

به نام او که همین نزدیکی است...

مدیریت منابع انسانی

استاد پوستین دوز



گروه میچکارنو

منبع: مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی)
مؤلف: دکتر حبیب الله دعائی
ناشر: بیان هدایت نور



بیا تا گل برافشانیم و می در ساغر اندازیم

فلک را سقف بشکافیم و طرحی نو در اندازیم





مدیریت منابع انسانی نگرش کاربردی





فصل اول: کلیات





وَ هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَ رَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ
دَرَجَاتٍ، لِيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَ إِنَّهُ لَغَفُورٌ

رَحِيمٌ

« خدایوند انسان را به عنوان جانشین خود در زمین منصوب
کرد و بعضی را از لحاظ درجات به بعضی دیگر برتری
بخشید تا آنان را در این تفاوت رتبه ها بیازماید. »

(سوره انعام آیه ۱۶۵)





فهرست مطالب :

- تحول نظریه های مدیریت و “پارادایم” در حال تکوین
- سیری بر مکاتب مدیریت و نوع نگاه آنها بر منابع انسانی در طول تکوین
- تعریف سازمان ، مدیریت و مدیریت منابع انسانی
- عناصر اصلی مدیریت سرمایه های انسانی
- نگرش استراتژیک مدیریت سرمایه های انسانی
- ویژگیهای نظام نوین مدیریت استراتژیک سرمایه های انسانی
- یک مدل پویای مدیریت سرمایه های انسانی





- مدلهای مدیریت استراتژیک سرمایه های انسانی

- ترازنامه منابع انسانی در مدیریت سرمایه های فکری

- فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی

- نمودار فرایند اجتماعی کردن

- سازمان مبتنی بر تشریک مساعی

- اصول حاکم بر استقرار نظام تشریک مساعی

- نظام تشریک مساعی (Collaboration Management) و نقش فرهنگ در مدیریت سرمایه های انسانی





تحول نظریه های مدیریت و “پارادایم” در حال تکوین





مدیریت علمی / سنتی: نخستین روند مدیریت متداول

✓ فردریک تیلور: پدر مدیریت علمی

✓ ویژگیهای برجسته این روند:

استاندارد کردن همه جانبه کارها	فلسفه مدیریت
تک بعدی: الگوی انسان اقتصادی	الگوی انسانی
بازدهی و کارائی هر چه بیشتر	هدف اصلی
ثبات، تداوم، قابلیت کنترل همه کارها	پیش فرضها





مدیریت علمی / سنتی: نخستین روند مدیریت متداول

✓ هدف اصلی مدیریت سنتی در قالب مدیریت علمی، دستیابی به کارائی و بازدهی بود.





مدیریت علمی / سنتی: نخستین روند مدیریت متداول

✓ پژوهش‌های انجام شده بوسیله التون مایو در کارخانه وسترن الکتریک که به مطالعات هاثورن معروف است، نخستین سنگ بنای دومین روند مدیریت متداول یعنی “روابط انسانی” را پی ریخت.





روند روابط انسانی: آغازگر جنبش انسان گرایان

ویژگیهای برجسته این روند: ✓

فلسفه مدیریت	مشابه مدیریت سنتی، اما عامل انسانی بعنوان یک عامل برجسته تولید با دیگر عوامل تفاوت هائی دارد.
الگوی انسانی	انسان اجتماعی (الگوی تک بعدی)
هدف اصلی	بازدهی-رضایت کارکنان
پیش فرضها	ثبات، تداوم، امکان وجود تضاد میان فرد و سازمان





روند روابط انسانی: آغازگر جنبش انسان گرایان

نتیجه این روند: ✓

بهره وری و بازدهی بیشتر به بهبود روابط کار و دادن فرصت به کارکنان برای روابط دلپذیر اجتماعی و شیوه های مطلوب سرپرستی بستگی پیدا می کند.





روند روابط انسانی: آغازگر جنبش انسان گرایان

✓ انتقاد وارده به این روند:

این روند تنها به تعدیل روشهای متداول و اینکه باید به خشنودی کارکنان نیز توجه شود، بسنده نمود و از شناخت عامل انسانی بعنوان یک زیر سیستم مستقل سازمان عاجز ماند.





روند دوگانه علم مدیریت/نظریه تصمیم گیری و جنبش انسان گرایی

✓ اساس این روند:

کاربرد الگوهای کمی و مدل سازی های ریاضی یعنی کمی کردن
متغیرهای مدیریت و بهینه سازی فرآیندهای تصمیم گیری.





روند دوگانه علم مدیریت/نظریه تصمیم گیری و جنبش انسان گرایی

✓ ویژگیهای برجسته:

فلسفه مدیریت	تاکید بر فرآیندهای مدیریت بویژه تصمیم گیری، نگرش نوین به عامل انسانی
الگوی انسانی	الگوی انسان پیچیده/خودیاب
هدف اصلی	بهینه سازی سیستم و فرصت برای تکامل
پیش فرضها	تحول دائم محیط درون و بیرون سازمان
بعد تازه	نظریه عمومی سیستمها بعنوان چارچوب نظری مدیریت





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





تعاریف



• تعریف مدیریت:

مدیریت فرایند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی او براساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد.





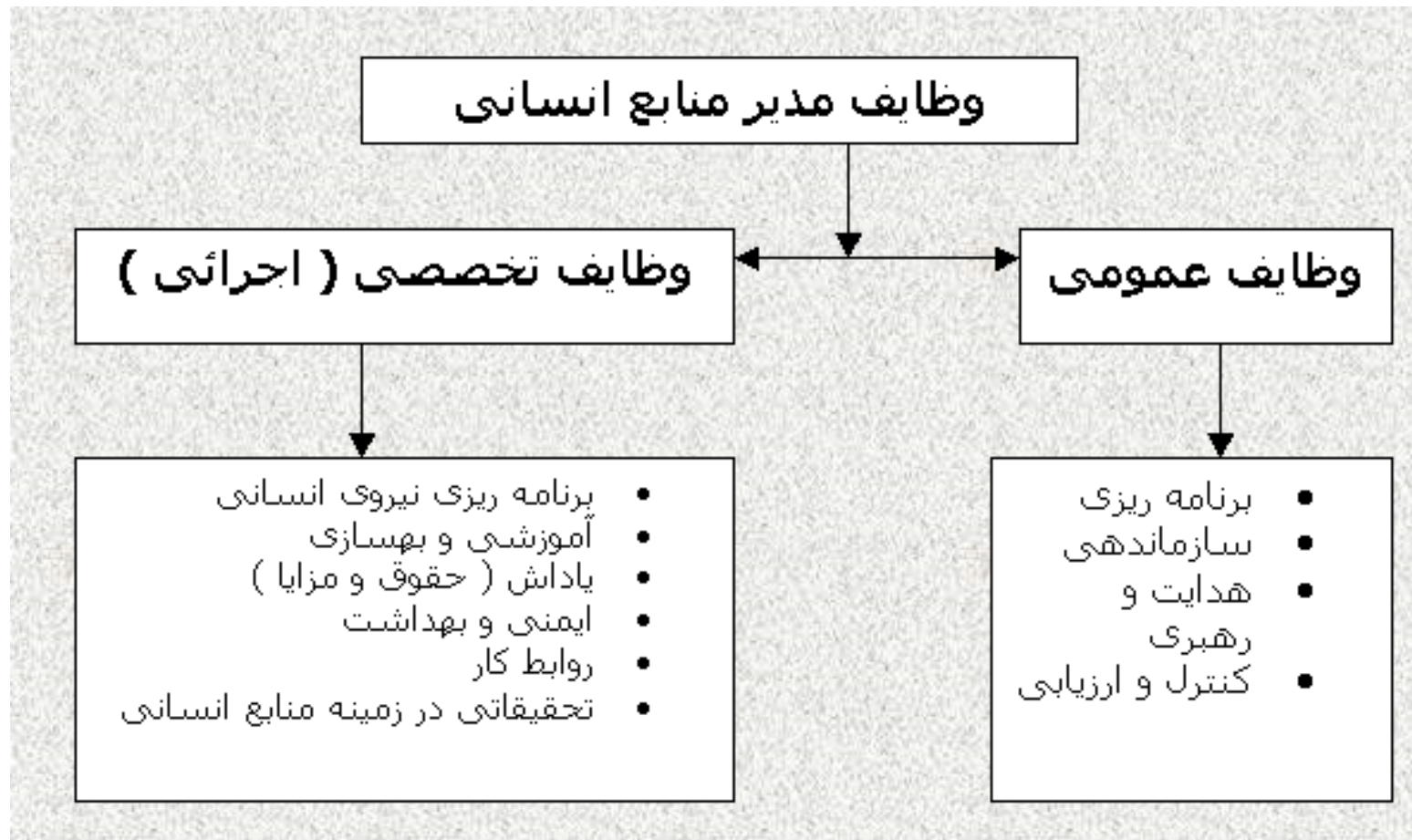
• تعریف مدیریت منابع انسانی:

مدیریت منابع انسانی عبارت است از بهره برداری از نیروی انسانی سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. به عبارت دیگر، مدیریت منابع انسانی عبارت است از جذب، توسعه و حفظ نیروی کار شایسته و لایق برای رسیدن به اهداف سازمانی براساس نظام ارزشی حاکم بر جامعه با حداکثر کارایی.





وظایف مدیریت منابع انسانی





وظایف عمومی



• برنامه ریزی (Planning)

عبارت است از تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم می کند. برنامه ریزی مستلزم تشخیص مسائل سازمانی، بررسی و تجزیه و تحلیل هر یک از طرق مذکور و نتایج آن، و بالاخره انتخاب طریقه ای که باید پیروی شود.





وظایف عمومی



• سازماندهی (ORGANIZATION):

- فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروههای کاری و هماهنگی میان آنان به منظور کسب اهداف صورت می گیرد.

مراحل سازماندهی:

- ۱- طراحی کارها و فعالیتهای آنها
- ۲- دسته بندی فعالیتهای آنها به پستهای سازمانی
- ۳- برقراری رابطه میان پستها به منظور کسب هدف مشترک .





وظایف عمومی



• هدایت ورهبری :

هدایت ورهبری عبارت است از تلاش مدیر برای ایجاد انگیزه ورغبته در زیر دستان جهت دست یافتن به اهداف سازمان. مدیریت منابع انسانی با آموزش صحیح، ایجاد انگیزشهای مناسب، بهاءدادن به شخصیت ونظر وایده افراد، تشویق وتنبیه به موقع آنان به هدایت افراد اقدام می نماید.





وظایف عمومی



• کنترل واریابی :

کنترل، تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف، استانداردها، طراحی سیستم بازخور اطلاعات مقایسه عملکرد با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آنها بر روند اجرائی تا دربرگیرنده حداکثر

کارائی باشد





وظایف تخصصی مدیریت منابع انسانی



• برنامه ریزی نیروی انسانی **Human Resource Planning**

فرایندی است که بطور سیستماتیک نیازمندیهای پرسنلی را بررسی میکند تا بوسیله

آن اطمینان حاصل شود که آیا تعداد کارکنان، مناسب با مهارتهای مورد نیاز

در دسترس می باشد.





وظایف تخصصی مدیریت منابع انسانی



کارمند یابی Recruitment

به منظور کشف، شناسائی و ترغیب افراد با قابلیت‌های مناسب و مورد نیاز در جهت پذیرش و استخدام است.





وظایف تخصصی مدیریت منابع انسانی



گزینش و استخدام Selection

مناسبترین و شایسته ترین افراد برای مشاغل مورد

نیاز سازمان از بین متقاضیان می باشد.





وظایف تخصصی مدیریت منابع انسانی



آموزش و بهسازی Training & Development

از طریق ارزشیابی عملکرد کارکنان، وظایف آنها مورد ارزیابی قرار گرفته و نارسائیهای آنان شناسائی می گردد و بوسیله اجرای برنامه های آموزشی و بهسازی اقدام به رفع نارسائی کارکنان می گردد.





وظایف تخصصی مدیریت منابع انسانی



• حقوق و مزایا Compensation Benefits

تنظیم و برقراری حق الزحمه و پرداخت منصفانه به کارکنان در برابر مشارکتشان در فعالیتهای سازمانی که از وظایف مهم می باشد. شامل حقوق، مزایا، مزایای غیر مالی. H.R.M و حساس





وظایف تخصصی مدیریت منابع انسانی



ایمنی و بهداشت Health & Safety

برنامه های ایمنی و بهداشت مناسب در بلند مدت منجر به افزایش بهره وری سازمان می شود.





وظایف تخصصی مدیریت منابع انسانی



روابط کار Employee and labor relations

تدوین و رعایت قوانین و مقررات در مورد روابط بین کارگر و کارفرما
سبب می شود که نیازهای کارکنان با روشهای مطلوب برآورده شود و
سبب تامین شغلی و افزایش کارآیی و بهره وری کارکنان گردد..





وظایف تخصصی مدیریت منابع انسانی



تحقیقات در زمینه منابع انسانی **Human Resource Research**

با کمک تحقیقات در زمینه مسایل بالا در هر سازمان امکان استفاده بهینه از فرصتهای منابع انسانی را می توان فراهم کرد و سریعتر نسبت به رفع مشکلات اقدام و یا پیشگیری نمود.





تعریف مدیریت از دیدگاه مدیریت منابع انسانی



مدیریت مسئول تلفیق و هماهنگ سازی کلیه منابع موجود بمنظور دستیابی به هدفها و برنامه های معین و تعریف شده است، بنحویکه با تلفیق بهینه اهداف فردی و اهداف سازمانی بتواند به بالاترین حد بهره وری و اثربخشی (Effectiveness) سازمانی نایل گردد.

تعریف مدیریت منابع انسانی :

- ۱- شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش منابع انسانی به منظور نیل به اهداف سازمانی^۱
- ۲- شناسایی، انتخاب، بکارگماری، آموزش و بهسازی، کاربرد و نگهداری منابع انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمانی
- ۳- انتخاب و بکارگماری فرد مناسب برای شغل مناسب در شرایط مناسب





عناصر اصلی مدیریت سرمایه
های (منابع) انسانی:

نظام تامین نیروی انسانی :
- برنامه ریزی نیروی انسانی
- کارمندیابی

- داخل سازمان
- خارج سازمان
- جامعه پذیر نمودن کارکنان

نظام بهسازی منابع انسانی
:

- آموزش کارکنان
- بهسازی کارکنان
(ارتباط، مشارکت، عدالت، انصاف،
چالش، دید مشترک، خودکنترلی
و خودجوشی)
- برنامه ریزی مسیر شغلی

عوامل موثر محیطی

نظام نگهداری نیروی
انسانی:
- نظام تامین اجتماعی
- روابط کار
- مدیریت فشارهای سازمانی

نظام انگیزشی (کاربرد):
- طراحی شغل
- ارزیابی عملکرد
- نظام پاداش
- نظام حقوق و دستمزد
- نظام انضباطی





نگرش استراتژیک مدیریت سرمایه های انسانی

بر دو دیدگاه بیرونی و درونی است



(۱) نگرش محیط خارجی :

انسان بمنزله سرمایه و نه هزینه که بیشترین عایدی و سود سازمانی از آن بدست می آید و از طریق تامین مناسب ، توسعه مناسب و مدیریت اثربخش عملکرد و پاداش تحقق می یابد .

(۲) نگرش محیط داخلی :

ساخت سلولی یا گروههای کاری خودگردان ، شرکتهای با ساختار منعطف (متشکل از مدیران ، کارکنان دانشگر و متخصصین چند مهارتی)





- اجرای مطلوب چهارچوب مدیریت تلفیقی در مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی باید منجر به پیوند سیاست های پرسنلی و خط مشی سازمان ، بکار بستن ارزشها و اشتراک مساعی یا همکاری همه با هم گردد. حتی امروزه در مدیریت سازمانهای نوین از این نیز فراتر رفته اند و راهبردهای سازمانی و منابع انسانی را غیر قابل تفکیک می دانند . در هر حال پرداختن موردی به تکنیک های مدیریت منابع انسانی نمی تواند موفق باشد و باید از یک رویکرد منسجم ، تلفیقی و هماهنگ (مثل فرآیند یا نظام مدیریت عملکرد) استفاده کرد.





بستر بیرونی

۱- اجتماعی - اقتصادی
 - فناوری
 - سیاسی - قانونی
 - رقابتی

بستر درونی

فرهنگ
 ساختار
 سیاست/ رهبری
 وظیفه
 برون داد های کسب و کار

بستر مدیریت منابع انسانی

نقش
 تعریف
 سازمان
 برون دادهای منابع انسانی

محتوای راهبرد سازمان

اهداف
 محصول- بازار
 راهبرد و تاکتیک ها (تدابیر)

محتوای مدیریت منابع انسانی

جریانات (فرایندهای) منابع انسانی
 سیستمهای کار
 سیستمهای پاداش
 روابط استخدامی





ویژگیهای نظام نوین مدیریت استراتژیک سرمایه های انسانی^۱ :



(۱) مهمترین زیر مجموعه مدیریت سرمایه های فکری

(۲) ایجاد هویت

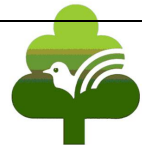
(۳) پیوند و اشتراک مساعی

(۴) ایجاد زمینه های لازم برای بروز مستمر خلاقیت ها و توانمندیها

(۵) پذیرش تغییر و خود تحولی

(۶) انطباق و تلفیق ارزشهای سازمانی و فردی





گروه میچکارنو

بازخور

اهداف
سازمانعوامل
محیطیبرنامه ریزی
نیروی انسانی

کارمندیابی

استخدام

جامعه پذیری

کارکنان شایسته و هماهنگ
با فرهنگ سازمانکارکنان شایسته و هماهنگ
با فرهنگ سازمانآموزش و بهسازی
کارکنان و مدیرانبرنامه ریزی
مسیر شغلیکارکنان شایسته با دانش
و مهارت روزکارکنان شایسته با
دانش و مهارت روزبنیادهای
انگیزشیارزیابی
عملکرد

نظام پاداش

کارکنان شایسته ،
توانمند و مشتاق به
کار (انطباق اهداف
فردی با سازمانی)کارکنان شایسته
و توانمند مشتاق
به کارنظام حقوق و
دستمزد پیوستهتحت انطباط
درآوردن کارکنان
مشکل آفرینبهداشت و ایمنی
محیط کار (مدیریت
فشارهای سازمانی)نظام تامین
اجتماعیکارکنان شایسته،
توانمند و متعهد به
سازمان و راضی از
شغل خودکارکنان شایسته توانمند و
متعهد به سازمان و
راضی از شغل خودمدیریت منابع انسانی اثربخش
-ببهره وری و اثر بخشی بالا
-رضایت مندی شغلی بالا
-تمایل کم به ترک سازمان

برنامه ریزی آینده





مدلهای مدیریت استراتژیک سرمایه های (منابع) انسانی:



۱) مدل مدیریت با تعهد و پذیرش بالا

THE HIGH-COMMITMENT MANAGEMENT MODEL

۲) مدل مدیریت با عملکرد بالا

THE HIGH-PERFORMANCE MANAGEMENT MODEL

۳) مدل مدیریت با مشارکت و ارتباطات بالا

THE HIGH-INVOLVEMENT MANAGEMENT MODEL





مدل مدیریت با تعهد و پذیرش بالا :



THE HIGH-COMMITMENT MANAGEMENT MODEL

- تعهد و پذیرش متقابل بر مبنای خود کنترلی و اعتماد
- تاکید بر آموزش مداوم و پذیرش افراد، بعنوان ویژگیهای ارزشی
- انعطاف پذیری بالا
- کاهش دیوانسالاری بیهوده و تبعیضات
- ساختار کار گروهی برای تولید و انتشار دانائی بر مبنای گزارش دهی گروهی، طراحی ساختار انجام کار بر مبنای کار گروهی و نظام حل مشکل بر مبنای چرخه های کیفیت
- عدم اجبار و عدم علاقه کارکنان به ترک سازمان





مدل مدیریت با عملکرد بالا :



THE HIGH-PERFORMANCE MANAGEMENT MODEL

ارتقای عملکرد از طریق افزایش بهره‌وری و اثربخشی، افزایش کیفیت کار و خدمات ارائه شده، افزایش کیفیت خدمات به مشتریان، رشد و توسعه دائمی، خلق ارزش بیشتر برای سهامداران و افزایش سود با استفاده از روشهای

■ جذب نیرو با دقت بالا (انتخاب فرد مناسب برای شغل مناسب در شرایط مناسب)

■ تدوین رویه‌های کاری مناسب

■ آموزش و یادگیری پیوسته بویژه از طریق نتایج حاصله از بازخورد عملیات

■ اجرای پروژه‌های تربیت مدیران و متخصصان برای آینده

■ نظام حقوق و دستمزد انگیزشی مبتنی بر عملکرد

■ استقرار فرآیندهای نوین مدیریت عملکرد با توجه فناوریها و نرم افزارهای الکترونیک





مدل مدیریت با مشارکت و ارتباطات بالا :

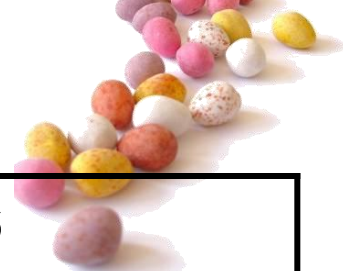
۳)

THE HIGH-INVOLEMENT MANAGEMENT MODEL

- رفتار با کارکنان بمنزله شرکاء و صاحبان سهام سازمان با حق اظهارنظر و توجه و احترام متقابل
- حداکثر نشست ها و مذاکرات گروهی مستمر بویژه نشست های خلاقیت، یادگیری و گروههای کار تخصصی
- آگاهی رسانی همگانی از ماموریت ، ارزشها و اهداف سازمانی
- حداکثر تعامل درون و بیرون سازمانی (IRO) برای رسیدن به حداکثر هم افزایی، هماهنگی و یکپارچگی



ترازنامه منابع انسانی در مدیریت سرمایه های فکری^۱



نمونه دارایی ها	نمونه بدهی ها
▪ یادگیری مستمر گروهی (Group Learning)	▪ سعی و خطا
▪ تخصص روزآمد (نونوکردن)	▪ تجربه کهنه و منسوخ
▪ پیوستگی گروهها	▪ مدیریت تضاد
▪ دانش قابل دسترس و انتشار	▪ دانش محدود
▪ اشتباهاتی که همه مسئولیت آنرا پذیرفته و از آن یاد می گیرند	▪ فرهنگ مخاطب قرار دادن دیگران بعنوان عامل کاستی ها
▪ همکاری گسترده (شرح صدر)	▪ کوتاه بینی
▪ جلوگیری از هدر رفتن استعدادها	▪ نرخ بالای ترک خدمت کارکنان
▪ شغل های مرتبط با چند بخش (چند پیشگی)	▪ عدم وجود نظام شایسته سالاری
▪ مشتری محوری ، شفافیت و پاسخگویی	▪ تمرکز بر مسایل داخلی
▪ سازمان منعطف	▪ سلسله مراتب و دیوانسالاری خشک
▪ انسانهای خلاق و متفکر	▪ انسانهای بی انگیزه و کاملاً تسلیم



الف) صورت موجودی مهارت‌های شغلی

ب) جدول جایگزینی

ج) نظر سرپرست (تعیین عرضه بر اساس نیاز)

د) روش دلفای (پرسشنامه های متوالی)

مرحله اول

تعیین موجودی نیروی انسانی

مرحله دوم

بررسی اهداف آتی سازمان

الف) فهرست موجودی مهارت‌ها

ب) سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

ج) طرح جانشینی

مرحله چهارم

برآورد عرضه نیروی انسانی

مرحله سوم

برآورد نیروی انسانی مورد نیاز سازمان (تقاضا برای نیرو)

الف) روش روندیابی (سالهای گذشته)

ب) روش نسبت یابی (حجم فروش و افراد مورد نیاز)

ج) روش همبستگی (میزان فعالیت و افراد مورد نیاز)

د) روش رگرسیون پیش بینی متغیر وابسته از مستقل (تعیین نیاز از طریق راندمان یا تولید)

هـ) روش شبیه سازی (MICROWORLDS)

الف) وضعیت عمومی اقتصادی

ب) بازارهای محلی کار

ج) بازارهای تخصصی کار

د) بازار جهانی

مرحله پنجم

مقایسه عرضه و تقاضا

منابع خارجی

تقاضا کمتر از عرضه (نیروی اضافه)

- کاهش ساعات کار
- بازنشستگی زودرس
- بازخرید
- عزل و برکناری
- حذف شغل
- انتقال و ماموریت بیرونی

تقاضا بیشتر از عرضه (کسری نیرو)

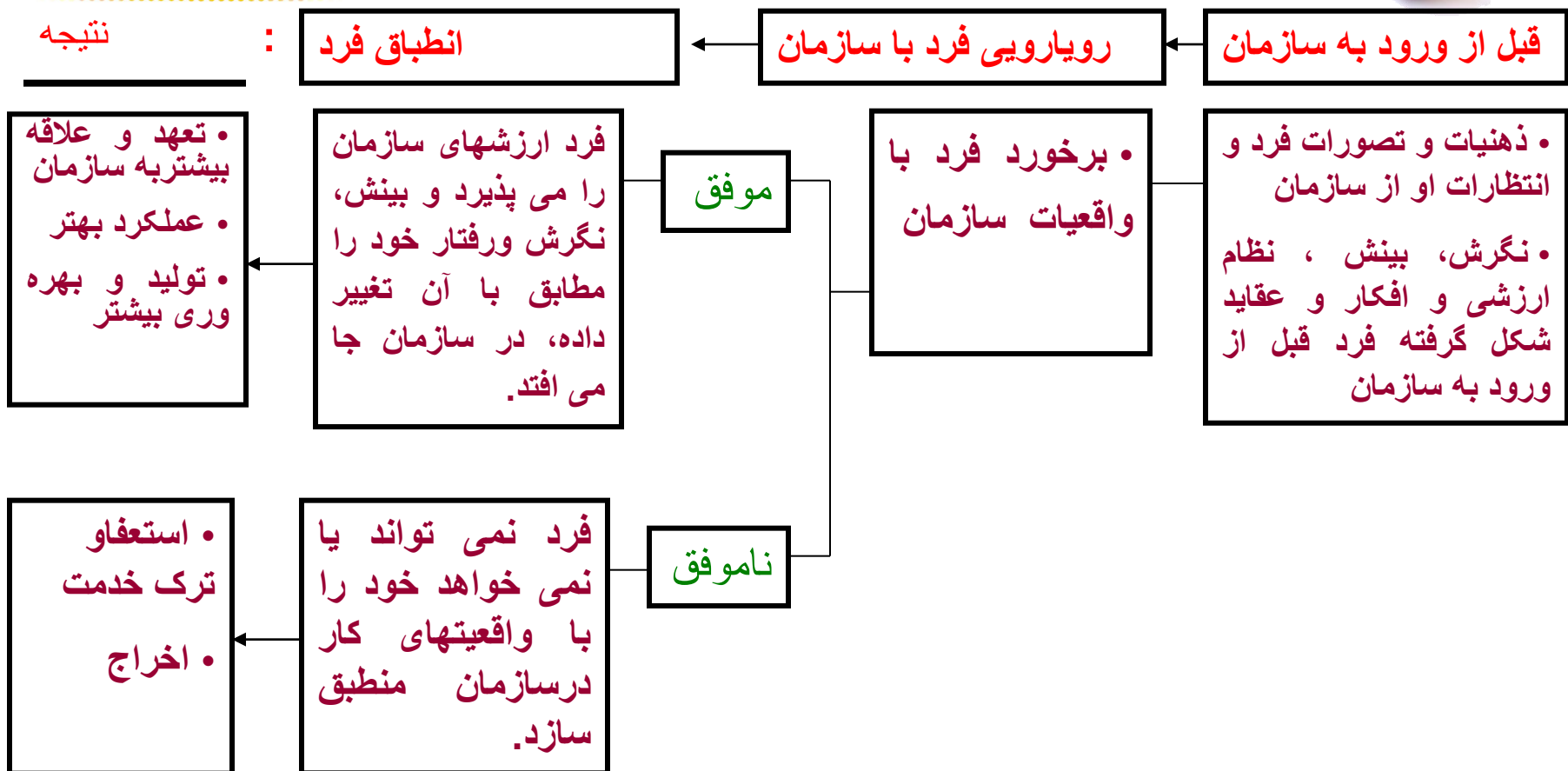
- کارمندیابی
- انتخاب و استخدام
- آموزش کارکنان
- تربیت مدیران جدید
- فراخوانی و دعوت مجدد از کسانی که از کار برکنار شده اند
- استخدام پیمانی
- اضافه کاری (افزایش ساعات کار نیروهای موجود)

عرضه مساوی با تقاضا

- ادامه وضع موجود
- در صورت لزوم، برگزاری دوره های آموزشی به منظور بازآموزی کارکنان و آموزش مهارت‌های مورد نیاز سازمان در آینده



نمودار فرآیند اجتماعی کردن^۱





سازمان مبتنی بر تشریک مساعی:



نظامی است استوار بر اصل اعتماد و اطمینان که رهبری وسایر منابع انسانی در خلق و پذیرش یک بینش مشترک همسو بوده و فرآیندها و ساختارهایش بر محور درک، دریافت، آفرینش و پذیرش متقابل اعضا، یکپارچگی در انجام کار و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان متکی است.

سرمایه های انسانی در آن منبع اصلی قدرت سازمانی می باشند

اعتماد و اطمینان ابزاری است که همه را یکدل و متحد می سازد.

کل مهمتر از اجزا می باشد (حاکمیت دیدگاه سیستمی)

همه به برابری ، آزادی و عدالت متعهد هستند

سهم و تلاش هر یک از کارکنان در کار مورد احترام و تائید همه است

همه کارکنان در قبال رسیدن به موفقیت سازمانی مسئولیت داشته و پاسخگو هستند

مراحل انجام کار به طور مستمر مورد بازبینی و نوسازی قرار گرفته و وقت و انرژی کارکنان مصروف عمل به تعهداتشان می شود





اصول حاکم بر استقرار نظام تشریک مساعی :



نظام تشریک مساعی رقابت دوستانه جهت رسیدن به بالاترین سطح اثر بخشی در شکلی متفاوت با گذشته است

در این نظام ایجاد هماهنگی مهمترین معیار موفقیت نیست ، بلکه موفقیت، ایجاد موضوعات جدید برای رسیدن به بینش مشترک است

استقرار نظام تشریک مساعی در نظام مهندسی مجدد می تواند دارای محدودیتهای جدی باشد

یادگیری و ارتباط بسترهای لازم و اصلی برای استقرار نظام تشریک مساعی است





(همکاری ارزشی ، یا همکاری اداری)

همکاری ارزشی یعنی علاقمندی کامل و اتفاق آرا در تصمیمات راهبردی به صورت نا محدود برای اجرای تغییر، در حالیکه در همکاری اداری مشارکت بمیزان مشخص شده در شرح وظایف رسمی و قانونی است .





- ارزشمندترین دارایی های یک سازمان در سده بیستم ابزار تولید آن بود ، در سده بیست و یکم کارکنان دانش مدار و بهره وری آنها ، چنین جایگاهی را دارد .

فعالیت در راه افزایش بهره وری کارکنان دانش مدار (KNOWLEDGE WORKERS) تازه آغاز شده است . جایگاه اینگونه فعالیت ها در سال ۲۰۰۰ و به بعد را می توان با وضعیت کوشش در بهره ور ساختن کارکنان کارهای دستی در سال ۱۹۰۰ مقایسه نمود .

شش عامل مهم موجب بهره وری کارکنان دانش مدار می شود :

(۱) ماهیت وظیفه جدید

(۲) کارکنان باید خود مستقل و خودمسئولیت باشند و کار خود را خود اداره نمایند .





۳) نوآوری پیوسته و مستمر (CONTINUOUS INNOVATION)



۴) یادگیری و یاد دادن (LEARNING)

۵) بهره‌وری کارکنان دانش مدار تنها جنبه « کمی ندارد » بلکه جنبه « کیفی » آنهم بسیار با اهمیت است

۶) باید به کارکنان دانش مدار به چشم « سرمایه » نگریسته شده و همانگونه هم با آنها رفتار نمود .

- هدف بهره‌وری در کارهای دانش بر ، رسیدن به کیفیت است . کیفیت کمینه^(۱)، پذیرفته نیست ، بلکه باید دست کم بهینه باشد – اگر نتوان به بیشینه^(۳) دست یافت . رهیافت بهره‌ور نمودن کارکنان دانش مدار همواره تکیه بر کیفیت دارد . باید بیاموزیم که چگونه از دستیابی به کیفیت پیروی کنیم .

1) MINIMUM

2) OPTIMUM

3) MAXIMUM





سرمایه های انسانی شایسته :



چون شمع دل خنک به نسیم فنا کنند
کاین در به روی دیده بیدار وا کنند
از دست اختیار عنان گر رها کنند
سیر بهشت در دل بی مدعا کنند
صد داستان به یک تپش دل ادا کنند

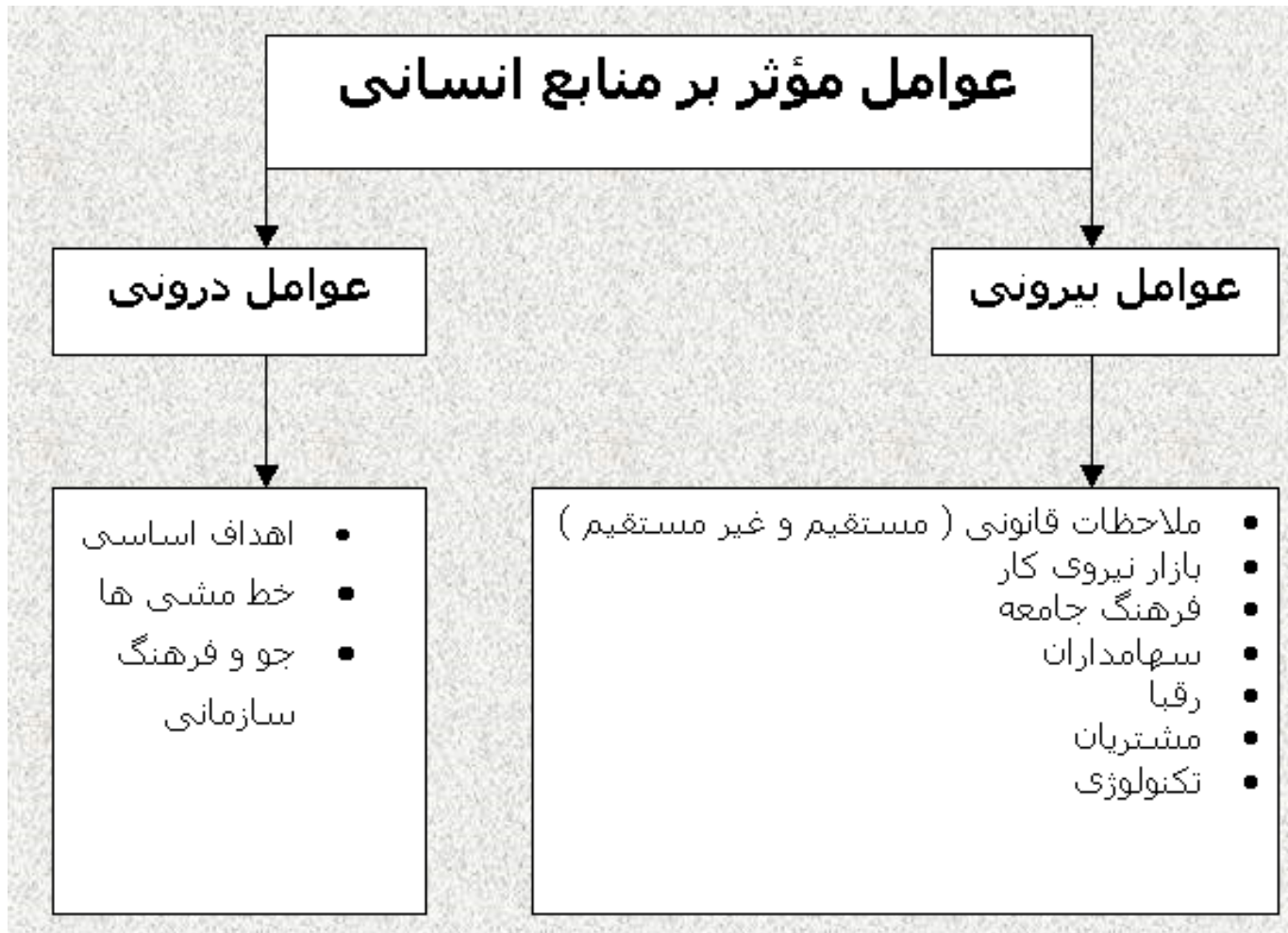
جمعی که زیر چرخ شبی روز کرده اند
نتوان به خواب در دل شب فیض صبح یافت
این راه دور زود به انجام میرسد
آزادگان که دست به عالم فشانده اند
ای مدعی بسوز که عشاق بی زبان

صائب تبریزی





عوامل مؤثر بر منابع انسانی





فصل دوم: مدیریت پرسنلی

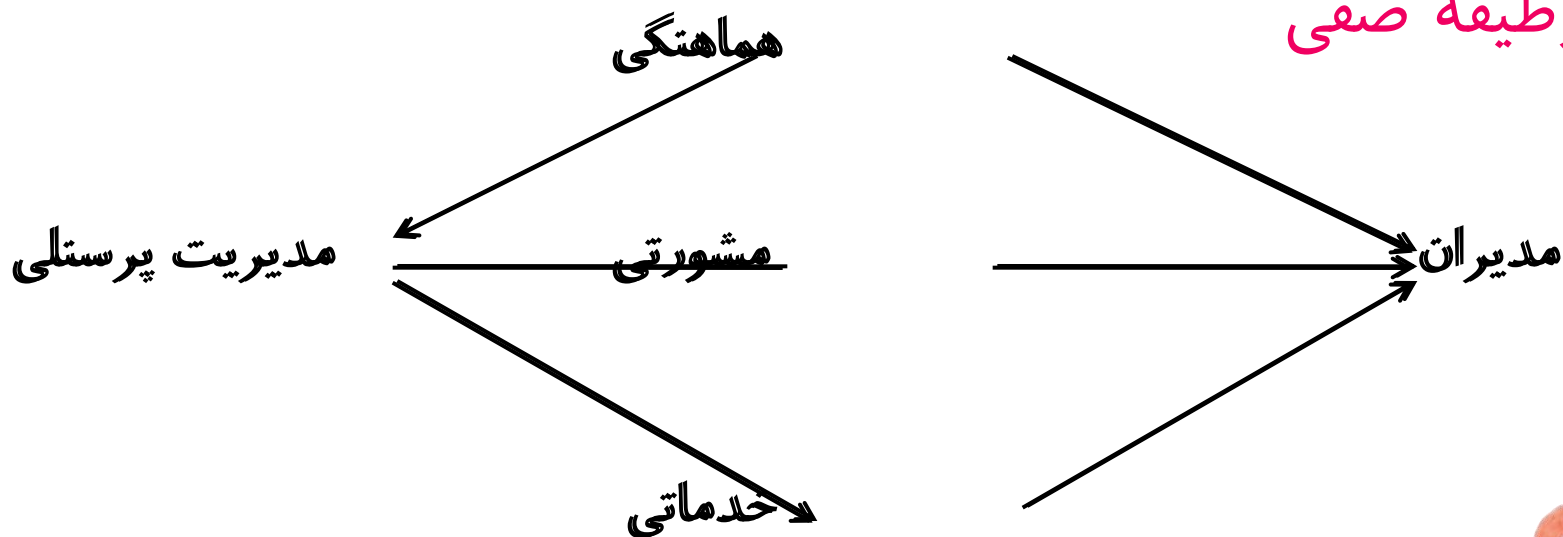




وظایف مدیریت امور پرسنلی در رابطه با سایر مدیران



- وظیفه هماهنگی
- وظیفه خدماتی
- وظیفه مشورتی
- وظیفه صفی





وظایف مدیریت امور پرسنلی



- راهنمائی و ارائه نظر تخصصی به مسولان درباره مسایل پرسنلی
- تشخیص سلامت سازمان با توجه به کارآئی کارکنان
- تهیه و تنظیم رویه های پرسنلی
- ایجاد هماهنگی و یکنواختی در اجرای برنامه و خط ومشی ها و عملیات استخدومی





عوامل موثر در تعیین موقعیت مدیریت امور پرسنلی



- طرز تفکر
- حمایت مدیریت
- عوامل فیزیکی
- ملاحظات قانونی
- مسائل اتفاقی





خط مشی های پرسنلی



- خط مشی عبارت است از یک تصمیم کلی و ثابت که در شرایط تکراری و مشابه اعمال می گردد. به عبارت دیگر خط مشی ها در سازمان به عنوان قاعده و مقررات کلی و اصول راهنما است که مدیران و افراد سازمان را در انجام وظایف و مسئولیتهای خود در راه نیل به اهداف معین و مشترک هدایت می کند.
- تدوین خط مشی ها سبب خواهد گردید:
 - اولاً: رفتار عادلانه و بدون تبعیض با کارکنان تضمین می گردد.
 - ثانیاً: امکان تفویض اختیار و مسوولیتها در سازمان فراهم می شود.
 - ثالثاً: افراد سازمان آسانتر و بهتر با تصمیماتی که بوسیله خط مشی اجرا می شود آشنا می گردند.





مهمترین خط مشی های مدیریت منابع انسانی



- خط مشی های مربوط به استخدام
- خط مشی های مربوط به آموزش و پرورش نیروی انسانی
- خط مشی های مربوط به حقوق و دستمزد و مزایا
- خط مشی های مربوط به روابط مطلوب در سازمان
- خط مشی های مربوط به حفظ و نگهداری کارکنان





خط مشی های مربوط به استخدام



- شرایط استخدام
- روش کارمندیابی
- روش آزمونهای استخدامی ومصاحبه





خط مشی های مربوط به آموزش و پرورش کارکنان



- ترفیعات
- انتخاب افراد برای آموزش
- نوع آموزش
- روش آموزش





خط مشی های مربوط به حقوق و دستمزد و مزایا



- پرداخت مزد
- مزایای اضافی از قبیل سهم ساختن کارگران درسود
ومزد تضمین شده سالیانه
- مشوق های مالی





خط مشی های مربوط به روابط مطلوب در سازمان



- رسیدگی شکایات کارکنان
- شرکت دادن کارکنان در جریان اخذ تصمیمات
- ارتباطات مطلوب





خط مشی های مربوط به حفظ و نگهداری کارکنان



- خدمات پرسنلی
- نحوه تامین اعتبار خدمات پرسنلی
- برنامه های ایمنی و حفاظت

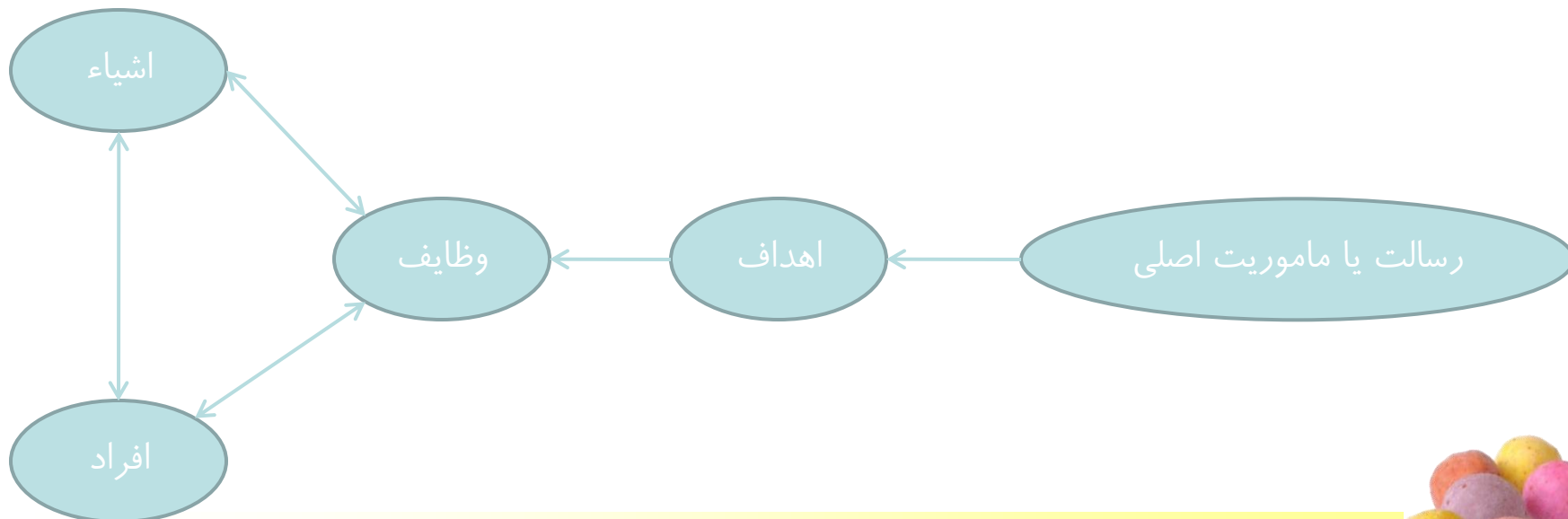




تشکیل امور پرسنلی



برای دستیابی به اهداف مدیریت منابع انسانی و اجرای خط مشی های آن؛ مدیریت منابع انسانی نیازمند به تشکیلات و سازمانی می باشد؛ تا رابطه بین سه عامل مهم سازمانی وظایف، افراد و اشیاء را به منظور رسیدن به اهداف برقرار نماید.





وظایف و تفویض



- عبارت است از کارهایی که انجام آن، به عهده فرد یا افرادی که به استخدام یک موسسه درآمده اند قرار می گیرد.
- انجام وظایف، شامل حدود مسوولیت و در اختیار گذاشتن امکانات لازم است.
- منظور از اختیار مجموعه قدرت و حقوقی است که فرد برای انجام وظایف محوله از آن استفاده می کند.
- یکی از مهمترین و متداولترین مسایل و مشکلات مدیریت در سازمانها عدم کفایت روسا و مدیران در استفاده از اصل تفویض اختیار است.
- **در یک تفویض اختیار خوب:**
 - مدیریت فرصت پیدا می کند که کوشش و فکر خود را صرف امور مدیریت نماید.
 - به افراد فرصت و موجبات پیشرفت و ترقی داده می شود.





جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان



مدیریت منابع انسانی عبارتست از گسترش و حفظ منابع انسانی و ایجاد منبعی از نیروی کار موجود و در دسترس که سازمان بتواند از آنها به هنگام نیاز به مستخدمین بیشتر استفاده کند.

به عبارت دیگر وظیفه مدیریت منابع انسانی عبارت است از جذب و تامین استفاده مطلوب، پرورش، حفظ و نگهداری نیروی انسانی، به طریقی که مستخدمین با شایستگی و میل و رغبت و فداکاری به انجام وظایف و تکالیف محوله پردازند و حصول مقرون به صرفه اهداف موسسه را تحقق بخشند.

بنابراین آشنائی با اصول و روشهای مدیریت منابع انسانی و به کارگیری این اصول برای تمامی مدیران سازمان در کلیه سطوح سازمانی امری الزامی می باشد.





اهداف مدیریت منابع انسانی



- تامین نیروی انسانی لازم با حداقل هزینه
- پرورش و توسعه استعدادها و مهارت‌های کارکنان
- حفظ و نگهداری نیروهای لایق و استقرار روابط مطلوب بین آنها
- تامین احتياجات مادی و معنوی و جلب رضایت کارکنان به منظور همسوئی اهداف آنان با اهداف سازمان.





اقدامات لازم برای دستیابی به اهداف



- در کارمند یابی استخدام و نگهداری شایسته ترین افراد دقت کافی مبذول شود.
- تدابیر لازم برای استفاده موثر از نیروی انسانی سازمان اتخاذ شود.
- باید میل به کار را در کارکنان ایجاد کرد تا افراد با طیب خاطر برای حصول اهداف سازمان فعالیت نمایند.





فصل سوم: تجزیه و تحلیل شغل





تعریف



تجزیه و تحلیل شغل به روشهایی اطلاق می شود که اطلاعات و حقایق مربوط به کیفیت و ماهیت هر یک از مشاغل سازمانی، شرایط انجام وظایف و مسئولیتهای آن را به طور سیستماتیک جمع آوری، مطالعه، تجزیه و تحلیل و یادداشت می شود.

بنابراین تجزیه و تحلیل شغل یا کارشکافی عبارت است از کشف، مطالعه و ثبت جنبه های مشخص و اساسی هریک از مشاغل سازمانی است.

در واقع بوسیله تجزیه و تحلیل شغل خلاصه ای از وظایف، تقسیم کار و مسئولیتهای، رابطه با مشاغل دیگر، دانش و مهارتهای مورد نیاز برای تصدی شغل و شرایط کاری آن شغل تهیه می گردد.

شغل به مجموع وظایف و مسئولیتهایی که انجام آن در سازمان به عهده یک فرد محول می گردد، اطلاق می گردد.





فواید تجزیه و تحلیل شغل



۱. تهیه نمودار زمانی و برقراری ارتباطات مطلوب
۲. تهیه شرح وظایف، شرایط احراز شغل
۳. تهیه خط مشی های پرسنلی، برنامه ریزی نیروی انسانی و ترفیعات
۴. ارزیابی مشاغل و تهیه نظام عادلانه حقوق و دستمزد
۵. ارزیابی عملکرد و کارآئی کارکنان
۶. بهسازی و آموزش
۷. تعیین و تهیه استانداردها و فعالیتهای از طریق مطالعه حرکات و زمان سنجی
۸. برقراری سیستم ایمنی و بهداشت
۹. ارتقاء سطح تولید و افزایش بازدهی کار افراد



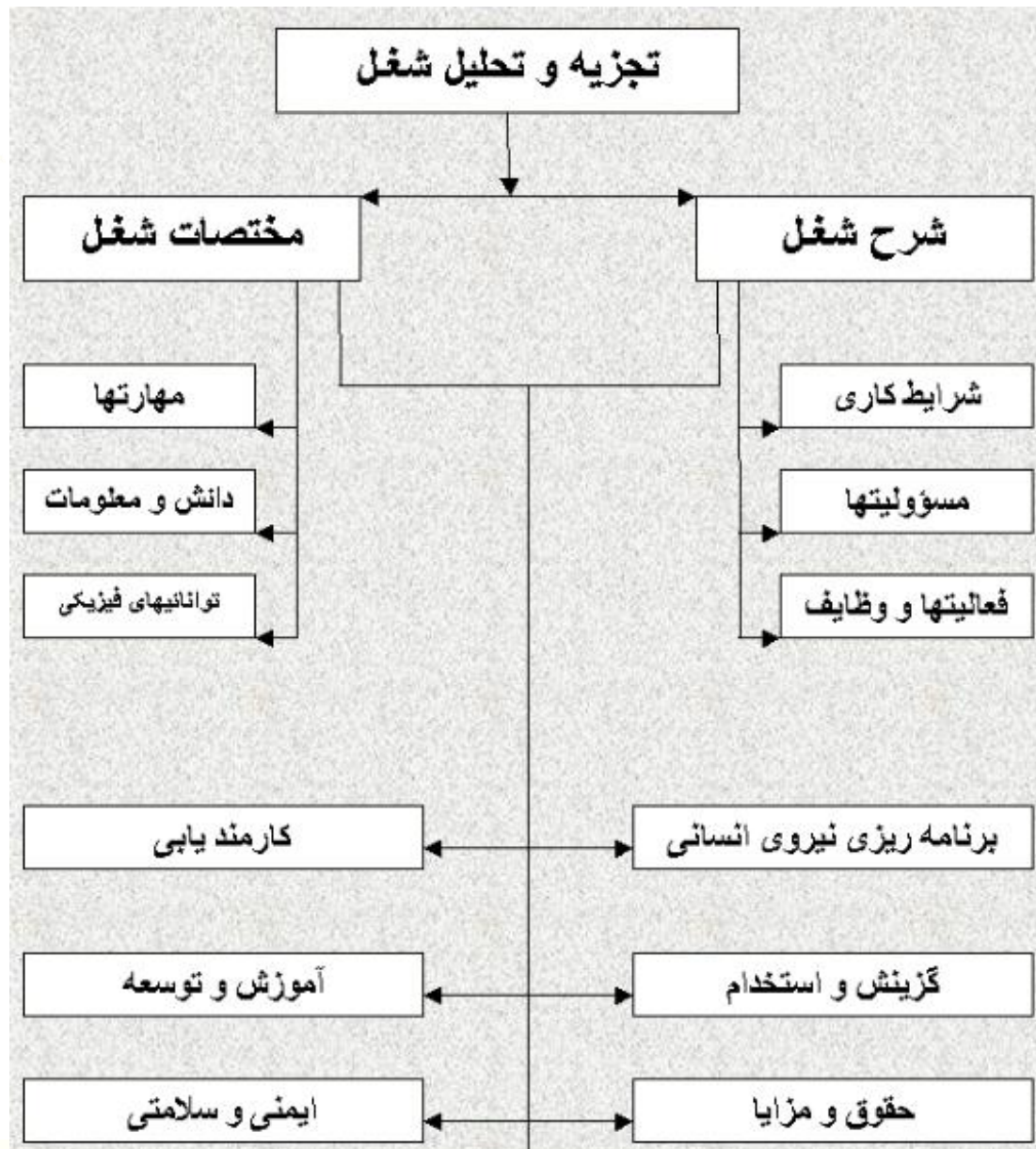


زمان اجرای تجزیه و تحلیل شغل



- هنگام تاسیس سازمان
- زمان بسط و یا ایجاد مشاغل جدید و ادغام
- زمانی که تغییر تکنولوژی منجر به تغییر مشاغل شود.
- هنگام کاهش پستهای سازمانی







تجزیه و تحلیل شغل سوالات و روش ها



• سوالات:

- چه کاری انجام می گیرد؟ (فیزیکی، فکری)
- چطور کار انجام می گیرد؟
- چرا آنطور کار انجام می گیرد؟

• روش ها:

- پرسشنامه
- روش مشاهده
- روش مصاحبه
- روش استفاده از سوابق شغل کارکنان
- روش ترکیبی





عواملی مورد مطالعه در تجزیه و تحلیل شغل



- نوع شغل
- شرح و توصیف وظایف
- معلومات علمی
- تجربه عملی
- ظرفیت ابتکار
- دشواری وظایف
- مسوولیت مالی
- مسوولیت سرپرستی مشاغل دیگر
- مسوولیت حفظ اطلاعات محرمانه
- ارتباط و تماس با مردم و ارباب رجوع
- حدود نظارتی که بر شغل اعمال می شود
- فعالیتهای فکری
- فعالیتهای فیزیکی
- شرایط کار و خطرات و خستگیهای ناشی از آن





پرسشنامه تجزیه و تحلیل شغل



پرسشنامه تجزیه شغل، در پنج قسمت تنظیم می گردد

- شرح وظایف
- مهارتها
- مسئولیتها
- فعاليتها
- شرایط کار





شرح وظایف



- هدف اساسی کاری که به عهده شما محول شده است چیست؟
- چه وظایفی رادرساعات اداری شخصا انجام می دهید؟
- چه وظایفی رادریک دوره معین، مثلا، در ظرف هفته یا ماه انجام می دهید؟
- انجام چه امور فرعی علاوه بر وظایف اصلی بعهده شما محول شده است؟
- سرپرستی چند کارمند را به عهده دارید؟ عناوین مشاغل و تعداد کارمندان رادر هر شغل ذکر کنید؟
- به چه مقامی در سازمان گزارش می دهید؟
- در انجام وظایف از چه مقامی در سازمان دستور می گیرید؟





مهارتها



- به عقیده شما، چه درجات تحصیلی (ابتدائی، متوسطه، عالی) برای تصدی شغلی که شما عهد دار انجام تکالیف آن هستید ضروری است؟
- آیا گذراندن دوره تخصصی یا آموزشی خاصی را، برای کسی که بخواهد داوطلب انجام وظایف شغلی که شما تصدی آنرا به عهده دارید بشود، لازم می دانید؟
- در نظر گرفتن حداقل معلومات علمی لازم، به عقیده شما، حداقل تجربه عملی (هفته - ماه - سال) برای فردی که وظایف شغل مورد تصدی شما، یا شغلی مشابه را عهده دار گردد چیست؟
- در چه مشاغلی، کارمند تجربه لازم را برای تصدی شغلی که شما مسئول انجام تکالیف آن می باشند می تواند کسب کند؟
- انجام وظایف در شغل فعلی، شما را برای تصدی کدامیک از مشاغل بالاتر در سازمان آماده می کند؟
- دشوارترین جنبه وظایف شغل کدام است؟ از چه جهت آن را دشوار می دانید؟





مسئولیتها



- آیا در انجام وظایف سازمانی با دریافت و پرداخت، نگهداری وجوه و اسنادو سایر اقلام دارائیهای موسسه سروکار دارید؟ اگر چنین باشد، حدودمسئولیت خود را از حیث مقدار، ارزش و زمانی که برای هر مورد مصروف می دارید بیان کنید.
- حدود نظارت و سرپرستی که از لحاظ راهنمایی، تقسیم کار، و کنترل افرادی که با شما کار می کنند اعمال می دارید چیست؟
- آیا مسئولیت دیگری، جز اداره وجوه و نظارت بر افراد، به عهده شما محول شده است؟
- چه نوع اسناد و اطلاعات محرمانه در اختیار شما قرار دارد؟
- آیا در انجام تکالیف خود با مردم و ارباب رجوع یا مشتریان تماس و ارتباط برقرار می سازید؟ کیفیت و هدف این ارتباط را از لحاظ مسئولیتهای سازمان بیان دارید.





مسئولیتها



- کدامیک از وظایف و تکالیف شغل شما مستلزم تجزیه و تحلیل و اخذ تصمیم است؟
- چه تصمیماتی را بدون مراجعه به رئیس بلاواسطه شخصا اتخاذ می کنید؟
- چه نوع گزارشها و فرمهایی را شخصا تهیه می کنید؟ در صورت امکان نمونه ای از آنها را ضمیمه نمایید.
- از چه نوع وسایل و ماشین آلات ضمن کار استفاده می کنید؟
- چه عواملی را از حیث قوای جسمانی، شرایط سمعی و بصری و مشخصات فیزیکی دیگر در شغل خود ضروری می دانید؟
- به طور تقریب، چند درصد از اوقات کار را صرف ایستادن، نشستن، راه رفتن، حرکت و حالات دیگر می نمایید؟
- چه شرایط دیگری را به غیر از آنچه که ذکر شد در انجام وظائف شغل خود ضروری می دانید؟





شرایط کار



- بطور معمول کار روزانه شما چند ساعت است؟
- آیا وظایف محوله را تحت شرایط نامساعد چون: گرما، رطوبت، سرو صدا، گردوغبار و نظائر آن انجام می دهید؟
- اگر چنین است، وضع محیط کار خود را از حیث شرایط نامساعد زمان و مکان شرح دهید.
- هر نوع اطلاعات دیگری را برای توصیف شغل خود لازم می دانید بیان کنید.





Job Descriptions شرح شغل



شرح شغل عبارتست از فهرست جامعی از کیفیت، وظایف و مسئولیتهای یک شغل شامل:

- نام شغل
- تعریف شغل
- شرح وظایف و مسئولیتهای و شرایط کار





Job Specification مشخصات شغل



در شرح مشخصات شغل ویژگیها، مهارتها، شرایط احراز و سایر عوامل مربوط به اجرای شغل درج می گردد:

۱. حداقل مدرک تحصیلی (دوره های آموزشی و تخصصی)
۲. حداقل تجربه در شغل قبلی
۳. اطلاعات خاص درباره مواد، روش، وسایل، محصول و نظائر آن
۴. شرایط روانی و خصوصیات دیگر از حیث هوش، قدرت ابتکار، سرعت انتقال و غیره.
۵. خصوصیات و صفات شخصی لازم از حیث خلق و خوی، ظرفیت همکاری، اجتماعی بودن و نظائر آن.
۶. شرایط فیزیکی از قبیل نیروی جسمانی، قد، وزن، فرزی، جستی و چالاکی و غیره
۷. ظرفیت قبول مسئولیت
۸. مهارت در کارهای یدی
۹. شرایط لازم برای کار در اوضاع و احوال مساعد
۱۰. شرایط لازم برای کار در محیطی که احتمال وقوع حوادث و خطراتی می رود.





مراحل اجرای تجزیه و تحلیل شغل



۱. مطالعه مقررات، آئین نامه ها، خط مشی ها و رویه ها، تشکیلات و ماهیت مشاغل موجود در سازمان
۲. جمع آوری اطلاعات در مورد شغل
۳. تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده
۴. تشخیص عوامل تشکیل دهنده شغل از قبیل
 ۱. اطلاعات شغلی
 ۲. شناسایی شغل شامل: عنوان شغل، خلاصه شغل، شرایط شغل
 ۳. شرح شغل شامل: شرح وظایف شغل، شرح چگونگی انجام تکالیف، شرح مسئولیتهای شغل
 ۴. مختصات شغلی شامل:
 ۱. مختصات فکری (پدیده هائی که به هوش، استعداد و شعور افراد مربوط می شود)
 ۲. مختصات روحی و روانی (پدیده هائی است مربوط به منش و شخصیت فرد در رابطه با شغل وی)
 ۳. مختصات اجتماعی (ایجاد و حفظ ارتباط با دیگران)
 ۴. مختصات محیط کار (شرایطی که کار تحت آن انجام می گیرد)
- ۵- شرایط احراز شغل
- ۶- تهیه استاندارد عملکرد





اثر بخشی تجزیه تحلیل شغل



- تعهد مدیران عالی
- فراگیری واحدهای سازمانی
- فراگیری کارکنان سازمان
- ارتباطات موثر با اهداف و برنامه
- استفاده از کارشناسان و متخصصان فنی
- جمع آوری اطلاعات در طی ساعات کاری بطور منظم
- اطمینان از روائی و پایایی اطلاعات جمع آوری شده
- ایجاد کمیته ای برای تداوم و ارزیابی تجزیه و تحلیل شغل در سازمان





طبقه بندی مشاغل



عبارت است از دسته بندی یا تنظیم مشاغل در گروههایی از مشاغل مشابه و استقرار آن در طبقات و درجات مختلف، بطوریکه رابطه صحیح و معقول بین عوامل سه گانه زیر برقرار باشد:

- وظایف، اختیارات و مسؤولیت‌های مشاغل
- شرایط احراز شغل
- حقوق و مزایا

" یکی از اهداف اصلی طبقه بندی مشاغل اجرای شعار معروف: " پرداخت مزد مساوی در برابر کار مشابه است. "





مراحل طبقه بندی مشاغل



- تعیین مبنای طبقه بندی مشاغل
- تشخیص مبنای طبقه بندی مشاغل
- تشخیص طبقات شغلی
- تعیین عناوین طبقات شغلی
- تدوین و شرح طبقات مشاغل
- تدوین و تنظیم شرح مختصات طبقات مشاغل
- شماره گذاری یا کدگذاری طبقات مشاغل
- تهیه فهرست عناوین طبقات مشاغل
- تهیه شناسنامه طبقات مشاغل
- تهیه شرح وظایف طبقات مشاغل
- تهیه شرح مختصات طبقات مشاغل





اهداف و مقاصد طبقه بندی مشاغل



۱. اهداف فرهنگی :

۱. تعیین ارزشهای علمی - اقتصادی - اجتماعی و سیاسی.
۲. برقراری ارتباط مطلوب و منطقی بین ارزشهای شغلی و فعالیت شاغلان در تولید و سودبری
۳. ایجاد معیارهای لازم برای هماهنگ نمودن و یکسان کردن عناوین شغلی.
۴. ایجاد استانداردهای حقوقی و دستمزدی.
۵. ایجاد زمینه های لازم برای جلوگیری از تضییع حق کارمندان برای عزل و نصب ارتقاء و ترفیع و ...

۲. اهداف سازمانی که از اجرای طبقه بندی مشاغل حاصل می شود، عبارت است از :

۱. ایجاد ضوابط و معیارهای منصفانه حقوقی و دستمزدی بر مبنای واقعیات مربوط به مشاغل موجود
۲. فراهم نمودن زمینه مناسب جهت به کارگیری افراد شایسته برای جلوگیری از پیشرفت فرآیندهای نابرابر سازمانی
۳. تعیین حدود اختیارات و مسؤولیتهای مقامهای ثابت سازمانی و جلوگیری از عملکرد احساسی سازمانها
۴. ایجاد نهادهای قانونی مستحکم برای جلوگیری از رسیدن افراد نالایق و سفارشی به طبقات شغلی سازمانی
۵. ایجاد سیستمهای اطلاعاتی لازم برای تجزیه و تحلیلهای پرسنلی و مهندسی شغل در سازمان





فصل چهارم: برنامه ریزی نیروی انسانی





تعریف



- به کمک برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، صرفه جوئی در هزینه های نیروی کار، ایجاد رضایت کارکنان، افزایش بهره وری و اثر بخشی نیروی کار و بهبود مدیریت میسر می گردد.
۱. مدیران به منابع انسانی توجه کمتری دارند تا منابع مالی.
 ۲. برنامه ریزی نیروی انسانی به عنوان یک برنامه ریزی کوتاه مدت توجه می شود تا یک نیروی محرکه طرحهای استراتژیک.
 ۳. عمدتاً برنامه ریزی نیروی انسانی بعد از برنامه ریزی عالی انجام می گیرد.
 ۴. اغلب برنامه ریزی نیروی انسانی بدون شناخت از وضعیت موجود بازار کار صورت می گیرد.
 ۵. عدم وجود متخصصان برنامه ریزی نیروی انسانی در اکثر شرکتهای.
 ۶. اثی و اثربخشی هر سازمان منوط به مدیریت و کاربرد صحیح و موثر فنون و روشهای مدیریت منابع انسانی است.
 ۷. مدیر موفق کسی است که افراد را به تشریک مساعی و همکاری با خود در پیشبرد اهداف سازمان وا می دارد.
 ۸. چون عامل انسانی تنها وسیله موثر و پرازش در امر تولید محسوب می شود رسیدگی و حل و فصل مسایل مربوط به آن جزء لاینفک وظایف هر مدیر و سرپرست در سازمان می باشد.





سؤالات و مزایا



• سؤالات:

۱. چه افرادی با چه تخصصهایی مورد نیاز است؟
۲. چطور این نیاز باید برآورده شود؟

• مزایا

۱. استفاده مطلوب و بهینه از نیروی انسانی موجود در سازمان.
۲. هماهنگی منابع انسانی در جهت تحقق اهداف بلند مدت سازمان.
۳. تامین منابع انسانی با حداقل هزینه.
۴. فراهم نمودن زمینه مناسب در جهت تحقق سایر اهداف مدیریت منابع انسانی.





مهمیزی وضعیت

بخش اول – تجزیه و تحلیل محیطی





دلایل تغییرات محیطی



- پیشرفتهای تکنولوژیکی
- امکان دسترسی به یکدیگر از نظر جغرافیایی
- افزایش سطح تحصیلات
- توزیع نامتناسب جمعیت
- بی ثباتی اقتصادی
- افزایش قوانین و مقررات
- بحران مدیریت





۱- محیط اقتصادی :



- برای بررسی محیط اقتصادی پاسخ به سؤالات زیر ضروری است :
- نرخ کنونی تورم چقدر است؟
- آیا شرایط اقتصادی کنونی با ثبات است یا شناور؟
- بنیه مالی سازمان در حال حاضر چگونه است؟
- مصرف کنندگان چه فشارهایی را در بازار متحمل می شوند؟
- کارمندان چه انتظارات اقتصادی دارند؟
- کارمندان چه انتظاراتی را احتمالاً بر سازمان خود تحمیل خواهند کرد؟
- چگونه شرایط اقتصادی بر فعالیتهای کنونی مدیریت منابع انسانی تأثیر خواهد گذاشت؟
- چه فعالیتهایی به سازمان کمک خواهد کرد تا در برخورد با محیط فعلی اثربخش تر باشد؟
- چه اقداماتی بخاطر شرایط اقتصادی نمی توان انجام داد؟





۲- محیط اجتماعی :



- برای شناخت تأثیر محیط اجتماعی، پاسخ به سؤالات زیر لازم می باشد :
- چه نیروهای اجتماعی بر رفتار اعضاء سازمان تأثیر می گذارند؟
 - چه گروههای اجتماعی در محیط کار و خارج از آن وجود دارند؟
 - چه هنجارهایی بر رفتار اعضاء سازمان تأثیر می گذارند؟
 - کارگران چه انتظارات اجتماعی از سازمان و شغل خود دارند؟
 - چه ویژگیهایی بر سازمان و عملکرد آن تأثیر می گذارند؟





۳- محیط سیاسی:



- سؤالاتی که جهت شناسائی محیط سیاسی می توان مطرح کرد، بشرح زیر است:
- چه گروههای سیاسی قدرت دارند؟
 - احزاب حاکم چه خط مشی هایی را تشویق می کنند؟
 - چه اندازه احتمال دارد که موفقیت سیاسی کنونی در کوتاه مدت تغییر کند؟ در دراز مدت چگونه؟
 - دولت چه منابعی را احتمالا در دسترس سازمان قرار خواهد داد؟





۴- محیط قانونی :



- برای شناسائی محیط قانونی، پاسخ به سؤالات زیر ضروری می باشد :
- چه قوانین و مقرراتی بر منابع انسانی تأثیر دارند؟
 - چه قوانین و مقرراتی در شرف تصویب است؟
 - چگونه قوانین و مقررات بر این سازمان تأثیر می گذارند؟
 - چگونه قوانین و مقررات بر عملکردهای لازم و مقتضی مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارند؟





۵- محیط جغرافیائی:



- برای بررسی محیط جغرافیائی سوالات زیر را می شود مطرح نمود :
- سازمان در کجا قرار دارد؟
- این موقعیت مکانی بر رفتار کارکنان چه مفهومی دارد؟
- واحدهای مختلف سازمان تا چه حدی به یکدیگر نزدیک هستند؟
- این موقعیت مکانی سازمان برای عملکرد مدیریت منابع انسانی چه مفهومی دارد؟





۶- محیط فرهنگی :



- سوالات زیر در زمینه بررسی محیط فرهنگی مطرح است :
- فرهنگی را که سازمان در چارچوب آن فعالیت می کند، چگونه توصیف می کنید؟
 - این فرهنگ دارای چه خصوصیات بارزی است؟
 - چگونه این فرهنگ بر عملکرد مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد؟





۷- محیط تکنولوژیکی :



- سؤالات زیر برای بررسی محیط تکنولوژیکی مطرح می شود :
- ابداعات جدید تکنولوژیکی چه تأثیری بر سازمان داشته است؟
 - هر چند وقت یکبار این ابداعات رخ می دهد؟
 - این ابداعات از چه جهاتی روی سازمان اثر می گذارد؟
 - عملکرد مدیریت منابع انسانی چه واکنشی در برابر تکنولوژی جدید از خود نشان می دهد؟
 - چگونه سازمان از عهده تغییرات تکنولوژیکی بر می آید؟





۱- محیط کاری



معرف رفتار عملی کارکنان در برابر اتحادیه گرایي و
تشکیل اتحادیه ها و گروههای تخصصی می باشد.





ممیزی وضعیت

بخش دوم - ارزیابی سازمان





۱- رسالت یا اهداف اساسی سازمان:



- رسالت یا اهداف اساسی سازمان شامل موارد زیر است :
- ایجاد و حفاظت از ارزشهای اجتماعی و مسؤولیت‌های اجتماعی
 - انواع و سطح محصول
 - ویژگیهای خاص کالاها و خدمات
 - فعالیتهای و عملکرد مدیریت از جمله استفاده از قدرت برای ایجاد انگیزش در کارمندان
 - میزان سوددهی
 - استفاده از منابع و امکانات
 - رفتارها و عملکردهای کارمندان از جمله رضایت، گردش شغل، غیبت و تعهد





۲- جو سازمانی :



- تا چه اندازه استقلال و مسؤولیت فردی تشویق می شود؟
- تا چه اندازه به افراد در تصمیم گیریهای سازمان مشارکت داده می شود؟
- تا چه اندازه به افراد بازخور داده می شود یا فرصت داده می شود بازخور بدهند؟
- تا چه اندازه مدیریت عالی برای رضایت کارکنان، کیفیت محیط کاری در کنار عملکرد بهره وری آنان، از خود علاقه نشان می دهد؟
- تا چه اندازه اهداف سازمانی برای اعضاء روشن و پذیرفته شده است؟
- تا چه اندازه وظایف بطور واضح تعریف شده است؟
- تا چه اندازه مدیران و کارگران ریسک پذیرند و از آنان انتظار ریسک کردن وجود دارد؟
- تا چه اندازه مدیران به عقاید زیردستان توجه دارند؟
- تا چه اندازه ترفیع از درون در برابر ترفیع از بیرون تشویق می گردد؟
- آیا انتخاب بر مبنای توانائی است؟
- آیا کار جمعی و همکاری درون گروهی تشویق می شود؟
- آیا وقت به اندازه کافی برای کارهای محول داده می شود؟





۳- منابع



دسترسی نداشتن به منابع مالی می تواند مدیریت منابع انسانی را تنگنا قرار دهد. زیرا تاثیر می گذارد بر:

- پاداش
- آموزش
- استخدام
- غیره





۴- ساختار سازمانی



- منابع انسانی از دو بعد مورد ارزیابی قرار می گیرد:
۱. بعد کیفی از جمله توانمندیهای بالقوه و بالفعل کارکنان
 ۲. بعد کمی از جمله روابط رسمی، میزان و نوع تقسیم کار





مزایای برنامه ریزی منابع انسانی

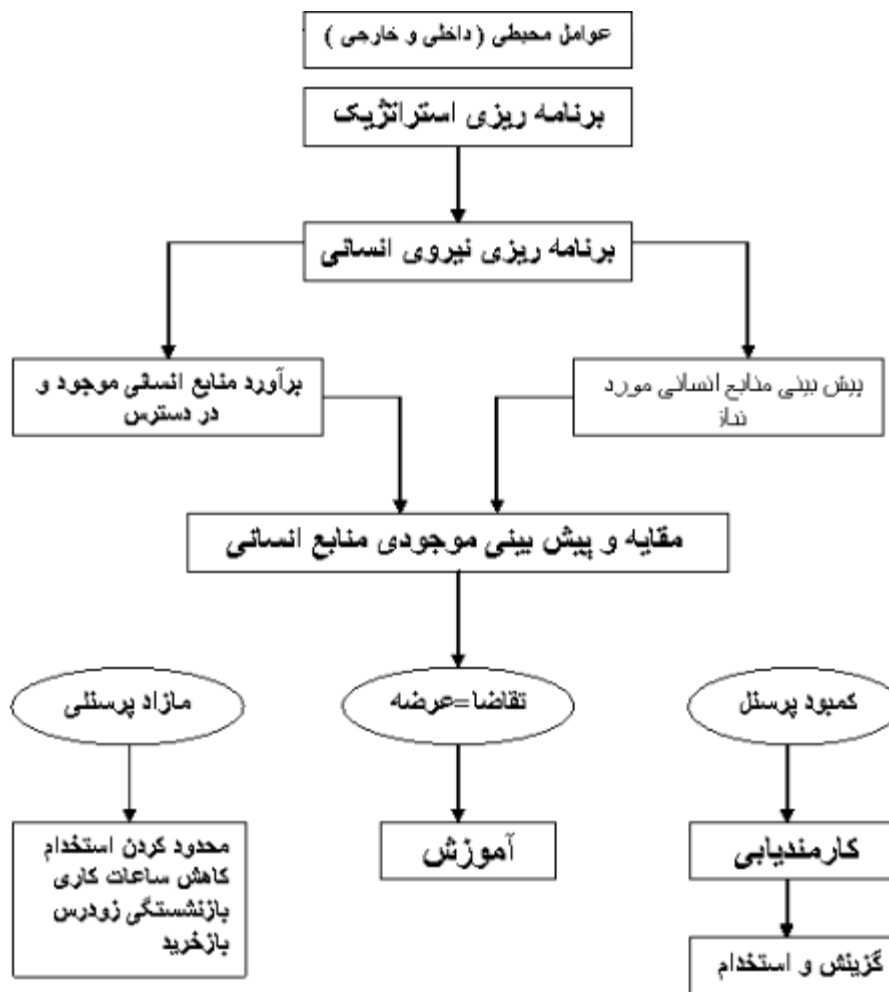


۱. استفاده مطلوب و بهینه از نیروی موجود در سازمان
۲. هماهنگی منابع انسانی در جهت تحقق اهداف بلند مدت سازمان
۳. تامین منابع انسانی با حداقل هزینه
۴. فراهم نمودن زمینه لازم برای تحقق سایر اهداف مدیریت منابع انسانی





فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی





روشهای پیش بینی نیروی انسانی



- ۱- نگرش از بالا به پایین
- ۲- استفاده از متغیرهای پیشگوئی کننده :
 - ۱-۲- تجزیه و تحلیل روند
 - ۲-۲- تجزیه و تحلیل نسبی
 - ۳-۲- تجزیه و تحلیل همبستگی
- ۳- تکنیک دلفی Delphi
- ۴- شبیه سازی



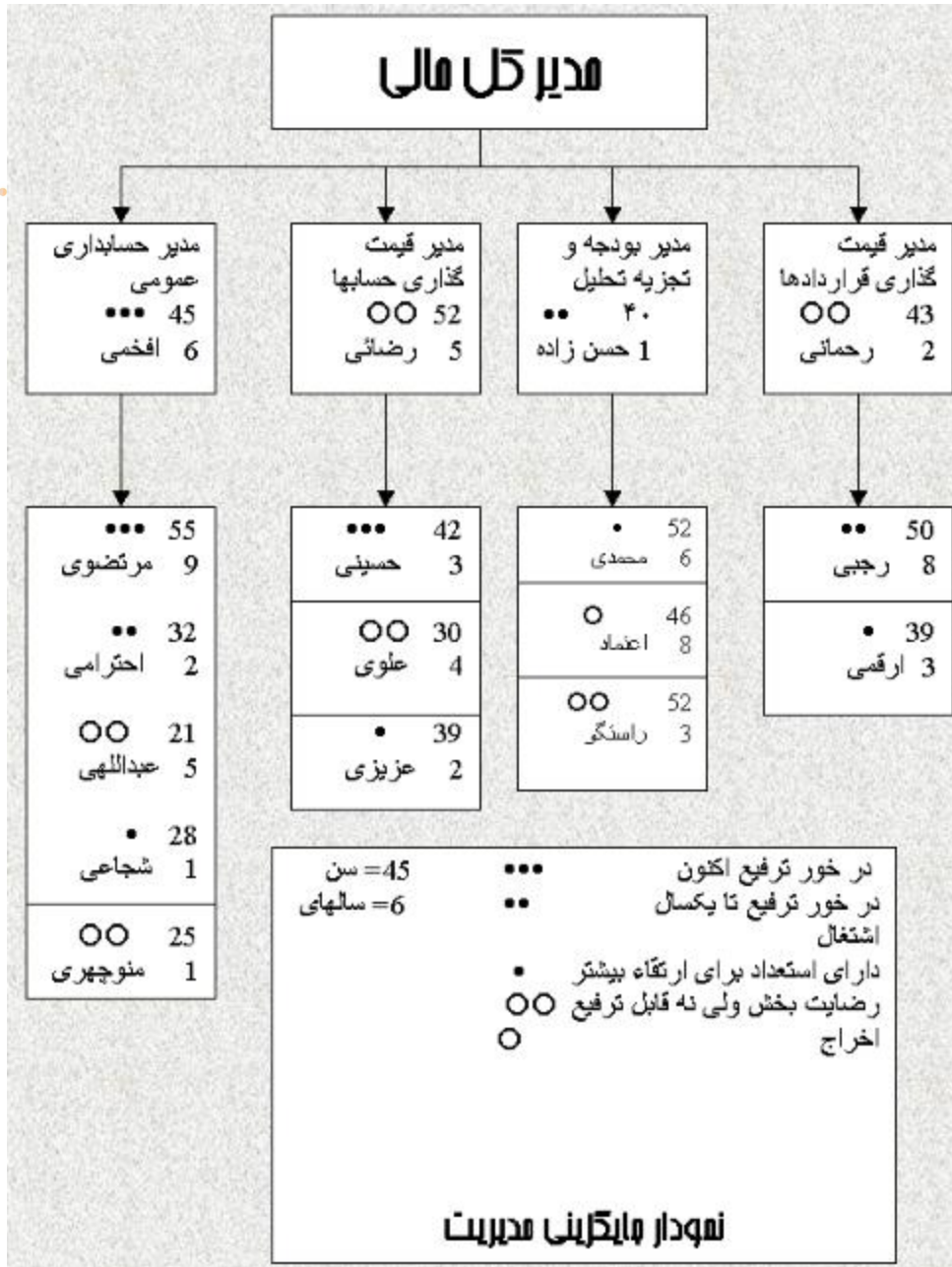


بر آورد منابع انسانی در دسترس



- جمع آوری اطلاعات و آمار پرسنلی موجود: دانش و مهارت، سوابق و تجربیات کاری، انگیزه و تمایلات، ارتقاء و بازنشتگی و غیره
- بررسی نمودارها :
 - الف) نمودار سازمانی
 - ب) نمودار جایگزینی
- بررسی گردش شغل کارکنان
- تحلیل موجودی منابع انسانی در داخل سازمانها







مزایای نمودار جایگزینی



- طرحی کلی از وضع نیروی انسانی سازمان را نشان می دهد.
- امکان شناسائی مدیران شایسته برای ارتقاء را فراهم می آورد.
- امکان شناسائی مدیرانی که کار آنها رضایت بخش نیست فراهم می شود.
- جایگزینی مدیرانی که در حال بازنشستگی هستند مشخص می شود.
- امکان شناسائی افراد شایسته ارتقاء شناخته شده و از توقف آنان توسط بالا دستان جلوگیری می شود.





معایب نمودار جایگزینی



- مشخص می شود فرد به کدام پایگاه ارتقاء یابد.
- همه اطلاعات مورد نیاز برای شایستگی ارائه نمی شود.
- زمان و کوشش زیادی برای بروز در آوردن اطلاعات لازم است.
- مدیران کمتر نمودار جایگزینی را به مدیران رده بالاتر از خود نشان می دهند.





پیامدهای تعدیل نیروی انسانی



- در اجرای هر تعدیل نیروی انسانی باید نکات زیر را رعایت نمود :
- برقراری ارتباط غیر رسمی با کلیه کارکنان و توجیه آنان.
 - شناسائی افراد مشمول طرح تعدیل و برقراری ارتباط با آنان.
 - رعایت حال کارکنان با سابقه.
 - تلاش و کوشش لازم برای کاریابی افراد برکنار شده.
 - ثبت سوابق و اطلاعات کامل از افرادی که مشمول طرح قرار گرفته اند.





فصل پنجم: کارمندیابی





تعریف

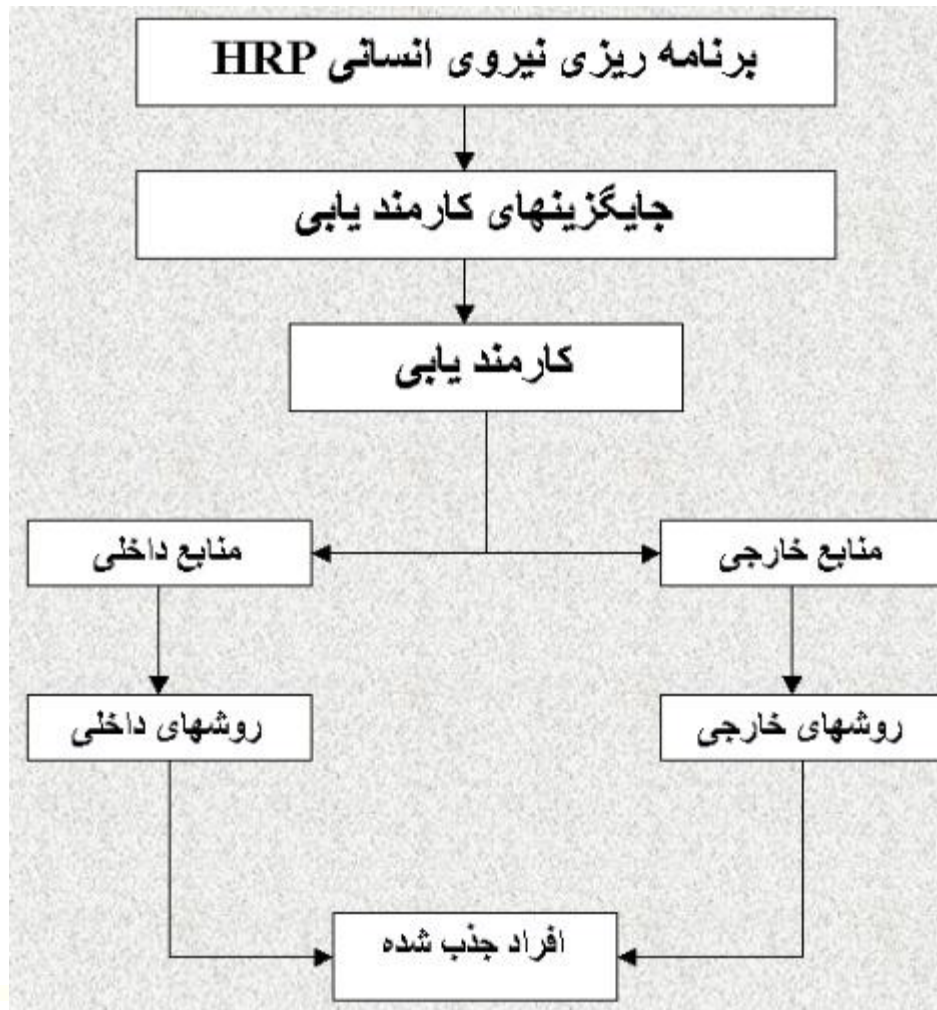


کارمندیابی (Recruitment) عبارت است از پیدا کردن فرد مناسب برای پست مناسب؛ که باید بر اساس نظام شایستگی انجام پذیرد. همانطور که در برنامه ریزی نیروی انسانی باید عوامل و شرایط محیط داخل و خارج سازمان را در نظر گرفت، در فرایند کارمندیابی نیز باید به این عوامل توجه داشت.





فرآیند کارمندیابی





جایگزینهای کارمندیابی

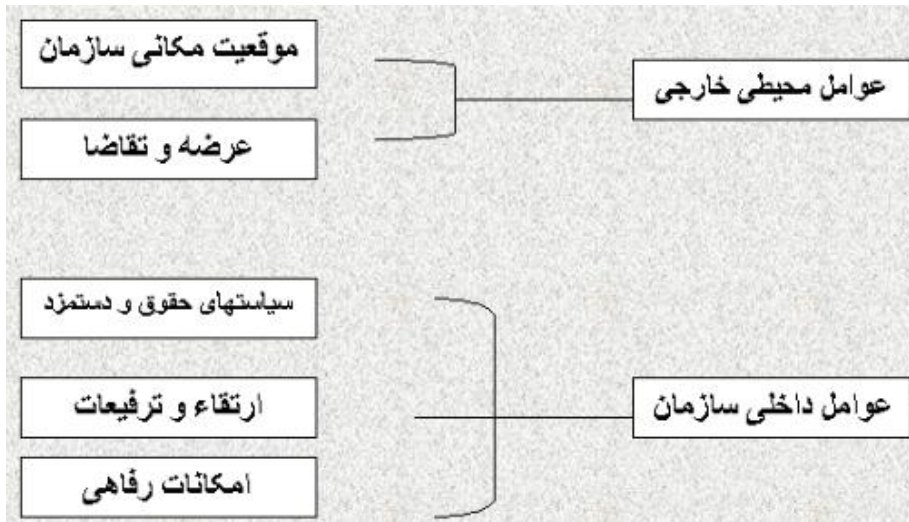


- اضافه کار
- قراردادهای فرعی
- استخدام کارکنان پاره وقت و موقت
- به تعویق انداختن سفارش





مهمترین عوامل مؤثر بر کارمندیابی



- عوامل محیطی خارجی :
الف (موقعیت مکانی سازمان
ب (عرضه و تقاضا
- عوامل داخلی سازمان :
سیاستهای حقوق و دستمزد
ارتقاء و ترفیعات
امکانات رفاهی





کارمندیابی از منابع داخلی



محاسن :

- افزایش روحیه کارکنان
- ایجاد تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان
- امنیت شغلی
- انتخاب مطمئن و مناسب
- آموزش کمتر
- هزینه کمتر

معایب :

- عدم استفاده از افکار و عقاید نو
- ایجاد نارضایتی در بقیه کارکنان که ترفیع نیافته اند
- استفاده بعضی از مشاغل در داخل سازمان میسر نیست.





روش کارمندیابی از منابع داخلی



- اعلام پستهای خالی Job posting
- پیشنهاد شغل توسط کارکنان Job bidding
- گردش شغلی Job Rotation
- آموزش Training
- ارتقاء Promotion
- انتصاب یا به کارگماری Placement





کارمندیابی از منابع خارجی



سازمان در شرایط زیر اقدام به استخدام نیرو از خارج سازمان می نماید :

- پر کردن مشاغل سطح ورودی.
- استخدام افراد متخصص که در سازمان وجود ندارد.
- استخدام افراد با عقاید و نظرات جدید.
- گسترش فعالیتهای سازمان.





منابع کارمندیابی خارجی



- دبیرستانها و مدارس حرفه ای
- دانشگاهها
- رقبا و سازمانهای دیگر
- افراد بیکار و صاحبین مشاغل آزاد





روشهای کارمندیابی



- مؤسسات یا آژانسهای استخدامی
 - الف (دولتی
 - ب (مؤسسات خیریه
 - پ (خصوصی
- اتحادی ها و سازمانهای کارگری
- تبلیغات
- مدارس و دانشگاهها
- از طریق کارکنان سازمان
- متقاضیان ناخوانده





فصل ششم: گزینش و استخدام





تعریف و اهمیت



• تعریف

گزینش و استخدام عبارت است از پذیرفتن افرادی که دارای تواناییها و مهارتهای لازم و شخصیتی مناسب برای انجام موفقیت آمیز مشاغل خاصی در سازمان می باشند؛ به عبارت دیگر، شناسائی و گزینش مناسب ترین افراد برای مشاغل سازمانی از بین متقاضیان است.

• اهمیت دقت در گزینش :

- وابستگی عملکرد سرپرستان و مدیران به عملکرد زیردستان
- هزینه بالای فرآیند استخدام



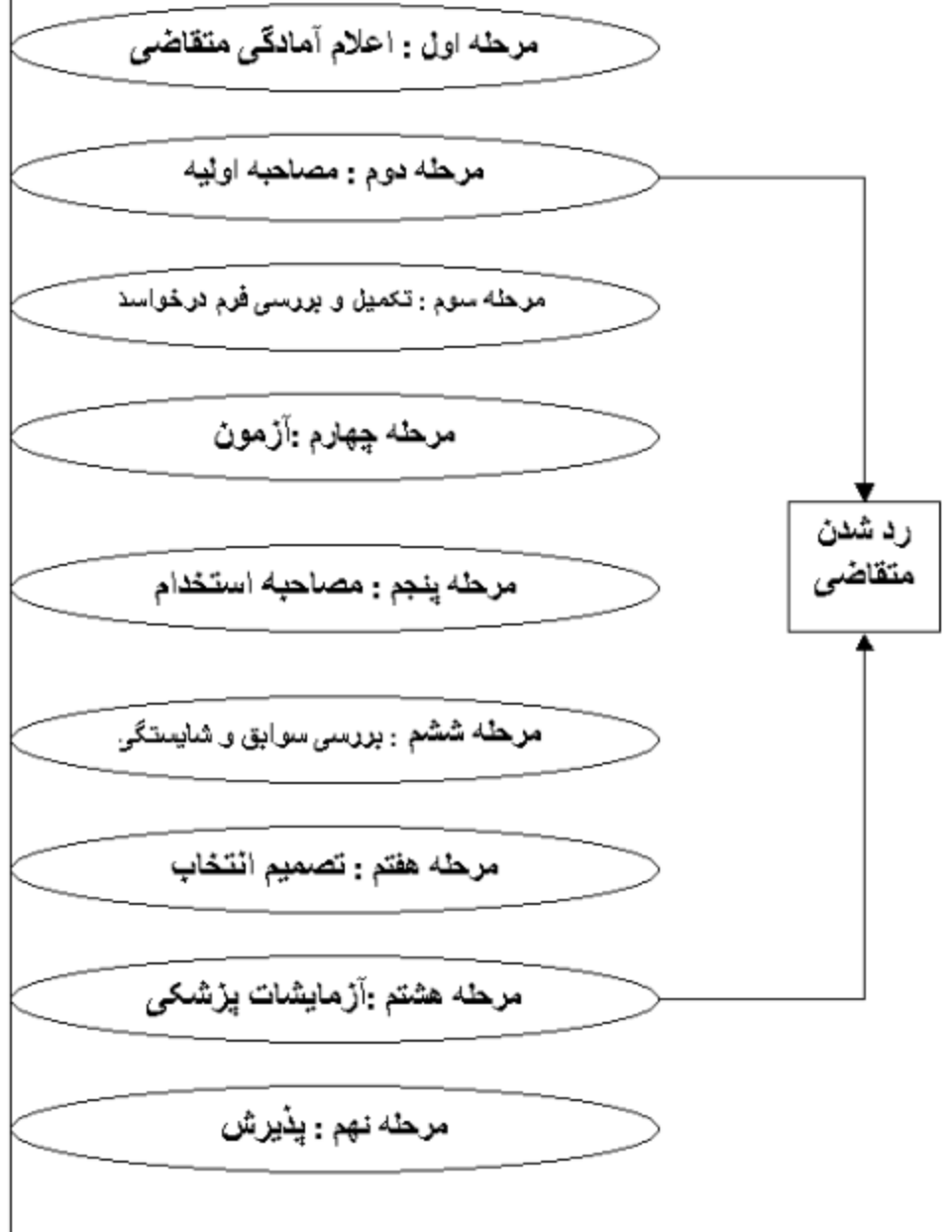


عوامل مؤثر بر فرآیند استخدام



- ملاحظات قانونی
- سرعت در تصمیم گیری
- سلسله مراتب سازمانی
- تعداد متقاضیان
- نوع سازمان
- دوره کارآموزی





فرآیند انتخاب و گزینش



مرحله چهارم: آزمون



خط مشی مؤثر بر آزمون

- آزمون به عنوان یک ابزار تکمیلی است.
- هر آزمون باید در سازمان مورد نظر از نظر اعتبار و روائی آن قبل از اقدام مورد بررسی قرار گیرد و دلایل و توجیه کافی برای اعتبار و روائی آن در سازمان وجود داشته باشد.
- استانداردهای استخدام و ارتقاء مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.
- سوابق متقاضیان نگهداری شود.
- از یک کارشناس روانشناسی برای ایجاد استانداردها و انتخاب استفاده شود.
- آزمون در محیط آرام، با نور کافی و تهویه مناسب انجام گیرد.
- نتایج آزمون باید محرمانه بماند.





انواع آزمونها



- تستهای توانایی ادراکی :
 - تست هوش (حافظه، معانی لغات، تواناییهای رقمی)
 - تست تواناییهای ویژه ذهنی
- تستهای تواناییهای جسمانی و محرک
- تستهای اندازه گیری شخصیت و علاقه مندی
- آزمونهای مهارت





انواع مصاحبه



- مصاحبه بنیادی
 - مصاحبه غیر هدایتی
 - مصاحبه الگودار
 - مصاحبه ساختاری
- مصاحبه سری یا مرحله ای
- مصاحبه گروهی
- مصاحبه استرس (فشار روحی)





اشتباهات رایج در مصاحبه



- قضاوت‌های عجولانه
- تأثیر منفی
- ندانستن اطلاعات شغلی
- تأکید بر استخدام
- رفتار غیر کلامی





خطوط کلی راهنمایی برای مصاحبه شوندگان



- جمع آوری اطلاعات مورد نیاز قبل از مصاحبه
- دادن پاسخ های کوتاه و مختصر
- مرتبط نمودن پاسخ ها با مشکلات و نیازهای مصاحبه گر
- اندیشیدن قبل از پاسخ (وقفه، اندیشه، بیان)
- پوشش مناسب و کنترل بر اعصاب خود
- سعی در گذاشتن یک تأثیر خوب و اولیه بر مصاحبه گر از طریق :
 - پوشش و لباس مناسب
 - آراستگی خوب
 - دست دادن
 - تسلط بر خویشتن و بر اعصاب خود
 - شوخ طبعی و آمادگی برای لبخند زدن
 - نشان دادن علاقه به کار و عمل
 - نشان دادن غرور و سرافرازی از کارهای گذشته خود
 - نشان دادن یک درک درست از نیازمندیهای کارفرما
 - ارائه ایده های چشمگیر و اشتیاق برای حل مشکلات
 - توانائی به کنترل موضوع





مراحل یک مصاحبه مؤثر



- طراحی کردن مصاحبه
- ایجاد تفاهم
- انجام مصاحبه
- ختم مصاحبه
- مرور مصاحبه





استراتژیهای انتخاب



- استراتژی حذفی
- استراتژی جبرانی
- استراتژی ترکیبی





مهمترین آزمایشات پزشکی



- سنجش جسمی (قد، وزن و غیره)
- آزمایش عمومی (پوست، عضلات و مفاصل)
- آزمایش پزشکی چشم، گوش، حلق و بینی و دندانها
- آزمایش از قفسه سینه و شش ها
- فشار خون و قلب
- آزمایش ادرار و خون





فصل هفتم: آشناسازی

Orientation





تعریف



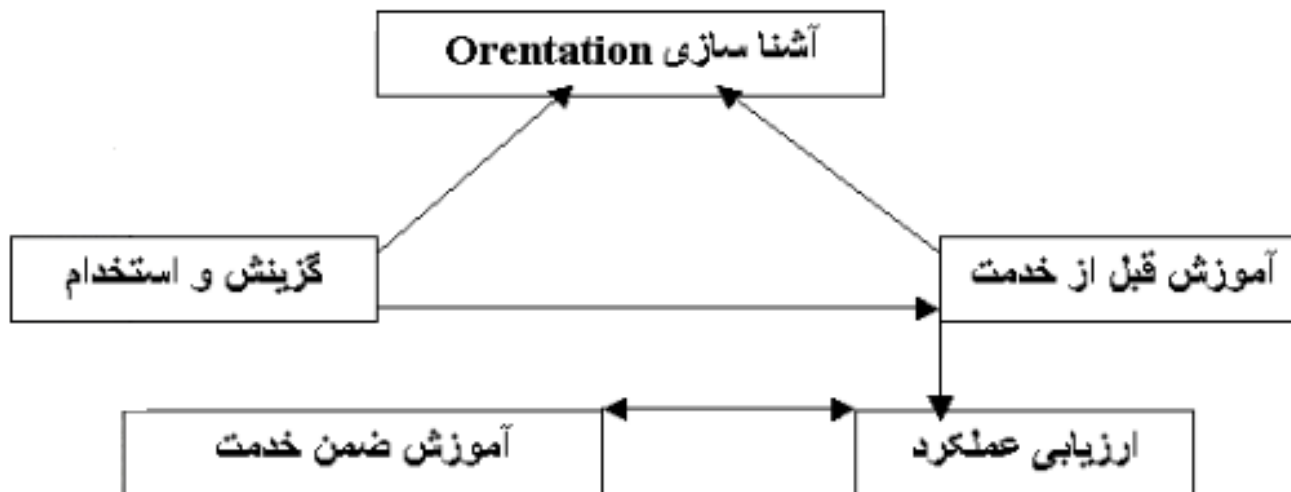
هدف آشنا سازی، تجهیز کارکنان جدید ال‌ستخدام به اطلاعات پایه ای در مورد سازمان و اطلاعاتی که جهت اجرای رضایتمندانه مشاغلشان به آن نیازمندند.

- اطلاعات پایه ای اجتماعی شدن شامل :
- نحوه دریافت حقوق
- نحوه بدست آوردن کارت شناسائی
- ساعات کار
- با چه کسانی باید کار کند (سرپرست و همکاران)
- اهداف سازمان
- استانداردها
- ارزش ها
- الگوهای رفتاری
- ساختمانها و امکانات عمومی
- تابلو اطلاعیه ها





عوامل موثر بر آشنا سازی





- روشهای آشناسازی و اجتماعی شدن :
 - ۱. آشناسازی
 - ۲. کتابچه راهنما
- پیش فرضهای واقع گرایانه شغل
- انشاء فرهنگ صحیحی شرکت
- همکاری
- سیستم بازخور





فصل هشتم: آموزش و بالندگی منابع انسانی

Training & Development





تعریف



- رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانائی کارکنان در انجام وظایف کنونی و انطباق با محیط معتبر دارد؛ که این امر در سایه آموزش و بهسازی نیروی انسانی میسر است.
- آموزش و بهسازی عبارت از یک راه و روش نظام گونه یک پارچه و طراحی شده برای بالا بردن اثر بخشی گروههای انسانی و تمامی سازمان است.





ضرورت آموزش و بهسازی



- تصدی مشاغل جدید در سایه کسب مهارت‌های تازه
- انطباق با شرایط جدید و منحصر بفرد در محیط کار
- شناخت و قبول سیاستها و مقررات سازمان
- آشنائی و استفاده از روشهای متفاوت انجام کار
- استفاده از آموزشهای ارائه شده در جهت پیشبرد اهداف سازمانی و امکان رقابت با سایر سازمانها
- برخورداری از امکان حفظ خود در سازمان در رقابت با نیروهای تازه نفس و آموزش دیده
- بهره برداری از آموزش بری ترفیع و ارتقاء شغل





اهداف کل آموزش و بهسازی



- افزایش توانائی و رشد فردی کارکنان در جهت بهبود کارآئی آنان.
- آموزش مهارت‌های جدید بجای مهارت‌های منسوخ شده.
- بهبود دانش، نگرش و مهارت افراد متناسب با شغل سازمانی آنان.
- افزایش مهارت‌ها و دانش افراد جهت ترفیع و ارتقاء.





عوامل مؤثر روی آموزش و بهسازی

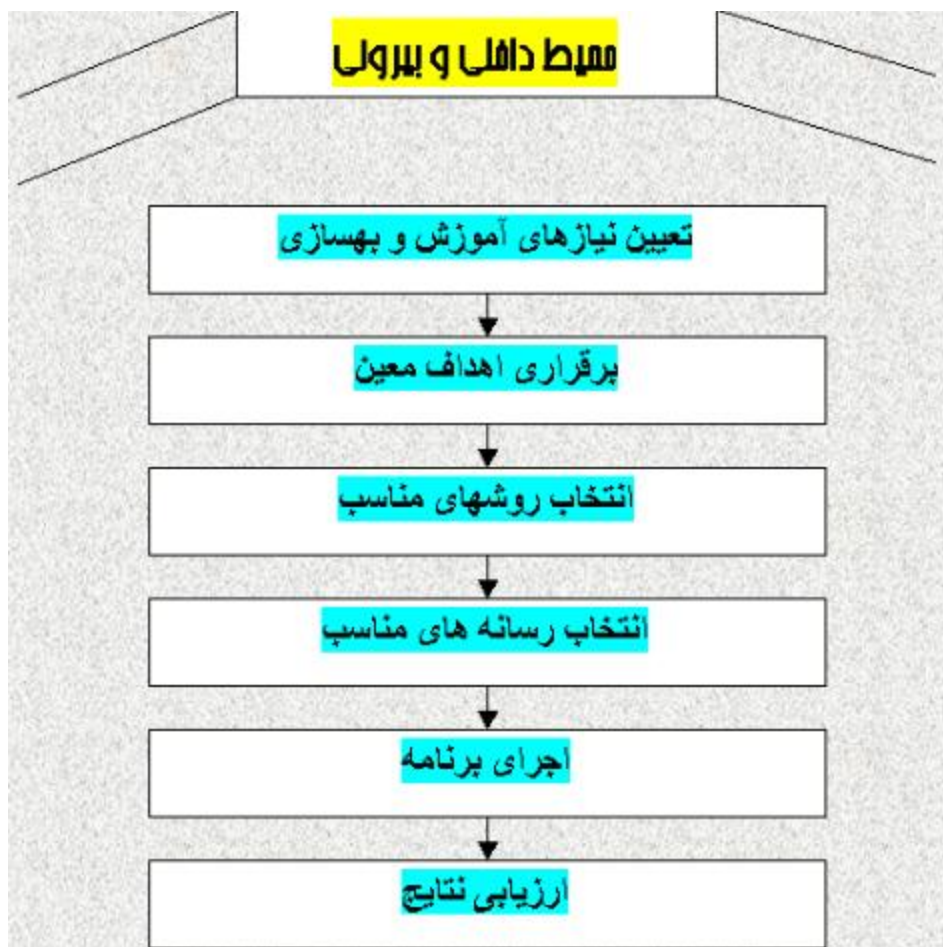


- حمایت مدیریتی
- تعهد و اقدامات متخصصان و هیأت رئیسه
- پیشرفت تکنولوژی
- پیچیدگی سازمانی
- دانش علوم رفتاری
- اصول فراگیری
 - فراگیری و آموزش
 - بازخور و فراگیری
 - تمرین و فراگیری
 - قابلیت انتقال فرایافته ها
- عملکرد سایر وظایف منابع انسانی





فرآیند آموزش و بهسازی





مرحله اول _ تعیین نیازهای آموزشی



- نیازهای سازمان
 - نیازهای وابسته به مشاغل
 - نیازهای فردی
- پاسخ به چهار سؤال زیر برای بدست آوردن نیازهای آموزشی لازم است :
- اهداف سازمان چیست؟
 - چه وظایفی باید جهت نیل به اهداف انجام شود؟
 - چه رفتار و سلوکی برای شاغلین ضروری است؟
 - چه نقصهائی در مهارت‌ها، دانش و نگرش شاغلین ضروری است؟





روشهای تعیین نیازهای آموزشی



- تحلیل وظیفه : مطالعه عمیق یک وظیفه و مشخص کردن مهارتهای مورد احتیاج است؛ تا بر اساس آن یک برنامه آموزشی تنظیم گردد. از این روش برای تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان جدید استفاده می شود. (۱۹٪)
- تحلیل عملکرد : مطالعه دقیق عملکرد افراد می باشد. بر این اساس نقیصه های کاری مشخص می گردد و سپس تعیین می شود که این نقیصه ها بوسیله چه ابزار و امکانات، افراد، آموزش و غیره قابل برطرف شدن است. به عبارت دیگر شناسائی دلایل عدم انطباق اجرا با استاندارد و علل آنست. (۵۰٪)





- مرحله دوم _ تثبیت اهداف آموزش و بهسازی
- مرحله سوم _ انتخاب روشهای مناسب
- مرحله چهارم _ رسانه های آموزشی و بهسازی
- مرحله پنجم _ اجرای برنامه های آموزشی و بهسازی
- مرحله ششم _ ارزشیابی آموزشی و بهسازی





روشهای آموزش



- آموزش در ضمن کار
- آموزش راهنمای شغل
- سخنرانی
- استفاده از وسایل سمعی و بصری
- آموزش برنامه ای
- آموزش در شرایط مشابه یا شبیه سازی
- یادگیری با کمک کامپیوتر





مزایای و معایب آموزش در محل خدمت



مزایا:

- امکان ارائه توسط سرپرستان و مدیران
- مقرون به صرفه بودن
- ایجاد انگیزش و بازخور فوری
- بازگشت نتیجه آموزش به سازمان

معایب

- احتمال وارد شدن خسارت به تجهیزات و ابزار
- ضایعات بیشتر مواد اولیه و نیمه ساخته





مشکلات اجرای برنامه های آموزشی

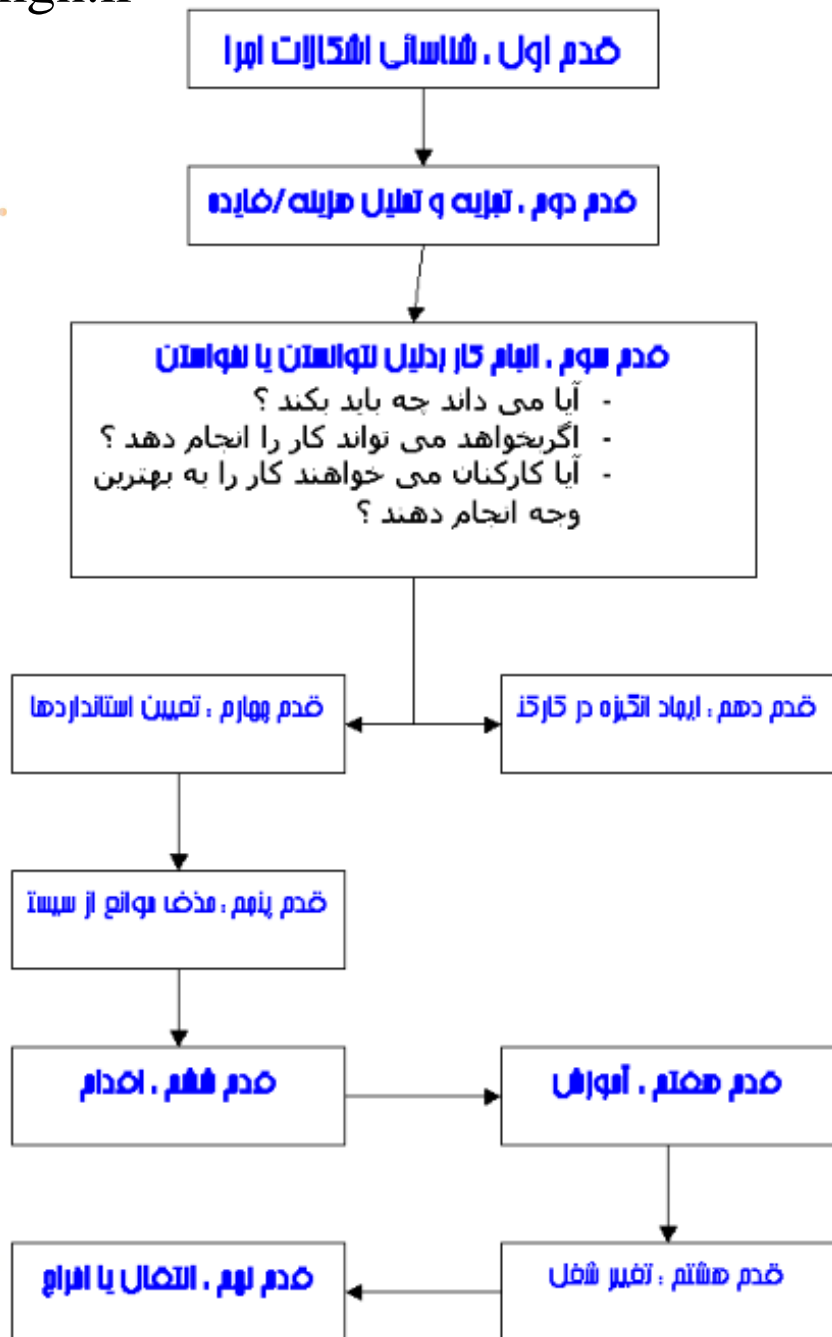


- عملگرا بودن مدیران و عدم همکاری لازم در اجرای آموزش
- عدم وجود آموزش دهندگان با کفایت
- مقاومت در برابر تغییر





فرآیند آموزش ضمن خدمت





فرآیند آموزش ضمن خدمت



- روش بررسی رویدادهای ویژه برای مشاغل و مهارت‌های حل مشکل و قبول مشارکت، بهترین روش است.
- روش محاسبه و کنفرانس برای دستیابی به اطلاعات و دانش مناسبترین روش است.
- روش آموزش طبق برنامه که یکی از روشهای چرخش شغلی است، برای این امر مفید است.
- ایفای نقش برای آموزش مهارت‌های روابط انسانی توصیه شده است.
- روش سخنرانی کاملاً مناسب نیست.





ارزشیابی آموزش و بهسازی از طریق



- نظرات آموزش دیده ها و مشارکت کنندگان
- میزان فراگیری دانش مربوطه
- کنترل و بررسی عملکرد افراد قبل و بعد از آموزش
- استفاده از گروه کنترل
- تغییر رفتار
- دستیابی به اهداف آموزشی





فصل نهم: ارزیابی عملکرد





تعریف



- ارزیابی عملکرد عبارت است از تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان در انجام وظایف و مشاغل محوله و تقبل محدودیتها در سازمان که بطور عینی و سیستماتیک اجرا می گردد؛ یا به عبارت دیگر :
- سنجش نسبی عملکرد انسان 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.





اهداف ارزیابی عملکرد



- تعیین بازدهی کار
 - تعیین کارآئی
 - تعیین کارآمدی
 - طبقه بندی عادلانه کارکنان
- Productivity
- Efficiency
- Effectiveness
- Personnel Classification

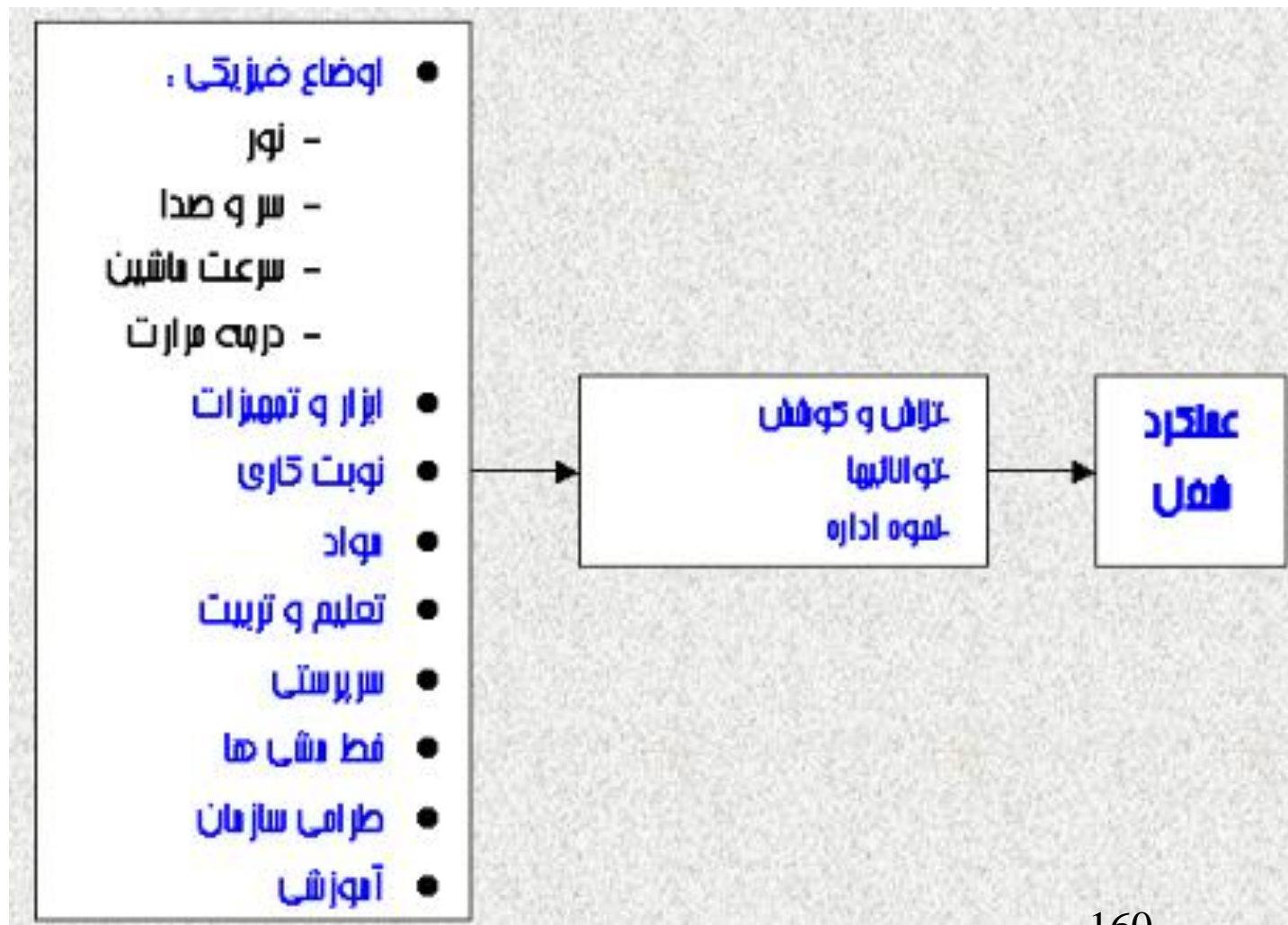
بنابراین ارزیابی را می توان شناسائی میزان اثر بخشی و کارآمدی کارکنان سازمان بوسیله ایجاد و توسعه اطلاعات حیاتی منابع انسانی دانست که خود سبب دستیابی به اهداف دیگری می شود که بعنوان اهداف کاربردی به شرح زیر دسته بندی شده است :

- برنامه ریزی نیروی انسانی
- کارمندیابی و انتخاب
- آموزش و بهسازی
- تشویق و تنبیه
- شناسائی استعدادهای نهانی افراد





عوامل محیطی تعیین کننده عملکرد





فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان



عوامل محیطی داخلی و خارجی

شناسایی اهداف ویژه ارزیابی

تعیین استانداردهای شغلی

بازرسی انجام شده

ارزیابی عملکرد

بهبود و تعادل نظر با کارکنان در مورد کار
شده

- شناسایی اهداف ویژه ارزیابی
- تعیین استانداردهای شغلی
- بازرسی انجام شده
- ارزیابی عملکرد
- روش های مصاحبه پایانی
 - گفت و شنود
 - گفت و پذیر (قاضی)
 - حل مساله (مشکل گشایی)





اهمیت و فوائد ارزیابی



- ایجاد میل و رغبت به کار و پیدایش احساس امنیت در کارکنان
- اعمال کنترل صحیح و ایجاد معیارهای اصولی برای انجام کار
- ایجاد زمینه برای تعالی و پیشرفت کارکنان مستعد
- تطبیق هر چه بیشتر شرایط فکری، روحی و جسمی کارکنان با شغلشان
- کاهش نارضایتی و شکایت ناشی از تبلیغات
- برآورد کمی و کیفی نیروی انسانی
- استعداد یابی و علاقمند کردن افراد به کار
- جهت دار شدن برنامه ریزی آموزشی
- ایجاد شوق و تقویت انگیزه کارکنان
- خودشناسی
- تعیین اعتبار و اصلاح معیارهای استخدام
- آگاهی سرپرست یا مدیر از عملکرد کارکنان
- دستیابی به نحوه پراکندگی کیفی و کمی بازدهی، کارآئی و کارآمدی نیروی انسانی
- شناخت هنجارها و ناهنجاری های رفتاری در سازمان





منابع ارزیابی عملکرد



- سرپرستان
- زیردستان
- همکاران هم درجه
- گروهی از مدیران
- خود فرد
- ترکیبی





ملاک های و خطاهای ارزیابی



ملاک های ارزیابی :

- اطلاعات تولیدی
- اطلاعات پرسنلی
- اطلاعات قضاوتی

خطاهای ارزیابی :

- خطای واضح
- خطای آسان گیری و سخت گیری
- خطای تمایل مرکزی





روشهای ارزیابی



- روش مقیاسی :
 - مقیاسی خطی پیوسته
 - مقیاسی خطی گسسته
 - مقیاسی خطی نیمه پیوسته (توصیفی _ کمی)
- روش درجه بندی ترتیبی
- روش مقایسه فرد با فرد
- روش استانداردهای کار
- روش توزیع اجباری
- روش وقایع حساس
- روش تشریحی
- روش چک لیست
- روش ارزیابی تجزیه عملیات یا مدیریت بر مبنای هدف
- روش انتخاب اجباری





محدودیت‌های روش درجه بندی ترتیبی



- مبتنی بر قضاوت شخصی و اظهار نظر ذنی سرپرست است.
- تحت تأثیر احساسات لحظه ای قرار می گیرد.
- تشخیص دقیق تفاوت افراد میسر نیست.
- در واحدهائی که تعداد شاغلین زیاد است، میسر نمی باشد.





محدودیت‌های روش مقایسه فرد با فرد



- اگر تعداد افراد سازمان زیاد باشد، اجرای آن مشکل است. (برای یک سازمان ۵۰ نفره، ۱۲۲۵ مقایسه)
- تحت تأثیر قضاوت‌های ذهنی و شخصی ارزیاب قرار می گیرد.
- در سازمان‌هایی که تنوع مشاغل زیاد است، مقایسه مشکل است.





مشخصات یک سیستم ارزیابی مؤثر



- معیار مربوط به شغل
- انتظارات عملکرد
- کاربرد معیارهای مشابه و یکسان
- ارزیابان با کفایت
- ارتباطات نزدیک یا بازخور مداوم
- دسترسی کارکنان به نتایج

دوره ارزیابی

- ارزیابی معمولاً در دوره های ۶ ماه تا یکساله انجام می گیرد





فصل دهم: پاداش خدمات کارکنان





تعریف



- پاداش مؤثرترین ابزار تشویقی و انگیزشی کارکنان است که در اختیار مدیران سازمان می باشد.

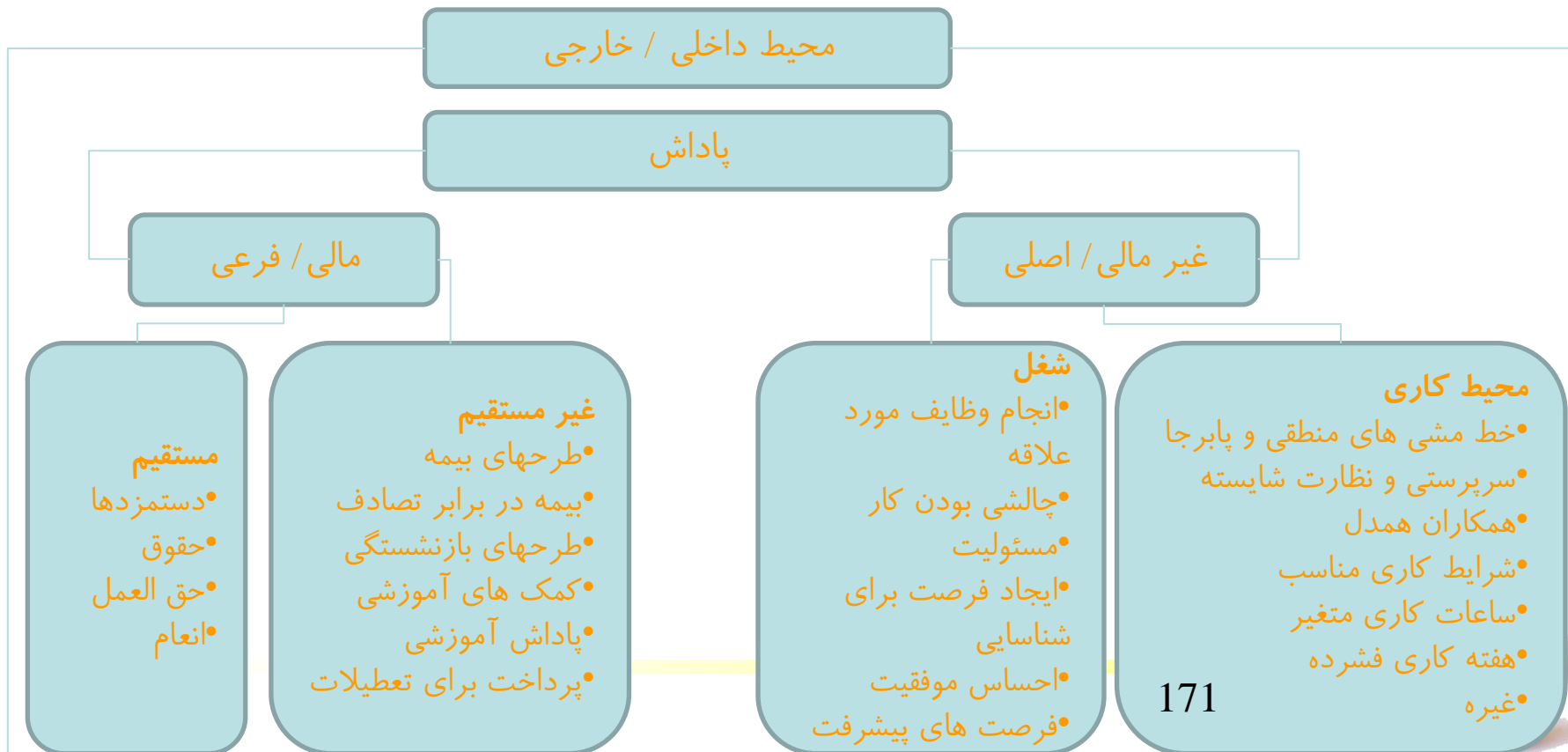




انواع سیستم پاداش خدمات کارکنان



- پاداشهای مالی (مستقیم و غیر مستقیم)
- پاداشهای غیر مالی (رضایت و لذت فرد از شغل خود، پاداش فرد از فضا و محیط شغلی)





عوامل مؤثر بر سیستم پاداش خدمات کارکنان



- تساوی درون سازمان
- تساوی برون سازمان
- تساوی عملکرد با پاداش
- تساوی فردی





اجزاء عمدہ رضایت شغلی



- نگرش نسبت کار گروهی
- نگرش نسبت به سازمان
- منافع پولی
- نگرش نسبت به سرپرست





اجزای حقوق و مزایای کارکنان

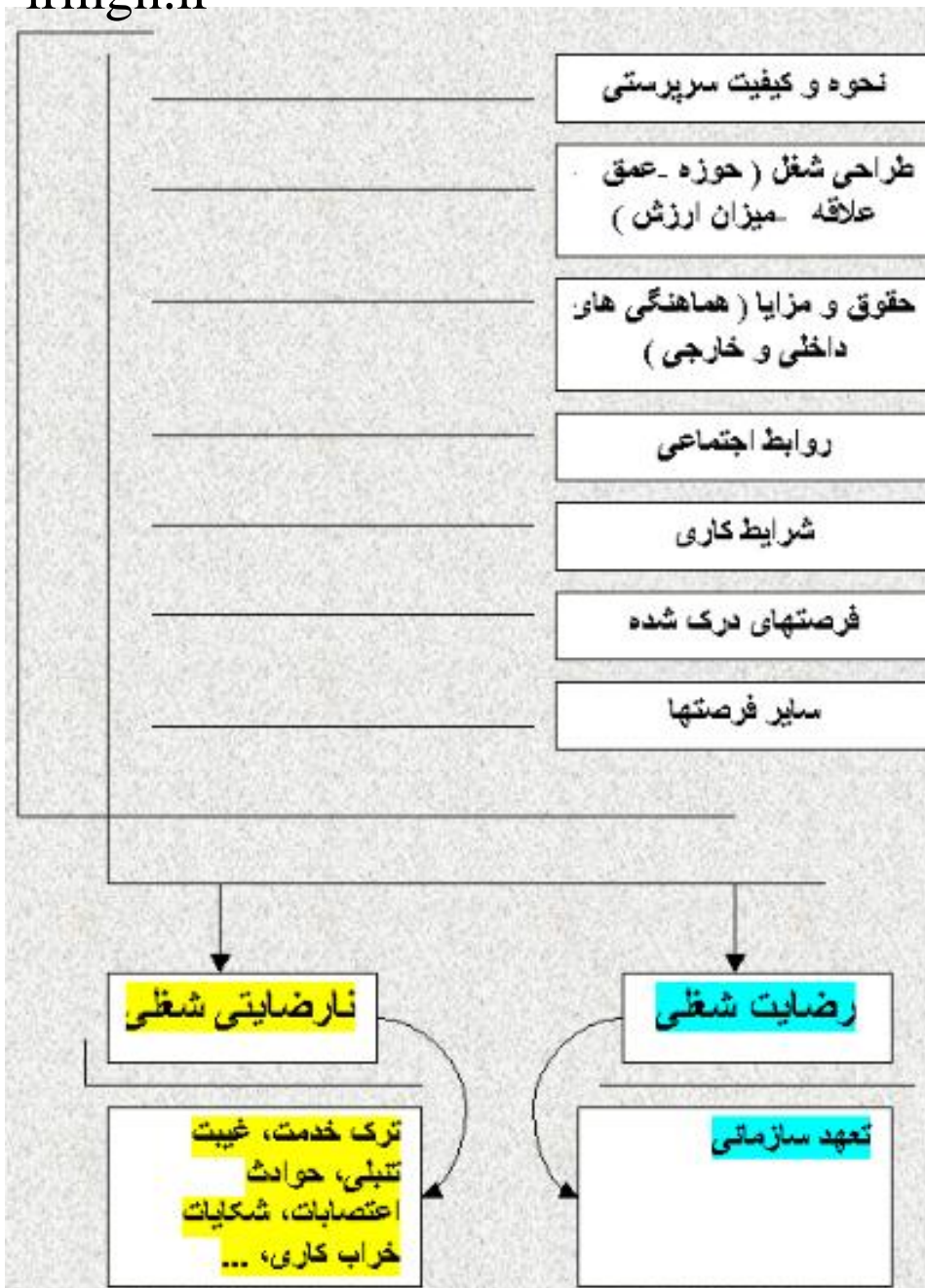


سایر مزایا	تشیقات	حقوق و دستمزد
پرداخت حقوق ایام تعطیلی	پاداشها	دستمزد ساعتی
بیمه درمانی	فوق العاده مأموریتها	حقوق هفتگی / ماهانه
بیمه عمر	سهم سود	حقوق سالیانه
حقوق بازنشستگی	حق الزحمه قطعه کاری	فوق العاده اضافه کار





اجزای حقوق و مزایای کارکنان





عوامل موثر در تعیین میزان پاداش خدمات کارکنان



۱. نوع سازمان
۲. بازار نیروی کار :
 - بررسیهای جبرانی خدمت (منطقه جغرافیائی، نوع سازمان، مشاغل کلیدی)
 - هزینه زندگی
 - شرایط اقتصادی جامعه
 - قوانین دولتی
۳. شغل
۴. ارزشیابی شغل
۵. کارکنان :
 - طرز انجام کار
 - ارشدیت
 - تجربه
 - عضویت در سازمان
 - استعداد
 - نفوذ سیاسی





فرآیند ارزشیابی و طبقه بندی شغل





پاداشهای غیر مالی



۱. شغل

۲. محیط کاری :

- خط مشی های منطقی و پابرجا
- شرایط کاری مناسب
- سرپرستی و نظارت شایسته
- ساعات کار متغیر
- همکاران همدل
- هفته کاری فشرده





انواع پاداشهای انگیزشی



- طرحهای انگیزشی فردی
- طرحهای انگیزشی گروهی
- طرحهای انگیزشی سازمانی :
 - طرح سهم شدن در سود
 - طرح اختصاص سهم به کارکنان
 - طرح اسکانلن





فصل یازدهم: بهداشت و ایمنی





مراحل شناسائی مستعدین حوادث



- شناسائی و تشخیص خصوصیات مستعدین حوادث
- آزمایش کلیه کارکنان نسبت به این خصوصیات
- واگذاری مشاغل حادثه ساز با ریسک زیاد به کارکنانی که کمتر این خصوصیات را دارند؛ و واگذاری مشاغل کم خطر به کارکنانی که ثابت شده است مستعد حوادث هستند.





هدف از تدوین برنامه های بهداشتی و ایمنی



- تشویق کارفرما و کارکنان به اجرای برنامه های بهداشتی و ایمنی، به منظور کاهش صدمات و حوادث محیط کاری
- تدارک و فراهم نمودن امکانات تحقیق درباره مسائل بهداشتی و ایمنی حرفه ای و توسعه زمینه های خلاق رسیدگی به مشکلات بهداشتی و ایمنی حرفه ای
- ایجاد و تأسیس واحد مستقل با مسئولیت مستقیم برای تحقق محیط بهداشتی و ایمنی بهتر
- ایجاد سیستم گزارش دهی و بایگانی به منظور نظارت و کنترل حوادث و بیماریها در محیط کار
- اجرای برنامه های آموزشی برای افزایش اطلاعات لازم در زمینه مسائل بهداشتی و ایمنی حرفه ای
- گسترش استانداردهای اجباری بهداشتی و ایمنی شغل و تقویت آنها بطور مؤثر
- آمادگی برای توسعه، تجزیه و تحلیل، ارزیابی و تصویب برنامه های بهداشتی و ایمنی حرفه ای





علل حوادث



• اعمال کارکنان

• محیط کاری

– ماشین آلات با حفاظ نادرست یا بدون حفاظ

– خانه داری ضعیف

– تجهیزات و ابزارهای ناقص

– روشنایی ضعیف

– تهویه نادرست و یا ضعیف

– لباس کار نامناسب

– لبه های تیز





اندازه گیری ایمنی



میزان تکرار حوادث؛ فرمول بیارز و رو

$$\text{نسبت فراوانی} = \frac{\text{یک میلیون} \times \text{تعداد صدمات از کار افتادگی در سال}}{\text{جمع تعداد کار ساعات انجام شده در هر سال}}$$

نسبت شدت ضایعات

$$\text{نسبت شدت ضایعات} = \frac{\text{یک میلیون} \times \text{تعداد روزهای تلف شده به دلیل حوادث در سال}}{\text{جمع تعداد ساعات کار انجام شده در هر سال}}$$





عناصر اساسی موفقیت برنامه ایمنی



- برنامه باید واقعی و درست باشد.
- برنامه ایمنی به نحوی تدوین گردد که جزء وظایف مدیر اجرایی باشد.
- برنامه ایمنی به نحوی القاء کننده نگرشی مثبت در سازمان باشد و در جهت ایجاد روحیه تدوین گردد.
- مسئولیت کلی ایمنی به یک فرد یا یک بخش در سازمان واگذار شود.





بالا بردن سطح ایمنی در سازمان



- کار را جالب جلوه دهید.
- ایجاد کمیته ایمنی، مرکب از کارکنان عملیاتی و اداری به منظور ارائه طرح‌های ایمنی، نظارت، کنترل و بررسی وقایع.
- ایجاد رقابت در اجرای دستورالعمل‌های ایمنی از طریق اعطای پاداش.
- انتشار آمار ایمنی.
- برگزاری جلسات گردهمایی و نمایش فیلم ایمنی.
- اجرای برنامه های تبلیغاتی در داخل سازمان از طریق نصب پوستر، پلاکارد، تصویر، توزیع نشریه داخلی و نظایر آن.





منابع ایجاد فشار عصبی



۱ - محیط کار :

- نوع شغل
- تضاد نقش
- ابهام در نقش
- کار خیلی سنگین / کار خیلی سبک
- مسئولیت دیگران
- فقدان مشارکت در تصمیمات
- شرایط کاری
- فرهنگ سازمانی

۲ - دلایل شخصی



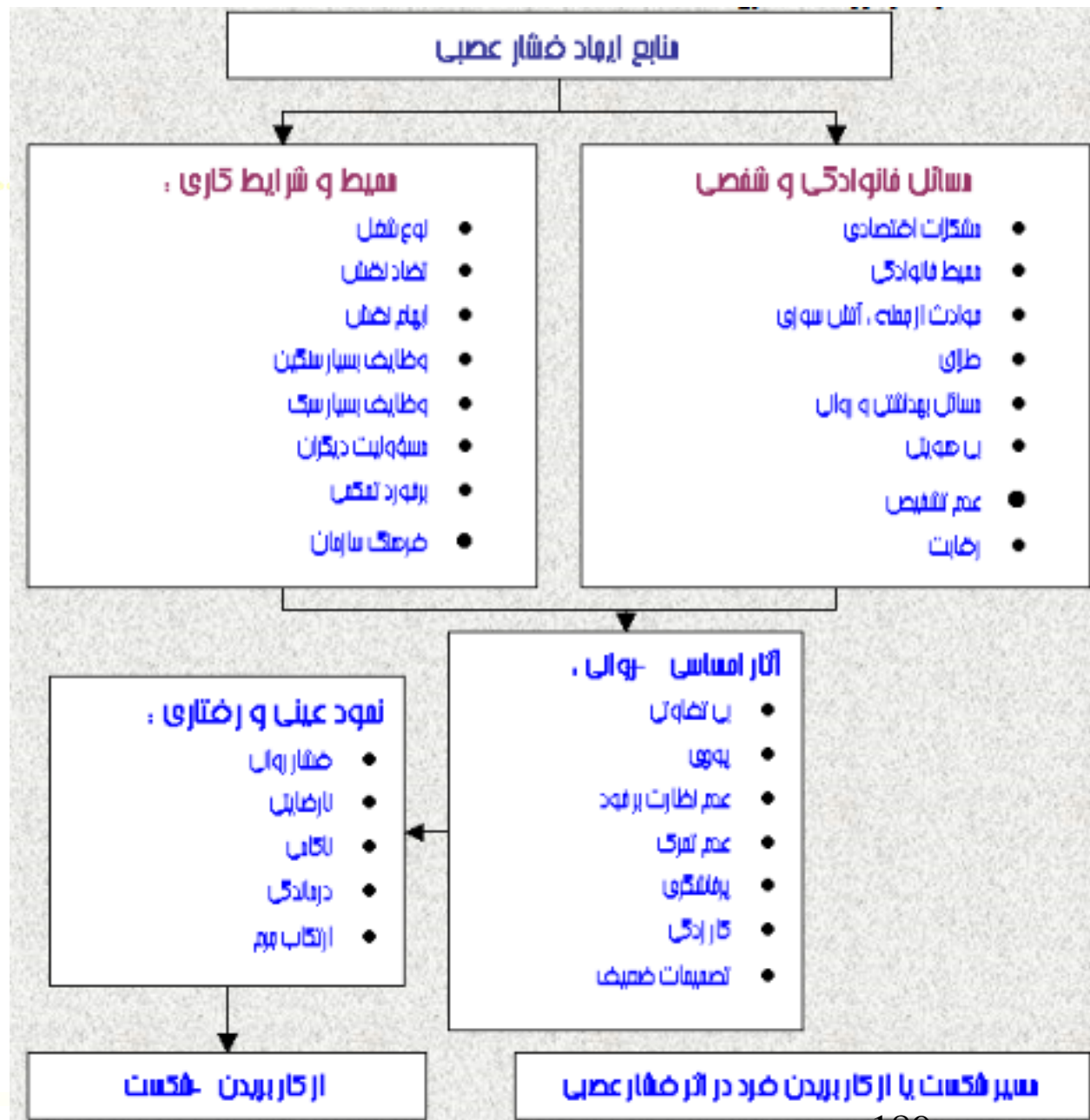


روشهای کاهش فشار عصبی



- ایجاد نوعی فرهنگ سازمانی که ابهام و تضاد نقش را در حد قابل قبول نگهداری کند.
- تعریف و تعیین وظیفه هر فرد.
- فراهم نمودن امکانات آموزشی و بهسازی برای کلیه کارکنان.
- کمک به کارکنان جهت ارتقاء بر اساس کارراهه شغل.
- مشارکت کارکنان در تصمیم گیری.
- تأمین نیازهای مادی کارکنان بر اساس یک نظام پاداش عادلانه.
- دلجوئی، کمک و مساعدت کارکنان در هنگام بروز حوادث.
- ایجاد محیط کاری سالم.







طرق اجرای برنامه های مساعدت به کارکنان



- تشخیص و حل مشکلات کارکنان مستقیماً توسط سازمان.
- به کارگیری یک واحد متخصص برای تشخیص مشکلات کارکنان و هدایت آنان به واحدها و سازمانهای ذیربط.
- ایجاد یک واحد مشورتی برای تشخیص مشکلات کارکنان و ارائه طریق.





ویژگیهای یک طرح مشورتی



- حمایت مدیریتی
- حمایت پرسنلی
- محرمانه ماندن اطلاعات
- دسترسی آسان
- مجریان متخصص و رهبری حرفه ای
- ارتباط با مؤسسات خدماتی
- گسترش ترکیب خدمات
- پی گیری و ارزیابی طرح





موفقیت تقدیم آنان که منتظر دیگران نمی مانند...

