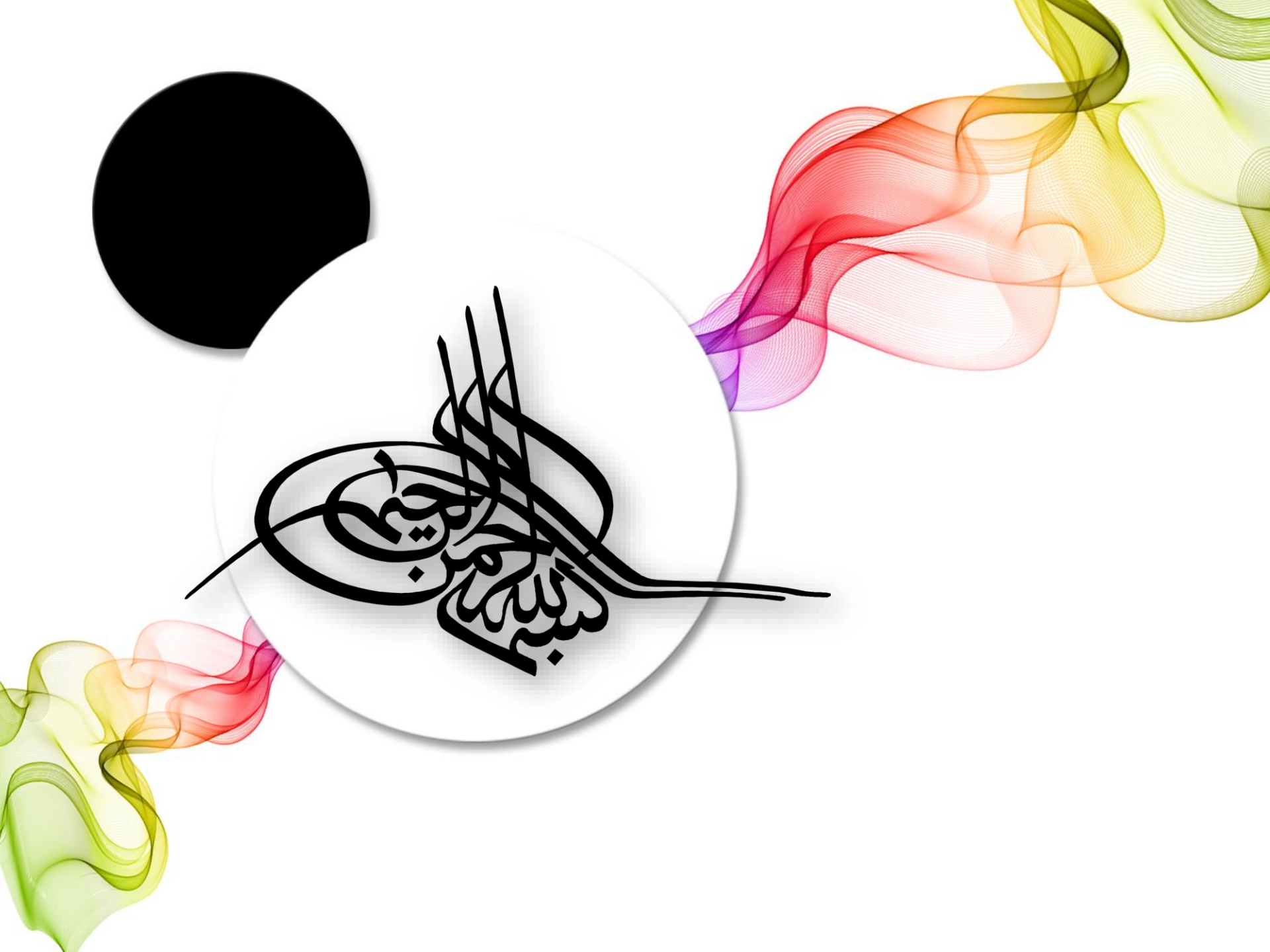






دومین کنفرانس مدیریت جذب و استخدام

عنوان: مدل نظام شایستگی در جذب و بکارگیری نیروی انسانی کارآمد

دکتر اباصلت خراسانی

عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

برنامه مدیریت سرمایه انسانی

هدف: جذب نیروی انسانی متناسب با نیازها، تعالی سرمایه انسانی و استفاده بهره‌ور از آن‌ها در راستای تحقق اهداف توسعه کشور

موضوعات استراتژیک

- ▶ مدل مدیریت سرمایه‌های انسانی بخش دولتی و راهبرد های آن
- ▶ آمار و اطلاعات، برنامه ریزی و ساماندهی نیروی انسانی
- ▶ جذب و تامین منابع انسانی
- ▶ انگیزش و جبران خدمت
- ▶ آموزش و توسعه منابع انسانی
- ▶ خروج از خدمت
- ▶ مدیران

تدوین مدل شایستگی

استفاده از مدل‌های بین‌المللی معتبر در حوزه جذب و
استخدام نیروی انسانی

بهینه‌سازی مدل شایستگی سازمانها برتر

مصاحبه با واحدهای کلیدی سازمان نظیر تدوین استراتژی و
معماری سازمان و ...

نمونه ای از مدل شایستگی



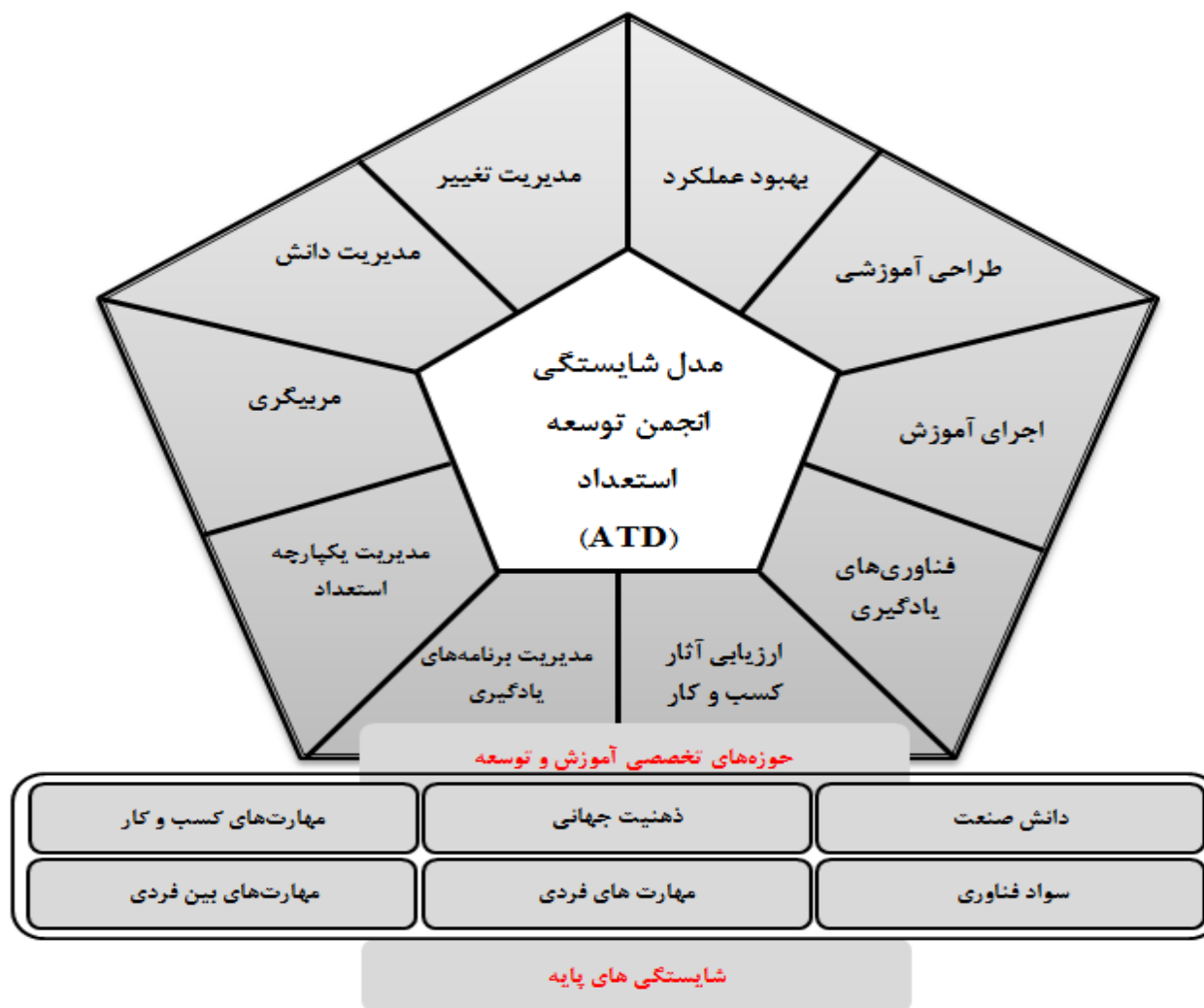
OSU Extension's model



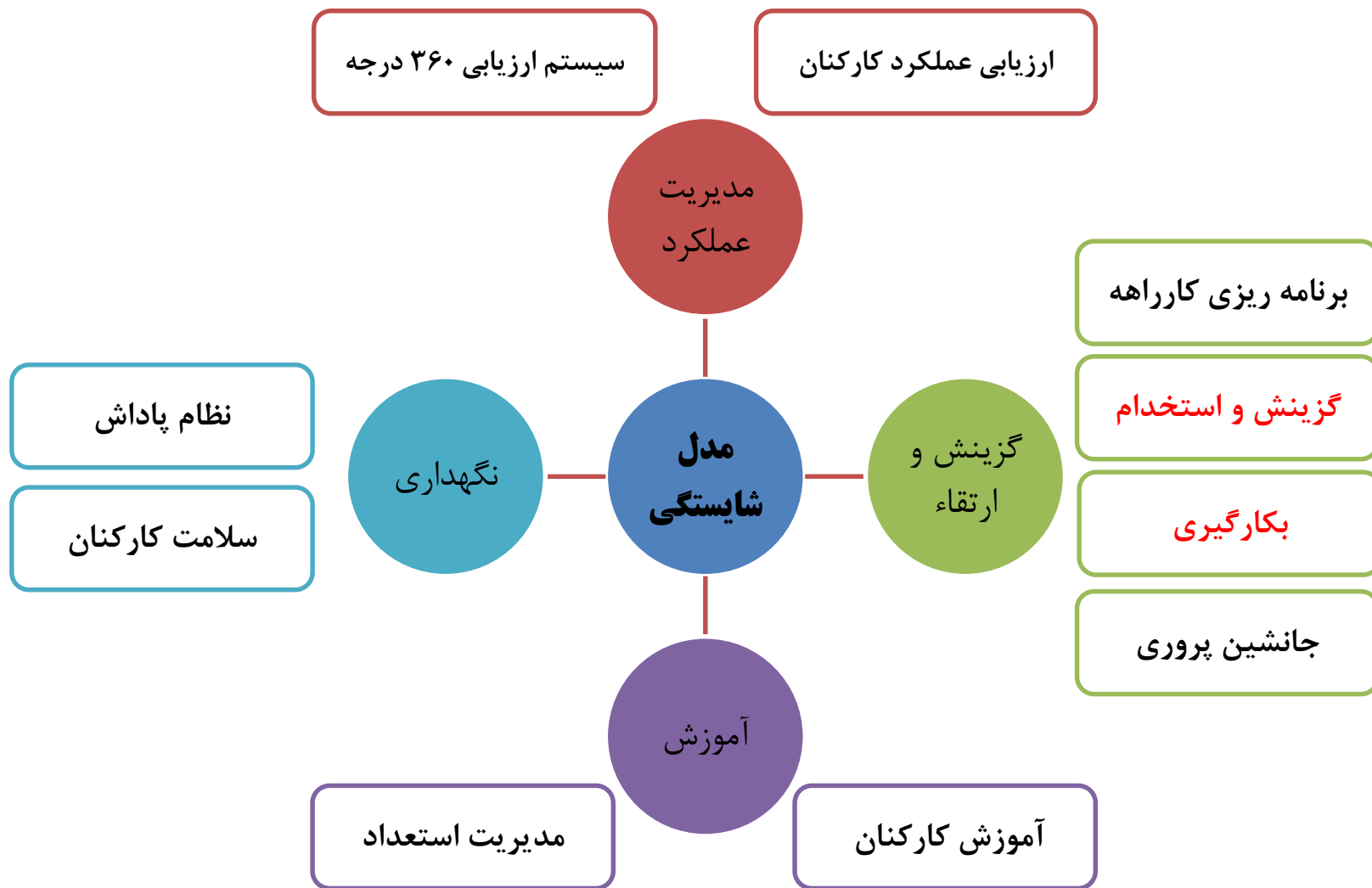
THE OHIO STATE UNIVERSITY

COLLEGE OF FOOD, AGRICULTURAL,
AND ENVIRONMENTAL SCIENCES

نمونه‌ای از مدل شایستگی



اهمیت مدل شایستگی در سازمان



جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی



سنجش سرمایه انسانی مبتنی بر پروفایل شایستگی مشاغل

نمونه روش های ارزیابی متناسب با
سطح شایستگی و مشغل



آزمون
گزارش نویسی
سناریو نویسی
تألیف مقاله
تألیف کتاب
پرزنت
ممیزی
طراحی و اجرا در عمل
تعمیرات و نگهداشت
عیب یابی
آزمون های بین المللی
آزمون مخرب
آزمون غیر مخرب
آزمون تحت شرایط شبیه ساز ی شده
آسیب شناسی

فرایند احصای شایستگی های عمومی

تعیین منابع، طراحی ابزار
گرد آوری اطلاعات (جهت
مصاحبه)

مصاحبه با صاحبان
فرایندهای کلیدی

احصاء شایستگی ها و
تعیین روندها جهت
استفاده در جلسات
ترسیم درخت دانش و
تدوین شایستگی ها

فرایند تدوین پروفایل شایستگی های تخصصی شغلی

- ☐ احصای فرآیندهای مرتبط با آموزش و توسعه منابع انسانی از استانداردهای فرآیندی و عملکردی
- ☐ بهینه کاوی سازمان های برتر
- ☐ بررسی ترندهای حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی
- ☐ برگزاری جلسه با خبرگان سازمانی جهت احصای شایستگی های تخصصی شغلی
- ☐ تدوین پروفایل شایستگی متناسب با فرآیندهای اصلی آموزش و توسعه

جلوگیری از اشتباهاتی که در زمینه کارکنان رخ می دهد

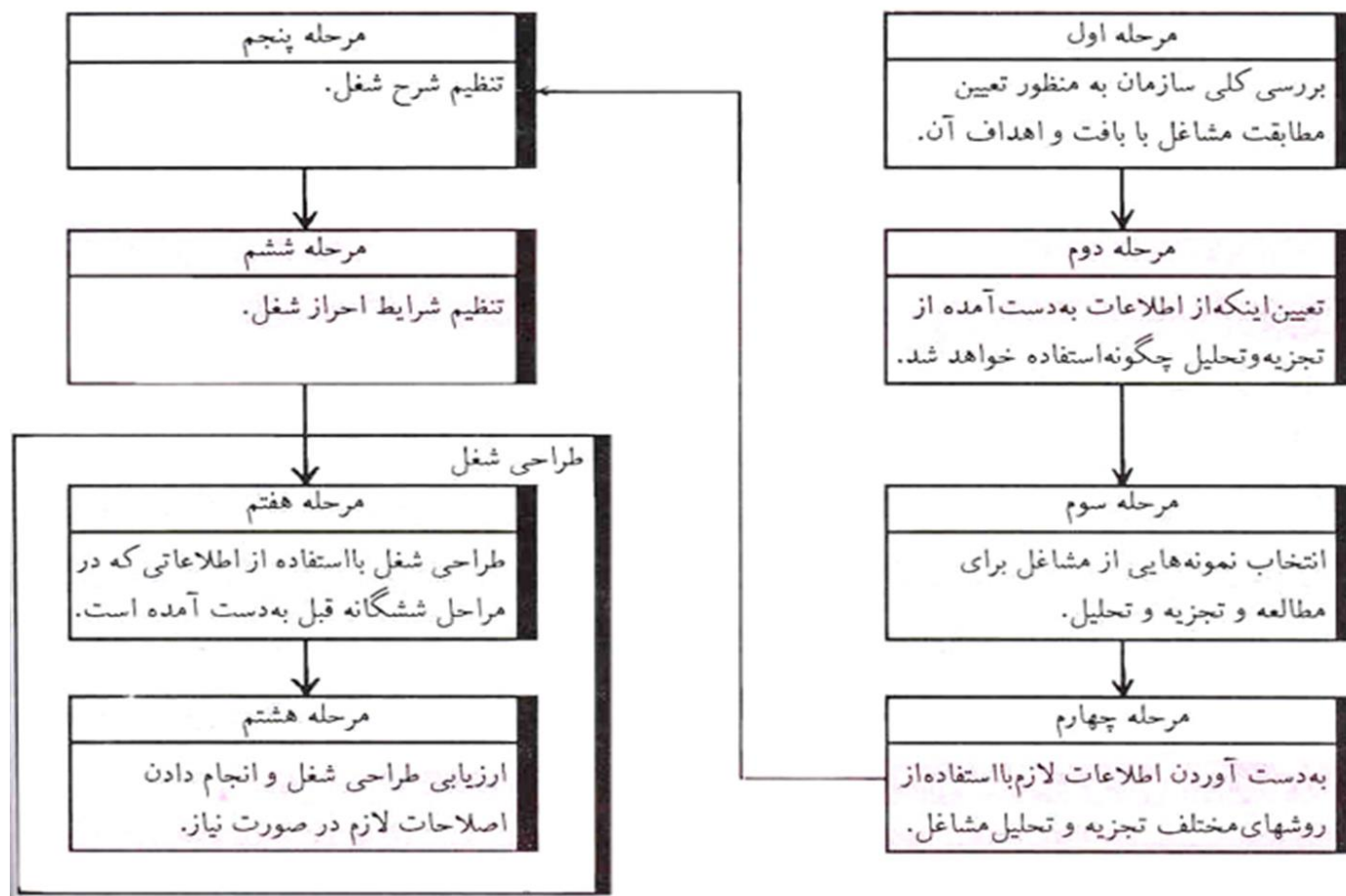
❖ برای مثال به اشتباهات زیر توجه نمایید :

- ☐ فردی استخدام شود که برای شغل مورد نظر، مناسب نیست .
- ☐ شاهد جابجائی بسیار بالای کارکنان باشد.
- ☐ کارکنانی را استخدام کند که به هنگام کار نهایت سعی خود را نمی نمایند .
- ☐ متهم شود که تبعیض قائل شده و به دادگاه کشانده شود.
- ☐ شرکت او متهم به رعایت نکردن قوانین ایمنی و بهداشت بشود.
- ☐ نسبت به آموزش چشم خود را ببندد و شاهد کاهش اثربخشی دواير سازمان گردد.
- ☐ در رفتار با کارکنان متهم به نقض مقررات شود.
- ☐ کسی که با اصول منابع انسانی آشنا است اطمینان دارد که از چنین اشتباهاتی اجتناب خواهد کرد.

تجزیه و تحلیل شغل یا کارشکافی

- تجزیه و تحلیل شغل، فرآیندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگی های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می گردد و اطلاعات کافی درباره آنها جمع آوری و گزارش می شود.
- با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می شود هر شغل چه وظایفی را شامل می شود و برای احراز و انجام شایسته آن چه مهارت ها، دانش ها و توانایی هایی لازم است.
- بنا به تعریف دیگری تجزیه و تحلیل شغل، شرح خلاصه وظایف و مسئولیت های شغل، رابطه آن با مشاغل دیگر، دانش و مهارت های لازم برای انجام دادن آن، و شرایط کار است .

مراحل تجزیه و تحلیل شغل در یک نگاه



روشهای جمع آوری اطلاعات به منظور تجزیه و تحلیل شغل

☐ مشاهده مستقیم

☐ مصاحبه

☐ پرسشنامه

☐ مصاحبه گروهی

☐ نشست متخصصان

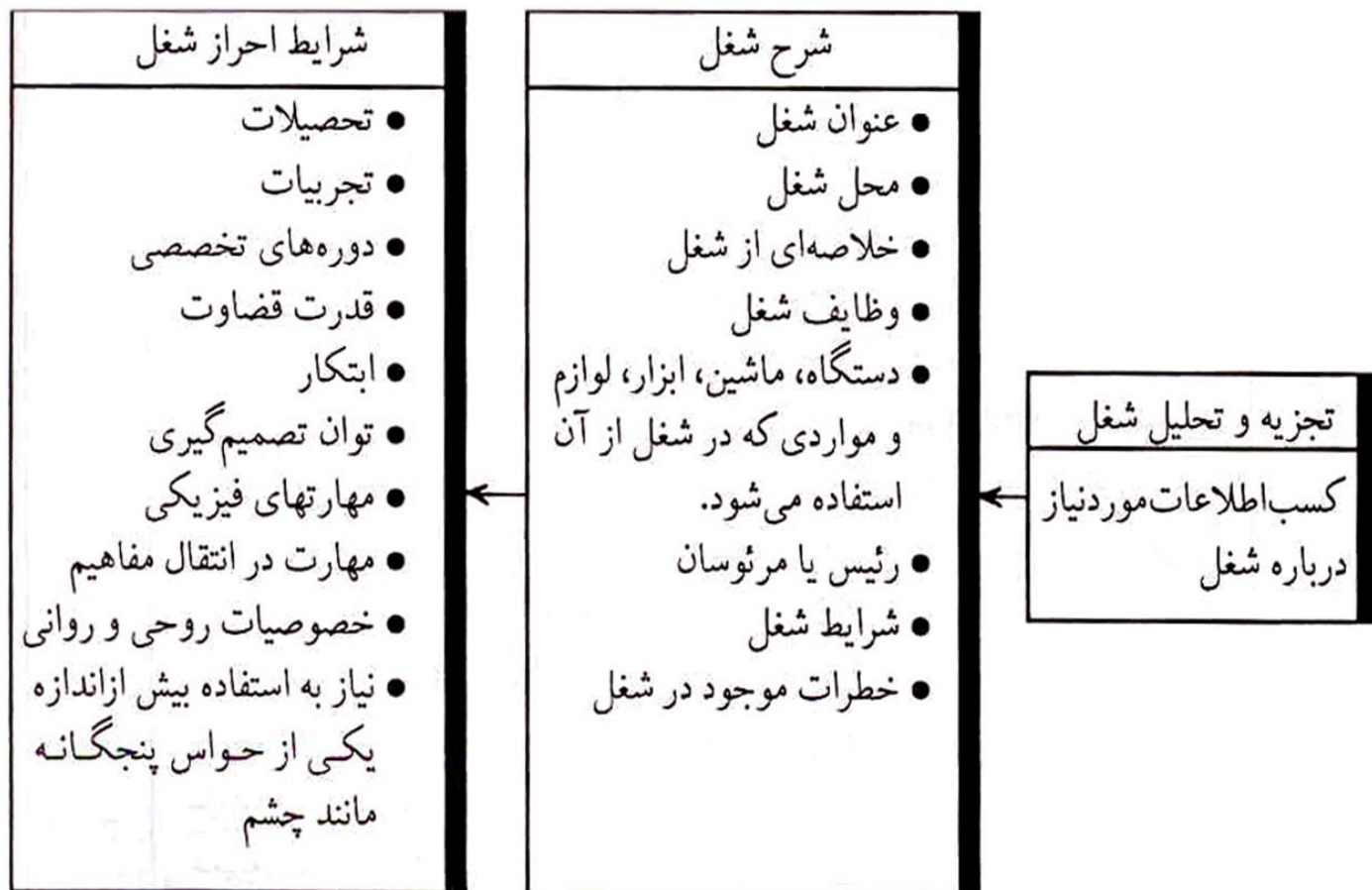
☐ ثبت وقایع



تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل

- ❑ اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست می آید به صورت شرح شغل و شرایط احراز شغل ، به فرمهای خاصی منتقل می گردد . در شرح شغل ، وظایف ، مسئولیت ها و شرایط کلی کار به طور خلاصه درج می شود .
- ❑ شرایط احراز شغل نیز شرح حداقل شرایطی است که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با موفقیت از عهده کار بر آید .
- ❑ به عبارت دیگر دانش ، مهارتها و توانایی هایی برای انجام موفق و موثر شغل ضروری است ، در فرم شرایط احراز منعکس می گردد و انتظار می رود کسی دارای آن شرایط باشد ، شغل را بهتر از کسی که فاقد آن است انجام دهد .

رابطه میان تجزیه و تحلیل شغل ، شرح شغل و شرایط احراز شغل در یک نگاه



مزایای تجزیه و تحلیل شغل در یک نگاه

در مورد کارکنان	در مورد نیازهای سازمانی	در مورد قوانین و مقررات	در مورد صنعت
جذب و گزینش آموزش انتصاب ارزشیابی حقوق و دستمزد رسیدگی به شکایات ایجاد نظم و انضباط ترفع انتقال مشاوره های شغلی برنامه ریزی و توسعه شغلی	تجزیه و تحلیل سازمانی بهبود و بازسازی سازمان طراحی و توسعه مشاغل برنامه ریزی نیروی انسانی مدیریت حقوق و دستمزد	بهداشت و درمان حفاظت و ایمنی رفع تبعیضات	طراحی و مهندسی طراحی روشها قرار دادهای کاری

فرایند برنامه ریزی منابع انسانی

- **تعریف:** برنامه ریزی منابع انسانی عبارت است از حصول اطمینان از تامین منابع انسانی که قادر باشند تمام فعالیت های مورد نیاز برای رسیدن به اهداف سازمان را بر عهده گیرند.
- در مجموع می توان گفت برنامه ریزی منابع انسانی عبارت است از فرآیند منظم و مستمر تحلیل نیازهای منابع انسانی سازمان در شرایط تغییر و متناسب با سیاست های بهبود ساز مان که اثر بخشی برنامه های بلند مدت سازمان را موجب می گردد .

محیط درون سازمانی

ویژگیهای ساختار سازمانی و
تکنولوژی ، ویژگیهای منابع
انسانی موجود سازمان در
چرخه عمر ، سایر عوامل

فرایند عملیات تامین و
تعدیل

الگوی نظام تامین و
تعدیل منابع انسانی

درون داد
(Input)

برون داد
(Output)

اهداف و راهبردها
، قوانین و مقررات
، منابع و تسهیلات

تدوین اهداف و راهبردهای تامین و
تعدیل ، تبیین خط مشی های طرح
ریزی ، بر آورد منابع انسانی مورد
نیاز و مازاد ، پیش بینی روشهای
تامین و تعدیل منابع انسانی ،
انتخاب ، استخدام و انتصاب

تامین منابع انسانی ،
ایجاد توازن بین
عرضه و تقاضای
منابع انسانی
سازمان

پیش داد محیط برون سازمانی

شرایط بازار کار و
اشتغال ، شرایط
اقتصادی مرتبط ،
قوانین و مقررات
مرتبط ، سایر عوامل
مرتبط محیطی

باز داد

نظام کاربرد منابع انسانی

محیط درون سازمانی

فرهنگ سازمان و فضای
سازمانی، وجدان کاری،
تعارضات و همفکری ها،
سرمایه اجتماعی سازمانی

فرایند عملیات کاربرد

درون داد
(Input)

برون داد (Output)
Output)

کارکنان، جذب، نگه
داری و بهسازی شده
سازمان، مهارتهای مد
یران، امکانات

تدوین اهداف و راهبردهای ایجا
د تناسب شغلی، ایجاد قابلیت ان
عطاف و هماهنگی در امور رهبر
ی فردی، گروهی و سازمانی، ا
نگیزش، ارتباطات، انضباط، جا
بجایی های افقی و عمودی

شوق به انجام وظایف و
نوآوری، ایجاد سطح
مطلوب تعارض، نظم و
هماهنگی، بهره وری م
طلوب

پیش داد محیط برون سازمانی

فرهنگ عمومی و فضای
اجتماعی، تعارضات و
همفکریهای اجتماعی،
اخلاق و تعهدات اجتماع
ی، سایر عوامل

باز داد

مراحل برنامه ریزی منابع انسانی

❖ فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی از پنج مرحله زیر تشکیل شده است :

- ❑ تعیین موجودی منابع انسانی در سازمان.
- ❑ مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان.
- ❑ برآورد نیاز سازمان به منابع انسانی (تقاضا برای نیرو با توجه به اهداف آتی).
- ❑ برآورد عرضه منابع انسانی (از منابع داخلی و خارجی)
- ❑ مقایسه عرضه و تقاضای منابع انسانی و تعیین سیاست های پرسنلی سازمان بر آن اساس.



روش های برآورد منابع انسانی مورد نیاز

نام روش	نوع روش	نوع برآورد	نوع سیستم اطلاعاتی	هزینه	زمانبری
۱. روند یابی	مقداری	عرضه و تقاضا	کامپیوتری و دستی	متوسط تا زیاد	متوسط تا زیاد
۲. نسبت یابی	مقداری	عرضه و تقاضا	کامپیوتری و دستی	متوسط	متوسط
۳. همبستگی	مقداری	عرضه و تقاضا	کامپیوتری و دستی	زیاد	زیاد
۴. رگرسیون	مقداری	عرضه و تقاضا	کامپیوتری و دستی	زیاد	زیاد
۵. شبیه سازی	مقداری	عرضه و تقاضا	کامپیوتری	زیاد	زیاد
۶. فهرست موجودی مهارتها	قضاوتی	عرضه	کامپیوتری و دستی	متوسط	متوسط تا زیاد
۷. فهرست موجودی مهارتهای مدیریتی	قضاوتی	عرضه	کامپیوتری و دستی	متوسط	متوسط تا زیاد
۸. طرح جانشینی	قضاوتی	عرضه	کامپیوتری و دستی	کم تا متوسط	متوسط
۹. جدول جایگزینی	قضاوتی	عرضه	کامپیوتری و دستی	کم تا متوسط	متوسط
۱۰. نظر سرپرست	قضاوتی	عرضه و تقاضا	دستی	کم	کم تا متوسط
۱۱. دلفای	قضاوتی	عرضه و تقاضا	دستی	کم	زیاد

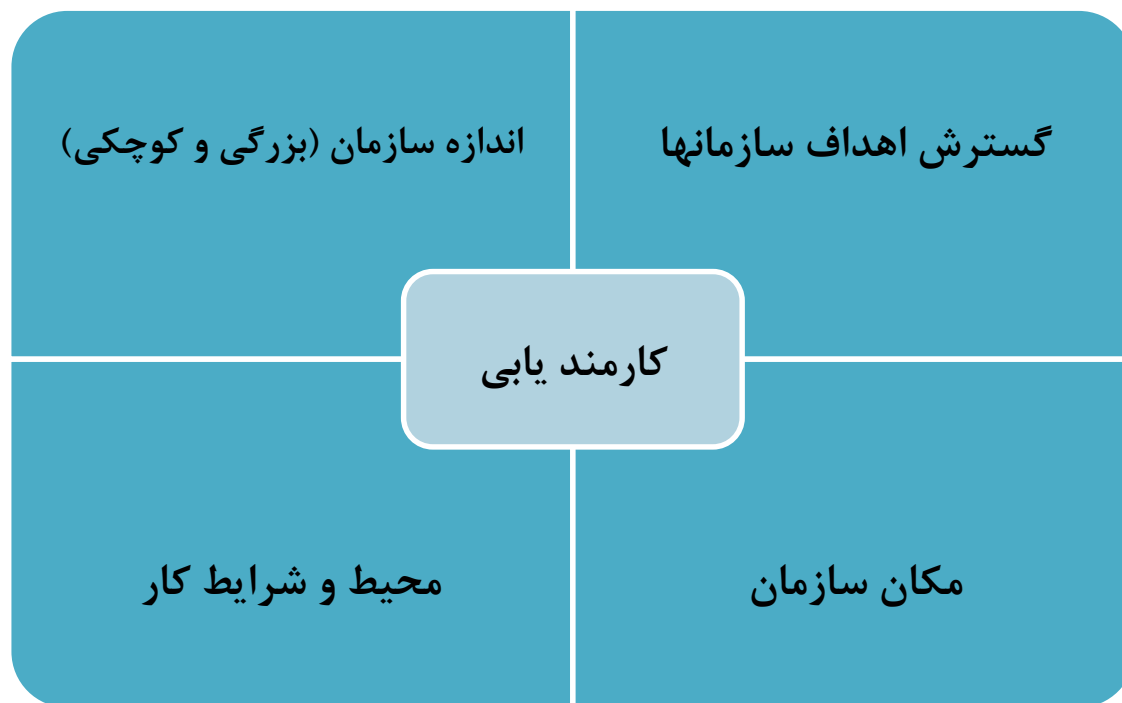
انواع ارزیابی شایستگی کارکنان

- ☐ ارزیابی سرپرست مستقیم.
- ☐ ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر.
- ☐ ارزیابی گروهی.
- ☐ ارزیابی از طریق خود سنجی: البته منظور در اینجا ارزیابی به معنای واقعی آن نیست بلکه مقصود، خویشتن شناسی بیشتر و وقوف بر تواناییهای واقعی و بالقوه ای است که فرد از آن ها برخوردار است .
- ☐ ارزیابی ۳۶۰ درجه.

فرایند کارمند یابی

- کارمند یابی فرآیندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می رسند توانائی بالقوه ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محول را دارند، شناسائی می گردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم می شود.
- کارمند یابی، یک فرآیند « واسطه ای » است؛ یعنی طی این فرآیند کسانی که جویای کارند (متقاضیان کار) و کسانی که خواهان نیروی کارند (استخدام کنندگان) برای نخستین بار با یکدیگر روبرو می شوند تا طی فرآیند بعدی (انتخاب و گزینش)، توانائی واقعی آنها برای احراز شغل و ورود به سازمان تعیین گردد.

میزان کارمند یابی تحت تاثیر چه عواملی است؟



مراحل کارمند یابی

- ☐ ارزیابی اهداف، فعالیت ها و مشاغل.
- ☐ نوشتن شرح شغل.
- ☐ تعیین شرایط احراز شغل .
- ☐ تعیین تعداد و نوع نیروی مورد نیاز سازمان.
- ☐ شناسایی مراکز و منابع کارمند یابی.
- ☐ انتخاب روش کارمند یابی.
- ☐ بررسی فرم های درخواست کار.
- ☐ برگزاری مصاحبه مقدماتی.
- ☐ تهیه فهرستی از افراد واجد شرایط.

منابع کارمند یابی (۱)

□ **منابع کارمند یابی:** کارمند یابی و جستجو برای یافتن منابع انسانی مناسب هنگامی با موفقیت انجام می گیرد که بدانیم کسی را که به دنبالش هستیم در کجا می توانیم پیدا کنیم .

الف (منابع داخلی

□ سیاست « ارتقاء از داخل » به این معناست که مدیران برای تصدی مشاغل ، از نیروهای موجود در سازمان استفاده می کنند و تنها هنگامی به منابع انسانی برون سازمانی متوسل می گردند که نتوانند افراد شایسته و واجد شرایطی در داخل سازمان برای احراز مشاغل بیا بند .

منابع کارمند یابی (۲)

ب (منابع خارجی: در صورتی که سازمان نتواند از میان نیروهای موجود در درون سازمان ، افراد شایسته و لایقی پیدا نماید، یا نتواند کسانی را برای آموزش تخصصی و کسب مهارت‌های مورد نیازش بیابد ، چاره ای جز تامین نیرو از خارج از سازمان نخواهد داشت .

□ **آگهی :** آگهی یکی از موثر ترین روش‌هایی است که سازمان به وسیله آن می تواند قصد خود را برای استخدام نیروی انسانی به اطلاع مردم برساند .

□ **موسسات کاریابی :** نقش و وظیفه اصلی این موسسات ، معرفی جویندگان کار به سازمان است . موسسات کاریابی بر دو گونه اند ، موسسات کاریابی دولتی که کاریابی را بصورت رایگان انجام می دهند و موسسات خصوصی که برای ارائه خدمات خود کارمزد دریافت می کنند .

کارمند یابی وظیفه کیست؟

□ اینکه وظیفه کارمند یابی برای سازمان باید به عهده چه شخص یا نهادی گذارده شود، بستگی به اندازه سازمان دارد . در سازمانهای بزرگ معمولاً از موسسات حرفه ای برای کارمند یابی استفاده می شود . در سازمانهای با اندازه متوسط کارمندیابی را متخصصان امور پرسنلی انجام می دهند . در سازمانهای کوچک کارمندیابی معمولاً به عهده مدیران یا سرپرستان دوایری گذاشته می شود که نیاز به کارمند دارند .

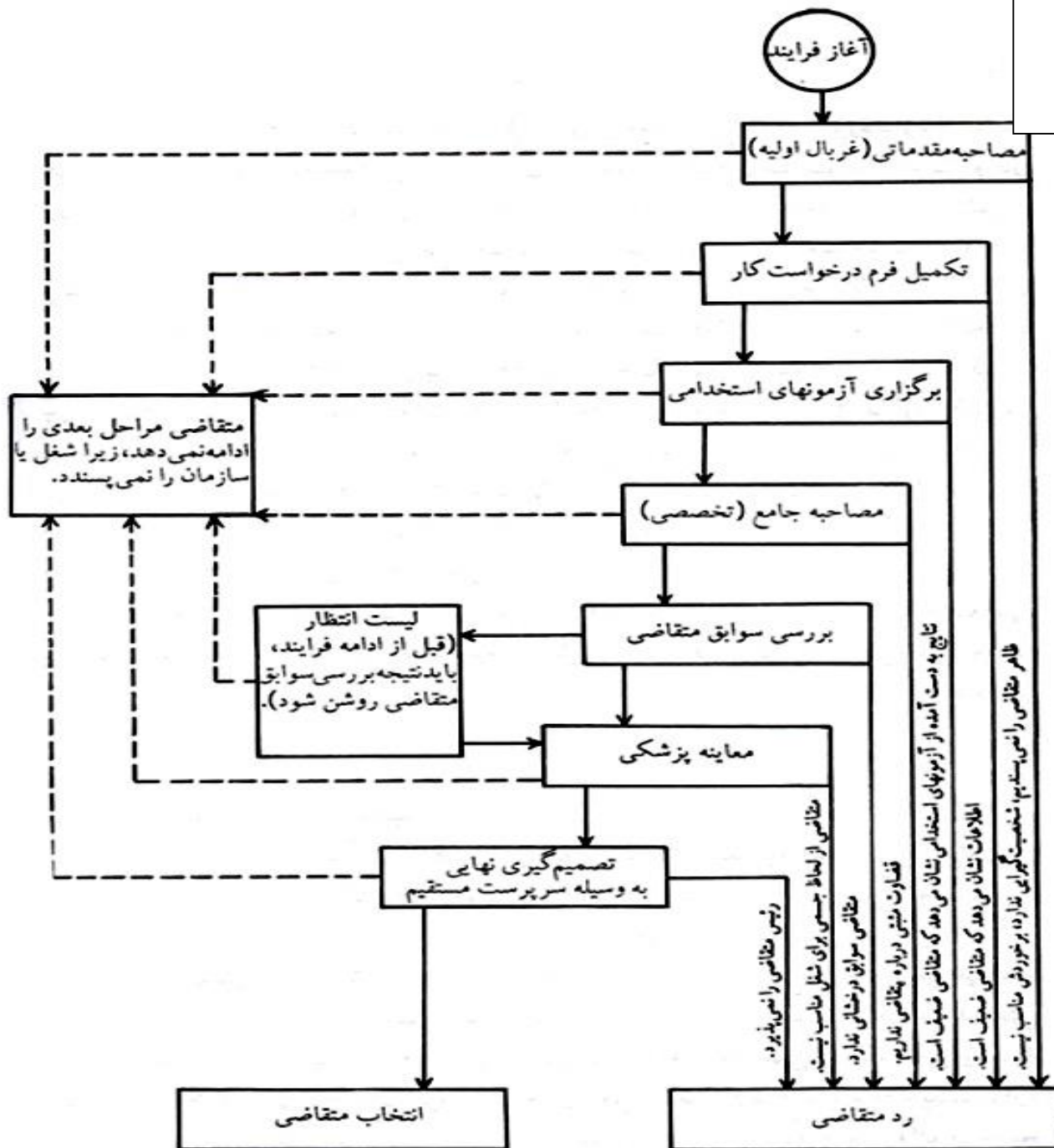
فرایند انتخاب کارمند

□ پس از مرحله کارمندیابی، باید براساس ضوابط و معیارهایی که برای احراز شغل معین گردیده است، این افراد ارزیابی و از میان آنها کسانی که بیشترین شایستگی را دارند، برگزیده شوند.

مراحل مختلف فرایند انتخاب

- ☐ مصاحبه مقدماتی.
- ☐ تکمیل فرم درخواست .
- ☐ برگزاری آزمونهای استخدامی.
- ☐ مصاحبه جامع (تخصصی).
- ☐ بررسی سوابق متقاضی.
- ☐ معاینه پزشکی.
- ☐ تصمیم گیری نهائی .

مراحل مختلف فرآیند انتخاب



عوامل موثر بر جذب نیروی انسانی مبتنی بر نظام شایستگی



چالش های منابع انسانی در هزاره جدید

- | | |
|---|--|
| ☐ تنوع نیروی انسانی | ☐ ادغام و جذب شرکت ها |
| ☐ سن و نسل | ☐ قراردادهای موقت |
| ☐ دانشگران و استعدادها | ☐ تحول فناوریانه و اقتصاد اینترنتی |
| ☐ مهارت های جدید | ☐ جهانی شدن |
| ☐ ضرورت توانمند سازی کارکنان | ☐ کوچک سازی و بهینه سازی |
| ☐ کار تیمی | ☐ اخلاق و مدیریت منابع انسانی |
| ☐ کیفیت | ☐ ایجاد توازن بین مسائل کاری / خانوادگی |

توانمند سازی به عنوان خط مشی برای رفع چالش های حفظ منابع انسانی

نظام آموزش و
توانمند سازی

تربیت و توسعه مدیران

مدیران
حرفه ای و عملیاتی

مدیران سیاسی

آموزش کارکنان

آموزشهای فرهنگی
و عمومی

آموزشهای شغلی

آموزش توجیهی
و تصدی شغل

آموزشهای کوتاه
مدت خارج از کشور

آموزشهای
ویژه تمدید
قرارداد

آموزش های ارتقاء
شغلی

آموزش های ویژه
کارمندان استخدام
آزمایشی

پیشنهادهات

- ❖ شناسایی واقعیت های بیرونی و مطابقت دادن فعالیت های منابع انسانی با نیازهای واقعی موجود؛
- ❖ تغییر نقش اداری موجود و حرکت به سمت حرفه ای شدن مدیریت منابع انسانی؛
- ❖ تشریح و طراحی طرح ارزش آفرینی کارکنان و حصول اطمینان از برخورداری کارکنان از توانایی های لازم برای انجام کارهای خود؛
- ❖ به کارگیری کارکنان حرفه ای و دانشمدار به صورت پاره وقت و تمام وقت؛
- ❖ استفاده از مدیریت عملکرد و ایفای نقش مربی در جهت هدایت کارکنان برای رسیدن به هدف های تعیین شده؛
- ❖ مدیریت فرایندها و فعالیت های اطلاعاتی؛ به روشی که ارزش بیفزاید؛
- ❖ داشتن فرایند روشن برنامه ریزی استراتژیک برای همسوسازی سرمایه گذاری های منابع انسانی با هدف های سازمان؛
- ❖ انگیزه مند کردن کارکنان از طریق پاداشهای تشویقی، احترام به منابع انسانی، برابری و رفع تبعیض ؛
- ❖ مشارکت دادن کارکنان برای اتخاذ تصمیم های مهم در سازمان؛
- ❖ داشتن کارکنانی که نقش هایی روشن و مناسب ایفا می کنند؛
- ❖ ایجاد توانایی در کارکنان؛ برای نمایان ساختن شایستگی های منابع انسانی؛

نتیجه گیری

افزایش کارآیی سازمانها در گرو افزایش کارآیی منابع انسانی است و افزایش کارآیی منابع انسانی به آموزش و توسعه دانش و مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای کار کردن موفقیت آمیز بستگی دارد .

بنابراین، لزوم آموزشهای مداوم، هدف دار، برنامه ریزی شده و همگام با پیشرفتهای علم و فن شناسی، باید به طور اساسی در مدیریت مورد توجه خاص قرار گیرد.

نکته مهم اینکه هزینه های آموزشی را نباید جزء هزینه های مصرفی سازمان به حساب آور د، بلکه این هزینه ها را باید با دید هزینه های سرمایه گذاری برای آینده نگریست؛ زیرا نتایج آن در دراز مدت مشخص می گردد .



با تشکر از توجه شما