



فصل اول

تعاریف مدیریت منابع انسانی :

- عبارت است از فرایند کارکردن با افراد ، به طوری که این افراد و سازمانشان به توانمندی کاملی دست یابند .
 - فرایند شناسایی ، انتخاب ، استخدام ، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان است
 - « گست » مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک عصر جدید در مدیریت کارگزینی مبتنی بر انسان گرایی می داند .
 - « مانکس » مدیریت منابع انسانی را به عنوان ابزاری جهت زورگویی به کارگران دانسته و آن را مورد استهزاء و تمسخر قرار می دهد .
 - مدیریت منابع انسانی همان مدیریت کارکنان است با این تفاوت که مدیریت کارکنان وظیفه ضبط و نگهداری اطلاعات سطح پایین (کم اهمیت) و حفظ و نگهداری افراد را بر عهده دارد ولی مدیریت منابع انسانی بیشتر روی راهبرد کسب و کار و پیوندهای آن با راهبرد منابع انسانی تمرکز دارد .
 - نقش مدیریت منابع انسانی نخست ، تشخیص استعدادهای بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آنهاست .
- نکته :** کار از راه دور = میز کاری داغ

تفاوت میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان :

۱. باورها و فرضیات
۲. کیفیت های راهبردی
۳. نقش حیاتی مدیران
۴. اهرم های کلیدی

سیزون به مدیریت منابع انسانی از چهار جنبه برنامه استخدامی نگاه می کند :

۱. یکپارچه سازی سیاست های منابع انسانی یا برنامه های کسب و کار
۲. تغییر مسئولیت در مسائل مربوط به منابع انسانی از متخصصین امور کارکنان به مدیران صف

۳. تغییر از دیدگاه جمع گرایانه به دیدگاه فرد گرایانه

۴. تاکید بر تعهد

تعریف مدیریت منابع انسانی « استوری » : مدیریت منابع انسانی یک رویکرد متمایز به مدیریت استخدام است که به دنبال دستیابی به مزیت رقابتی از طریق آرایش راهبردی نیروی کار توانمند با تعهد بالا و نیز استفاده از چیدمان یا یکپارچه ای از روشهای فرهنگی ، ساختاری و نیز روشهای مدیریت کارکنان می باشد .

تعریف مدیریت منابع انسانی « بوکسال و پارسل » : مدیریت منابع انسانی شامل هر چیزی است که در ارتباط با مدیریت روابط استخدامی در سازمان وجود دارد . ما مدیریت منابع انسانی را تنها به الگوی تعهد بالا در مدیریت کار یا با هرگونه ایدئولوژی خاص یا روش مدیریت ارتباط نمی دهیم .

چهار بعد کلیدی مدیریت منابع انسانی از نظر « گست » :

۱. تعهد : کارکنان خود را با علائق سازمان هماهنگ کرده و اهداف سازمان را اهداف شخصی خود قلمداد کنند و فراتر از چارچوب های رسمی سازمان در جهت دستیابی به اهداف سازمان تلاش کنند .

۲. انعطاف پذیری : شامل توانایی و تمایل کارکنان به قبول و انطباق با تغییر در درون ساختارهای سازمانی انعطاف پذیر است .

۳. کیفیت : کیفیت کارکنان و مدیریت نیز علاوه بر این در دستیابی به سطوح بالای عملکرد مهم است .

۴. یکپارچگی : به تطبیق راهبردهای منابع انسانی با نیازهای راهبرد کسب و کار (تجاری) اشاره می کند و نیازمند آن است که عناصر گوناگون مدیریت با خود سازگار شوند و همدیگر را به شکل متقابل پشتیبانی کنند.

سه تفاوت عمده بین مدیریت منابع انسانی با مدیریت کارکنان « لگ » :

۱. مدیریت منابع انسانی روی مدیران تمرکز می کند و نه بر روی روشی که مدیران در برخورد با کارکنان خط تولید در پیش می گیرند .

۲. مدیریت منابع انسانی روی نقش کلیدی مدیران صف به جای مدیران واحد امور کارکنان تاکید دارد .

۳. در ضمن روی نقش و مسئولیت مدیریت ارشد در مدیریت فرهنگی تاکید می کند .

بر طبق گفته « پیتر دراگر » در گذشته واحد منابع انسانی که به عنوان چیزی شبیه « سطل زباله » دیده می شد ، یعنی یک مخزن برای وظایفی که در واحد سازمانی دیگری جای نمی گیرند .

فصل دوم

مفهوم استراتژی :

- مجموعه تصمیمات و اقدامات
- جهت گیری کلی حرکت سازمان جهت میل به طرف وضعیت مطلوب در سطح ذهنی و مفهومی دانست .
- تدبیر و طرح یا نقشه ای است که در جهت تهیه ، تخصیص و بکارگیری هر چه منطقی تر منابع برای رفع مسایل استفاده می شود .
- استراتژی مشخص می سازد به کجا می خواهیم برویم و چگونه می خواهیم به مقصد برسیم .
- استراتژی فراتر از تصمیم گیری است و علاوه بر تصمیم گیری ، اجرا و اقدام را نیز شامل می شود .

سطوح استراتژی در سازمانهای بزرگ چند محصوله :

۱. استراتژی شرکت

۲. استراتژی کسب و کار

۳. استراتژی کارکردی

در خصوص مدیریت منابع انسانی دو استراتژی مورد توجه است :

- **استراتژی رقابتی کسب و کار** که بر مجموعه تصمیمات و اقدامات مربوط به تامین خواسته های مشتری تمرکز دارد .
- **استراتژی منابع انسانی** که بر تصمیمات و اقدامات مربوط به مدیریت افراد سازمان توجه می کند .

یک روش برای شناخت شباهت ها و تفاوت های این دو نوع استراتژی ، بررسی عناصر تدوین استراتژی است .

اولین مرحله در تدوین استراتژی ، جمع آوری اطلاعات است .

تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عنوان یک نتیجه : عبارت است از سیستم‌های سازمانی که برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق کارکنان طراحی شده اند .

تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عنوان یک فرایند : عبارت است از فرایند ایجاد ارتباط بین اقدامات منابع انسانی با استراتژی رقابتی سازمان

مدیریت راهبری منابع انسانی تعیین روش کلی برای مدیریت کارکنان است اما استراتژی منابع انسانی تعیین مقاصد و جهت گیری های خاص سازمان است . به تعبیر دیگر استراتژی منابع انسانی همان روشهای مدیریت راهبردی منابع انسانی برای دستیابی به اهداف سازمان می باشد .

« مورتون » چهار نقش برای منابع انسانی به عنوان یک شریک تجاری تعریف کرده است :

۱. **شریک استراتژیک :** هماهنگ کننده بین استراتژی تجاری و استراتژی منابع انسانی

۲. **عامل تغییر :** مدیریت تغییر شکل و تغییر خلق یک سازمان احیا شده

۳. **کارشناس اداری :** مدیریت زیر ساختارهای شرکت ، مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی

۴. **محبوبیت نزد کارکنان :** مدیریت مشارکت کارکنان ، افزایش تعهد و قابلیت های کارکنان

تعریف استراتژی منابع انسانی « از دیدگاه براتون » : الگوی تصمیماتی راجع به سیاستها و فعالیت های منابع انسانی هستند که توسط مدیریت سازمان بکار گرفته می شوند .

تعریف استراتژی منابع انسانی « از دیدگاه بامبرگر » : دستورالعملی برای سیستم منابع انسانی است که در آن رسالت ، چشم انداز و اولویت های واحد وظیفه ای منابع انسانی مشخص می شوند .

تعریف استراتژی منابع انسانی « از دیدگاه هاگر و ویلن » : استراتژی منابع انسانی به دنبال ایجاد هماهنگی و همراهی میان کارکنان و سازمان است .

تعریف استراتژی منابع انسانی « از دیدگاه دسلر » : یدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی ، یک فرایند نظام یافته برای طراحی برنامه جامع ، بلند مدت ، هدفمند و ساخت یافته در باره منابع انسانی است که از روش واحد و منحصر به فردی پیروی نمی کند .

روابط بین استراتژی منابع انسانی و سازمان :

۱. میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان ، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی)
۲. میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی سایر واحدهای سازمانی ، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (افقی)
۳. میان استراتژی منابع انسانی و زیر سیستمهای منابع انسانی ، برای ایجاد هماهنگی درونی (عمودی)
۴. میان زیر سیستمهای منابع انسانی ، برای ایجاد هماهنگی درونی (افقی)
۵. میان زیر سیستمهای منابع انسانی با استراتژی های سازمان ، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی)

نکته : رشته « منابع انسانی » در آغاز سده بیستم « واحد رفاه » خوانده می شد .

تقسیم بندی روند استراتژی های منابع انسانی :

۱. **استراتژی های عملکردی (در طول دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰) :**
تصمیمات و فعالیتهای عملکردی کوتاه مدت هدف گرا در حوزه عملکردی سازمان هستند .
۲. **استراتژی های توانایی (در دهه ۱۹۹۰) :** استراتژی های توانایی می توانند به این صورت طبقه بندی شوند : مهارت ها (اثبات تخصص) ، دانش (اطلاعات جمع آوری شده در یک حوزه تخصصی) ، خود انگاره (نگرشها و ارزشها) ، صفات (تمایل برای یک رفتار خاص) و انگیزش
۳. **استراتژی های نتایج (در عصر حاضر) :** این استراتژی در برگیرنده پیامدهای امور تجاری مرتبط با منابع انسانی است که بخشی از استراتژی های کسب و کار یک شرکت را در بر می گیرد. در استراتژی های نتایج ، باید خرده فرهنگ های سازمانی و شیوه های استخدام درون سازمان توجه کرد .

چالش های موجود در ارتباط با منابع انسانی :

- پذیرش یک شریک تجاری
- ایجاد عملیات جدید
- بکارگیری افراد برای پست های کلیدی
- مشارکت در ادغام ها و مالکیت ها
- توسعه استراتژی های پاداش و مزایا

- ایجاد استانداردهای اخلاقی جهانی

طبقه بندی تدوین استراتژی های منابع انسانی :

- **الگوهای عقلایی :** (بین استراتژی های سطح سازمان و استراتژی های سطوح پایین تر ، یک رابطه یک طرفه و از بالا به پایین وجود دارد و استراتژی سطوح پایین تر براساس استراتژی سطح سازمان (اگر چه نه به صورت کامل) قرار دارند . استراتژی که از این دیدگاه مورد توجه قرار می گیرد ، آبشاری است که از بالا فرو می ریزد .
- **الگوهای طبیعی :** طرفداران سیستم طبیعی معتقدند سازمانها را نمی توان صرفاً تنها ابزار حصول به هدف های مشخص دانست بلکه آنها متشکل از گروههای اجتماعی هستند که می کوشند خود را با شرایط ویژه ای که در آن به سر می برند وفق داده و حفظ کنند .
- **الگوهای همه جانبه (کاربرد نظریه نقاط مرجع استراتژیک) :** نقاط مرجع استراتژیک به عنوان هدف ها و نقاط ارجاعی هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه ها ، اتخاذ تصمیم استراتژیک و در مخابره کردن اولویت های سازمانی به افراد کلیدی سیستم شان استفاده می کنند .

الگوی « آلن یلسی » : حاصل تلاش دانش سازمانی در زمینه مدیریت دارائی های مشهود و نامشهود است . در این الگو عوامل مهمی مورد شناسایی قرار گرفته اند که شامل ساختار سازمان ، دانش ، منابع غیر انسانی ، موقعیت استراتژیک و فرایند انسانی می باشد

تعریف بعد تامین منابع : عبارت است از درجه یا میزانی که استراتژی منابع انسانی به تامین مهارتها یا شایستگی های لازم در داخل یا بازار آزاد توجه می کند .

تعریف بعد کنترل فرایند یا نتیجه : عبارت است از درجه یا میزانی که استراتژی منابع انسانی به موضوع نظارت بر رفتار کارکنان توجه می کند که همان کنترل فرایند یا نتیجه است

انواع استراتژی منابع انسانی :

۱. **استراتژی پیمانکارانه :** این استراتژی برای مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز است .
۲. **استراتژی متعهدانه :** این استراتژی در مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می گیرد با این تفاوت که کارشناسان این مشاغل بطور دائم مورد نیاز شرکت می باشند .

۳. **استراتژی پدرا نه** : این استراتژی در مشاغلی ساده و تکراری و استاندارد پذیر به کار گرفته می شود با این تفاوت که مدیریت شرکت تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ نمودن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت را دارد .

۴. **استراتژی ثانویه** : این استراتژی برای مشاغل ساده ، تکراری و استاندارد پذیر مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود است و ضرورتی نیز برای پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد .

بازار کار خارج	بازار کار داخل	
کنترل نتیجه و بازده	پیمانکارانه	متعهدانه
کنترل فرایند	ثانویه	پدرا نه

رویکرد اقتضایی دو انتخاب استراتژیک در فعالیت های منابع انسانی ارائه می دهد:

- استراتژی هزینه یا تمایز
- استراتژی گزینه ساخت یا خرید مهارت و استعداد

ماتریس استراتژی « استوارت و براون » :

۱. **استراتژی رهبری هزینه / بازار کار داخل یا استراتژی سرباز وفادار** : در این استراتژی بر استخدام و حفظ کارکنان وفادار برای انجام امور مورد نظر سازمان تاکید می شود . سازمان هایی که از این استراتژی استفاده می کنند مشاغل خود را به گونه ای طراحی می نمایند که هر کارمند وظایف و نقش های مختلفی را بر عهده داشته باشند .

۲. **استراتژی رهبری هزینه / بازار کار خارج یا استراتژی نیروی کار قراردادی** : تاکید این استراتژی بر به کار گیری کارکنانی است که دستمزدهای بالایی طلب نمی کنند . مشاغل به گونه ای طراحی می شوند که مدیر بتواند کنترل شدیدی بر فعالیت های کارکنان اعمال کند . به هر کارمند ، وظیفه ای کاملاً روشن و مشخص شده محول می شود که به سادگی قابل یادگیری است .

۳. **استراتژی تمایز / بازار کار داخل یا استراتژی متخصص متعهد** : هدف این استراتژی گزینش و حفظ کارکنان متخصص است . در این سازمانها به کارکنان خود آزادی عمل بسیار می دهند تا برای ایجاد و بهبود روش های کاری ، از خلاقیت خود

استفاده کنند . در این سازمانها کارکنانی استخدام می شوند که بتوانند خود را با فرهنگ سازمانی منطبق سازند و به متخصصانی کارآمد در حوزه تخصصی خود تبدیل گردند .

۴. **استراتژی تمایز / بازار کار خارج یا استراتژی پیمانکارانه :** تاکید اساسی این استراتژی بر به کار گیری افرادی است که مهارت های تخصصی مورد نیاز را دارند ، اما سازمان برای مدت طولانی به آنها نیاز ندارد .

متخصص متعهد تمایز / بازار کار داخل تاکید بر منحصر به فرد بودن الگوی پرورش استعداد	پیمانکارانه تمایز / بازار کار خارج تاکید بر منحصر به فرد بودن الگوی خرید استعداد
سرباز وفادار رهبری هزینه / بازار کار داخل تاکید بر کارایی الگوی پرورش استعداد	نیروی قراردادی رهبری هزینه / بازار کار خارج تاکید بر کارایی الگوی خرید استعداد

استراتژی جریان کار : نحوه سازماندهی وظایف برای رسیدن به اهداف تولید یا خدماتی

- انجام کار با حداقل هزینه برای رسیدن به کارآمدی یا استفاده از خلاقیت ها برای نیل به پیشگامی
- کنترل عملیات به روشهای دقیقاً تعریف شده یا استفاده از اصل انعطاف پذیری
- داشتن شرح شغل و شرح وظایف آشکار
- برنامه ریزی مراحل انجام کار با ذکر جزئیات

کارمندیابی :

- تامین نیروهای لازم برای مشاغل بالاتر از بین کارکنان داخل سازمان
- توانمندسازی مدیران رده های پایین تر برای واگذاری رده های بالاتر به آنان
- گزینش مناسب ترین داوطلبان استخدام بر اساس ویژگی های آنان و انتظارات سازمان از آنها
- انتخاب کارکنان جدید با روشهای غیر رسمی مثل استفاده از کارکنان موجود یا استفاده از روشهای رسمی اما به صورت آزمایشی

ارزشیابی عملکرد :

- تدوین یک سیستم ارزشیابی متناسب با نیازهای کارکنان مختلف و عملکرد آنها
- استفاده از نتایج ارزشیابی به عنوان ابزار ترفیع و ارتقا
- تدوین سیستم ارزشیابی چند منظوره (مثلاً " ارزشیابی آموزش ، گزینش و غیره)
- تدوین نوعی سیستم ارزشیابی که مشوق کارکنان در کارهای فردی یا گروهی به شیوه ای فعال و آینده نگر (یعنی به امید رسیدن به مشاغل یا پست های بالاتر)

آموزش حرفه ای و پیشرفت شغلی :

- انتخاب روشهای آموزش فردی یا گروهی
- انتخاب روش آموزش ضمن کار یا اعزام کارکنان به دوره های آموزشی خارج از محیط کار که معمولاً جنبه نظری آن قوی تر است .
- انتخاب آموزشهای منحصر به شغل کنونی یا آموزشهای گسترده تر
- استخدام افراد آموزش دیده از خارج سازمان

پرداخت مزایا : مزایا عبارت است از مبالغی که به صورت نقدی یا غیر نقدی در ازای کار به کارکنان پرداخت می شود تا مشوق آنان برای کار بیشتر باشد . در این زمینه می توان به استراتژی های زیر اشاره کرد :

- پرداخت حقوق ثابت همراه با مزایای ثابت که هر سال نسبت به سال قبل اندکی تغییر می کند .
- پرداخت به کارکنان نسبت به کاری که انجام می دهند .
- پرداخت پاداش برای ساعات اضافی (اضافه کاری) یا عملکرد بهتر
- تفویض اختیار تصمیم گیری در باره پرداخت ها به یک واحد اداری مثل واحد منابع انسانی

انضباط کارکنان :

- تاکید بر انضباط به عنوان مکانیسم کنترل کارکنان بدون دادن اجازه برای خارج شدن از مرزهای خاص رفتاری
- تدوین سیاستهای حامی منافع کارکنان به جای تکیه اصلی بر منافع کارفرما یا سازمان
- تکیه بر استانداردهای غیر رسمی رفتار اخلاقی و کاری

کارکنان و روابط کاری : منظور از این اصطلاح ، آن است که تعامل کارکنان(اعم از فردی یا گروهی یا از طریق اتحادیه های صنفی) با مدیریت های سازمان ها چگونه است . در این خصوص می توان به استراتژی های زیر اشاره کرد :

- تاکید بر ارتباطات «نزولی» که از مدیران شروع و به کارکنان ختم می شود که نقطه مقابل آن ارتباطات «صعودی» است .
- تلاش فعالانه برای اجتناب از درگیری با اتحادیه ها به جای پذیرش توصیه هایشان .
- تلاش برای قبول مسئولیت بیشتر در قبال کارکنان در برابر رعایت منافع کارفرمایان یا سازمانها به منظور ایجاد انگیزه های کاری بیشتر .

مدیریت بین المللی :

- ایجاد فرهنگ سازمانی به گونه ای که برخوردهای خرده فرهنگی را به حداقل برساند .
- اعزام کارکنان به خارج از کشور برای ادارات واحدهای وابسته که مفهوم آن عدم استفاده از افراد بومی در کشورهای خودشان است .
- توافق با کارکنان اعزامی در مورد حدود فعالیت و سودآوری آنها به صورت دقیق و از پیش تعیین شده
- تدوین سیاستهای سازمانی به گونه ای که بتوان همه آنها را در همه واحدهای وابسته اجرا کرد .

موانع تدوین استراتژی منابع انسانی از دیدگاه « کان و همکارانش » :

۱. پایبند نبودن مدیریت عالی به مدیریت منابع انسانی
۲. کمبود دانش و مهارت مدیران منابع انسانی
۳. فقدان دانش مکتوب و معتبری که نشان دهنده اثرات بلند مدت برنامه های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان باشد .

موانع تدوین استراتژی منابع انسانی از دیدگاه « آرمسترانگ در سال ۲۰۰۱ » :

۱. ناکامی در درک نیازهای استراتژیک شرکت
۲. ارزیابی ناکافی محیط و عوامل فرهنگی موثر بر محتوای استراتژی منابع انسانی
۳. ناتوانی در ترغیب مدیران ارشد
۴. ناتوانی در جلب مشارکت کارکنان

موانع تدوین استراتژی منابع انسانی از دیدگاه « گراندی و همکاران » :

۱. رواج بیش از حد تفکر کوتاه مدت
۲. نبود تصویر بزرگ از بسیاری از برنامه های منابع انسانی در سازمان

موانع تدوین استراتژی منابع انسانی از دیدگاه « آرمسترانگ در سال ۲۰۱۰ » :

۱. تعریف نشده بودن کسب و کار
 ۲. سنجش ناپذیری کارکردهای منابع انسانی
 ۳. عدم درک متقابل مدیران عالی و مدیران منابع انسانی
 ۴. ظرفیت و توانایی کم متخصصان منابع انسانی
- موانع تدوین استراتژی منابع انسانی از دیدگاه « دورای » :**

۱. فقدان گرایش بلندمدت
۲. فقدان منطق و استدلال استراتژیک
۳. حمایت ناکافی مدیران عالی
۴. مقاومت اتحادیه های کارگری
۵. ترس از شکست
۶. انعطاف پذیری وظایف منابع انسانی
۷. فقدان تکنیک های اندازه گیری

موانع تدوین استراتژی در ایران :

۱. انتصابات سیاسی و دولتی بودن مدیران
۲. نبود الزام بیرونی برای تدوین استراتژی های منابع انسانی و تجربه های ناموفق قبلی
۳. دشواری جمع آوری اطلاعات مورد نیاز برای تدوین استراتژی منابع انسانی
۴. وجود رقابت ضعیف در صنعت خودروی ایران
۵. دشواری جمع آوری اطلاعات از بازار نیروی کار ایران

فصل سوم

تعریف نوآوری تکنولوژی : نوآوری تکنولوژی در واقع اختراعی است که آنقدر بهبود و توسعه یافته که می تواند وارد بازار تجاری شود .

نوآوری تکنولوژیکی حاصل تحولات تکنولوژیکی است و این تحولات عمدتاً " به دو دلیل صورت می گیرند :

۱. دستیابی به عملکرد بهتر به معنای سرعت بیشتر ، ضریب اطمینان بالاتر ، ظرفیت و کارایی بالاتر و صرفه جویی بیشتر
۲. تامین نیاز و خواست مشتریان

سه گروه عمده نوآوری های تکنولوژیکی :

۱. **نوآوری های تدریجی** : نوآوری هایی هستند که در آنها جهش تکنولوژیکی بزرگی صورت نمی گیرد . این تحولات بطور مستمر و تدریجی از طراحی مجدد محصولات با طرحی محصولات جدید ایجاد می شود .
۲. **نوآوری های جهشی** : این نوآوری ها ، ایده های علمی و فنی کاملاً جدیدی هستند که معمولاً حاصل تحقیقات هدفمندند . این ایده ها بازارهای جدید ایجاد می کنند یا بازارهای راكد را به تحرک وا می دارند . این نوآوری ها معمولاً بهره وری را افزایش می دهند و فرصت های جدیدی برای سرمایه گذاری ایجاد می کنند.
۳. **نظام فناوری** : این گروه مجموعه ای از فناوری هایی هستند که برخی به صورت تدریجی و برخی به صورت جهشی متحول می شوند . این نظام ها بخشهای صنعتی جدیدی به وجود می آورند و موجب تغییرات مهمی در مدیریت و سازماندهی می شوند .

عوامل تاثیر گذار بر نوآوری تکنولوژیکی :

۱. اجرای طرحهای تحقیق و توسعه : دستیابی به فناوری های پیشرفته یا نوآوری های تکنولوژیکی جهشی ، نیازمند طرحهای گسترده و هدفمند « تحقیق و توسعه » است .
۲. تامین منابع انسانی شایسته و کارآمد : وجود منابع انسانی شایسته ، خلاق و کارآمد که دارای دانش ، مهارت و تخصص های لازم باشند از سرمایه های سازمانها برای انجام فعالیتهای نوآورانه به شمار می آیند .
- « **تانبوم و همکاران** » چهار معیار آموزش ، استخدام ، انتخاب و مشارکت کارکنان را در بررسی تاثیرات اقدامات نوآورانه منابع انسانی بکار برد .
- « **مک دافی** » چهار معیار استخدام ، پرداخت ، موانع ارتقاء و آموزش را در بررسی تاثیرات اقدامات نوآورانه منابع انسانی بر عملکرد تولیدی سازمان بکار برد .
- « **یونت** » با استفاده از چها بعد اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل کارمندیابی ، آموزش ، ارزیابی عملکرد و پرداخت نشان داد که سیستم اقدامات مدیریت منابع انسانی بطور مستقیم با ابعاد چهارگانه عملکرد در ارتباط است .
- « **لارسن و همکاران** » در بررسی تاثیرات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد نوآوری تکنولوژیکی شرکتها در بخشهای مختلف ، ۹ متغیر مدیریت منابع انسانی را شامل گروههای کاری میان رشته ای چرخه های کیفیت ، سیستمهای جمع آوری پیشنهادهای کارکنان ،

چرخش شغلی برنامه ریزی شده تفویض مسئولی مبتنی بر عملکرد ، آموزش داخلی و خارجی شرکت را مورد بررسی قرار دادند .

« **اولریش** » معتقد است که منابع انسانی الکترونیک شامل فعالیتهای مختلفی است که در قالب یک ماتریس دو بعدی ارائه می شود . یک بعد ماتریس تراکنش ها و تعاملات منابع انسانی را در بر می گیرد و بعد دیگر به تغییر و دگرگونی اختصاص دارد .

منابع انسانی الکترونیک به برنامه ریزی ، اجرا و کاربرد تکنولوژی اطلاعات برای شبکه سازی و پشتیبانی اطلاعاتی از کارکنان برای مشارکت آنان در زمینه فعالیت های مرتبط با عملکرد منابع انسانی می پردازد . (استرومیر)

تعریف سیستم اطلاعات منابع انسانی : سیستمی است که به یک سازمان کمک می کند تا اطلاعات در مورد منابع انسانی را گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد .

فصل چهارم

تعریف شایستگی ها : به دانش ، مهارت ها و رفتاری بر می گردد که افراد در خلال انجام کار از خود نشان می دهند . قابلیتها طبیعتاً فنی هستند (مانند کارشناسی مهندسی خاص یا دانش مالی) و یا جهت گیری اجتماعی بیشتری دارند (مانند رهبری یا ایجاد ارتباط)

تعریف قابلیت ها : در بیان ما توانایی جمعی یک سازمان هستند . مانند شناخته شدن سونی به خبرگی در زیرسازی یا نبوغ ، اپل در طراحی محصول

مرز تقسیم بین شایستگی ها و قابلیت ها

واحد تجزیه و تحلیل			
سازمان	فردی		
شایستگی های فنی یا کسب و کار ؛ گاهی شایستگی های اصلی نامیده می شوند	شایستگی های فنی یا وظیفه ای غالباً " مهارتهای سخت نامیده می شوند	فنی	ماهیت ، دانش ، مهارت یا رفتار
قابلیت های سازمانی غالباً " در فرهنگ متجلی می شود	شایستگی های بین فردی یا رهبری غالباً " مهارتهای نرم نامیده می شوند	اجتماعی	

انواع مدل‌های شایستگی در مقاطع زمانی مختلف :

سال ۱۹۸۷ : دستاوردهای منابع انسانی ، دانش کسب و کار ، تغییر

سال ۱۹۹۲ : دستاوردهای منابع انسانی ، دانش کسب و کار ، تغییر ، اعتبار فردی

سال ۱۹۹۷ : دستاوردهای منابع انسانی ، دانش کسب و کار ، تغییر ، اعتبار فردی ، فرهنگ

سال ۲۰۰۲ : دستاوردهای منابع انسانی ، دانش کسب و کار ، اعتبار فردی ، مشارکت
استراتژیک ، فناوری منابع انسانی

مدل پنجم : کسب و کار ، حرفه ای منابع انسانی ، افراد

شش قلمرو شایستگی :

۱. **عملگرای معتبر** : متولی منابع انسانی هم معتبر است (کسی که مورد احترام و تحسین است) و هم عملگرا (کسی که نظر می دهد ، موضع گیری می کند و فرضیات را به چالش می کشد).

۲. **عامل فرهنگ و تغییر** : متولی منابع انسانی قدر فرهنگ شرکت را می داند ، مبلغ آن است و در شکل دهی به آن کمک می کند .

۳. **مدیر استعداد / طراح سازمان** : متولیان منابع انسانی تئوری ، پژوهش و اقدام را هم در مدیریت استعداد بر الزامات شایستگی تمرکز دارد و اینکه چگونه افراد در درون سازمان یا بیرون از آن حرکت می کنند .

۴. **معمار استراتژی** : متولی منابع انسانی در باره اینکه چگونه سازمان می تواند در بازار رقابتی حال و آینده پیروز شود چشم اندازی دارد . او نقش فعالی در تدوین و تاسیس استراتژی کلی برای انجام آن چشم انداز ایفاء می کند .

۵. **مجری عملیاتی** : متولی منابع انسانی جنبه های عملیاتی مدیریت افراد و سازمان را به اجرا در می آورد . متولیان منابع انسانی مطمئن می شوند که نیازهای اساسی کارکنان مثلاً " پرداخت ، جابجایی ، استخدام و آموزش بطور موثر مرتفع می شود .

۶. **هم پیمان کسب و کار** : موفقیت کسب و کار با هدف گذاری متناسب با فرصتها و تهدیدهای بیرونی حاصل می شود . متولیان منابع انسانی از طریق دانستن زمینه اجتماعی یا فضایی که کسب و کار آنها در آن کار می کند ، در موفقیت کسب و کار سهم دارند .

نکته : دو مکتب فکری در ارتباط با تفاوت ها در تفسیر شایستگی وجود دارد : در اولی مکتب فکری شایستگی دلالت دارد بر دانش ، مهارت ، انگیزش و ویژگیهای شخصیتی و مکتب دومی شایستگی را به عنوان خصوصیتی تفسیر کرده که از عملکرد پشتیبانی می کند . اساس مکتب دوم فلسفی است مبتنی بر اینکه تمرکز باید بر افرادی باشد که کار می کنند تا بر کاری که افراد انجام می دهند .

تفاوت شایستگی های فنی و غیر فنی : شایستگی های فنی به منظور تعیین نقشها مشخص می شوند و شایستگی های غیر فنی بیشتر عام هستند .

روشهای شناسایی شایستگی :

- رخدادهای حیاتی
 - روش منو شایستگی
 - روش تعدیل یافته فرایند تحلیل شغل
- شناسایی شایستگی به عامل منابع و تجربه نیز بستگی دارد .

گامهای اجرای مدیریت منابع انسانی شایسته محور :

گام اول : شناسایی اهداف کسب و کار سازمانی و نیازهای مشتری منابع انسانی

گام دوم و سوم : کنکاش و پایش محیط و شناسایی بخشهای اصلی مورد توجه مشتری منابع انسانی

گام چهارم : پیوند اهداف کسب و کار سازمانی با نیازهای مشتری منابع انسانی و تعریف اهداف پروژه

گام پنجم و ششم : اطمینان از موافقت مشتریان منابع انسانی با اهداف پروژه و تصمیم در باره گامهای بعدی

گام هفتم : توسعه یک طرح مدیریت پروژه به منظور هدایت اجرای بلندمدت

گام هشتم : اجرای طرح مدیریت پروژه

گام نهم : انجام ارزیابی های رسمی و جمعی

تعریف شایستگی : عبارت است از شناسایی رفتارها یا نتایج ملموس تولید شده در بستر کاری می باشند.

تعریف رفتار : یک عمل قابل مشاهده است که انجام می گیرد تا نتایجی را محقق سازد یا اینکه به یک اجرا کمک کند . رفتار را به عنوان عملی تعریف می کند که قابل مشاهده ، توصیف و تایید می باشد .

گامهای هشت گانه برای برنامه ریزی منابع انسانی شایسته محور :

۱. ایجاد طرح توسعه سیستم
۲. جلسه با مدیریت ارشد
۳. جلسه با مدیران عملیاتی و کاربران
۴. شناسایی اهداف استراتژیک ، اهداف کسب و کار و خروجی یا نتایج
۵. شناسایی وظایف و فعالیتهای کاری
۶. شناسایی شایستگی
۷. تعیین و ارزیابی عرضه و تقاضای شایستگی
۸. آزمون موازی نظام برنامه ریزی منابع انسانی

فرایند استخدام و انتخاب مبتنی بر شایستگی :

۱. شناسایی نیازهای منابع انسانی و استخدام شغلی
۲. تکمیل مستندات شغل یا موقعیت شغلی
۳. شناسایی منابع استخدام
۴. ایجاد شرایط استخدام و اجرای فرایند استخدام
۵. تعیین معیار انتخاب
۶. بررسی متقاضیان
۷. آموزش مصاحبه کنندگان و برگزاری مصاحبه های رفتاری با داوطلبان
۸. تکمیل ارزیابی های شایستگی و آماده سازی فهرست داوطلبان منتخب
۹. تایید واجد شرایط بودن داوطلبان

۱۰. مذاکره با داوطلبان موفق در مورد حقوق و دستمزد و جبران خدمات و مزایای کار و اعلام استخدام پس از موافقت طرفین البته ابتدا موافقت سازمان و سپس موافقت داوطلب

۱۱. اعتبار سنجی داوطلب

مدلهای آموزش مبتنی بر شایستگی :

۱. بازسازی مدل طراحی سیستم آموزشی
۲. آموزش برای ایجاد شایستگی های منطبق با مدل شایستگی عملکرد نمونه و الگو در فرد
۳. ایجاد شایستگی فردی در بستر کار تیمی

تعریف مدل آی . اس . سی : طراحی سیستم آموزشی مبتنی بر شایستگی که به مدل آی . سی . اس معروف است تحلیل عملکردی است که در آن مربیان مشکل عملکرد را مورد تحلیل قرار می دهند .

گامهای مدل مبتنی بر شایستگی (آی . اس . سی) :

۱. بررسی نیلزهای سازمانی
۲. بررسی نیازهای شغلی و فردی
۳. ارزیابی آموزش
۴. تدوین اهداف آموزشی و تشریح شاخصهای رفتاری
۵. تصمیم گیری در مورد آماده سازی یا خرید محتوای آموزشی
۶. انتخاب روشی برای توزیع آموزش است .
۷. انجام ارزیابی رسمی
۸. اجرا
۹. ارزیابی

مدلی برای خود هدایتی در آموزش و توسعه مبتنی بر شایستگی :

- ۱ - تقبل مسئولیت بیشتر در قبال یاد گیری و توسعه شایستگی

۲ و ۳ - مقایسه خود با داده ها و ورودی های روسای سازمان یا کارشناسان شغل

۴ - توجه به طرحهای توسعه فردی

۶ - اجرای طرح

۷ - اصلاح طرحهای توسعه فردی

مدلی برای توسعه شایستگی در بستر کار تیمی :

۱. بررسی عملکرد تیم در مقابل تیمهای نمونه
۲. توسعه شایستگی های مشخص و شاخصهای رفتاری مرتبط با عملکرد نمونه تیم
۳. ارزیابی اعضای تیم بطور مثال ارزیابی ۳۶۰ درجه
۴. جمع آوری ارزیابی کل تیم توسط مربیان
۵. اعضای تیم تحت تاثیر آموزش و اجرای طرح برای ایجاد شایستگی مورد شناسایی قرار می گیرند .
۶. اعضای تیم در فواصل معین توسعه شایستگی های تیمی خود را با مدل مقایسه می کنند .
۷. اصلاح طرحهای توسعه

مدلی برای مدیریت مبتنی بر شایستگی :

۱. تعریف کار و شایستگی مورد نیاز برای اجرای کار
۲. شناسایی کارکنان مناسب برای انجام کار
۳. ارزیابی شایستگی کارکنان
۴. شناسایی و مستعد سازی خلاءهای شایستگی
۵. اولویت بندی نیازهای توسعه کارکنان
۶. ایجاد اهداف کار ، طرحها و استناداردهای کارکنان
۷. اجرای فعالیتهای توسعه شایستگی
۸. نظارت عملکرد

۹. بازبینی عملکرد سیستم

فرایند پاداش مبتنی بر شایستگی :

۱. طراحی و اجرای فرایند را با مدیریت ارشد در میان گذاشته و از تایید اولیه طرح اطمینان حاصل نمایید .
۲. اطلاعات در مورد فرایند را به همه اعضای سازمان ارائه کنید .
۳. پاداش کارکنان را به اطلاع گروه وظیفه برسانید .
۴. اعضای گروه وظیفه فلسفه اهداف ، دستورالعملهای اجرایی و برنامه های پروژه را آماده کنید.
۵. مدیریت ارشد را مطلع سازید و تایید وی برای ادامه فرایند را کسب کنید .
۶. یک مدیر برای پروژه و یک نقشه راه برای پاداش تعیین کنید .
۷. فرایند پاداش مبتنی بر شایستگی را اجرا کنید .

فصل پنجم

تعاریف برنامه ریزی منابع انسانی :

۱. برنامه ریزی منابع انسانی ، عرضه و تقاضای آتی کارکنان را بطور نظام یافته در سازمانها پیش بینی می کند .
۲. برنامه ریزی منابع انسانی فرایندی است که یک سازمان را از داشتن تعداد و انواع درست منابع انسانی که در جای درست و زمان درست قرار گرفته و بتوانند بطور اثربخش و کارا وظایف خود را انجام دهند و با اهداف کلی سازمان دست یابند مطمئن می سازد .
۳. برنامه ریزی نیروی انسانی عبارت است از فرایند منظم و مستمر تحلیل نیازهای منابع انسانی سازمان در شرایط تغییر و متناسب با سیاستهای بهبود سازمان که اثر بخشی برنامه های بلندمدت سازمان را موجب می گردد .
۴. برنامه ریزی نیروی انسانی عبارت است از انتخاب مناسب ترین فرد برای مناسب ترین کار در مناسب ترین زمان

عمده دلایل اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی را می توان به شکل زیر دسته بندی نمود :

۱. برنامه ریزی به منظور تامین نیازهای مهارتی
۲. برنامه ریزی نیروی انسانی و قوانین
۳. انطباق با تغییرات
۴. برنامه ریزی نیروی انسانی و دیگر فعالیتهای اداره امور کارکنان

عمده ترین موارد قانونی نیروی انسانی :

- قوانینی که برنامه ریزی نیروی انسانی را الزامی می سازد
- قوانین مالیاتی
- قوانینی که تنظیم مزایا را برای کارکنان الزامی می سازد
- قوانین موثر بر سن بازنشستگی
- قوانینی که رفتارهای مدیریتی مشخصی را منع می کند

علل برنامه ریزی نیروی انسانی :

۱. نیازهای آینده کارکنان
 ۲. وفق دادن با تغییرات
 ۳. برنامه ریزی استراتژیک
 ۴. فرصت استخدام یکسان
 ۵. شناسایی کارکنان با استعداد و مدیریت استعدادها
- تعریف مدیریت استعداد :** شامل مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی ، بکارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت آمیز استراتژی کسب و کار مورد نیاز سازمان است .

فرایند مدیریت استعداد :

۱. جذب استعدادها

۲. همسو سازی و نگهداشت استعدادها

۳. توسعه استعدادها

یک استراتژی مناسب در مدیریت استعداد سه مولفه دارد :

۱. ارزیابی فرایندهای فعلی سیستم در سازمان است . با انجام ارزیابی مناسب می توان نقص ها و ضعف های سیستم را شناسایی و توصیه هایی برای برطرف کردن آنها لحاظ کرد .

۲. طراحی و پیاده سازی سیستم استعداد (یک ابزار یا سیستم نرم افزاری پشتیبانی) است که از فرایند طراحی و نظارت ، ارائه نتایج در ساختار سیستم ، اجرا و دسته بندی پشتیبانی می کند .

۳. مربوط به تحلیل دقیق استعداد است .

تعاریف کارمند یابی :

۱. فرآیند نیرویابی ، کشف و جذب متقاضیان توانا برای اشتغال در سازمان

۲. پویایی بر استخدام افراد مورد نظر و آماده سازی آنها در جهت بکار گماشتن آنها در مشاغل سازمانی است .

۳. کارمند یابی بطور کلی به معنی جستجو و یافتن شمار و بسنده ای از نامزدهای شغلی بالقوه با شایستگی چشمگیر است تا سازمان بتواند از میان آنان برازنده ترین افراد برای پاسخگویی به نیازهای شغلی خود برگزیند .

۴. کارمند یابی را عملیات کاوش و پژوهش در منابع انسانی و کشف افراد شایسته و با استعداد و ترغیب و تشویق و دعوت آنها به قبول شغل در سازمان می نامند .

مقاصد و اهداف کارمندیابی :

- کشف منابع موثر نیروی کار برای تامین احتیاجات انسانی حال و آینده سازمان
- ایجاد خط مشی مطلوب و موثر در استخدام افراد به منظور انتقال و جابجایی نیروی کار بازار

- فراهم نمودن انگیزه های لازم در امر ارتقاء و انتقال نیروی فعال موجود سازمانی به منظور بالا بردن کیفیت کار
- تقویت روحیه متقاضیان جدید و شاغلین سازمانی در جهت امید بخشی بهبود وضع زندگی به آینده ای مرفه برای جذب و نگهداری آنها

منابع و روشهای تامین نیرو :

- منابع داخلی
کارکنان موجود - موجودی مهارتهای قابل استفاده - توصیه کارکنان درون سازمان - انتقال و ارتقاء
- منابع خارجی
مراجعه مستقیم داوطلبان استخدام - آگهی و خبر - دفاتر کاریابی - مدارس و دانشگاهها - کارمندیابی با توصیه مستخدمین موجود - کارمندیابی از طریق اتحادیه ها

روشهای جذب برون سازمانی :

رادیو و تلویزیون - روزنامه ها و مجلات بازرگانی - تملک و ادغام

ارزیابی روشهای کارمندیابی :

روشهایی را که به استخدام کارجویان شایسته در هر گروه شغلی انجامیده اند می توان کارآمدترین روشها نامید .
بنگاههای کارمندیابی خصوصی در زمینه کارکنان فروش ، تخصصی ، فنی و مدیریتی از همه کارآمدتر بوده اند .
برای مشاغل دفتری ، خدمات و نگهداری ، رجوع مستقیم بیشترین اثربخشی را داشته است.

گامهای فرآیند انتخاب کارمند :

- غربال اولیه
- تکمیل فرم درخواست کار
- اجرای آزمون استخدامی

- مصاحبه جامع تخصصی
- بررسی سوابق متقاضی
- انجام معاینات پزشکی

فصل ششم

تفاوت تعلیم و تربیت و آموزش : تعلیم و تربیت دارای گرایش موضوعی است و به عبارت دیگر «موضوع گرا» در حالی که آموزش به دنبال حل مشکل بوده و یا «مشکل گرا» است .

در تعلیم و تربیت از تئوری آموزش خردسالان و نوجوانان استفاده می شود در حالی که در آموزش کارکنان باید از تئوری آموزش بزرگسالان استفاده می شود .

نکته : عدم نوآوری و طراحی از سوی افراد سازمان از دو عامل نشات می گیرد :

- فقدان توانمندی افراد
- فقدان انگیزش

مزایای آموزش و توسعه کارکنان :

۱. برای سازمان
۲. برای افراد
۳. برای مدیریت منابع انسانی در محور روابط با افراد ، گروهها و سیاستهای سازمانی

دو کمیسیون بین المللی در قرن ۲۱ :

در زمینه فرهنگ و توسعه - در زمینه تعلیم و تربیت

تعاریف آموزش :

۱. منظور از آموزش فعالیتی است که در خدمت پرورش و کارآموزی قرار دارد . آموزش ابزار پرورش و کارآموزی است .
۲. فعالیتهایی را که معلم به قصد آسان کردن یادگیری در یادگیرندگان به تنهایی یا به کمک مواد آموزشی انجام می دهد ، آموزش می نامند .

تعریف یادگیری :

کسب اطلاعات و اندیشه های تازه - عادات مختلف - مهارت‌های متنوع و راه‌های گوناگون حل مسائل - کسب رفتارهای پسندیده یا حتی ناپسند

در معروف ترین تعریف یادگیری به فرایند تغییر نسبتاً پایدار در رفتار یا توان رفتاری که حاصل تجربه است گفته می شود .

ویژگیهای مهم تعریف یادگیری :

- تغییر
- تغییر نسبتاً پایدار در توان رفتاری
- تغییر نسبتاً پایدار در توان رفتاری بر اثر تجربه

نظریه های یادگیری :

۱. **نظریه یادگیری شناختی (گشتالت)** : « ورتهايمر » بنیانگذار این نظریه است . روانشناسان مکتب گشتالت اعتقاد دارند اندیشه های انسان از ادراکات کلی معنی دار تشکیل می شوند نه از مجموعه هایی از تصاویر ذهنی جزئی

۲. **نظریه یادگیری اجتماعی** : « آلبرت بندورا » بنیانگذار این نظریه است . وی هم عوامل محیطی بیرون از انسان و هم عوامل شناختی درون او را در کنترل رفتار موثر می داند .

۳. **نظریه یادگیری کلاسیک (رفتاری)** : روانشناسان این مکتب معتقدند که برای مطالعه پدیده های پیچیده یادگیری باید آنها را به اجزای ساده تجزیه کرد و از طریق مطالعه اجزای ساده به شناسایی پدیده های پیچیده دست یافت .

مراحل نظام آموزشی :

۱. سنجش نیازها

۲. اجرا

۳. ارزشیابی

عناصر اصلی فرایند آموزش : سازمان - کارکنان و مدیران

مراحل فرآیند آموزشی کارکنان :

۱. **تعیین نیازهای آموزشی :** مناسب ترین و موثرترین روش جهت تعیین محتوای آموزشی مناسب ، انجام یک تجزیه و تحلیل از نیازهاست .

۲. **طراحی و برنامه ریزی آموزشی :** مفهوم برنامه ریزی آموزشی عبارت است از تعیین اهداف آموزشی و پیش بینی عملیات و فعالیتهای آموزشی برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ، با توجه به امکانات و محدودیتهای آموزشی و نیز نظام ارزشی جامعه می باشد .

به عبارتی دیگر برنامه ریزی یک سلسله روشهای متوالی دارای ارتباطات منطقی نیست بلکه نوعی فرآیند مداوم از انواع تعامل های مرتبط با تصمیم گیری و تصمیم گیری های متقابل است .

۳. **اجرای برنامه ریزی آموزشی شامل :** ۱- تعیین اهداف آموزشی - ۲ - سازماندهی محتوای آموزشی - ۳ - انتخاب فنون و روشهای آموزشی - ۴ - شناسایی منابع آموزشی و تهیه مواد کمک آموزشی مورد نیاز - ۵ - تهیه و تدوین طرح درس - ۶ - تهیه آزمونهای لازم برای اندازه گیری و سنجش میزان یادگیری کارآموز

۴. ارزشیابی برنامه ها

روشهای تعیین نیازهای آموزشی :

۱. تجزیه و تحلیل سازمان

۲. تجزیه و تحلیل وظیفه

۳. تجزیه و تحلیل عملکرد فردی

برای سنجش اهداف سازمان در تجزیه و تحلیل نیازهای سازمانی ، ارزشیابی در سه سطح زیر انجام می شود :

- **تجزیه و تحلیل منابع انسانی :** اهداف سازمان را در قالب تقاضاهای ویژه در زمینه مهارتها و منابع انسانی و برنامه هایی که تامین کردن آنها برای کارکنان ضروری است تفسیر نماید .

- **تجزیه و تحلیل شاخصهای کارایی :** فراهم کننده اطلاعاتی در مورد کارایی جاری اختصاصی کارکنان ، گروههای کاری و بطور کلی سازمان می باشد . شاخصهای مفید شامل : هزینه های کار ، کیفیت کار ، کیفیت برون داد ، حقوق و مزایا ، تجهیزات و تعمیرات
- **تجزیه و تحلیل جو سازمانی :** در این فرآیند کیفیت سازمان ، چگونگی درک و احساس کارکنان در باره سازمان خودشان و چگونگی تاثیرگذاری کارکنان در سازمان تشریح می گردد . کیفیت جو سازمانی با شاخصهایی شامل : کارگریزی ، میزان جابجایی و تغییر در کارمندان ، میزان تولید ، پیشنهادات و حوادث کار قابل اندازه گیری می باشد .

مزایای برنامه ریزی آموزشی :

۱. ایجاد هماهنگی
۲. تعیین و مشخص کردن اهداف ، اولویت ها ، راههای رسیدن به آن و ابزار یا سیاستها
۳. ایجاد چهارچوب منظم برای ارزیابی
۴. ایجاد منافع روانی و تخصیص مناسب تر منابع و بهبود سطح رفاه

طبقه بندی روشهای آموزشی :

۱. فنون ارائه اطلاعات
 ۲. روشهای شبیه سازی
 ۳. روشهای آموزش حین کار
- برای ارزشیابی اثربخشی برنامه های آموزشی کارکنان و سنجیدن با محاسبه اثرات آموزشی ، اندازه گیری تغییر ر در چهار سطح زیر مطرح نموده است :

۱. ارزیابی واکنش و عکس العمل کارآموزان
۲. سنجش میزان یادگیری
۳. تغییر رفتار
۴. نتایج و دستاوردها

روشهای ارزشیابی :

۱. روش پیش آزمون و پس آزمون

۲. روش آزمون عملکرد قبل و بعد از آموزش

۳. روش تجربی کنترل گروهی

فصل هفتم

تعاریف مسیر پیشرفت شغلی :

- مجموعه ای از تجربیات مرتبط با شغل یک فرد ، در خلال زندگی کاری وی
- مجموعه ای از پست ها ، نقشها ، فعالیتها و تجربیات کاری یک فرد در طول سالیان اشتغال وی

نتایج عوامل اجتماعی ، سازمانی و فردی در مدیریت مسیر پیشرفت شغلی :

- **اجتماعی :** بازار نیروی کار - قوانین و مقررات - فناوری - تمایلات فرهنگی ، اجتماعی - رابطه موسسه های آموزشی با زندگی صنعتی - انتظارات مرتبط با مسیر شغلی - شیوه زندگی - شرایط اقتصادی
- **سازمانی :** الزامات شغل - برنامه ریزی مسیر پیشرفت شغلی - ارزیابی عملکرد - ارزیابی پتانسیل - پاداشها
- **فردی :** شناخت شایستگی ها - ترجیح حرفه یا شغل - سن - تجارب - بیوگرافی - جنسیت - نحوه زندگی - درک مسیر شغلی

مراحل مسیر شغلی :

۱. **استقرار** (سنین بین ۲۱ - ۲۶) : در این مرحله فرد زندگی شغلی خود را آغاز می کند و اغلب از توانایی های بالقوه خود مطمئن نیست . آنها در این مرحله برای راهنمایی ، حمایت و بازخورد به دیگران متکی هستند .
۲. **پیشرفت** (سنین بین ۲۶ - ۴۰) : در این مرحله افراد در شغل پیشرفت می کنند و عموماً توانایی کار مستقل را دارند و نیاز کمتری به حمایت روسا و دیگر همکاران دارند .

۳. **نگهداری** (سنین بین ۴۰ - ۶۰) : در این مرحله موقعیت های شغلی فرد متوقف می شود . افراد در این مرحله به حداکثر پیشرفت های شغل نائل شده و بیشتر در فکر کمک به افراد کم تجربه می باشند .

۴. **خروج** (سن ۶۰ و بالاتر) : در این مرحله خروج از شغل مطرح می شود و فرد برای دوران بازنشستگی آماده می شود .

تعریف توسعه مسیر پیشرفت شغلی : وسیله ای است که از طریق آن یک سازمان می تواند بهره وری فعلی کارکنان خود را تداوم بخشیده یا افزایش دهد و در تمام این مدت آنان را برای دنیای در حال تغییر آماده سازد .

تعریف مدیریت مسیر پیشرفت شغلی : فرآیندی است که در آن کارکنان علائق ، ارزشها ، نقاط قوت و ضعف خود را بررسی نموده و فرصت ها و تهدیدات موجود کاری خود را می شناسند و بر اساس آن اهداف مسیر شغلی خود را تنظیم کرده و در گام بعدی استراتژی هایی به منظور کسب اهداف از پیش تعیین شده را طراحی می کنند .

تعریف مسیر پیشرفت شغلی ناپایدار : فرآیند مدیریت بر مسیر شغلی توسط خود فرد است که شامل کسب تجربیات ، مهارت ها و آموزشهای مضاعف در مراحل کاری شخص می شود .

تعریف مسیر پیشرفت شغلی بدون مرز : فرد در خلال سالیان کاری خود بنا به انتخاب یا اجبار بین مرزهای مختلف یک سازمان بین واحدهای مختلف یک سازمان یا میان سازمانهای مختلف جابجا می شود .

دلایل متداول شدن مسیرهای پیشرفت شغلی بدون مرز :

- سازمانها نمی توانند تعهد استخدام مادام العمر را به کارکنان دهند .
- سازمانها دیگر دارای ساختار سلسله مراتبی نیستند .
- قوانین بسیار منعطف شدند .
- کارکنان متخصص ، گزینه های مختلفی را برای انتخاب در اختیار دارند .

تعریف لنگرگاه های مسیر شغلی : بهترین انتخاب مسیر شغلی اتخاذ تصمیمی است که علاقه و استعداد های فرد را در رابطه با طلب و نیازهای آنان در مناسب ترین نکته به هم وصل نماید .

طبقه بندی لنگرگاه مسیر شغلی :

۱. شایستگی کار کردن / فنی
۲. شایستگی مدیریتی
۳. خلاقیت / کارآفرینی
۴. استقلال و عدم وابستگی
۵. امنیت و ثبات
۶. خدمت و از خود گذشتگی و ایثار
۷. چالشهای محیطی
۸. سبک زندگی

فصل هشتم

مفهوم مدیریت عملکرد : فرآیندی است که طی آن مدیران و کارکنان در مورد انتظارات شغلی و اهداف عملکردی خود به توافق رسیده و عملکرد کارکنان در بازه زمانی مربوطه ، مورد نظارت و ارزیابی قرار می گیرد .

مراحل فرآیند مدیریت عملکرد :

۱. تعیین اهداف
۲. برنامه ریزی
۳. اجرا
۴. ارزیابی
۵. بازبینی و بازآفرینی عملکرد

مشکلات رایج در نظام های مدیریت عملکرد :

- تمرکز روی افراد
- تمرکز روی فرآیند

تعریف ارزیابی عملکرد : فرآیندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و بطور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد .

مراحل فرآیند ارزیابی عملکرد :

۱. باید هدف و منظور از ارزیابی عملکرد کارکنان معین شود .
۲. باید برای کارکنان کاملاً روشن نمود که در وظایف محول چه انتظاری از آنها می رود .
۳. عملکرد واقعی فرد در شغل اندازه گیری می شود .
۴. عملکرد واقعی فرد با استانداردهای عملکرد مقایسه می شود .
۵. نتایج حاصل از این مقایسه با فرد در میان گذاشته می شود و تصمیمات لازم اتخاذ می گردد .

تعریف مدیریت بازدهی کار یا بهره وری : عبارت است از میزان و قدرت تولید یک واحد تولیدی یا نسبت میان مقدار معینی محصول به مقدار معینی از یک یا چند عامل تولید .

علل استفاده از ارزیابی عملکرد :

- اهداف اداری
- اهداف توسعه ای

از نتایج ارزیابی عملکرد در چه مواردی می توان بهره برد ؟

- نظام برنامه ریزی منابع انسانی
- نظام جذب و انتخاب
- نظام آموزشی
- نظام توسعه و بهسازی کارکنان
- نظام مسیر شغلی و جانشین پروری
- نظام حقوق و مزایا

تقسیم بندی معیارهای ارزیابی عملکرد :

۱. ارزیابی عینی : عبارت است از ارزیابی هایی که توسط دیگران هم قابل تصدیق و تایید باشند.

۲. ارزیابی ذهنی : عبارت است از ارزیابی هایی که توسط دیگران قابل تصدیق و تایید نمی باشند. ممکن است قضاوت های شخصی سرپرستی از مرئوس خود باشد .

رویکردهای ارزیابی عملکرد :

- **رهیافت مقایسه ای (نسبی)** : عملکرد کارکنان در مقایسه با عملکرد سایرین ارزیابی میشود.

- **رتبه بندی** : رتبه بندی افراد از بهترین عملکرد تا بدترین عملکرد

- **مقایسات زوجی** : رتبه بندی کارکنان از طریق مقایسه زوج به زوج آنها با یکدیگر بر مبنای یک معیار عملکردی

- **رهیافت غیر مقایسه ای (مطلق)** : عملکرد هر فرد مستقل از عملکرد سایرین ارزیابی می شود .

- **توزیع اجباری (انتخاب اجباری)** : طبقات خاصی برای ارزیابی کارکنان در نظر می گیرند و هر یک از ارزیابی شوندگان در یکی از این طبقات جایابی می شوند .

- **مقیاس رتبه بندی تصویری** : این روش مبتنی بر ویژگیهای شخصیتی است که در آن هر فرد بر اساس مقیاسی از ویژگیهای فردی ارزیابی و رتبه بندی می شوند .

- **ثبت وقایع حساس** : عبارت است از یادداشت و ثبت عملکرد و تصمیم گیریهای بسیار خوب و یا بد کارمندان حین انجام وظایف و مسئولیت هایشان

- **روش استفاده از چک لیست (فهرست راهنما)** : این روش ارزیابی فهرستی از مفاهیم رفتاری ، عادت های شغلی و دیگر ویژگیهای مختلف شغلی است که توسط ارزیاب به صورت جدولی از مفاهیم فوق نسبن به ارزیابی شونده علامت گذاشته می شود .

- **مقیاس رتبه بندی رفتاری بارس :** هدف از تدوین این شیوه ارائه نتایجی است که کارکنان بتوانند بر پایه عملکرد خود را بهبود بخشند ، همچنین سرپرستها بتوانند بازخورها را بر پایه اصطلاحات رفتاری ایجاد کنند .
- **روش مقیاس مشاهده رفتار :** مشابه روش مقیاس مبتنی بر رتبه بندی رفتاری است اما تفاوت آنها در زمینه تبیین چارچوب های مقیاس سنجش و نوع امتیازدهی است .
- **بررسی شرح حال :** عملکرد واقعی هر یک از زیر دستان هر روز ثبت می شود و در پایان دوره با بررسی شرح حال هر فرد عملکرد او مورد ارزیابی قرار می گیرد .
- **روش مقیاس استاندارد ترکیبی :** روشی است مشابه سایر روشهای مقیاسی با این تفاوت که در این روش عملکرد از طریق مقایسه با یک استاندارد محاسبه می شود .

روشهای اصلی ارزیابی عملکرد :

- روشهای ارزیابی ویژگی ها
- روشهای ارزیابی رفتارها
- روشهای ارزیابی نتایج

انواع قضاوت های مورد استفاده در ارزیابی :

قضاوت های قطعی و نسبی : در برخی از سیستمها از مدیران خواسته می شود که کارکنانی که در یک شغل مشابه کار می کنند ، در مقایسه با هم رتبه دهند . بر خلاف قالب های نسبی گرا در قالب مطلق از مدیران خواسته می شود تا عملکرد کارکنان را بر اساس استانداردهایی که از قبل مشخص شده است ارزیابی کنند .

سطوح منافع بازخور ۳۶۰ درجه :

۱. در سطح فردی
۲. در سطح گروه
۳. در سطح سازمان

عوامل ضروری سیستم بازخور ۳۶۰ درجه :

۱. ایجاد معیارهای بازخور
۲. انتخاب تیمهای ارزیابی
۳. هدایت ارزیابی
۴. ایجاد گزارشهای خلاصه
۵. تجزیه و تحلیل نتایج
۶. اقدام اصلاحی

انواع خطاها در ارزیابی عملکرد :

دخالت احساسات در زمان ارزیابی - خطای هاله ای - متفاوت با من - مثل من - مجموع پاسخها - خطای ارفاقی مثبت (آسان گیری) - خطای ارفاقی منفی (سخت گیری) - خطای تعمیم برخورد اولیه - مقایسه افراد با یکدیگر- تاثیر اضافی - خطای مایل به مرکز یا متوسط - خطای تمایز پایین - فشار قانونی - خطای وقایع اخیر - خطای تعصب شخصی - خطای مشابهت - انگیزه پایین ارزیابی کننده - نامناسب بودن شاخصهای عملکردی - تئوری انتساب (اسنادی)- مدیریت تصویر خود در نزد دیگران - انگیزه ضعیف ارزیاب

فصل نهم

نظریه های متداول حقوق و مزایا :

۱. نظریه عرضه و تقاضا
۲. نظریه هزینه زندگی
۳. نظریه قدرت پرداخت
۴. نظریه کارایی

تعریف ارزیابی شغل : فرآیندی است که به وسیله آن یک سازمان به صورت نظام مند برنامه پاداش و جبران خود را برقرار می کند . در این فرآیند مشاغل با یکدیگر مقایسه می شوند تا به این ترتیب ارزش مناسب هر یک از آنها در سازمان مشخص گردد .

تعریف پاداش :

- عبارت است از پیامدهای ارزشمند مثبت کار برای افراد
- پاداش ارائه یک پیامد خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب از فرد به منظور افزایش احتمال تکرار است .

انواع پاداش :

- **پاداش های بیرونی :** عبارت است از پاداش هایی که از بیرون اداره شده و پیامدهای ارزشمندی است که از یک سرپرست یا مدیر سطح بالاتر به زیر دست داده می شود . مثل : اضافه حقوق ، ارتقاء ، مرخصی تشویقی
- **پاداش های ذاتی یا طبیعی :** خود سازمان یافته هستند و بطور طبیعی هنگامی که فرد کاری را انجام می دهند رخ می دهند . منبع اصلی پاداش های ذاتی احساس شایستگی ، توسعه شخصی و نظایر آن است .

نکته : حقوق پایه ارزشهایی چون پیش بینی پذیری ، امنیت و تداوم را در خود دارد .

تعریف پرداخت پاداش مبتنی بر عملکرد فردی : روش پرداختی که فرد توسط آن افزایش در پرداختی خود را بطور کلی یا جزیی از ارزیابی منظم عملکرد شغلی خود دریافت می کند .

پرداخت پاداش مبتنی بر عملکرد سازمانی : مشهورترین روشهای انجام چنین کاری از طریق برنامه های تسهیم مالکیت (مالکیت سهام) است .

تعریف تیمهای موقت : تیم هایی هستند که برای رسیدن به یک هدف تیمی مشخص تشکیل شده اند .

تعریف تیمهای دائمی : تیم هایی هستند که بر اساس یک وظیفه مشخص (مانند منابع انسانی) ، یک فرآیند (به عنوان مثال در کارخانه تولید) یک بازار محصول یا یک منطقه جغرافیایی تشکیل می شوند .

مزایای پرداخت مبتنی بر عملکرد :

- ایجاد انگیزه
- ابلاغ پیام صحیح
- منصفانه بودن پرداخت پاداش به افراد بر اساس عملکردشان

- فراهم آوردن ابزاری محسوس برای اعطای پاداش و شناسایی موفقیت ها

معایب پرداخت مبتنی بر عملکرد :

- یک انگیزاننده قطعی نیست .
- دارای برخی اشکال سنجش و معمولا " ارزیابی می باشد .
- اندازه گیری واقعی عملکرد دشوار است .
- غیر منصفانه ، ذهنی و ناسازگار هستند .
- عملکرد کیفی را تضعیف می کند .
- می تواند منجر به تورم پرداخت شود .
- مقرون به صرفه نیست .

تعریف خروجی های سخت : یعنی آن شاخص های عملکردی که می توانند به صورت عددی مورد محاسبه قرار گیرند .

تعریف فرآیندهای نرم : یعنی فرآیندهایی مانند کارکردن با دیگر اعضای تیم

تعریف پرداخت مبتنی بر میزان مشارکت : مشخص می سازد که به افراد بایستی بر اساس کیفیت ورودی شان (توانایی ها) و سطح موفقیت آنها (خروجی ها) پاداش داده شود .

رویکرد بسته پاداش کامل : کارفرما از طریق آن برای بسته کلی قابل پرداخت به کارمند سقفی معین می کند . کارمند در انتخاب یکی از دو شق آزاد است و می تواند تمام بسته را بصورت نقدی یا بخشی از آن را در قالب مزایای جانبی دریافت کند .

رویکرد کافه تریایی : که در آن یک مبنای حقوق و دستمزد معین می شود و کارمند در انتخابی لز فهرست مزایای جانبی تا سقف پرداخت نقدی مورد توافق آزاد است .

جبران خدمات مدیران اجرایی :

۱. جبران خدمات نقدی تکمیلی

- سهام ترجیحی

۲. جبران خدمات غیر نقدی تکمیلی (عواید جذاب)

فصل دهم

تعریف توسعه (بهسازی مدیریت) : توسعه مدیریت که بیان کننده فرآیند پیشرفت حرفه ای و مشخص در هر سطح از مدیران می باشد ، هدف فراهم نمودن نیازهای سازمان با اوصاف تعیین شده را دارد .

ابعاد فعالیتهای توسعه مدیریت :

۱. **اطلاعات اساسی و فنی ضروری :** برای فعالیتهایی از قبیل ساختار ، کارکرد و منابع سازمان و عوامل محیطی مانند قانونی ، اجتماعی و اقتصادی

۲. **اطلاعات ابتکاری مفهومی و تحلیلی :** برای فعالیتهایی از قبیل تعیین هدف ، تثبیت ، اولویتها ، ارزیابی مالی ، فناوری و منابع انسانی ، تدوین و اجرای برنامه ها و شناخت و حل مسائل

۳. **مهارت های اجتماعی برای مدیریت روابط انسانی :** برای فعالیتهایی از قبیل ارتباطات ، انگیزش ، رهبری و هماهنگی

۴. بعد نگرشی در رابطه با شغل ، انسانها و در مفهوم کلی نگرش به حیات ، باور ، ارزشها و فرهنگ های سازمانی می باشد .

فنون توسعه مدیریت :

۱. تحلیل رفتار

۲. آموزش حساسیت

۳. مشاوره گرفتن

۴. تشکیل جلسات حل مسئله بین گروهها

۵. تشکیل جلسه عمومی

۶. برنامه ریزی و تثبیت هدف

۷. فعالیت و همکاری یا متخصص میانجی

تعاریف مربیگری :

- ما به مربیگری به عنوان یک فرآیند توسعه یک بر یک که به صورت رسمی میان مربی و مدیریت ، در سطح مشتری / ارباب رجوع برای رسیدن به اهداف وابسته به توسعه حرفه ای و عملکرد تجاری می اندیشیم .
- فرآیند جمعی است که مدیران و کارکنان بطور مستمر اهداف کوتاه مدت و بلندمدت را تعیین کرده ، فعالانه به همدیگر در بررسی نتایج تحقق یافته و یا تجاوز از انتظارات عملکرد گوش داده و پرسش هایی را مطرح ، نظرات را تسهیم و مذاکراتی را برای حل نتایج بررسی شده در مورد انتظارات عملکرد تحقق نیافته ، انجام می دهند .
- به صورت اساسی یک مداخله کوتاه مدت با هدف بهبود عملکرد یا توسعه رقابتی خاص
- روشی که یادگیری و توسعه را قادر می سازد تا روی دهد همان طوری که روش و نحوه های انجام کار بهتر می شود .

انواع مربیگری :

- **مربیگری زندگی :** شکلی از کمک رسانی که بطور کامل متمرکز بر فرد است . مسائل مرتبط با خانواده ، سلامت ، مذهب و ...
- **مربیگری نظارتی :** بین کارفرما و کارمند انجام می گیرد .
- **راهبری :** کمک و یاری مردم برای اینکه بتوانند داشته های خود را مدیریت کنند تا ظرفیت های خود را بهینه سازند و مهارت های خود را توسعه دهند .
- **عملکرد اصلاحی :** در جهت ارتقای خدمات مربوط به سلامت روانی

مواردی که در انتخاب مربی مناسب کمک می کند :

- مراجع (معرفیها)
- اندازه شرکتها
- شیمی
- آموزش (تحصیل)
- تاییدیه (گواهی)

- تجربه

- مهارت‌ها و رقابت‌ها

مراحل فرآیند مربیگری :

- انعقاد قرارداد

- قابلیت اعتماد (حفظ محرمانگی)

- اشتراک اطلاعات

- استانداردهای اخلاقی

- بهترین تمرین

- تعیین اهداف اولیه

- سنجش و ارزیابی

- مصاحبه‌ها

- آزمون

- داده‌های کیفی و کمی از ارزیابی‌های عملکردی ، بررسی‌های نگرشی ، بررسی‌های رضایت مندی مشتری و برنامه‌های تمرینی

- دیدگاه ارباب رجوع

- برنامه ریزی عملیات و اجرا

برخی عوامل که در طی پیاده‌سازی / اجرا اتفاق می‌افتند :

- کشف گزینه‌ها

- آزمایش به کمک رفتارهای جدید

- تمرین با ایفای نقش

- نظارت

- حل مسئله

- تشخیص نقش
- تدوین طرح عملیاتی
- گردآوری حمایت و بازخورد از سوی همکاران
- تدبیر برنامه بلندمدت توسعه
- ارزیابی

ارزیابی می تواند بر پایه منابع داده ای زیر باشند :

- مصاحبه ها
- ارزیابی بازخورد رده بندی چندگانه
- بازخورد غیر رسمی از دیگران
- ارزیابی های عملکردی ، بررسی های نگرشی و بررسی های رضایت مشتری و بررسی های برنامه آموزشی
- بازخورد ارباب رجوع
- طرحهای عملیاتی
- برنامه های توسعه ای بلندمدت

مراحل فرآیند مریگیری از نظر « توماس ج . اکانر » :

- آماده سازی
- مباحثه
- پیگیری

دلایل گرایش مریگیری به صورت الکترونیکی :

- جهانی سازی
- مقرون به صرفه بودن
- پیشرفت های فناوری

خصوصیات مربی :

- دلسوز ، حامی و صبور باشد .
- مهارت های خوب شنیدن و خوب گوش دادن را داشته باشد .
- از نقاط ضعف و قوت های خودشان آگاه باشند .
- مهارت های کلامی و غیر کلامی خوبی داشته باشد .
- مشاهده گر و بیننده خوبی باشد .

عوامل شکست یا پیروزی فرآیندهای مربیگری و راهبری :

- تعهد و علاقه افراد دخیل
- منابع کافی و حمایت سازمانی
- داشتن رویکرد دسته جمعی ، شخصی
- قرارداد فرآیند در یک زمینه سازمانی
- مهارت ها و تجربیات مربیان و راهبران
- تشخیص مسائل درون فرهنگی
- اطمینان از یک محیط خارجی توانا و پذیرای اقدامات

سبک های مدیریتی :

- **کنترل کننده** : روش ارتباطی کنترل کننده تمایل به رهبری افراد بر طبق موقعیتی (دستور دادن ، فروش ، شرکت کردن) بوسیله تمرکز روی کار ، دادن حق اظهار نظر و منتظر نماندن است .
- **تشویق کننده** : این روش تمایل دارد به رهبری موقعیتی توسط ایده ها و افکار مشترک ، برداشت ها یا نظریه ها ، در نظر گرفتن تمام امکانات ، تحریک کردن ، الهام دادن و متمرکز شدن روی آینده مشترک
- **نظریات حمایت کننده** : این روش به هدایت افراد بر حسب رهبری موقعیتی از طریق دلسوزی برای دیگران ، حمایت کردن و صحبت کردن راجع به گذشته

- **تحلیل کننده :** این روش تمایل دارد به هدایت افراد بر حسب رهبری موقعیتی توسط متمرکز شدن روی واقعیات ، اطلاعات ، قوانین و پایه ریزی فرآیندها

مدل های مربیگری :

- **مدل گرو :** یک راهکار ساده اما قدرتمند برای راهنمایی جلسات مربیان می باشد . مربیان یک سری از سوالات مربوط به اهداف ، واقعیت زندگی آنان ، گزینه ها و آرمان های افراد را جویا می شوند .
- **مدل استیر (حرکتی) :** مختصر از کلمات دیگری است شامل : (نقطه / محل) - (جور کردن) - (توضیح دادن) - (تشویق کردن) - (بازنگری)
- **مدل اسکار :** تمایل به تمرکز روی مشکلات دارد . این مدل دارای اجزای زیر است : (خروجی و نتیجه) - (درجه بندی) - (چطور بدانیم و منابع) - (تصدیق و عمل) - (بازنگری)

متدولوژی تفکر شش کلاهی :

- **کلاه سفید (اطلاعاتی) :** هدفمندان ، یعنی سوالات را می پرسد اطلاعات را جستجو می کند .
- **کلاه قرمزی (شهودی) :** احساسی و طبیعی ، مسیر احساسات حرکت می کند .
- **کلاه سیاه (محتاط) :** درنقاط ضعف ، خطرها و دشواریها را شناسایی و مورد توجه قرار می دهد .
- **کلاه زرد (سازنده) :** مثبت و خوشبین ، منافع را جستجو می کند .
- **کلاه سبز (خلاق) :** کشف احتمالات ، ایده های جدید ، راه حل های متنوع
- **کلاه آبی (فکور ، انعکاسی) :** ساختاردهی به فرآیند تفکر ، تمرکز کننده

اصول کلیدی کیفیت مربیگری و راهبری :

- داشتن یک توافق یادگیری
- داشتن مکالمه هدفمند

- فعالیت همگانی و انرژی زا باشند
- ساختن روابط اعتماد آمیز و فضای امن
- مطابقت با مفهوم زمینه و محتوای متن
- تشویق تجربه کردن و مشاهده کردن
- جوابگوی فرهنگ و تنوع فرهنگی باشد
- از منابع بطور موثر استفاده کند
- از سوال کردن و شنیدن موثر استفاده کنند

تعریف منتورینگ : عبارت از تفاهمی بین دو نفر است که در راستای کمک نمودن به توسعه و پیشرفت شخصی و حرفه ای ، تجارب ، تخصص و اندیشه های خود را بین هم تقسیم می کنند .

یک منتور بایستی دارای صلاحیت و قابلیت های زیر باشند :

- انسان محور بوده ، انسان ها را دوست داشته باشد .
- به ابهام ها ، خطاها نگرش مثبت داشته باشد .
- به سازمان و شغل اثر ارزش قائل شود .
- اعتماد به نفس داشته و خودباوری را نشان داده و احساس موفقیت تزریق نماید .
- به همکاران ، زیر دستان احترام و اعتماد نموده و نسبت به نیازهای آنان حساس باشد .
- انعطاف پذیر و خلاق باشد .
- مهارت های ارتباطات خصوصا " گوش دادن موثر و آشکار داشته باشد .

مراحل منتورینگ موفق :

- شروع
- آموزش دادن
- جدایی

- تعریف مجدد