و تحول باشد، بهتر است از سیستمهای ارزیابی ساده بخاطر انعطاف پذیریشان که می توان آنها را متناسب با شرایط تغییر داد استفاده کرد.
اگر سازمان از ثبات نسبی و منابع و امکانات برخوردار است، می‌توان از سیستمهای پیچیده استفاده کرد.
۳. سطوح مختلف در سلسله مراتب
در بسیاری از مشاغل مدیریتی، عوامل و متغییرهای متعددی عملکرد مدیر را تحت تاثیر قرار می‌دهند که او هیچگونه کنترلی بر آنها ندارد.

انواع ارزیابی

- ارزیابی سرپرست مستقیم
این روش متداول ترین روش است.
مزیت:
  - سرپرست بطور مستقیم بر رفتار مرئوس نظارت دارد
  - افزایش کنترل وی در واحد خودش و جلوگیری از تضعیف موقعیت رییس
  - مشخص شدن نیازهای آموزشی کارمند برای سرپرست

ایراد: هر سرپرست بنابه تخصص یا حتی سلیقه شخصی، ممکن است جنبه های بخصوص از کار را مهمتر بداند

- ارزیابی رئیس بوسیله مرئوس
مزیت:
  - مدیر از نیازهای کارکنان آگاه می گردد
  - اطلاعات بدست آمده به وی کمک می کند که مدیری بهتری شود

ایراد:
  - ممکن است مدیر بجای کارایی و اثربخشی، بدنبال کسب وجهه و محبوبیت در میان کارکنان باشد

- ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر – ارزیابی به این روش چندان متداول نیست
این روش هنگامی کارا است که :
  - ترکیب همکاران برای مدت طولانی تغییر نکرده باشد
  - وظایف اعضاء با هم در ارتباط باشد
  - همکاران نباید در رقابت مستقیم با ارزیابی شونده قرار داشته باشند

- ارزیابی گروهی
چند نفر از مدیران، عملکرد فرد را ارزیابی می‌کنند. این روش در مقایسه با سایر روشها دارای دقت بیشتری است.

- ارزیابی از طریق خود سنجی

روشهای ارزیابی

- روش مقیاسی – این روش ساده و سهل است
در این روش کارکنان براساس عوامل معینی درجه بندی می‌گردند. این عوامل، فهرستی از صفات و ویژگیهایی که باید مورد سنجش قرار بگیرند است.
این روش هنگامی از اثربخشی بیشتری برخوردار است که در حد امکان صفاتی انتزاعی مانند وفاداری و درستی کارکنان بوسیله آن سنجیده نشود یا با تعیین شاخص های کمی، این صفات قابل اندازه گیری گردد.
این روش هنگامی موثر است که ارزیاب بر اساس مدارک و شواهد واقعی و معتبر ارزیابی را انجام دهد و نه براساس برداشتها و ذهنیتهای خود.

مزایا:
  - توجه به ابعاد و جنبه های مختلف کار، بزرگترین امتیاز این روش است
  - سادگی و سهولت طراحی و استفاده
  - از فرم ارزیابی می‌توان برای سایر گروههای کارمندی نیز استفاده کرد

- عامل سنجی
در این روش بجای ارزیابی براساس صفات و خصوصیات شخصی (روش ومقیاسی)، کارایی فرد در انجام وظایف و مسوولیتهای ویژه ای که در شغلش دارد، ارزیابی می‌گردد.
با استفاده از شرح شغل، ابعاد شغل و عوامل مهم در آن، شناسایی و برای اندازه گیری انتخاب می‌شوند.

- روش ثبت وقایع حساس – این روش بسیار وقت گیر است و نیاز به حوصله زیادی دارد
باید عملکرد فرد + - طی یک دوره کامل ارزیابی (مثلا" ۱ سال) یادداشت برداری شود.

- روش توصیفی
ارزیاب شرحی از عملکرد کارمند می‌نویسد. دست وی باز است و انشای ارزیاب در ارزیابی مهم است.

- روش قیاسی - مقیاسی
در روش قیاسی، عملکرد فرد با استاندارد از پیش تعیین شده ای مقایسه و سنجیده می‌شود. (مانند حرکت سنجی و زمان سنجی)
دقت اندازه گیری و عدم دخالت ذهنیت ارزیاب مهمترین مزیت این روش است.

- روش درجه بندی
از ارزیاب خواسته می‌شود تا کارکنان را براساس یک معیار کلی (مثلا" عملکرد کلی)، از بهترین تا ضعیف ترین، درجه بندی نماید.
مقایسه دو به دو: عملکرد هر کارمند به سایرین مقایسه می شود n*(n-1)/2 وضعیت متصور است.

- روش توزیع اجباری

ارزیاب عملکرد کارکنان را در گروه های خاصی دسته بندی می‌نماید. این گروه بندی مطابق توزیع نرمال بوده و هریک از کارمندان براساس قضاوتی که از وی می شود در یکی از این گروه ها قرار می گیرد.

- انتخاب اجباری
ارزیاب باید از میان چند جمله توصیفی درباره کارمند، یکی را که فکر می‌کند شرح مناسبی درباره عملکرد کارمند باشد انتخاب کند.
این روش در مواردی کاربرد دارد که استفاده از سایر روشهای ارزیابی باعث گردد عملکرد اکثریت کارکنان به طور نامعقولی در سطح بالا ارزیابی شود.

- روش مقیاسی رفتاری - تعیین مقیاسهای رفتاری کار بسیار دشوار پرهزینه و وقت گیر است – این روش دارای پایایی و روایی است.
از دو جهت با روش مقیاسی تفاوت دارد:
  - در روش مقیاسی، کارکنان براساس صفات کلی شخصیتی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند ولی در روش مقیاسی رفتاری، ارزیابی براین اساس است که کارکنان تا چه اندازه، رفتارهای خاصی را که ارتباط مستقیم با انجام وظایفشان دارند از خود نشان می دهند
  - در کنار مقیاسی که برای اندازه گیری رفتار، درجه بندی شده است، مثال معینی از خوب، متوسط، ضعیف نیز آورده می‌شود تا راهنمای ارزیاب در ارزیابی دقیقتر کارمند باشد.

- ارزیابی براساس مدیریت برمبنای هدف
در این روش، کارکنان براساس یک معیار ثابت و معینی ارزیابی نمی‌شوند، بلکه مسوولیتها و اهداف برحسب تواناییهای افراد و موقعیت و وضعیت موجود، تعیین و عملکردشان نیز برهمان اساس اندازه گیری می‌شود.
در این روش تاکید بر عملکرد فرد است تا صفات وی.
درحالی که در روشهای معمول کار فرد بعد از انجام آن بررسی می‌شود، در این روش تاکید برحال و آینده است.
این یکی از امتیازات این روش است.
در این روش اهداف کوتاه مدت مورد نظر است و نه بلند مدت.

مشکلات ارزیابی

- عینیت نداشتن
- تعمیم
- سختگیری، تساهل یا محافظه کاری
- تازگی
- مقابله
- محاکمه به جای ارزیابی
- تعصبات شخصی ارزیاب

فصل ۱۰: سیستم پاداش (تعداد صفحه در کتاب : ۱۹ صفحه)
فصل ۱۱: مدیریت حقوق و دستمزد (تعداد صفحه در کتاب : ۳۴ صفحه)
فصل ۱۲: ارزیابی عملکرد (تعداد صفحه در کتاب : ۳۱ صفحه)

خلاصه سازي سه فصل آخر را به خود شما واگذار مي‌كنم.