

اللَّهُمَّ احْمِمْنا

مدیریت منابع انسانی پیشرفته



حمید دوازده امامی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان

www.davazdahemami.ir

امام علی علیه السلام:

يستدل علی ادبار الدول باریع:

تضییع الاصول

و التمسک بالفروع

و تقدیم الاراذل

و تاخیر الافاضل

سیر تحول زندگی بشر

عصر کشاورزی □



سیر تحول زندگی بشر



- در عصر کشاورزی:
- قدرتمند کیست؟
- متخصص کیست؟
- نیروی کار کیست؟

سیر تحول زندگی بشر

عصر صنعتی



سیر تحول زندگی بشر



- در عصر صنعتی:
- قدرتمند کیست؟
- متخصص کیست؟
- نیروی کار کیست؟

سیر تحول زندگی بشر

□ عصر اطلاعات



سیر تحول زندگی بشر



□ در عصر اطلاعات:

□ قدرتمند کیست؟

□ متخصص کیست؟

□ نیروی کار کیست؟

سیر تحول زندگی بشر



عصر مجازی ■

سیر تحول زندگی بشر



- در عصر مجازی:
- قدرتمند کیست؟
- متخصص کیست؟
- نیروی کار کیست؟

نتیجه اینکه:

نیروی کار و افرادی که کار توسط آنها صورت می گیرد در دوره های مختلف یکسان نیستند.

**پس :
نحوه کار با آنها و مدیریت آنها متفاوت است.**

از طرفی:

نحوه نگرش ما به کارکنان
نحوه مدیریت ما را شکل می دهد

سیر تحول نگرش به انسان در سازمان

✓ نیروی کار

✓ نیروی انسانی

✓ منابع انسانی

✓ ... ؟ (در قرن حاضر چه می گویند؟)

مدیریت منابع انسانی





مدیریت منابع انسانی

□ منابع انسانی

- اصلی ترین سرمایه هر سازمان است و هر سازمانی جهت تحقق اهداف و استراتژی های خود باید اقداماتی را در زمینه منابع انسانی خود انجام دهد.

□ منابع انسانی

□ بیانگر این مطلب است که کارکنان منابع کمیاب هستند و برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کنند.

□ بنابراین منابع انسانی شایسته به راحتی قابل جایگزینی و کپی برداری نیست و نوعی مزیت رقابتی برای سازمان محسوب می شوند.

وظایف مدیریت منابع انسانی:

- تدوین استراتژی های منابع انسانی در راستای اهداف سازمانی
- تجزیه و تحلیل و طبق بندی و ارزیابی مشاغل
- برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
- کارمندیابی
- انتخاب شایسته ترین افراد جهت تصدی مشاغل

□ – استخدام و تنظیم برنامه های جامعه پذیری برای
کارکنان

□ – طراحی سیستم جبران خدمات

□ طراحی سیستم مدیریت عملکرد

□ طراحی سیستم پاداش فردی و تیمی

- - توسعه ی منابع انسانی از طریق آموزش
- - طراحی سیستم ایمنی و بهداشت
- - طراحی سیستم انضباطی و ضوابط اخلاقی
- - حسابرسی درونی

□ اقدامات مربوط به منابع انسانی تنها وظیفه ی مدیریت منابع انسانی نیست و تصمیمات آن اغلب به طور مستقیم در عملکرد و سوددهی سازمان موثر است.

□ هدف نهایی مدیریت منابع انسانی کمک به عملکرد کلی سازمان است

□ نقش های مدیریت منابع انسانی:

- ۱- شریک استراتژیک و قهرمان تغییر: مدیران منابع انسانی ضامن انجام موفقیت آمیز تغییرات استراتژیک در سازمان هستند و با اتخاذ تدابیر مناسب مقاومت در برابر تغییر را کاهش می دهند.
- ۲- حامی کارکنان: ایجاد حس امنیت و آرامش در کارکنان

- ۳- توسعه دهنده ی سرمایه ی انسانی: ایجاد شرایط مناسب جهت رشد، یادگیری و توسعه ی مهارت های کارکنان و مدیران
- ۴- نقش متخصص کارکردی: ایفای نقش به عنوان متخصص حرفه ای در حوزه هایی نظیر انتخاب، آموزش، کارمندیابی و...

□ چالش های منابع انسانی در عصر جدید:

- ۱- تنوع: تفاوت های قومی، فرهنگی و رشد حضور زنان در سازمانها و لزوم توانمندی مدیران منابع انسانی در مدیریت این تفاوت ها
- ۲- سن و نسل: وجود نسل های مختلف کاری در کنار هم در محیط های کاری
- ۳- مهارت های جدید: لزوم توانمندی و کسب مهارت در استفاده از فناوری های نوین

- ۴- دانشگران و استعدادها: جایگزینی کارگران یدی با دانشگران یا کارکنان دانشی و تفاوت در سبک مدیریت این دو گروه.
- ۵- توانمندسازی: تلاش در جهت افزایش توانمندی های کارکنان در جهت عجزین شدن شغل با شاغل و پیوند بیشتر با سازمان.
- ۶- کار تیمی: گریز ناپذیر بودن کار تیمی و لزوم انتخاب افراد کار آمد.
- ۷- کیفیت: انجام فعالیت های واحد منابع انسانی در جهت بهبود

□ ۸- ادغام: مدیریت تضاد بین کارکنان شرکت های ادغام شده.

□ ۹- کوچک سازی و مهندسی مجدد: مواجهه با مواردی نظیر اخراج، باز خرید و باز نشستی.

□ ۱۰- برون سپاری: تفاوت های زبانی، کاهش بهره وری، عدم ثبات سیاسی و اقتصادی.

□ ۱۱- جهانی شدن: اعزام مدیران و کارکنان به نقاط مختلف و چالش های حاصل از آن.

در یک کلام مدیریت منابع انسانی:

✓ جذب و استخدام

✓ نگهداشت

✓ انفصال

تجزیه و تحلیل شغل، برنامه ریزی نیروی انسانی و کارمند یابی

تجزیه و تحلیل شغل چیست ؟

تعریف تجزیه و تحلیل شغل

رویه ای است که بدان وسیله وظایف مربوط به پست ها و ویژگی های فردی که باید برای استخدام آنها احراز نمود ، مشخص می شود.

تجزیه و تحلیل شغل چیست ؟

تعریف تجزیه و تحلیل شغل

در این بررسی یا تجزیه و تحلیل:

در باره نیازهای شغل مزبور ، اطلاعاتی بدست می آید.

آنچه بر اساس این اطلاعات تهیه می شود.

✓ شرح شغل (شرح وظایف)

✓ ویژگی های شاغل (شرایط احراز شغل)

تجزیه و تحلیل شغل چیست ؟

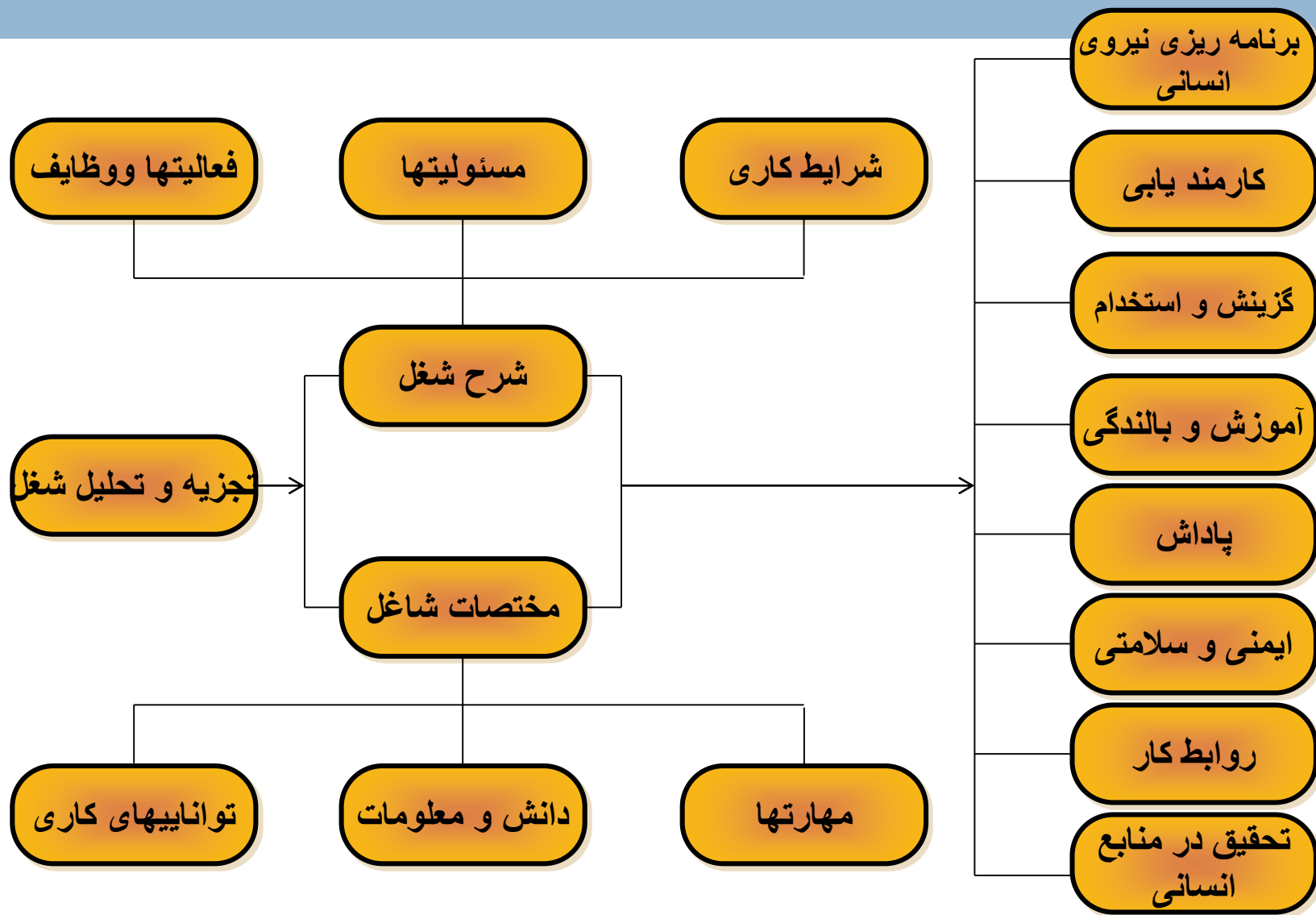
تعریف تجزیه و تحلیل شغل

نکته:

🍊 معمولاً واحد منابع انسانی تجزیه و تحلیل شغل را انجام می دهد.

🍊 در رعایت اصل برابری در استخدام افراد ، تجزیه و تحلیل شغل نقش اصلی را ایفا می کند.

تجزیه و تحلیل شغل پایه اساسی همه وظایف مدیریت منابع انسانی



روش های جمع آوری اطلاعات برای تجزیه و تحلیل شغل

مصاحبه:

🟡 با یکایک کارکنان

🟡 با گروهی از کارکنانی که شغل خاصی را انجام می دهند

🟡 مصاحبه با سرپرستی که در باره شغل مورد نظر اطلاعات جامع دارد

مسئله اصلی که در مصاحبه وجود دارد این است که امکان دارد اطلاعات بدست آمده مخدوش شود ، چه از طریق سوء تفاهم و چه اینکه در اطلاعات دست کاری شود.

روش های جمع آوری اطلاعات برای تجزیه و تحلیل شغل

پرسش نامه:

می توان از کارکنان خواست در مورد کاری که انجام میدهند، وظایف و مسئولیت ها را در یک پرسش نامه بنویسند.

روش های جمع آوری اطلاعات برای تجزیه و تحلیل شغل

مشاهده :

🍊 مخصوص فعالیتهای فیزیکی قابل مشاهده

مشاهده برای فعالیت های فکری که قابل مشاهده نیستند ، روش مطلوبی نیست.

روش های جمع آوری اطلاعات برای تجزیه و تحلیل شغل

دفترچه فعالیت های روزانه :

🍊 از کارکنان خواسته می شود آنچه را روزانه انجام می دهند در دفترچه ای یادداشت کنند.

اگر این دفترچه با مصاحبه هایی که با کارگر یا کارمند و سرپرست وی انجام میشود تکمیل شود آنگاه تصویری کامل از از نوع کار را ارائه می دهد.

روش های دیگر تجزیه و تحلیل شغل:

مثال:

کمیسیون خدمات کشوری ایالات متحده آمریکا برای ارائه یک رویه استاندارد جهت مقایسه و طبقه بندی مشاغل به روشی خاص ، یک شغل را تجزیه و تحلیل می کند.

در اجرای این روش ، اطلاعات در یک ” برگ ثبت تجزیه و تحلیل های شغل ” نوشته می شود سپس برای هر یک از این کار های تخصصی ، تحلیلگر میزان دانش و مهارت مورد نیاز را مشخص می نماید.

روش های جمع آوری اطلاعات برای تجزیه و تحلیل شغل

پرسش نامه تجزیه و تحلیل پست (مقام ، سمت):

🍊 این پرسش نامه به وسیله یک تحلیلگر شغل پر میشود،

یعنی کسی که با شغل ویژه ای که باید مورد تجزیه و

تحلیل قرار گیرد آشنائی کامل دارد. شامل ۱۹۴ پرسش

است.

روش های جمع آوری اطلاعات برای تجزیه و تحلیل شغل

رویه وزارت کار:

🟡 وزارت کار آمریکا در رویه خود می کوشد تا روشی استاندارد ارائه کند که بتوان بوسیله آن به مشاغل گوناگون نمره داد و آنها را طبقه بندی یا مقایسه کرد. نمره در کانون این تجزیه و تحلیل قرار دارد و میتوان بر اساس داده ها ، افراد و چیزها به نوع فعالیت هر یک از افراد نمره داد.

🟡 (در ایران در کتاب اداره کار این جداول آمده است.)

نوشتن شرح شغل

مقصود از شرح شغل نوشته ای است در مورد آنچه که صاحب شغل انجام می دهد ، شیوه ای که او این کار را انجام می دهد و شرایطی که در آن شرایط ، کار مزبور انجام می دهد

شرح شغل شامل اطلاعات زیر است:

- 🟡 **معرفی شغل:** شامل عنوان شغل می شود.
- 🟡 **خلاصه ای از شغل:** ماهیت عمومی کار شرح داده می شود و فعالیت ها و وظایف اصلی فهرست می شود.
- 🟡 **روابط:** رابطه شاغل با افراد درون و بیرون سازمان را مشخص می نماید.
- 🟡 **مسئولیت ها و وظایف:** فهرستی کامل از مسئولیت ها و وظایف مربوط به شغل

شرح شغل شامل اطلاعات زیر است:

- 🍊 **اختیارات:** در این بخش محدوده اختیارات صاحب شغل تعیین می شود.
- 🍊 **استاندارد های عملکرد:** بیانگر استاندارد هائی است که انتظار می رود شخص به هنگام انجام دادن وظایف و مسئولیت ها آنها را رعایت کند.
- 🍊 **شرایط کار و محیط فیزیکی:** میزان سروصدا، شرایط خطرناک، درجه حرارت محل کار و سایر شرایط ذکر می شود.

ویژگی های شاغل (شرایط احراز شغل)

بیانگر آن است که سازمان باید

در جستجوی چه کسی باشد

و

از داوطلب چه آزمون هائی را به عمل آورد.

شرایط احراز شغل

شرایط احراز شغل حداقل شرایطی است که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با موفقیت از عهده کار برآید .

به عبارت دیگر دانش ، مهارتها و توانایی هایی که برای انجام موفق و موثر شغل ضروری است ، در فرم شرایط احراز منعکس می گردد.

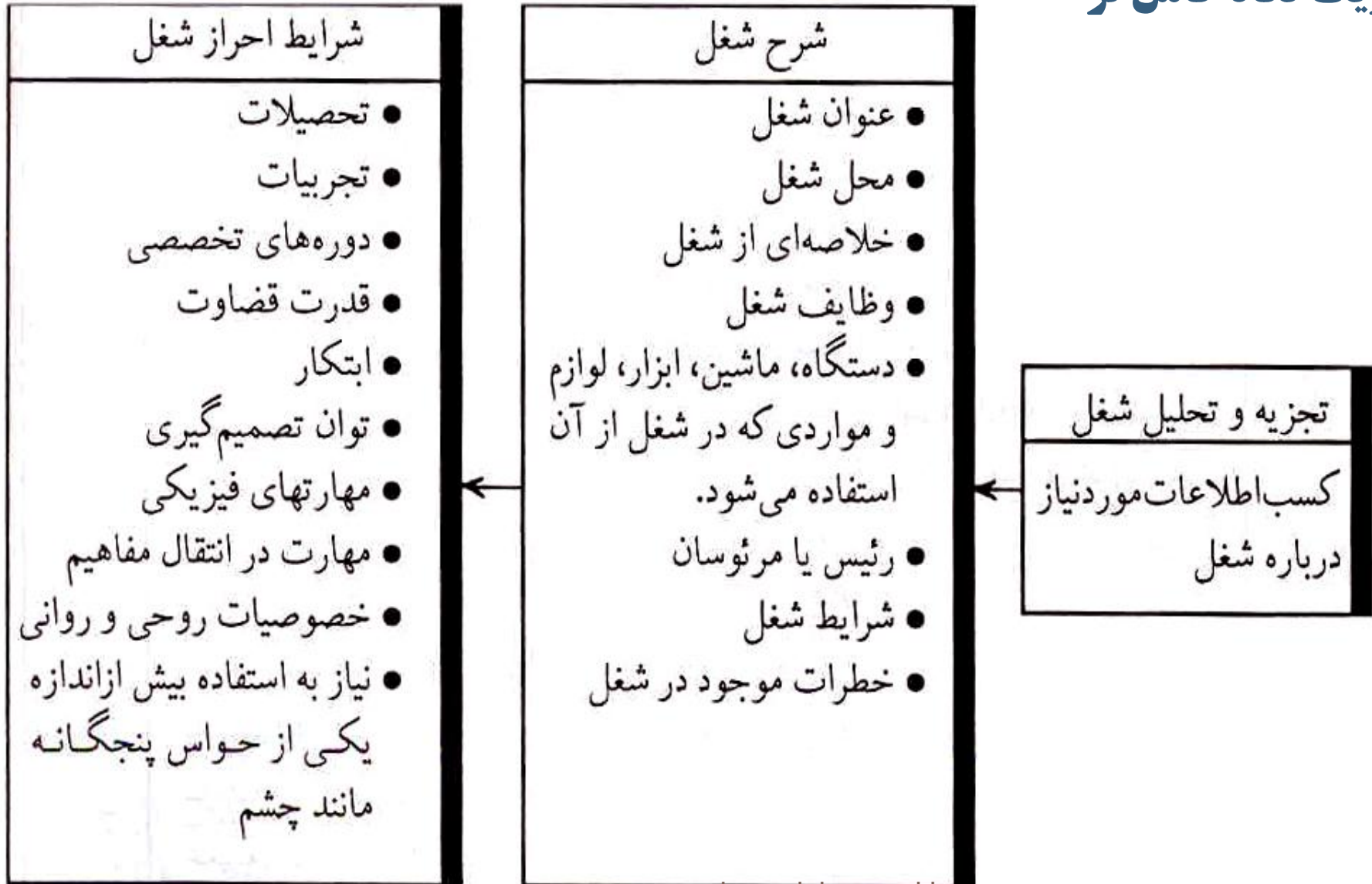
شرایط احراز شغل

آنچه باید توجه شود:

- ✓ سابقه و میزان تجربه
- ✓ تحصیلات
- ✓ نوع آموزش هایی که باید ببینند
- ✓ ویژگی های فیزیکی و جسمی
- ✓ نوع شخصیت (مثل A یا B)
- ✓ میزان علاقه
- ✓ مهارت
- ✓ استعداد بالقوه برای انجام دادن کار
- ✓ استعداد گذراندن دوره آموزشی

رابطه میان تجزیه و تحلیل شغل ، شرح شغل و شرایط احراز شغل

در یک نگاه کامل تر



شرح مسئولیت ها و وظایف	ردیف	
<p>تعریف استراتژی‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مورد نیاز جهت مدیریت و نگهداری، پشتیبان‌گیری و ترمیم بانک‌های اطلاعاتی</p> <p>نصب و راه‌اندازی دیتابیس‌های مورد نیاز در سرورهای موردنظر</p> <p>تهیه و نگهداری نسخه‌های پشتیبان</p> <p>حفظ کارایی و سرعت بانک‌های اطلاعاتی</p> <p>تهیه و به‌روز نگه‌داشتن طرح‌های نگهداری بانک‌های اطلاعاتی</p> <p>حفظ پایداری تمام وقت بانک‌های اطلاعاتی</p> <p>حفظ امنیت پایگاه داده و سرور</p> <p>تعامل با واحد زیرساخت و پشتیبانی</p> <p>مستندسازی و تهیه و ارائه گزارشات لازم</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • • 	<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed;">شرح مسئولیت ها و وظایف اصلی</p>

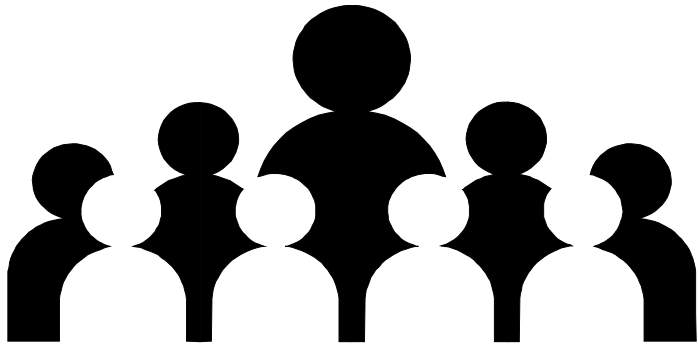
برنامه ریزی نیروی انسانی

تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی

51

برنامه ریزی نیروی انسانی **فرایندی** است که به وسیله آن سازمان معین می کند که برای نیل به **اهداف خود**:

- به چه تعداد کارمند
- با چه تخصص و مهارتهایی
- برای چه مشاغلی
- در چه زمانی



نیاز دارد.

هدف از برنامه ریزی نیروی انسانی:

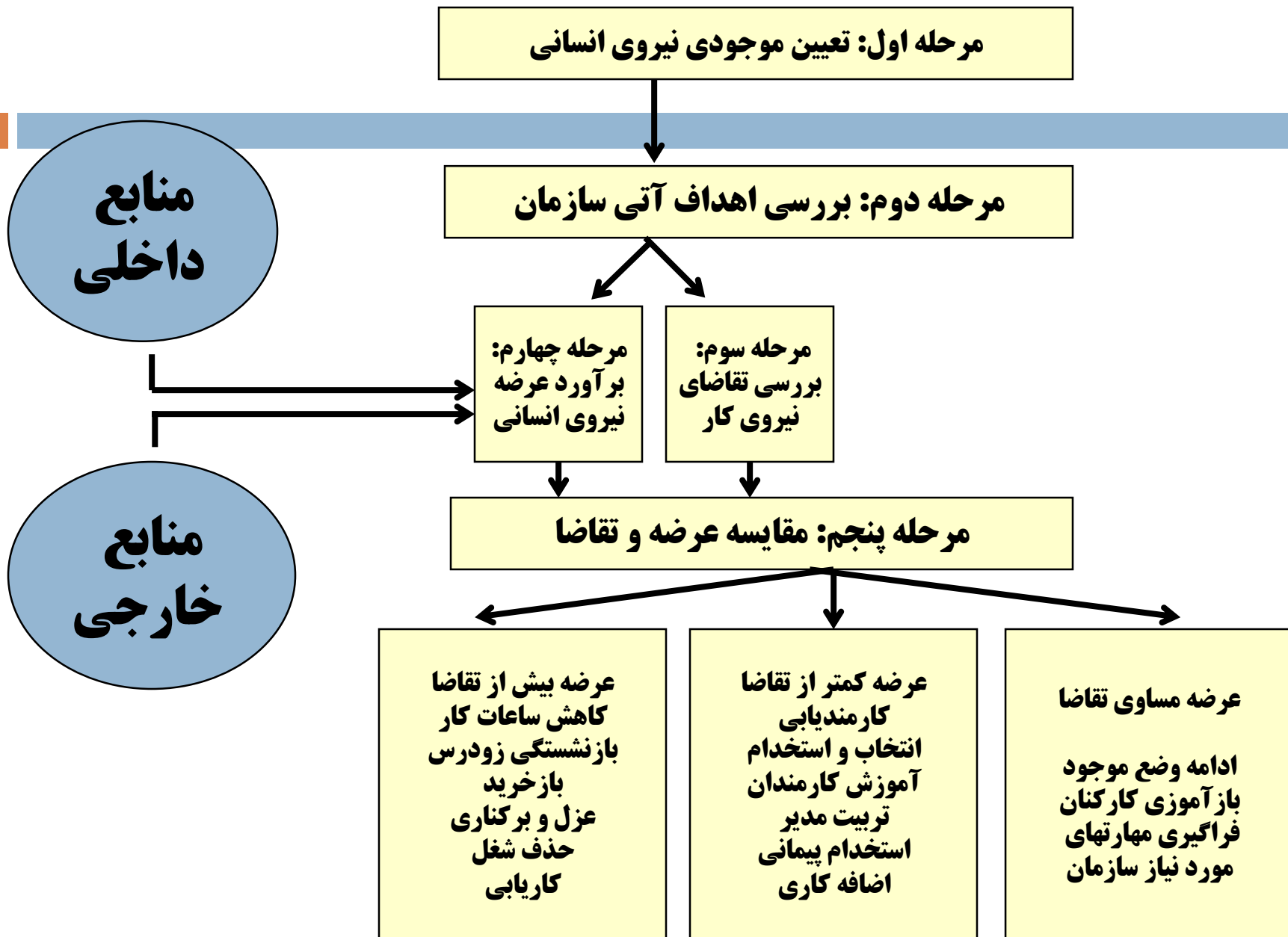
تامین، استخدام و حفظ کارکنانی است که :
بقا و توسعه سازمان به وجود آنها بستگی دارد.

مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی

53

- تعیین موجودی نیروی انسانی سازمان
- مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان
- برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تقاضا با توجه به اهداف آتی)
- برآورد عرضه نیروی انسانی
- تعیین سیاستهای پرسنلی بر اساس عرضه و تقاضای نیروی انسانی

فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی



تعیین موجودی نیروی انسانی

با استفاده از:

- اطلاعات موجود در سیستم اطلاعاتی منابع انسانی
- احتمالاً طرح های

جانشین پروری و گردش شغلی

برخی از روشهای برآورد نیروی انسانی مورد نیاز سازمان

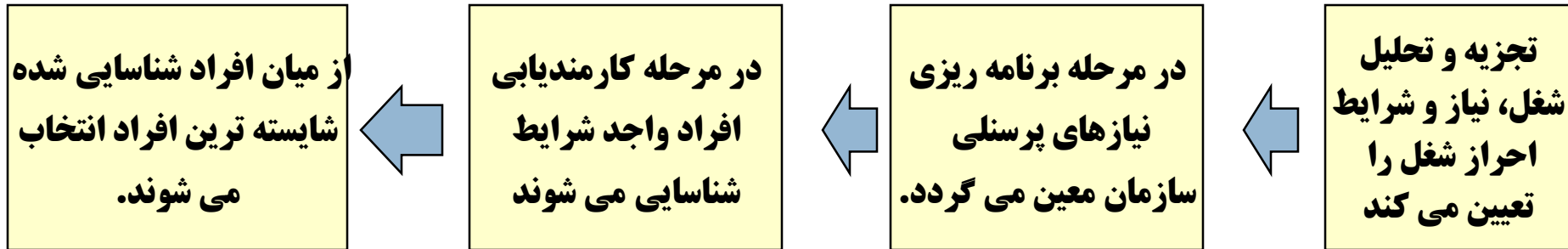
56

□ روش روندیابی: میزان استخدام شرکت مربوط
به پنج سال گذشته و رگرسیون ..

□ روش نسبت یابی: مثلاً نسبت حجم فروش به کارکنان فروش

مراحل جذب

57



کارمند یابی (شناسائی داوطلبان واجد شرایط)

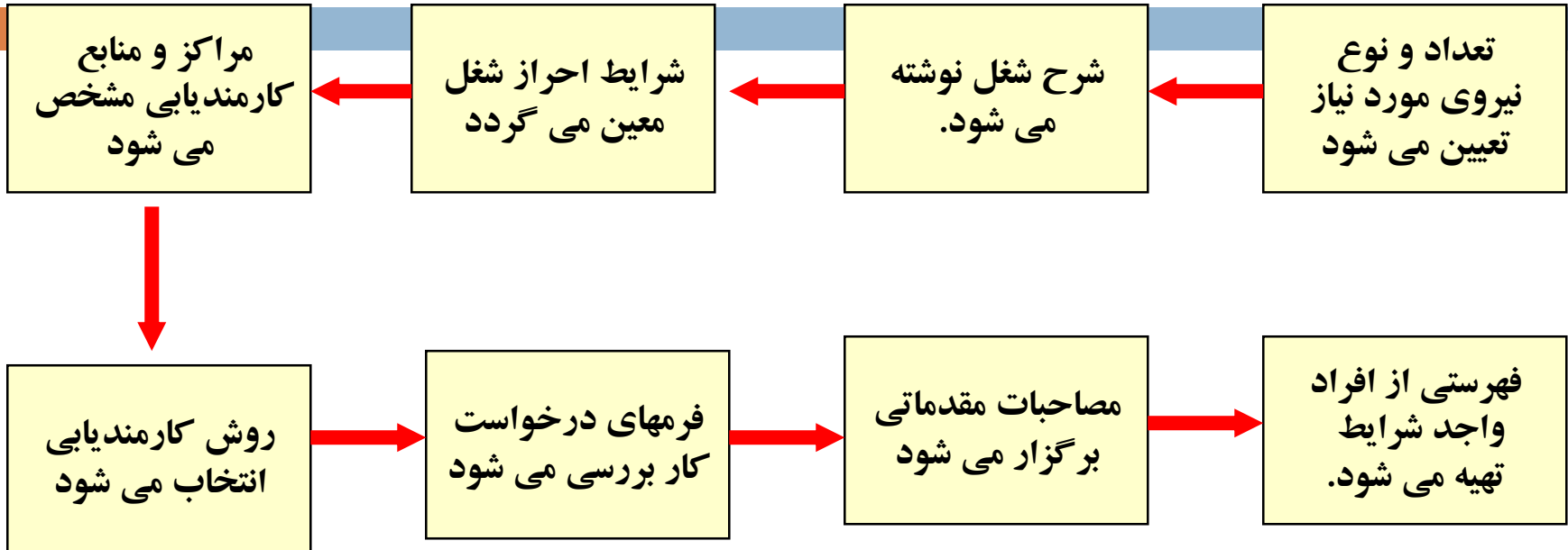
🍊 پس از اینکه مدیر اجازه یافت افرادی را استخدام نماید ، گام بعدی این است که داوطلبان را مشخص نماید

🍊 از طریق شناسائی افراد واجد شرایط از میان کارکنان (منبع داخلی) و یا از منابع خارجی

🍊 هر قدر داوطلب بیشتر شود مدیر حق گزینش بیشتری خواهد داشت.

مراحل هشتگانه کارمندیابی

59





یعنی بدانیم کسی را که به دنبالش هستیم کجا جستجو کنیم

منابع داخلی

سیاست ارتقاء از داخل به این معنی است که مدیران برای تصدی مشاغل از نیروهای موجود سازمان استفاده کنند و تنها زمانی به جذب نیرو از خارج سازمان پردازند که نتوانند افراد واجد شرایط را داخل سازمان بیابند

منابع خارجی

جذب نیروهای مورد نیاز سازمان از خارج فقط زمانی اتفاق می افتد که سازمان نتواند نیروی مورد نیازش را از درون تامین نماید.

روشهای کارمندیابی از داخل: اعلان شغل



61

□ با اعلان خالی بودن شغل در کل سازمان کلیه اعضا از این موضوع آگاه شده و چنانچه داوطلب احراز آن باشند با مسئولان مربوط تماس می گیرند.

در اطلاعیه اعلان شغل معمولاً عنوان شغل، پست سازمانی، پایه و رتبه، حقوق و مزایا، خلاصه ای از وظایف و مسئولیتهای اصلی شغل و شرایط احراز شغل ذکر می شود.

نکته: موارد بالا ایده آل است و در سازمانهای ما کمتر اتفاق می افتد

نکاتی که باید در اعلان شغل رعایت شود

- ۱- در اعلان شغل باید شرح شغل و شرایط احراز شغل به صراحت بیان شود.
- ۲- تمام افراد واجد شرایط باید از وجود شغل آگاه باشند.
- ۳- مهلت مراجعه مشخص باشد.
- ۴- چگونگی بررسی اطلاعات دریافتی از داوطلبان و چگونگی ارزیابی و تصمیم گیری درباره آنها معلوم شود.
- ۵- مکانیسمی برای رسیدگی به شکایات و اعتراضات و تجدید نظر در تصمیمات پیش بینی شود.

منابع خارجی کارمندیابی

63

- آگهی
- موسسات کاریابی
- مراکز آموزشی
- معرفی و توصیه اعضا
- مراجعه مستقیم

🍊 کارگران موقت (مثل کارگر ساختمان یا خدماتی)

🍊 سازمان های تامین کننده مدیران اجرایی به عنوان منبع تامین کننده نیروی انسانی: “شکارچیان مغزها”

🍊 دانشگاه ها به عنوان منابع تامین نیروی کار

🍊 استخدام به هنگام تحصیل (گرفتن کمک هزینه تحصیلی)

🍊 معرف ها و مراجعه شخصی ، به عنوان منابع تامین کننده نیروی کار

🍊 جذب نیرو از طریق شبکه اینترنت

استخدام نیروی کار ناهمگون

گزینش واستخدام نیروی کار ناهمگون نه تنها یک مسؤلیت اجتماعی به حساب می آید ، بلکه امری ضروری است.

استخدام نیروی کار ناهمگون

🟡 کارگران سالخورده به عنوان یک منبع تامین کننده نیروی انسانی

🟡 استخدام پدر یا مادر مجرد

🟡 استخدام گروه های اقلیت و زنان

🟡 دریافت کنندگان کمک از سازمان های خیریه به نیروی کار می پیوندند

آگهی

- یکی از موثرترین روشهای کارمندیابی از خارج است.
- شامل نوع نیرو و مشخصات نیرو (تحصیلات و تجربه) است.
- اطلاعات اولیه شغل مثل : محل خدمت و حداقل یا حداکثر حقوق
- نوع آگهی به شغل و اهمیت آن بستگی دارد.

عوامل موثر بر استقبال از آگهی

68

- آگهی بی نام
- محتوای آگهی
- طرز نگارش آگهی

آگهی بی نام

69

مزایا

- سازمان قصد استفاده از نیروی داخلی را نداشته باشد.
- سازمان قصد جایگزینی یکی از نیروهای فعلی را داشته باشد.
- نیاز به متقاعد کردن نیروهای بدون صلاحیت را ندارد.

معایب

- عدم اعتماد به آگهی بی نام (سازمان فعلی یا غیرخوشنام باشد)
- سوء استفاده از آگهیهای بی نام
- استفاده کارفرمایان برای فرار از قوانین عدم تبعیض در استخدام

محتوای آگهی

- اطلاعاتی است که در آگهی گنجانیده شده است.
- بر اساس شرح شغل و شرایط احراز تنظیم می شود.

طرز نگارش آگهی

- میزان دقت یا ابهام در نگارش آگهی بر تعداد متقاضیان شغل اثر می گذارد.
- آگهی های مبهم تعداد بیشتری را جذب می نماید و آگهیهای دقیق و مشخص سبب می شود تا افراد کمتری خود را واجد شرایط احراز شغل بدانند.

نکات مورد توجه در ارائه آگهی

72

- نشریه ای که برای آگهی انتخاب می شود باید مناسب باشد.
- در محتوا و نحوه نگارش آگهی از روشهای ابتکاری استفاده شود.
- آگهی تصویری واقعی از شغل ارائه دهد.
- شرح کوتاهی از شرایط شغل باید درج شود.

مؤسسات کارمندیابی

73

- انواع مؤسسات کارمندیابی عبارتند از:
- مؤسسات دولتی: رایگان
- مؤسسات خصوصی: کارمزد دریافت می کنند.

مزایای مراجعه به موسسات کاریابی

74

- حق انتخاب سازمان را افزایش می دهند و به ورود افراد شایسته تر کمک می کنند.
- فقط کسانی را به سازمان معرفی می کنند که دارای شرایط اولیه برای احراز شغل باشند.
- در وقت و هزینه سازمان صرفه جویی می کند.

انواع موسسات کاریابی

75

□ موسسات جایابی

□ موسسات فردیابی

موسسات جایابی

76

- متقاضیان اصلی این گروه موسسات را افراد جویای شغل تشکیل می دهد.
- موسسات جایابی منبع خوبی برای یافتن کارگران ساده و کارکنان دفتری هستند.
- دقت در انتخاب افراد سبب اعتبار موسسات جایابی است.
- بعضی از موسسات جایابی از موقعیت خود سوء استفاده می کنند.

موسسات فرديابی

77

- مراجعه کنندگان این موسسات سازمانها هستند.
- در مورد یافتن افراد خاص با مهارتهای منحصر به فرد و محدود به این موسسات مراجعه می شود.
- به این موسسات؛ موسسات مدیریابی هم گفته می شود.
- این موسسات مصاحبه هایی را برای شناخت ویژگیهای شاغل مورد نظر انجام می دهند.
- این موسسات کارمزد بالایی دریافت می کنند.
- گاهی اوقات از روشهای نادرست استفاده می کنند مثل فردرئایی به جای فردیابی

مراکز آموزشی

78

- فارغ التحصیلان دانشگاهها و مراکز آموزشی یکی از منابع مهم کارمندیابی محسوب می شوند.
- این روش معایبی هم دارد:
- این روش پرهزینه و وقت گیر است.
- ممکن است کارمندیابان شرکتها افراد بی تجربه ای باشند.

معرفی و توصیه اعضا

- یکی دیگر از روشهای کارمندیابی است.
- از کارکنان خواسته می شود تا افرادی را برای تصدی مشاغل مناسب در سازمان معرفی کنند.
- موفقیت این روش تا حد زیادی به رضایت اعضا از سازمان بستگی دارد.

- افرادی که بدون دعوت برای یافتن کار به سازمان مراجعه می کنند یکی از منابع کارمندیابی هستند.
- روش مناسبی برای مشاغل روزمزدی است.
- مطالعات نشان می دهد کسانی که خودشان داوطلب ورود به یک سازمان هستند از کسانی که با روشهای دیگر شناسایی شده اند در انجام وظایف موفقتر هستند.

کارمندیابی وظیفه کیست؟

81

- بستگی به اندازه سازمان دارد.
- در سازمانهای بزرگ از موسسات حرفه ای کارمندیابی استفاده می شود.
- در سازمانهای متوسط متخصصان امور پرسنلی این کار را انجام می دهند.
- در سازمانهای کوچک معمولا توسط مدیران و سرپرستان دوایری است که نیاز به کارمند دارند.

تدوین و استفاده از فرم درخواست کار

🟡 فرم درخواست کار:

پس از جمع آوری لیست بلند بالائی از داوطلبان ، فرایند گزینش آغاز می گردد .

فرم درخواست کار

نخستین گام در این فرایند است

یکی از راه های مناسبی است که می توان به سرعت به اطلاعاتی دقیق از گذشته فرد و داوطلب جمع آوری کرد
معمولاً شامل اطلاعاتی در باره میزان تحصیلات ، سابقه کار و نوع تحصیلات فرد می شود.

تدوین و استفاده از فرم درخواست کار

یک فرم تکمیل شده شامل چهار دسته از اطلاعات است:

(۱) بوسیله آن می توان در باره موضوعات اصلی و محتوایی قضاوت کرد.

(۲) می توان در مورد رشد فرد در گذشته و شخصیتی که برای سطح مدیریت اهمیت دارد به نتیجه رسید.

(۳) میتوان در مورد ثبات و پایداری فرد ، بر مبنای سابقه کار و گذشته او ، به نتیجه نسبتاً خوبی دست یافت.

(۴) میتوان پیش بینی نمود که آیا داوطلب در شغل خود موفق خواهد بود یا نه؟

فرصت برابر و فرم درخواست کار

🍊 شرکت ها باید به صورتی دقیق برگ درخواست کار را بررسی نمایند تا مبادا قانون مربوط به دادن فرصت برابر به همگان نقض شود. پرسش هایی در باره نژاد ، مذهب ، سن ، جنس یا ملیت شخص در زمان تولد به طور کلی غیر قانونی نمی باشند. ولی در برخی از ایالت ها هم غیر قانونی هستند.

آزمون و انتخاب

کارکنان

اصول آزمون و انتخاب کارکنان

🔴 پس از جمع آوری برگه های تکمیل شده
درخواست شغل ، گام بعدی این است که ، برای
شغل مورد نظر بهترین فرد را انتخاب نمود.

اهمیت دقت در گزینش

به سه دلیل گزینش کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است.

🟠 (۱) عملکرد فرد تا حد زیادی به عملکرد زیر دستان بستگی دارد.

🟠 (۲) بدلیل پرهزینه بودن فرایند گزینش و استخدام کارکنان.

🟠 (۳) کارکنانی که دارای ویژگی ها و مهارت های لازم باشند، می توانند برای خود و شرکت کار بهتری انجام دهند.

رعایت مقررات و غفلت در استخدام:
🍊 گزینش افراد بدون صلاحیت ، آثار حقوقی بر
جای می گذارد : ”غفلت در استخدام ”

معتبر بودن آزمون

از طریق:

۱- معتبر بودن معیار

۲- معتبر بودن محتوا.

✓ مقصود از تایید معتبر بودن معیار این است که بتوان ثابت کرد کسانی که در آزمون نمره بالائی گرفته اند ، در کار هم به شیوه ای عالی عمل خواهند کرد.

✓ مقصود از معتبر بودن محتوای آزمون این است که بتوان ثابت کرد یک آزمون از نمونه ای معقول و منصفانه از محتوای شغل مورد نظر تشکیل شده است.

قابل اعتماد بودن آزمون

🍊 بیانگر ثبات رویه آن می باشد:

ثبات نمره هائی که یک شخص به هنگام آزمون های
همانند یا آزمونی که شکلی همانند داشته باشد ،
بدست می آورد

شیوه تعیین قابل اعتماد بودن یک آزمون

شرکت یا کارفرما باید به شیوه ای معقول مطمئن شود که نمره های حاصل از آزمون می توانند عملکرد فرد را پیش بینی نمایند.

رعایت اصول اخلاقی و مقررات در آزمون

🟡 رعایت اصل برابری به هنگام آزمون استخدام

🟡 محرمانه نگهداشتن حقوق فردی به هنگام آزمون.

🟡 استفاده از آزمون به عنوان یک عامل تعیین کننده:

به همراه داده های دیگر مانند مصاحبه ویا بررسی سابقه خدمت افراد از آزمون

در بهترین حالت ها آزمون تنها ۲۵ درصد تغییرات عملکرد را نشان می دهد.

گزینش

آزمون بررسی توانائی های شناختی (ذهنی):

آزمون های هوش مانند آزمون تعیین بهره هوشی ، از نوع آزمون هائی است که توانائی های عمومی ذهنی افراد را می سنجند

گزینش

آزمون برای شناخت توانایی های فیزیکی و حرکت:

توانایی های فیزیکی یا انواع حرکت هایی را که وجود دارد می توان اندازه گیری کرد. یک نمونه از آزمون های اندازه گیری توانایی های فیزیکی و حرکتی "آزمون سنجش مهارت استرامبرگ" است.

گزینش

سنجش شخصیت و میزان علاقه فرد:

با استفاده از آزمون سنجش شخصیت می توان جنبه های اصلی شخصیت داوطلب را اندازه گیری نمود.

مثل: برون گرا بودن ، داشتن کنترل بر احساسات ، روحیه سازگاری ، وجدان کاری و تجربه را با آغوش باز پذیرفتن.

به عنوان مثال:

افرادی که دارای **وجدان کاری** هستند در همه مشاغل موفق می شوند و این ویژگی برای پیش بینی عملکرد فردمعیاری مناسب به حساب می آید.

🍊 آزمون پیشرفت:

اصولاً در آزمون پیشرفت میزان فراگیری فرد تعیین می شود. بیشتر آزمون هائی که در مدارس از افراد به عمل می آید از این نوع است.

🍊 آزمون های رایانه ای:

امروزه آزمون های رایانه ای جایگزین آزمون هائی شده است که با دست ، قلم و کاغذ انجام می شد.

مرکز ارزیابی مدیریت

📍 مرکز سنجش مدیریت

از داوطلبان شغل مدیریت آزمون به عمل می آید و از آنها می خواهند در شرایط شبیه سازی شده تصمیم گیری کنند و با توجه به این عملکردها به آنها نمره می دهند. نتیجه بیشتر تحقیقات نشان داده که مراکز سنجش مدیریت می توانند میزان موفقیت مدیران را (برای مشاغل مدیریت) پیش بینی نمایند.

مصاحبه

معمولاً در فرآیند جذب دو مصاحبه داریم

□ مقدماتی

□ تخصصی

مصاحبه مقدماتی

101

- تجربه
- تحصیلات
- فرصت آشنایی برای دو طرف فراهم می آورد
- اطلاعاتی در اختیار متقاضی قرار می دهد
- جزئیاتی در باره حقوق و مزایا ارائه می شود.

مصاحبه جامع (تخصصی)

- از رایجترین روشهای گزینش در سازمانها است.
- فردی و گروهی است.
- ممکن است توسط گروهی از متخصصان انجام شود.

🔴 مقصود از مصاحبه

رویه ای است با هدف کسب اطلاعات در مورد واکنش
هائی که فرد به صورت شفاهی در برابر پرسش های
شفاهی می دهد.

انواع مصاحبه

مصاحبه تنظیم شده یا تنظیم نشده
(ساختاریافته، نیمه ساختاریافته یا بدون ساختار)

انواع مصاحبه

📍 در مصاحبه " موقعیتی "

پرسش ها به گونه ای است که توانایی های داوطلب را می
سنجد تا بتوان نوع رفتار وی را در یک موقعیت مشخص پیش
بینی کرد.

توانمندیها سنجیده می شود نه رفتار مثلاً خونسردی برای
مواقع بحران

انواع مصاحبه

🟡 در مصاحبه “رفتاری”

از مصاحبه شونده می خواهند رفتاری را که در یک موقعیت خاص در گذشته داشته است ، نشان دهد.

مصاحبه ها تا چه اندازه مفید هستند؟

🍊 سودمند بودن مصاحبه به روش اجرای آن بستگی دارد.

🍊 مصاحبه های موقعیتی نسبت به مصاحبه های رفتاری دارای میانگین بالا تری هستند.

🍊 مصاحبه هائی که سازمان یافته اند ، در مقایسه با مصاحبه های سازمان نیافته یا بدون ساختار از درجه اعتبار بیشتری برخوردارند.

🍊 مصاحبه های فردی در مقایسه با مصاحبه های گروهی از درجه اعتبار بیشتری برخوردارند.

چندین اشتباه متداول در مصاحبه

🍊 ره آورد های فوری: یکی از اشتباهات متداول این است که مصاحبه کنندگان به سرعت به نتیجه می رسند.

🍊 تاکید بر جنبه های منفی:

وجود تعصب یا یکسو نگری های منفی

در صدد کسب اطلاعات منفی

چندین اشتباه متداول در مصاحبه

🍊 نا آگاه بودن از نوع شغل :

اگر مصاحبه کننده به صورتی دقیق از شغل مورد بحث آگاه نباشد نمی تواند در مورد تصویر های کلیشه ای در مورد یک داوطلب مناسب تصمیمی درست اتخاذ نماید.

چندین اشتباه متداول در مصاحبه

🔴 فشار برای استخدام :

هنگامی که مصاحبه کنندگان تحت فشار شدید قرار گیرند که به سرعت مصاحبه را انجام دهند ، نتیجه مصاحبه چندان مفید نخواهد بود.

چندین اشتباه متداول در مصاحبه

🔴 خطای مربوط به ترتیب داوطلبان:

ترتیبی که مصاحبه کننده داوطلبان دیده می شوند بر شیوه نمره دادن وی تاثیر گذارد.

چندین اشتباه متداول در مصاحبه

🍊 اثر رفتار های غیر گفتاری :

شیوه بیان

ظاهر مصاحبه شونده

نوع رفتار او

اشکالات رایج در مصاحبه ها : (خطاهای مصاحبه)

قضاوت فوری و آنی:

اطلاعات منفی در مورد مصاحبه شونده شنیده باشیم

اثر هاله ای:

به نوعی خطا در شناخت و تصمیم گیری گفته می شود که تحت تاثیر ذهنیت قبلی قضاوت کننده شکل می گیرد

اشتباه ناشی از ترتیب:

جهت جلوگیری از این اشتباه باید معیار مشخص برای مصاحبه داشت.

اشکالات رایج در مصاحبه ها : (خطاهای مصاحبه)

تاثیر رفتار غیر کلامی:

تاثیر جذابیت متقاضی و نحوه لباس پوشیدن فرد

راهنمایی هایی جزئی: مصاحبه کننده به مصاحبه شونده برای پاسخگویی خط بدهد

فرصت زیاد و فرصت ناکافی : دادن زمان در حد پاسخ منطقی مصاحبه کننده نقش قاضی یا روانشناس نداشته باشد.

استراتژی‌هایی که در مصاحبه نیاز است :

- سیاست همدلی و همراهی (صمیمانه)
پذیرایی شود، خوش برخوردی، ارتباط صمیمی
- سیاست حل مشکل :
در این سیاست در ابتدای جلسه مشکلی مطرح می شود و از فرد درخواست راه حل برای این مشکل می شود که در آن راه حل می شود متوجه خیلی مسائل شد.

استراتژی‌هایی که در مصاحبه نیاز است :

- مصاحبه تحت فشار روانی:
با بداخلاقی از فرد مصاحبه می شود (تحت فشار روانی)
- مصاحبه تلخ و شیرین:
یک نفر از مصاحبه کننده ها با فشار روانی و یکی با خوش
برخوردی

رهنمود هایی برای انجام دادن یک مصاحبه

🍊 برای مصاحبه برنامه ریزی کنید:

پرونده شخصی داوطلب را بررسی کنید.

به شرایط احراز شغل توجه نمایید.

دست کم پیش از آغاز مصاحبه پرسش هایی را تهیه کنید.

رهنمود هایی برای انجام دادن یک مصاحبه

🍊 جوی آرام ایجاد کنید:

مصاحبه را به گونه ای آغاز کنید که شخص احساس راحتی کند،

مصاحبه را با پرسش های ساده و بدون بحث آغاز نمایید،

تمام داوطلبان باید به صورتی دوستانه مورد استقبال قرار گیرند

رهنمود هایی برای انجام دادن یک مصاحبه

پرسش هایی را مطرح کنید:

داشتن فهرستی از پرسش ها کار را راحت تر می نماید.

رهنمود هایی برای انجام دادن یک مصاحبه

🍊 مصاحبه را به پایان ببرید:

در پایان مصاحبه به مصاحبه شونده فرصت دهید تا هر پرسشی را که می خواهد مطرح کند.

رهنمود هایی برای انجام دادن یک مصاحبه

 **مروری بر مفاد مصاحبه:**

پس از اینکه مصاحبه شونده شرکت را ترک کرد ،
یادداشت هائی را که به هنگام مصاحبه تهیه کرده اید
مرور کنید.

سایر روش ها برای انتخاب کارکنان علاوه بر مصاحبه

بررسی سابقه :

تأیید صحت اطلاعاتی که داوطلب پیش از این داده است و پی بردن به اطلاعاتی در مورد گذشته فرد. (مثلا به وسیله تحقیقات محلی)

سایر روش ها برای انتخاب کارکنان علاوه بر مصاحبه

بررسی اثر بخشی معرف ها :

شرکت نمی تواند ثابت کند که اطلاعات نادرستی که معرف به داوطلب نسبت داده است، صحت دارد.

اگر داوطلب به سبب اطلاعات نادرستی که معرف پیشین داده است، مورد پذیرش کارفرمای جدید قرار نگیرد ، می تواند از راه های قانونی اقدام نموده و ادعای شرف نماید.

آزمون صداقت گفتار

🍊 دستگاه دروغ سنج

🍊 **آزمون صداقت گفتار با قلم و کاغذ:** (کشیدن تصویر)، یکی از آزمون های روانشناسی است که بدان وسیله آمادگی یا استعداد داوطلب به ریا کاری، تقلب و سایر فعالیت هایی که مغایر با تولید است ، کشف یا پیش بینی می شود. تحقیقاتی که تازگی انجام شده است قابل اعتماد بودن این ابزارها را تایید مینماید.

🍊 **دست نوشته:** استفاده از دست خط داوطلب بدین معنی است که ویژگی های شخصیتی فرد ، در دست نوشته وی منعکس می شود.

🍊 **معاینه جسمی:** گام بعدی معاینه های جسمی است و داوطلب به چندین دلیل باید این معاینه ها را انجام دهد. برخی از این آزمون ها برای آن است که تایید شود داوطلب مزبور از نظر جسمی توان انجام دادن کار مورد نظر را دارد.

🍊 **آزمون مربوط به اعتیاد:** اعتیاد یکی از مساله های بسیار دردسر ساز در سازمان ها است. بنا بر این شرکت ها به صورت فزاینده ای آزمون مربوط به اعتیاد به الکل و مواد مخدر (از داوطلبان) به عمل می آورند. متداول ترین روش این است که پیش از استخدام رسمی ، این آزمایش ها را از داوطلب به عمل آورند.

انتصاب

قرار دادن فرد در پست سازمانی مورد نظر

انواع

1- انتصاب آزمایشی یا موقت

2- انتصاب دائم

در انتصاب فرد توجیه مقدماتی ضروری است و آموزش مقدماتی شروع می شود و جزییات سازمان و فرهنگ سازمانی حقوق و دستمزد و تخصص های سازمانی را می گویند.

در بعضی از سازمان ها بهتر است واخذ سازمانی بعد از چند هفته کار مدیر منابع انسانی با سوال از محل فعالیت و سرپرست مستخدم در مورد عملکرد ایشان از او سوال شود.

آموزش و توسعه ی

نیروی انسانی

آموزش بدو استخدام

توجیه کارکنان (آشنا کردن کارکنان تازه استخدام با سازمان)

توجیه کارکنان (آشنا کردن افراد با سازمان)

🍊 ارائه اطلاعات لازم در مورد شیوه انجام دادن کار

🍊 ارائه اطلاعاتی در زمینه قوانین و مقررات شرکت

🍊 یکی از بخش های فرایند جامعه پذیری کارکنان جدید است.

(جامعه پذیری ، یکی از فرایندهای دائمی است که بدان وسیله نگرش ها ، معیارها ، ارزش ها و الگوهای رفتاری مورد انتظار سازمان و دوایر را در وجود کارکنان تزریق می کنند.)

توجیه کارکنان (آشنا کردن افراد با سازمان)

ارائه دفتر چه های راهنما در مورد:

🍊 ساعت کار ،

🍊 شیوه و زمان ارزیابی عملکرد ها ،

🍊 میزان و شیوه پرداخت حقوق

🍊 مرخصی ها

🍊 مزایای کارکنان

توجیه کارکنان (آشنا کردن افراد با سازمان)

ارائه دفتر چه های راهنما در مورد:

🟡 سیاست های اداری درباره کارکنان ،

🟡 کار روزانه فرد ،

🟡 عملیات واحد ،

🟡 دایره و سازمان

🟡 رعایت قوانین و مقررات ایمنی.

فرایند آموزش

🔴 مقصود از آموزش:

روش هایی است که بدان وسیله مهارت های لازم برای انجام دادن کارها را ، به افراد تازه وارد به سازمان یا تازه استخدام یاد می دهند.

فرایند آموزش

🍊 امروزه آموزش به معنی یاد دادن شیوه های اصلاحی نیز می شود ، زیرا در اجرای برنامه های بهبود کیفیت فرض می شود کارکنان می توانند نمودار ها را رسم نمایند و داده ها را تجزیه و تحلیل کنند.

فرایند آموزش

امروزه هر کارگر در سال ۳۷ ساعت
دوره آموزشی می بیند.

پنج مرحله در فرایند آموزش و توسعه

- 1) تجزیه و تحلیل نیازها .
- 2) طرح آموزش .
- 3) معتبر بودن مطالب آموزشی .
- 4) اجرا .
- 5) ارزیابی نتیجه ها و پیگیری برنامه .

تجزیه و تحلیل نیازها:

در آموزش نخستین گام این است که مشخص شود چه چیزهایی را باید آموزش داد.

ارزیابی نیازهای کارکنان جدید (از نظر آموزش) این است که مشخص شود شغل جدید به چه مهارت‌هایی نیاز دارد و این نیازها را به اجزا کوچکتر تقسیم نمود و آنها را به کارگر یا کارمند جدید آموزش داد.

🔴 تجزیه و تحلیل کار:

برای تعیین نیازهای کارکنان تازه استخدام (در مورد مشاغل یا کارهای جدید) باید کار را تجزیه و تحلیل کرد.

بویژه در مورد کارگران رده های پایین ، متداول این است که افراد بدون تجربه را استخدام نمود و به آنان آموزش داد.

هدف آموزش دادن مهارت ها و دانش لازم برای انجام دادن وظایف است.

در مورد کارکنان کنونی که عملکرد ضعیف دارند ، تجزیه و تحلیل کافی نیست.

🔴 تجزیه و تحلیل عملکرد:

بدین معنی است که باید ضعف مهم عملکرد را مشخص نمود و سپس تعیین کرد که برای رفع این ضعف باید به فرد آموزش داد یا باید به روش های دیگری عمل نمود(مانند انتقال کارمند به محلی دیگر).

🔴 تعیین هدف های آموزشی :

((شرحی از عملکردی که می خواهید یاد گیرندگان بیاموزند، تا بتوانند پیش از اینکه افرادی شایسته گردند آنها را به نمایش بگذارند))

در هدف های آموزش ، برای یاد گیرنده مشخص می سازند که پس از پایان یافتن دوره آموزش باید بتوانند چه کار هایی را انجام دهند.

روش های آموزش

🔴 آموزش حین انجام وظیفه:

انواع گونا گونی از آموزش در حین انجام وظیفه وجود دارد. متداول ترین آنها مربیگری یا تحت نظر گرفتن فردی به هنگام انجام دادن کار است.

مثلاً در سطوح عالی مدیریتی :

برای آموزش مدیران ارشد برای آینده از عنوان یا پست دستیار استفاده می کنند

روش های آموزش

🍊 آموزش از راه شاگردی :

فرد از طریق ترکیبی از آموزش های

کلاسیک (کلاس درس) و آموزش در حین انجام وظیفه ،
مهارت های لازم را فرا می گیرد.

روش های آموزش

روش های سمعی و بصری:

در روش های سمعی و بصری ، فیلم ، تلویزیون مدار بسته ، نوار های ویدئویی و دیگر دست گاه های الکترونیکی مورد استفاده قرار می گیرند.

کاربرد این دستگاه ها بسیار متداول و اثر بخش است.

🍊 آموزش از راه دور:

مربی یا کسی که آموزش می دهد در یک مرکز قرار می گیرد و کار آموزان به صورت گروهی در نقاط دور افتاده با استفاده از تلویزیون آموزش می بینند.

🍊 آموزش از طریق تشکیل میز گرد از راه دور:

به کارکنانی که از نظر جغرافیائی پراکنده اند، یا در نقاطی دور از مربی قرار دارند آموزش میدهند و آنرا بدین گونه تعریف کرده اند

“استفاده از دستگاه های سمعی و بصری برای پیوند دادن یا بهم رساندن دو یا چند گروه که در فاصله های دور از هم قرار دارند.”

برای ایجاد این ارتباط از خطوط ماهواره یا تلفن استفاده می شود.

🍊 آموزش شبیه سازی شده : (similator)

با استفاده از وسایل شبیه سازی شده (مشابه آنها که کارگر در محل واقعی کار با آنها روبرو می شود) به افراد آموزش می دهند، هدف این است که بدون حضور در محل کار واقعی بتوان از مزایای آموزش در حین انجام وظیفه استفاده کرد.

🍊 آموزش به کمک رایانه :

کار آموز می تواند با استفاده از سیستم های رایانه ای بر میزان دانش یا مهارت خود بیافزاید.
معمولاً به همان شبیه سازی می انجامد

🍊 آموزش از طریق شبکه اینترنت و یا CD

آموزشهای مجازی از طریق

اینترنت یا اینترانت

در اختیار گذاشتن فایل یا سی دی دروس

آموزش با هدف های ویژه

🍊 شیوه های سواد آموزی : برای آنانکه خواندن و نوشتن

نمی دانند

🍊 آموزش دادن ارزش ها : مثل آموزش عقیدتی

🍊 آموزش جهت نشان دادن حساسیت به فرهنگ

های گونا گون

🍊 آموزش برای کارهای تیمی و تفویض اختیار

آموزش و توسعه مدیریت

🍊 مقصود از توسعه مدیریت اقدامی است که از طریق افزودن به دانش یا مهارت های مدیر و یا تغییر دادن نگرش وی ، عملکرد مدیریت را بهبود بخشد.

هدف نهائی از اجرای برنامه هایی جهت توسعه دادن مدیریت این است که بتوان عملکرد آینده سازمان را بهبود بخشید.

آموزش مدیریت در حین انجام وظیفه

🍊 آموزش حین انجام کار، تنها برای افراد غیر مدیر نیست، بلکه یکی از روش های شناخته شده و متداول برای مدیران هم هست.

روش های متداول و مشهور عبارتند از:
گردش کار، مربیگری (آموزش تحت نظر فرد) و آموزش عملی.

آموزش مدیریت در حین انجام وظیفه

🔴 گردش کار:

مقصود از گردش کار این است که کار آموز مدیریت از یک دایره به دایره دیگر منتقل می شود تا دامنه دانش و درک وی در مورد تمام بخش های سازمان گسترش یابد.

روش متداول مشارکت کار آموز در عملیات است.

🍊 آموزش عملی:

کار تمام وقت بر روی طرح هایی غیر از دواير متعلق به خود و تجزيه و تحليل و حل مساله ها

کارآموزان هر چند مدت يكبار گرد هم مي آیند و به صورت گروه هاي چهار و پنج نفره در باره دستاورد هاي خود بحث ميکنند.

🔴 روش مبتنی بر تحقیق موردی:

به کار آموز شرحی نوشته شده از مساله سازمان را ارائه می کنند. این شخص قضیه را به صورت خصوصی تجزیه و تحلیل می کند ، مساله را شناسایی می نماید و دستاوردها یا راه حل ها را با سایر کار آموزان در میان می گذارد و با آنها به بحث می پردازد.

🍊 مسابقه های مدیریت:

به وسیله رایانه اجرا می شود و کارآموزان به صورت شرکت های چهار یا پنج نفره در می آیند و هر یک از آنها باید در یک بازار شبیه سازی شده با بقیه رقابت کنند.

🍊 گرد همایی های خارج از سازمان

🍊 برنامه های دانشگاهی : قرارداد با دانشگاه ها و دانشکده

هایی که انواع آموزش های مدیریت را ارائه می کنند.

مدیران چه دارای مدرک تحصیلی باشند و چه نباشند می

توانند این واحدها را بگذرانند و کمبود های آموزشی خود را

جبران نمایند.

الگو سازی رفتاری

مراحل:

(۱) **الگوسازی:** به کار آموز یک فیلم نشان داده می شود که در آن اشخاصی که الگو قرار گرفته اند برای حل یک مساله به شیوه ای اثر بخش عمل میکنند.

(۲) **ایفای نقش:** سپس به کارآموزان نقشی را می دهند که در یک موقعیت شبیه سازی شده ایفا نمایند. آنها باید رفتار های اثربخشی را که الگوها داشتند انجام دهند و آن را تمرین کنند.

(۳) **تقویت اجتماعی:** مربی از طریق نظارت و دستورات سازنده موجب تشویق و ترغیب وی می شود.

(۴) **انتقال آموزش:** سرانجام کارآموزان تشویق می شوند که پس از بازگشت به کار خود، از مهارت های جدید استفاده کنند.

مراکز درون شرکت

● برخی از شرکت ها مراکز آموزش درون شرکتی دارند
آموزش کلاس های درس با سایر روش های آموزش ، مانند
ایجاد مراکز گرد همایی ، انجام دادن تمرین های گروهی،
ایفای نقش و

تشکیل سازمان های یادگیرنده

🌟 در دنیایی که به سرعت دستخوش تغییر است شرکت نیاز به آخرین اطلاعات جدید دارد) در مورد عملیات شرکت های رقیب ، اولویت های مشتریان یا پیشرفت های فناوری)، یعنی همان اطلاعاتی که نادیده انگاشته شده است یا در انبوه فعالیت های دیوان سالاری گم شده است.

تشکیل سازمان های یادگیرنده

نقش مدیریت منابع انسانی در تشکیل سازمان های یادگیرنده:

🍊 یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که در امر ایجاد و کسب دانش ، جامه عمل پوشاندن به آن و نیز تغییر رفتار برای منعکس نمودن دیدگاه ها و دانش جدید ، از مهارت لازم برخوردار است. آموزش می تواند در راه کسب چنین مهارت هایی کمک های شایانی بنماید.

تغییر سازمانی

در زمان کنونی رقابت شدید بین الملل بدین معنی است که:

شرکت ها باید به سرعت تغییر کنند
مشکل ترین بخش فرایند تغییر:

از میان برداشتن مقاومت هایی است که بر سر راه سازمان قرار می گیرد. افراد ، گروه ها و حتی کل سازمان در برابر تغییر مقاومت میکنند.

تغییر سازمانی

🍊 الگوی لوین برای از میان برداشتن مقاومت:

از دیدگاه "لوین" رفتارهای سازمانی محصول دو نوع نیرو است :

آنها که می کوشند وضع موجود را حفظ کنند و آنها که تلاش می نمایند تغییراتی صورت گیرد.

از این رو ایجاد تغییر به معنی کاهش دادن نیروهایی است که در راه حفظ وضع موجود به مصرف می رسد یا تقویت نیروهایی که برای ایجاد تغییر به مصرف می رسند.

تغییر سازمانی

الگوی "لوین" دارای سه مرحله است:

- ❶ از حالت انجماد خارج کردن.
- ❷ حرکت کردن .
- ❸ انجماد مجدد کردن .

فرایند ده مرحله ای برای ایجاد تغییر در سازمان

- 1) یک حالت اضطراری به وجود آورید.
- 2) همگان را بسیج کنید تا به صورت مشترک در صدد شناسایی مسایل سازمان بر آیند.
- 3) یک ائتلاف رهبری به وجود بیاورید.
- 4) یک دیدگاه مشترک به وجود بیاورید.
- 5) این دیدگاه را به آگاهی دیگران برسانید.
- 6) موانعی را که بر سر راه تغییر وجود دارند از میان بردارید.
- 7) موفقیت های کوتاه مدت کسب کرده و در افراد ایجاد انگیزه نمایید.
- 8) منافع ایجاد شده در (سایه تغییر) و فرایند تغییر را تقویت کنید .
- 9) راه های جدید برای انجام دادن کارها را در فرهنگ شرکت تقویت نمایید.
- 10) فرایند پیشرفت را در نظر گرفته و در صورت لزوم در دیدگاه ارائه شده تجدید نظر کنید.

ارزیابی آموزش و توسعه کارکنان

● در مورد ارزیابی برنامه آموزش دو مساله اصلی مطرح است:

● مساله نخست ، طرح ریزی شیوه ای است که باید ارزیابی انجام شود و بویژه اینکه

آیا باید از تجربه آموزی کنترل شده استفاده کرد یا خیر؟

● مساله دوم ، محاسبه اثرات آموزش است.

● **تجربه آموزی کنترل شده** بهترین روشی است که بدان وسیله می توان یک

برنامه آموزش را ارزیابی نمود. در یک تجربه کنترل شده ، گروهی که آموزش می بینند

و گروه کنترل وجود دارند. بدین گونه ، می توان میزان تغییر عملکرد گروهی را که در

سایه آموزش از آگاهی ها و مهارت های بهتری برخوردار شده است ، تعیین کرد.

محاسبه اثرات آموزش

🟡 برای محاسبه اثرات آموزش می توان به چهار شیوه عمل کرد:

🟡 (۱) ارزیابی واکنش: می توان واکنش های افرادی که دوره های آموزشی را در اجرای یک برنامه می بینند ، مورد ارزیابی قرار داد.

🟡 (۲) سنجش میزان یاد گیری: باید از کسانی که دوره آموزشی را گذرانیدند آزمون به عمل آورد تا مشخص شود که آیا آنها اصول ، مهارت ها و واقعیت هایی را که قرار بود یاد بگیرند ، یاد گرفته اند یا نه؟

🟡 (۳) تغییر رفتار: باید مشاهده کرد که آیا اجرای برنامه آموزشی رفتار افراد در سازمان و به هنگام کار تغییر کرده است یا نه؟

🟡 (۴) نتیجه ها : سرانجام باید دید که آیا نتیجه های نهایی به دست آمده با هدف هایی که از پیش برای برنامه مزبور در نظر گرفته شده بود ، سازگار است؟

ارزیابی عملکرد

عملکرد تابعی است از توانائی و تمایل

= عملکرد

استعداد × دانش و مهارت × منابع × فرصت × انگیزه × پشتکار

Performance =
Results (what) + competencies (how)

تعريف ارزيابي عملکرد

ارزيابي عملکرد فرايندي است **سيستماتيک** و **منظم** که طی آن **میزان تلاش** و **استعداد** شاغل در انجام **وظايف** و **مسئوليت** هاي **شغلي** او **اندازه گيري** مي شود و **همچنين** **استعدادهاي نهفته** او جهت آشکار شدن **مورد ارزيابي** و **شناسايي** قرار مي گيرد.

هدف ارزیابی عملکرد

□ افزایش کارایی و اثربخشی سازمان

□ شناخت نقاط قوت و ضعف کارکنان به منظور تقویت نقاط مثبت و رفع نقاط ضعف

□ اجرای عدالت در سازمان (پاداش، ترفیع، رشد، ...)

ارزیابی عملکرد کارکنان ابزاری است که برای مقاصد زیر می‌توان از آن استفاده کرد:

(۱) "تشخیص نیازهای آموزشی فرد"

(۲) تشخیص میزان تناسب شخص با شغل و تصمیم‌گیری‌های
متعاقب این تشخیص

(۳) تقویت و تثبیت فرهنگ سازمانی و رفتارها و هنجارهای مورد
نظر سازمان

(۴) منطقی و منصفانه کردن نظام جبران خدمت

(۵) منطقی و معتبر کردن ارتقاءها و انتخابها

(۶) سنجش اعتبار و صحت استخدامها

ارزيابي عيني يا ارزيابي ذهني؟

■ ارزيابي عيني:

■ عوامل مشهود و قابل رؤيت

■ داراي معيارهاي مشخص

■ ارزيابي ذهني:

■ بر اساس داوريهاي شخصي

■ فاقد معيارهاي مشخص

ارزيابي عيني يا ارزيابي ذهني؟

ارزيابي ذهني داراي اعتباري کمتر از ارزيابي عيني است.

مراحل ارزیابی عملکرد



روش هاي ارزيابي عملکرد

- رتبه بندي
- مقايسه فرد با فرد
- مقياسي
- عامل سنجي
- ثبت وقايع حساس
- مديريت بر مبناي هدف

روشهاي ارزيابي عملکرد (ادامه)

۱. روش رتبه بندي

- ارزيابي کارکنان بر اساس يك معيار كلي از بهترين تا ضعيفترين.
- مزایا: ساده و کم هزینه
- معایب: ذهني بودن روش، نامناسب براي تعداد زياد

روشهاي ارزيابي عملکرد (ادامه)

۲. روش مقایسه دو به دو

- مزایا: اعتبار بیشتر نسبت به روش رتبه بندي
- معایب: ذهني بودن روش، نامناسب براي تعداد زياد

روشهای ارزیابی عملکرد (ادامه)

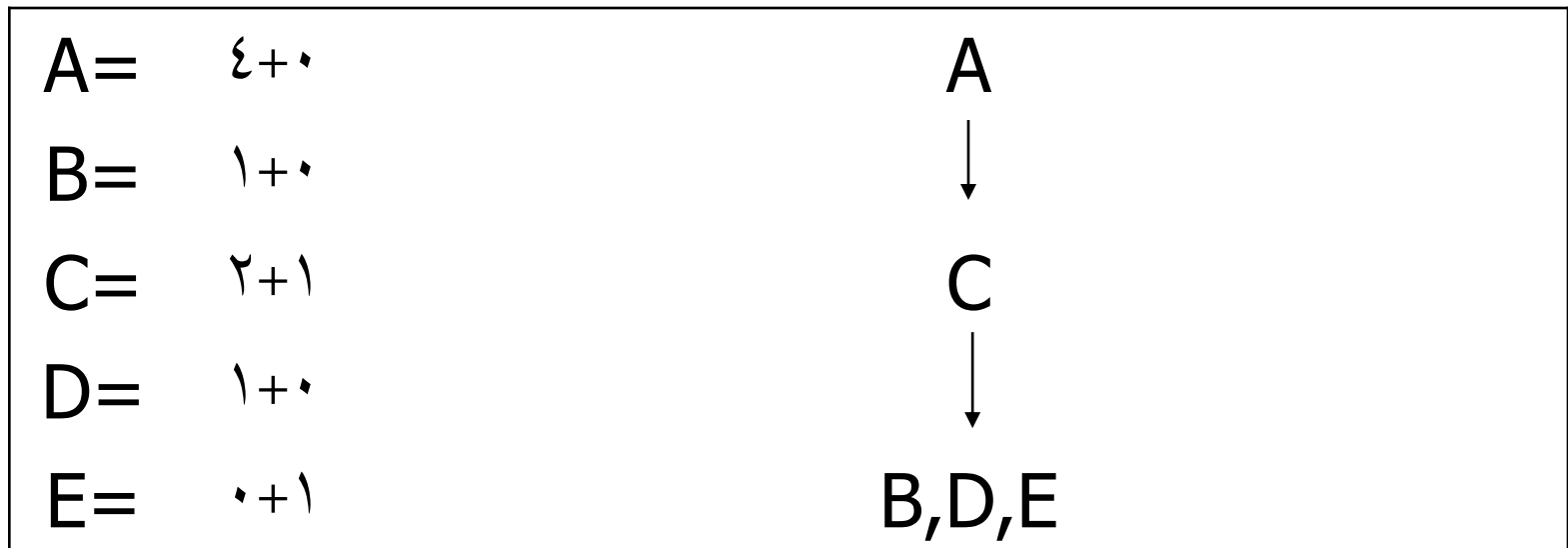
۲. روش مقایسه دو به دو (ادامه)

	A	B	C	D	E	امتیاز
A		+	+	+	+	۴
B			-	+	-	۱
C				+	+	۲
D					+	۱
E						۰
امتیاز	۰	۰	۱	۰	۱	

روشهاي آزيابي عملكرد (ادامه)

۱۸۰

۲. روش مقايسه دو به دو (ادامه)



روشهاي ارزيابي عملکرد (ادامه)

۳. روش مقیاسي

- درجه بندي بر اساس عوامل معين
- مقیاس به صورت پيوسته يا گسسته

روش‌های ارزیابی عملکرد (ادامه)

۳. روش مقیاسی (ادامه)

- مزایا: سادگی و سهولت طراحی و استفاده از آن
توجه به ابعاد و روش‌های مختلف کار
واقعی بودن تفاوت بین افراد در این روش
- معایب: نامناسب برای اندازه‌گیری‌های دقیق و ویژگی‌های شخصیتی

روشهاي ارزيابي عملکرد (ادامه)

۴. روش مدیریت بر مبنای هدف
هدف گذاری با توافق متقابل رهبر و پیرو

روش‌های ارزیابی عملکرد (ادامه)

۴. روش مدیریت بر مبنای هدف

□ ویژگی‌های مدیریت بر مبنای هدف

□ تعیین وظایف و مسئولیتهای کاری

□ تعیین اهداف عملیاتی کوتاه مدت

□ مشخص نمودن معیارهای اندازه‌گیری و ارزیابی

روش‌های ارزیابی عملکرد (ادامه)

۴. روش مدیریت بر مبنای هدف (ادامه)

- ویژگی‌های مدیریت بر مبنای هدف
- بررسی پیشرفت امور در دوره‌های زمانی مشخص
- رهبر در نقش مشاور و مربی
- ارزیابی عملکرد فرد نه شخصیت کارکنان
- اهداف هم کیفی هم کمی

روشهاي ارزيابي عملکرد (ادامه)

۵. روش ثبت وقايع حساس

- ثبت عملکرد و تصميم گيري هاي مهم کارکنان
- استفاده از يك دوره كامل ارزيابي
- اعلام نتايج بعد از دوره ارزيابي

روشهاي ارزيابي عملکرد پيشنهادي

ثبت خصوصيات فردي و عملکرد زيردستان در دوره
ارزيابي و دادن امتيازات آن دوره بر اساس مکتوبات
همان دوره

مهارت‌های مورد نیاز ارزیابی کننده:

۱. مهارت در تدوین اهداف و مسیرهای نیل به اهداف با مشارکت ارزیابی شونده.
۲. مهارت در نظارت موثر و مستمر بر رفتار و عملکرد ارزیابی شونده.
۳. مهارت در برگزاری جلسات گفتگو و ارائه بازخور سازنده با هدف رفع مشکل و هموار کردن مسیر پیشرفت ارزیابی شونده.

۴. مهارت در ارزیابی و آگاهی از موانع ارزیابی صحیح و خطاهای رایج در آن.
۵. مهارت در ارائه مشورت‌های لازم به ارزیابی شونده در جهت بهبود رفتار و عملکرد.

۱. تمایل حد وسط (نه سیخ بسوزد نه کباب)
مدیر در این نوع ارزشیابی تمامی را در حد متوسط و میانی می
پندارد و معمولاً نمرات کارکنان نزدیک به یکدیگر می باشد.

۲. حاصل از برون فکنی (متفاوت با من - شبیه با من) مدیر تمایلات و خصوصیات خود را معیار قرار داده، به این معنا که کارکنانی که دارای رفتارها و خصوصیتی مشابه و یا متفاوت با رفتارهای مدیر دارند، نمرات بهتر و یا ضعیف تری دریافت می کنند.

۳. تأثیر هاله ای

در این نوع خطا ارزیاب یک ویژگی فرد را به سایر ویژگی های او تعمیم می دهد. مثلاً اگر فرد منضبط نباشد این ویژگی را در نمره نیز منعکس می کند.

۴. تأثیر اولیه

تمایل به ارزیابی افراد بر اساس تأثیر انجام شده در برخورد اول و نه بر اساس تحلیل عملکرد وی در طول دوره ارزشیابی. در خیلی مواقع اولین برخورد تصویری را در ذهن ارزیاب ایجاد می کند که در نتیجه ارزشیابی تأثیر می گذارد.

خطاهای ارزیابی (ادامه)

۵. خطای آسان‌گیری

تمایل به ارزیابی کارکنان در سطح خوب و عالی. در چنین مواقعی مدیران تمایل دارند نمرات خوبی به کارکنان بدهند.

خطاهای ارزیابی (ادامه)

۶. خطای فرد به فرد: تمایل به مقایسه کارکنان با همدیگر به جای مقایسه تک تک آنها بر اساس معیارهای مشخص کاری.

خطاهای ارزیابی (ادامه)

۷. خطای تازه نگری
تمایل به انجام عمل ارزیابی بر اساس آخرین رفتارهای مشاهده شده و نه بر اساس ارزیابی کل رفتارهای فرد در طول مدت ارزیابی

خطاهای ارزیابی (ادامه)

۷. خطای ناشی از نتایج گذشته
افراد تاوان مشکلات قبلی خود را می دهند چه بسا فرد خوب شده
ولی همه جا در نظر دیگران بد است

۹. مجموع پاسخ ها

تمایل به ارزیابی افراد در مورد تمام خصوصیات به طور یکسان به جای اینکه خصوصیات آنها بطور تک تک مورد ارزیابی و درجه بندی قرار گیرند.

۱۱. خطای مربوط به سخت گیری

تمایل به سخت گیری بیش از حد در ارزیابی کارکنان. گاهی مدیر بدون هیچ گونه نرمش و مدارایی از کارکنان ارزشیابی به عمل می آورد.

نتیجه ارزیابی را چگونه به اطلاع ارزیابی شونده برسانیم:

۲۰۰

- (۱) تشکیل جلسه رو در رو (حالت ایده آل)
- (۲) هدف از تشکیل این جلسه باید برای ارزیابی شونده روشن شود.
- (۳) تمرکز اصلی این جلسه (ضمن مرور گذشته) باید بر اصلاح آینده باشد، چرا که به هر حال راهی برای جلوگیری از آنچه اتفاق افتاده وجود ندارد.

- (۴) در ابتدای جلسه بهتر است بر جنبه‌هایی که کارمند در آنها خوب کار می‌کند تاکید شود، این سیاست او را نسبت به اشراف و انصاف ارزیابی کننده مطمئن می‌کند.
- (۵) می‌توان از ارزیابی شونده خواست آنچه را انجام می‌دهد و چگونگی انجام آن را توصیف کند.

(۶) بهتر است از ارزیابی شونده بخواهیم آن جنبه‌هایی از کارش را که در انجام بهتر آن خود را نیازمند کمک ما می‌داند مطرح کند. به این ترتیب به او نشان داده‌ایم که در صدد کمک به او هستیم.

(۷) تاکید بر بیش از ۲ یا ۳ نقطه ضعف در هر جلسه ممکن است ارزیابی شونده را به حالت تدافعی بکشاند.

(۸) باید به هر ترتیب ممکن احساس عدالت و انصاف را به فرد و به جلسه القاء کرد.

(۹) در پایان جلسه باید مذاکرات و توافقات را ثبت کرد و نقش هر یک از طرفین ارزیابی را برای بهبود عملکرد فرد در دوره ارزیابی بعدی تعیین نمود.

باز خور وقتی موثر و سازنده است که ۳ خصوصیت زیر را داشته باشد :

- (۱) **Understandable** (دقیق، معین و مبتنی بر رفتارها و عملکرد جدید فرد)
- (۲) **Acceptable** (منصفانه و قابل پذیرش)
- (۳) **Actionable** (محدود به رفتارهای اصلی و قابل بهبود)



گروه صنعتی انتخاب

فرم ارزیابی عملکرد رده کارشناسی

تاریخ:

شماره:

صفحه:

ارزیابی عملکرد کاری

این فرم توسط فرد تکمیل شده و پس از خودارزیابی در اختیار رئیس و سپس مدیر قرار گرفته تا توسط ایشان امتیاز داده شود.

نام و نام خانوادگی:		شوکت:	سمت:	کد پرستی:	ارزیابی از تاریخ ۱۳۸۹/۰۸/۰۱ تا ۱۳۸۹/۱۱/۳۰
معیار عملکرد کاری (فعالیت های عمده ای را که در چارچوب وظایف و یا انتظارات مدیر انجام داده اید، ذکر نمایید.)					
ارزیابی مدیر		خود ارزیابی	ارزیابی رئیس	رئوس فعالیتها (کارهای مهم، طرحها و پروژه ها که در دوره ارزیابی انجام گرفته است)	
ضریب اهمیت (۳و۲و۱)	امتیاز ۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰		
				-۱	
				-۲	
				-۳	
سایر فعالیت هایی که در دوره ارزیابی مدنظر مدیر یا رئیس بوده ولی فرد بیان نکرده است					
				-۴	
				-۵	

نقاط قوت و ضعف، و پیشنهادهای و توصیه های مدیر با توجه به نتیجه ارزشیابی

نام و امضای مدیر

نام و امضای رئیس

کد فرم: ۰۰۰۰۰۰۰۹-۰۱-۹۱۷-۴۷

جبران خدمت کارکنان

عوامل حاکم بر میزان پرداخت

در بیشتر شرکت ها ماهیت آنچه که به افراد پرداخت می کنند به وسیله چهار عامل اصلی تعیین می شود. آنها عبارتند از : عوامل حقوقی ، اتحادیه ها ، سیاست ها و برابری.

برخی از قوانین مهم مربوط به جبران خدمت کارکنان

تعداد زیادی قانون، حداقل دست مزد ها، اضافه کاری و مزایا را تعیین می کنند و کارفرمایان ناگزیر به رعایت آن می باشند. برخی از آنها عبارتند از:

- 🟡 قانون دیویس - بیکن ۱۹۳۱
- 🟡 قانون قرار دادهای دولتی والش - هیلی ۱۹۳۶
- 🟡 قانون معیارهای کار منصفانه ۱۹۳۸
- 🟡 قانون پرداخت برابر ۱۹۶۳
- 🟡 قانون حقوق مدنی ۱۹۶۴
- 🟡 و قوانین دیگری در مورد تبعیض
- 🟡 در کشور ما قانون اداره کار

تأثیر اتحادیه های کارگری بر جبران خدمت کارکنان

از نظر تاریخی نرخ دستمزد به صورت مهم ترین مساله ای بوده است که در مذاکره ها و چانه زدن های دسته جمعی وجود داشته است.

سیاست ها یا دستور العمل های یک شرکت در مورد میزان پرداخت و حقوق کارکنان نیز می تواند در دستمزدها و مزایایی که پرداخت میکند اثر بگذارد.

رعایت اصل برابری و اثرات آن بر میزان پرداخت

در خارج از سازمان ، حقوق و دستمزد باید به گونه ای باشد که کارکنان شرکت های مختلف بتوانند دریافتی های خود را مقایسه کنند.

در داخل سازمان هم ، حقوق و دستمزد باید قابل مقایسه باشد و اصل برابری رعایت گردد. هر یک از کارکنان باید بتوانند حقوق و دستمزد خود را برابر حقوق و دستمزد سایر کارکنان در همان سازمان بدانند.

مراحل تعیین میزان پرداخت

مرحله اول:

انجام تحقیق پیمایشی در مورد حقوق

🍊 تحقیق پیمایشی در مورد حقوق که آنرا "تحقیق پیمایشی در مورد جبران خدمت" می نامند (یعنی تحقیق پیمایشی که به صورت رسمی یا غیر رسمی در مورد میزان پرداخت شرکت های دیگر برای شغل های مشابه ، انجام می شود) در قیمت گذاری شغل ها نقش اساسی ایفا می کند.

مراحل تعیین میزان پرداخت

شرکت ها تحقیق های پیمایشی در باره حقوق را به سه طریق انجام می دهند.

🍊 نخست، این تحقیق ها را بر اساس تعیین قیمت کار های اصلی یا محوری شرکت انجام می دهند و بر اساس آن مقیاس اصلی پرداخت را تعیین می کنند و این پدیده را ”ارزیابی شغل” مینامند.

🍊 دوم، حقوق بیست درصد از کارکنان با مقایسه با حقوق های مشابه که در بازار پرداخت می شود، تعیین می گردد، نه بر اساس کار های اصلی و محوری شرکت.

🍊 سوم، با انجام تحقیقات پیمایشی داده هایی را در موارد زیر جمع میکنند: حق بیمه، مرخصی استعلاجی و مدت زمان مرخصی و سپس مزایای کارکنان را بر اساس این اطلاعات تعیین میکنند

🍊 مرحله دوم:

🍊 تعیین ارزش هر شغل “ارزیابی شغل”

🍊 هدف از ارزیابی شغل:

تعیین ارزش هر شغل در رابطه با شغل دیگر.

روش اصلی ارزیابی کار بر این اساس قرار دارد که محتوای هر کار بر حسب میزان تلاش مورد نیاز، مسئولیت و مهارت ها با کار دیگر مقایسه می شود.

مرحله دوم: تعیین ارزش هر شغل "ارزیابی شغل" (ادامه)

🍊 عوامل تعیین کننده جبران خدمت: برای مقایسه کردن ارزش شغلها دو راه اصلی وجود دارد.

۱- از روش شهودی

۲- امتیازبندی و مقایسه

بر اساس چهار عامل تعیین کننده: مهارت ، تلاش ، مسئولیت و شرایط کار.

شیوه بسیار مشهور ارزیابی شغل که توسط "هی و همکاران" ارائه شد بر سه عامل تاکید دارد:

آگاهی از شیوه انجام دادن کار، توان حل مساله و حساب دهی.

روش های ارزیابی شغل:

در ساده ترین روش ارزیابی شغل ، رتبه هر شغل را نسبت به سایر شغل ها تعیین می کنند و معمولاً این رده بندی را بر اساس یک عامل کلی مانند مشکل بودن کار ، تعیین می کنند.

درجه بندی (طبقه بندی) شغل:

🍊 مشاغل برحسب تشابهاتشان از لحاظ عوامل قابل مقایسه چون مهارت و مسئولیت در رسته های مختلف دسته بندی می شوند.

🍊 این دسته ها اگر در بر گیرنده مشاغل مشابه باشند **طبقه های شغلی** خوانده می شوند

🍊 اگر شغل هائی را در بر گیرند که از لحاظ سختی کار مشابهند اما از جهات دیگر فرق دارند ، **درجه (گروه)** خوانده می شوند.

ارزیابی کار به شیوه کمی در امتیاز دهی:

روش امتیاز بندی :

در اجرای این روش باید عوامل تعیین کننده حقوق و پاداش را شناسایی کرد که هر یک از آنها چندین مرتبه دارد

در کشور ما بر اساس:

- جدول مندرج در کتاب اداره کار
- جدول بومی سازی شده برای هر سازمان

مرحله سوم: دسته بندی مشاغل مشابه در درجه (گروه) های حقوقی

پس از ارزیابی شغل و تعیین ارزش نسبی شغل، کمیته، میزان پرداخت را تعیین می کند. معمولاً شغلهایی که در دسته های نخست قرار می گیرند، از نظر پرداخت، در یک درجه (گروه) قرار داده می شوند.

شغلهایی که از نظر مشکل بودن یا اهمیت برابرند معمولاً از نظر پرداخت، در یک درجه (گروه) قرار می گیرند.

مرحله چهارم: قیمت گذاری هر درجه (گروه) - منحنی دستمزدها

🟡 در مرحله بعد میانگین میزان پرداخت هر درجه (گروه) مشخص می شود.

🟡 میزان پرداختی هر درجه (گروه) را با استفاده از منحنی دستمزد ها تعیین می کنند.

🟡 این منحنی میانگین میزان پرداخت به هر شغل در هر گروه را مشخص می نماید.

🍊 مرحله پنجم: تعیین دامنه (حداقل و حداکثر) مزد هر درجه (گروه) شغلی

🍊 سرانجام شرکت ها برای تعیین حقوق همه شغل‌هایی که در یک درجه (گروه)

خاص قرار می گیرند از یک میزان استفاده نمی کنند.

🍊 برای هر درجه (گروه) دامنه مزد را مشخص می نمایند به گونه ای که در درون هر

درجه (گروه) میتواند ده سطح پرداخت و ده مزد متناسب با آن درجه (گروه) وجود

داشته باشد. سپس برای تعیین میزان حقوق متعلق به شرایط منحصر به فرد ، آنها را

هماهنگ می نمایند.

قیمت گذاری شغل های مدیریتی و تخصصی

برای مقامات ارشد و اجرایی شرکت معمولاً طرح جبران خدمت دارای چهار رکن اصلی است:

حقوق پایه ،

پاداش های انگیزشی کوتاه مدت

پاداش های انگیزشی بلند مدت

مزایا و پاداش های اجرایی

🔴 **حقوق پایه:** شامل مبلغی ثابت است که به صورت عادی پرداخت می‌گردد و اغلب دارای پاداش هایی است.

🔴 **پاداش های انگیزشی کوتاه مدت:** به صورت نقد یا سهام شرکت به کسانی پرداخت می شود که در دوره های کوتاه مدت به هدف های تعیین شده دست یابند

🔴 **پاداش های انگیزشی بلند مدت:** شامل چیز هایی مانند حق یا اختیار خرید سهام می شود، معمولاً به مقامات اجرایی این حق یا اختیار داده می شود که برای یک دوره زمانی مشخص تعداد معینی از سهام عادی شرکت را به قیمت مشخصی بخرد ، مشروط بر اینکه بتواند قیمت سهام را در بازار بورس بالا برده باشد.

🔴 **سرانجام جوایز خاصی** به مقامات ارشد اجرایی می دهند مانند حقوق بازنشستگی مشخص ، پرداخت درصد بالایی از بیمه عمر، پرداخت بیمه های مربوط به بهداشت و تامین اجتماعی یا پرداخت حق بیمه به صورت مشترک.

روش رتبه بندی برای ارزیابی مشاغل

1. جمع آوری اطلاعات در باره شغل
2. تعیین ارزیاب و کارهایی که باید ارزیابی شود
3. انتخاب عوامل تعیین کننده جبران خدمت
4. رتبه بندی مشاغل
5. تهیه مجموعه ای از ترکیب رتبه بندی ها

روند کنونی در جبران خدمت کارکنان

● برای تعیین پرداخت به کارکنان چندین راه شناخته شده وجود دارد که عبارتند از:

● **پرداخت بر مبنای مهارت و شایستگی ها:** با توجه به میزان مهارت و دانش فرد (و نه بر مبنای پستی که فرد احراز کرده است و یا کاری که انجام می دهد) میزان پرداخت وی تعیین خواهد شد.

یک صاحب نظر **شایستگی ها** را بدین گونه تعریف می کند: “ویژگی هایی را که شخص به نمایش می گذارد ، که از آن جمله است دانش ، مهارت و رفتارهایی که وی را برای انجام دادن کار یا وظیفه قادر می سازد”.

● **گسترده سازی:** گروه های حقوق بگیر را کاهش می دهند و تعداد آنها را از ده به سه یا پنج گروه می رسانند که هر یک از آنها دارای دامنه وسیعی از شغل و سطح حقوق است. این فرایند را گسترش دادن گروه می نامند. مزیت عمده گسترش دادن گروه این است که جبران خدمت کارکنان از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار می شود.

🍊 **پرداخت جدید:** پرداخت بر مبنای مهارت و شایستگی ها و نیز گسترش دادن گروه ها ، دو نمونه از پدیده ای است که صاحب نظران آن را **پرداخت جدید** می نامند. مقصود از پرداخت جدید این است که آمیزه یا ترکیبی از ارکان پرداخت های سنتی و غیرسنتی مورد استفاده قرار گیرد تا سازمان بتواند بدینوسیله به شیوه ای بهتر به هدف های بلند مدت خود دست یابد و برنامه های راهبردی را به اجرا در آورد.

🍊 رکن دیگری از ”پرداخت جدید ، **پرداخت متغیر** است و در اجرای چنین روشی به گروهی که توانسته است به هدف های مورد نظر دست یابد یک مبلغ مشخص (به صورتی یکجا) پرداخت می شود ولی این مبلغ بر اساس حقوق افراد تعیین نمی گردد.

🍊 **مساله ارزش قابل مقایسه:** مقصود این است که برای مشاغل قابل مقایسه و نه مشاغلی که به صورتی دقیق برابرند ، دستمزدی برابر پرداخت شود و شرکت ، ارزش قابل مقایسه برای این مشاغل در نظر بگیرد.

برنامه های پرداخت انگیزشی

🔴 در حال حاضر بسیاری از کارمندان تنها حقوق یا دستمزد ساعتی نمی گیرند ، بلکه آنها از انواع پاداشها نیز بهره مند می گردند. چندین نوع برنامه پرداخت انگیزشی وجود دارد. برای مثال برنامه هایی به اجرا در می آید که چون افراد کارها را طبق معیار های مشخص انجام دهند مبالغی مازاد بر حقوق پایه به عنوان پاداش دریافت خواهند کرد. مقصود از **پرداخت متغیر** به گروه این است که پرداخت ها رابطه ای مستقیم با میزان تولید یا بهره وری دارند یا به نوعی با سود آوری شرکت رابطه مستقیم پیدا می کنند.

🔴 نمونه هایی از برنامه های مبتنی بر پاداش های انگیزشی در زیر ارائه می شود:

🔴 **برنامه های پرداخت بر مبنای قطعه کاری:** از قدیمی ترین برنامه های مبتنی بر پاداش های انگیزشی است. میزان درآمد فرد با آنچه تولید میکند رابطه مستقیم دارد.

🔴 **برنامه های پرداخت انگیزشی برای تیم یا گروه:** گاهی شرکت ها می خواهند برنامه های مبتنی بر پاداش های انگیزشی را در مورد گروه یا تیم (و نه در مورد افراد) به اجرا در آورند. برای انجام دادن این کار چندین راه وجود دارد. یکی از راه های بسیار متداول این است که بین عملکرد تیم و هدف های راهبردی شرکت یک رابطه مستقیم برقرار کنند. مثلاً اگر کارکنان به صد در صد هدف های مورد نظر شرکت دست یابند ، می توانند در پنج درصد این مبلغ سهام شوند و این پنج درصد بین کارکنان تقسیم می شد.

🔴 **پرداخت های انگیزشی برای مدیران و مقامات اجرایی:** بسیاری از شرکت ها به سبب نقش های مهمی که مدیران در سود آوری شرکت ایفا می کنند ، پاداش هایی را به این افراد پرداخت می کنند. هدف شرکت های مزبور این است که بین میزان پرداخت به مدیران و مقامات ارشد و ارزش سهام شرکت رابطه ای مستقیم برقرار باشد.

🔴 **برگ حق تقدم خرید:** نمونه دیگری از پاداش است که به مقامات شرکت داده می شود. مقصود از برگ اختیار خرید سهام، حقی است که فرد می تواند بر آن اساس، تعداد معینی از سهم شرکت، در دوره زمانی معین و به قیمتی مشخص خریداری نماید. بنا بر این یک مقام اجرایی می کوشد به چنین جایزه ای دست یابد و بتواند تعدادی سهم را در آینده به قیمت امروز خریداری نماید.

🔴 **پرداخت های انگیزشی برای فروشندگان:** بسیاری از شرکت ها به فروشندگان خود مجموعه ای از حقوق ثابت و کمیسیون مبتنی بر مقدار فروش پرداخت می کنند.

🔴 **پرداخت بر مبنای ارزش به عنوان یک عامل انگیزه:** مقصود از پرداخت بر مبنای ارزش یا افزایش حقوق بر مبنای ارزش این است که با توجه به عملکرد فرد حقوق وی افزایش می یابد. این چیزی متفاوت از پاداش یا جایزه ای است که به صورت بخشی از حقوق مستمر فرد در می آید و این پاداش تنها یک مرتبه پرداخت می گردد. اگر چه عبارت "پرداخت بر مبنای ارزش"

را میتوان در مورد هر نوع افزایش حقوقی که به عنوان پاداش به افراد داده میشود به کار برد ولی اغلب این عبارت را در مورد کارمندان و بویژه در مورد کارکنان اداری ، دفتری و رشته های تخصصی بکار می برند.

🔴 **برنامه های سهام شدن در سود:** در یک برنامه سهام شدن در سود بیشتر کارکنان سهمی از سود سالانه شرکت را دریافت می کنند.

🔴 **برنامه تملک کارکنان در سهام شرکت:** شرکت ها به صورت فزاینده ای، برگ حق تقدم سهام را به عنوان عامل ایجاد انگیزه به کارکنان می دهند و دایره مالکیت کارکنان را وسعت می بخشند. برنامه تملک کارکنان در سهام شرکت مزایای زیادی دارد و باعث می شود کارکنان احساس مالکیت کنند و تعهد آنها نسبت به شرکت افزایش یابد و در نتیجه عملکرد بهتری داشته باشند.

🔴 **برنامه اسکن لان:** هدف برنامه اسکن لان این است که اهداف شرکت را با اهداف کارکنان هماهنگ نماید ، به بیان دیگر ، هر یک از کارکنان برای تامین هدف های مورد نظر خود باید بکوشد که هدف های سازمان یا کارفرما را تعیین کند. برنامه اسکن لان یکی از برنامه های سهام نمودن افراد در سود شرکت است و موجب تشویق کارکنان می شود که بهروری را بالا ببرند تا سهم سود خود را افزایش دهند.

🍊 برنامه های اسکن لان که امروزه به کار برده می شود دارای پنج ویژگی اصلی است .

🍊 (۱) **فلسفه تعاون و همکاری**: مدیران و کارکنان باید خود را از نگرش "ما" و "آنها" رها سازند.

🍊 (۲) **شناسایی**: شرکت برای اینکه کارکنان به صورت واقعی خود را درگیر امور نمایند ، باید ماموریت یا هدف خود را به شیوه ای روشن تفهیم نمایند.

🍊 (۳) **صلاحیت**: اجرای برنامه اسکن لان در گرو صلاحیت های بالایی است که افراد باید در همه سطوح از آن برخوردار باشند.

🍊 (۴) **سیستم مشارکت در امور**: در دو سطح از کمیته ها به اجرا در می آید) در سطح دایره ای از سازمان و در رده مدیریت اجرایی) کارکنان پیشنهاد هایی برای افزایش تولید و بهره وری به کمیته هایی که در سطح دوایر وجود دارند، ارائه میکنند.

🍊 (۵) **سهیم شدن در سود**: اصولاً در برنامه اسکن لان فرض می شود که

کارکنان در سود های اضافی که ناشی از اجزای پیشنهاد های آنها در زمینه کاهش هزینه ها بوده است ، به صورت مستقیم سهام می شوند. برنامه اسکن لان نسخه ساده ای از همان چیزی است که در زمان کنونی آن را برنامه سهام شدن در سود می نامند.

🍊 **برنامه های پرداخت بر مبنای ریسک:** از ویژگی های اصلی ”برنامه پرداخت بر مبنای ریسک” این است که بخشی از حقوق پایه کارمند دارای ریسک است. اگر دایره ای از سازمان به تمام اهداف خود دست یابد ، آنگاه کارکنان آن واحد تمام پول خود را دریافت خواهند نمود.

مزایای کارکنان

🍊 **مزایا** نمایانگر بخش مهمی از دریافت های یک کارگر یا کارمند است و میتوان آن را به این صورت تعریف کرد “مبالغی که به صورت غیر مستقیم به کارگر یا کارمند ، به سبب ادامه همکاری با شرکت ، به او پرداخت می شوند.مزایا شامل اقلام زیر می گردد:مرخصی با حقوق ،بمه عمر ،تامین بهداشت و استفاده از تسهیلات شرکت برای نگهداری کودکان.

🍊 **حقوق بیکاری:**یکی از پر هزینه ترین اقلامی است که به شرکت تحمیل می شود ، زیرا کارکنان این پول ها را در ازای کار نکردن دریافت می کنند. نمونه های شناخته شده این پرداخت ها عبارتند از:پرداخت بابت روزهای تعطیل، مرخصی، نمایندگی از طرف شرکت برای داوری ،مرگ یکی از اقوام ،خدمت وظیفه ،استعلاجی ،تحصیلی ، زایمان ،بیمه بیکاری و بیمه دوره ای که کارگر یا کارمند منتظر خدمت میشود.

🍊 **بیمه بیکاری:**در تمام ایالت های آمریکا بیمه یا حقوق و پاداش بیکاری

وجود دارد که اگر شخص به سبب اشتباهی که خود مرتکب نشده است از کار کردن باز بماند ، به صورت هفتگی دریافت خواهد کرد. وجود مزایای بیکاری بدین معنی نیست که همه کارکنان اخراجی از آن بهره مند می شوند ، بلکه تنها به کسانی تعلق می گیرد که مقصر اصلی اخراج خودشان نبوده اند.

🍊 **مرخصی ها و روزهای تعطیل:** در کشور های مختلف میانگین روزهای تعطیل در سال فرق می کند. در آمریکا ده روز ، سوئیس و اتریش سی روز ، فرانسه بیست و پنج روز و در بریتانیا ، اسپانیا ، بلژیک ، فنلاند و نروژ از بیست تا بیست و پنج روز تعطیل می باشند.

🍊 **مرخصی استعلاجی:** وجود مرخصی استعلاجی باعث می شود که کارگر یا کارمند که به سبب بیماری سر کار حاضر نمی شود حقوق و دستمزد دریافت نماید.

🍊 **خرید خدمت:** به این معنی است که پس از اخراج فرد از سازمان تمام پولی را که به او تعلق می گیرد یک جا پرداخت می کنند. این پول برابر است با دستمزد سه یا چهار روز فرد تا مدت یک یا چند سال.

مزایای بیمه

🍊 **جبران خدمت کارکنان:** قانون مربوط به جبران خدمت کارکنان بر این اساس قرار دارد که به آنان اطمینان دهد بدون توجه به مقصر اصلی ، در صورت تصادف یا رویدادی غیر منتظره ، مزایا و هزینه های پزشکی ، بیمارستانی و درآمر جاری وی تامین شود.

🍊 **بیمه های بیمارستانی ، پزشکی ، از کار افتادگی:** بسیاری از شرکت ها و کارفرمایان ، کارکنان خود را در برابر هزینه های پزشکی بیمارستانی و از کار افتادگی بیمه می کنند و گاهی برخی از آنها بیمه عمر هم به آنمی افزایند.

🍊 **قانون تبعیض بارداری:** مقصود از قانون تبعیض بارداری این است که مانع از این شود که ”بارداری ، زایمان یا وضعی مشابه“ موجب تبعیض در کار شود.

🍊 **قانون تامین بودجه فراگیر:** کارفرمایان خصوصی را مجبور می سازد برای یک دوره مشخص ، معمولاً هیجده ماه پس از قطع رابطه کارگر یا

کارمند با شرکت (منتظر خدمت یا بازنشسته شده)، هزینه های بهداشتی و بیماری او را تامین کند.

🍊 **مراقبت های بلند مدت:** مراقبت های بهداشتی بلند مدت چندین گونه است و کارفرمایان می توانند با بستن قرارداد های بیمه ، کارکنان خود را از این مزایا برخوردار سازند. “مراقبت های غیر پزشکی ” به وسیله کسانی ارائه می شود که از نظر پزشکی هیچ مهارتی ندارند و به افراد کمک های روزانه می دهند تا آنها بتوانند زندگی خود را بگذرانند – مثل کمک به افراد در حمام کردن. “مراقبت در خانه” نوعی مراقبت است که یک پرستار برای کمک به خانه کسی می رود که به این نوع کمک ها نیاز دارد. “مراقبت غیر رسمی” به وسیله کسانی ارائه می شود که در این راه هیچ نوع جواز و تخصصی ندارند ولی به عنوان خویشاوند و دوست به خانه نزدیکان خود می روند و از آنها مراقبت می کنند. “مراقبت با مرخصی” گونه ای از مراقبت است که به فرد به صورت ساعتی مرخصی داده می شود تا به فرزند ، زوج یا زوجه خود رسیدگی کند.

مزایای بازنشستگی

🔴 **تامین اجتماعی:** سازمان تامین اجتماعی به افراد سه نوع کمک می نماید. نخست، همان حقوق بازنشستگی است که برای افراد سالخورده نوعی درآمد می باشد. دوم، به وارثان کسی که فوت کرده است به صورت ماهانه حقوق و مزایا پرداخت می کند. و سرانجام پرداخت های از کار افتادگی به صورت ماهانه انجام می شود.

🔴 **برنامه های بازنشستگی:** برنامه های بازنشستگی را می توان به دو دسته تقسیم کرد: (۱) **برنامه های مبتنی بر مزایای قطعی بازنشستگی** دستور العملی برای تعیین مزایایی که به فرد بازنشسته تعلق می گیرد، وجود دارد، به گونه ای که می توان پیش از رسیدن به دوره بازنشستگی مزایای واقعی را تعیین کرد. (۲) **برنامه مبتنی بر تعیین سهم کارفرما** آنچه کارفرما باید به یک شخص بازنشسته یا صندوق پس انداز، جهت تامین حقوق بازنشستگی کارمند بدهد، مشخص می شود. هدف قانون "تامین درآمد بازنشستگی کارکنان" این است که حقوق بازنشستگی آنها را تامین کند و برنامه های مربوط به بازنشستگی را تقویت نماید.

خدماتی که به کارکنان ارائه داده می شود

🔴 بسیاری از کارکنان غیر از حقوق مرخصی ها ، بیمه و مزایای بازنشستگی از انواع خدمات دیگری هم بهره مند می شوند که کارفرمایان به آنها ارائه می کنند. از آن جمله است خدمات شخصی (مانند مشاوره های شخصی و حقوقی) ، خدماتی در رابطه با کار (مانند دایر کردن مهد کودک برای فرزندان کارکنان) و کمک هزینه های تحصیلی و خدماتی که شرکت ها به مدیران ارائه می کنند.

🔴 **برنامه های کمک به کارکنان:** مقصود از کمک به کارکنان یک برنامه رسمی است که کارفرما به اجرا در می آورد و بدان وسیله برای حل مساله هایی که دامنگیر کارکنان است کمک های مشاوره ای (هزینه های مربوطه) ارائه می کند تا آنها خود را از اعتیاد ، قمار و تنش ها یا فشار های روانی نجات دهند.

برنامه های مبتنی بر مزایای انعطاف پذیر

🍊 در آغاز اینها را **برنامه های کافه تریا** نامیدند ، زیرا کارکنان می توانستند پول های حاصل از مزایای خود را همانند کسی که در ”کافه تریا“ برای اقلام گوناگون خرج می کند به مصرف برسانند. پس از گذشت سالها واژه ”انعطاف پذیر“ جایگزین ”کافه تریا“ شد .

🍊 هدف از اجرای چنین برنامه ای این است که به کارگر یا کارمند این امکان داده شود تا مجموعه مزایای خود را ، با رعایت دو شرط ، بدان گونه که می خواهد به مصرف برساند. نخست کارفرما باید به صورتی دقیق کل هزینه های مربوط به هر مجموعه از مزایا را تعیین نماید ، دوم یک برنامه مبتنی بر چنین مزایائی باید در بر گیرنده اقلامی شود که در اختیار فرد نیست.

واگذاری امور مربوط به مزایای کارکنان

🔴 شرکت ها می توانند طبق قرارداد امور مربوط به مزایای کارکنان را به شرکت های دیگر واگذار کنند. شرکت ها با بستن قرار داد نام همه کارکنان یک شرکت را در فهرست خود قرار می دهند. مقصود از واگذاری امور مزایای کارکنان به شرکت دیگر این است که یک سازمان به صورت کارفرمای قانونی در می آید و همه امور اداری و دفتری کارکنان را انجام می دهد. این کارها شامل کارمند یابی ، گزینش ، استخدام ، پرداخت بدهی های مالیاتی (مانند پرداخت هایی که باید به سازمان تامین اجتماعی ، از بابت بیمه بیکاری به این قبیل امور بشود) و نیز انجام دادن کارهای روزانه مانند ارزیابی عملکردها (به کمک سرپرست مستقر در محل) می شود . مزیت اصلی اجرای چنین برنامه ای این که مدیریتی مشخص این امور را اداره خواهد کرد.

بهداشت و ایمنی در محیط کار

سیستم نگهداری یا سیستم کیفیت زندگی کاری؟

□ تندرستی کارکنان

۱- توجه به برنامه های تندرستی کارکنان در سطح استانی و ملی.
(لزوم توجه بیشتر به نظام تامین اجتماعی به علت کاهش وابستگی کارکنان به سازمانها)

۲- منافع این سیستم شامل

منافع سازمانی

منافع کارکنان

منافع اجتماعی

**ایمنی : روحیه پرهیز از مخاطرات در عمل یا
میزان دوری از خطر**

بهداشت : علم و هنر دستیابی به سلامت است.

حوادث ناشی از کار

جزء مسلم کار است ولی می توان آن را به حداقل رسانید.

اگرچه قوانین، دستورات مشخصی را برای جلوگیری از حوادث مطرح می نمایند، لکن قوانین و آئین نامه ها به تنهایی موفق نمی شوند

زمانی می توان از حوادث جلوگیری کرد که کارکنان و مدیریت همراهی نمایند.

اهداف حفاظت فنی و بهداشت کار

امنیت محیط کار از مهم ترین مسائلی است که باید به آن توجه شود، زیرا ادامه حیات یک کارگاه به آن وابسته است.

اهداف حفاظت فنی و بهداشت کار

هدف بهداشت کار :

سالم سازی محیط کار،

جلوگیری از بروز بیماری های شغلی و غیر شغلی

تناسب کار با وضعیت جسمی و روحی کارگران

بطور کلی سالم نگه داشتن کارگر و محیط کار

اهداف حفاظت فنی و بهداشت کار

هدف حفاظت فنی :

برقراری امنیت محیط کار از لحاظ وضعیت
ساختمان، دستگاه ها، پیش بینی وسایل
اطفاء حریق و ...

ایمنی محیط کار

شامل:

۱- روشهای تامین سلامت کارکنان در محل شامل:

الف- طب صنعتی (تدابیر پیشگیری و درمان مانند آزمایشات قبل از استخدام و...)

ب- روانشناسی (مشاوره و راهنمایی کارکنان)

ج- کنترل محیط (روابط مشاغل با محیط کار و تعامل بین این دو)

۲- آرگونومی و بیومکانیکی

۳- مهندسی سیستم‌ها (آنالیز ضایعات، آنالیز

خطای انسانی و ...)

۴- روشهای اکتشافی (اپیدمولوژی، روشهای آماری)

۵- روشهای رفتاری (طرز تلقی کارکنان، تغییر رفتار

(...)

حوادث ناشی از کار

((ال.دیویس)) حادثه را این گونه تعریف می کند:

((ضعف در انجام واکنش و فرار از حالت های خاص))

حوادث ناشی از کار

نظریه حادثه پذیری :

این نظریه بیان می کند که:

تعدادی از افراد، به دلیل دارا بودن خصوصیات

معینی، بیشتر در معرض حوادث می باشند.

البته این افراد به سادگی قابل شناسایی نیستند.

حوادث ناشی از کار

افراد معتقد به این نظریه، حذف این حوادث را در رعایت مراحل زیر می دانند:

۱. شناسایی خصوصیات افراد مستعد حادثه
۲. آزمودن همه کارکنان بر حسب این خصوصیات
۳. واگذاری شغل های پر خطر به کارکنانی که نمره پایینی دارند.

دلایل بروز حوادث

A. عوامل انسانی ایجاد حادثه

B. عوامل فیزیکی ایجاد سانحه

عوامل انسانی ایجاد حادثه

(۱) بینایی

(۲) سن افراد : افراد مسن یا خیلی جوان بیشتر مستعد

حادثه هستند

(۳) سابقه : افراد باتجربه کمتر دچار سانحه می شوند.

عوامل انسانی ایجاد حادثه

۴) هیجانات عاطفی : عصبانیت، ترس، افسردگی، عدم

تمرکز و تعادل و ...

۵) هوش : افراد با ضریب هوشی بالاتر کمتر دچار

حادثه می شوند

۶) سایر عوامل انسانی : رابطه میزان احترام

عوامل فیزیکی ایجاد سانحه

(۱) مکان های مستعد بروز سوانح

(۲) مشکلات ناشی از کار با رایانه

(۳) عوامل زیان آور در محیط کار: فیزیکی، شیمیایی، بیولوژیکی

**در مدیریت منابع انسانی سلامتی کارکنان از آن جهت مهم
است که:**

**اصولاً شخصی سالم است که از نقطه نظر خود و دیگران با
محیط اطراف اعم از محیط خانوادگی، اجتماعی و کاری
سازگار باشد.**