

فصل دوم: کارمندیابی، گزینش، آموزش و ارزیابی عملکرد

کارمندیابی: عوامل، منابع و الزامات اولویت مطالعه: ضروری ۵ تست آخر فصل

کارمندیابی (جذب): یافتن افراد واجد شرایط و برانگیختن آنها با معرفی مزایای کار تا برای شغل داوطلب شوند. انتخاب (گزینش): ارزیابی متقاضیان، کنار گذاشتن فاقدان شرایط و برگزیدن شایسته‌ترین؛ کارمندیابی «جذب» است و انتخاب «غربال».

دو دسته عامل مؤثر بر کارمندیابی

دسته	نمونه‌ها
محیطی	اقتصادی: رونق - استخدام بیشتر؛ رکود - استخدام کمتر
سازمانی	خط‌مشی‌ها و راهبردها، اندازه، شهرت و اعتبار، بودجه کارمندیابی، جذابیت شغل، سیاست ارتقا

منابع کارمندیابی

منبع	روش‌ها	مسئله پیش‌رو
داخلی	ارتقا از داخل، اعلان شغل	انطباق شغلی
خارجی	آگهی، مؤسسات کاریابی و فردیابی، مراکز آموزشی، معرفی کارکنان، مراجعه مستقیم، کارمندیابی الکترونیکی	انطباق سازمانی

ویژگی روش‌ها

روش	ویژگی
ارتقا از داخل	روحیه بهتر و هزینه کم؛ ولی از دست رفتن مستعدترهای بیرون و ناامیدی بازندگان
اعلان شغل	یافتن نیروی خبره داخلی؛ پرهزینه؛ ناکام‌ها وجهه می‌بازند
آگهی	سه تصمیم: بی‌نام بودن، میزان اطلاعات، طرز نگارش
مؤسسه فردیابی	برای سازمانی که فرد حرفه‌ای خاص می‌جوید
مراجعه مستقیم	پیش‌قدم‌ها پس از استخدام موفق‌ترند
الکترونیکی	بسیار ارزان

الزامات دو منبع

الزام	داخلی	خارجی
معیار سنجش و ترفیع	واضح و شفاف	ضمنی و مبهم
جامعه‌پذیری	کم	گسترده

◆ چکیده کلیدی: منبع داخلی یا خارجی

✓ داخلی (ارتقا، اعلان شغل) - انطباق شغلی؛ خارجی - انطباق سازمانی.

✓ منبع خارجی: معیار ضمنی + جامعه‌پذیری گسترده.

نکته: اعلان شغل وقتی جواب می‌دهد که کارکنان مشروعیتش را پذیرفته باشند. شهرت سازمان و جذابیت شغل، عامل درونی‌اند نه محیطی.

◆ چکیده کلیدی: گزینش و آزمون‌ها

- ✓ مصاحبه مقدماتی ← فرم ← آزمون ← مصاحبه جامع ← سوابق ← پزشکی ← تصمیم نهایی.
- ✓ تصمیم غلط: پذیرفتن ناموفق یا رد کردن شایسته.
- ✓ استعداد = آینده؛ کسب موفقیت = گذشته.

نکته: آزمون توانایی توان انجام کار را می‌سنجد و آزمون شخصیت افراد را دسته‌بندی می‌کند. آزمون‌های قدیمی هوش و شخصیت چون روایی‌شان اثبات نشد کنار رفتند.

★ نکات مهم این مبحث

- ✓ گزینش هفت مرحله دارد و با تصمیم نهایی سرپرست مستقیم تمام می‌شود.
- ✓ آزمون استعداد آینده را پیش‌بینی می‌کند و آزمون کسب موفقیت دستاورد گذشته را می‌سنجد.
- ✓ برون‌گرایی و سازگاری برای فروش و مدیریت میانی ضروری است.

ویژگی‌های آزمون: پایایی و روایی

اولویت مطالعه: ضروری

۵ تست آخر فصل

چهار ویژگی آزمون خوب

ویژگی	معنا
پایایی	ثبات: نتیجه یکسان در هر بار اجرا
روایی (اعتبار)	پیش‌بینی درست شایستگی فرد
تعمیم‌پذیری	اعتبار در مشاغل، سازمان‌ها و دوره‌های دیگر
عملی بودن	اجراشدنی از نظر هزینه، زمان و فرهنگ

سه روش سنجش پایایی (همه با ضریب همبستگی)

روش	شیوه
تکرار آزمون	همان آزمون، همان گروه، دو بار
معادل‌سازی	دو آزمون شبیه ولی نه یکسان
دو نیمه کردن	مقایسه دو نیمه یک آزمون

انواع روایی آزمون استخدامی

نوع	منطق
محتوا	آزمون نمونه واقعی کار شغل است
پیش‌بینی	نمره متقاضیان با عملکرد آینده‌شان مقایسه می‌شود
موازی	نمره کارکنان فعلی با ارزیابی‌های گذشته‌شان مقایسه می‌شود
متغیر	حد قبولی متفاوت برای گروه‌ها
سازه	رابطه نمره با سازه‌هایی مثل هوش و توان رهبری

ضریب همبستگی: عددی میان -۱ و +۱؛ هر چه به +۱ نزدیک‌تر، روایی بیشتر. ابزار دیگر، نمودار انتظارات است.

◆ چکیده کلیدی: پایایی در برابر روایی

- ✓ پایایی = ثبات؛ روایی = پیش‌بینی درست عملکرد.
- ✓ پیش‌بینی: متقاضی + عملکرد آینده؛ موازی: شاغل فعلی + ارزیابی گذشته.
- ✓ آزمون ماشین‌نویسی برای منشی ← روایی محتوا.

★ نکات مهم این مبحث

- ✓ پایایی یعنی ثبات نتیجه و با تکرار، معادل‌سازی یا دو نیمه کردن سنجیده می‌شود.
- ✓ روایی پیش‌بینی با متقاضیان و روایی موازی با کارکنان فعلی سنجیده می‌شود.
- ✓ آزمونی که نمونه واقعی کار شغل است روایی محتوا دارد.

۴ تست آخر فصل

اولویت مطالعه: ضروری

اجتماعی کردن (جامعه‌پذیری) کارکنان

اجتماعی کردن: کسب دانش، مهارت و دیدگاه لازم درباره فرهنگ، هدف‌ها و رویه‌های سازمان به دست تازه‌وارد؛ یعنی سازگار شدن کارمند جدید با فرهنگ سازمان.

- ۱- پیش از ورود: هر چه نگرش و ارزش‌های فرد به نیاز سازمان نزدیک‌تر، ورود موفق‌تر.
- ۲- رویارویی: انتظار با واقعیت نمی‌خواند؛ سازمان با تغییر نگرش فرد و پیوند او با همکاران سازگار می‌کند، وگرنه فرد می‌رود.
- ۳- دگرگونی: فرد با هنجارها تطبیق می‌یابد و زندگی سازمانی و شخصی‌اش هماهنگ می‌شود.

شش دوگانه تاکتیک‌های جامعه‌پذیری

دوگانه	سوی نخست	سوی دوم
جمعی / فردی	گروهی با هم	هر فرد جدا
رسمی / غیررسمی	جدا از اعضای رسمی	همراه اعضای رسمی
مستمر / تصادفی	گام‌های متوالی و معین	توالی مبهم و متغیر
ثابت / متغیر	زمان‌بندی معین	زمان‌بندی نامعین
پیوسته / گسسته	اعضای باتجربه الگو هستند	الگوی باتجربه نیست
حفظ هویت / هویت جدید	ارزش‌های فرد می‌ماند	هویت تازه داده می‌شود

◆ چکیده کلیدی: سه مرحله و دو دام

✓ پیش از ورود – رویارویی – دگرگونی.

✓ رسمی = جدا از اعضای رسمی؛ پیوسته = الگوی باتجربه.

نکته: «پیوسته/گسسته» به وجود الگوی باتجربه برمی‌گردد و «مستمر/تصادفی» به توالی گام‌ها.

★ نکات مهم این مبحث

- ✓ اجتماعی کردن سه مرحله دارد: پیش از ورود، رویارویی و دگرگونی.
- ✓ در جامعه‌پذیری رسمی تازه‌وارد جدا از اعضای رسمی آموزش می‌بیند.
- ✓ در جامعه‌پذیری پیوسته اعضای باتجربه الگوی تازه‌واردان‌اند.

۷ تست آخر فصل

اولویت مطالعه: ضروری

آموزش و توسعه منابع انسانی

سه مفهوم یادگیری از نظر نادرلر

مفهوم	یادگیری برای
آموزش	موضوعات شغل فعلی
تحصیل (تعلیم)	ایجاد آمادگی در فرد
توسعه (بهسازی)	رشد فردی، بی‌ارتباط با شغل فعلی



آموزش در برابر توسعه

پرسش	آموزش	توسعه
برای چه کسی	کارکنان	مدیران
چه چیزی	عملیات فنی و اجرایی	ایده‌های نظری و مفهومی
چرا	اطلاعات شغلی خاص	دانش عمومی و کلی
چه وقت	کوتاه‌مدت	بلندمدت

مسئولیت آموزش: با مدیر پرسنل و سرپرست مستقیم هر واحد؛ واحد آموزش، واحدی ستادی است. مراحل فرایند آموزش: ۱- تشخیص نیازها (بررسی سازمان، شغل و کارمند) ۲- تعیین هدف‌ها ۳- انتخاب روش ۴- برنامه‌ریزی برگزاری ۵- ارزیابی دوره.

روش‌های آموزش کارکنان

گروه	روش	ویژگی
انتقال اطلاعات	سخنرانی	متداول‌ترین؛ ارزان؛ یک‌طرفه
انتقال اطلاعات	سمینار	تبادل نظر؛ برای جمع کوچک
شبیه‌سازی	بررسی موارد خاص	حل مشکل یک واقعه
شبیه‌سازی	ایفای نقش	درگیری احساس؛ اثر بیشتر بر تغییر رفتار
شبیه‌سازی	تمرین شغل	تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی
شبیه‌سازی	بازی مدیریتی	مدل رایانه‌ای؛ پرهزینه
ضمن خدمت	گردش شغلی	جزئی‌نگر - کل‌نگر؛ یادگیری کم‌عمق
ضمن خدمت	آموزش کارگاهی	محیط مشابه واقعه؛ پرهزینه
ضمن خدمت	مربی‌گری	به دست سرپرست؛ یادگیری سریع
ضمن خدمت	جانشینی موقت	کارآموز به جای فرد غایب
ضمن خدمت	استاد - شاگردی	حرفه‌هایی مثل نجاری

توسعه مدیران: افزایش اثربخشی کلی مدیر در پست کنونی و آماده کردن او برای مسئولیت بیشتر هنگام ارتقا.

روش‌های توسعه مدیران

هدف	روش‌ها
تصمیم‌گیری	تمرین داخل کازیه (در سبد)، بازی مدیریتی، مطالعه موردی
ارتباط میان فردی	ایفای نقش، الگوسازی رفتاری (یادگیری اجتماعی)، آموزش حساسیت، تحلیل رفتار متقابل
دانش سازمانی	گردش شغلی (سازمان سنتی)، مدیریت چندجانبه (سازمان مشارکتی)
دانش عمومی	دوره‌ها و جلسات ویژه، مطالعات منتخب

آموزش حساسیت (برادفورد): تعامل در گروه‌های ساختارنیافته برای آگاهی از رفتار خود و دیگران؛ هدفش مهارت ارتباطی است. ارزشیابی آموزش: چهار معیار رضایت، یادگیری، نتایج و تغییر رفتار؛ ساده‌ترین و متداول‌ترین، سنجش واکنش شرکت‌کنندگان.

چکیده کلیدی: آموزش و توسعه

- آموزش: کارکنان، فنی، کوتاه‌مدت؛ توسعه: مدیران، مفهومی، بلندمدت.
- آغاز فرایند: تشخیص نیاز؛ پایان: ارزیابی.
- کازیه - تصمیم‌گیری؛ ایفای نقش و حساسیت - ارتباط.

نکته: ایفای نقش (مشابه‌سازی) در هر دو فهرست کارکنان و مدیران هدف توسعه مدیران «اثربخشی» است، نه «کارایی».



سه رویکرد اندازه‌گیری عملکرد

رویکرد	ملاک	مناسب برای
ویژگی‌ها	توانایی و شخصیت	واحد تازه‌تأسیس
رفتاری	چگونگی کار؛ شایستگی‌ها	پیامد مبهم، دیررس یا بیرون از کنترل فرد
نتیجه‌ای	خروجی (فروش، تولید، خطا)	ساده، عینی و ارزان

ارزیاب‌ها: سرپرست مستقیم (متداول‌ترین)، مرئوس، هم‌قطاران، گروه، خود فرد، کارشناسان پرسنلی؛ در ارزیابی ۳۶۰ درجه (فراگیر) همه طرف‌های تماس فرد، از رئیس و همکار تا مشتری.

◆ چکیده کلیدی: رویکرد و ارزیاب

- ✓ ویژگی‌ها ← خصوصیات؛ رفتاری ← شایستگی‌ها؛ نتیجه‌ای ← خروجی.
- ✓ همگرا = چند مقیاس، نتیجه همسان؛ ۳۶۰ درجه = همه طرف‌های تماس.

نکته: روایی ابزار ارزیابی (محتوا، همگرا، تفکیک‌کننده) با روایی آزمون استخدامی یکی نیست؛ فقط «محتوا» مشترک است.

★ نکات مهم این مبحث

- ✓ هدف نهایی ارزیابی عملکرد افزایش کارایی و اثربخشی است، نه تنبیه.
- ✓ رویکرد رفتاری شایستگی‌ها را می‌سنجد و رویکرد نتیجه‌ای خروجی را.
- ✓ ارزیابی ۳۶۰ درجه همه طرف‌های تماس کاری فرد را در بر می‌گیرد.

۴ تست آخر فصل

اولویت مطالعه: ضروری

روش‌های ارزیابی عملکرد

■ دو رویکرد استاندارد ارزیابی

رویکرد	منطق	روش‌ها
مطلق	مقایسه با استاندارد	وقایع حساس، چک‌لیست، مقیاس توصیفی، انتخاب اجباری، مقیاس رفتاری
نسبی (مقایسه‌ای)	مقایسه با همکاران	توزیع اجباری، رتبه‌بندی، مقایسه زوجی

■ روش‌های ارزیابی عملکرد

روش	نشانه
مقیاسی	فهرست صفات؛ قدیمی و ساده؛ صفات کیفی دقیق سنجیده نمی‌شوند
عامل‌سنجی	وظایف شغل به‌جای صفات
وقایع حساس	یادداشت رفتار مهم خوب و بد در طول دوره
توصیفی (انشایی)	ارزیاب شرح می‌نویسد
قیاسی	مقایسه با استاندارد؛ دقیق و بی‌ذهنیت
رتبه‌بندی	صف کردن از ضعیف تا قوی
مقایسه زوجی	هر فرد با تک‌تک دیگران
توزیع اجباری	منحنی نرمال؛ آزادی ارزیاب کم
انتخاب اجباری	گزینش یک جمله توصیفی؛ ارزیاب نمی‌تواند اعمال نظر کند
مقیاس رفتاری (BARS)	رفتارهای شغلی با نمونه خوب، متوسط، ضعیف
مدیریت بر مبنای هدف (MBO)	هدف‌گذاری توافقی رئیس و مرئوس
ارزیابی روانی	استعداد بالقوه، به دست روان‌شناس





مثال کاربردی | تشخیص روش ارزیابی

✓ سرپرستی در طول سال رفتارهای مهم خوب و بد کارمند را یادداشت می‌کند و پایان سال بر همین پایه نظر می‌دهد.

قدم به قدم

۱. مقایسه با همکاران (نسبی) یا با استاندارد (مطلق)؟
۲. نسبی: سهمیه درصدی ← توزیع اجباری؛ صف ← رتبه‌بندی؛ دوه‌دو ← زوجی.
۳. مطلق: یادداشت رویداد ← وقایع حساس؛ هدف توافقی ← مدیریت بر مبنای هدف.

جواب: ثبت وقایع حساس (مطلق).

الگوی حل: اول مطلق یا نسبی، بعد نشانه خاص روش.

◆ چکیده کلیدی: مطلق یا نسبی

- ✓ نسبی: توزیع اجباری، رتبه‌بندی، زوجی؛ بقیه مطلق.
- ✓ انتخاب اجباری = کمترین اعمال نظر؛ توزیع اجباری = منحنی نرمال.

نکته: «انتخاب اجباری» با وجود نام مشابه، مطلق است و «توزیع اجباری» نسبی.

★ نکات مهم این مبحث

- ✓ توزیع اجباری، رتبه‌بندی و مقایسه زوجی روش‌های نسبی‌اند.
- ✓ وقایع حساس، انتخاب اجباری و مقیاس رفتاری روش‌های مطلق‌اند.
- ✓ در مدیریت بر مبنای هدف، رئیس و مرئوس هدف‌ها را با هم تعیین می‌کنند.





برگه جمع بندی فصل دوم کارمندیابی، گزینش، آموزش و ارزیابی عملکرد، یک صفحه برای مرور شب آزمون

فهرست ها و مدل های کلیدی

۱. مراحل گزینش: مصاحبه مقدماتی - فرم درخواست - آزمون - مصاحبه جامع - بررسی سوابق - معاینه پزشکی - تصمیم نهایی
۲. منبع داخلی (ارتقا، اعلان شغل) - انطباق شغلی؛ منبع خارجی - انطباق سازمانی
۳. ویژگی های آزمون: پایایی، روایی، تعمیم پذیری، عملی بودن
۴. روش های پایایی: تکرار آزمون، معادل سازی، دو نیمه کردن
۵. روایی آزمون: محتوا، پیش بینی، موازی، متغیر، سازه؛ روایی ابزار ارزیابی: محتوا، همگرا، تفکیک کننده
۶. مراحل اجتماعی کردن: پیش از ورود - رویارویی - دگرگونی
۷. مراحل آموزش: نیازسنجی - هدف - روش - برنامه ریزی - ارزیابی
۸. نادر: آموزش (شغل فعلی)، تحصیل (آمادگی)، توسعه (رشد فردی)
۹. رویکردهای ارزیابی: ویژگی ها، رفتاری (شایستگی)، نتیجه ای (خروجی)
۱۰. نسبی: توزیع اجباری، رتبه بندی، زوجی؛ مطلق: وقایع حساس، چک لیست، انتخاب اجباری، مقیاس رفتاری

تعریف های کلیدی

کارمندیابی	یافتن و جذب افراد واجد شرایط به داوطلب شدن
انتخاب	غربال متقاضیان و برگزیدن شایسته ترین
پایایی	یکسان بودن نتیجه آزمون در هر بار اجرا
روایی	پیش بینی درست شایستگی فرد برای شغل
اجتماعی کردن	سازگار شدن تازه وارد با فرهنگ، هدف ها و رویه های سازمان
توسعه مدیران	اثربخشی در پست کنونی و آمادگی برای ارتقا
ارزیابی ۳۶۰ درجه	ارزیابی از نگاه همه طرف های تماس کاری فرد
مقیاس رفتاری (BARS)	مقیاس با نمونه رفتار خوب، متوسط و ضعیف کنار هر درجه

دام های تستی

۱. انطباق شغلی یا سازمانی

طراح تست انطباق شغلی را به جذب برون سازمانی نسبت می دهد. **مواظب باشید: انطباق شغلی** مسئله جذب از داخل است و **انطباق سازمانی** مسئله جذب از بیرون. **ص ۱۹**

۲. پیش بینی یا موازی

طراح تست آزمون گرفتن از کارکنان فعلی را روایی پیش بینی می نامد. **مواظب باشید: روایی موازی** با کارکنان فعلی و ارزیابی گذشته شان سنجیده می شود؛ **روایی پیش بینی** با متقاضیان و عملکرد آینده. **ص ۲۱**

۳. پیوسته یا مستمر

طراح تست تاکتیکی را که در آن اعضای باتجربه الگو هستند «مستمر» می نامد. **مواظب باشید: الگو** بودن اعضای باتجربه نشانه جامعه پذیری **پیوسته** است؛ **مستمر** یعنی گام های متوالی و معین. **ص ۲۲**

۴. اثربخشی یا کارایی

طراح تست هدف توسعه مدیران را افزایش کارایی در پست کنونی می گذارد. **مواظب باشید: هدف توسعه مدیران** افزایش **اثربخشی** کلی مدیر در پست کنونی و آمادگی برای **ارتقا** است. **ص ۲۳**

۵. انتخاب اجباری یا توزیع اجباری

طراح تست انتخاب اجباری را در کنار توزیع اجباری جزو روش های نسبی می آورد. **مواظب باشید: انتخاب اجباری** روشی مطلق است و **توزیع اجباری** روشی نسبی با منحنی نرمال. **ص ۲۵**

۶. رفتاری یا نتیجه ای

طراح تست ارزیابی شایستگی ها را به رویکرد نتیجه ای نسبت می دهد. **مواظب باشید: رویکرد رفتاری** شایستگی ها را می سنجد و رویکرد **نتیجه ای** فقط خروجی را. **ص ۲۵**



پایان نمونه رایگان

بقیه اش در فایل کامل است

در این نمونه ۷ صفحه از ۵۲ صفحه را دیدید.

۱

آزمون جامع

۳

فصل درسنامه فشرده

۱۲۵

تست با پاسخ تشریحی

۵۲

صفحه

فایل کامل، فصل به فصل

فصل	عنوان	تست آخر فصل	از صفحه
۱	مفاهیم منابع انسانی، طراحی شغل و برنامه ریزی نیروی انسانی	۳۸	۴
۲	کارمندیابی، گزینش، آموزش و ارزیابی عملکرد	۳۷	۱۹
۳	پاداش، حقوق و دستمزد و انضباط	۳۰	۳۴
جمع		۱۰۵	

✓ هر فصل: درسنامه فشرده با برچسب اولویت مطالعه، جدول مقایسه نظریه ها، کادر «چکیده کلیدی» و برگه جمع بندی یک صفحه ای.

✓ زیر پاسخ هر تست نوشته شده مطلبش در کدام صفحه درسنامه است.

✓ ۱ آزمون جامع ۲۰ سؤالی با سؤال هایی که در تست فصل ها نیامده اند؛ ویرایش های بعدی برای خریداران رایگان است.

دانلود فایل کامل pdf از بژیک

دانلود بسته ویژه استخدامی مدیریت منابع انسانی درس، نکته، تست - ۱۴۰۵

bzhik.ir

