

انتخاب کارکنان (جذب نیرو)

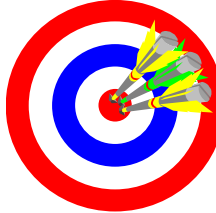
siop
.org

SOCIETY FOR INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY INC.

Division 14 of the American Psychological Association

Organizational Affiliate of the American Psychological Society

هدف:



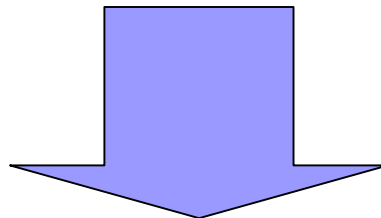
طبق معیار های تعیین شده در سازمان (آنالیز شغل)

+

و براساس محیط شغلی (تناسب شغل و شاغل)



سنجش شایستگی ها (دانش ، مهارت ، توانایی ها) انجام می پذیرد



ایجاد رضایت شغلی پایدار

بهبود عملکرد سازمانی

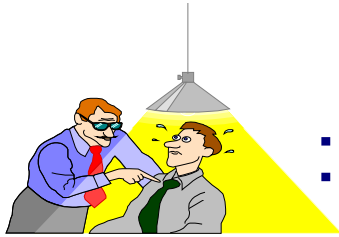
بکار گیری فرد مناسب در پست مناسب

ما تعریف دقیقی از کیفیت مواد اولیه ، ماشین آلات و محصول نهایی داریم
پس باید بتوانیم تعریف دقیقی از عوامل انسانی نیز ارائه دهیم .

پیش بینی علمی مانند :



- .. میزان تحمل و بردباری
- .. انعطاف پذیری در مقابل بحرانها
- .. کارآمدی ذهنی
- .. میزان مسئولیت پذیری
- .. سرسختی در مقابل مشکلات و مسائل
- .. پیش بینی علاقمندی و انگیزش نسبت به کار
- .. میزان پویایی و عملکرد در سازمان



سوالات مطرح عبارت است از :

- n آیا بین در خواست شغل توسط فرد و گرایشات شغلی و شخصیتی او هماهنگی وجود دارد ؟
- n آیا فرد از هوش لازم جهت احراز پست به حد کفایت برخوردار است ؟
- n استرس های روانی – اجتماعی فرد در طول زندگی گذشته و فعلی او کدام است ؟
- n به چه میزان فرد در مقابل مشکلات زندگی و شغلی از خود سرسختی نشان خواهد داد؟
- n میزان انعطاف پذیری – مسئولیت پذیری – توانایی پافشاری بر روی کارها و تحمل فردی به چه میزان است یا پیش بینی می گردد ؟
- n میزان همنوایی فرد با گروه در چه حدی می باشد یا پیش بینی می گردد؟
- n میزان سازگاری در روابط بین فردی و شیوه سازگاری با قوانین و مقررات در سازمان به چه میزان است یا پیش بینی می گردد؟
- n آیا می توان از فرد مورد نظر در پست های دیگر نیز استفاده کرد. (استعداد و شایستگی های دیگر فرد) ؟

فرایند برنامه ریزی برای انتخاب کارکنان (جذب نیرو)



O*NET (Occupational Information Network)

منابع گوناگونی جهت آنالیز شغل وجود دارد :

- لغت نامه شغلی DOT (شامل ۴۰ هزار شغل تعریف شده است)

- O*NET شبکه اطلاعات شغلی (شامل ۱۱۲۲ حرفه می باشد که در یک برنامه کامپیوتری گنجانیده شده است)

بر اساس سازمان دولتی منابع انسانی امریکا

موارد استفاده از آنالیز شغل :

انتخاب کارکنان ، برنامه ریزی آموزشی ، ارزیابی عملکرد

محتوا O*NET

تعریف شغل	n
دانش	n
مهارت	n
توانایی	n
شرح شغل	n
محتوای کار	n
تجارب و آموزش مورد نیاز	n
علاقمندی ها در این شغل	n
سبک و الگوی کار	n
سرویس های که باید شاغل دریافت کند	n
ارزشمندی در این شغل شاغل از خود نشان دهد	n




شناسايي محيط شغلي

RIASEC

n هر محيط از الگوي فيزيکي و رواني خاصي بر خوردار است

و افرادي بايد در محيطي مشغول بکار شوند که سازگاري شخصيتي با آن محيط را دارا باشند.

n يکي از عوامل بي انگيزشي و ناسازگاري شغلي در کار عدم هماهنگي نوع شغل و شخصيت است .



n الگوي حاکم در يك محیط فني جدا از يك محیط حسابري مي باشد و گروه افراد حسابرس در تعامل با محیط جوي را بوجود مي آورند که خارج از جو يك گروه فني است .

به عنوان مثال :

n جو حاکم در محیط فني : **واقع گراي** است

n لیکن در واحد امور مالي ؛ **قرار دادي بودن** است



شناسائي محيطي شغلي ، ما را ياري مي دهد که بدانيم:

n براي احراز يك پست چه شرايط روحي و رواني لازم است؟

n روحيه و الگوي حاکم در هر واحد و بخشي چيست؟

n چه نوع سرپرست يا مسئولی بايد متصدي بخش خاصي گردد؟

شش طبقه اصلي؛ شناسائي شده است که قابل تبدیل به ۷۲۰ مدل می باشد.

Realistic	n واقع گرا (ایزاری)
Artistic	n هنري
Social	n اجتماعي
Enterprising	n متهور (مدیریتی)
Investigative	n جستجوگر (علمی)
Conventional	n قرار دادي (اداري)

محیط یا شخصیت واقع گرا

n اشخاصی که به فعالیت در زمینه ساخت و مونتاژ ماشین و تجهیزات و استفاده از ابزار آلات؛ علاقمند می باشند.

n این افراد معمولاً غیر اجتماعی؛ رک؛ سرسخت؛ اهل عمل؛ غیر شهودی می باشند.

محیط یا شخصیت جستجوگر

- n فرد علاقمند فعالیتهای تحقیقی و جستجوگرانه می باشد.
- n به صلاحیت علمی و پیشرفتهای علمی اهمیت میدهد.
- n دارای توانایی در شاخه های علمی ؛ و دارای تفکر انتزاعی بالا می باشند.
- n علاقمند به حل کردن مشکلات از راه های منطقی و تحلیلی باشند.
- n این افراد باید تحلیلگر ؛ مستقل ؛ منطقی ؛ هوشیار ؛ کنجکاو و منتقد باشند.

محيط يا شخصيت متهور

- n توانايي مديريت و رهبري
- n به پيشرفت و توانايي هاي مديريت اهميت مي دهند.
- n بايد سخن گو؛ معاشرتي؛ تا حدي پر خاشگر؛ مطمئن بخود؛ مسوليت پذير .
- n به نفوذ اجتماعي علاقمند و توانايي دارند (اين ويژگي با تيپ شخصيتي اجتماعي همبستگي دارد) .
- n علاقمند به دستور دادن هستند.

محیط یا شخصیت قراردادی

n توانایی و علاقمندی به امور ثبت و تنظیم داده ها و نوشته های اداری باشند.

n تابع مقرارت و قوانین و هم‌رنگ شدن با سیستم (سازمان) باشند.

n این افراد معمولاً باید وظیفه شناس؛ پیگیر؛ صرفه جو؛ فاقد تخیل (پرهیز از امور هنری)؛ مطیع و منظم و انعطاف پذیر باشند.

تیپ شناسی محیطی (شخصیت حرفه ای)

شرکت رادیاتور ایران

قراردادی	جستجو گر	متهور	اجتماعی	هنری	واقع گرا	شغل
اولویت سوم		اولویت اول	اولویت دوم			مدیر عامل
	اولویت دوم	اولویت اول			اولویت سوم	کنترل کیفیت؛ رئیس؛ سرستان
اولویت سوم		اولویت اول	اولویت دوم			حراست؛ رئیس
	اولویت دوم	اولویت اول	اولویت سوم			تحقیقات رئیس
اولویت دوم		اولویت اول	اولویت سوم		اولویت دوم	امور فنی /کریس
اولویت اول		اولویت دوم	اولویت سوم		اولویت سوم	برنامه ریزی و کنترل؛ رئیس

قراردادي	جستجو گر	متهور	اجتماعي	هنري	واقع گرا	شغل
اولويت اول		اولويت دوم	اولويت سوم			منابع انساني رئيس
اولويت اول	اولويت سوم	اولويت دوم	اولويت سوم			امور مالي و رئيس
اولويت سوم	اولويت دوم	اولويت دوم	اولويت سوم		اولويت اول	واحد فروش ورئيس
اولويت دوم		اولويت اول	اولويت سوم		اولويت سوم	واحد خريد و رئيس
اولويت دوم		اولويت سوم	اولويت سوم		اولويت اول	توليد و رئيس



KASO MODEL

شناسایی دانش مهارت توانایی مورد نیاز در یک شغل

Knowledge n

Skill n

Ability n

Other Personal Characteristics n



Occupational Information Network
O*NET OnLine

[Partially updated 2004](#) n

Details Report for: n

43-6011.00 - Executive Secretaries and Administrative Assistants

Provide high-level administrative support by conducting research, n
preparing statistical reports, handling information requests, and
performing clerical functions such as preparing correspondence,
receiving visitors, arranging conference calls, and scheduling
meetings. May also train and supervise lower-level clerical staff.

[Tasks](#) | [Knowledge](#) | [Skills](#) | [Abilities](#) | [Work Activities](#) | [Work](#) n
[Context](#) | [Job Zone](#) | [Interests](#) | [Work Values](#) | [Work](#)
[Needs](#) | [Related Occupations](#) | [Wages & Employment](#)

استاندار سازي دانش- مهارت - توانايي در هر شغل

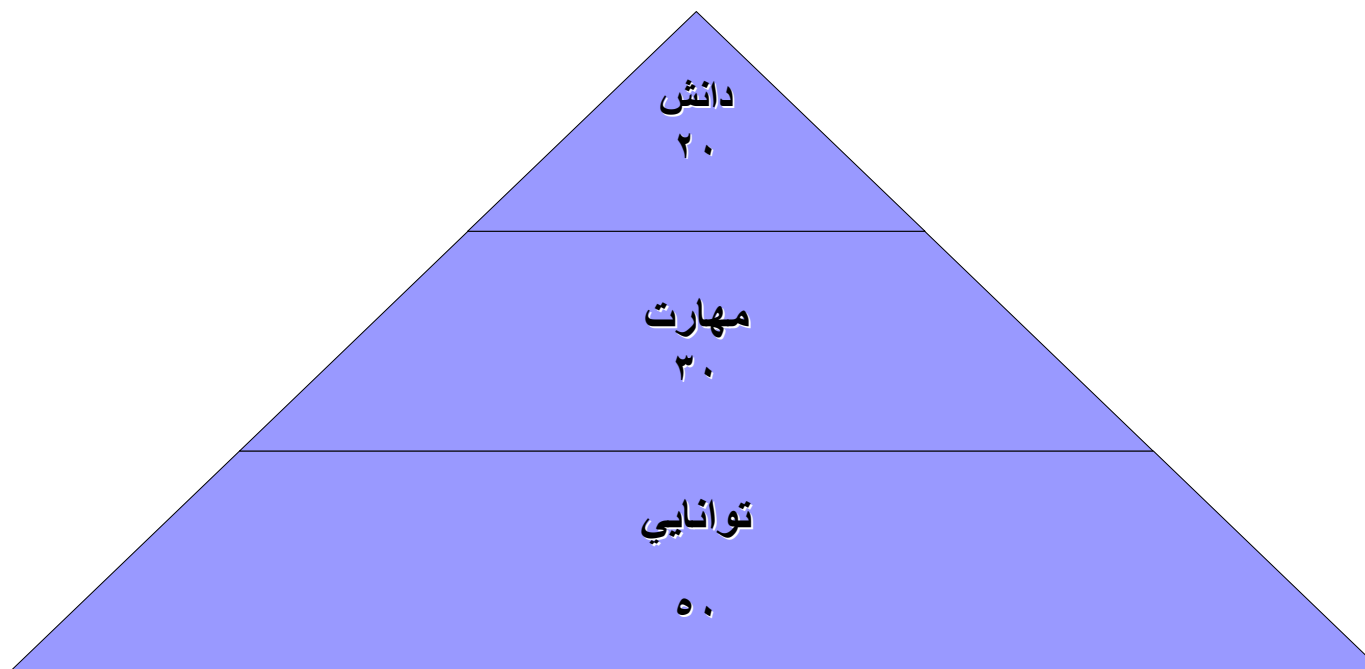
هدف :

ايجاد روش مدون به منظور شناسايي و ارزيابي دانش- مهارت -
توانايي جهت احراز شغل (Validation of Assessment)

مکان يابي شغلي کارکنان شاغل در صورت ضرورت
جابجايي

(تدوين استاندارد و دستورالعمل ارزيابي)

هرم شایستگی



استفاده از ابزار های اندازه گیری برای سنجش متقاضیان استخدام

- اجرای مصاحبه ساختار یافته (مقدماتی) جهت بررسی سوابق زندگی شخصی و حرفه ای و استرسها.
- ارزیابی هوش (I.Q) .
- سنجش ویژگیهای عمومی شخصیت (P-Trait , P-Hard)
- انجام آزمون به منظور تشخیص گرایشات شغلی (VPI)
- سنجش دقت و توجه (ATT)
- اسنجش سرعت (SPE)
- انجام آزمون به منظور تشخیص سازگاری شخص در محیط کار (PDs)
- انجام آزمون به منظور سنجش دانش و مهارت حرفه ای (EXP&NLG)

ارزیابی روانی - اجتماعی استرس ها

- n مصاحبه ساختار یافته
- n تشخیص احتمالی استرس ها در گذشته
- n مسائل گروه حمایتی اولیه
- n مسائل مربوط به محیط اجتماعی
- n مسائل مربوطه به آموزش
- n مسائل شغلی
- n مسائل مسکن
- n مسائل اقتصادی
- n مسائل دسترسی به خدمات مراقبت بهداشتی
- n Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders / DSM-IV

انواع هوش

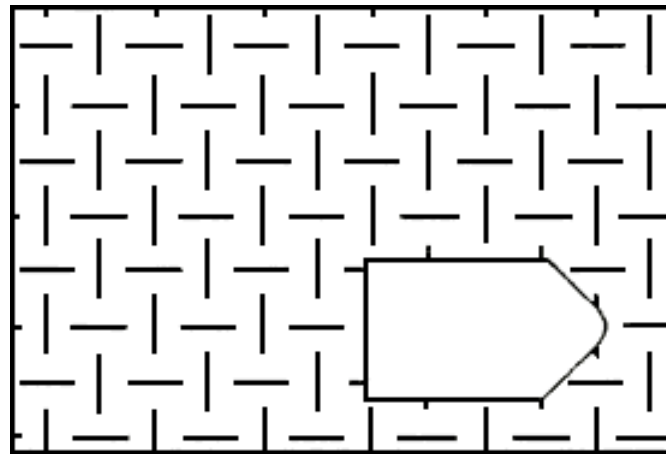
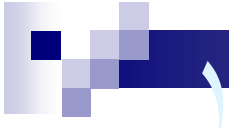
توانایی نتیجه گیری از رابطه ها , درك و فهم از طریق تجربه ,
فهم همبستگی ها

n عمومی

n ویژه (خلاقیت)

n اجتماعی (توانایی روابط بین فردی , فهم زبان بدن , توانایی بالا در درك موقعیتی که در آن قرار دارد)

n هیجانی (هوش هیجانی : تسلط و مدیریت یا کنترل بر احساسات و عواطف خود و درك هیجانات دیگران)



آزمون پیش بینی میل به پیشرفت



آزمون بررسی شیوه فکر کردن

تفکر عامیانه - تفکر جزئی مدیریتی - تفکر جری

وسواسی



شغل منشي مدير عامل

کلياتⁿ:

تهيه و آماده سازي آمار و اطلاعات ، دسته بندي کردن و طبقه بندي اسناد ، در يافت درخواست ملاقات ها ، هماهنگي جلسات ، آماده سازي ادوات مورد نیاز جهت جلسات ، هدايت و سرپرستي کامند و پرسنل خدمات

جزيات:

- n گوش دادن فعال به جلسات و ثبت و ضبط آنها .
- n جمع آوري ، تند نويسي ، و برنامه ريزي جلسات (از نظر زمان)
- n هماهنگ کننده خدمات اداري از قبيل ليست هزينه و کارکنان و...
- n خوش آمد گويي به ميمانان و هماهنگي براي بازديد
- n هماهنگي در مورد سفر هاي مدير عامل
- n مديريت و هماهنگي و نگهداشتن جلسات مدير عامل
- n توزيع نامه ها و ايميل ها و فاکس ها .

- n آماده سازي دستور جلسات و هماهنگ ساختن با کمیته ها
- n آماده سازي صورت حسابها ، گزارشات اظهارات مالي و ديگر اسناد
- n توانايي استفاده از کامپیوتر و نرم افزار ها و بانک اطلاعاتي شرکت
- n آماده سازي پاسخ ها احتمالي و نگهداري آنها
- n خواندن و تحليل در آمد ها ، ارائه اخبار درخواستي و تهيه نقشه ها و در خواست ها مهم
- n سرپرستي کردن ديگر کارمندان در دفتر مدير عامل
- n گرد آوري داده ها ، آماده سازي نامه ها و مقالات ي که توسط مدير عامل ارائه خواهد شد . (تحليل داده ها و اطلاعات ، بذست آوردن اطلاعات ، پردازش اطلاعات ، هدايت و کنترل منابع ، هماهنگي و همکاري با ديگران ، توانايي تصميم گيري و حل مشکل ، و برنامه ريزي ، تفکر خلاق ،
- n فايل بندي و طبقه بندي داده و اطلاعات و ثبت گزارشات جلسه با افراد در صورت نياز و با هماهنگي مدير عامل

دانش مورد نیاز :

- n منشی گری
- n مدیریت اجرایی
- n کامپیوتر
- n انگلیسی
- n امور مالی و حسابداری
- n ریاضیات
- n مدیریت منابع انسانی
- n قوانین و مقررات
- n دانش امور اداری ؛ طراحی فرمها و دیگر فرایندهای اداری

مهارت و توانایی مورد نیاز :

- n مهارت جامع در نوشتن ، خواندن ، صحبت کردن
- n مهارت در هماهنگ کردن و مدیریت زمان
- n مهارت در گوش دادن فعال
- n مهارت حل مسئله
- n مهارت های اجتماعی (متقاعد سازی ،
- n جهت گیری مشتری مداری
- n توانایی قضاوت و تصمیم گیری
- n گویشگر و مهارت در سخنوری
- n درک و بینش اجتماعی (هوش اجتماعی)
- n گوش دادن فعال
- n توانایی هماهنگی و همکاری (سازگاری در روابط بین فردی)
- n دریافت و فهم سریع یادداشتهای (در رابطه با کار خویش)
- n توانایی در آموزش دادن

علاقمندي حرفه اي :

n قرا دادی (مشاغل دفتری و اداری)

n متهورانہ یا مدیریتی

n اجتماعی

n واقع گرایانہ و فنی

ارزشمندی در این کار :

n حمایت گر بودن

n بر قراری رابطه

n باز شناسی

n استقلال یا مستقل عمل کردن (ثبات عاطفی)

n پیشرفت

شرایط شغلي به ترتیب اولویت :

- n تماس با دیگران
- n کار در داخل محیط کاملاً کنترل شده
- n سر و کار داشتن با مشتری بیرونی
- n سپری شدن زمان بصورت ایستاده و قدم زدن
- n بسیار مهم است که دقیق و بدون اشتباه باشد
- n مسئول ایمنی و بهداشت دیگران
- n سرو کار داشتن با ناخشنودی و عصبانیت مردم
- n استفاده از دستتاز برای استفاده از ابزارها





نتایج برگزاري آزمون جذب نیرو منشي گري (N=13)

کد مراجع	میزان هوش	سازگاري در محیط کار	ویژگی شخصیتی	مهارت نوشتاري	استرس هاي گذشته
۲	۱۱۰	عدم اجرا آزمون	مسولیت متوسط مدار اعتماد متوسط	مطلوب	تنکانشگر مداخله کنترل در فعالیت گروهی
۵	۱۱۲	روابط بين فردي مطلوب	مسئولیت پذیر انعطاف پذیر پیرو مشارکتی	مطلوب	ندارد
۷	۹۹	روابط بين فردي مطلوب	مدار دارد کمتر برنامه ریز		



کد مراجع	دانش	نگرش و نحوه تفکر	تیپ حرفه ای	ویژگی شخصیتی
۲	مطلوب	جزیی نگر مدیریتی	ق ۱	
۵	مطلوب	جزیی مدر	ق ۱ م	
۷	نا	کلی نگر عامی	ق ۱	
۱۱		کلی نگر عامی	ق ۱ م	
۱۳			قرار دادی اجتماعی	
				وسواس اجتناب سوطه و بدنی

با تشکر از توجه شما

مدیریت منابع انسانی