

مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، نظریه ها و کاربردها)



مدیریت منابع انسانی



دانش در شعر فارسی

کس نبود از راز دانش بی نیاز	تا جهان بود از سر آدم فراز
راز دانش را به هرگونه زبان	مردمان بخرد اندر هر زمان
تابه سنگ اندرهمی بنگاشتند	گرد کردند و گرامی داشتند
وزهمه بدبر تن تو جوشن است	دانش اندر دل چراغ روشن است

رودکی

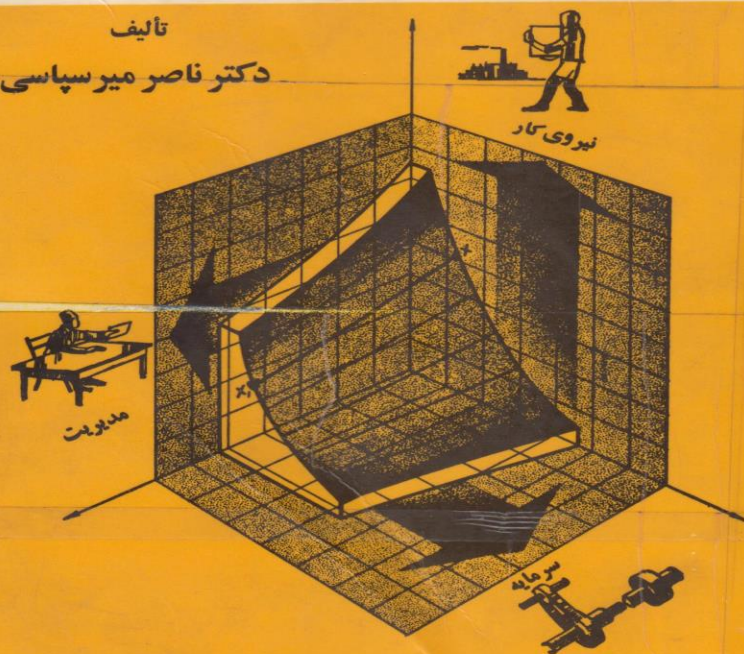


مدیریت منابع انسانی و روابط کار

(نگرشی نظام‌گرا)

تألیف

دکتر ناصر میر سپاسی



۱۳۷۳

چاپ سیزدهم

مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان



دکتر سید رضا سید جوادین

هیات علمی دانشگاه تهران

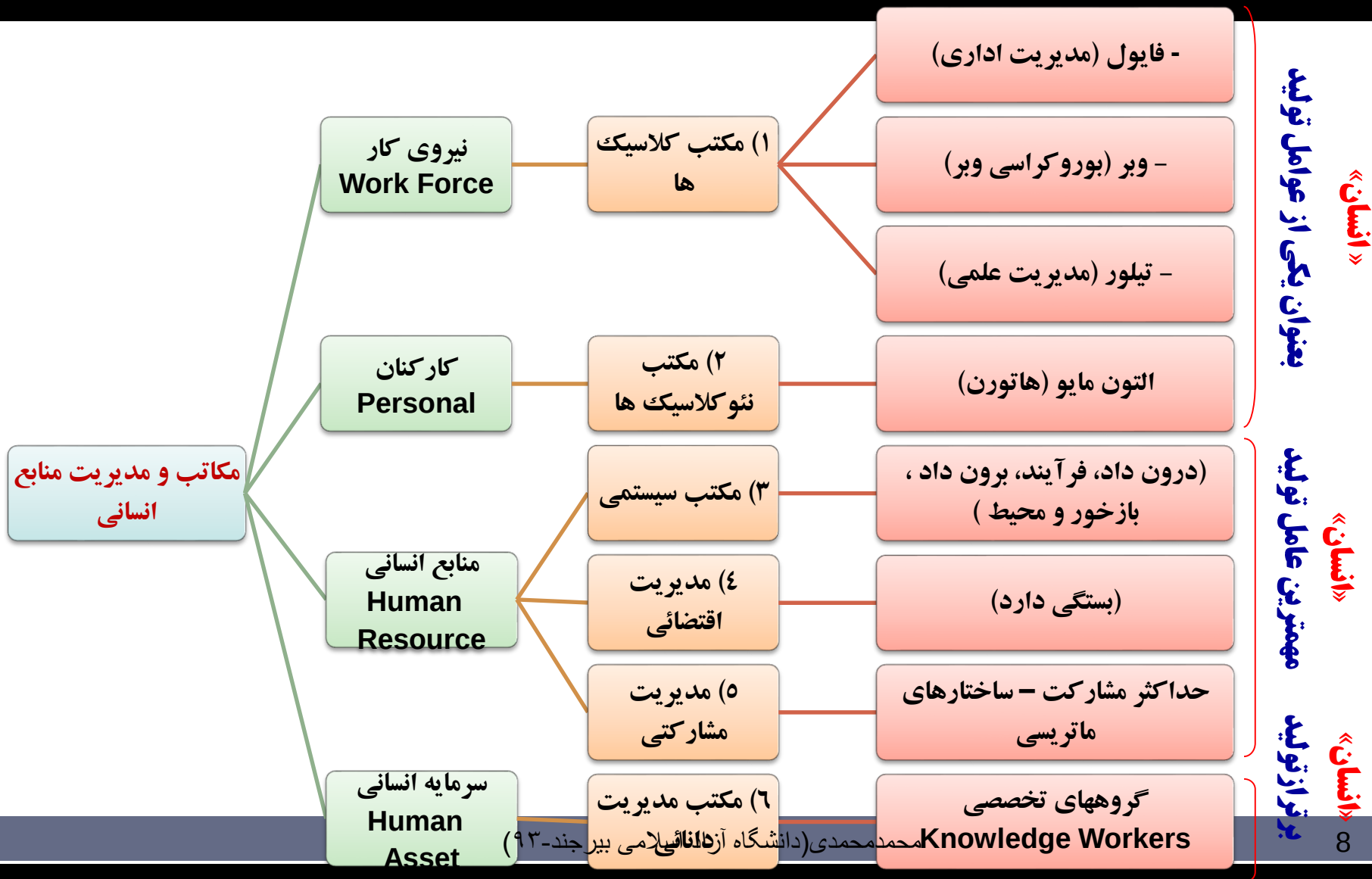
محمد محمدی (دانشگاه آزاد اسلامی بیرجند-۹۳)

سیر تحول و تطور مدیریت منابع انسانی

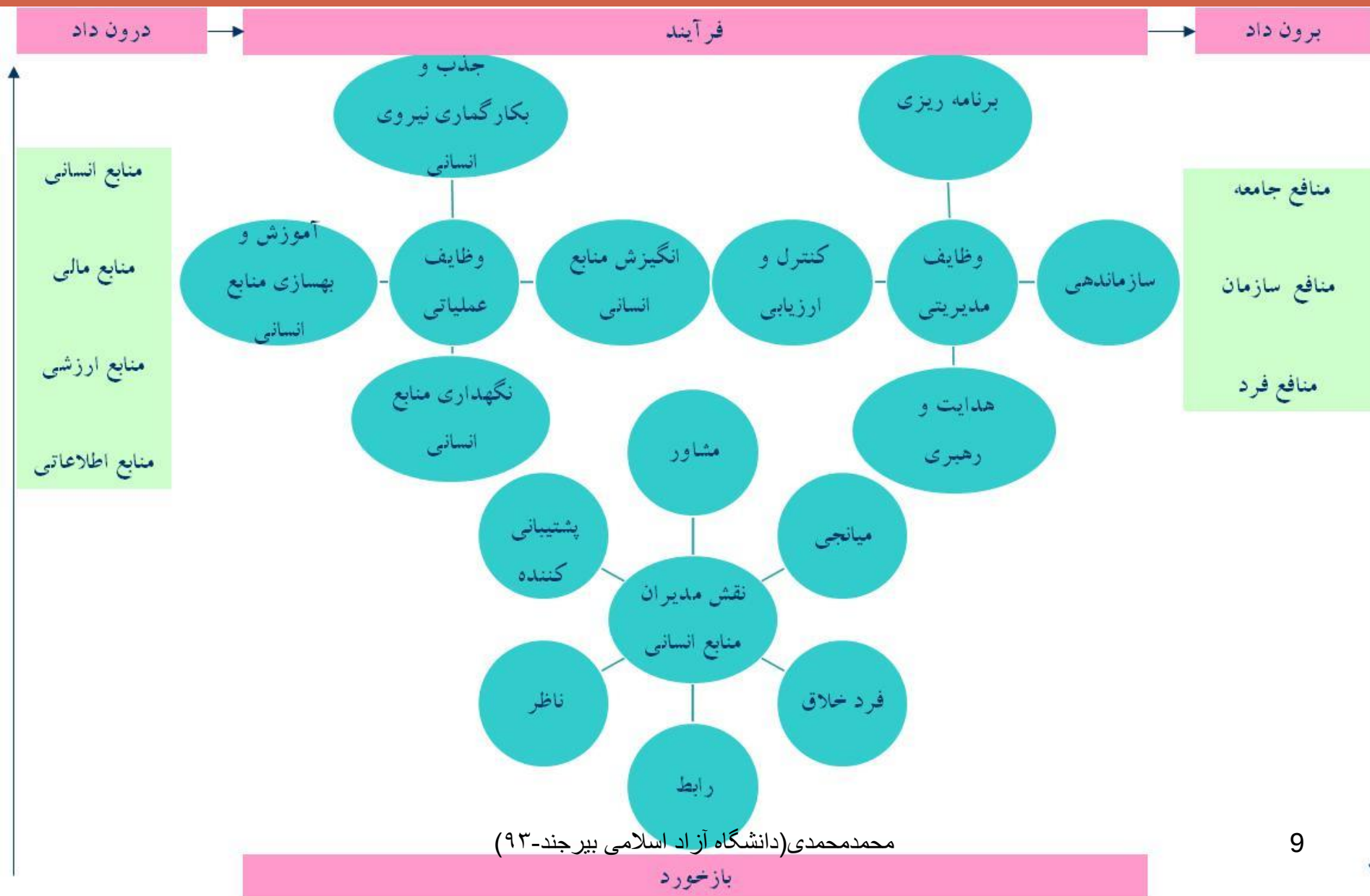
دوره	تاریخ	نام دوره	واژه
دوره اول	(۱۷۶۰)	انقلاب صنعتی 	نیروی اسب horse force
دوره دوم	(۱۹۱۰-۱۹۴۰)	دوره رفاه 	قدرت یدی / نیروی کار Work force/Manpower
دوره سوم	(۱۹۴۰-۱۹۸۰)	مدیریت کارکنان 	کارکنان Personal
دوره چهارم	(۱۹۸۰-۲۰۰۰)	مدیریت منابع انسانی 	مدیریت منابع انسانی HRM: Human Resource Management
دوره پنجم	(تا کنون-۲۰۰۰)	مدیریت سرمایه انسانی 	مدیریت سرمایه انسانی HAM: Human Asset Management
اسلام	(تا کنون - بعثت)	مدیریت اسلامی 	خليفة الله

محمد محمدی (دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران)

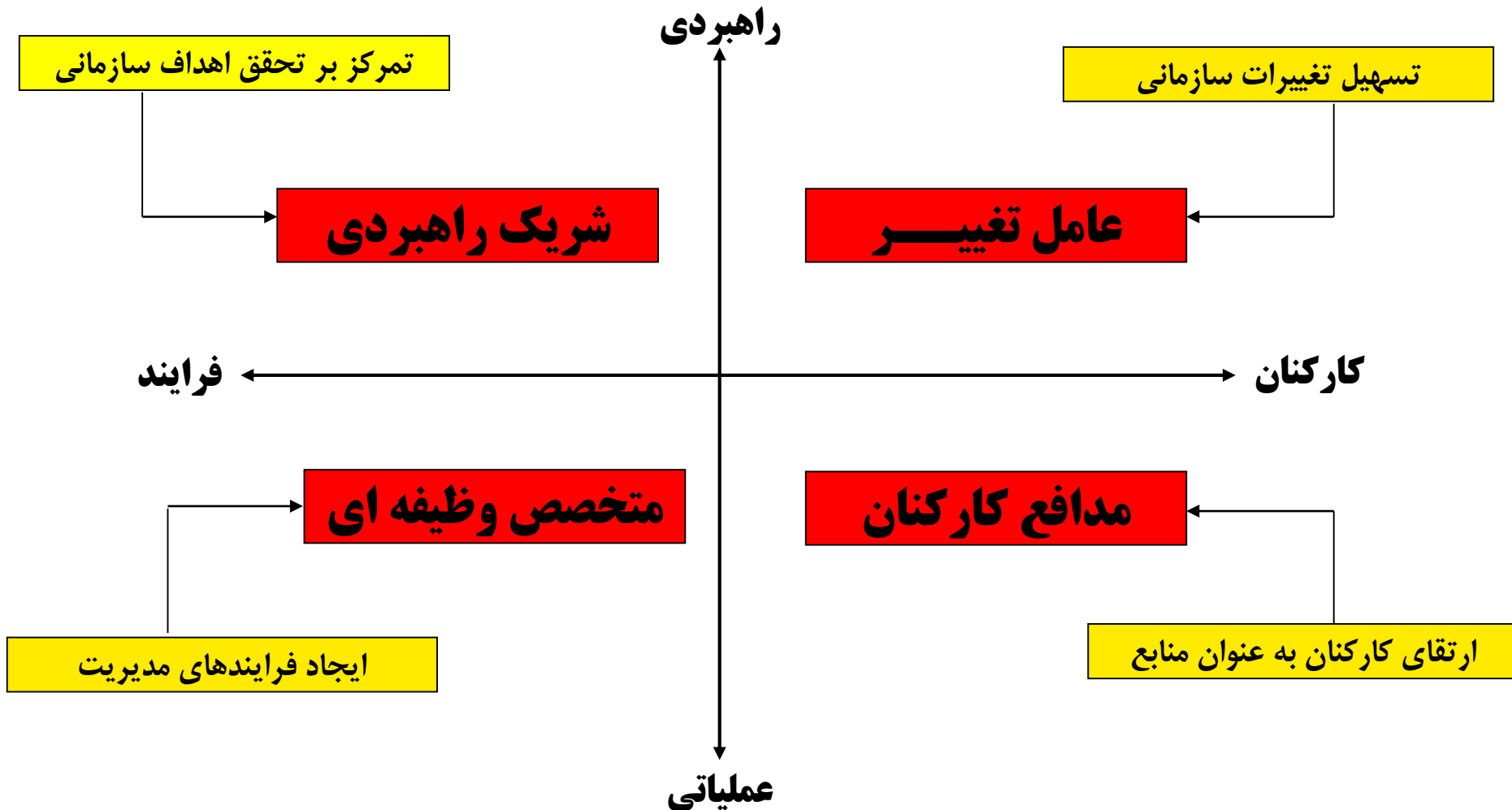
سیری بر مکاتب مدیریت و نوع نگاه آنها بر منابع انسانی در طول تکوین



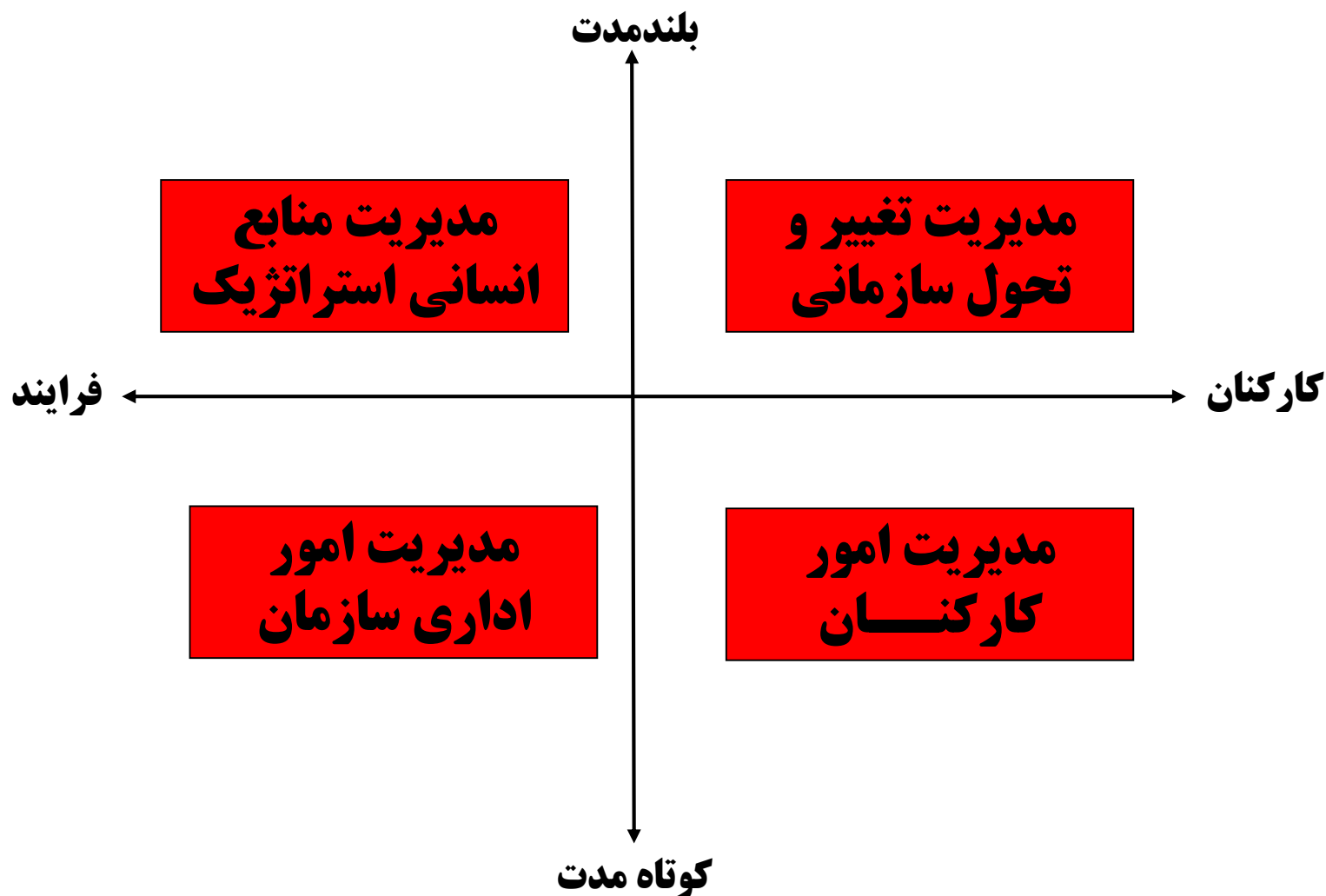
سیستم مدیریت منابع انسانی



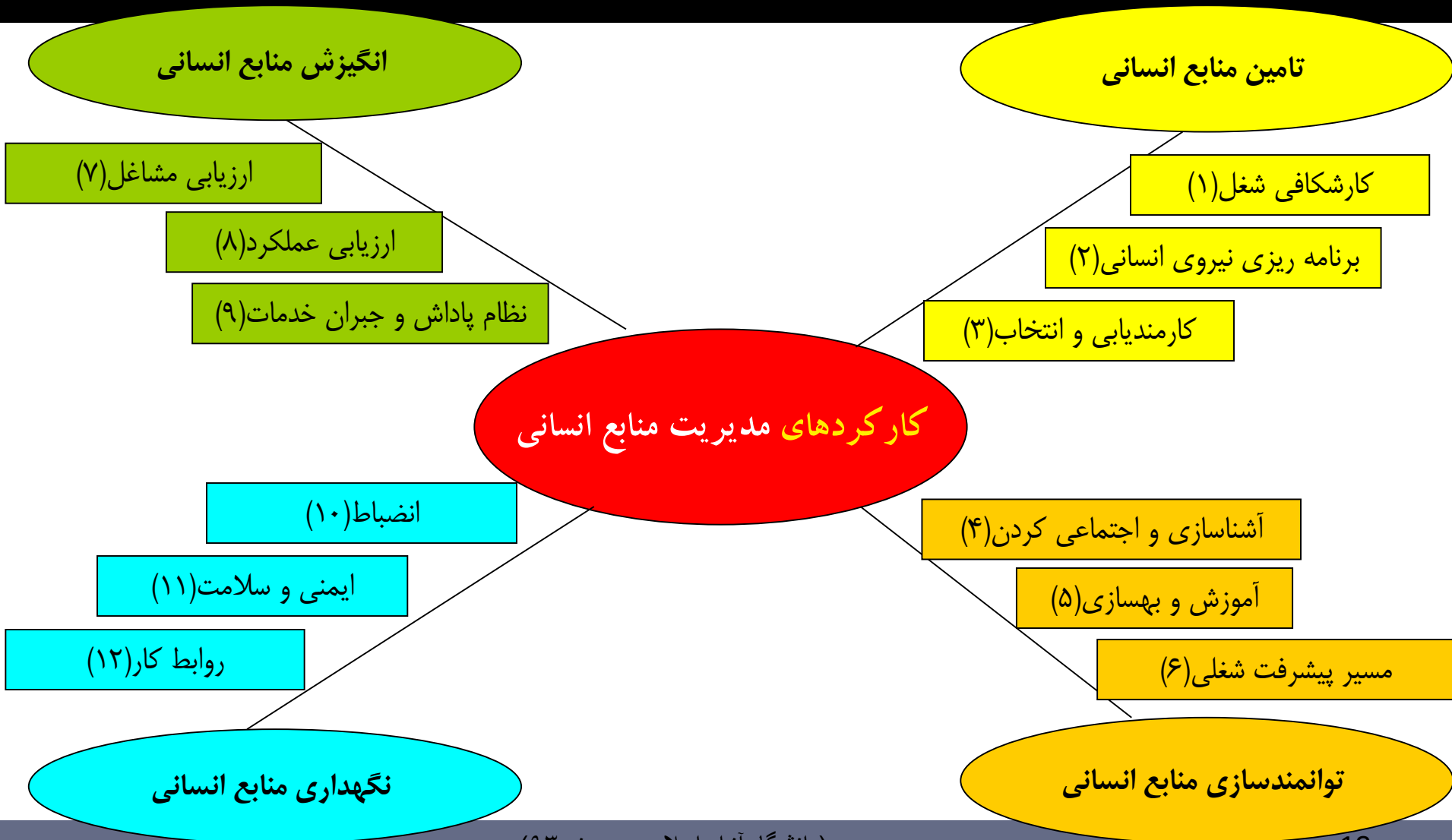
نقش های مدیریت منابع انسانی (آلریچ، ۱۹۹۷)



جایگاه مدیریت منابع انسانی (راب فال، ۲۰۰۱)



کارکردهای مدیریت منابع انسانی (دی سنزو و راینز، ۱۹۹۶)



رویکردهای مدیریت منابع انسانی (آرمسترانگ، ۱۹۹۳)

دو رویکرد کلی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد: رویکرد سخت و رویکرد نرم.

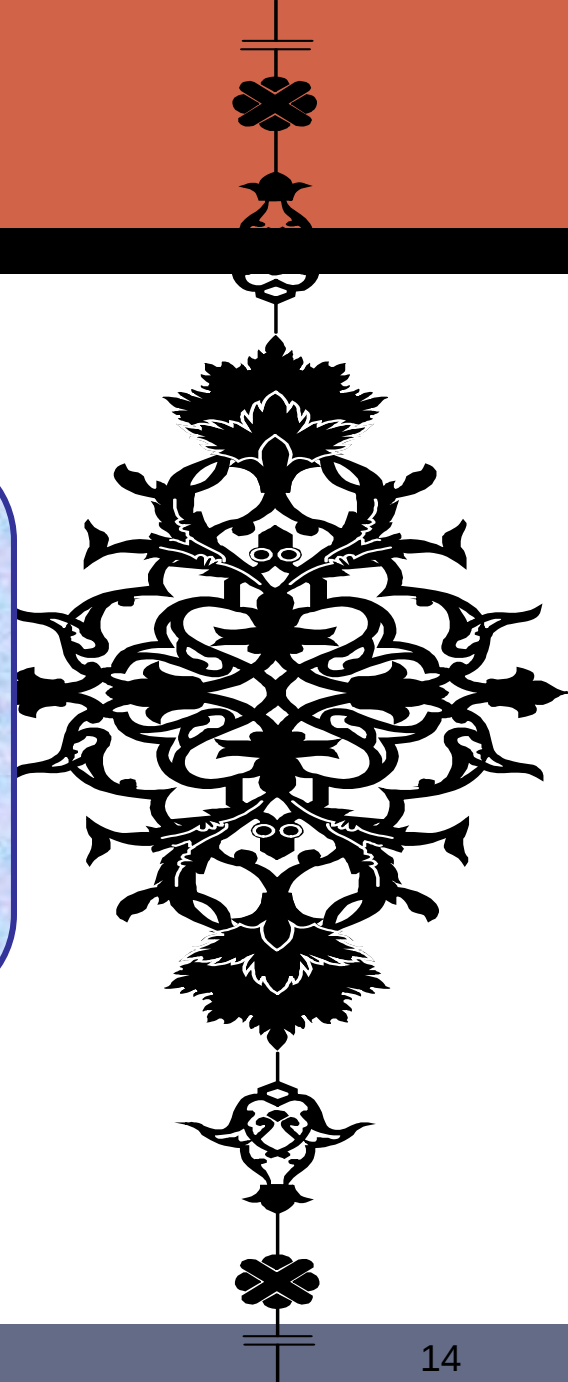
۱- رویکرد سخت: به کارکنان مانند دیگر منابع نگاه می‌شود که باید معادله ورودی-خروجی برقرار شود و به صورت کارآمد اداره شوند.

۲- رویکرد نرم: بیشتر به این حقیقت توجه می‌کند که نمی‌توان با کارکنان مانند دیگر منابع رفتار کرد؛ زیرا برخلاف دیگر منابع، منابع انسانی فکر کرده و عکس‌العمل نشان می‌دهند. در این رویکرد بر استراتژی‌هایی برای دستیابی به تعهد، از طریق آگاه ساختن کارکنان از مأموریت، ارزش‌ها، برنامه‌های سازمان و شرایط محیطی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام امور و گروه‌بندی کارکنان در تیم‌های کاری بدون نظارت رسمی تاکید بیشتری می‌شود.

در واقع رویکرد سخت بر فرایند مدیریت امور کارکنان تمرکز می‌کند در حالی که رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تاکید می‌ورزد. رویکرد سخت، سیستم‌ها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها و چگونگی انجام فرایندها را مورد بررسی قرار می‌دهد و رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می‌گیرد.

فصل اول

تجزیه و تحلیل شغل



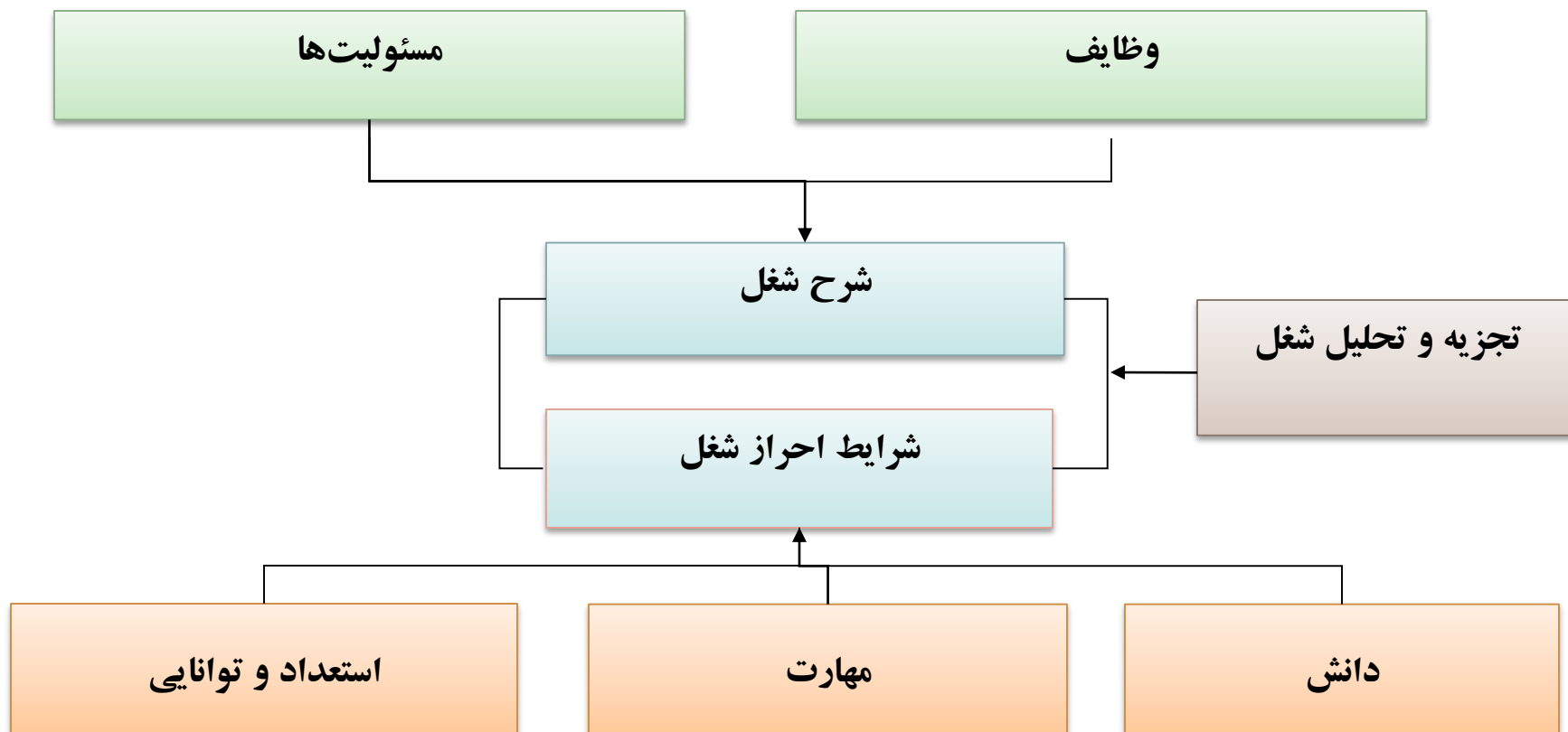
تجزیه و تحلیل / کارشکافی شغل

تعریف (۱): فرآیندی است که از طریق آن، ماهیت و ویژگی های هریک از مشاغل سازمان بررسی می شود و اطلاعات کافی درباره آن ها جمع آوری و گزارش می شود. با تجزیه و تحلیل شغل، مشخص 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.

تعریف (۲): عبارت است از جمع آوری اطلاعات به منظور پی بردن به ماهیت شغل در یک سازمان که نتایج حاصل از آن فرم های “شرح شغل” و “شرایط احراز” و “استاندارد عملکرد” مشاغل است.

تجزیه و تحلیل شغل = ماهیت شغل هر یک از کارکنان

تجزیه و تحلیل / کارشکافی شغل



نمونه ای از فرم تجزیه و تحلیل شغلی

نام سازمان:	نام واحد:	منطقه جغرافیایی:
عنوان شغل:	رشته شغلی:	میزان حقوق و مزایا:
شرح وظایف:		
شرح مسئولیت ها:		
ویژگی ها (جسمی، فکری، شخصیتی، تحصیلات، تجربه و....)، آمادگی ها و آموزش های قبل از تصدی شغل:		
شرایط محیط کار:		
میزان استفاده از امکانات ، ابزار و وسایل:		
مشکلات شغلی و مسایل بهداشتی و امنیتی:		
حساسیت شغلی (محرمانه بودن شغل، ریسک و حفاظت از اطلاعات و عواقب اشتباه):		
تنوع شغلی:		
میزان نظارت و سرپرستی شغل:		

نمونه ای از فرم شرح شغل

عنوان شغل:	واحد سازمانی:	شماره پست سازمانی:
رسته شغلی:	طبقه شغلی:	عنوان سرپرست مستقیم:
شرح وظایف:		
شرح مسئولیت ها:		
شرح اختیارات:		
شرح شرایط کاری:		

نمونه ای از فرم شرایط احراز شغل

عنوان شغل:	واحد سازمانی:	شماره پست سازمانی:
رسته شغلی:	طبقه شغلی:	عنوان سرپرست مستقیم:
شرایط جسمانی:		
شرایط فکری و روانی:		
ویژگی های شخصیتی و اجتماعی:		
مسئولیت پذیری:		
مهارت، تخصص و تحصیلات مورد نیاز:		
دوره های خاص و آموزش های لازم:		
تجربیات شغلی:		
سوابق سرپرستی:		
سن:		
قدرت خلاقیت:		

اصطلاحات تجزیه و تحلیل / کار شکافی شغل

کار: اجزای تشکیل دهنده یک وظیفه

وظیفه: قسمتی از فعالیتهای جسمی یا فکری که بر عهده فردی در سازمان گذارده می شود و یا از وی خواسته می شود.

شغل: به مجموع **وظایف** و مسئولیت هائی که در سازمان انجام آن به عهده یک فرد محول شود، اطلاق می گردد.

شرح شغل: به معنی اینکه متصدی شغل چه وظایفی را چگونه و در چه شرایطی انجام می دهد و شامل اطلاعاتی به شرح زیر می باشد که اصطلاحاً به آن «شناسنامه شغل» نیز اطلاق می شود.

۱- عنوان شغل، ۲- کد (شماره پست سازمانی)، ۳- جایگاه شغل در سلسله مراتب سازمانی، ۴- عنوان سرپرست مستقیم شاغل، ۵- پایه و رتبه شغل، ۶- حداقل و حداکثر حقوقی که به شغل تعلق می گیرد.

اصطلاحات تجزیه و تحلیل / کار شکافی شغل

شرایط احراز مشاغل: شرایط لازم برای تصدی شغل به نحو احسن و منطبق با استانداردهای کاری

استاندارد عملکرد شغل: اهدافی برای مشاغل کارکنان و نیز معیار سنجش موفقیت شغل هستند

حرفه: گروهی از مشاغل مشابه

پست: جایگاه سازمانی افراد

فرایند تجزیه و تحلیل / کار شکافی شغل



روش های تجزیه و تحلیل / کارشکافی شغل

۱- مشاهده

- در این روش، تحلیلگر، اجرای کار بوسیله شاغل یا شاغلان کار را تحت نظر می گیرد و با یادداشت هایی که برمی دارد، طریقه انجام دادن آن را شرح می دهد.
- روشی است که می توان به تنهایی و یا همراه با روش های دیگر تجزیه و تحلیل شغلی مورد استفاده قرار می گیرد.
- این روش برای مطالعه و تجزیه مشاغل نسبتاً ساده یعنی مشاغلی که تکراری و زمان انجام شان کوتاه است، بکار برد.
- این روش می تواند بصورت «مستقیم» یا «غیرمستقیم» انجام شود.

روش های تجزیه و تحلیل / کارشکافی شغل

۲- مصاحبه

- در این روش، تحلیلگر با کسانی که درباره شغل اطلاعاتی دارند ارتباط برقرار می کند و طی جلسه یا جلساتی اطلاعات لازم را جمع آوری می نماید.
- مصاحبه می تواند بصورت «باز» یا «بسته» باشد.
- مصاحبه می تواند به یکی از صورت های زیر انجام شود:
 - ۱- مصاحبه انفرادی با متصدی شغل
 - ۲- مصاحبه گروهی با کارکنانی که شغل های یکسانی دارند.
 - ۳- مصاحبه با سرپرستان یا کسانی که انتظار می رود آشنایی کاملی با شغل داشته باشند.

روش های تجزیه و تحلیل / کارشکافی شغل

نمونه سؤالات مطرح در مصاحبه

- شغل شما چیست؟
- وظایف اصلی و مهم شما در این شغل چیست؟
- در چه قسمتی کار می کنید؟
- این شغل به چه تحصیلات، تجربیات و مهارت هایی نیاز دارد؟
- در چه فعالیت هایی مشارکت دارید و نقش شما در این فعالیت ها چیست؟
- مسئولیت های شغل شما چیست و در مقابل چه چیزهایی باید پاسخگو باشید؟
- معیارها و استانداردهایی که معمولاً کار شما با آن سنجیده می شود، چیست؟
- کار شما به چه میزان به فعالیت های بدنی نیاز دارد؟
- نیازهای فکری کار شما چقدر است؟
- محیط و شرایط کاری شما چگونه است؟
- مخاطرات کار شما چیست؟
- شرایط بهداشتی و ایمنی محیط کار شما چگونه است؟

روش های تجزیه و تحلیل / کارشکافی شغل

۳- پرسشنامه

- در این روش، تحلیلگر از کسانی که درباره شغل اطلاعاتی دارند ارتباط برقرار می کند و طی پرسشنامه ای که حاوی سئوالات عینی (سئوالاتی که احتیاج به تحلیل ندارند و قضاوتی (سئوالاتی که باید مورد تحلیل قرار گیرند اطلاعات لازم را جمع آوری می نماید.

نام سازمان _____ عنوان شغل _____ پایه و مرتبه شغلی _____ تاریخ _____
 نام واحد یا اداره‌ای که در آن کار می‌کنید _____ نام سرپرست _____ محل کار _____

۱. وظایف اصلی شغل خود را شرح دهید:

۲. سایر وظایف کم اهمیت‌تر شغل خود را شرح دهید:

گاه گاهی زیاد به طور دائم

☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐

۳. از چه ماشین آلات یا تجهیزاتی استفاده می‌کنید؟

۴. مدرک تحصیلی مورد نیاز برای انجام این وظایف چیست؟

- ☐ کمتر از دیپلم دبیرستان
- ☐ دیپلم دبیرستان
- ☐ کاردانی
- ☐ کارشناسی در رشته _____
- ☐ کارشناسی ارشد در رشته _____
- ☐ دکترا در رشته _____

علاوه بر این، دروس تخصصی یا دوره‌های آموزشی دیگری که برای انجام دادن کار ضروری می‌دانید، نام ببرید: _____

۵. میزان تجربه قبلی مورد نیاز برای انجام دادن وظایف چقدر است؟
- ☐ نیاز ندارد
 - ☐ کمتر از سه ماه
 - ☐ سه تا دوازده ماه
 - ☐ یک تا سه سال
 - ☐ سه تا پنج سال
 - ☐ پنج تا ده سال

۶. چه مدت زمانی لازم است تا کسی که تحصیلات و تجربیات کافی دارد، بتواند با جزئیات این شغل آشنا شود و بخوبی از عهده آن برآید؟
- ☐ حدود دو هفته
 - ☐ سه ماه
 - ☐ شش ماه
 - ☐ یک سال
 - ☐ دو سال
 - ☐

۷. این شغل تا چه اندازه به نظارت و سرپرستی نیاز دارد؟
- ☐ بجز کارهای بسیار ساده برای هر کار دیگری به سرپرست مراجعه می شود.
 - ☐ برای راهنمایی و کسب تکلیف، در طی روز چندین بار به سرپرست مراجعه می شود.
 - ☐ چون اکثر وظایف، تکراری و راه و روش انجام کار، استاندارد شده و معلوم است تنها گاه گاهی نظارت و دخالت سرپرست لازم است.
 - ☐ نیاز چندانی به نظارت ندارد؛ زیرا ماهیت کار طوری است که بعد از دریافت دستورات اولیه، شاغل باید آن را با مسئولیت خود انجام دهد. گاه حتی شاغل، خود روشی را برای انجام دادن کار پیدا و به آن عمل می کند.
 - ☐ اهداف کلی برای شاغل معین می شود و کار براساس نتایج حاصل از آن مورد قضاوت و ارزیابی قرار می گیرد.
 - ☐ غالباً شاغل، خود طراح روشهایی است که به وسیله آن باید به اهداف رسید.
 - ☐ نیازی به نظارت مستقیم ندارد. در چهارچوب خط مشیها و سیاستهای کلی، شغل دارای اختیارات وسیعی برای انتخاب و به کارگیری روشهای مناسب برای نیل به هدف است.

۸. چه تصمیماتی را به طور مستقل اتخاذ می کنید؟ ماهیت این تصمیمات چیست و حدود اختیارات شما برای این قبیل تصمیم گیرها چه اندازه است؟

آیا قبل از اینکه تصمیمات شما به مورد اجرا گذارده شود، باید به نظر و تأیید کسی برسد؟
چه کسی؟

۹. در صورتی که انجام دادن این وظایف به تدبیر، خلاقیت یا ابتکار نیاز دارد، چند مورد را ذکر کنید.

۱۰. معمولاً چه نوع اشتباهاتی در این شغل رخ می دهد؟

چگونه به این اشتباهات پی برده می شود؟
چگونه از وقوع این اشتباهات جلوگیری می شود؟
تبعات ناشی از عدم آگاهی از این اشتباهات چه قواعد بود؟

۱۱. ارتباط شما با دیگران در چه حدود است؟

وسیله برقراری
ارتباط (تلفن،
نامه، یا به صورت

به طور دائم	زیاد	گاه گاهی	هرگز	حضور (حضوری)
☐ با سایر کارکنان در دوایر دیگر سازمان	☐	☐	☐	☐
☐ با مدیران ارشد و سیاستگذاران در سازمان	☐	☐	☐	☐
☐ با ارباب رجوع یا مشتریان	☐	☐	☐	☐
☐ با دولت یا وزارتخانه های مربوط	☐	☐	☐	☐

منظور از برقراری این ارتباط چیست؟

۱۲. این شغل تا چه حد به توان و تمرکز فکری نیاز دارد؟

- ☐ نه چندان زیاد
☐ در حد عادی
☐ زیاد
☐ بسیار زیاد

۱۳. هرگونه کار عضلانی، حرکات بدنی و طرز انجام کار که باعث خستگی زیاد شما می گردد، شرح دهید. فکر می کنید چند درصد از وقت شما صرف هریک از اینها می شود؟

۱۴. هرگونه عامل نامساعد کاری و محیطی مانند گرد و غبار، رطوبت، آلودگی صوتی، آلودگی هوا، خطر، گرما و سرمای شدید را که با آن مواجه هستید شرح دهید.

۱۵. با علامتگذاری در هریک از خانه‌های زیر مشخص کنید در این شغل، سرپرستی شامل چه مسئولیتهایی می‌گردد:

○ آموزش کارکنان

○ تعیین وظایف و مسئولیتهای

○ کنترل کار کارکنان

○ برنامه‌ریزی کار کارکنان

○ حفظ استانداردهای تعیین شده

○ هماهنگی فعالیتهای

○ تأمین و تخصیص نیروی انسانی لازم

○ اقدام برای حل مسائل و مشکلات کارکنان (پیشنهاددهنده؟ ☐ تصویب‌کننده؟ ☐)

○ انتخاب کارکنان جدید

تعداد کارکنانی که تحت سرپرستی مستقیم شما هستند و عنوان مشاغل آنها را ذکر کنید.

○ انتقال و یا ارتقای کارکنان

(پیشنهاددهنده؟ ☐ تصویب‌کننده؟ ☐)

○ تنبیه کارکنان

(پیشنهاددهنده؟ ☐ تصویب‌کننده؟ ☐)

○ اخراج کارکنان

(پیشنهاددهنده؟ ☐ تصویب‌کننده؟ ☐)

○ افزایش حقوق یا دستمزد

(پیشنهاددهنده؟ ☐ تصویب‌کننده؟ ☐)

مسائل و مطالب دیگری که به عقیده شما مهم و درخور توجه هستند، توضیح دهید.

نام و نام خانوادگی

امضا

قابل توجه سرپرست: امضای شما در ذیل این فرم حاکی از این است که پاسخ کارمند مذکور را ملاحظه کرده‌اید. اگر با بعضی از مطالب، موافق نیستید یا به نظر شما باید در آنها تجدید نظر و اصلاحاتی به عمل آید، در قسمتی که به این منظور پیش‌بینی شده است، تذکرات لازم را بنویسید. این نکات یک بار دیگر قبل از فهرست کردن اطلاعات موجود در این فرم با شما در میان گذاشته خواهد شد.

نام و نام خانوادگی سرپرست

امضا

روش های تجزیه و تحلیل / کارشکافی شغل

۴- ثبت وقایع

- در این روش، از متصدی شغل خواسته می شود که فعالیت های روزانه خود را یادداشت کند.
- ثبت وقایع بهترین روش برای کسب اطلاعات دست اول درباره چگونگی انجام کار است. زیرا کار بوسیله انجام دهنده آن و آنگونه که واقعا انجام می شود شرح داده می شود.

روش های تجزیه و تحلیل / کارشکافی شغل

۵- روش عناصر تشکیل دهنده شغلی (سمت)

- این روش یک روش کمی یا مقداری برای تجزیه و تحلیل شغل بوده که توسط مک کورمیک و همکارانش در دانشگاه پرودو ابداع گردیده است.
- در این روش فعالیت های هر شغل به شش طبقه اصلی تقسیم گردیده و عناصر مهم هر یک از این طبقات شش گانه شناسایی شده اند. منظور از «عنصر» حرکت یا عملی است که در کار انجام می گیرد و جزئی از آن به شمار می آید. محققان فوق در مجموع ۱۴ عنصر که معرف تمام فعالیت هایی ممکن در هر شغل است را شناسایی و فهرست نموده اند.

طبقات ششگانه	شرح	تعداد عناصر	مثال
۱ منابع اطلاعاتی	اطلاعاتی که شاغل برای انجام دادن کار به آن نیاز دارد، از کجا و چگونه تهیه می کند؟	۳۵	استفاده از کتب، مجله ها، جزوه ها، مقالات، گزارشهای کتبی، بخشنامه ها، دستورالعملها و مکتوباتی از این قبیل.
۲ فعالیتهای فکری	انجام دادن کار تا چه اندازه به استدلال و تعقل، تصمیم گیری، برنامه ریزی و پردازش اطلاعات نیاز دارد؟	۱۴	- توانایی استار معانی (به رمز بردن) - توانایی کشف معانی (رمزگشایی) - قدرت استدلال در حل مسائل
۳ فعالیتهای جسمانی	- چه فعالیتهای جسمانی ای برای انجام کار لازم است؟ - از چه ابزار و وسایلی برای انجام کار استفاده می شود؟	۴۹	- استفاده از ماشین تحریر و وسایل مشابه - نصب و راه اندازی ماشین آلات
۴ برقراری ارتباط با دیگران	برای انجام دادن کار، باچه کسانی باید در ارتباط بود و چه روابطی باید با دیگران برقرار کرد.	۳۶	- تماس با مشتری یا ارباب رجوع - نظارت بر کار دیگران - آموزش کارکنان
۵ زمینه شغل	محیطی که کار در آن انجام می گیرد، چگونه است؟	۱۹	- شرایط محیط کار (گرما یا سرمای زیاد، سروصدا، ازدحام...) - مسئولیتها و تعهدات اجتماعی سازمان - تضادها و تعارضات میان فردی در سازمان
۶ سایر فعالیتهای شغل	بجز آنچه در طبقات پنجگانه مذکور شرح داده شد، چه نیازهای دیگری در رابطه با شغل وجود دارد و چه فعالیتهای دیگری باید انجام شود.	۴۱	- سرعت (تنظیم شده) کار - قوانین و مقررات - مسئولیت بهداشت و ایمنی محیط کار
جمع عناصر		۱۹۴	

تعریف

• منظور از طراحی شغل تنظیم وظایف و مسئولیت ها در یک شغل یا گروهی از مشاغل وابسته به یکدیگر به نحوی است که حداکثر بازدهی به دست آید و باعث رضایت، رشد و در نهایت بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان شود. طراحی شغل، نتیجه و بازده نهایی تجزیه و تحلیل شغل است.

روش های طراحی مشاغل

- روش مدیریت علمی
- روش انگیزشی
- روش سیستمی
- روش مبتنی بر ویژگیهای عامل انسانی

شیوه های طراحی شغل

۱- روش مدیریت علمی:

- شغل باید به وظایف و مسئولیتهایی محدود می شود که می توان به بهترین وجه از عهده آنها برآمد.

- شاغل باید فنون و مهارتهای خاص هر شغل را آموخته باشد.

- ابزار و وسایل کار باید در دسترس کارکنان قرار داده شود طوری که از تعداد حرکات غیرضروری کاسته شود.

- در این روش تمرکز بر مطالعات زمان سنجی، جهت حذف زمان بیهوده صرف شده تا بتوان کارها تا حد امکان کوچک تر و متنوع تر کرد تا با سرعت و مهارت زیاد شغلهای تخصصی تر و در عین حال ساده تر (با تعریف دستورالعملهای نحوه انجام کار) انجام شود.

شیوه های طراحی شغل

مزایای روش مدیریت علمی:

- تخصصی شدن مشاغل
- تخصصی شدن کارکنان
- افزایش راندمان

معایب روش مدیریت علمی:

- ناکامی، از خودبیگانگی، تنبلی، فقدان انگیزه و احساس عدم رضایت کارکنان می باشد که در نهایت هزینه ها افزایش می یابد و بهره وری نیز کاهش پیدا می نماید.

۲- روش انگیزشی

این روش به دنبال افزایش رضایت شغلی کارکنان می باشد. روش انگیزشی مبتنی بر سه رویکرد یا نظریه می باشد:

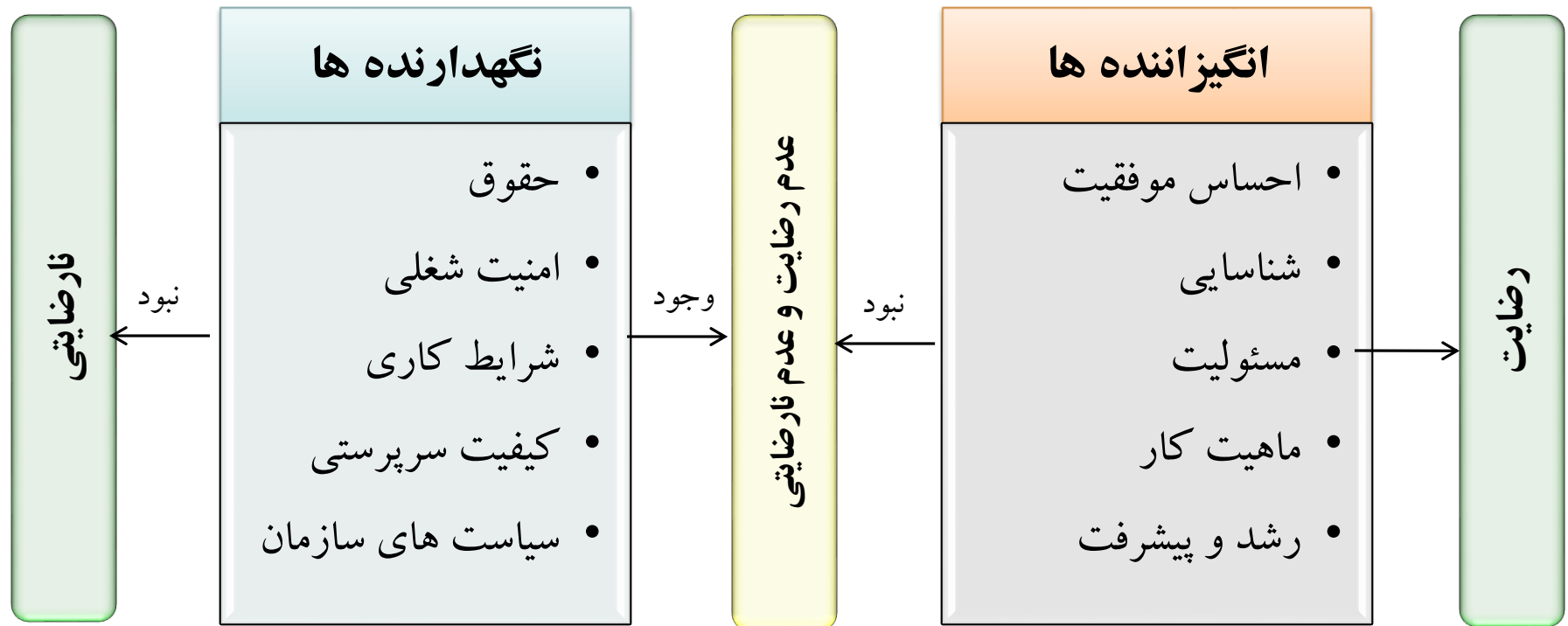
- نظریه دو عاملی هرزبرگ

- نظریه فعال سازی

- نظریه ویژگی های شغل

شیوه های طراحی شغل

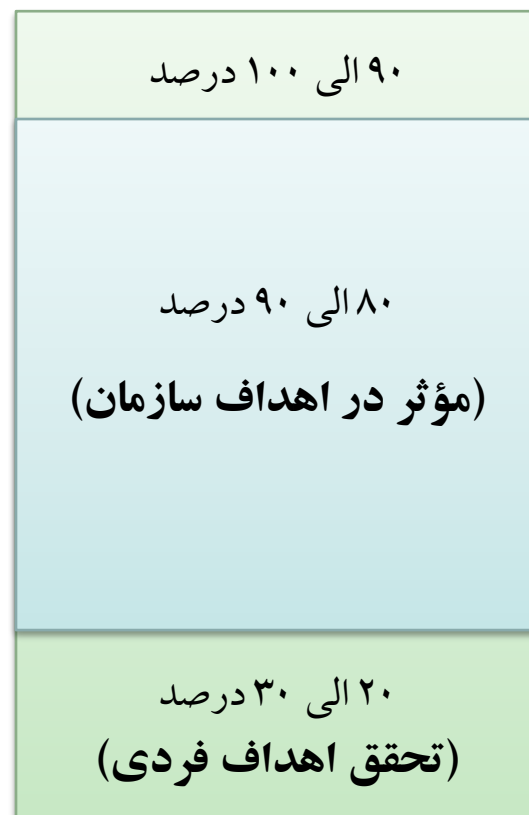
۱-۲- نظریه دو عاملی انگیزش هرزبرگ



تأثیر بالقوه انگیزش بر عملکرد (تحقیقات ویلیام جیمز)

- **۲۰ الی ۳۰ درصد:** با این مقدار ابراز توانایی خود می توانستند شغل خود را حفظ می توانند شغل خود را حفظ کنند .
- **۸۰ الی ۹۰ درصد:** اگر کارکنان انگیزش بیشتری داشته باشند تقریباً این مقدار از توانایی خود را ابراز می دارند .
- **مدیر موفق:** ۲۰ الی ۳۰ درصد ظرفیت کارکنان را به کار می گیرد ، بدون استفاده از انگیزش. (تحقق اهداف فردی)
- **مدیر مؤثر:** ۸۰ الی ۹۰ درصد ظرفیت کارکنان را به کار می گیرد ، با استفاده از انگیزش. (مؤثر در اهداف سازمانی)

توانایی بر حسب درصد



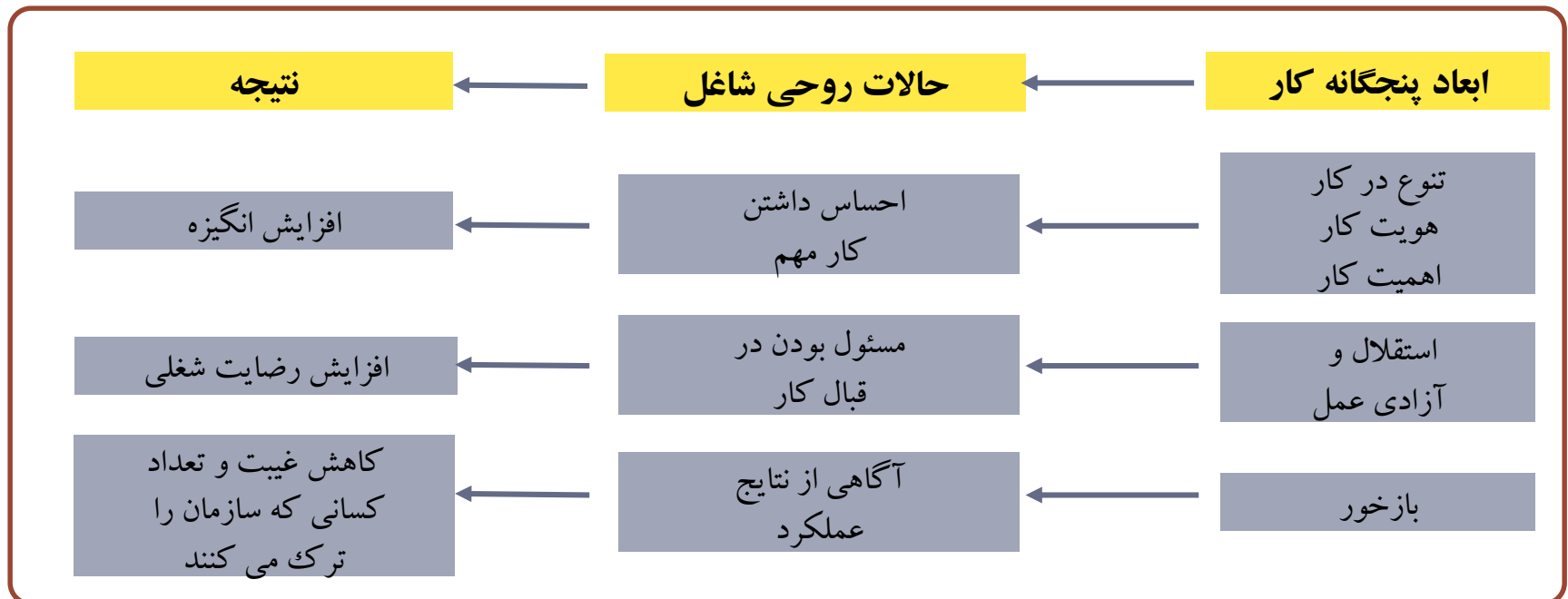
۲-۲- نظریه فعالسازی

در این نظریه افزایش تنوع کاری و کاهش خستگی با استفاده از ایجاد گردش شغلی مد نظر است. منظور از گردش شغلی جابجایی نیروها در مشاغل مشابه یا ساده و در زمان های مشخص است. این نظریه دارای موافقان و مخالفانی می باشد. طبق نظر موافقان افزایش انعطاف پذیری سازمانی و کاهش خستگی نتیجه این عمل می باشد و به نظر مخالفان اختلال در امور، کاهش کارایی فرد در جایگاه غیرجایگاه خود و افزایش هزینه های آموزشی پیامد این کار می باشد.

شیوه های طراحی شغل

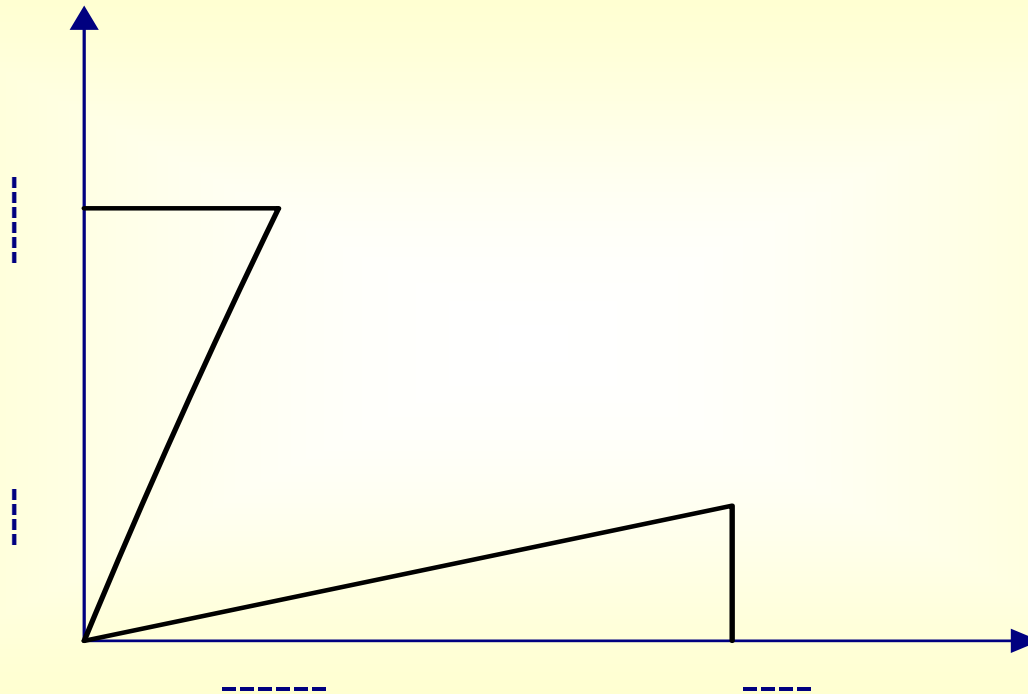
۲-۳- نظریه ویژگی های شغل

این نظریه تاکید بر غنی سازی شغل دارد اعتقاد دارد، تفویض اختیارات به کارکنان بویژه امور مربوط به سرپرستان به کارکنان انتقال یابد.



شیوه های طراحی شغل

تفاوت بین نظریه فعالی سازی و نظریه ویژگی های شغل



شیوه های طراحی شغل

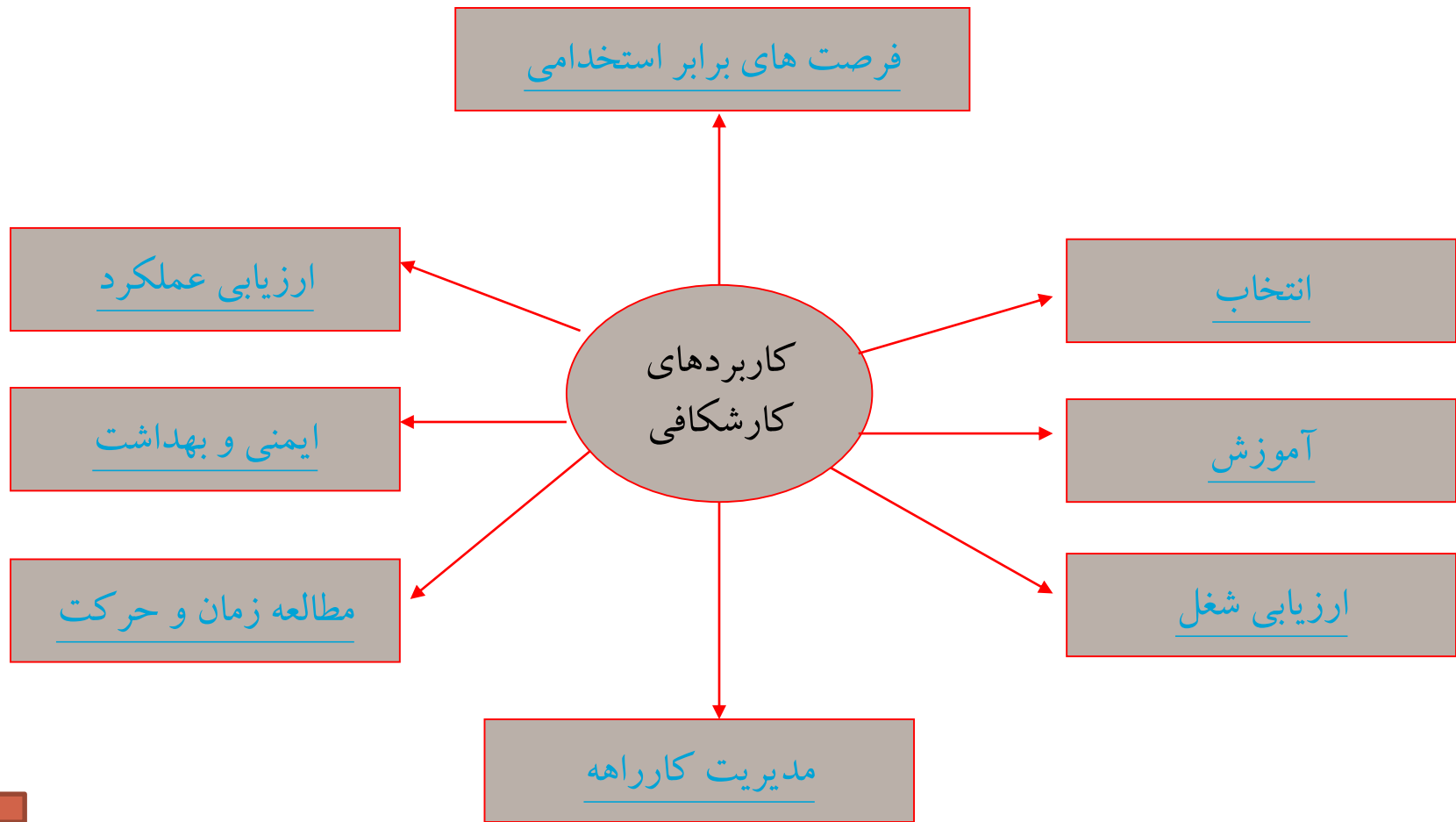
۳- روش سیستمی

منظور از روش سیستمی این است که به جای طراحی تک تک مشاغل، سیستم کار به نحوی طراحی شود که ابعاد اجتماعی و فنی کار مکمل یکدیگر باشند.

۴- روش مبتنی بر ویژگی های انسانی

توجه به دو عامل جسمانی و روانی در طراحی شغل برای نیروی کاری انسانی از ویژگیهای این روش است که بین شاغل و ابزار و تجهیزات به نحو مطلوبی ملاحظه میگردد.

کاربردهای تجزیه و تحلیل شغل



بیشترین هدف تحلیل شغل برای ایجاد معیارهایی برای انتخاب گزینش است. گزینش مستلزم شناخت ویژگی های کارکنان و در نتیجه تطبیق آن با ویژگیهای شغل است. تحلیل شغلی دو مزیت عمده برای گزینش دارد:

۱- ویژگی های ضروری شغل و شاغل را برای انجام رضایت بخش کار می شناساند

۲- به شناسایی در کمبود های رویه های گزینش قبلی کمک می کند



بعد از انتخاب کارکنان معمولاً بوسیله سازمانها آموزش می بینند. برای کارکنان این نوع آموزش از کسب اطلاعات درباره رویه ها و سیاست های شرکت جداست، اما بعضی از کارکنان مهارتهای آموزشی جامع را حین کار دریافت می کنند.

تحلیل شغل دو مزیت عمده برای آموزش دارد:

- ۱- نیاز آموزشی کارکنان جهت انجام وظایف را بر طرف می کند
- ۲- در تشخیص روش های مناسب جهت پرورش کارکنان به ما کمک می کند.



در واقع ارزیابی شغل فرایندی است که تعیین می کند چه تعداد شغل برای سازمان ارزشمند است و با مقایسه مشاغل ارزیابی می کند که هر شغل چه ارزش پولی برای سازمان دارد. ارزش نسبی آن ها در کسب اهداف سازمان تعیین و حدود ارزش پولی آن مشخص می گردد.



بیشتر سازمان ها لازم دارند که همه سرپرستان عملکرد زیردستانشان را حداقل یکبار در سال ارزیابی نمایند. برای ارزیابی عملکرد موفق باید دو کار انجام شود:

۱- هم زیردستان و هم سرپرستان باید احتیاج شغل را بفهمند.

۲- ارزیابی عملکرد نیازمند برنامه ای جهت سنجش فعالیت های کارکنان می باشد که کارشکافی آن را مهیا می سازد به این معنی که ابزارهای ارزیابی ایجاد و آزمایش می شوند تا اطمینان حاصل شود که به درستی رفتارهای ضروری برای انجام رضایت بخش شغل سنجیده شده است.



اجرای یک کارشکافی افراد را قادر به شناسایی موارد ضروری در انجام شغل و به کار گیری ابزار مورد نیاز می سازد. این شناخت برای حفظ بهداشت و ایمنی افراد مناسب است. روشهای ایمنی ایجاد شده منجر به مزایای بزرگتر از طریق کاهش نرخ حوادث و افزایش بهره وری میشوند.



مطالعه حرکت و زمان

پس از انقلاب صنعتی سازمان ها کسب بهره وری را با حفظ افزایش کیفیت همراه ساختند. یکی از ابزارهای اولیه که به وسیله این شرکت ها به کار گرفته شد ، مطالعات حرکت و زمان بود.



برابری فرصت های استخدام

برای بسیاری از سازمان ها، قوانین و مقررات به وسیله کمیسیون برابری در فرصت های استخدام در دو دهه گذشته وضع شده که کاربرد تازه ای از کار شکافی را مطرح می نماید.

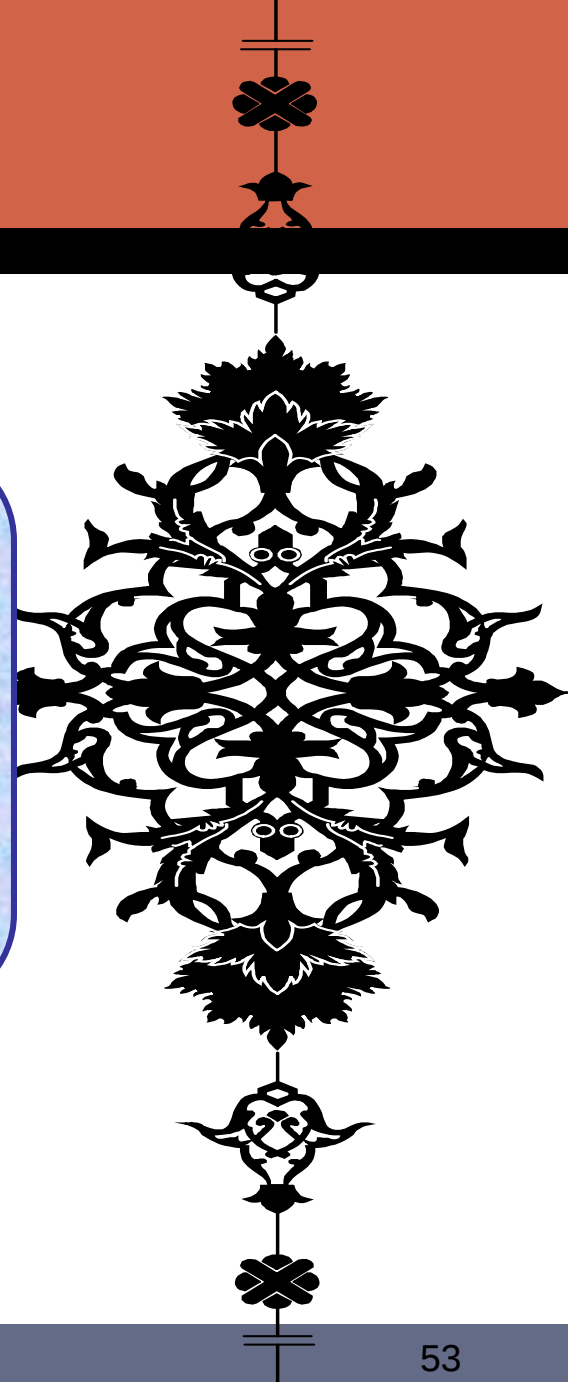


بر اساس کار شکافی زمینه ارتقای کارکنان و جای گرفتن آن ها در برنامه کار راهه که بیانگر وضعیت پیشرفت خدمتی کارکنان در طی سنوات خدمت آن ها در سازمان است، فراهم می نماید.



فصل دوم

برنامه ریزی نیروی انسانی



برنامه ریزی نیروی انسانی

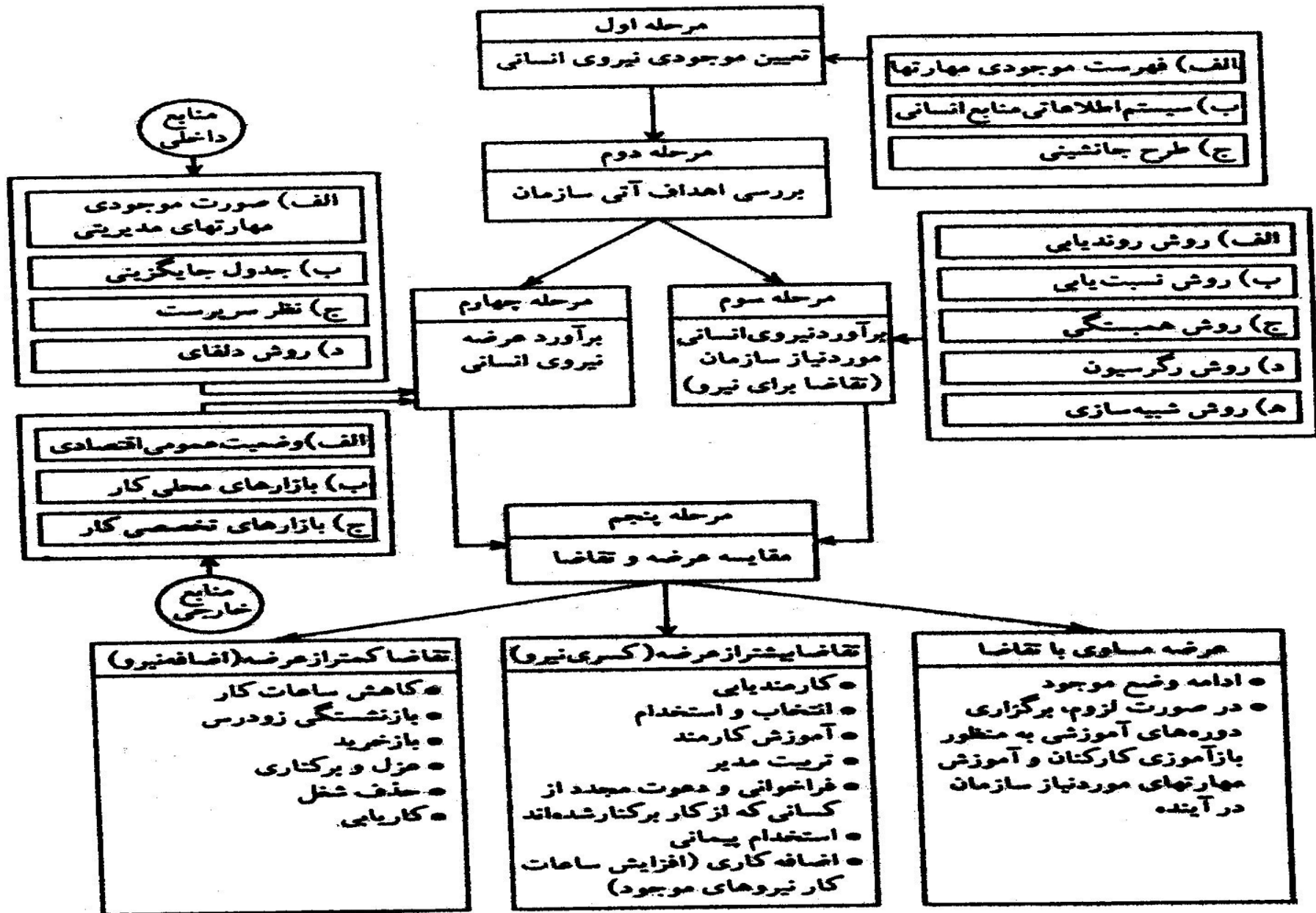
تعریف (۱): برنامه ریزی نیروی انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می کند برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند با چه تخصص ها و مهارت هایی و برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد.

تعریف (۲): فرایندی است که به وسیله آن نخست کم و کیف نیازهای سازمان به نیروی انسانی تجزیه و تحلیل می شود و سپس با اتخاذ سیاست ها و رویه های مناسب و با طراحی مکانیزم هایی این نیازها رفع می شوند.

فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی

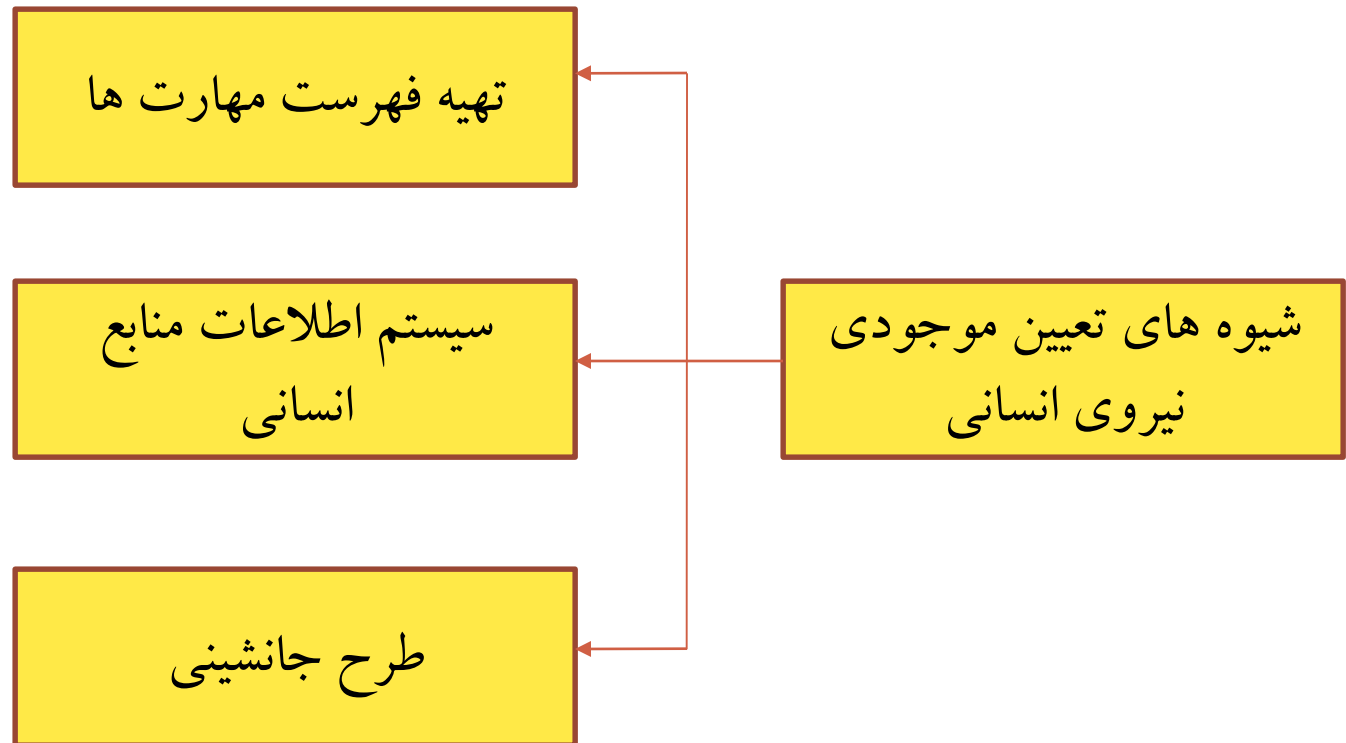
فرایندی برنامه ریزی نیروی انسانی شامل پنج مرحله می باشد:

- ۱- تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان
- ۲- مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان
- ۳- برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی
- ۴- برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی).
- ۵- مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاست های پرسنلی سازمان.



Source: DeCenzo, D. A. and S. Robbins, 1988, Chapter 4.

مرحله اول - تعیین موجودی نیروی انسانی



فهرست موجودی مهارت ها

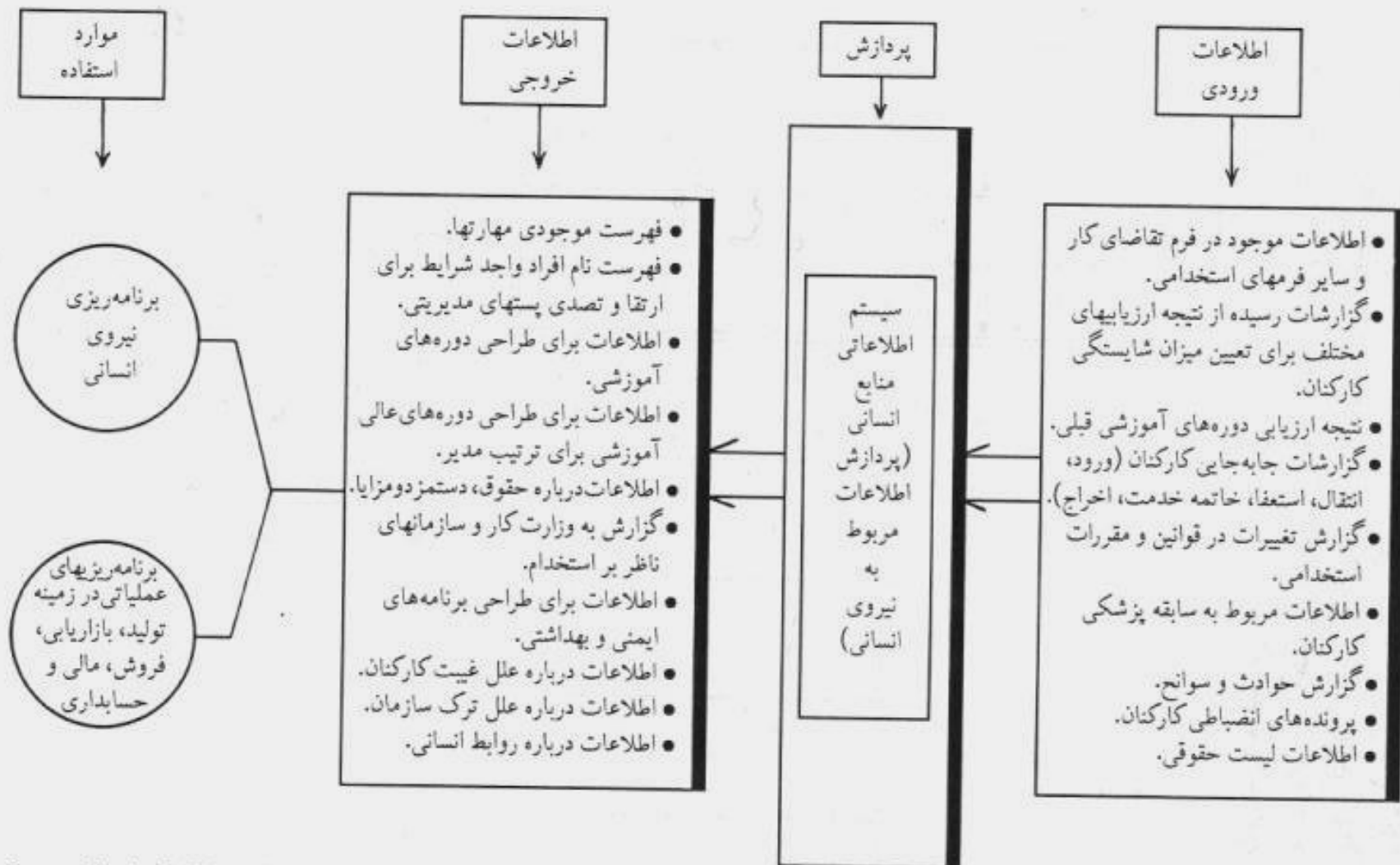
برای تهیه فهرست مشخصات و ویژگی های نیروی انسانی شاغل در سازمان می توان از فرمهای مختلفی که کارکنان در هنگام استخدام و بعد از آن پر کرده اند، استفاده کرد. استفاده از این اطلاعات راهنمای خوبی برای برنامه ریزی کلی در سطح سازمان می باشد. زیرا شناسایی تخصص ها و مهارت های موجود، مسئولان سازمان را متوجه می سازد که چه اهداف دیگری را می توانند دنبال کنند یا امکان گسترش عملیات و فعالیت بیشتر در چه حوزه ها و زمینه هایی وجود دارد.

جدول ۴: نمونه فرم فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی

نام سازمان		نام اداره		نام واحد (شعبه)		مکان		تاریخ	
تاریخ آغاز کار		تاریخ تولد		وضعیت تأهل		عنوان شغل			
نام دانشگاه، نوع درجه دانشگاهی، سال فارغ التحصیلی، حوزه تمرکز									
دبستان		دبیرستان							
دانشگاه									
دروس									
نوع درس		موضوع درس		سال		نوع درس		موضوع درس	
مشاغل مورد علاقه									
آیا به شغل دیگری علاقه دارید؟		آیا مایلید به قسمت دیگری انتقال یابید؟		آیا حاضرید شغل هم سطحی که شما را در موقعیت بهتری برای ارتقا قرار می‌دهد بپذیرید؟		جای عکس			
آری ☐ نه ☐		آری ☐ نه ☐		آری ☐ نه ☐					
اگر پاسخ شما مثبت است، نوع شغل مورد علاقه و شرایط قبول آن را بنویسید.									
۱. عملکرد شما را در شغل فعلیتان بهتر کند.									
آموزشی را باید گذرانید تا: ۲. شما را برای ارتقا به مشاغل بالاتر آماده نماید.									
به غیر از شغل فعلی، فکر می‌کنید شایسته احراز چه مشاغلی هستید؟									
زبانهای خارجی که می‌دانید؟		میزان آشنایی							
عضو چه انجمنهایی هستید؟ اگر در این انجمنها مسئولیتهایی را به عهده دارید ذکر نمایید									
مهارتها									
نوع مهارت یا تخصص		گواهینامه یا پایان نامه		نوع مهارت یا تخصص		گواهینامه یا پایان نامه			
سایر تجربیات کاری مهم شما (با ذکر تاریخ و محل)									
نوع تجربه		محل		از		تا			
هرگونه اطلاعات دیگری را که مهم می‌دانید در اینجا درج کنید.									

سیستم اطلاعات منابع انسانی

- منظور از سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، استفاده از روشی منظم و سازمان یافته برای کسب اطلاعاتی است که تصمیم گیری عقلایی درباره منابع انسانی را در سازمان امکان پذیر سازد.
- اطلاعات به دست آمده باید به روز، صحیح و دقیق، کوتاه و مختصر، مربوط و مناسب، کامل و به هنگام باشد.



Source: Mondy, R. W. and R. M. Noe; 1987, p.150.

شکل ۴-۲ نمونه‌ای از سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

- در این روش ابتدا فهرستی از اسامی مدیران و مسئولیت هایشان تهیه و آماده می شود
- کلیه پستهای مدیریتی سازمان بررسی و احتمال خالی شدن این پستها بررسی می گردد
- اطلاعات ۲ مرحله اول با یکدیگر مقایسه و مشخص می شود که آیا سازمان توانایی پر کردن پستهایی که در جریان کار یا به طور غیر منتظره خالی می شوند را دارد یا خیر؟
- نتیجه این طرح نشان می دهد که آیا در سازمان افراد مستعدی برای احراز پست های بالاتر وجود دارد یا خیر؟

جدول ۴.۲ طرح جانشینی

اضافه نیرو کسری نیرو

عنوان شغل	نیروهای موجود	خروج نیروها	متقاضیان شغل	تقاضا برای نیرو در آینده	بیشتر از نیاز، نیرو وجود دارد	کمتر از نیاز، نیرو وجود دارد
راه حل	راه حل					
● استخدام نیروی جدید از خارج از سازمان ● تربیت و بازآموزی نیروهای موجود در سازمان	● بازخرید ● پایین آوردن سن بازنشستگی ● انتقال به سازمانهای دیگر ● حذف شغل					

مرحله دوم – بررسی اهداف سازمان

اهدافی که سازمان برای آینده خود معین می کند و همچنین نوع استراتژی هایی که برای نیل به این اهداغ طراحی می شوند، تعیین کننده کمیت و کیفیت نیروی انسانی موردنیاز سازمان است.

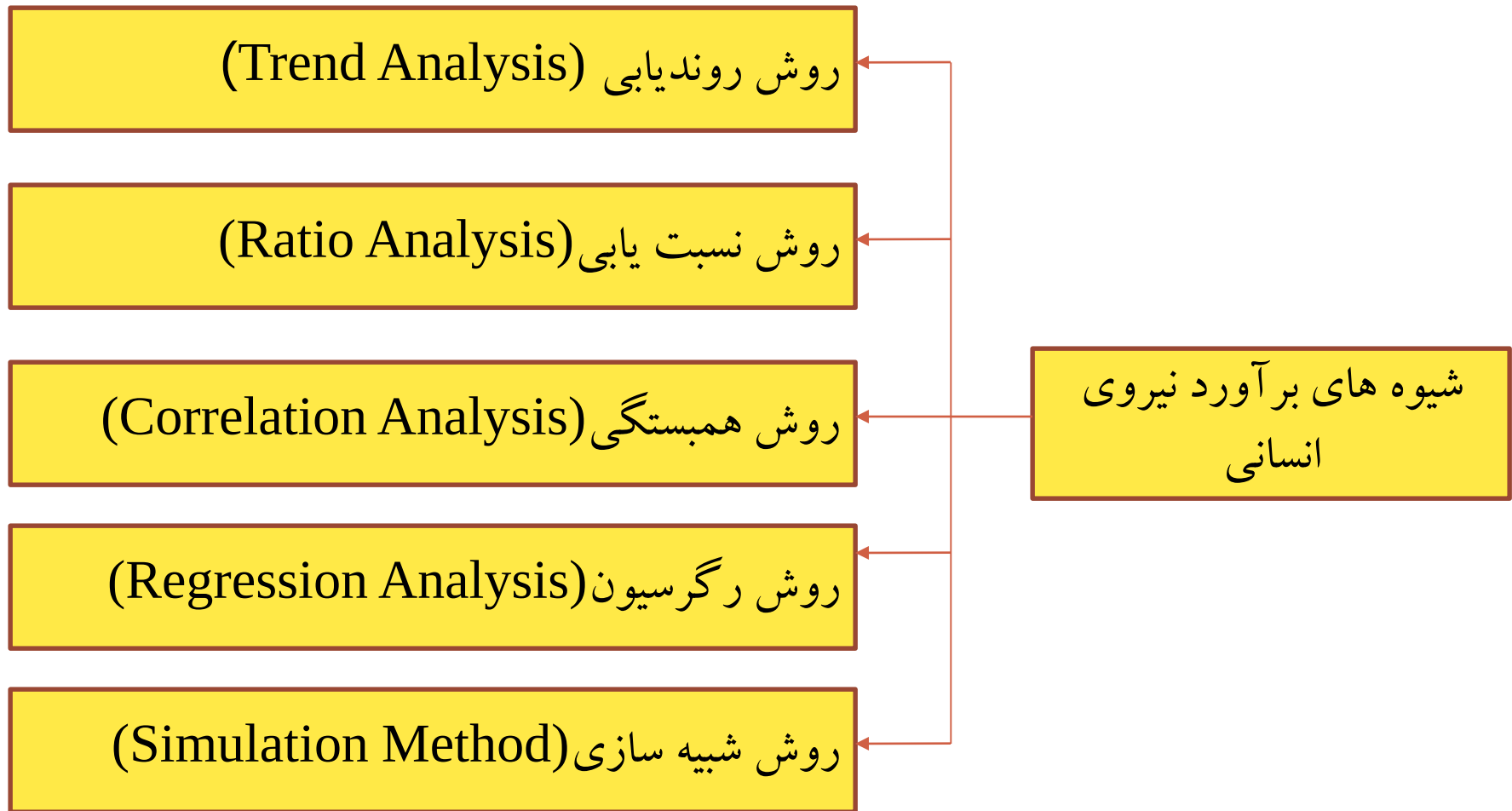
نیاز سازمان به نیروی انسانی، تابع تقاضا برای کالا یا خدماتی است که سازمان ارائه می دهد. میزان درآمد حاصل از تولید کالا یا عرضه خدمات و همچنین نوع عملیاتی که به این منظور باید انجام گیرد، تعیین کننده تعداد و ترکیب نیروی انسانی موردنیاز سازمان می باشد.

مرحله سوم – برآورد نیروی انسانی مورد نیاز سازمان

مهم ترین عامل در پیش بینی نیاز به نیروی انسانی، میزان تقاضایی است که در بازار برای تولیدات یا خدمات سازمان وجود دارد. علاوه بر تقاضا عوامل زیر نیز در تقاضا برای نیروی انسانی موثرند:

۱. برآورد نیروهایی که به علل مختلف از سازمان خارج می شوند.
۲. میزان تطبیق مهارت‌های فعلی نیروهای انسانی با مهارت های مورد نیاز در آینده
۳. اتخاذ تصمیم در زمینه متنوع کردن محصولات، افزایش کیفیت تولیدات و یا ورود به بازارهای جدید
۴. پیشرفت تکنولوژی و تغییر روش ها و رویه های فعلی
۵. افزایش بودجه سازمان یا اختصاص منابع بیشتر به آن

مرحله سوم - برآورد نیروی انسانی مورد نیاز سازمان



مرحله چهارم – برآورد عرضه نیروی انسانی

منظور از عرضه نیروی انسانی، نیروهایی است که سازمان برای رفع نیازهای خود به آن دسترسی دارد.

و در مرحله برآورد عرضه نیروی انسانی باید به این سؤال پاسخ داد که این افراد را چگونه و از کجا می توان پیدا کرد؟

روشهای برآورد عرضه نیرو

برآورد عرضه نیرو از منابع
خارجی

برآورد عرضه نیرو از منابع
داخلی

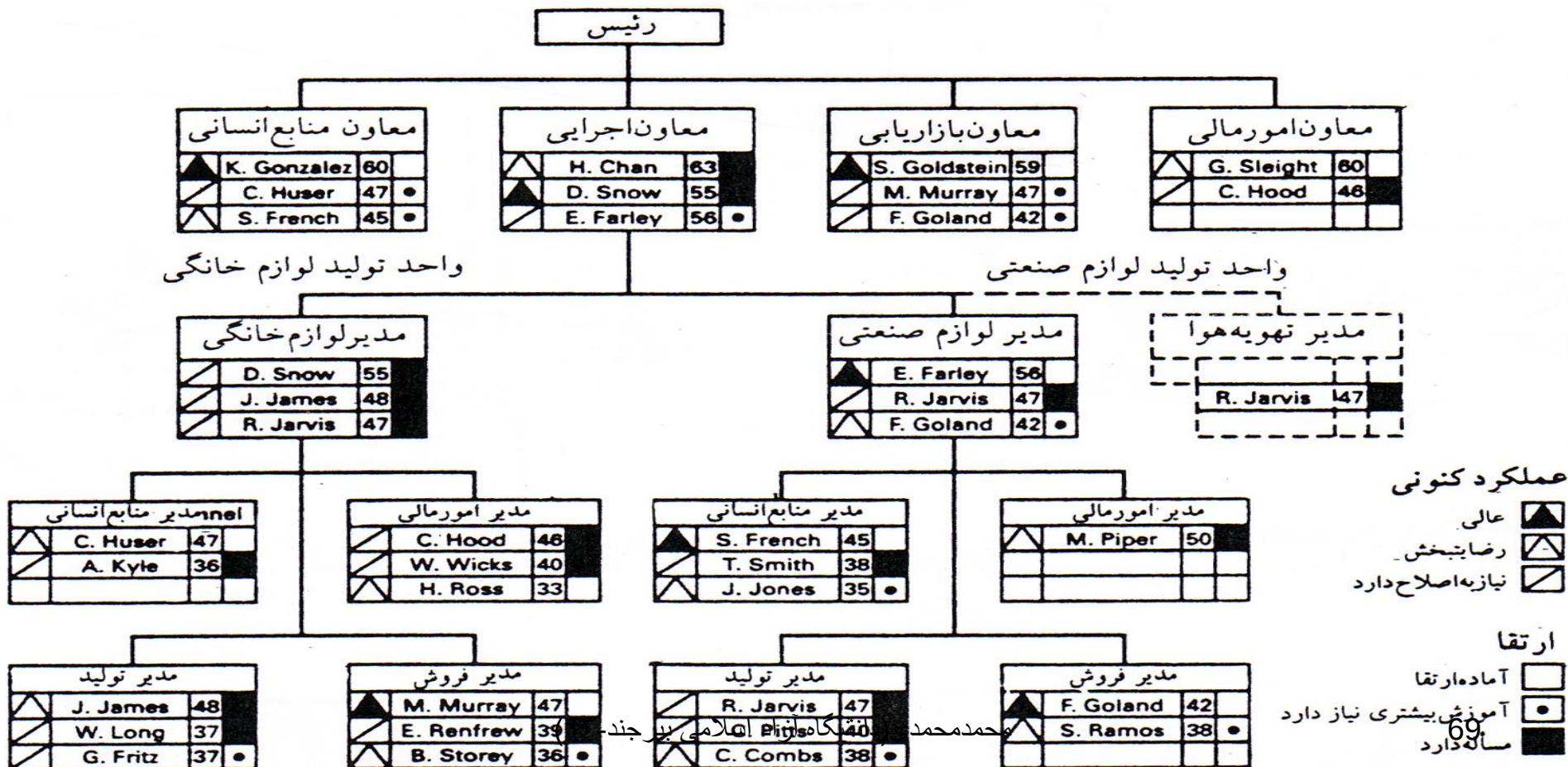
روش های برآورد عرضه نیروی انسانی

روشهای اصلی برآورد نیروهای موجود در سازمان

روش دلفای	نظر سرپرست	نمودار جایگزینی (تعیین عرضه و تقاضا)	فهرست موجودی مهارتهای مدیریتی
-----------	------------	---	----------------------------------

نمودار جایگزینی نیروی انسانی

نمودار جایگزینی کارکنان [Personal replacement chart]، عملکرد کنونی و قابلیت ارتقای هر یک از افراد بالقوه، جهت احراز پست‌های مهم سازمانی را نشان می‌دهد.



عوامل مؤثر بر میزان عرضه نیرو در بازار کار

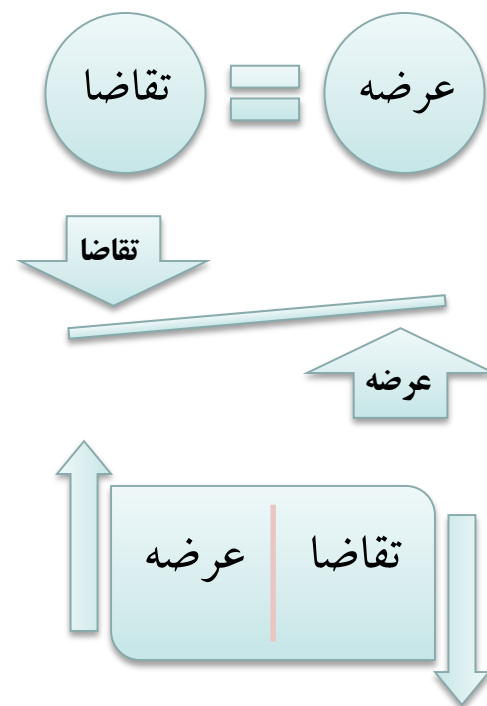
بازارهای تخصصی
کار

بازارهای محلی
کار

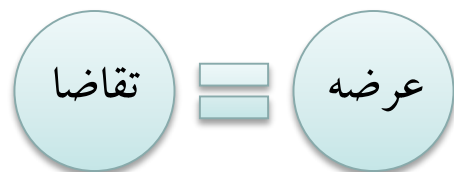
وضعیت عمومی
اقتصادی

مرحله پنجم – مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی

آخرین مرحله در فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی، مقایسه تقاضای سازمان برای نیروی انسانی و عرضه آن است. نتیجه این مقایسه از سه حالت خارج نیست:



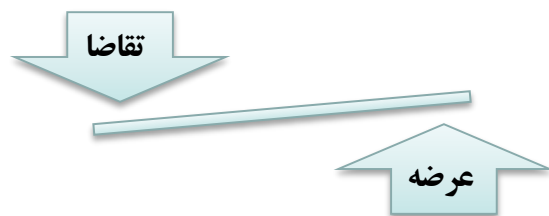
مرحله پنجم – مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی



حالت اول – تقاضا با عرضه مساوی است

در چنین حالتی، تعداد کارکنان کافی است و لازم نیست اقدامی صورت گیرد، فقط در صورتی که تخصص نیروها با اهداف آتی سازمان متناسب نباشد، باید دوره های آموزشی بخصوصی طراحی و برپا شود تا افراد با گذراندن آنها، مهارتهای ضروری و مورد نیاز سازمان را بیاموزند.

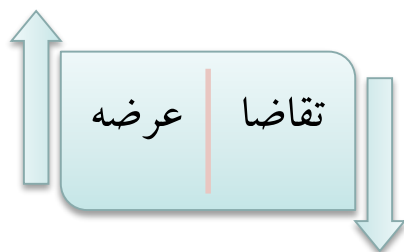
مرحله پنجم – مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی



حالت دوم – تقاضا بیشتر از عرضه است

چنین وضعیتی علاوه بر تعیین تعداد نفرات، باید تخصص ها و مهارت های مورد نیاز نیز بطور دقیق، مشخص شود. برای تأمین کسری نیرو، سازمان باید به اقداماتی از قبیل کارمندیابی، انتخاب و استخدام نیروهای جدید، آموزش کارکنان، تربیت مدیر، فراخوانی کسانی که سازمان را ترک کرده اند استخدام پیمانی یا اضافه کاری متوسل شود.

مرحله پنجم – مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی

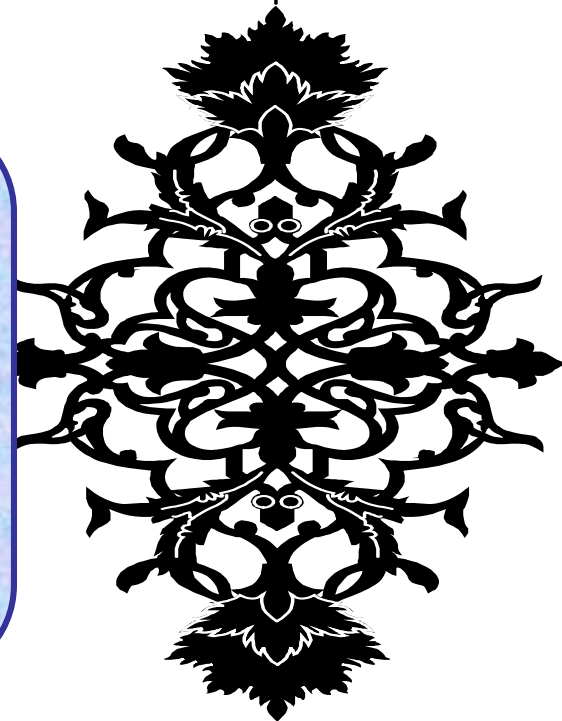


حالت سوم – عرضه بیشتر از تقاضا است

در این حالت سازمان با اضافه نیرو مواجه است. مهمترین مسأله ای که سازمان در هنگام رکود با آن مواجه است، کاهش دادن نیروهای مازاد است. روشهایی که معمولاً بدین منظور مورد استفاده قرار می گیرند عبارتند از:

۱. برکناری ۲. بازنشستگی زود رس و بازخرید ۳. کاهش ساعات کار ۴. حذف شغل ۵. کاریابی

فصل سوم کارمندیابی و انتخاب



- در مرحله برنامه‌ریزی با مشخص شدن اهداف ، تعداد و نوع کارکنان مورد نیاز سازمان معلوم می‌شود و بعد از آن نوبت به مرحله کارمندیابی است که با استخدام افراد این نیاز رفع می‌شود .

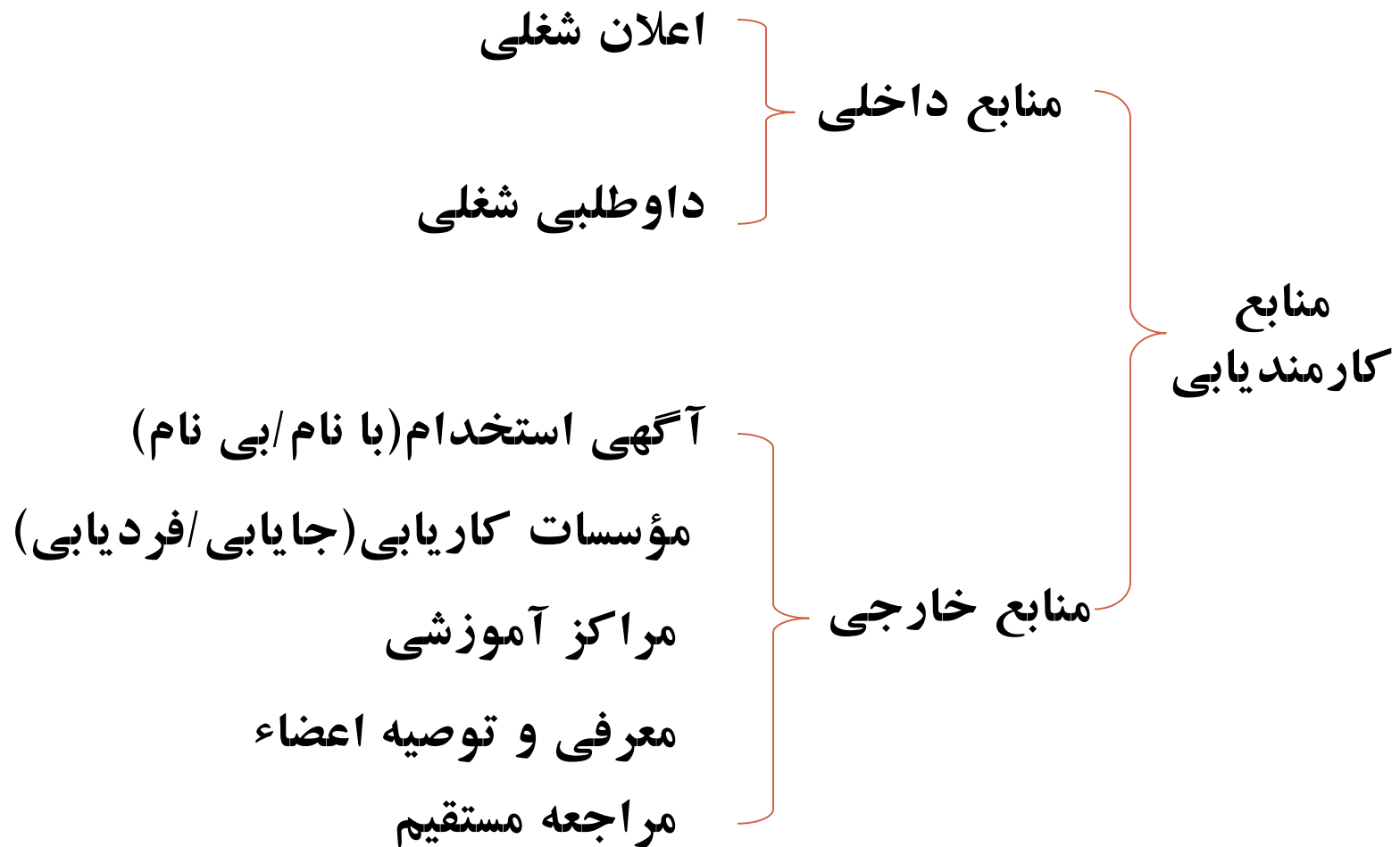
- فرایند جذب و بکارگیری به موقع نیروی انسانی به تعداد مورد نیاز و کشف افراد شایسته جهت رفع کمبود نیروی انسانی سازمان است.
- کارمندیابی یک فرایند واسطه‌ای است یعنی طی آن کسانی که جویای کارند (متقاضیان کار) و کسانی که خواهان نیروی کارند (استخدام کنندگان) برای نخستین بار با یکدیگر روبرو می‌شوند تا طی فرایند بعدی (انتخاب و گزینش) توانایی واقعی آنها برای احراز شغل و ورود به سازمان تعیین گردد.

عوامل مؤثر بر کارمندیابی



مراحل کارمندیابی

- تعیین تعداد و نوع نیروی مورد نیاز سازمان
- نوشتن شرح شغل
- تعیین شرایط احراز شغل
- شناسایی مراکز و منابع کارمندیابی
- انتخاب روش کارمندیابی
- بررسی فرم‌های درخواست کار
- برگزاری مصاحبه مقدماتی
- تهیه فهرستی از افراد واجد شرایط



محاسن و معایب کارمندیابی از داخل

معایب	محاسن
• جلوگیری از ورود نیروی انسانی با افکار جدید • تقویت ارتباطات غیر رسمی در سازمان • جلوگیری از ورود نیروهای انسانی جوان به سازمان	• به انگیزش در آوردن نیروی انسانی • تقویت روحیه و وفاداری به سازمان • افزایش امید نیروی انسانی به آینده خود در سازمان • تقلیل هزینه‌های آموزشی • تقلیل ریسک و خطر وارد کردن افراد ناشناخته به سازمان • آشنایی نیروی انسانی موجود به خطی‌مشی‌ها و سیاست‌های سازمان • شناخت گسترده نیروی انسانی از کم و کیف سازمان

محاسن و معایب کارمندیابی از خارج

معایب	محاسن
• کاهش انگیزش نیروی انسانی • تضعیف روحیه و وفاداری به سازمان • کاهش امید نیروی انسانی به آینده خود در سازمان • افزایش هزینه‌های آموزشی • افزایش ریسک و خطر وارد کردن افراد ناشناخته به سازمان • عدم آشنایی نیروی انسانی موجود به خطی‌مشی‌ها و سیاست‌های سازمان • عدم شناخت نیروی انسانی از کم و کیف سازمان	• ورود نیروی انسانی با افکار جدید • تضعیف ارتباطات غیر رسمی در سازمان • ورود نیروهای انسانی جوان به سازمان

شیوه های نیرویابی مورد استفاده در ۳۵۰ سازمان جهت پر کردن مشاغل نیمه تخصصی

تعداد سازمانها	شیوه های نیرویابی مورد استفاده
۲۰۹	آگهی در داخل سازمان
۲۰۱	آگهی در روزنامه های محلی
۱۴۲	استفاده از مراکز کاریابی دولتی
۱۳۶	استفاده از بانک اطلاعاتی سازمان
۱۲۷	مراکز آموزش فنی و حرفه ای جوانان
۱۲۴	توصیه کارکنان داخل سازمان
۹۸	مقامات محلی مسئول کاریابی
۸۵	مراجعه به مراکز علمی - آموزشی
۴۸	موسسات کاریابی خصوصی
۲۶	استفاده از سازمان های مشابه

شیوه های نیرویابی مورد استفاده در ۳۵۰ سازمان جهت پر کردن مشاغل تخصصی

تعداد سازمانها	شیوه های نیرویابی مورد استفاده
۲۷۶	آگهی در داخل سازمان
۲۶۷	آگهی در روزنامه های محلی
۲۰۱	آگهی در نشریات تخصصی
۱۶۷	استفاده از مراکز کاریابی دولتی
۱۶۵	مراکز آموزش فنی و حرفه ای جوانان
۱۴۶	استفاده از مراکز کاریابی خصوصی
۱۴۱	استفاده از بانک اطلاعاتی سازمان
۱۳۶	آگهی در روزنامه های منتشره در سراسر کشور
۱۲۴	توصیه کارکنان داخل سازمان
۱۲۳	مقامات محلی مسئول کاریابی

شیوه های نیرویابی مورد استفاده در ۳۵۰ سازمان جهت پر کردن مشاغل مدیریتی و سرپرستی

تعداد سازمانها	شیوه های نیرویابی مورد استفاده
۲۸۸	آگهی در نشریات تخصصی
۲۱۶	آگهی در داخل سازمان
۲۰۸	آگهی در روزنامه های منتشره در سراسر کشور
۱۲۹	آگهی در روزنامه های محلی
۱۰۹	استفاده از مشاوران
۹۲	استفاده از مراکز کاریابی دولتی
۸۳	نشریه کاریابی مدیران
۵۲	مراجعه به دانشگاه ها و مراکز آموزش صنعتی
۴۲	استفاده از مراکز کاریابی خصوصی
۳۸	استفاده از بانک اطلاعاتی موجود در سازمان

حالت‌های ممکن در بازار کار

- عرضه نیروی انسانی = تقاضای نیروی انسانی $\leftarrow$ تغییراتی در حقوق و دستمزد افراد داده نمی‌شود.
- عرضه نیروی انسانی $>$ تقاضای نیروی انسانی $\leftarrow$ داوطلبین دقیق‌تر بررسی کرده اصولاً در این حالت حقوق و دستمزدها بالاتر از حالت تعادل است.
- عرضه نیروی انسانی $<$ تقاضای نیروی انسانی $\leftarrow$ حقوق و دستمزد بطور نسبی مطرح نیست برای داوطلب.

- انجام یک سلسله عملیاتی است که پس از یافتن نیروهای انسانی مورد نیاز سازمان، نظر آنان را به سازمان واستخدام در آن جلب میکند

- گزینش در مفهوم عام یعنی انتخاب بهترین نیروهاست.
- فرایند گزینش انتخاب مناسب ترین افراد از یک گروه متقاضیان کار برای پست های بلا تصدی در سازمان نام دارد .
- مرحله ای است برای تشخیص و مقایسه شرایط متقاضیان شغلی با شرایط احراز مشاغل به منظور انتخاب بهترین نامزد ممکن برای تصدی شغل مربوطه
- **نسبت گزینش** عبارت است از رابطه بین تعداد متقاضیان شغلی استخدام شده به جمع کل متقاضیان شغلی.

تفاوت کارمندیابی و گزینش

- مرحله کارمندیابی و گزینش با هم در تداخل و تعامل هستند .
اما تفاوت اصلی میان این دو مرحله این است که
- در کارمندیابی سعی می شود با توصیف مزایا و جنبه های مثبت کار افراد واجد شرایط تشویق به داوطلب شدن برای احراز آن شغل شوند یعنی هدف یافتن افراد و جذب آنها به سوی سازمان است.
- اما در گزینش انتخاب متقاضیان مورد ارزیابی قرار می گیرند یعنی با حذف کسانی که از صلاحیت کمتری برخوردارند، کسی که بیشترین صلاحیت را داشته باشد برای تصاحب شغل انتخاب می شود .

- (۱) گزینش مناسب ترین و بهترین فرد
- (۲) رسیدن به اهداف سازمانی
- (۳) تطبیق شرایط متقاضیان کار با شرایط احراز مشاغل و تصدی شغل مربوطه

معیارهای گزینش

۱- معیارهای سازمانی

معیارهای سازمانی مربوط به ویژگی های لازم برای انجام موفقیت آمیز شغل در سازمان می باشد.

۲- معیارهای اخلاقی

یک سلسله از رفتارهای قابل قبول جوامع انسانی مانند نظافت، نزاکت، رعایت حقوق دیگران و... می باشد.

۳- معیارهای ارزشی

معیارهای ارزشی زیربنای معیارهای سازمانی و اخلاقی به شمار می آید. مثل اعتقاد به زندگی پس از مرگ

تفاوت استخدام و گزینش

- دراستخدام به حداقل ویژگیهای داوطلبانی که قابلیت استخدام دارند تاکید می ورزند، اما درگزینش به حداکثر ویژگی ها و انتخاب آن افرادی که نمرات و امتیازات بالاتر از نظر ویژگی ها کسب می کنند، می پردازند.
- ✓ بدین ترتیب ، چنانچه داوطلبان کمتر و یا مساوی با نیروهای مورد نیاز باشند ،استخدام از حداقل روایی برخوردار است و افراد استخدام شده ،به احتمال زیاد حداقل دانش اطلاعات ،مهارت ها و تخصص را دارند.

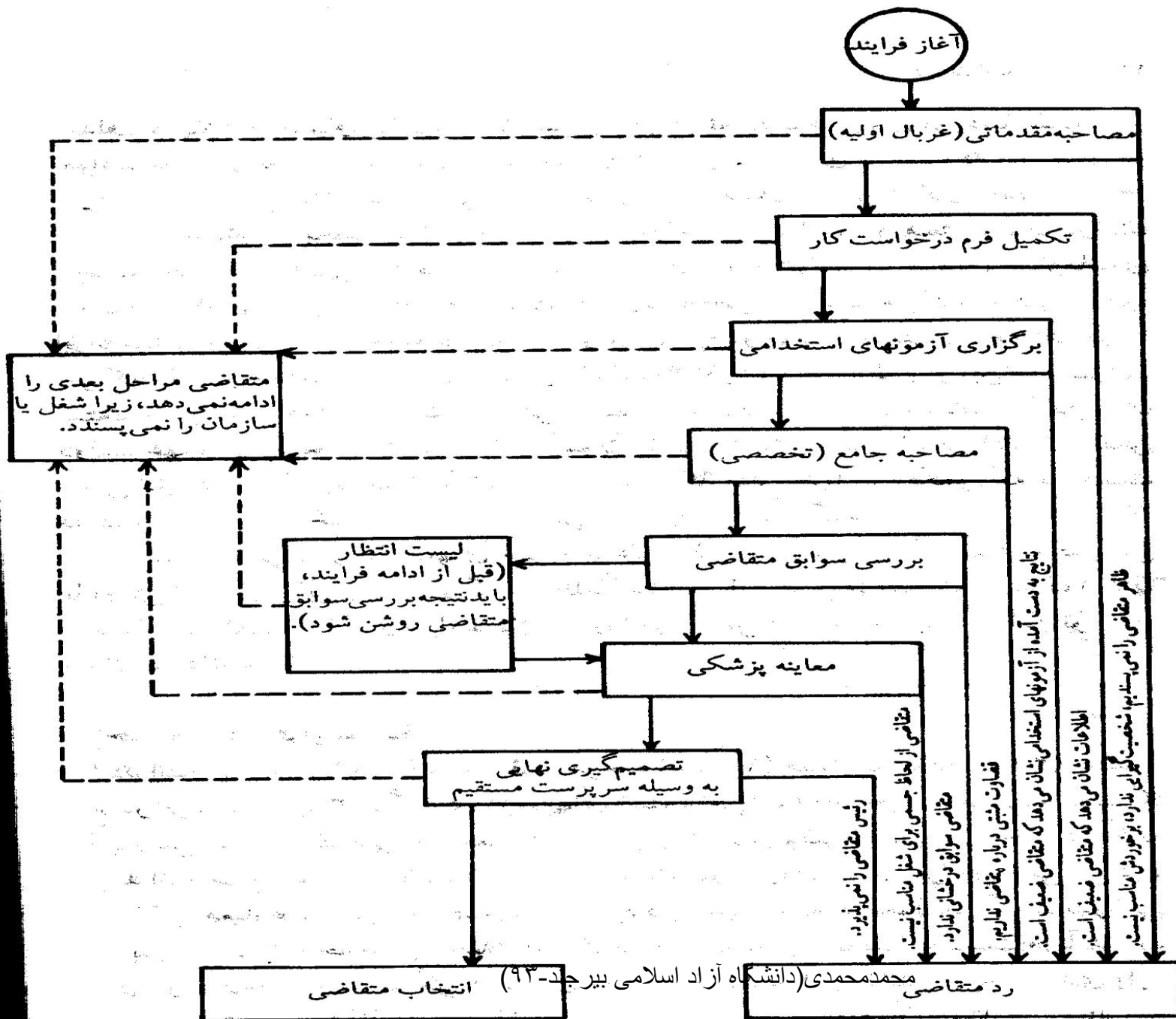
مشکلات ناشی از انتخاب غلط

- هزینه‌های سنگین ناشی از آموزش و تربیت کارمند.
- خساراتی که بی‌لیاقتی کارمند به بار می‌آورد.
- اخراج کارمند ضعیف و یافتن کارمند جدید

بی‌ارتباطی برخی عوامل با شغل

- | | |
|-----------------|------------------------|
| (۱) جنیست | (۲) اصل و نصب |
| (۳) مجرد و تاهل | (۴) نقص عضو |
| (۵) مذهب | (۶) نژاد |
| (۷) سن | (۸) وضعیت جسمانی |
| (۹) گذشته فرد | (۱۰) تجربه و سابقه کار |
| (۱۱) تحصیلات | |

مراحل فرایند انتخاب



آزمونهای استخدامی به انواع مختلفی تقسیم می شوند



۱- تست های هوش عمومی

۲- تست های استعداد

۳- تست های حرکتی و توانایی جسمی

۴- تست های شخصیت

۵- تست های علائق

۶- تست های دیگر که شامل تستهای موفقیت- تستهای نمونه کار- تستهای

پلی گراف- تست های گرافولوژی یا خط شناسی و تستهای

کامپیوتری می باشند.

۷- تست های تخصصی مرتبط با شغل

- استفاده از مصاحبه به عنوان ابزاری برای گزینش در هر کشور و در نوع سازمان و موسسه‌ای کاملاً متداول و رایج است.
- مصاحبه بصورت **انفرادی** است که اضطراب و استرس کمتری برای مصاحبه شونده دارد.
- یا بصورت **گروهی** که فرصت خوبی برای برقراری ارتباط با دیگران برای مصاحبه شونده است. دارای جامعیت بیشتری است ولی باعث اضطراب و دلهره است.

انواع مصاحبه های استخدami

ترکیبی	طرح ریزی شده	آزاد	ساختاریافتگی مصاحبه تعداد مصاحبه کنندگان
مصاحبه ترکیبی انفرادی	مصاحبه طرح ریزی شده انفرادی	مصاحبه آزاد انفرادی	یک نفر
مصاحبه ترکیبی گروهی	مصاحبه طرح ریزی شده گروهی	مصاحبه آزاد گروهی	چند نفر

استراتژی های مصاحبه های استخدامی

استراتژی صمیمی و صادق

استراتژی حل مشکل

استراتژی استرس

استراتژی تلخ و شیرین

استراتژی های
مصاحبه

اشتباهات و کاستی‌های مصاحبه

- ۱) قضاوت‌های فوری و خلق الساعه
- ۲) تاثیر منفی اطلاعات اولیه
- ۳) اطلاعات ضعیف و ناکافی مصاحبه کننده
- ۴) اعمال فشار برای استخدام
- ۵) اشتباهات ناشی از ترتیب
- ۶) تاثیر رفتار غیر کلامی
- ۷) جنیست و جذابیت متقاضی
- ۸) لباس پوشیدن مصاحبه شونده
- ۹) راهنمایی‌های جزئی
- ۱۰) صحبت بیش از اندازه یا کم
- ۱۱) بازی کردن نقش قاضی یا روانشناس از طرف مصاحبه کننده

پیشنهادهای برای مصاحبه

- (۱) استفاده از یک برنامه ریزی
- (۲) استفاده از یک فرم سازمان یافته
- (۳) استفاده از یک محیط آرام
- (۴) پرهیز از پیشداوری
- (۵) ایجاد آمادگی در مصاحبه شونده
- (۶) مصاحبه از طریق پرسیدن سوالهای مسلسل
- (۷) پرسیدن سوالاتی که حالات مختلف داشته باشد
- (۸) پایان مصاحبه با آهنگی مثبت
- (۹) یادداشت نکات در حین مصاحبه
- (۱۰) استفاده از افرادی که آموزش لازم را در این زمینه دیده باشد .
- (۱۱) داشتن اطلاعات کافی در مورد شغل مورد نظر

- فرایند انتخاب شامل یک سری موانع پی‌درپی است که نداشتن یکی از شرایط احراز شغل یا هر گونه اشتباه و لغزش فرد باعث حذف وی می‌گردد. اما در بعضی مواقع ارزیابی جامع یعنی اینکه به همه متقاضیان شغل اجازه داده شود تا تمام مراحل مختلف فرایند انتخاب را بگذرانند و سپس با ارزیابی نتایج که در مجموع به دست می‌آید درباره صلاحیت و استخدام هر یک از آنها تصمیم گرفته شود.
- نقاط قوت : واقع بینانه‌تر است .
- ضعف : وقت گیر و بسیار پر هزینه است . باعث تضعیف روحیه افراد رد شده می‌شود .

- استخدام به مفهوم مصدري آن يعنى به خدمت درآوردن يك نیرو و دريك شرايط خاص و با يك قرارداد معين.
- استخدام (نظام جذب نیروی انسانی) ؛ به معنای تامین و دراختيار داشتن و به کار گرفتن واجد شرايط ترين متقاضيان مشاغل سازمان می باشد و شامل مجموعه عمليات: برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمند يابی، انتخاب (گزینش) و انتصاب در سازمان است.
- از نظر ميرکمالی استخدام يعنى به خدمت در آوردن نیروهايی که ويژگیهای آنها با ويژگیهای مندرج در قوانین و مقررات استخدامی انطباق دارد از طريق صدور حکم رسمی برای آنها که به موجب آن کار راهه شغلی قرار می گیرند و متعهد به انجام وظايف خاص می گردند و از حقوق و مزایای ویژه ای برخوردار می شوند.

عمل انتصاب (به کار گماری) عبارت است از به کار گماردن موقت یا دائم داوطلب شغل مورد نظر که بر مبنای اطلاعات به دست آمده متناسب با آن شغل تشخیص داده شده است.

- دو نوع است: **انتصاب موقت و انتصاب دائم**
- در فرایند استخدام به طور کلی کارکنان یک سازمان به چهار نوع طبقه بندی می شوند:

۱- مستخدمین غیر متعهد

۲- مستخدمین نیمه متعهد

۳- مستخدمین متعهد جزئی

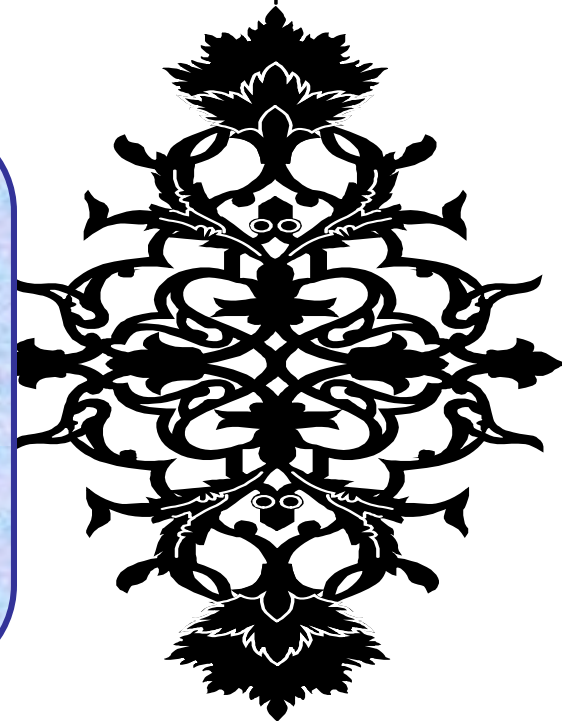
۴- مستخدمین متعهد کلی

ارزیابی انتخاب و انتصاب

تصمیم گیری درباره فرد

		رد فرد	انتخاب فرد
عملکرد فرد	خوب	تصمیم غلط (فرد نباید رد می شد)	تصمیم صحیح (انتخاب/انتصاب به درستی انجام شده است)
	بد	تصمیم صحیح (عدم انتخاب/عدم انتصاب به درستی انجام شده است)	تصمیم غلط (انتخاب / انتصاب نباید انجام می شد)

فصل چهارم اجتماعی کردن کارکنان



تعریف آشناسازی (معارفه)

- آشناسازی عبارت است از انجام معارفه برنامه ریزی شده برای کارکنان جدید تا از این طریق آنان نسبت به شغل جدید آشنا شده، توانایی کار کردن با کارکنان دیگر را به دست آورند و نسبت به خط مشی ها، فرآیندها و فرهنگ سازمان آگاه شوند.

- آشناسازی رسمی از طریق متخصصان منابع انسانی سازمان
- در این قسمت از طریق برگزاری جلسات رسمی برای گروه کوچکی از تازه واردان ، فرآیند آشناسازی اجرای می شود . در این مرحله توصیه می شود از طریق کتاب راهنمای کارکنان که ابزار مناسبی برای همسو کردن کارکنان جدید با اهداف و برنامه های سازمان است و کتابچه راهنمای کارکنان که بیانگر خط مشی های سازمان در همه مسائل مدیریت منابع انسانی از استخدام تا اخراج است صورت پذیرد .
- در این مرحله : در مورد **رسالت** ، فلسفه ، تاریخچه سازمان ، ساختار و نمودار آن ، نحوه استخدام ، ساعت کار ، حضور و غیاب ، ملاقاتها ، اطلاعات محرمانه ، تلفنهای و نامه های شخصی ، استعمال دخانیات ، بازرسی و تردد ، ارتباطات سازمانی ، اقدامات انضباطی و در نهایت نکات مربوط به ترک شغل گفتگو خواهد شد .

- آشناسازی رسمی از طریق سرپرست مستقیم
- در این قسمت که منجر به آموزش ضمن خدمت می گردد شامل این موارد می شود:
 - (الف) اطلاعاتی درباره **شغل**، تکالیف، رویه ها، دستورالعمل ها، انتظارات عملکرد، موقعیت کار، تجهیزات، محل منابع مورد نیاز و اختیار برای تصمیم گیری.
 - (ب) آشناسازی فرد تازه وارد برای پاسخگوئی به سؤالات احتمالی و ایجاد دوستی با همقطاران جدید.
 - (ج) ارائه اطلاعاتی درباره اداره، **اهداف**، قواعد، برنامه های زمان بندی شده، گردش کارها، و روابط با سایر واحدها و متقاضیان.
 - (د) ارائه توضیحات لازم نسبت به اهداف مسیر ترقی شغلی، نیازهای آموزشی، ارزیابی عملکرد و شیوه های ارتقاء و غیره.

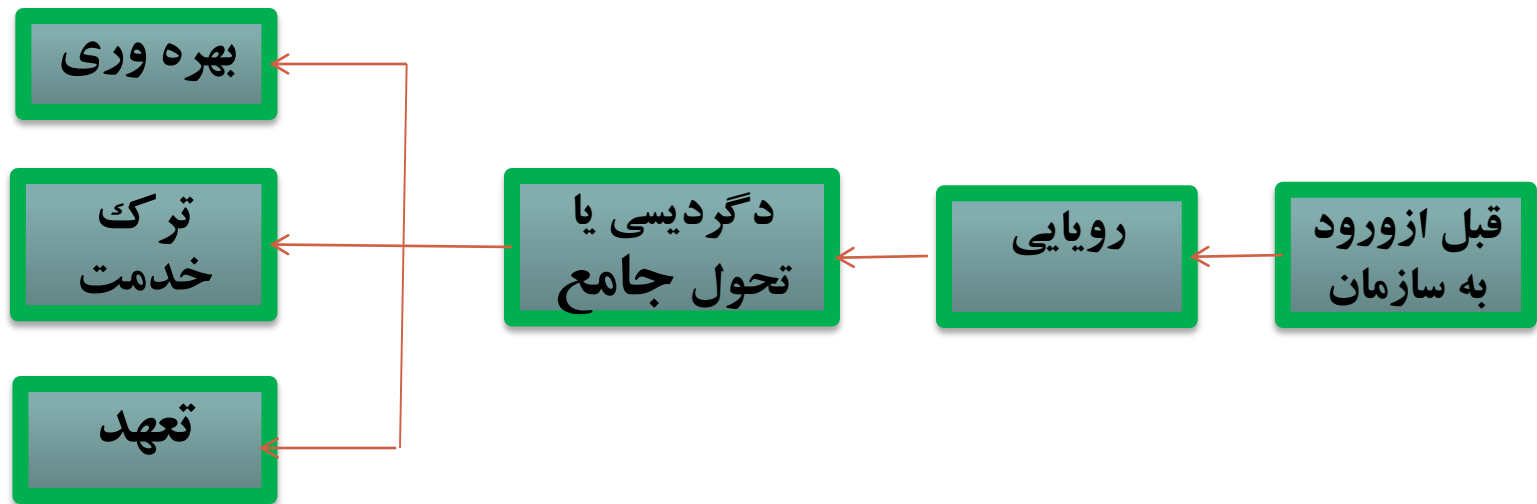
تعریف اجتماعی کردن

- اجتماعی کردن فراگردی است که از طریق آن به کارکنان راه های زندگی کردن در سازمان آموخته می شود فراگرد اجتماعی کردن به کارکنان می آموزد که چگونه در سازمان به منزله یک عنصر مؤثر مشارکت کننده با اعضای دیگر همکاری نمایند از هنجارهای سازمانی پیروی کنند و نقش های خود را با توجه به قواعد و مقررات سازمانی به درستی ایفا کنند.

روش های اجتماعی کردن

- به وسیله الگوهای رسمی نظیر آشنا سازی کارکنان جدید، آموزش، آماده سازی، و برنامه های روابط استاد و شاگردی.
- به وسیله الگوی غیررسمی نظیر پند و اندرز از همکاران، مشاهده، تجربه و آزمون و خطا.

فرایند اجتماعی کردن (دی سنز و رایینز)



فرایند اجتماعی کردن (دی سنز و رایینز)

مرحله نخست : اجتماعی کردن انتظاری یا قبل از ورود به سازمان است .

در این مرحله فرد بر مبنای آگاهی های قبلی که کسب کرده تصویری از کار جدید در ذهنش نقش می بندد و خود را برای پیوستن به سازمان آماده می کند. در این مرحله موفقیت فرد تازه وارد برای ورود به سازمان به میزان واقعی تربودن تصورات و انتظارات اش و نیز انطباق مهارت دانش و توانائی های او با نیاز سازمان بستگی دارد.

مرحله دوم : غالباً به عنوان مرحله رویارویی خوانده می شود.

این مرحله یک دوره **آسیب** زا از یادگیری سریع است که طی آن تازه وارد از سوی دیگران به عنوان یک تازه کار مورد توجه قرار می گیرد . چنانچه پس از احراز شغل سازمانی، طرز تلقی افراد این باشد که تناسب معقولی میان مهارت، دانش و توانائی های آنان با شغل مورد نظر وجود ندارد ممکن است تن به استعفاء یا ترک خدمت دهند و یا در صورت تحمل بی تفاوت و سرخورده شوند.

فرایند اجتماعی کردن (دی سنز و رایینز)

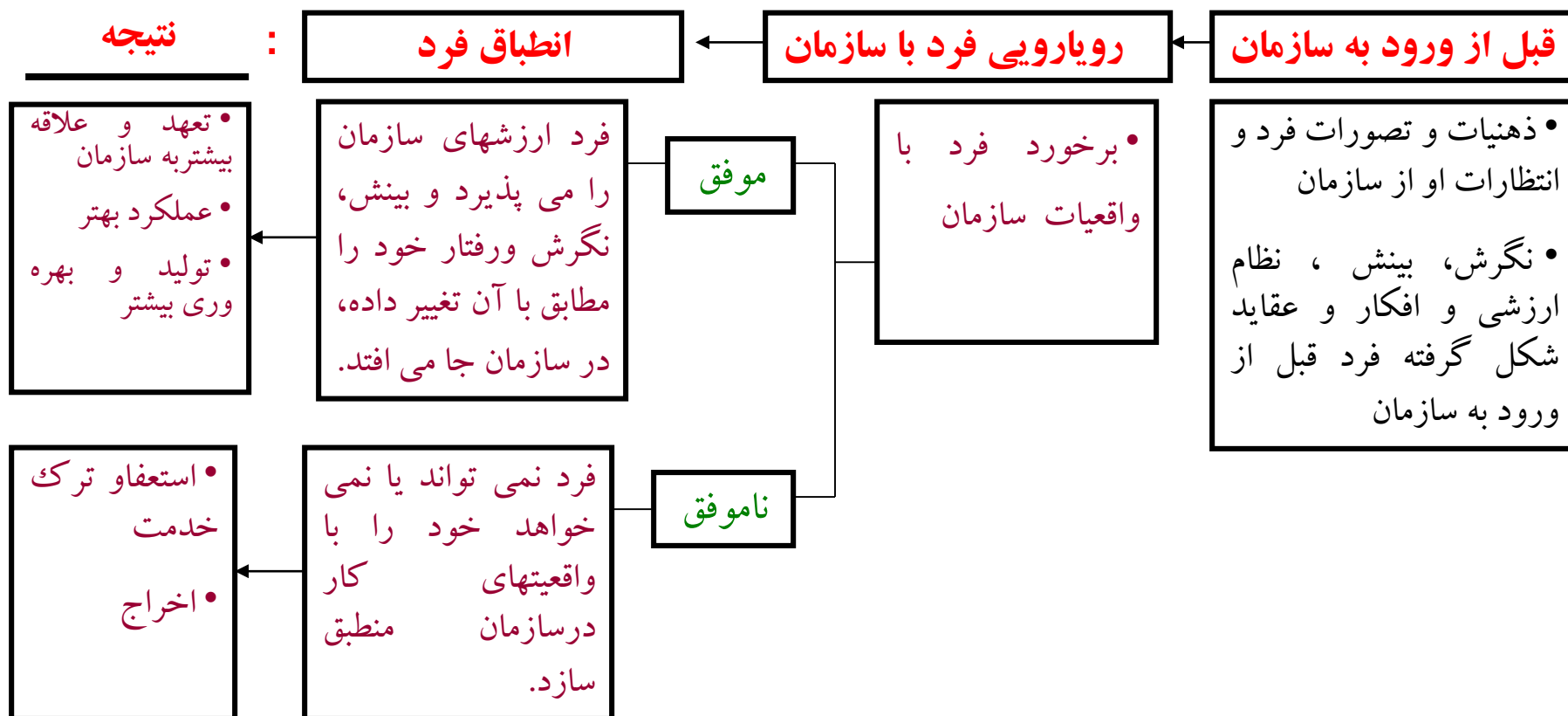
مرحله سوم: مرحله، مقبولیت، انطباق یا دگردیسی خوانده شده است.

در این مرحله تازه وارد مکانی را به منزله عضو جدیدی از سازمان و کارمند داخلی برای خودش در اختیاری می گیرد و ممکن است ارزش ها یا سبک کار خودش را مناسب با سازمان تغییر دهد و برای انطباق برخی برتری های خودش سازمان به مذاکره و گفتگو پردازد. چنانچه نتواند به عنوان عضوی مقبول در سازمان جایفتد سازمان را ترک می کند.

دی سنز و رایینز معتقدند که مراحل اجتماعی کردن با عناوین قبل از ورود، رویارویی، دگردیسی می تواند به پیامد بهره وری تعهد سازمانی و ترک خدمت منجر شود.

نتایج بررسی های سازمان نشان می دهد که اجتماعی کردن اثربخشی از یک سو به رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد به نفس بیشتر در کار و از سوی دیگر به کاهش استرس و فشار روانی و احتمال ترک خدمت اختیاری منجر شود.

نمودار فرایند اجتماعی کردن کارکنان (فلدمن و دانیل)



1- Source: Feldman, Daniel

نظریه فوگارتی و دیراسمیت در خصوص اجتماعی کردن

آنان براین باورند که اجتماعی کردن سازمان یک **الگوی نهادی** است و نظریه نهادی نقش کلیدی در کمک به سازمانها برای نیل به رسالشان دارد. از این رو کافی نیست که فقط اعضاء به طور کارآمدی اجتماعی شوند. بلکه سازمان همچنین نیاز دارد به اینکه تعهد اعضاء را نسبت به اجتماعی کردن اثربخشی از طریق ساختارها و فرآیندهای مصوب نشان دهد بنابراین عناصر رسمی ساختاری سازمان نمی توانند صرفاً به صورت پاسخ های عناوین برای انتظارات نهادی شده به کار گرفته شود.

فرآیند اجتماعی کردن براساس شش رویکرد (میلر)

۱- رویکرد کلاسیک

اجتماعی کردن به منزله شیوه ای برای اطمینان از اینکه کارکنان برای به حداکثر رساندن اثربخشی و کارایی به طور مناسب آموزشی دیده اند در این رویکرد پژوهش ها ممکن است شامل برنامه های آموزش باشد یا از ابزارهای مشخص برای ترک خدمت اختیاری کارکنان بهره گرفته شود.

۲- رویکرد نئوکلاسیک/روابط انسانی

اجتماعی کردن روشی برای به حداکثر رساندن رضایت سطح بالای کارکنان خواهد بود و پژوهشها ممکن است گستره ای که در آن شیوه های اجتماعی کردن به ارضاء نیازهای سطح بالای کارکنان کمک کند مورد ارزشیابی قرار دهد.

فرآیند اجتماعی کردن براساس شش رویکرد (میلر)

۳- رویکرد منابع انسانی

اجتماعی کردن راهی برای به حداکثر رساندن نقش کارکنان در سازمان تلقی می شود. پژوهشها ممکن است گستره ای که در آن فرآیند گزینش، انتخاب را از میان کسانی که در فرآیند کارمند یابی می توانند برای تحقق اهداف سازمانی نقش اساسی داشته باشد مورد توجه قرار دهد..

۴- رویکرد سیستمی

اجتماعی کردن **حدومرزگذار از بیرون از سیستم به درون سیستم** در نظر گرفته شود و پژوهشها ممکن است اثر نفوذپذیری حدومرزها بر روی این فرآیندها با نقش شبکه های ارتباطات بر روی انطباق تازه واردان مورد توجه قرار دهد.

فرآیند اجتماعی کردن براساس شش رویکرد (میلر)

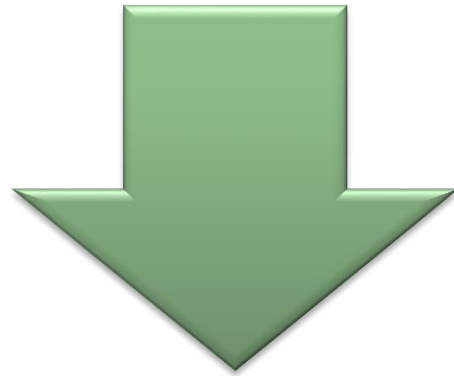
۵- رویکرد فرهنگی

اجتماعی کردن فرآیندی است که تازه واردان مفروضات اساسی، ارزش ها و هنجارهای فرهنگ سازمانی رادریک می کنند، پژوهشها ممکن است استراتژی هایی را که افراد از فرهنگ جدید مفهوم سازی می کنند و یا تفاوت های موجود در شیوه و احتمالی کردن در درون فرهنگ های سازمانی متفاوت را مورد توجه قرار دهند.

۶- رویکرد انتقادی

اجتماعی کردن به مثابه فرآیندی است که از طریق آن مالکان و مدیران روابط پیشوایی و استیلا طلبی رادریک کارکنان حفظ کرده و گسترش می دهند، پژوهش ها ممکن است ملاحظه کنند که چگونه فنون اجتماعی کردن به منزله ابزارهای کنترل آرام و بی سروصدا و یا شیوه هایی که در آن کارکنان می توانند خودشان را از طریق فرآیند های فردی سازی رهایی بخشند به خدمت گرفته می شوند.

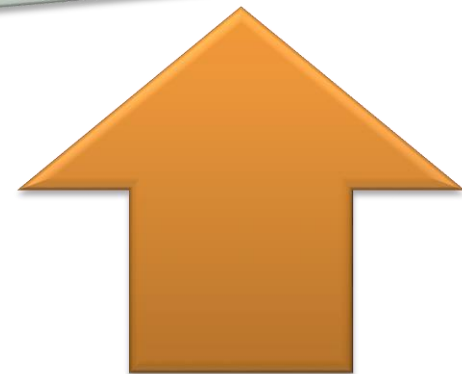
استراتژی های اجتماعی کردن



استراتژی های فردی اجتماعی کردن



استراتژی های سازمانی اجتماعی کردن



استراتژی های فردی اجتماعی کردن

۱. انجام بررسی ها و پژوهش های قوی بر روی سازمان و شغل قبل از پذیرش پست سازمانی برای اطمینان از اینکه پی برده شود تا چه میزان بین مهارت ها، توانایی ها و ارزش های فرد با انتظارات بالقوه سازمان سازگاری وجود دارد.
۲. کار کردن به صورت ساعتی به خصوص در نخستین هفته یا ماه ، برای اینکه بتوان به سرعت نسبت به شغل مورد نظر احساس واقعی رابه دست آورد.
۳. داشتن ابتکار عمل برای شناخت رئیس جدید و همکارانی که فرد تصور می کند با سرعت بیشتری می تواند ارزش ها و هنجارهای گروه کار را از آنان بیاموزد.
۴. نشان دادن عملکرد درست و عالی از همان آغاز کار. این امر، بر روی مربیان و سرپرستان تأثیر مطلوبی دارد و برای واگذاری شغل می تواند نقش تعیین کننده ای داشته باشد.

استراتژی های سازمانی اجتماعی کردن

۱. پیشاپیش باید نسبت به شغل مورد نظر واقع بینی بالقوه ای به کارکنان ارائه شود تا آن دسته از داوطلبان شغلی که تناسب خوبی برای سازمان ندارند بتوانند خود را از ملاحظات آینده دور سازند و شغل دیگری را در نظر بگیرند.
۲. ۲ - آموزش مرتبطی را باید ارائه داد تا آنکه داوطلبان استخدامی جدید بتوانند مشاغل خودشان را با سرعت و کارآمدی بیشتر انتخاب و دنبال کنند. بازخورد به موقع و قابل اطمینان سبب می شود تا تازه واردان بتوانند تغییرات مطلوب را در شیوه هایی که کارشان را انجام می دهند، به وجود آورند و با سایر کارکنان کنش و واکنش متقابل داشته باشند.
۳. ۳ - یک برنامه آشناسازی بدون تنش باید طراحی شود تا برای تازه واردان بدون اینکه از طریق ارائه داده های نامربوط و خارج از موضوع ایجاد طوفان و تنش شود، اطلاعات مهمی ارائه گردد.

با تشکر فراوان از توجه شما



فصل پنجم

آموزش و بهسازی منابع انسانی

گزارش آماری از وضعیت آموزش در صنایع ایالات متحده

- توسعه آموزش به ۷۰ درصد از کارکنان
- هزینه بین ۶۰-۵۰ میلیارد دلار سالانه (۱ تا ۲ درصد حقوق و مزایا)
- سرانه آموزش ۳۰ ساعت
- بیشترین آموزش 'صنعت حمل و نقل' ارتباطات و خدمات شهری
- استفاده از اینترنت حدود ۵۰ درصد برای آموزش

مقایسه بین پیشروان سرمایه گذاری در آموزش و دیگر بنگاه های اقتصادی

پیشروان سرمایه گذاری در آموزش

دیگر بنگاه های اقتصادی

۷۹ درصد	۹۸ درصد	• درصد کارکنان آموزش دیده
۲۷ ساعت	۶۳ ساعت	• سرانه ساعت آموزش
۴ درصد	۸ درصد	• درصد از حقوق و مزایا
۶۷۷ دلار	۱۶۵۵ دلار	• سرانه آموزش هر کارمند
۸ درصد	۱۵ درصد	• درصد کاربرد تکنولوژی در یادگیری

هزینه آموزش (کشورهای صنعتی جهان)

۲/۳ درصد حقوق و مزایای کارکنان	اروپا
۲ درصد حقوق و مزایای کارکنان	آمریکا
۲/۱ درصد حقوق و مزایای کارکنان	ژاپن



ی
۸۳۸۵
داو



امر آموزش را ادامه بده و بگذار اتباع تو بتوانند بخوانند
و بنویسند که هر چه عقل و فهمشان بیشتر شود تو
راحت تر میتوانی پادشاهی کنی و یزدان پرست باش

کشوری که قادر به توسعه مهارت و دانش مردم و بهره گیری
از آن در رشد اقتصاد ملی نباشد، در حل مشکل توسعه
نیافتگی نیز ناتوان خواهد بود

- **آموزش**، تجربه ای است مبتنی بر یادگیری به منظور ایجاد **تغییرات نسبتاً ماندگار** در فرد جهت افزایش توان فردی و سازمانی در زمینه مهارت‌های شغلی و فردی
- **آموزش** فعالیتی است که باعث ایجاد رفتار ماهرانه فردی می شود.
- **آموزش** یعنی افزایش دانش فرد به صورتی که **تأثیرات مثبت** بر نگرش و رفتار وی داشته باشد.

- هدف نظام آموزش و بهسازی در یک سازمان به عنوان یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی، فراهم آوردن زمینه ای است که براساس آن توانایی های بالقوه افراد به فعل درآید و استعداد های آنان شکوفا گردد.

تعاریفی از آموزش

- آموزش، روش تعیین خواسته ها یا هدف فرد نیست بلکه چگونگی رسیدن به اهداف یا خواسته هاست

آموزش این نیست که کجا برویم
آموزش این است که چگونه برویم

- یعنی فرآیند اصلاح و بهبود سازمان از طریق تغییر در نگرش‌ها، اعتقادات، ارزش‌های افراد، ساختار و فعالیت‌های سازمان که عمدتاً بر تغییر و اصلاح رفتار انسان در سازمان تأکید دارد

تفاوت آموزش و توسعه

آموزش

- فرآیند یادگیری در آموزش عمدتاً از طریق کلاس و درس است
- فرآیند یادگیری در آموزش و مهارت ها **مقدم بر توسعه نگرش** هاست
- آموزش ضرورتاً دربرگیرنده چرایی موضوع نیست و با تحلیل های فلسفی همراه نیست و افراد را برای کار خاص هماهنگ می کند.
- در آموزش قابلیت اندازه گیری بصورت عینی وجود دارد

توسعه

- فرآیند یادگیری در توسعه عمدتاً از طریق **تجربه** حاصل می شود
- فرآیند یادگیری در توسعه **بر تغییر در نگرش** و ایجاد مهارتها متمرکز است
- توسعه با ابعاد چرایی کار مرتبط است و افراد را با شرایط کار مختلف هماهنگ می کند.
- عینیت اندازه گیری در توسعه به اندازه آموزش نیست

تفاوت آموزش و توسعه

آموزش

- آموزش در چارچوب کوتاه مدت اتفاق می افتد
- آموزش معطوف به شغل خاص است و بر توانائی انجام یک کار خاص یا مجموعه ای از وظایف تأکید دارد
- مفهوم آموزش در محیط های باثبات تجلی می یابد
- آموزش بر ظرفیت سازی و اجرایی کردن برنامه ها تأکید دارد
- آموزش تکالیف فردی و فرهنگ رسمی را نشانه می گیرد

توسعه

- توسعه به دلیل درگیری با رشد فکری طولانی مدت است
- توسعه محدود به شغل خاص نیست و بر مجموعه از توانائیهای در یک سیستم تأکید دارد
- مفهوم توسعه در محیط پویا و دگرگون پذیر تجلی می یابد
- توسعه بر ظرفیت سازی و پرورش توان فکری و استدلال کارکنان تأکید می کند
- توسعه فرهنگ سیستمی را نشانه می گیرد

یادگیری به عنوان ماهیت اصلی آموزش

- یادگیری یک **تغییر دائمی** در رفتار و یا الگوی رفتاری است که از تجربه **ممتد** ناشی می شود.

۱- راهنمایی

راهنمایی ، نیاز به یادگیری از راه آزمایش و خطا را تقلیل می دهد و کار آموزان را از سردرگمی نجات می دهد.

۲- استانداردهای عملکرد و آگاهی از نتایج کار

انسان ها زمانی خوب یاد می گیرند که از نتایج یادگیری خود و هدف آن مطلع بوده و با استانداردهای کاری ، آشنا باشند.

۳- انگیزش

مشارکت دادن شرکت کنندگان در دوره های آموزشی، در برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی باعث ایجاد انگیزه بیشتر در آنان می شود.

۴- انتقال

عبارت است از انتقال دانش، مهارت و رفتارهای ایجاد شده در شرکت کنندگان به محیط کاری.

۳- انگیزش

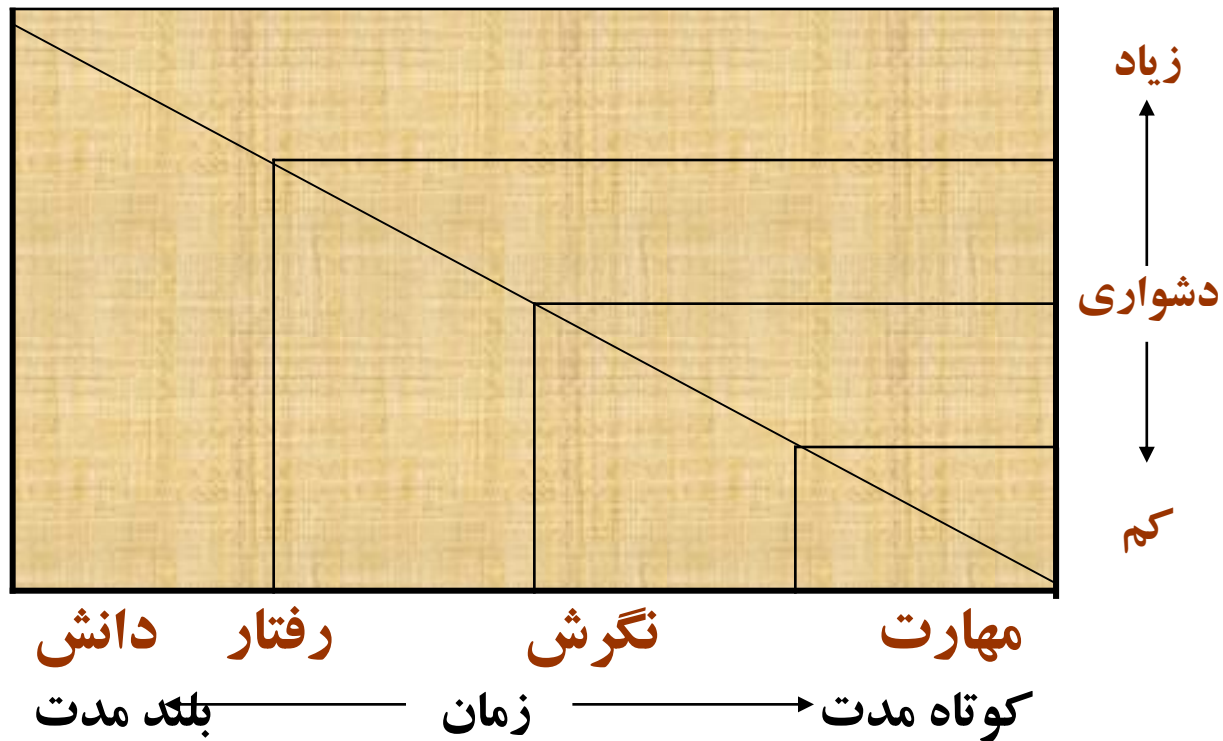
مشارکت دادن شرکت کنندگان در دوره های آموزشی، در برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی باعث ایجاد انگیزه بیشتر در آنان می شود.

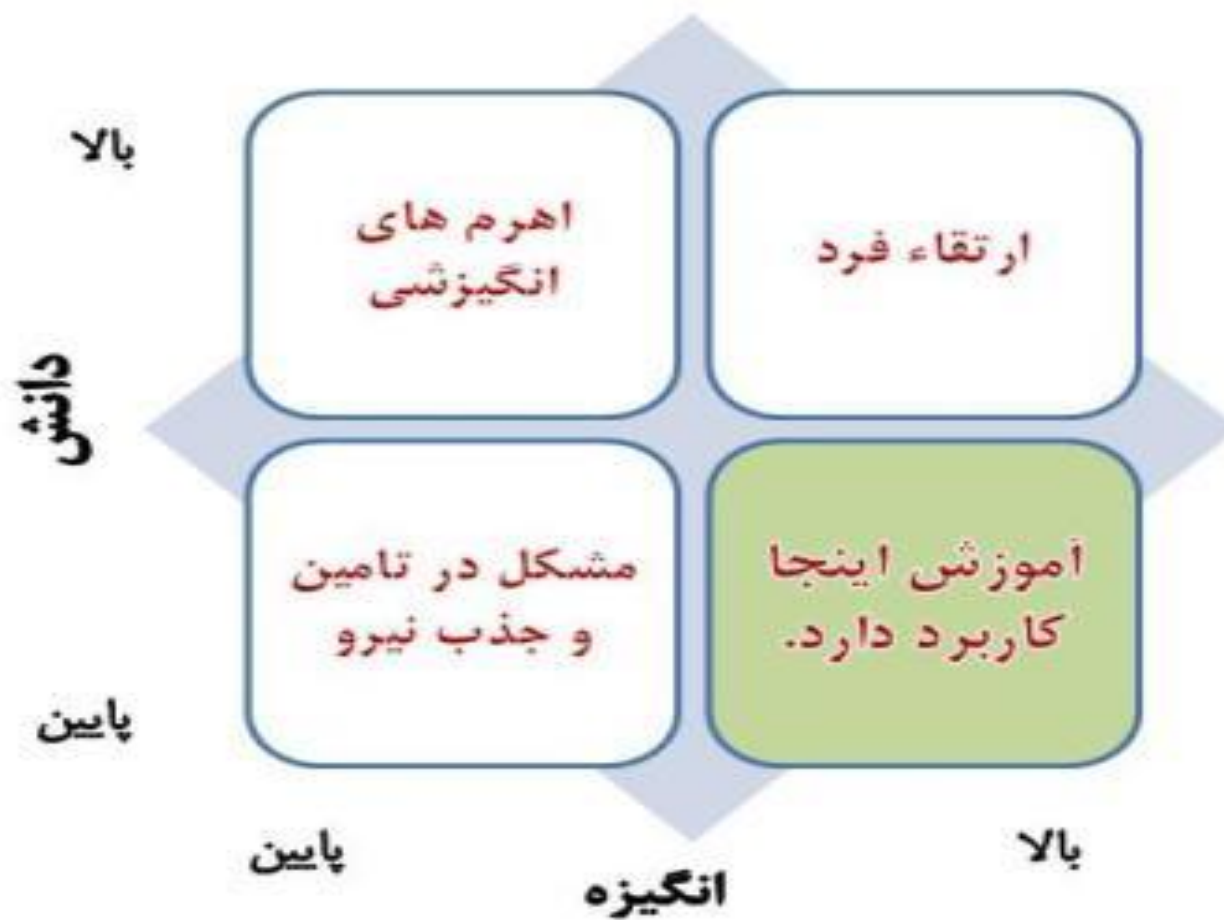
۴- انتقال

عبارت است از انتقال دانش، مهارت و رفتارهای ایجاد شده در شرکت کنندگان به محیط کاری.

سطوح آموزش

تغییرات:





آموزش ... چرا؟ دلایل نیاز به آموزش

۱- تغییر نیازها

۲- نیاز به پیشرفت و توسعه

۳- توانمند سازی نیروی انسانی

۴- تغییر نگرش فکری کارمندان

۵- استفاده از تکنولوژیهای جدید

۶- تغییر شغل یا جابجای شغلی

ویژگیهای آموزش اثربخش

- ایجاد باور و اعتقاد به اهمیت آموزش (بازگو نمودن نتایج حاصل از آموزش)
- پرورش ویژگیهای شخصیتی ، تقویت فرهنگ سازمانی و منش کارکنان
- تاکید بر تشکیل گروه های کاری (یادگیری مشارکتی)
- تقویت اعتماد به نفس کارکنان در یادگیری
- تنوع در مطالب آموزشی جدید متناسب با وظایف
- ایجاد محیط آرام و شاد آموزشی

► چند وقتی بود در بخش مراقبت های ویژه یک بیمارستان معروف، بیماران یک تخت بخصوص در حدود ساعت ۱۱ صبح روزهای یکشنبه جان می سپردند و این موضوع ربطی به نوع بیماری و شدت و ضعف مرض آنان نداشت. این مسئله باعث شگفتی پزشکان آن بخش شده بود به طوری که بعضی آن را با مسائل ماورای طبیعی و بعضی دیگر با خرافات و ارواح و اجنه و موارد دیگر در ارتباط می دانستند.

► کسی قادر به حل این مسئله نبود که چرا بیمار آن تخت، درست در ساعت ۱۱ صبح روزهای یکشنبه می میرد. به همین دلیل گروهی از پزشکان متخصص بین المللی برای بررسی موضوع تشکیل جلسه دادند و پس از ساعت ها بحث و تبادل نظر بالاخره تصمیم بر این شد که در اولین یکشنبه ماه، چند دقیقه قبل از ساعت ۱۱ در محل مذکور برای مشاهده این پدیده عجیب و غریب حاضر شوند. در محل و ساعت موعود، بعضی صلیب کوچکی در دست گرفته و در حال دعا بودند، بعضی دوربین فیلمبرداری با خود آورده و

...

► دو دقیقه به ساعت ۱۱ مانده بود که «پوکی جانسون» نظافتچی پاره وقت روزهای یکشنبه وارد اتاق شد. دوشاخه برق دستگاه حفظ حیات (Life support system) را از پریز برق درآورد و دوشاخه جاروبرقی خود را به پریز زد و مشغول کار شد !!

سه نکته در این داستان:

۱- نظافتچی پاره وقت روزهای یکشنبه چقدر منظم است!

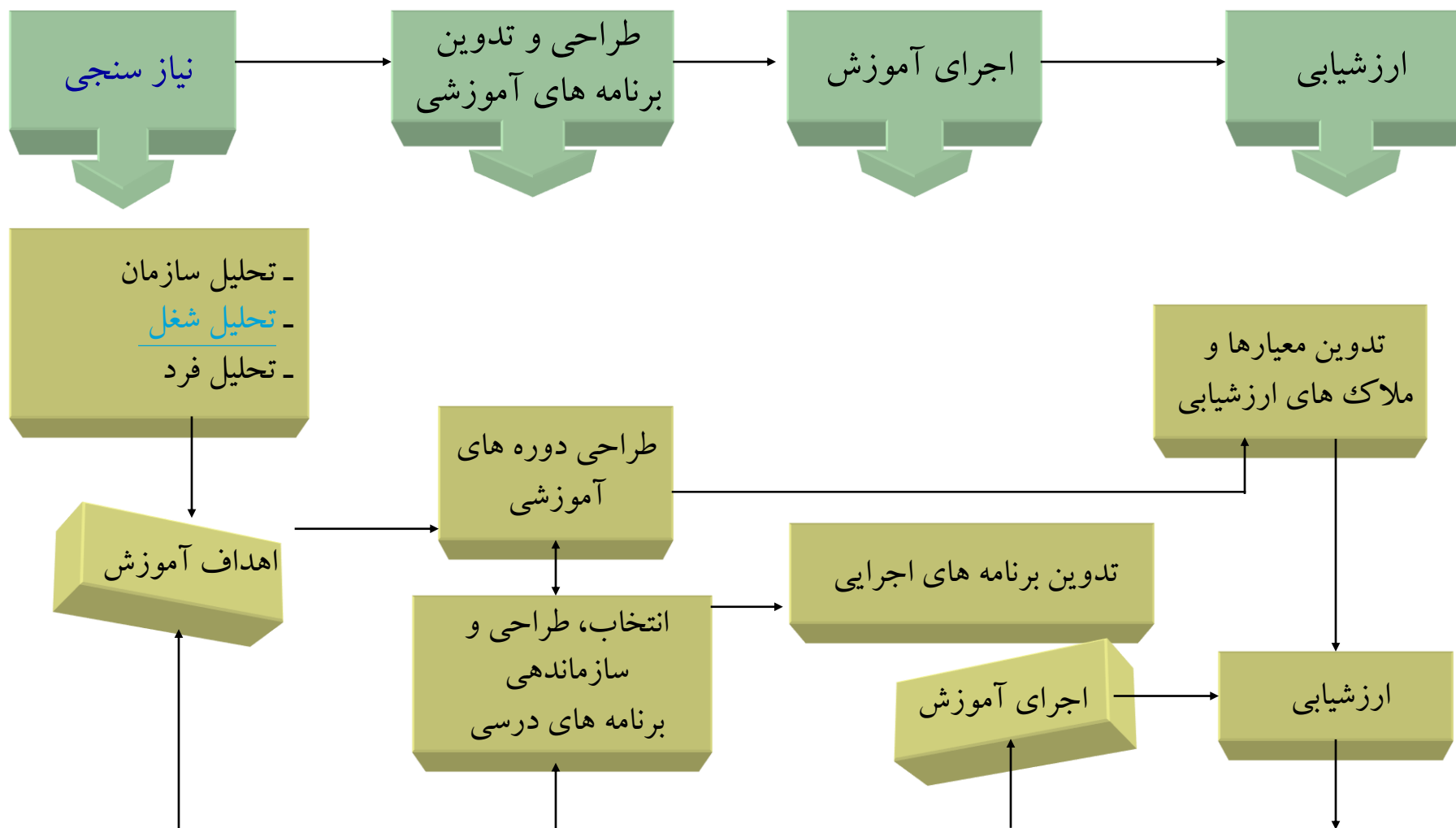
۲- مدیران مربوط به آموزش نیروی انسانی بیمارستان، آموزش لازم را به نیروی انسانی نداده اند

۳- بیشتر مسائلی که عجیب و ناشناخته به نظر می رسند علت های پیچیده و ناشناخته ندارند

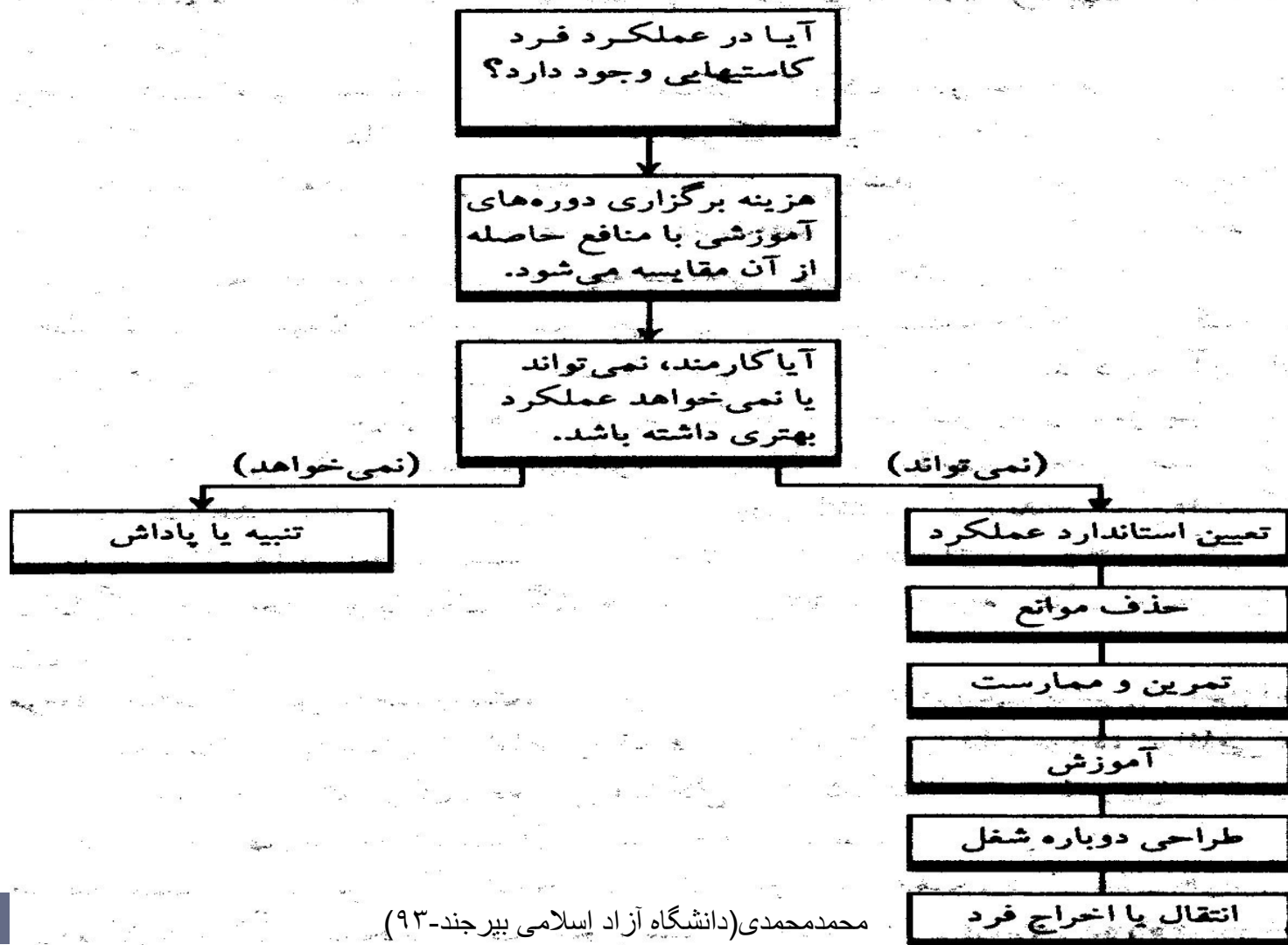
عوامل کاهش دهنده اثر آموزش

- ▶ عدم وجود انگیزه کافی
- ▶ صرفاً برای رفع مسئولیت
- ▶ صرفاً برای کسب گواهینامه های مربوط
- ▶ صرفاً برای کسب مزایای مادی
- ▶ عدم امکان به کارگیری مطالب آموخته شده در محیط کار
- ▶ به وجود آمدن تضادهایی بین کارکنان و مسئولان رده بالای سازمان

فرایند آموزش

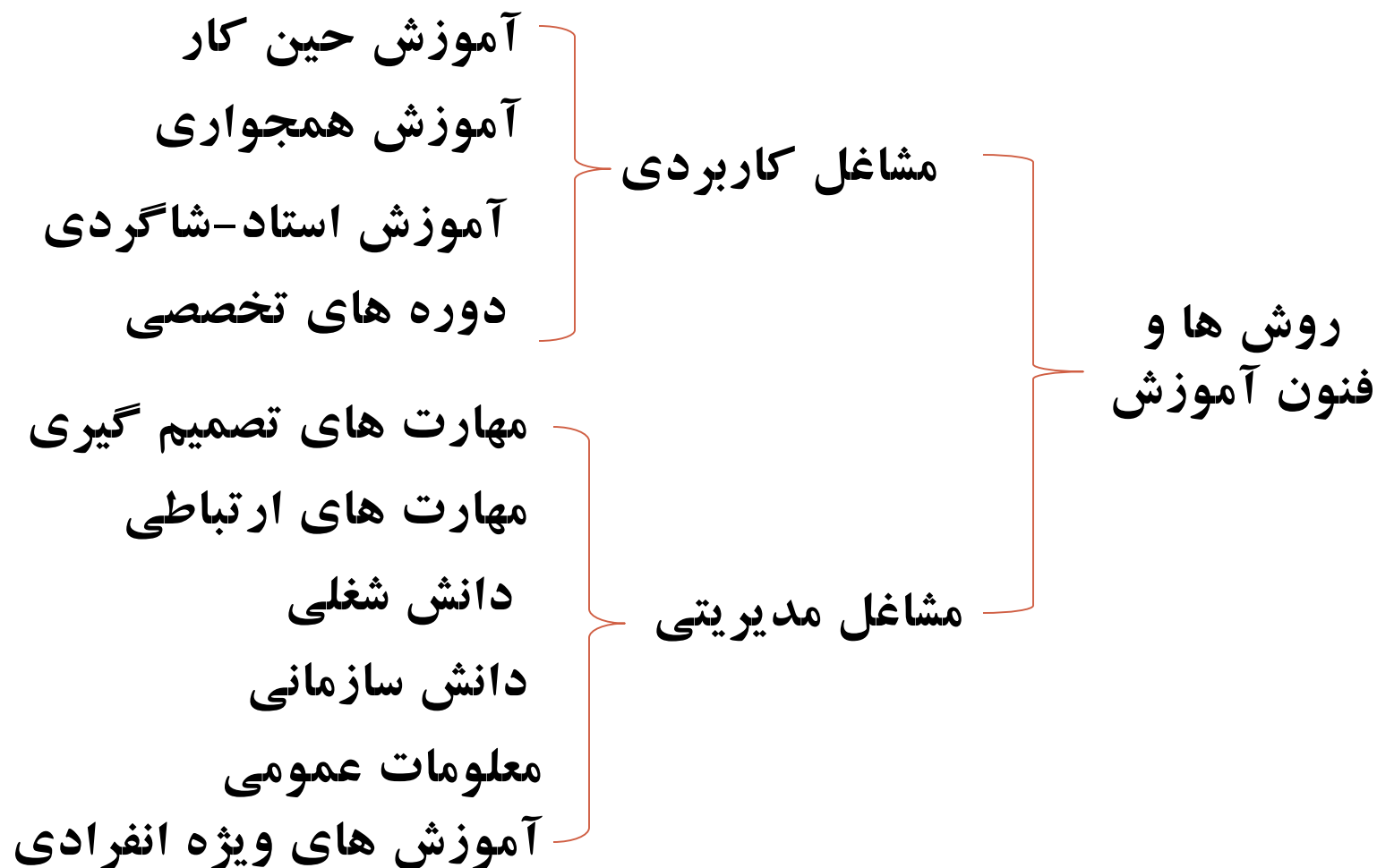


فرایند نیازسنجی آموزشی



سطوح چهارگانه ملاک های ارزشیابی (کرک پاتریک)

سطح	ملاک	تمرکز
یک	واکنش	رضایت فراگیر
دو	یادگیری	کسب دانش، مهارت و نگرش
سه	رفتار	بهبود عملکرد در شغل
چهار	نتایج	بهبود عملکرد سازمانی



آموزش مشاغل کاربردی

۱- آموزش حین کار

در این روش به علت اینکه کارآموزان در محیط واقعی کار، تحت آموزش قرار می گیرند باعث ایجاد انگیزه های یاد گیری در آنان می شود.

۲- آموزش همجواری

کارکنان با شرکت در مراکز آموزشی هم جوار سازمان می توانند در حین کار آموزش های لازم را کسب نمایند.

آموزش مشاغل کاربردی

۳- آموزش استاد- شاگردی

تلفیقی از “آموزش حین کار و شرکت در کلاس های درسی در موضوعات خاص” می باشد.

۴- دوره های تخصصی

دوره های اختصاصی، ممکن است برای پاره ای از کارکنان به صورت انفرادی و در رابطه با انجام وظایف شغلی به کار رود.

۱- مهارت های تصمیم گیری

برخی از روش های توسعه مهارت های تصمیم گیری عبارتند از:

تمرینات داخل کازیه. در این روش نمونه هایی ازنامه های وارده و مسائل و مشکلات سازمانی جهت تصمیم گیری در اختیار کارآموز گذاشته می شود.

بازی های مدیریتی. بازی های مدیریتی، تصمیم گیری در حالت نامطمئن را به کارآموزان می آموزد.

مطالعات موردی. در این روش چکیده ای از یک مسئله خاص و واقعی به کارآموز داده شده و راه حل های او دریافت می گردد.

آموزش مشاغل مدیریتی

۲- مهارت های ارتباطی

برخی از روش های توسعه مهارت های ارتباطی عبارتند از:

ایفای نقش. در این روش از کارآموز خواسته می شود تا نقشی را در ارتباط بایکی از مسائل مدیریتی که نیاز به ارتباط با دیگران دارد، عهده دار گردد.

مدل سازی رفتاری. در این روش کارآموزان بایک مدل رفتاری خاص آشنا می شوند و نتایج حاصل از آن رفتار برای آنان روشن می شود.

آموزش حساسیت. اهداف این روش عبارت است از توسعه آگاهی های منابع انسانی در مورد الگوهای رفتاری خود و دیگران، که ممکن است خود یا دیگران نسبت به آن حساسیت داشته باشند

تجزیه و تحلیل رفتارهای متقابل. شناخت حالات روانی (بزرگسالی، والد، کودک) دیگران و برقراری

ارتباط بر مبنای آن

آموزش مشاغل مدیریتی

۳- دانش شغلی

برخی از روش های ایجاد دانش شغلی عبارتند از:

تجربه حین کار. حل مسائل و مشکلات حین کار و تبادل افکار با همکاران یکی از روش های افزایش دانش شغلی به شمار می آید.

راهنمای خصوصی (مربی گری). تجربه حین کار تحت راهنمایی خصوصی یک مدیر با تجربه موجب تقویت انگیزه در کارآموز و تقلیل مشکلات یادگیری در عمل می گردد.

تحت مطالعه. در این روش شخص معینی ، برای جایگزین شدن به جای شاغلی دیگر نامزد میگردد و رفتار او تحت مطالعه و بررسی قرار می گیرد.

آموزش مشاغل مدیریتی

۳- دانش شغلی

برخی از روش های ایجاد دانش شغلی عبارتند از:

تجربه حین کار. حل مسائل و مشکلات حین کار و تبادل افکار با همکاران یکی از روش های افزایش دانش شغلی به شمار می آید.

راهنمای خصوصی (مربی گری). تجربه حین کار تحت راهنمایی خصوصی یک مدیر با تجربه موجب تقویت انگیزه در کارآموز و تقلیل مشکلات یادگیری در عمل می گردد.

تحت مطالعه. در این روش شخص معینی ، برای جایگزین شدن به جای شاغلی دیگر نامزد میگردد و رفتار او تحت مطالعه و بررسی قرار می گیرد.

آموزش مشاغل مدیریتی

۴- دانش سازمانی

برخی از روش های ایجاد دانش سازمانی عبارتند از:

گردش شغلی. در این روش که هدف آن، توسعه دید کارکنان نسبت به کل سازمان است، کارآموز هرچند وقت یک بار در شغل جدیدی قرار می گیرد.

مدیریت چندجانبه (مدیریت سایه). در این روش به هیئت مدیره کوچک که مرکب از مدیران رده دوم سازمان است، اختیارات هیئت مدیره اصلی برای حل مسائل سازمانی به آن ها تفویض می شود.

آموزش مشاغل مدیریتی

۵- دانش عمومی

برخی از روش های ایجاد دانش عمومی عبارتند از:

شرکت در دوره های ویژه آموزشی. روشی است که در راستای آن سازمان ها دوره های آموزشی بهبود مدیریت را طراحی و اجرا می کنند.

شرکت در جلسات ویژه. در این روش سازمان ها برای بررسی مسائل و یا افزایش دانش مدیران خود، جلسات ویژه ای را به مدت ۱ الی ۲ روز به صورت کنفرانس تشکیل می دهند.

مطالب منتخب. در این روش، سازمان ها به منظور افزایش معلومات مدیران، مطالب منتخبی را در اختیار آنها قرار داده و سپس از نویسندگان آن مطالب می خواهند در یک سمینار یک روزه به سوالات مدیران جواب دهند

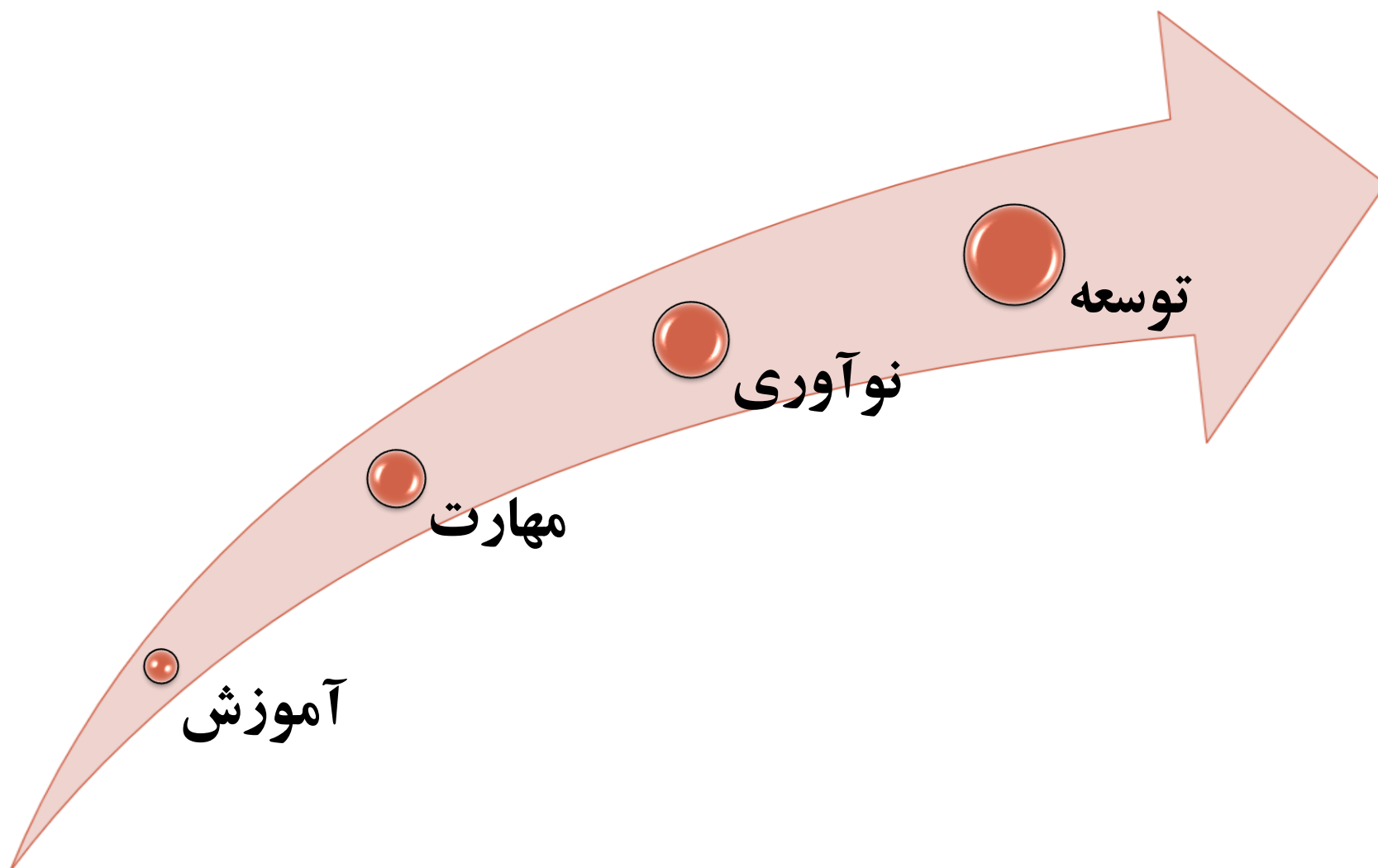
آموزش مشاغل مدیریتی

۶- آموزش های ویژه انفرادی

برای رفع نیازهای ویژه و انفرادی مدیران از دو روش استفاده می شود:

پروژه های ویژه. از این روش برای رفع نقاط ضعف مدیران و سرپرستان در انجام وظایف و مسئولیت های شغلی استفاده می گردد.

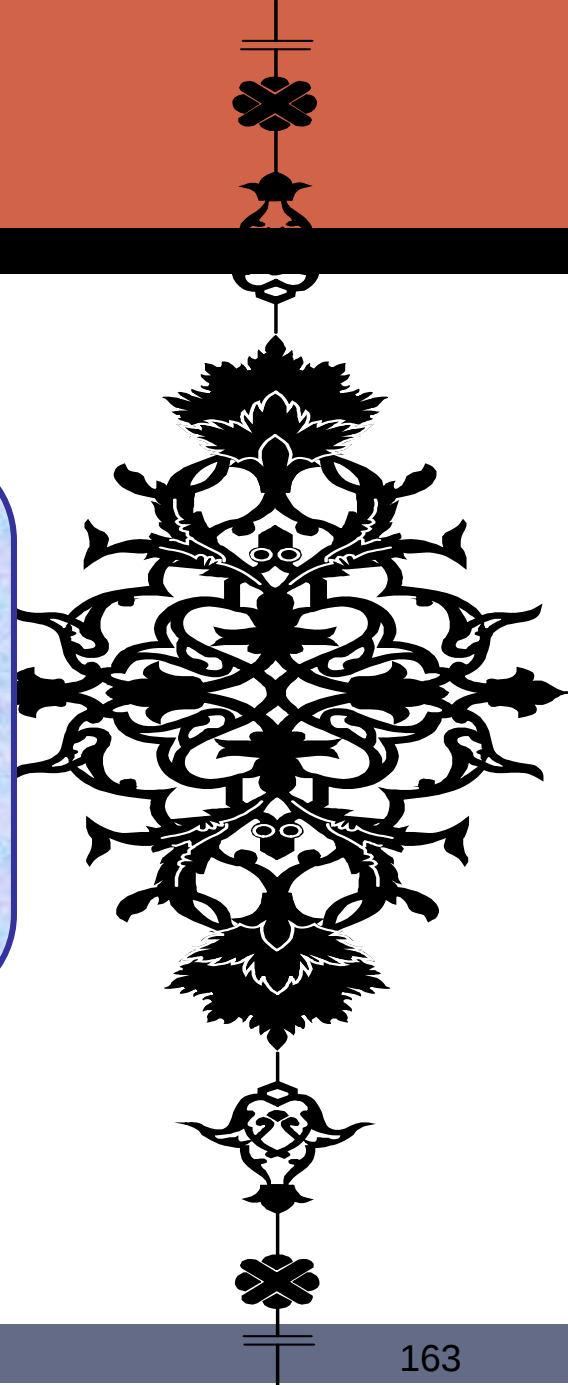
تکالیف گروهی. در این روش مدیران واحدهای ذیربط، با همدیگر گروهی را تشکیل میدهند و ضمن انجام وظایف و مسئولیت های فردی خویش، روش کار در گروه را نیز تمرین می کنند.



هیچگاه به قدرت واقعی خود پی نخواهید
برد مگر اینکه قوی بودن، تنها گزینه
باقی برای شما باشد.



فصل ششم مسیر پیشرفت شغلی



مسیر پیشرفت شغلی (کارراهه)

- مدیریت پیشرفت شغلی شاخه ای جدید در مدیریت منابع انسانی است که با این هدف بیان شده: سلسله مشاغلی که افراد در سازمان بعهده می گیرند نباید اتفاقی و تصادفی باشد، بلکه مسیر شغلی فرد در سازمان می بایست بر اساس منطقی درست و بنا به هدفی معین طرح ریزی گردد.

تعریف مسیر پیشرفت شغلی (کارراهه)

- مجموعه ای از مشاغل که یک فرد در طی مسیر زندگی اش در پیش می گیرد .
(سید جوادین ، رضا ، ۱۳۸۸ ، ص ۳۰۷).
- مجموعه متوالی نگرش ها و رفتارهای فردی در زمینه فعالیت ها و تجربه های
مربوط به کار در طول دوران عمر

نظام پیشرفت شغلی (کارراهه)

• نظام پیشرفت شغلی

تلاشی رسمی، سازمان یافته و برنامه ریزی شده برای ایجاد تعادل میان نیازهای شغلی افراد و نیاز سازمان به نیروی کار.

• ابعاد نظام پیشرفت شغلی

۱- برنامه ریزی مسیر شغلی. فرایندی است که فرد در طول زندگی کاری خویش، هدف های خدمتی شخصی خود را روشن می کند و همواره به گونه ای رفتار می کند که بتواند در پایان به همه این اهداف دست یابد.

۲- مدیریت مسیر شغلی. فرایندی است که از طریق آن برنامه توسعه مسیر شغلی کارکنان در طول سازمان طراحی و بر اساس ارزیابی نیازهای سازمان، عملکرد و پتانسیل و ترجیحات شخصی افراد طرح ریزی و شکل دهی می گردد.

مزایای نظام پیشرفت شغلی برای سازمان

- کمک به جذب و ارتقای کارکنان با تجربه تر و توانمندتر؛
- معرفی رویه های منظم تر برای شناسایی ظرفیت ها از جمله رویه های ارزشیابی؛
- تشویق کارکنان در جهت ارتقای علمی خود؛
- طراحی و توسعه روشهای ارتقای عادلانه تر؛
- ایجاد تعهد در کارکنان نسبت به ماموریتها، ارزشها و استراتژی سازمان و ترغیب آنها به بررسی و اظهار نظر در خصوص مسائل سازمانی؛
- افزایش کارایی و بهره وری کارکنان سازمان؛
- چند مهارتی شدن و افزایش توان کارکنان در پذیرش مشاغل مختلف؛

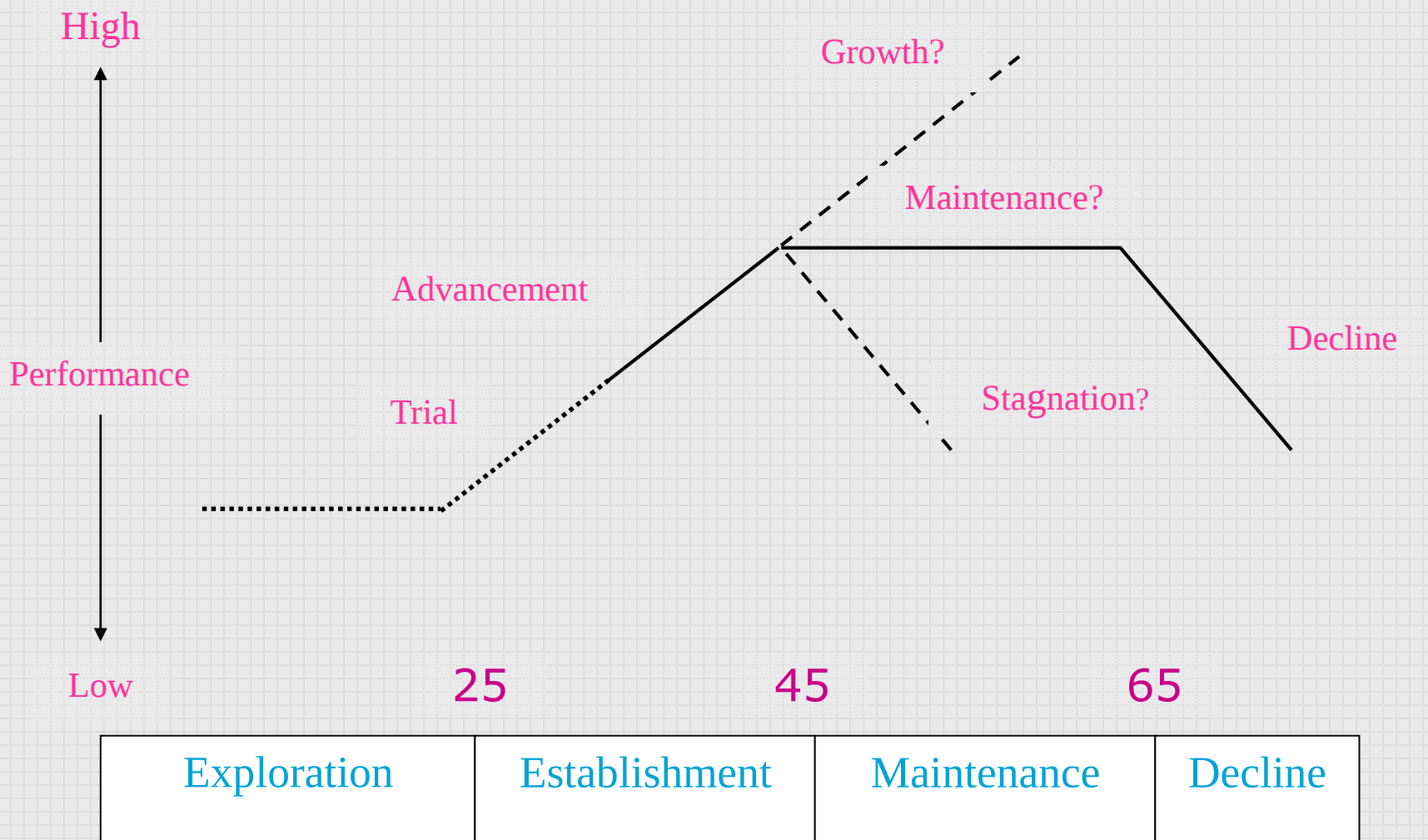
مزایای نظام پیشرفت شغلی برای کارکنان

- تقویت مهارتها و شایستگی های آنها؛
- دریافت شایستگی و اعتماد به نفس لازم برای تامین
- استانداردهای عملکرد مورد انتظار؛
- افزایش تنوع مهارتها و شایستگی ها؛
- اطمینان کارکنان از اینکه بین عملکرد آنها و پیشرفت شغلی رابطه وجود دارد؛
- و

مراحل مسیر پیشرفت شغلی

- ۱- مرحله اکتشاف - Exploration (۱۵ تا ۲۵ سالگی) که در آن افراد ضمن ارزیابی خود، مشاغل در دسترس را دنبال می کنند.
- ۲- مرحله تثبیت - Establishment (۲۵ تا ۴۵ سالگی) که در آن افراد ضمن بهره گیری از تجارب مرحله اکتشاف، عملکرد بالاتری را بدست می آورند و رشد صعودی دارند.
- ۳- مرحله حفظ - Maintenance (۴۵ تا ۶۵ سالگی) در این مرحله با توجه به عملکرد و انگیزه های موجود، امکان مواجهه با سه نوع شرایط مختلف را دارند که عبارتند از ؛ رشد، ثبات یا نزول
- ۴- مرحله تنزل - Decline (۶۵ سالگی به بعد) در این مرحله افراد با توجه اینکه از نظر جسمانی با کاهش توانایی مواجه می شوند، نمی توانند عملکرد گذشته را حفظ نمایند. همچنین علت بروز این مسئله می تواند کاهش علاقه و انگیزه و یا عدم به روز بودن با مشاغل جدید باشد.

رابطه بین مراحل مسیر پیشرفت شغلی و عملکرد



ملاحظات مراحل اولیه مسیر پیشرفت شغلی

در این دوره کارکنان دو وظیفه اصلی بر عهده دارند: پایه گذاری و کامیابی. کارکنان باید خود را با شرایط کاری وفق دهند و ارتبا منطقی و موثری را بین مسیر شغلی خود و جنبه های غیر شغلی زندگی مانند خانواده ، تفریح و ... ایجاد نمایند. همچنین ضمن در نظر گرفتن هدفهای واقع بینانه، سوگیری مسیر شغلی خود را مشخص نمایند.

در مقابل سازمانها نیز باید افراد را به مشارکت تشویق نموده و ضمن حمایت از اعضا ، شرایط را جهت تعیین مسیرهای شغلی واقع بینانه و انعطاف پذیر مهیا سازند. در این زمینه حتی برخی سازمانها برنامه های استعدادیابی و شناسایی مدیران را در نظر گرفته و اجرا می کنند.

ملاحظات مراحل میانی مسیر پیشرفت شغلی

در این مرحله فرد به نیمه راه پیشرفت خود رسیده است و اصلی ترین وظایف او عبارتند از : بازنگری تصمیم های پیشین مسیر شغلی، رویارویی با واقعیت ها ، ایجاد تغییر در رویاهای پیشین و ادامه فعالیت های مولد.

سازمانها نیز در این مرحله می توانند کارهایی را در زمینه بهسازی شغلی انجام دهند که تشویق ، چرخش شغلی، انتقال های افقی ، وظایف پروژه ای و غنی سازی شغلی از این قبیل اقدامات می باشند.

ملاحظات مراحل پایانی مسیر پیشرفت شغلی

اندکی از کارکنان در پایان مسیر شغلی خود به نقش های رهبری در موسسه یا سازمان می رسند، ولی اکثر افراد به علت بازنشستگی ، یکنواختی کار، جنبه های منفی بالارفتن سن و ... باید با کاهش رتبه شغلی سازگاری یابند.

سازمانها نیز باید با درک مسائل خاص کارکنان در این دوره ، موانع و مشکلات را تا حد امکان تسهیل نمایند و خدماتی جهت تامین مادی افراد بازنشسته، الگوهای ساعت کاری انعطاف پذیر و ... را فراهم نمایند.

نقش سازمان در مسیر پیشرفت شغلی

- گروه بندی کارکنان
- مسیر سازی
- انتخاب حامی برای کارکنان

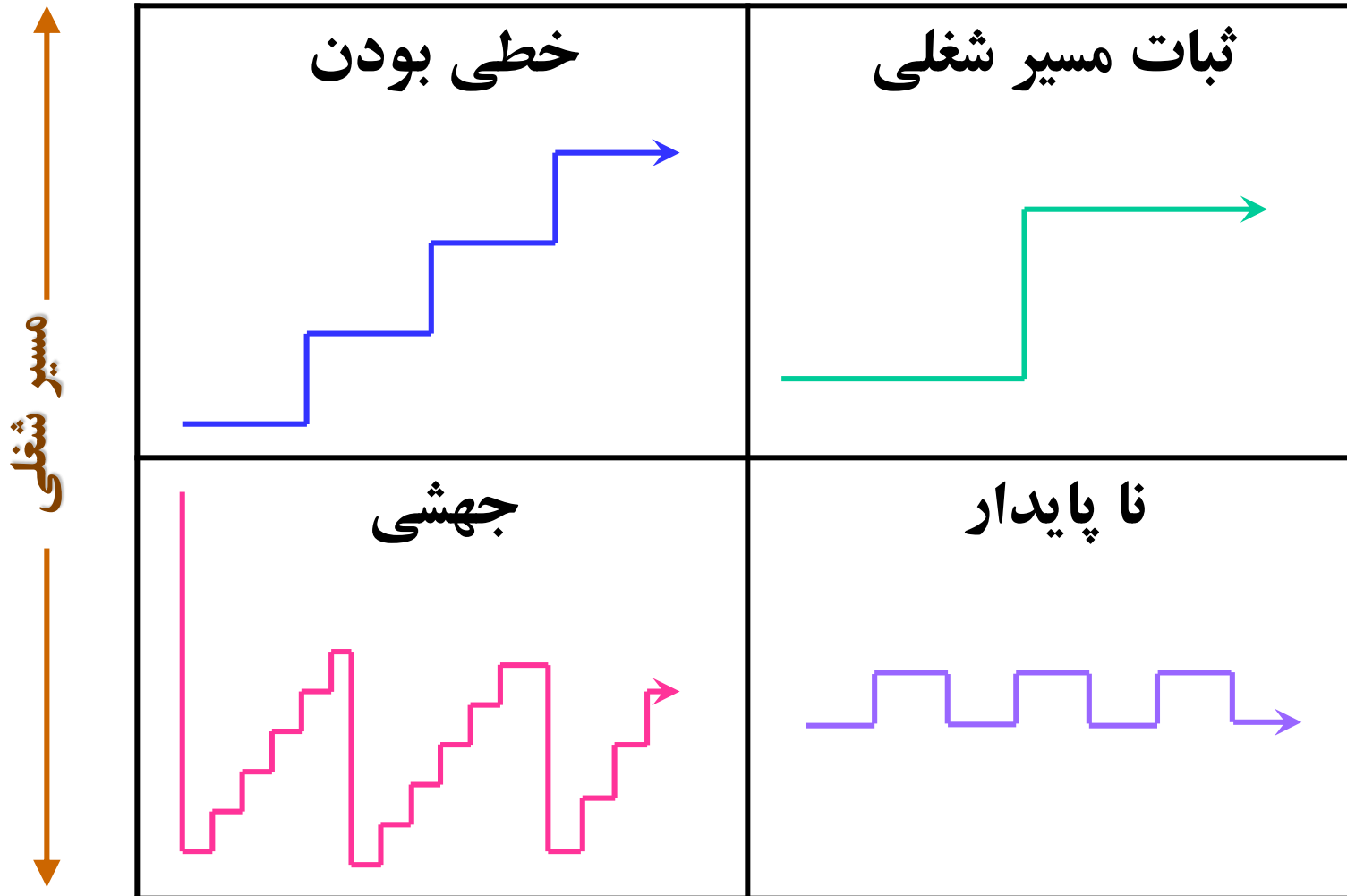
گروه بندی کارکنان



منظور از مسیرسازی و مسیر یابی: شناسایی، تعریف و تعیین مشاغلی است که تصدی و احراز آن مشاغل، به ترتیب و ردیفی گردیده، بیشترین کمک را به فرد در حرکت صعودی در سلسله مراتب و رسیدن به اهداف شغلی و سازمانی وی می نماید.

از ویژگی های مسیرسازی خوب پیش بینی و طراحی گذرگاه های خوب و مسیر های متعدد است. به نحوی که این گذرگاه ها به آسانی در اختیار کارکنان قرار گرفته ، بوسیله آنها بهتر عبور کنند.

روش های مسیر سازی



- تعیین جانشین برای مناصب مدیریتی و اقدام به توسعه و پرورش آنان به منظور جایگزینی در سالهای آتی
- برنامه جانشین پروری فرآیندی است که کارکنان شایسته را شناسایی و آماده می کند تا جایگزین افراد کلیدی سازمان شوند، هنگامیکه کار آنها به پایان می رسد.
- در این فراگرد نظام یافته، پرورش شخصی و حرفه ای با راهبرد ترکیب می شود و این اطمینان بدست می آید که سازمان آماده است تا هرپست مهمی را که خالی می شود در زمان مناسب، با افراد مناسب پر می کند

رتبه بندی کارکنان براساس قابلیت های شان

گروه (۱). کسانی که از پتانسیل ارتقاء و رشد برخوردارند و به صورت بالقوه می توانند مسئولیت های بالاتری را بپذیرند. برای این افراد باید فرصت های کاری جدید و مهم تر ایجاد کرد.

گروه (۲). کسانی که فاقد پتانسیل ارتقاء هستند، اما می توانند در سطح کنونی، مسئولیت های بیشتری را بپذیرند. برای این افراد باید مشاغلی غنی تر (اما در سطح کنونی) فراهم کرد.

رتبه بندی کارکنان براساس قابلیت های شان

گروه (۳). کسانی که شغل کنونی را بخوبی انجام می دهند، اما به حداکثر بهره‌وری خود رسیده‌اند. این افراد را باید به عنوان معلم و مربی به کار گرفت تا تجارب خود را به شاغلین جدید منتقل کنند.

گروه (۴). کسانی که شغل کنونی را بخوبی انجام نمی دهند. این افراد را باید حمایت کرد تا در شغل کنونی کارآمد شوند.

برنامه‌های «مدیریت جانشین پروری» مربوط به گروه اول است.

۴ اصل برنامه های توسعه و پرورش مدیران و رهبران از دیدگاه پیتر دراگر

- مدیران و رهبران، متولد نمی شوند بلکه باید آنها را تربیت کرد و پرورش داد.
- در فرآیند پرورش مدیران و رهبران باید تاکید اصلی را بر **مهارت ها و قابلیت های** مورد نیاز در دنیای کسب و کار آینده سازمان ها قرار داد.
- توسعه و پرورش مدیران و رهبران نیاز به **برنامه های منظم و سیستماتیک** دارد.
- مدیران ارشد سازمان باید متولی ، حامی و مشتری اصلی این برنامه ها باشند .

کارکرد مراکز ارزیابی و توسعه ای سازمان ها

در این مراکز برحسب هدفی که دنبال می شود، دو نوع مرکز (کانون) ارزیابی وجود دارد:

۱- کانون ارزیابی: که برای تصمیم در مورد استخدام طراحی می شوند.

۲- کانون توسعه ای: که برای شناخت نقاط قوت و قابل توسعه افراد، برای ارتقاء تشکیل می شوند.

استخدام و ارتقاء، تشخیص نیازهای آموزشی، توسعه و بهبود قابلیت ها سه کارکرد اصلی مراکز ارزیابی هستند.

درست همانطور که قایق ها لنگرهای خود را به آب می اندازد تا در ساحل باقی بمانند، افراد نیز برای پیدا کردن و تثبیت مسیر شغلی خود در سازمان همین کار را انجام می دهند. لنگرگاه های مسیر تلقی (شغلی)، الگوهای مشخصی از استعدادها، ظرفیت ها، انگیزه ها، نگرش ها و ارزش های تصور شده بوسیله فرد است که مسیر ترقی شغلی مشخصی را بعد از چندین سال تجربه و بازخورد از دنیای واقعی هدایت و تثبیت می نماید. در یک تحقیق ۵ لنگرگاه مسیر ترقی مورد شناسایی قرار گرفته است:

لنگرگاه شایستگی فنی/کارکردی. این لنگرگاه بر محتوای واقعی کار تمرکز دارد. بعضی افراد ممکن است درجه مسئولیت پذیری آنها زیاد باشد و نیز دارای مدرک معتبری هم باشند ولی شغلی به آنها سپرده شود که فاقد مسئولیت پذیری بوده ، و برای بروز شایستگی فرد فاقد چالش های لازم باشد .

لنگرگاه شایستگی مدیریتی. این لنگرگاه تأکید بر مسئولیت پذیری مدیریتی دارد. افرادی که دارای صلاحیت یا استعداد مدیریت هستند ، اگر به این لنگرگاه دسترسی پیدا نمایند، مشاغل ممکن است برای آنان جذاب نباشد.

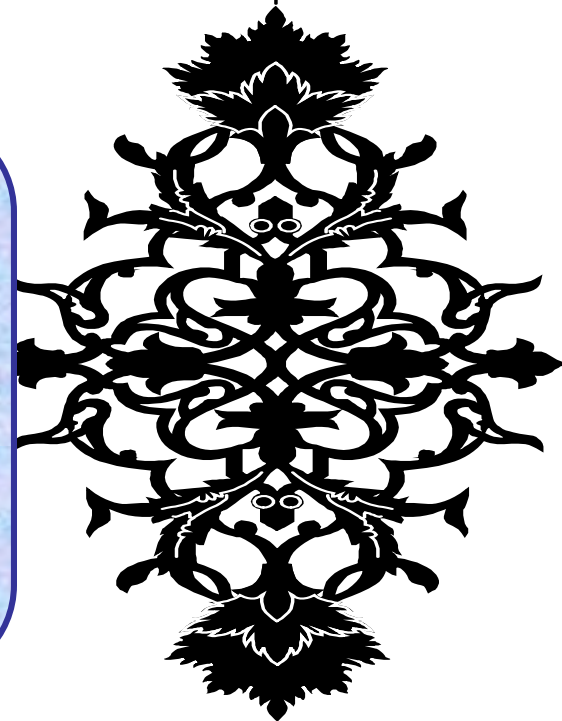
لنگرگاه امنیت. برای بعضی افراد ثبات کاری به عنوان عامل کلیدی در تصمیم گیری مسیر شغلی محسوب می شود. اینان امنیت شغلی، قراردادهای سفت و سخت استخدامی برنامه های باز نشستگی و را ترجیح می دهند.

لنگرگاه استقلال. این گونه افراد در جستجوی به حد اقل رسانیدن محدودیت های تحمیلی سازمان هستند و سازمان های ارگانیک (معمولاً کوچک) را برای کار کردن ترجیح می دهند.

لنگرگاه خلاقیت و نوآوری. اینگونه افراد کار کردن در آزمایشگاه های تحقیقاتی، ایفای نقش در تیم های پروژه ای جدید ، کار آفرینی و شروع یک کار بازرگانی و را ترجیح می دهد .

جور نبودن لنگر و شغل با یکدیگر معمولاً یا باعث می شود که فرد سازمان را ترک کند یا نسبت به شغلش بی تفاوت و بی علاقه بشود .

فصل هفتم ارزیابی مشاغل



تعریف ارزشیابی مشاغل

- شیوه ای است نظام مند برای تشخیص و تعیین ارزش مشاغل
- تشخیص و تعیین ارزش ریالی مشاغل موجود در سازمان

فواید ارزشیابی مشاغل

- ۱- برقراری ارتباط منطقی بین وظایف و مسئولیت های شغلی با حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان؛
- ۲- ایجاد تعادل در پرداخت حقوق و دستمزد؛
- ۳- کاهش شکایات و پاسخگویی آسان تر و قانع کردن کارکنان درباره حقوق و دستمزد؛
- ۴- آسان تر کردن تشخیص هزینه های پرسنلی سازمان؛
- ۵- تقویت روحیه و جلب رضایت کارکنان و ایجاد انگیزه های مثبت در آنان که سرانجام منجر به افزایش کارایی سازمان خواهد شد؛
- ۶- برقراری یک نظام منطقی در پرداخت تشویقی بهره وری؛
- ۷- جلوگیری از هرگونه اعمال نظر در تعیین و پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان.

محدودیت های ارزشیابی مشاغل

- محدودیت در ارتباط با تعیین ارزش ریالی کارها در پایین ترین سطح قابل قبول و بالاترین سطح قابل حصول: زیرا اولاً، این کار برای مشاغل غیر ملموس بسیار مشکل است. ثانیاً، این دامنه خود به عوامل مختلف دیگری مانند شرایط و امکانات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و... وابسته است که این عوامل نیز در جوامع مختلف متفاوت و در حال تغییر است.
- برخی از روشهای ارزشیابی مشاغل به دلیل کیفی و ذهنی بودنشان نتایج گوناگونی را در مورد تعیین حقوق و دستمزد به همراه دارند.
- محدودیت در رابطه با نگرش کارشناسان به شغل و شاغل که گاهی به جای شغل، شاغل آن را مورد ارزشیابی قرار میدهند.

زمان ارزشیابی مشاغل

- زمانی که برای تأسیس یک سازمان برنامه ریزی می شود:

در این حالت هنوز درعمل شغل و شاغلی وجود ندارد که از نزدیک بررسی و ارزشیابی شود. لذا کارشناسان طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل با توجه به پیشینه موضوع و سازمانهای مشابه، به طور کیفی و ذهنی، ارزش ریالی مشاغل را تعیین می کنند.

- زمانی که سازمان فعال است و هر شغل، شاغلی دارد که می تواند برای ارزشیابی مطالعه و بررسی شود:

در این صورت ابتدا کارشناسان ارزشیابی مشاغل، باید این سازمان را به خوبی شناخته و اهداف و روشهای کلی انجام کارها و جدولهای معمول حقوق و دستمزد را بررسی نمایند. سپس برای اجرای موفقیت آمیز طرح ارزشیابی مشاغل باید موافقت کارکنان و مدیریت سازمان را جلب کرده و نماینده ای از بین آنان برای عضویت در گروه ارزشیابی انتخاب

زمان ارزشیابی مشاغل

- زمانی که برای تأسیس یک سازمان برنامه ریزی می شود:

در این حالت هنوز در عمل شغل و شاغلی وجود ندارد که از نزدیک بررسی و ارزشیابی شود. لذا کارشناسان طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل با توجه به پیشینه موضوع و سازمانهای مشابه، به طور کیفی و ذهنی، ارزش ریالی مشاغل را تعیین می کنند.

- زمانی که سازمان فعال است و هر شغل، شاغلی دارد که می تواند برای ارزشیابی مطالعه و بررسی شود:

در این صورت ابتدا کارشناسان ارزشیابی مشاغل، باید این سازمان را به خوبی شناخته و اهداف و روشهای کلی انجام کارها و جدولهای معمول حقوق و دستمزد را بررسی نمایند. سپس برای اجرای موفقیت آمیز طرح ارزشیابی مشاغل باید موافقت کارکنان و مدیریت سازمان را جلب کرده و نماینده ای از بین آنان برای عضویت در گروه ارزشیابی انتخاب

روش های ارزشیابی مشاغل

- روش رتبه بندی یا رده بندی
- روش درجه بندی یا طبقه بندی مشاغل
- روش مقایسه عوامل
- روش امتیازی

روش رتبه بندی یا رده بندی

- در این روش، مشاغل با توجه به معیارهای عمدتاً ذهنی، توسط کمیته ارزشیابی مشاغل مورد سنجش قرار گرفته و هرچه مرتبه شغل بالاتر باشد، ارزش ریالی آن نیز بیشتر خواهد بود. اعمال این روش، هر شغل بر حسب شرح شغل خود در مرتبه معینی قرار میگیرد، که هر چه این مرتبه بالاتر باشد، ارزش ریالی آن بیشتر و در نتیجه حقوق و دستمزد شاغلان آن نیز بالاتر خواهد بود.

مراحل روش رتبه بندی یا رده بندی

۱. کلیه مشاغل موجود در سازمان شناسایی می شوند.
۲. شرح مشاغل روی فرم هایی منعکس می گردند.
۳. هر یک از اعضای گروه ارزشیابی مشاغل با توجه به اهمیتی که برای آن قایل هستند، این فرم ها را به ترتیب از مهمترین و پیچیده ترین تا ساده ترین مشاغل و بالعکس درجه بندی یا رتبه بندی میکنند و بیشترین حقوق و دستمزد را برای مهمترین شغل و کمترین حقوق و دستمزد را برای کم اهمیت ترین آن در نظر می گیرند.

محاسن و معایب روش رتبه بندی یا رده بندی

مزایا:

- سادگی؛
- کم هزینه‌گی؛
- قابل فهم و تفهیم بودن.

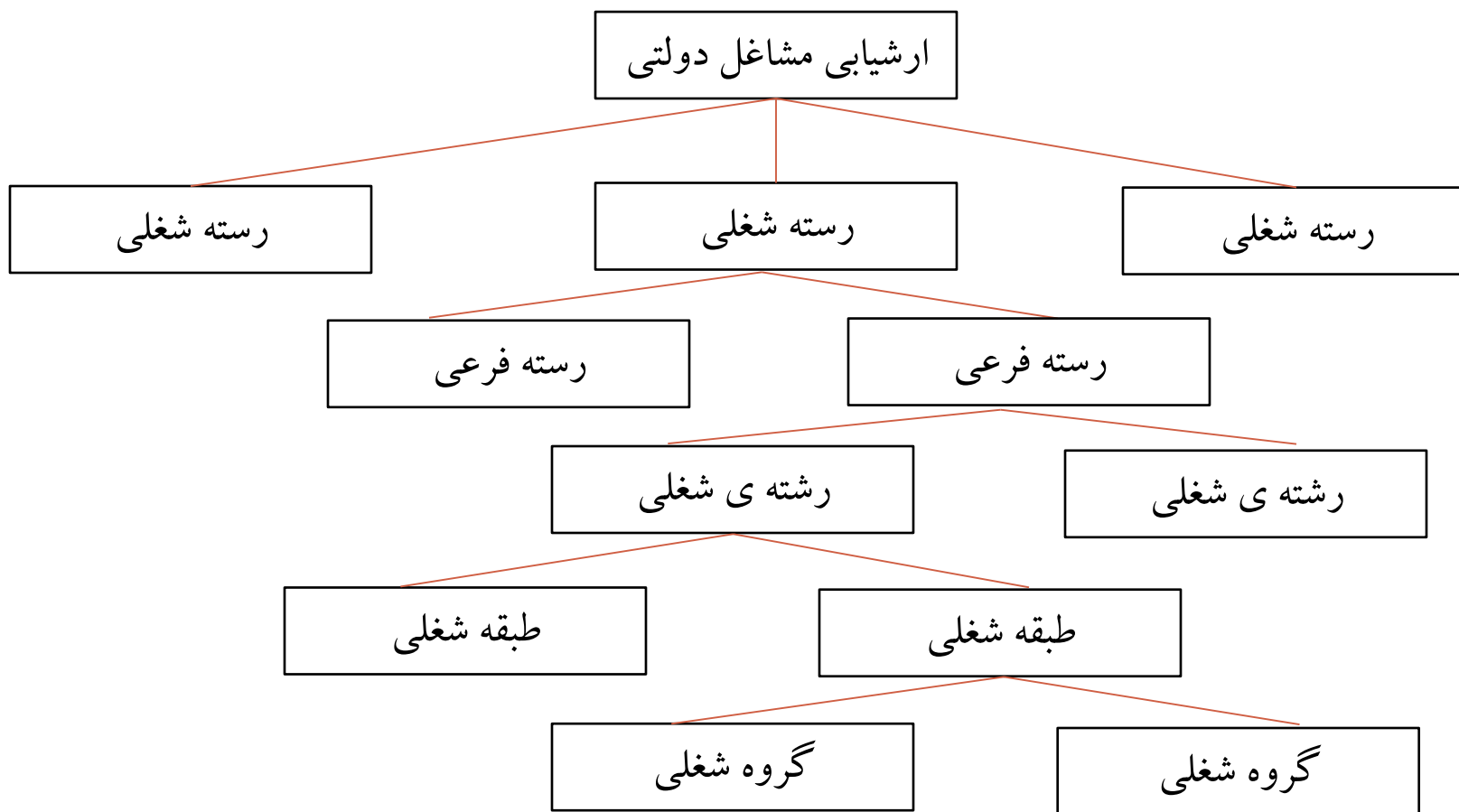
معایب:

- کیفی و ذهنی بودن آن؛
- توجه بیش از حد به عناوین شغلی به جای توجه به محتوای شغلی؛
- کلی بودن آن و قضاوت های متمایز؛
- قابل استفاده نبودن آن در سازمان های وسیع با مشاغل متعدد

روش درجه بندی یا طبقه بندی مشاغل

- مانند روش رتبه بندی کیفی و ذهنی است اما نسبت به آن کامل تر است.
- در این روش، مشاغل در طبقات و درجاتی که به صورت گروهی برای مشاغل مختلف سازمان در نظر گرفته شده اند، قرار می گیرند.
- در قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۰۱، از روش درجه بندی یا طبقه بندی مشاغل بهره گرفته شده است.

روش درجه بندی یا طبقه بندی مشاغل



تعریف طبقه بندی مشاغل

- تعیین اهمیت نسبی مشاغل و طبقه بندی کردن آنها بر حسب درجه اهمیت

نظریات مربوط به طبقه بندی مشاغل:

- **تطبیق شاغل با شغل.** در این روش ابتدا شغل را تعریف و تجزیه و تحلیل می نمائیم و ظایفی که شاغل بر عهده دارد را مشخص میکنیم و بیشتر برای پست های رده پائین استفاده می شود.
- **تطبیق شغل با شاغل.** در زمانی است که فرد در سازمان وجود دارد ، با توجه به توانایی های فرد وظایف را به فرد محول می کنیم که بیشتر برای رده های بالای مدیریتی استفاده می شود .

اصطلاحات طبقه بندی مشاغل

• **رسته شغلی.** مجموعه ای است از رسته های فرعی که از لحاظ نوع کار و حرفه وابستگی به هم داشته و با یکدیگر یک کادر وسیع حرفه ای را تشکیل می دهند. انواع رسته ها بر طبق قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵ عبارتند از:

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------|
| ۱- رسته مشاغل کشاورزی | ۲- رسته مشاغل امور اجتماعی |
| ۳- رسته مشاغل بهداشتی و درمانی | ۴- رسته مشاغل آموزشی و فرهنگی |
| ۵- رسته مشاغل آموزشی و بهداشتی | ۶- رسته مشاغل خدمات فنی |
| ۷- رسته مشاغل خدمات اداری | ۸- رسته مشاغل داده پردازی |

اصطلاحات طبقه بندی مشاغل

- **رسته فرعی**. مجموعه ای است از رشته های شغلی که از لحاظ نوع کار، حرفه و شرایط احراز وابستگی بیشتری نسبت به هم داشته باشند. به عنوان مثال، رسته مشاغل آموزشی و فرهنگی شامل سه رسته فرعی می باشد.
 - ۱- رسته فرعی آموزش فنی و حرفه ای
 - ۲- رسته فرعی تربیت بدنی
 - ۳- رسته فرعی امور تخصصی آموزشی و تربیتی

اصطلاحات طبقه بندی مشاغل

- رشته شغلی. یک یا چند طبقه شغلی است که از لحاظ نوع کار تا حدی یکسان است لیکن از نظر ارزی و اهمیت و سختی انجام آن، سطوح و مراتب مختلفی دارند. به عنوان مثال، رشته فرعی آموزش فنی و حرفه ای به دو رشته شغلی تقسیم شده است:

- ۱- رشته شغلی کارشناسی آموزش فنی و حرفه ای
- ۲- رشته شغلی کمک کارشناسی آموزش فنی و حرفه ای

اصطلاحات طبقه بندی مشاغل

- **طبقه شغلی.** یک یا چند پست سازمانی است که از نظر وظایف و مسئولیت ها و دشواری کار با یکدیگر مشابه می باشند. به عنوان مثال، رشته کارشناسی آموزش فنی و حرفه ای به چهار طبقه به شرح زیر تقسیم شده است:
- کارشناسی آموزش فنی و حرفه ای طبقه ی ۱
- کارشناسی آموزش فنی و حرفه ای طبقه ی ۲
- کارشناسی آموزش فنی و حرفه ای طبقه ی ۳
- کارشناسی آموزش فنی و حرفه ای طبقه ی ۴

اصطلاحات طبقه بندی مشاغل

- گروه شغلی. سطوح مختلف طبقات شغلی است که حداقل و حداکثر حقوق هر طبقه شغلی را تعیین می کنند

تعریف طبقه بندی مشاغل

- تعیین اهمیت نسبی مشاغل و طبقه بندی کردن آنها بر حسب درجه اهمیت

نظریات مربوط به طبقه بندی مشاغل:

- **تطبیق شاغل با شغل.** در این روش ابتدا شغل را تعریف و تجزیه و تحلیل می نمائیم و ظایفی که شاغل بر عهده دارد را مشخص میکنیم و بیشتر برای پست های رده پائین استفاده می شود.
- **تطبیق شغل با شاغل.** در زمانی است که فرد در سازمان وجود دارد ، با توجه به توانایی های فرد وظایف را به فرد محول می کنیم که بیشتر برای رده های بالای مدیریتی استفاده می شود .

مراحل روش رتبه بندی یا رده بندی

۱. کلیه مشاغل موجود در سازمان شناسایی میشوند.
۲. با توجه نسبی به تجربه لازم برای انجام دادن آن، میزان سرپرستی شاغل بر شغل‌های دیگر و میزان و نحوه اعمال سرپرستی از مشاغل رده های بالاتر روی آن شغل، در طبقات مختلف گروه بندی میشوند.
۳. برای هر یک از این طبقات شغلی شرح طبقه کلی تدوین می گردد.
۴. شرح وظایف مشاغل مختلف موجود در سازمان با شرح وظایف کلی طبقات مقایسه شده و مشاغل در طبقاتی قرار میگیرند که شرح وظایف آنها با شرح وظایف طبقات کلی مشابهت و ارتباط بیشتری دارد.

طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل مشمول قانون استخدام کشوری نیز با استفاده از روش درجه بندی یا طبقه بندی مشاغل صورت گرفته است.

محاسن و معایب روش درجه بندی یا طبقه بندی مشاغل

مزایا:

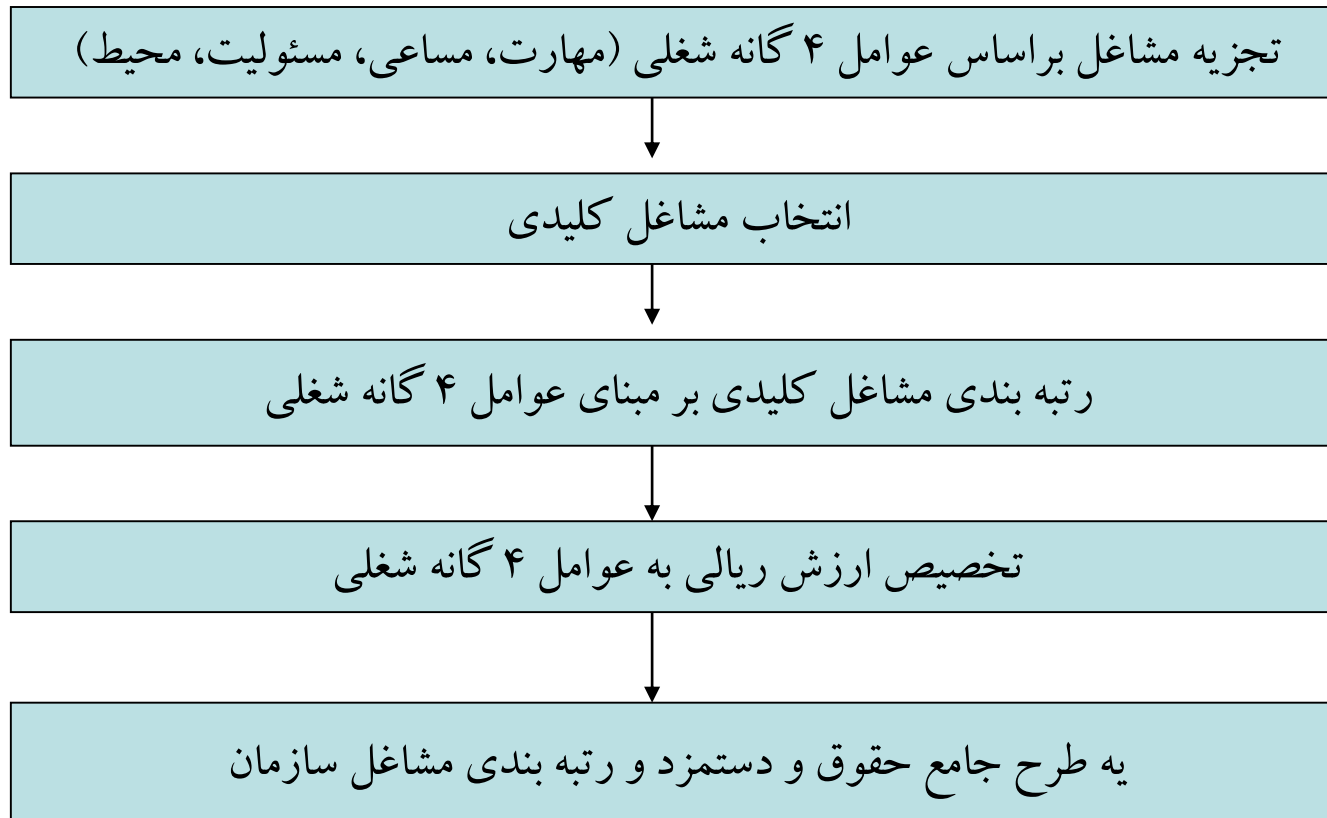
- وجود شرح طبقه که برای ارزش مشاغل مورد استفاده قرار می گیرد؛
- سادگی و سهولت عمل

معایب:

- تهیه و شرح کامل طبقات به گونه ای که بتوانند کلیه مشاغل را شامل گردند کاری دشوار است؛
- به اجزا و عوامل تشکیل دهنده شغل توجه کافی نمیشود و فقط محتوای کلی شغل در نظر گرفته میشود. بنابراین قضاوت در این زمینه کلی است و امکان اشتباه در آن وجود دارد؛
- دسته های مشاغل نامتجانس در یک طبقه کنار هم قرار میگیرند؛
- امکان دارد که شرح یک طبقه از جهاتی دیگر به طبقات بالاتر و یا پایین تر مربوط شود و این خود مشکلی دیگر برای تعیین حقوق و دستمزد به شمار می رود.

- استفاده از این روش، مستلزم ارزشیابی مشاغل بر اساس یک سری از عوامل کلی شغلی است که میتوان برای هر یک از آنها رقم ریالی مناسبی با توجه به مشاغل مهم (کلیدی) سازمان در نظر گرفت.
- منظور از مشاغل مهم یا کلیدی مشاغلی هستند که به نظر طراحان و یا گروه ارزشیابی مشاغل می توانند معرف سایر مشاغل موجود در سازمان باشند.
- موفقیت یا شکست در استفاده از این روش، بستگی کامل به نحوه انتخاب مشاغل مهم یا کلیدی سازمان دارد.

مراحل روش مقایسه عوامل



محاسن و معایب روش مقایسه عوامل

مزایا:

- کاربرد آن ساده و آسان است؛
- به خاطر استفاده از مشاغل مهم و نمونه از اعتبار و صحت بیشتری برخوردار است؛
- به دلیل تعداد کم عوامل از دقت بیشتری برخوردار است؛
- برای درجات مختلف عوامل شغلی انعطاف پذیری خوبی دارد؛
- در این روش فقط با یک مقیاس یعنی ارزش پولی عوامل شغل مواجه هستیم. (در مقایسه با روش امتیازی که با دو مقیاس امتیاز و ضریب ریالی مواجه هستیم)

معایب:

- به صرف وقت و نیرو و آموزش بسیاری نیاز دارد؛
- اگر عمداً یا سهواً اشتباهی در یکی از عوامل ارزش گذاری رخ دهد، کل روش ضایع می شود؛
- هر سازمان باید الگوی خاصی برای ارزشیابی مشاغل خود داشته باشد و بنابراین، نمی توان از تجربیات قبلی استفاده کرد.

- استفاده از این روش مستلزم تجزیه شغل و شناخت عوامل اصلی آن و سپس تجزیه این عوامل اصلی به عوامل فرعی می باشد.

مراحل روش امتیازی



مراحل روش امتیازی

۱- انتخاب عوامل شغلی

منظور از عوامل شغلی عبارت است از مهارت، مسئولیت، مساعی و محیط. این عوامل، اجزای تشکیل دهنده ارزش ریالی هر شغل است.

۲- تنظیم آئین نامه امتیازات

در این مرحله برای عوامل اصلی و فرعی امتیازاتی در نظر گرفته می شود.

مراحل روش امتیازی

عوامل اصلی	عوامل فرعی	درصدها	درجه ۵	درجه ۴	درجه ۳	درجه ۲	درجه ۱
مهارت (%۵۰)	تحصیلات	%۱۴	۱۴	۲۸	۴۲	۵۶	۷۰
	تجربه	%۲۲	۲۲	۴۴	۶۶	۸۸	۱۱۰
	ابتکار و نوآوری	%۱۴	۱۴	۲۸	۴۲	۵۶	۷۰
مسئولیت (%۲۰)	ابزارآلات یا عملکرد	%۵	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵
	مواد یا محصولات	%۵	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵
	ایمنی دیگران	%۵	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵
مساعی (%۱۵)	به کارگیری دیگران	%۵	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵
	فیزیکی (جسمی)	%۱۰	۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	۵۰
	ذهنی - بصری	%۵	۵	۱۰	۲۰	۱۵	۲۵
محیط (%۱۵)	شرایط محیط کار	%۱۰	۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	۵۰
	خطرات موجود در محیط کار	%۵	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵

۳- تخصیص امتیاز به کلیه مشاغل موجود در سازمان

در این مرحله کلیه مشاغل سازمانی مورد ارزشیابی قرار گرفته و امتیازاتی مناسب با مشاغل برای آن هادر نظر گرفته می شود.

۴- مطالعه بررسی حقوق و دستمزد جاری در بازار کار

برای تبدیل این امتیازات به ارقام پولی، اصولی ترین راه انجام مطالعات و بررسی حقوق و دستمزد پرداختی به مشاغل مشابه در بازار کار است.

۵- تعیین سیاست های کلی حقوق و دستمزد

تعیین سیاست های کلی حقوق و دستمزد و ایجاد یک سیستم حقوق و دستمزد عادلانه مستلزم ایجاد طبقات شغلی و تعیین حداقل و حداکثر حقوق برای طبقات مختلف شغلی است.

۶- تنظیم و استقرار سیستم حقوق و دستمزد

کلیه حقوق و دستمزد پرداختی در سازمان باید در چارچوب ساختار حقوق و دستمزد مذکور در بند ۵ قرار گیرد.

محاسن و معایب روش امتیازی

مزایا:

- تحلیلی و کمی بودن آن
- برخوردار بودن از یک منطق و استدلال خاص و قوی
- یک نواخت بودن ارزشیابی برای کلیه مشاغل

معایب:

- انتخاب ضرایب ریالی یکسان برای مشاغل مختلف
- فقدان انعطاف پذیری
- عدم وجود قانون و منطق خاص

فصل هشتم

ارزیابی عملکرد کارکنان

آدمی به گفتارش سنجیده میشود و به رفتارش ارزیابی می
گردد پس چیزی بگو که ارزش سخت بالا برود و کاری
کن که قیمت رفتارت ارتقاء یابد
امام علی (ع)

اجرای طرح ارزشیابی یکی از بهترین تدابیر در ایجاد روابط حسنه و تفاهم بین مدیران و کارمندان .

ارزشیابی کارکنان به طرز صحیح و توأم با حسن نیت و بر مبنای شیوه های علمی ، نه تنها کارمند را راضی نگاه خواهد داشت ، که سرپرستان ، رؤسا و مدیران سازمان را به وضع کارکنان و نحوه فعالیت آنها آشنا می کند و در نتیجه باعث ایجاد یک محیط کاری مطلوب و مناسب و با حسن تفاهم برای کارکنان و مدیران می شود .

در عین حال ارزشیابی یک وسیله است نه هدف . وسیله ای است که اگر به نحو صحیح به کار برده شود ، باعث ایجاد توسعه “ ضوابط ” به جای “ روابط ” در امور اداری می شود و تفاهم بین کارکنان و مدیران را توسعه می دهد و باعث اتخاذ تصمیمهای منصفانه ، صحیح و عادلانه درباره کارکنان می شود .

در طرح جامع عملکرد کارکنان منظور از عملکرد هم نتایج بدست آمده و هم فرایند کاری میباشد. یعنی در ارزیابی، چگونگی انجام کار و به تعبیری فرایند کار یا نتیجه حاصل شده از فرایند توأماً عملکرد محسوب و در مورد آن قضاوت می شود.

فراگرد ارزیابی عبارت از یک سلسله اقدامات رسمی برای بررسی عملکرد کارمند در فاصله زمان معینی است و شامل تمام رفتارهای فرد در ارتباط با کارکرد او در آن دوره زمانی می شود .

تعریف ارزیابی عملکرد

• ارزیابی عملکرد فرایندی است که در آن مدیران و سرپرستان رفتار کارکنان را مشاهده و بررسی می کنند تا بتوانند بازخوردهای لازم را درباره نقاط قوت و ضعف رفتارشان به آنها ارائه کنند.

• ارزیابی عملکرد عبارتست از تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت ها در سازمان که این ارزیابی باید به طور عینی و منظم انجام پذیرد.

• ارزیابی عملکرد «یعنی سنجش نسبی عملکرد انسانی در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیتهای بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی در جهت به فعلیت در آوردن آنها».

• فرایند شناسایی ، مشاهده ، سنجش و بهبود عملکرد انسانی در سازمان هاست .

عناصر تعریف ارزیابی عملکرد

• شناسایی

فرایند تعیین اینکه روی چه حوزه هایی باید متمرکز شود، یعنی اینکه ارزیاب باید به طریقی معین کند که چه چیزی باید مورد ارزیابی و بررسی قرار گیرد.

• مشاهده

همه معیارهای ارزیابی باید به طور مناسب مورد ملاحظه قرار گیرد به حدی که قضاوت های درستی را ایجاد کند .

عناصر تعریف ارزیابی عملکرد

• سنجش

اشاره به مرکز ثقل ارزیابی دارد. یک ارزیاب باید به طریقی مشاهده های خود را به یک قضاوت ارزشی تبدیل کند به نحوی که بیانگر سطح عملکرد ارزیابی شونده باشد.

• بهبود:

• اشاره به اینکه ارزیابی عملکرد باید بیش ازیک ارزیابی ساده عملکرد گذشته باشد. برای کامل شدن ارزیابی باید بر روی بهبود عملکرد آینده تمرکز کرد.

مدیریت عملکرد به جای ارزیابی عملکرد

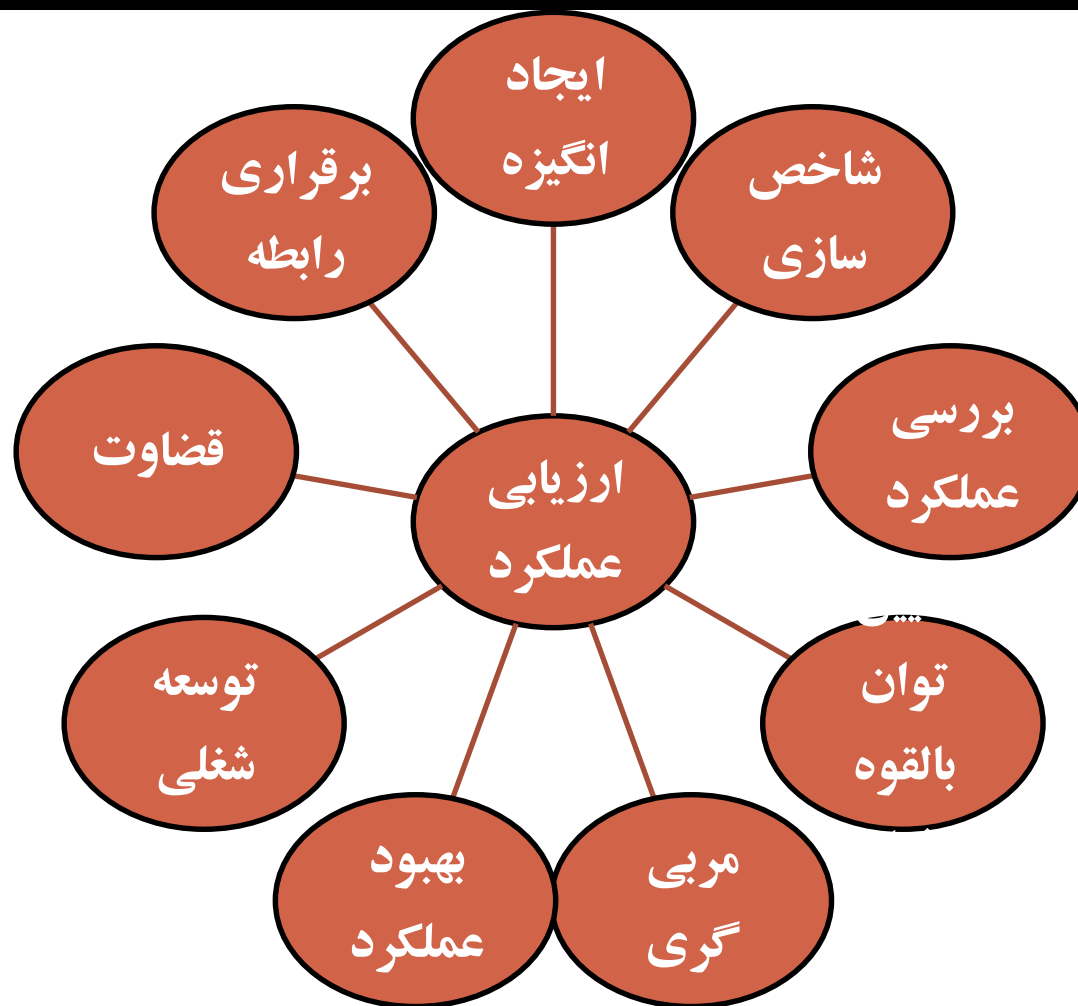
مدیریت عملکرد نه ارزیابی عملکرد

تمرکز بر نقش مربی به جای ارزیابی رسمی و داوری

تاکید بر رویکردی مشارکتی به جای رویکردی بالا به پایین

تمرکز بر نیازهای پرورش بجای توجه به اشتباهات

• فرایندی راهبردی و یکپارچه که از طریق بهبود عملکرد منابع انسانی و توسعه قابلیت های فردی و تیم های کاری به موفقیت سازمان کمک می کند.



چه کسانی باید ارزیابی کنند؟

۱- ارزشیابی بوسیله سرپرستان مستقیم (روش سنتی)

این نوع ارزشیابی از قدیمی ترین روش هاست. از محاسن این روش این است که سرپرست مستقیم از چگونگی کار کردن و مسئولیت های فرد به خوبی آگاهی دارد و شرایط محیط کار را می شناسد اما از سوی دیگر از معایب این روش می توان به اعمال نظرهای آگاهانه یا ناآگاهانه سرپرست مستقیم اشاره کرد. چنین ارزشیابی های معمولاً در دوره های یکساله صورت می گیرد. نام دیگر این ارزشیابی، **ارزشیابی پدارانه** است.

۲- ارزشیابی بوسیله کارشناسان امور پرسنلی

از این نوع ارزشیابی در سازمان های ماتریسی که سرپرست مستقیم وجود ندارد استفاده می شود. در این حالت، کارکنان در طی سال در برنامه های مختلفی فعالیت می کنند که در پایان هر برنامه توسط مدیر برنامه ارزشیابی شده و نتیجه این ارزشیابی ها به اداره امور پرسنلی گزارش می شود. در پایان سال با بررسی مجموع این گزارش ها، نقاط قوت و ضعف هر فرد بدست می آید.

۳- ارزشیابی بوسیله همکاران

از جمله روشهای معتبر است زیرا معمولا همکاران همدیگر را بهتر می شناسند و به نقاط قوت و ضعف همدیگر آگاهی بیشتری دارند. در این حالت میانگین نظرات همکاران به عنوان نمره ارزشیابی عملکرد فرد در نظر گرفته می شود.

۴- ارزشیابی بوسیله زیردستان

این روش معمولاً در ارزشیابی سرپرستان و مدیران انجام می‌گیرد. معمولاً میانگین نظرات زیردستان را در ارزشیابی دخالت می‌دهند.

۵- ارزشیابی بوسیله مدیران کل

سرپرستان کل به دو صورت در ارزشیابی دخالت دارند. یکی تایید و امضای نظر سرپرست مستقیم و دیگری دخالت مستقیم در ارزشیابی که آن را ارزشیابی پدر بزرگ می خوانند.

این روش معمولاً در زمان ارتقای کارکنان صورت می گیرد. که مانع اعمال نظر سرپرستان مستقیم می شود و حالتی منصفانه تر را دارد.

۶- ارزشیابی بوسیله مراکز مشاوره و راهنمایی کارکنان

مزایای استفاده از این روش آن است که معمولاً این مراکز موظف اند علاوه بر استعدادهای بالفعل، استعدادهای بالقوه و ذاتی کارکنان را هم بشناسند و آنها را در ارزشیابی دخالت دهند. در این مراکز شایستگی برای ترفیع نیز ارزیابی می شود.

۷- ارزشیابی ۳۶۰ درجه

ارزشیابی همه جانبه توسط:

- ۱- سرپرست فرد
- ۲- همکاران فرد
- ۳- خود فرد
- ۴- ارباب رجوع فرد
- ۵- زیردستان فرد
- ۶- بالاترین مقام دستگاه

- داشتن دانش و اطلاعات
- داشتن انگیزه برای ارزیابی عملکرد
- داشتن اعتماد به نفس
- داشتن توان قضاوت
- احساس مسوولیت
- داشتن فرصت و موقعیت نظارت بر نحوه کار ارزیابی شونده

جامعه و فرهنگ

- ارزیابی به عنوان یک کار مداوم در زندگی روزمره.
- ارزیابی در فرهنگ و تعالیم اسلامی.

سازمان

- نیاز به آگاهی از چگونگی عملکرد و میزان تحقق اهداف .
- اطلاع از نقاط قوت و حوزه های بهبود.
- انجام تمهیدات لازم برای افزایش اثربخشی .

مدیران

- شناخت میزان کارایی کارکنان و انتقال انتظارات به کارکنان .
- اثرگذاری بر رفتار کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان.
- بهبود کیفیت محصولات و خدمات سازمان
- رضایت مشتری و تضمین منافع سهامداران

اهداف ارزیابی عملکرد

- ۱- اولین و مهمترین هدف، آگاه ساختن کارکنان از نحوه کار کردن، انجام دادن وظایف و مسئولیت ها و رفتارهای آنان است
- ۲- تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان
- ۳- ایجاد یک نظام منطقی تشویق و تنبیه
- ۴- ایجاد شیوه صحیح نقل و انتقالات و ترفیعات
- ۵- تهیه طرحهای پرداخت بر اساس بهره وری
- ۶- طراحی صحیح مشاغل
- ۷- رفع نارسایی های مربوط به شیوه های نیرویابی، جذب و گزینش
- ۸- ایجاد عدالت استخدامی
- ۹- تقویت نظام ارتباطی میان مدیران و کارکنان در سازمان

نظریه های ارزیابی عملکرد

• نظام ارزشیابی مبتنی بر ویژگیهای شخصی

• نظام ارزشیابی مبتنی بر رفتار

• نظام ارزشیابی نتیجه گرا

• نظام ارزیابی مبتنی بر شایستگی

معیارهای ارزیابی عملکرد

۱- معیارهای کاری

شرایطی که برای موفقیت آمیز بودن کار لازم است

۲- معیارهای اخلاقی

صفات و خصوصیات خوب انسانی

۳- معیارهای ارزشی

ریشه در جهان بینی انسان دارند

ویژگی های شاخص های ارزیابی عملکرد

- ارتباط شاخص ها با شغل (اعتبار سازه)
- وجود شاخص به تعداد کافی (اعتبار محتوی)
- شاخص ها با توفیق و شکست در انجام شغل مربوط باشند.
- اداره کردن آنها برای ارزیابی شونده آسان باشد.
- انصاف و عدالت را نشان دهد.

ارزشیابی عینی است یا ذهنی؟!

- منظور از عینی آن است که از نظر دیگران هم قابل تصدیق و تایید است.
- ارزشیابی عینی معمولاً در مورد عوامل قابل رویت از قبیل کمیت و کیفیت کار، رفتارها و مسئولیتها صورت می گیرد و از اعتبار بالایی برخوردار است.
- در مقابل ارزشیابی ذهنی مورد تصدیق و تایید دیگران نیست مانند داوریهای شخصی سرپرستان. این نوع ارزشیابی معیار مشخصی ندارد و اعتبار کمی دارد.

انحرافات ارزیابی عملکرد کارکنان

• یکی از بزرگترین عوامل انحرافات در ارزشیابی، ارزشیابی های ذهنی است

۱- قضاوت های شخصی (خطای هاله ای)

۲- تمایل به ارزشیابی متوسط (خطای گرایش به مرکز)

۳- سخت گیری های بی مورد

۴- گرایش به تبعیض

۵- معیارهای فرهنگی ارزیاب

۶- تاثیر رفتارهای آخر سال

- خطای هاله ای یعنی قضاوت در مورد دیگران تحت تاثیر یک ویژگی شخص اعم از ویژگی مثبت یا منفی. مانند زمانی که سرپرستی کارمند خود را به خاطر یک ویژگی مثبت یا منفی دوست داشته یا نداشته باشد. به عنوان مثال وقتی معلمی از دانش آموزی ذهنیتی منفی به عنوان یک فرد "تنبل" دارد، در برخوردهای بعدی نیز ممکن است این پیش داوری بر قضاوت او تاثیر بگذارد.
- قضاوت‌های شخصی به دلایل ذهنی انسانی را موافق یا مخالف شخصی دیگری می سازند.

خطای گرایش به حد وسط (مرکز)

- برخی از سرپرستان تمایلی به سنجیدن عملکرد واقعی کارکنان ندارند بلکه سعی می کنند تا آنها را با در نظر گرفتن یک حد متوسط بسنجند.

- برخی از سرپرستان نیز بیش از اندازه در نحوه ارزشیابی خود وسواس به خرج می دهند. این امر موجب دادن امتیازات پایین تر از حد واقعی به کارکنان می شود.

هر شخص دارای معیارهای فرهنگی خاصی است. زمانی که سرپرستان یا ارزیاب ها معیارهای فرهنگی خاص خود را الگوی ارزشیابی قرار می دهند دچار این خطا می شوند. این خطا در مورد ارزشیابی کارکنان خارجی پررنگتر است.

- برخی از ارزیابها آگاهانه یا نه آگاهانه بر اساس یک سری معیارهای بی اهمیت مانند نژاد، رنگ پوست، مذهب، جنسیت و ... تبعیضاتی را در ارزشیابی روا می دانند

تأثیر رفتارهای آخر سال کارکنان

در ارزشیابی های ذهنی احتمال بروز این خطا بسیار بالاست چرا که معیار روشنی برای ارزشیابی وجود ندارد.

در این حالت سرپرستان تحت تأثیر رفتارهای آخر سال کارکنان قرار می گیرند و توجه ای به روند فعالیت های کارکنان در طی دوره ندارند

• روش مقایسه ای

در این روش کارکنان را به طور ذهنی و کلی بر اساس عوامل مورد نظر در ارزشیابی، بیشتر با توجه به عناوین شغلی می‌سنجند و با مقایسه تک تک افراد با یکدیگر، آنان را رتبه بندی می‌کنند.

$$\frac{N(N-1)}{2} = \text{تعداد مقایسه}$$

این روش ذهنی و کلی است و روش دقیقی برای ارزشیابی عملکرد نیست زیرا به عوامل ارزشیابی کارکنان جداگانه توجه نشده است. از معایب دیگر این روش غیر قابل استفاده بودن آن در سازمانهای بزرگ است چرا که تعداد مقایسه زیاد می‌شود.

• روش درجه بندی

این روش را روش توزیع اجباری نیز می نامند. در این روش طبقاتی را برای ارزشیابی کارکنان در نظر می گیرند که کاملاً تعریف شده و مشخص هستند. مانند طبقه عالی، خوب، متوسط و ضعیف

روش درجه بندی را گاهی به صورت تلفیقی با روش توزیع اجباری به کار می برند. در چنین مواقعی درصد خاص و مشخصی از کارکنان را به طبقه خاصی نسبت می دهند یا از توزیع نرمال استفاده می کنند. مانند ۱۰٪ در طبقه عالی، ۲۰ درصد در طبقه خوب، ۴۰٪ در طبقه متوسط و ۳۰٪ در طبقه ضعیف

• روش رتبه بندی

ساده ترین و در عین حال معروف ترین روش برای ارزیابی طرز انجام کار به جدول رتبه بندی مقایسه ای موسوم است که نمره و رتبه طرز انجام کار هریک از کارکنان با زدن علامت دایره مشخص می گردد که دقیقاً طرز انجام کار را در عوامل مختلف سنجش توصیف می نماید، با این وصف ارزیابی انجام شده در کلیه عوامل جمع بندی شده و اعلام می گردد

نام و نام خانوادگی کارمند:		عنوان شغل:		کارپنج:	
نام واحد:		شماره شغل:		ارزیابی کننده:	
رتبه ارزیابی					
عامل ارزیابی	عدم رضایت	متوسط	خوب	بسیار خوب	عالی و استثنایی فوق العاده و ممتاز
کیفیت:					
صحت و درستی کمال، ظاهر و مقبولیت بازده کار					
کمیت:					
حجم بازده، کمک و همکاری					
نیاز به سرپرستی:					
نیازمند راهنمایی و کمک و تصحیح کار					
توجه:					
مواظبت، نظم و ترتیب، قابلیت اعتماد و اطمینان و سرعت در کار					
نگهداری و حفاظت:					
جلوگیری از ضایعات و حفاظت دستگاه ها و ماشین آلات					
بررسی کننده:					
توصیه به کارمند:					
تاریخ:					

امضا

محمد محمدی (دانشگاه آزاد اسلامی، ۳۳ خرداد-۹۳)

• روش مقیاس های گرافیکی

یکی از متداولترین روش های ارزشیابی است. در این روش مقیاس هایی را برای سنجش عوامل مورد نظر تعیین می کنند تا بتوانند از آنها استفاده بکنند. این روش تقریباً مانند روش مقایسه فرد به فرد است با این تفاوت که در این روش به جای نظر خواهی کلی از ارزیابان، ارزشیابی با استفاده از تعاریف صورت می گیرد.

• انتخاب عوامل اصلی و فرعی ارزشیابی بستگی به فرهنگ سازمانی و ارزشهای پذیرفته شده در جامعه دارد. در برخی از جوامع عوامل اصلی ارزشیابی به دو دسته تقسیم می شود:

۱- دسته اول صفت و خصوصیات اختصاصی کارکنان

۲- دسته دوم نحوه مشارکت در انجام دادن وظایف و مسئولیت ها

فنون ارزیابی عملکرد

• روش بررسی نامه (چک لیست)

از این روش برای کاهش بار مسئولیت مدیران و سرپرستان استفاده می شود که در آن ارزیابها، افراد مورد نظر را ارزشیابی نمی کنند بلکه در مورد آنها گزارشهایی را تکمیل می کنند و سپس ارزشیابی واقعی توسط کارشناسان اداره امور پرسنلی انجام می شود. معمولاً هر چک لیست حاوی سوالاتی در مورد فرد است که ارزیاب ها با جوابهای ”بله“ و ”خیر“ به آنها پاسخ می دهند. از معایب این روش نحوه اختصاص امتیاز به سوالات چک لیستهاست. علاوه بر این برای ارزشیابی کارکنان مشاغل متفاوت باید از چک لیستهای متفاوت استفاده کرد. اما مزیت اصلی این روش بی اطلاعی ارزیابها از ارزش پاسخهای مثبت یا منفی

است.

• روش وقایع حساس

در استفاده از این روش وظیفه اصلی سرپرست یا ارزیاب مشاهده و ثبت و ضبط رفتارهای غیرمتعارف مثبت و منفی است که فرد انجام می دهد.

ثبت رفتارهای مثبت و منفی کارکنان در زمانهای مختلف می تواند دلایل تصمیم های بعدی آنها را توجیه کند.

۱۰ ارزشیابی خویشتن

هر کسی بهتر از دیگران نقاط ثوت و ضعف خود را می شناسد بنابراین اگر مدیران یک سازمان بتوانند فضایی دوستانه را در مواجهه با ارزشیابی ایجاد کنند می توانند از این روش بهره ببرند.

در این روش کارکنان خود، خود را ارزیابی می کنند. از مشکلات این روش یکی تن ندادن برخی از کارکنان به این کار و دیگری صحت و اعتبار آن است. در این روش از کارکنان خواسته می شود تا کار و عملکرد خود را با مقیاس معینی مقایسه بکنند نه با کار همکاران خود. در برخی از سازمانها فرمهای ارزشیابی را که سرپرست پر می کند به امضا و تایید کارکنان می رسانند. اگر کارکنان نتایج ارزشیابی سرپرست را نپذیرند، مساله در گروهی خاص بررسی می شود.

• مدیریت بر مبنای هدف

هدف اصلی استفاده از این روش، مشارکت رئیس و مرئوس در برنامه ریزی و تعیین هدفهای آینده شغلی کارکنان است که با توافق دو جانبه صورت می گیرد. در این صورت انگیزه کارکنان افزایش می یابد. نتایج کاری را هر دو مشترکا ارزشیابی می کنند. دقت در تعیین هدف کلید موفقیت این روش است چرا که انتخاب هدفهای دست نیافتنی فشار روانی را افزایش می دهد. هدفها باید عینی، قابل اندازه گیری و کمی باشند.

• ارزشیابی روانی

بسیاری از سازمانها روانشناسان را تمام وقت استخدام می کنند تا در ارزشیابی کارکنان از آنها بهره ببرند. نقش روانشناسان در واقع سنجش استعدادهای بالقوه کارکنان است. روانشناسان با بهره گیری از مصاحبه و آزمونهای روانی و بررسی نتایج ارزشیابی های گذشته اقدام به کشف استعدادهای افراد می کنند. استفاده از این روش مستلزم صرف وقت و نیروی بالایی است و توسط مدیران جوان بیشتر به کار گرفته می شود. اعتبار این روش بستگی مستقیم به توانایی و دانش و مهارت روان شناس دارد.

فصل نهم

نظام پاداش و جبران خدمات کارکنان

تعریف جبران خدمات کارکنان

میزان پرداختی یا مزایا اعم از مادی و معنوی به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می شود، در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می کند و به تلافی خلاقیت و ابتکارات وی برای یافتن و بکارگیری رویه ها و روشهای کاری جدیدتر و بهتر

حقوق و دستمزد عبارت است از وجه نقد و یا هرگونه مزایای غیر نقدی که کارکنان در مقابل انجام کار، از کارفرما دریافت می کنند.

اصطلاحات حقوق و دستمزد

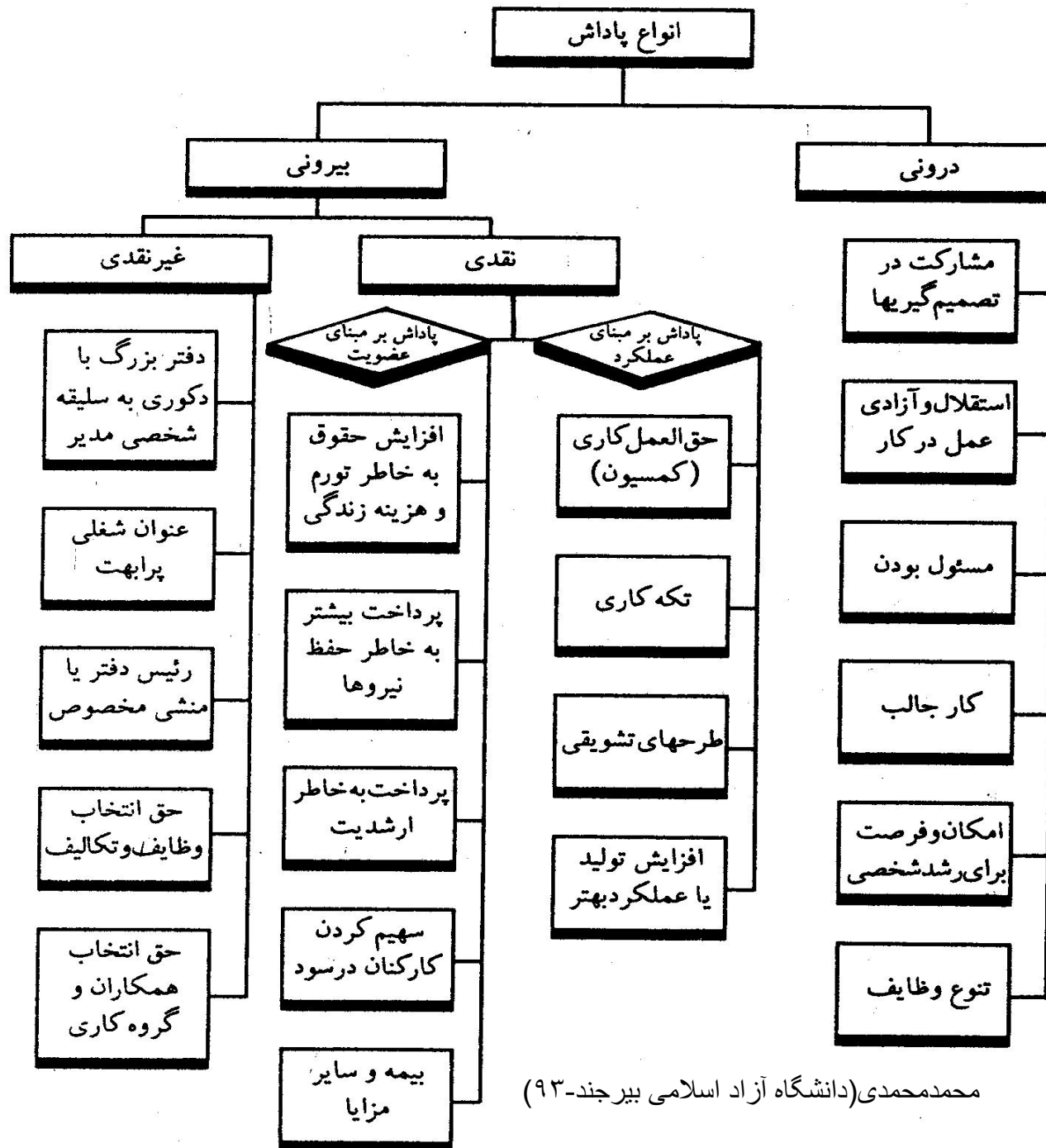
(۱) دستمزد: مبلغ خالصی که به کارگر در مقابل ساعت کار و یا روز کاری پرداخت می شود.

(۲) حقوق: مبلغ خالصی که به کارمند در مقابل کارفکری و یا جسمی به صورت ماهانه و یا سالانه پرداخت می شود.

(۳) مزایا: کمک های غیر نقدی، مدد معاشی، مرخصی، بیمه و... که جدای از حقوق و دستمزد پرداخت می شود.

(۴) هزینه زندگی: مبالغی که یک نفر یا یک خانواده در یک محدوده زمانی برای زندگی عادی مصرف می کنند.

- (۵) **سطح زندگی:** میزان و درجه استفاده از کالا، خدمات و امکانات زندگی در یک جامعه یا طبقه ای از مردم می باشد
- (۶) **تورم:** به افزایش مهار گسیخته سطح قیمت ها گفته می شود.



نظریه های حقوق و دستمزد

- ۱- نظریه عرضه تقاضا
- ۲- سندیکاها، اتحادیه ها و کنفدراسیون ها
- ۳- نظریه قدرت پرداخت
- ۴- نظریه کارایی
- ۵- قوانین و مقررات دولتی
- ۶- نظریه هزینه های زندگی
- ۷- نظریه های فرهنگی و ارزشی

بر اساس این نظریه، به کار نیروی انسانی به مانند کالا و خدمات نگریسته شده و قیمت آن با استفاده از قانون عرضه و تقاضا تعیین می گردد. بدین معنی که هرگاه عرضه ی نیروی انسانی و عاملان کار در بازار بیشتر گردد و نیاز به آن ثابت بماند، میزان حقوق و دستمزد به علت فراوانی نیروی کار به بازار کاهش می یابد و بالعکس.

نظریه سندیکاها، اتحادیه ها و کنفدراسیون ها

سندیکا، سازمانی است که به منظور حفظ منابع حرفه ای و بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی، تشکیل می شود. ائتلاف چند سندیکا به تشکیل یک اتحادیه و ائتلاف چند اتحادیه به تشکیل یک کنفدراسیون می انجامد. هدف آنها کنترل عرضه ی نیروی کار به بازار و تقلیل آن در مواقع حساس می باشد. سندیکاها و اتحادیه های کارگری نظریه ی قدرت پرداخت سازمان ها را برای تحصیل حقوق و دستمزد بیشتر، ملاک مذاکرات خود قرار می دهند. با استفاده از قانون عرضه و تقاضای نیروی کار و اعتصابات کارفرمایان را به پرداخت حقوق و دستمزد بیشتر ناگزیر می دارد.

براساس این نظریه، میزان پرداخت به کارکنان باید تابع توان مالی شرکت یا مؤسسه ذیربط باشد.

براساس این نظریه ، میزان حقوق و دستمزد کارکنان، به نسبت افزایش کارایی و بازدهی آنان افزایش می یابد . این روش در دراز مدت اثرات نامطلوبی را به همراه دارد .

معایب روش عامل بهره وری :

- روش دقیقی برای سنجش بهره وری مورد قبول همگان وجود ندارد .
- میزان افزایش بهره وری را نمی توان در کوتاه مدت به دست آورد .
- میانگین تولید سالانه را کاهش می دهد .
- اساساً ممکن است افزایش تولید به سبب استفاده از فناوری های بالاتر باشد نه نیروی انسانی
- تسریع در افزایش حقوق و دستمزد
- کاهش میزان تولید

نظریه قوانین و مقررات دولتی

در نظام های اقتصادی ارشادی ، دولت ها با تصویب قوانین و مقررات دولتی ، در تأمین حقوق و دستمزد عادلانه برای کارکنان اقدامات وسیعی به عمل می آورند. در این گونه نظام ها ، دولت ها هدایت فعالیت های اقتصادی جامعه را در دست می آورند .

نظریه هزینه زندگی

براساس این نظریه، بین سطح حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان و هزینه های زندگی و سطح تورم سالانه باید رابطه نزدیکی وجود داشته باشد. معایب روش هزینه ی زندگی:

۱. فرمول مشخصی برای محاسبه ی حقوق و دستمزد پایه ی عاملان کار با توانایی های گوناگون وجود ندارد .
۲. حقوق و دستمزد حقیقی آنان ثابت می ماند .
۳. روش محاسبه ی نرخ تورم ممکن است مورد قبول همگان واقع نگردد .
۴. استفاده از این روش باعث افزایش نرخ تورم در جامعه می شود .
۵. نظام شایستگی در محاسبه ی حقوق و دستمزد عادلانه و منصفانه را مختل می

نظریه ارزش های فرهنگی و اجتماعی

در هر فرهنگی، ارزش هایی وجود دارد که به طور مستقیم یا غیر مستقیم می تواند در مسئله حقوق و دستمزد موثر باشد.

اجزای تشکیل دهنده حقوق و دستمزد

الف). ارزش کار بر حسب نیاز جامعه

ب). عوامل کار

ج). عوامل شخصی

د). عوامل جنبی

اجزای تشکیل دهنده حقوق و دستمزد

ارزش کار بر حسب نیاز جامعه

حقوق و دستمزد به نظر ابن خلدون عبارت است از ارزش کارهای انسانی، و ارزش کارهای انسانی هم بر حسب نیاز جامعه متفاوت است.

عوامل کار

عوامل کار شامل مهارت، مسئولیت، مساعی فکری و جسمی و محیط می باشد.

اجزای تشکیل دهنده حقوق و دستمزد

عوامل شخصی

مربوط به صفات، خصوصیات و ویژگیهای شاغلین بوده ولی در کیفیت و کمیت انجام کار به طور مستقیم و غیر مستقیم موثر می باشند.

عوامل جنبی

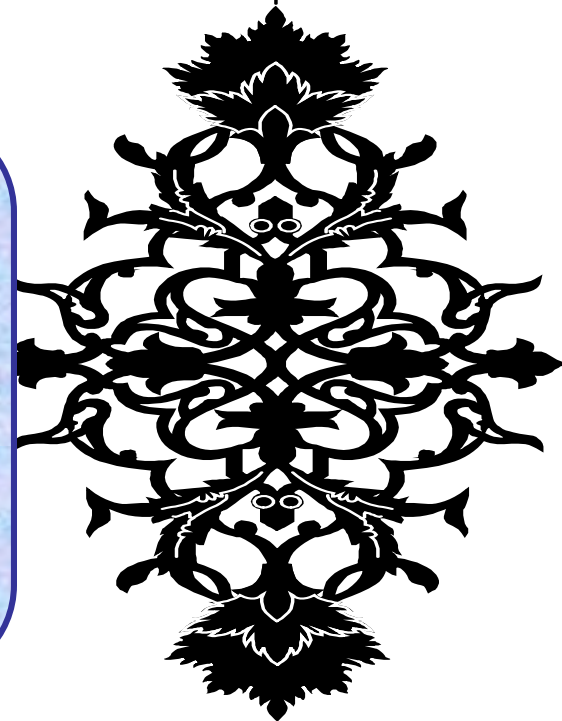
شامل کلیه مزایای جنبی شغل نظیر استفاده از منازل مسکونی، وسائل نقلیه سازمانی، وام های کم بهره طویل المدت، طرح بازنشستگی و بیمه، حق اولاد و... می باشد.

نکات مورد توجه در تنظیم سیاست های حقوق و دستمزد

سیاست ها و خط مشی های کلی حقوق و دستمزد باید:

- ۱- با توجه به هدف های سازمان، مدیریت و منابع انسانی تنظیم شود
- ۲- با در نظر گرفتن اهداف جامعه تنظیم شود
- ۳- باید تحولات و تغییرات کیفی و کمی را در نظر داشته باشد
- ۴- متناسب با توان مالی و قدرت اقتصادی سازمان تهیه شود
- ۵- با سازمان های مشابه قابل رقابت و قیاس باشد
- ۶- بر اساس ارزش واقعی کار باشد
- ۷- باعث تقویت نظام شایستگی و روحیه کسب دانش شود
- ۸- از طرح های تشویقی برای ترغیب کارکنان به انجام کار بهتر استفاده کند

فصل دهم انضباط و اصلاح رفتار کارکنان

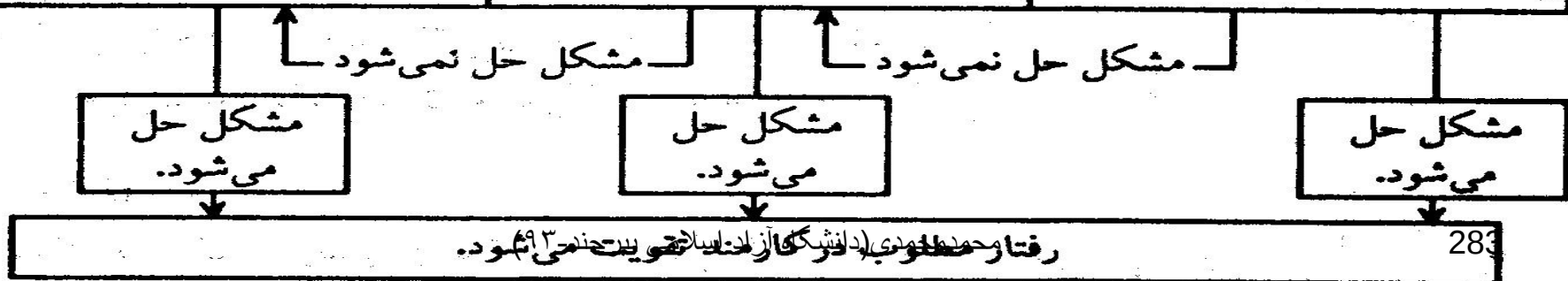


- انضباط قدرتی است که باید در سازمان وجود داشته باشد تا بتوان به وسیله آن کارکنانی را که قوانین و مقررات اداری را زیر پا می گذارند تنبیه نمود.
- انضباط را وجود جو و شرایط خاصی در سازمان تعریف کرده اند که کارکنان را ملزم می کند رفتاری معقول و مقبول و در چهار چوب قوانین و مقررات سازمان در پیش گیرند.
- انضباط ابزاری است که سرپرست از آن برای اصلاح رفتار نا مطلوب استفاده می نماید.
- عبارت از ایجاد موقعیتی است که کارکنان یک سازمان، رفتار خود را با قوانین، مقررات و استانداردهای سازمانی هماهنگ می نمایند.

- (۱) انضباط بازدارنده: اقداماتی است که کارکنان را به رعایت قوانین، مقررات و استانداردهای سازمان و مدیریت تشویق کنند
- (۲) انضباط اصلاح کننده: اقداماتی است که در مورد کارکنان خاطی اعمال میگردد.

فرایند انضباط بازدارنده

مرحله اول	مرحله دوم	مرحله سوم
● رئیس با کارمند صحبت می کند و این موضوع را که مشکلی در رفتار او وجود دارد مطرح نماید. ● رئیس از مذاکرات یادداشت بر می دارد، ولی در پرونده کارمند ثبت نمی کند. ● موضوع، پیگیری می گردد و رفتار کارمند زیر نظر گرفته می شود.	● به کارمند یادآوری می شود که مسأله هنوز وجود دارد. ● یادداشتی کتبی به کارمند تسلیم می شود که در آن نتایج مذاکره و تصمیمات اتخاذ شده قید گردیده است. ● کارمند اذعان می دارد که مشکل هنوز وجود دارد و رفع آن، شرط ادامه خدمت وی در سازمان خواهد بود. ● موضوع، پیگیری می گردد و رفتار بعدی کارمند زیر نظر گرفته می شود.	● به کارمند یک یادو روز مرخصی با حقوق داده می شود تا به آینده خود در سازمان بیندیشد و تصمیم بگیرد که آیا می خواهد با اصلاح رفتار خویش، به خدمت ادامه دهد یا خیر.



رفتارگرایان معتقدند که از چهار طریق مختلف می توان موجب تغییر رفتار نا مطلوب و پیدایش رفتار مطلوب در افراد گردد

- ۱- تقویت مثبت. پاداشی است که در قبال رفتار دلخواه داده می شود برای اینکه تقویت مثبت موثر واقع شود پاداش ها باید با نیازهای افراد تناسب داشته باشند.
- ۲- تقویت منفی. به طور کلی هر چیزی که باعث حذف رفتار نا مطلوب شود. در این روش شخص به جای اینکه در قبال انجام رفتار دلخواه پاداش دریافت کند این فرصت به او داده می شود که از یک پیامد نا خوشایند پرهیز کند.

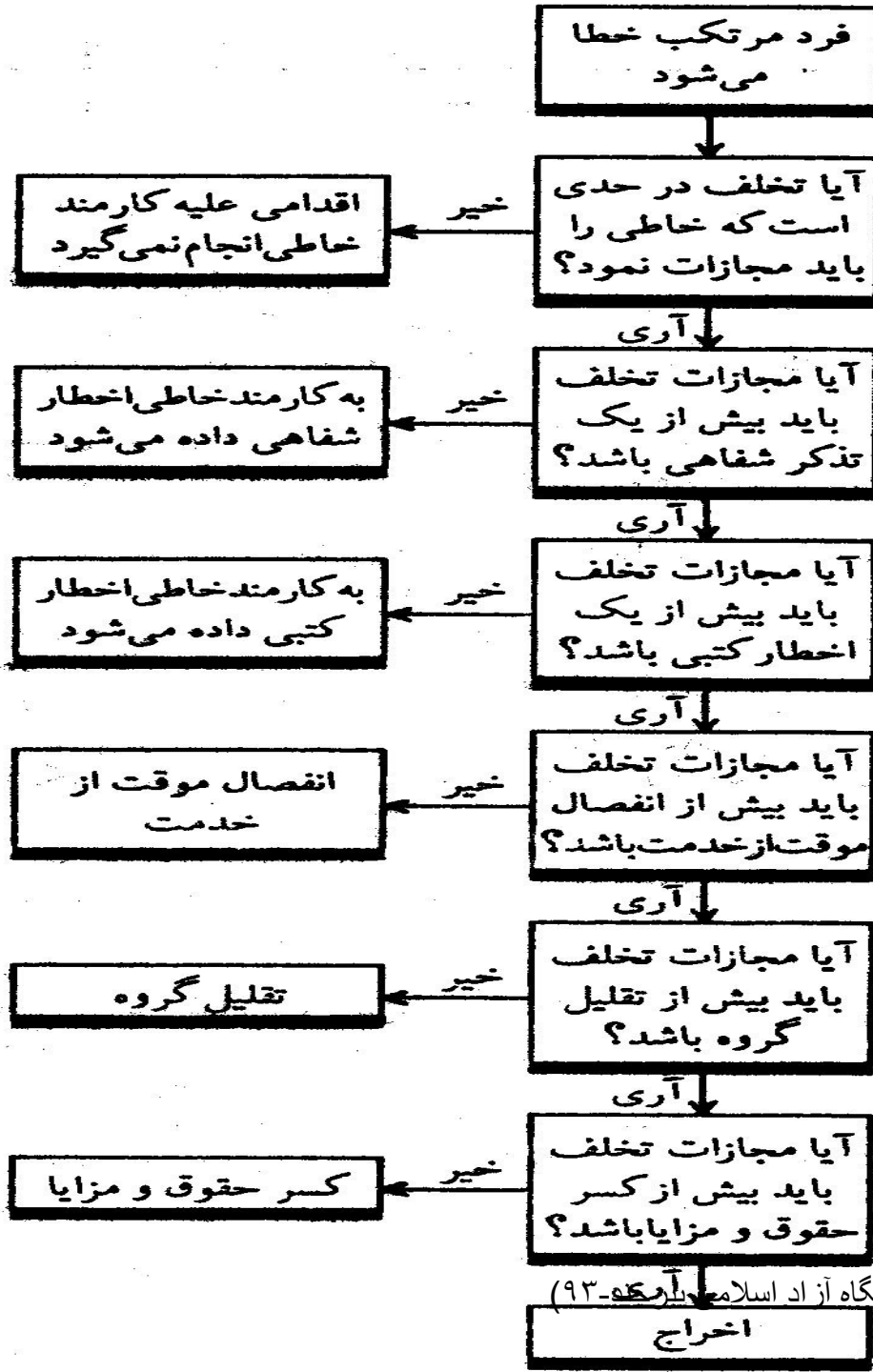
۳- خاموشی. عبارتست از عدم واکنش یا بی تفاوتی در مقابل رفتار مطلوب یا

نامطلوب

۴- تنبیه. عملی است که رفتاری را تضعیف کند و احتمال وقوع و تکرار آن را

کاهش دهد. تنبیه به عنوان یک پیامد ناخوشایند و بر یک رفتار غیر دلخواه اعمال

می شود.



انواع تخلفات (مشکلات انضباطی)

۱- تاخیر یا غیبت

مهم ترین دلایل غیبت در سازمان به این شرح است.

- همسو نبودن اهداف سازمان با اهداف کارکنان
- تغییر نگرش در مورد اشتغال و دلبستگی نداشتن به آن . عقیده کارکنان بر استفاده از مرخصی استعلاجی در هر شرایطی
- حمایت اتحادیه ها از کارکنان و کاهش اختیارات مدیریت.

انواع تخلفات (مشکلات انضباطی)

۲- رفتار نامناسب در محل کار

سرپیچی از دستورات سرپرست، شوخی های بی جا، مشاجره در محیط کار رفتار و حرکات غیر اخلاقی، بی اعتنایی به مقررات ایمنی در کار از جمله مسائلی است که سازمان با آن مواجه است که باید باافاصله مورد رسیدگی قرار گیرد. زیرا برخورد قاطع تاثیر بسزایی در رفتار دیگران و جلوگیری از شیوع تخلفات در سازمان خواهد داشت.

انواع تخلفات (مشکلات انضباطی)

۳- تقلب و نادرستی

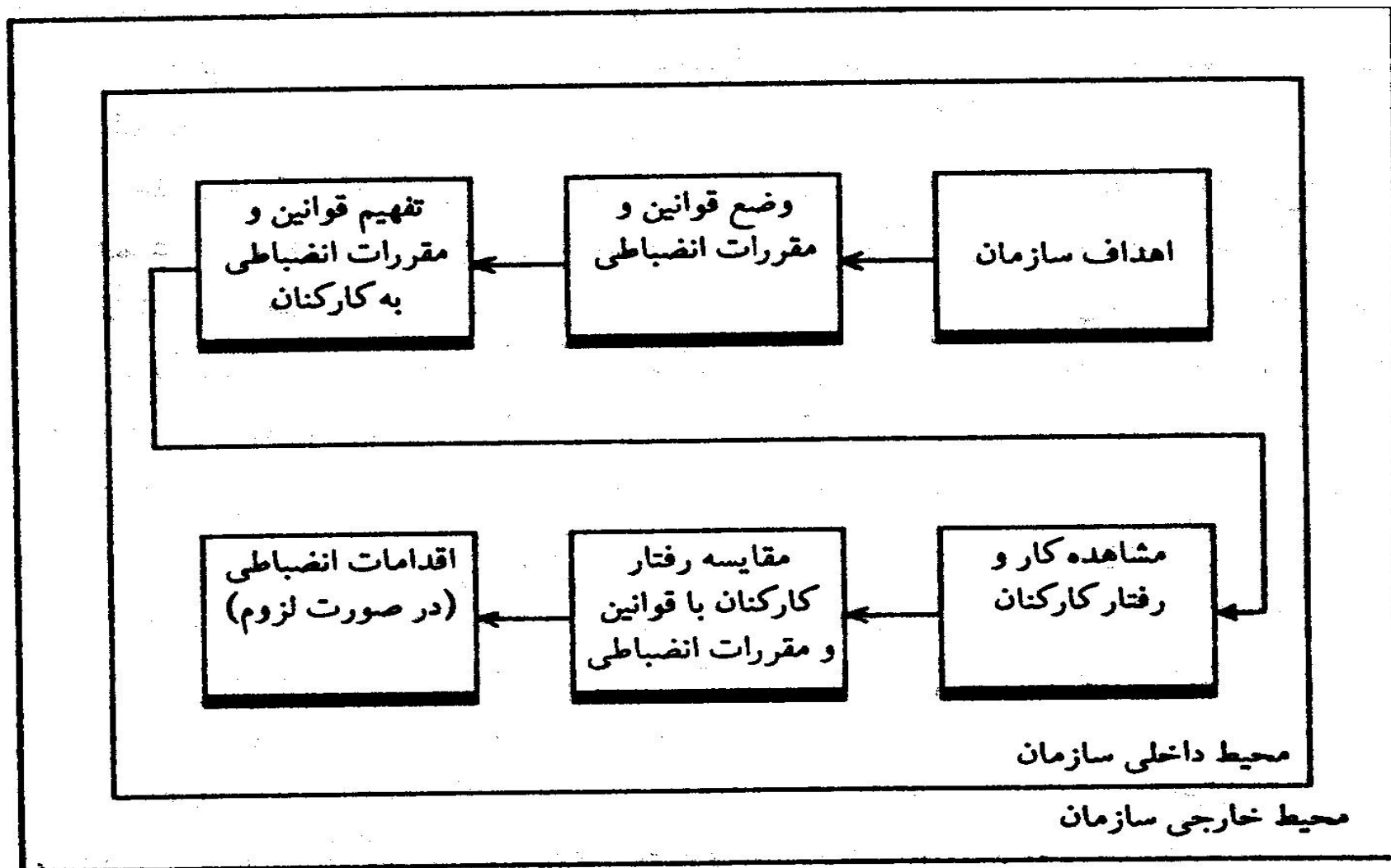
عکس العمل مسئولان سازمان در مقابل نادرستی، عدم امانتداری یا خیانت کارکنان همیشه فوری و قاطعانه است.

انواع تخلفات (مشکلات انضباطی)

۴- رفتار نامناسب در خارج از سازمان

در مواردی اعمال و رفتار کارکنان در خارج از سازمان طوری است که یا تاثیر منفی در عملکرد آنها در داخل سازمان دارد و یا باعث بدنامی سازمان می گردد . مانند بدگویی از سازمان در ملاعام اعتصاب غیر مجاز، دریافت رشوه از افراد یا سازمان های طرف معامله.

فرایند انضباط اداری



شاخص های مورد توجه در رسیدگی به تخلفات

- جدی بودن مشکل یا نوع اهمیت خطا
- مشکل تا چه اندازه جدی است و نیازمند توجه
- کیفیت کار و سنوات خدمت
- سابقه فرد
- شرایط کارکنان متخلف
- سابقه برخورد با تخلفات مشابه
- تاثیر مجازات در سایر افراد
- مستند بودن مدارک یا قضاوت دقیق مدیریت
- آشنایی فرد با قوانین و مقررات انضباطی
- شرایط خاص (عوامل کاهنده)

سیاست های کلی اعمال انضباط

- ۱- سیاست پیروی از اصل برائت
- ۲- سیاست پیروی از اصل مجازات متناسب باخطا
- ۳- سیاست مشاوره و راهنمایی
- ۴- سیاست آموزش و تشویق
- ۵- سیاست قانون آتش سوزان
- ۶- سیاست پیروی از اخبار متواتر
- ۷- سیاست برقراری کمیته های انضباطی
- ۸- سیاست نظارت مدیران رده بالا در اجرای مجازات ها
- ۹- سیاست رعایت قوانین توسط مدیران

استراتژی ها یا اقدامات انضباطی

- ۱- استفاده از روشهای غیر کلامی
- ۲- اخطار شفاهی در خلوت
- ۳- اخطار شفاهی در برابر دیگران
- ۴- اخطار کتبی بدون درج در پرونده
- ۵- اخطار کتبی با درج در پرونده
- ۶- توبیخ کتبی
- ۷- انفصال موقت با کسر حقوق
- ۸- انتقال به مراکز بد آب و هوا
- ۹- تنزیل درجه یا تغییر شغل
- ۱۰- تعقیب قانونی و اخراج