

 IranArze.ir

 @iranarze

@iranarze



تعداد صفحات  
۹۳



آخرین بروزرسانی  
۱۴۰۴/۰۴/۱۵

جزوه خلاصه

# مدیریت منابع انسانی

✓ ویژه آزمون متصدی امور دفتری

✓ پوشش دهی مباحث مهم و پرکاربرد به زبان ساده و روان

✓ با قابلیت مطالعه در کمترین زمان

## لینک های مفید آزمون های استخدامی

خرید محصول	سوالات رایگان کادر اداری با پاسخنامه
خرید سوالات کادر اداری قوه قضاییه	خرید درسنامه استخدامی کادر اداری
خرید سوالات تخصصی کادر اداری	خرید سوالات عمومی ۱۰ سال اخیر
درسنامه عمومی استخدامی	شبکه های اجتماعی ایران عرضه (فایل های رایگان + تخفیفات هفتگی + اخبار)
(برای مشاهده هر بخش روی آن بزنید  )	

## فهرست مطالب

- ❖ فصل اول: خلاصه مدیریت منابع انسانی تالیف ایران عرضه - {صفحه ۴}
- ❖ فصل دوم: خلاصه مدیریت منابع انسانی به کوشش سرلک - {صفحه ۵۳}



## ❖ فصل اول: خلاصه مدیریت منابع انسانی تالیف ایران عرضه

منابع انسانی اصلی ترین و باارزش ترین سرمایه ی هر سازمان است و تحقق مأموریت ها، اهداف و استراتژی های سازمان بدون مدیریت مؤثر آن ممکن نیست. در این راستا، فعالیت های سازمان باید به مشاغل مشخص تقسیم شده و پس از تحلیل و طراحی شغل، فرآیند جذب، انتخاب، جامعه پذیری و استقرار کارکنان به درستی اجرا شود. سپس با استقرار سیستم های جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، انگیزش و انضباط، زمینه ی رشد فردی و سازمانی فراهم می گردد. اجرای مطلوب فعالیت های منابع انسانی منجر به رضایت کارکنان و مشتریان، افزایش نوآوری و بهره وری، و در نهایت موفقیت و اعتبار سازمان می شود. منابع انسانی دیگر هزینه تلقی نمی شود بلکه مزیت رقابتی پایدار سازمان است؛ زیرا بر خلاف فناوری، تجهیزات یا سرمایه ی مالی، نیروی انسانی شایسته به راحتی قابل جایگزینی یا تقلید نیست.

در محیط رقابتی امروز که محصولات و فناوری ها به سرعت تقلید می شوند، تفاوت سازمان های موفق در کیفیت منابع انسانی آن هاست. سازمانی که کارکنان توانمند، خلاق و متعهد دارد، می تواند در برابر چالش های مالی، فناورانه و بازار پایدار بماند. در نتیجه، توجه به مدیریت اثربخش منابع انسانی نه تنها ضرورتی عملی بلکه راهبردی اساسی برای حفظ و توسعه ی مزیت رقابتی سازمان است.

### وظایف مدیریت منابع انسانی

تدوین استراتژی های منابع انسانی همسو با اهداف کلان سازمان؛ تحلیل، طراحی و ارزشیابی مشاغل؛ برنامه ریزی برای تأمین نیروی انسانی آینده؛ کارمندیابی، انتخاب و استخدام نیروهای شایسته و اجرای برنامه های جامعه پذیری؛ طراحی نظام جبران خدمات، مدیریت عملکرد و پاداش؛ توسعه ی کارکنان از طریق آموزش، جانشین پروری و مسیر شغلی؛ ایجاد نظام های بهداشت، ایمنی، روابط کار و انضباط سازمانی؛ و در نهایت، حسابرسی همسویی عمودی و افقی فعالیت های منابع انسانی با استراتژی های سازمان.

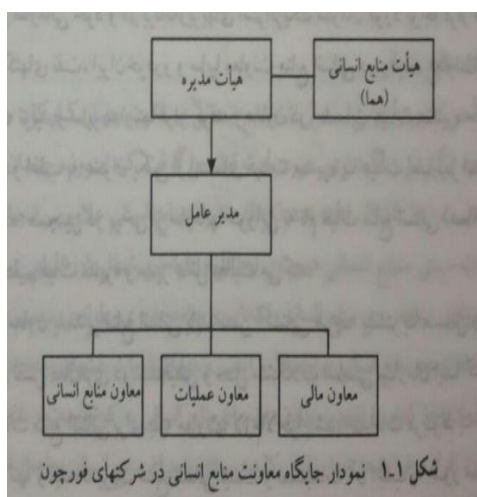
مطالعات جهانی نشان می دهد به ازای هر ۹۳ کارمند، یک کارشناس منابع انسانی مورد نیاز است (Hansen, 2006)، اما در ایران با توجه به سطح مهارت ها، چنین نسبتی کارایی ندارد. نقش واحد منابع انسانی در سازمان ها بسته به ساختار، جایگاه و اندازه ی آن ها متفاوت است؛ گاه در سطح معاونت، گاه در سطح مدیریت و در برخی سازمان ها حتی در تعامل مستقیم با هیأت مدیره فعالیت می کند تا استراتژی های منابع انسانی را با اهداف کلان سازمان همسو سازد.

مفهوم «سازمان» در این زمینه شامل نهادهای صنعتی، تجاری، خصوصی، دولتی، آموزشی، نظامی و نیز شرکت های کوچک و متوسط است. در ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی معمولاً در سطح مدیریت یا معاونت و زیر نظر مستقیم ریاست سازمان قرار دارد.

با توجه به اینکه انسان ها محور اصلی سازمان اند، منابع انسانی را نمی توان صرفاً یک واحد اداری دانست. از دهه ی ۱۹۸۰ به بعد، نقش مدیریت منابع انسانی از استخدام و پرداخت حقوق فراتر رفته و به مشارکتی فعال در تحقق اهداف استراتژیک

سازمان تبدیل شده است. برای ایفای این نقش مؤثر، باید جایگاه مدیریت منابع انسانی ارتقا یابد و ارتباط آن با مدیران ارشد تقویت شود (Rodwell & Teo, 2008).

در نمودار سازمانی شکل (۱-۱) مدیریت منابع انسانی در ردیف سایر معاونت ها و مستقیماً زیر نظر مدیرعامل قرار دارد. این جایگاه نشان می دهد که مدیریت منابع انسانی صرفاً یک واحد اداری نیست، بلکه بخشی استراتژیک از کل سازمان محسوب می شود. از دهه ۱۹۸۰ به بعد، با تغییر نگرش نسبت به انسان در سازمان، مدیریت منابع انسانی از وظایف محدود به استخدام و پرداخت حقوق فراتر رفته و در تحقق برنامه های استراتژیک سازمان نقش فعالی ایفا می کند.



برای آنکه مدیریت منابع انسانی بتواند نقش مؤثری در اجرای استراتژی های سازمان داشته باشد، باید جایگاه آن در ساختار سازمانی ارتقا یابد. مدیران منابع انسانی لازم است ارتباطی نزدیک و مستمر با مدیران ارشد برقرار کنند تا تصمیمات و اقدامات این حوزه در سطوح مختلف سازمان اثرگذار باشد. در شرکت های بزرگ ایرانی مانند نفت، ایران خودرو و سایپا، معاونت منابع انسانی هم تراز با سایر معاونت ها فعالیت دارد و اغلب در جلسات هیأت مدیره حضور یافته یا به عنوان عضو آن انتخاب می شود.

مدیر منابع انسانی باید با شناخت دقیق مسائل واقعی سازمان، در تشخیص و حل مشکلات اساسی نقش فعال ایفا کند تا تصمیمات او برای سایر بخش ها لازم الاجرا باشد. عملکرد منابع انسانی بر کارایی و سودآوری سازمان تأثیر مستقیم دارد؛ از جمله از طریق افزایش بهره وری، کاهش غیبت، طراحی درست مشاغل، جذب شایسته ترین نیروها، آموزش مؤثر، و ایجاد سیستم حقوق و مزایای رقابتی.

هدف نهایی مدیریت منابع انسانی ارتقای عملکرد کلی سازمان است. هرچند این مدیریت در تخصیص منابع مادی دخالتی ندارد، اما با طراحی نظام های کار و مؤثر منابع انسانی، زمینه ساز بقا، کارایی و توسعه سازمان می شود. آشنایی با اصول مدیریت منابع انسانی برای همه مدیران، به ویژه مدیران صف، ضروری است تا بتوانند رفتار انسانی را در مسیر تحقق اهداف و استراتژی های سازمان درک و هدایت کنند.

مدیریت منابع انسانی از چهار کارکرد سنتی جذب، بهسازی، انگیزش و نگهداری فراتر رفته است و علاوه بر تحلیل و طراحی شغل؛ برنامه ریزی منابع انسانی، طراحی سیستم جبران خدمات و ... باید نقش های جدید تری را ایفا کند.

با تقسیم وظایف به کوتاه مدت و بلند مدت و مورد تاکید قرار دادن افراد و فرآیندها چهار نقش کلیدی برای مدیران منابع انسانی حاصل می شود:

- ۱- **شریک استراتژیک و قهرمان تغییر:** مدیران منابع انسانی در راستای هماهنگی با اهداف سازمان، خود را شریک استراتژیک می دانند و آنها ضامن موفقیت تغییرات استراتژیک هستند و با روش مناسب مقاومت کارکنان را کاهش می دهند. (Pritchard, ۲۰۱۰)
- ۲- **حامی کارکنان:** باید علاوه بر حس امنیت و آرامش، شرایط مناسب برای انجام کار را در محیط برای کارکنان فراهم کنند.
- ۳- **توسعه دهنده سرمایه انسانی:** مدیران منابع انسانی باید زمینه را برای رشد، یادگیری و توسعه فردی و تیمی همه کارکنان و مدیران فراهم و طرح ها را پیگیری کنند.
- ۴- **متخصص کارکردی:** انتظار می رود مدیران منابع انسانی به عنوان متخصصان حرفه ای، نقش خود را در کارمندیابی، آموزش و ارزیابی عملکرد با کارایی و اثربخشی ایفا کنند.



در حال حاضر در ایالات متحده ۶۰ هزار نفر دارای گواهینامه های حرفه ای مقدماتی و پیشرفته از انجمن مدیریت منابع انسانی هستند. این آزمونها در شش حوزه (مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی منابع انسانی و اشتغال، توسعه منابع انسانی، پاداش جامع، روابط کار و مدیریت ریسک به وسیله یک مؤسسه حقوقی مستقل برگزار می شود.

### تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان آغاز شد. نشانه هایی از مدیریت منابع انسانی و تشکیل اصناف و اعتصابات کارگری در روم، مصر و ایران باستان وجود دارد. تکوین آن بعد از انقلاب صنعتی و پیدایش کارخانه های بزرگ در اروپا و آمریکا بود که استخدام کارگران به صورت انبوه بود و نیاز به سیستم سرپرستی و کنترل داشت. آدام اسمیت در سال ۱۷۷۶ در کتاب ثروت ملل، مفهوم تقسیم کار را با ارائه هجده مرحله تخصصی در تولید یک سنجاق ساده بیان کرد که در آن هر یک از افراد در هر مرحله فقط کار تخصصی خود را انجام می داد. ویژگی های آن دوره شامل: ساعات کار طولانی، دستمزد ناچیز، شرایط کاری طاقت فرسا و کار کودکان اشاره کرد مانند کار پسر بچه های هفت سال به بالا از طلوع تا غروب در آمریکا در سال ۱۸۲۹ تا اینکه کارگران برای احقاق حق خود به تشکیل صنف، سندیکا و اتحادیه پرداخته، با صاحبان صنایع روبه رو شدند.



پس از تشکیل اتحادیه ها هرگونه ائتلاف و اتحادیه غیر قانونی اعلام شد، در سال ۱۸۴۲ دادگاه عالی ایالت ماساچوست بیان کرد که تشکیل اتحادیه ها تا زمانی که فعالیت آنها خلاف قانون نباشد نباید از تشکیل آنها جلوگیری کرد. رونق اتحادیه های کارگری موجب توازن قدرت میان کارگر و کارفرما شد و دموکراسی صنعتی، تحولات اجتماعی عمیقی را در جوامع صنعتی به وجود آورد.

نهضت مدیریت علمی به رهبری فردریک وینسلو تیلور در سال ۱۸۸۵ آغاز و اصولی را مطرح کرد که در آن رابطه بین بهترین شیوه انجام کار، انتخاب شایسته ترین فرد و آموزش بهترین روش انجام آن مورد تأکید بود و منافع کارگر و کارفرما را به همراه داشت. با اعمال این اصول در کارخانه فولاد، تیلور توانست با همان تجهیزات بازده کار یک کارگر را از ذوب ۵/۱۲ تن آهن در روز به ۵/۴۲ تن افزایش دهد.

انتخاب شایسته منابع انسانی و آموزش علمی گامی بزرگ در جهت افزایش کارایی در کارخانه ها برگرفت و به تدریج رشته جدیدی به نام روان شناسی صنعتی ایجاد شد. مانستر برگ در سال ۱۹۱۳ مطرح نمود که بعضی از کارکنان برای بعضی از کارها مناسب تر از دیگران هستند و به این منظور آزمونهایی برای اندازه گیری میزان تفاوت در استعدادها و قابلیت های فردی اشخاص طراحی کرد و مدیریت منابع انسانی یک گام جلو رفت. در اثر انقلاب صنعتی نهضت کارگری، نهضت مدیریت علمی و روان شناسی صنعتی، مدیریت منابع انسانی مانند تولید و فروش وظیفه ای تخصصی محسوب شد. و متخصصان منابع انسانی کارهایی همچون انتخاب، استخدام، مسائل رفاهی، انگیزشی، ایمنی، بهداشت و آموزش را به عهده گرفتند. پیدایش وظایف تخصصی مذکور در حدود سال ۱۹۱۲ ظهور اولیه واحد منابع انسانی به شکل و معنای امروزی بود. مطالعات التون مایو سرآغاز جنبشی بود که به مکتب روابط انسانی مشهور شد و تا امروز با نامهای مختلفی مانند مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعدادها، مدیریت سرمایه های فکری و... ادامه یافته است.

### چالش های منابع انسانی در هزاره جدید

**۱- تنوع:** حضور زنان و اقلیت های نژادی، قومی و مذهبی در نیروی کار به طور پیوسته در حال افزایش است. در ایالات متحده پیش بینی می شد که تا سال ۲۰۱۶، بیش از ۵۰ درصد از نیروی کار را زنان تشکیل دهند و در ایران نیز با افزایش ورود زنان نسبت به مردان در دانشگاه ها، شاهد این تغییرات مشابه در ترکیب نیروی کار بودیم. بر اساس آمار وزارت کار آمریکا در سال ۲۰۰۷، حتی با وجود تحصیلات مشابه، زنان حقوق کمتری نسبت به مردان دریافت می کردند.

**۲- سن و سال:** یکی دیگر از چالش ها، حضور همزمان نسل های کاری مختلف کار است. سه نسل کاری ازدیاد اولاد، X و Y در یک سازمان است. این نسل ها دیدگاه ها و انتظارات متفاوتی از محیط کار دارند. سه تفاوت بین نسل جدید و نسل های قبلی شامل: سازوکارهای انگیزشی متفاوت، نرخ ترک خدمت بالاتر، مهارت های مورد انتظار متفاوت است.

**۳- مهارت های جدید:** توانایی ها و تلاش های جسمی روز به روز کاهش می یابد و در مقابل، مهارت های ارتباطی و توانایی ذهنی اهمیت آنها افزایش پیدا کرده است. تقریباً تمام مشاغل امروزی به نوعی با کامپیوتر و اینترنت پیوند خورده اند. توانایی

تعامل مؤثر با مشتری و قابلیت حل مسائل پیچیده، یک نیاز ضروری است. همکاری در قالب تیم و ارائه ایده های نوآورانه برای بقای سازمان ها و تعامل با مشتری، مسئولیت پذیری و خلاقیت اجتناب ناپذیر شده است.

**۴- دانشجویان و استعدادها:** تغییر ماهیت کارها و چرخش اقتصاد از تولید به اقتصاد دانشی، تقاضا برای دانشجویان را افزایش داده است. جایگزینی نیروی کار یدی با دانشجویان، تغییری پایدار و ادامه دار است. مهم ترین چالش ها در این زمینه عبارتند از: ارائه بازخورد، آموزش و توسعه شغلی، ارزیابی عملکرد. برای حفظ و توسعه ی سرمایه انسانی سازمان ها، جذب و آموزش دانشجویان اهمیت دارد. فرصت های زیاد شغلی برای دانشجویان، باعث شده در صورت نامناسب بودن شرایط سازمان منجر به جذب آنها در شرکت های رقیب می شود. ارزش اقتصادی دانش مهارتها و قابلیتها و استعدادها در ترازنامه های سازمان نشان داده نمی شود ولی عملکرد مالی سازمان بسیار تحت تأثیر عملکرد استعدادهاست. یکی از چالش ها نگاه به قدرت است که با افزایش اختیارات و مسئولیت ها کارکنان توانمند شوند که باعث طراحی مجدد کارها و مشاغل می شود و تصمیم گیری به بدنه سازمان نفوذ کند.

**۶- توانمندسازی به افزایش تعهد سازمانی در کارکنان می شود و رابطه ی آن ها را با شغل و سازمان تقویت می کند.** این امر کار تیمی را به یک ضرورت اجتناب ناپذیر تبدیل کرده است. انتخاب صحیح اعضای تیم، تهیه جدول زمانی دقیق برای انجام کارها، تعامل مؤثر با مشتریان، بررسی تیمی کیفیت جامع محصولات و خدمات کار تیمی، چالش های جدیدی را برای مدیریت منابع انسانی ایجاد می کند. کار تیمی به افزایش انگیزه و کاهش هزینه ها مبدل می شود.

**۷- کیفیت:** ضرورت استقرار کیفیت جامع در سازمان ها برای رقابت در بازار جهانی امری حیاتی است که باعث طراحی مجدد روش ها و فرایندها، آموزش همگانی، پیشگیری از خطا، تعامل مؤثر، اندازه گیری پیشرفت در راستای بهبود کیفیت مد نظر قرار می گیرد.

**۸- ادغام:** ادغام به معنی خرید یک شرکت توسط شرکت دیگر است. ادغام و جذب که برای کسب سهم بیشتر در بازار جهانی است، از چالش های اساسی منابع انسانی محسوب می شود. مدیریت تضاد بین کارکنان، حقوق و دستمزد و ارزیابی عملکرد باید بتواند اهداف ترکیب شده دو سازمان را برآورده کند.

**۹- کوچک سازی و مهندسی مجدد:** استراتژی کوچک سازی باعث اخراج فراوان شده است. برای مثال در ایالات متحده در سال ۱۹۸۹ تعداد ۲۸۵، ۱۱۱ نفر اخراج شدند و این رقم در سال ۱۹۹۸ به تعداد ۶۷۷ ۷۹۵ نفر رسید. وقتی تعداد افراد اخراجی در یک شرکت زیاد می شود، تصویر بیرونی و آوازه شرکت آسیب می بیند و جذب استعدادها چالش جدی برای مدیریت منابع انسانی می شود. در دهه اخیر سونامی بازنشستگی، باز خرید و اخراج بسیار نگران کننده بوده و جایگزینی آنها چالش جدیدی برای منابع انسانی است. مهندسی مجدد، باز طراحی فرایندهای اصلی سازمان برای رضایت مشتری و تضمین کیفیت است که افراد باید آموزش ببینند یا افرادی با مهارتها و قابلیت های جدید استخدام و افرادی نیز بازخرید و از سازمان جدا شوند.

**۱۰- برون سپاری:** به دلیل رقابت، بسیاری از سازمان ها برون سپاری انجام می دهند که موجب کاهش هزینه تا ۶۰ درصد شده است. شرکت ها مشاغل خود را به کشورهای دیگر مانند هند، چین، برزیل و فیلیپین منتقل می کنند. برآورد شده است



در سال ۲۰۱۵ در حدود ۳ میلیون و ۴۰۰ هزار شغل از ایالات متحده به کشورهای دیگر منتقل شده است که چالش‌های؛ سوءتفاهمات زبانی، کاهش بهره‌وری و هزینه‌های ناشی از عدم ثبات اقتصادی و سیاسی را به همراه داشته است. در نهایت مدیران با مهارت‌های بین فرهنگی یعنی "مدیران اعزامی"، که تیم‌های جهانی را با موفقیت رهبری کنند تشکیل شد.

**۱۱- جهانی شدن:** سازمان‌ها برای بقا مجبورند وارد بازارهای جهانی شوند. انتخاب کارکنان از کشورهای مختلف و تعامل با فرهنگ‌های گوناگون، چالشی جدی برای مدیریت منابع انسانی است. شرکت‌هایی مانند کوکاکولا و مایکروسافت که در سطح جهانی موفق‌اند، با سرمایه‌گذاری بر نیروی انسانی و ارتقا از درون، این حوزه را به عنوان استراتژی اصلی خود انتخاب کردند. امروزه بیش از ۱۵۰ کشور عضو سازمان تجارت جهانی هستند و جذب منابع انسانی شایسته در سطح جهانی، اهمیت دارد. طبق گزارش اداره کسب و کارهای کوچک آمریکا، ۹۷ درصد از صادرکنندگان آن کشور شرکت‌های کوچک هستند.

**۱۲- تحول فناورانه و اقتصاد اینترنتی:** فناوری رایانه و اقتصاد رایانه‌ای امکان نگهداری داده‌ها را درمورد آموزش، مهارت‌ها، هزینه‌ها و... امکان‌پذیر ساخته و امکان تصمیم‌گیری استراتژیک را بر مبنای اطلاعات به روز فراهم کرده است. فناوری اطلاعات از طریق جستجوگرهای شغلی (مثل Monster.com) باعث دسترسی به استعدادهای گسترده‌ای در سطح جهان شده است. جستجوی سوابق داوطلبان، استخدام راحت‌تر و سریع‌تر و آموزش‌های مجازی امکان‌پذیر شده است و کنترل‌های الکترونیک حریم خصوصی افراد را تحت تأثیر قرار داده است. در نتیجه ارتباطات راحت‌تر و سریع‌تر شده و از طرفی زمینه برای آزار و اذیت ایجاد شده است و موجب ایجاد شغل دور کاری نیز شده است.

یک سیستم اطلاعاتی باید:

۱. **قابلیت کاربرد:** با توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان هماهنگی داشته باشد؛
۲. **به روزرسانی:** قابلیت به روزرسانی و بومی‌سازی داشته باشد؛
۳. **تناسب:** سیستم باید با بقیه سیستم‌های اطلاعاتی سازگار باشد؛
۴. **سهولت:** استفاده از سیستم باید راحت و آسان باشد؛
۵. **دسترسی:** حمایت فنی و پشتیبانی از سیستم در دسترس باشد؛
۶. **استقرار و آموزش:** زمان لازم برای استقرار مناسب بوده، آموزش‌های لازم ارائه شود؛
۷. **هزینه:** هزینه‌های اولیه، نگهداری و ارتقا مناسب باشد؛

**۱۳- قرارداد موقت و انعطاف‌پذیری:** قرارداد موقت و برآورده ساختن نیازهای متغیر مشتریان باعث شده است که انعطاف‌پذیری به عنوان استراتژی کلی پذیرفته شود و منجر به ایجاد قراردادهای روان‌شناختی جدیدی بین کارفرما و کارگر شده است. کارفرمایان در ازای تعهداتی مانند توجه به زمان، تلاش، توانایی، مهارت و وفاداری از سوی کارکنان، امنیت شغلی و فرصت‌های ارتقا در سازمان را تضمین می‌کنند. سازمان‌های امروزی انتظار دارند که هر فرد شخصاً مسئولیت مسیر حرفه‌ای خود را بر عهده بگیرد کارکنان به دنبال مزایایی چون زمان کاری انعطاف‌پذیر، شرایط کاری راحت، مشوق‌های مالی مبتنی بر عملکرد و فرصت‌های مستمر برای رشد و یادگیری هستند. قرارداد کار به صورت آنکال، ساعتی، موقت و پروژه‌ای بیشتر

متداول شده است و کارفرما و کارگر هیچ یک به دنبال استخدام بلند مدت نیستند. برخی شرکت ها شرایط محیط کار نتیجه گرا را ایجاد کرده اند و نتیجه و بهره وری برای آنها مهم است.

**۱۴- اخلاق و مدیریت منابع انسانی:** مدیریت منابع انسانی اخلاقی، نوعی از منابع است که با اصول بنیادی درست یا نادرست بودن سازگار است. در برخی از تصمیمات اخلاق رعایت نمی شود مانند یک نظر سنجی در آمریکا که ۴۰ درصد از مدیرعاملان گاهی تحت فشار قرار می گیرند تا اصول اخلاقی را رعایت نکنند.

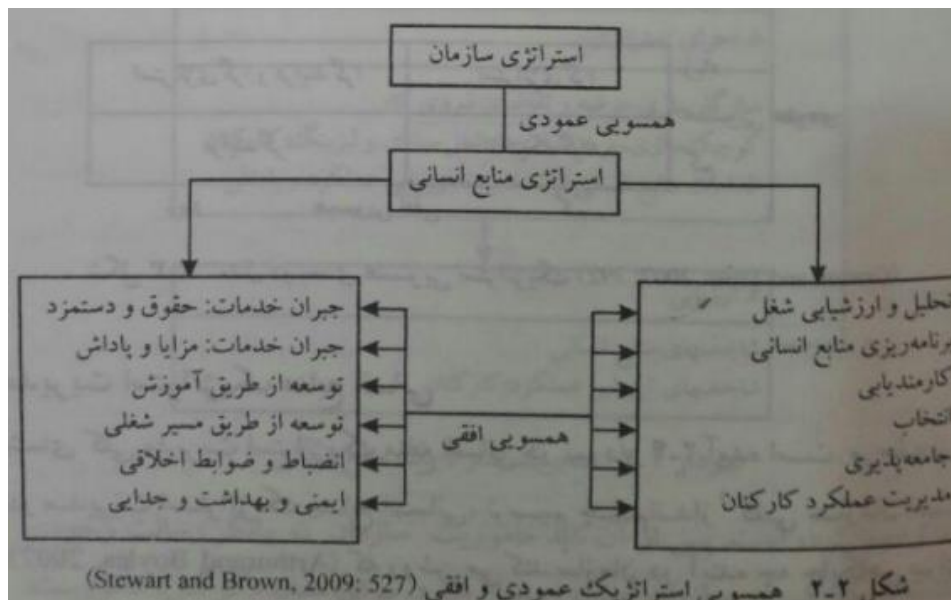
آزادی در ابراز عقاید مخالف با مدیران، رعایت حریم خصوصی کارکنان و آزادی بیان در قوانین ایران مسلم شده است. شرکت های موفق، استانداردها و ضوابط اخلاقی خاصی برای سازمان خود تدوین و در تصمیمات و فعالیت ها رعایت می کنند. آنها در تعامل با مشتری، عرضه کنندگان و ارباب رجوع بر اساس منافع متقابل عمل می کنند، مسئولیت فعالیتها و تصمیمات را می پذیرند، ارزشهای خود را در فعالیت های روزمره نشان می دهند و به عدالت و انصاف در تعامل با کارکنان ذی نفعان و جامعه تأکید دارند.

حسابرسی درونی به بررسی و ارزیابی سیستم های منابع انسانی همچون کارمندیابی، برنامه ریزی جبران خدمت پاداش مدیریت عملکرد و جانشین پروری اشاره دارد و حسابرسی بیرونی به ارزیابی نقش مدیریت منابع انسانی در عملکرد کلی شرکت سودآوری، ایجاد مزیت رقابتی و انجام درست مسئولیتهای اجتماعی می پردازد. چالش های دیگر در زمینه مدیریت کیفیت جامع، شش سیگما، مهندسی مجدد و... است.

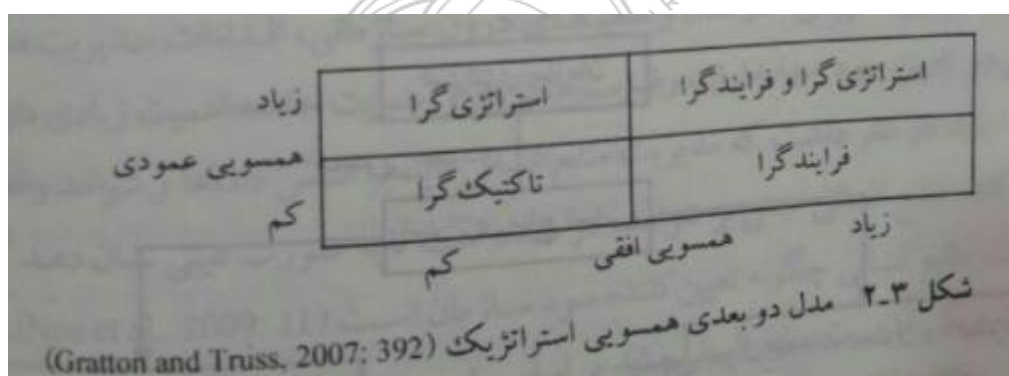
### خلاصه فصل دوم: مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی تا دهه ۱۹۸۰ و با گذشت بیش از هفت دهه از شکل گیری به عنوان یک رشته ی علمی در نظر گرفته می شد. اما امروزه نقش شایانی در تحقق استراتژیهای سازمان ایفا می کند. مدیریت، عملکرد را به تک تک افراد پیوند می زند که در دو محور مورد تاکید قرار می گیرد: ۱- همسویی بین منابع انسانی و استراتژیهای شرکت ۲- رابطه مثبت فعالیت های منابع انسانی با عملکرد شرکت.

کمیت و کیفیت افراد برای نیل به اهداف سازمان ضروری است. علاوه بر انگیزش کارکنان و متغیرهای درون سازمانی، اقدامات مدیریت منابع انسانی در تعیین سود سهامداران، رضایت مشتریان و حمایت جامعه اهمیت زیادی دارد. مدیریت منابع انسانی بر اساس شواهد و به صورت عینی درصدد است چگونگی نقش منابع انسانی را در تعیین سود مشخص کند. همسو سازی اقدامات منابع انسانی با سازمان ها شامل عملکرد کل سازمان در راستای استراتژیها، عملکرد واحدها، پایان خدمت انضباط، طراحی و ارزشیابی شغل و... می باشد.

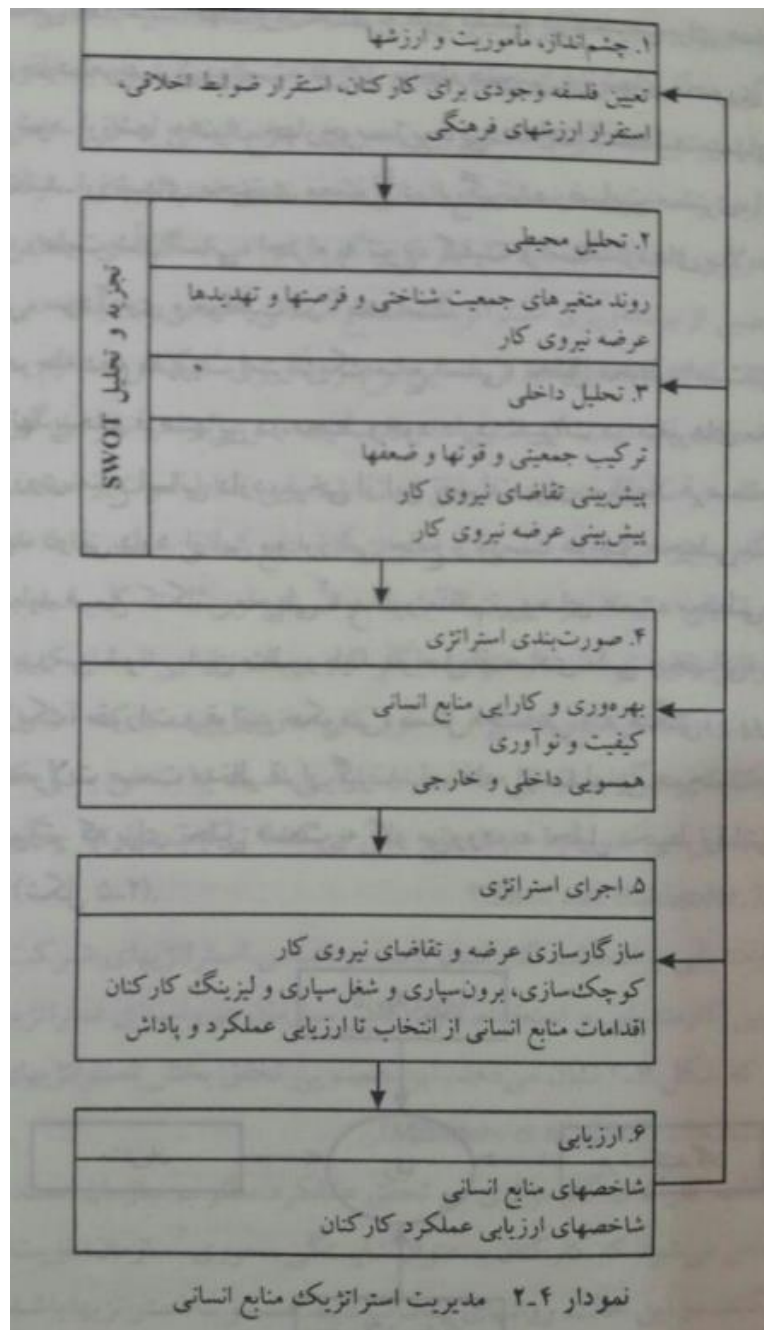


بهره‌وری کارکنان، میزان آگاهی کارکنان از ارزشهای محوری سازمان، میزان مشارکت در بازخور ۳۶۰ درجه درصد تصدی مشاغل بالا از درون سازمان و... ازجمله راهکارهای اطمینان از همسویی افقی و عمودی منابع انسانی است. همچنین از شکل زیر مشاهده می‌شود یکی از هنرهای مدیران امروز همسوسازی مناسب مدیران منابع انسانی با مدیریت استراتژیک سازمان است. هر چقدر همسویی عمودی و افقی زیاد باشد، استراتژی‌گرایی در سازمان بالاتر است. مدل دو بعدی همسویی استراتژیک به صورت زیر است:



### مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

شمای کلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، در نمودار زیر آمده است.



مرحله اول در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترسیم چشم انداز کلی سازمان است که روشن می کند سازمان در آینده به چه جایگاهی برای خود ترسیم کرده است. پس از آن مأموریت سازمان که بیانگر رسالت وجودی فلسفه شکل گیری سازمان است روشن شود. مثلاً: گوگل، مأموریت سازماندهی اطلاعات جهان و ارائه مفید و در دسترس آن برای همه ی مردم را تعریف کرده است. ارزش های محوری شامل استاندارد بالا، مسئولیت اجتماعی سودآوری و موفقیت در آینده است و سازماندهی اطلاعات جهان و ارائه آن به مردم جهان را انجام می دهد. اما مأموریت اصلی آن به شناخت تهدیدها و فرصت هایی که اثر مستقیم روی منابع انسانی دارد می پردازد. مدل پنج نیروی پورتر که برای تحلیل صنعت به کار می رود به تحلیل محیط رقابتی گوگل کمک می کند.

چهار چوب پنج نیروی پرتز به شکل زیر است:

برنامه ریزی منابع انسانی بر اساس یافته های SWOT و کنکاش محیطی است که لازمه آن کنکاش مداوم محیط و پیش بینی انعطاف پذیری است و برای این کار سناریوها و اقتضائات متنوعی را در نظر می گیرند. فرایند استخدام باید در راستای استراتژی سازمان باشد. مثلاً اگر استراتژی اصلی سازمان نوآوری باشد تست هوش برای انتخاب لازم است. اگر استراتژی اصلی رضایت مشتری است تست شخصیت، همان استراتژی اصلی سازمان است.

عملکرد کلی سازمان از عملکرد «واحدها»، عملکرد واحدها از عملکرد «افراد» بدست می آید. نورتون و کاپلان در سال ۱۹۹۲ کارت امتیازی متوازن را ارائه کردند که عملکرد سازمان را در چهار حوزه مشتری، فرایندهای داخلی، رشد، یادگیری و مالی اندازه گیری می کند. عبارت متوازن، به تعادل و توازن اشاره دارد که بین اهداف مالی و غیر مالی، اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، اهداف داخلی و اهداف خارجی ارتباط برقرار می کنند و معیار خروجی و محرکهای عملکردی سازمان است که نتایج مالی مشهود و دارایی های نامشهود را به طور همزمان کنترل و اندازه گیری می کند و لازم است، شاخص های ارزیابی عملکرد کارکنان با استراتژی سازمان هماهنگ باشد. مثلاً اگر استراتژی سازمان ایجاد کیفیت از طریق کار تیمی است شاخص ارزیابی باید به عملکرد تیم بیشتر از عملکرد فرد اهمیت دهد. توسعه ی منابع انسانی باید در راستای استراتژی های کلی سازمان باشد در غیر این صورت اتلاف منابع انسانی و مالی رخ می دهد.

سیستم پاداش سازوکار بسیار مهمی برای تحقق استراتژی هاست. به عنوان مثال وقتی که استراتژی کلی کسب رضایت مشتری است سیستم پاداش باید مبتنی بر، رفتارهای مشتری مدار باشد. شناسایی فرصت ها و تهدیدات محیطی و نقاط قوت و ضعف درون سازمانی مهم است و استراتژی های منابع انسانی در راستای استراتژی های کلی سازمان تنظیم و فرمول بندی می شود. اقدامات منابع انسانی نباید یکدیگر را خنثی کنند.

به طور کلی تحلیل SWOT به مدیریت کمک می کند که از اطلاعات متنوع به یک استاندارد کلی برسد. همسویی مدیریت منابع انسانی در سه سطح: استراتژیهای کل شرکت، استراتژی کسب و کار و استراتژی عملیاتی ضروری می شود. در این مرحله دو نوع همسویی مطرح است که همسویی بیرونی به سازگاری اقدامات مدیریت منابع انسانی با اهداف و استراتژیهای کلی سازمان و همسویی درونی به هماهنگی اقدامات مدیریت منابع انسانی با یکدیگر دلالت دارد. در مدل هفت S ارزش های مشترک شامل: ساختار، سیستم ها، سبک، کارکنان، مهارت ها و استراتژی است و مشخص می کند مدیریت منابع انسانی تضمین کننده اجرای استراتژی است که در نهایت به ایجاد مزیت رقابتی منجر می شود و اکثر سازمان ها عملکرد خود را در مقایسه با سازمان های موفق با روش های سنجه گذاری، ترازایی، پایه گزینی و... انجام می دهند. بعد از مقایسه و جمع آوری اطلاعات از شاخص هایی همچون نرخ بازگشت سرمایه، تحلیل هزینه - منفعت، رضایت و وفاداری مشتری و... به عنوان شاخص های ارزیابی برای برنامه ریزی جهت نیل به اهداف استفاده می شود.

مفهوم، مدیریت استراتژیک منابع انسانی در اواخر دهه ۱۹۶۰ تا اوایل دهه ۱۹۷۰ به کار گرفته شد و با توجه سازمان ها به این مفهوم پژوهشگران و افراد حرفه ای تلاش کردند تا بین حوزه ها وظیفه ی مدیریت منابع انسانی و استراتژی شرکت به صورت مستقل از سایر حوزه ها ارتباط و هماهنگی برقرار نمایند. این تلاشها اصطلاحاتی نظیر انتخاب استراتژیک، ارزیابی عملکرد استراتژیک و مانند آن را وارد حوزه مدیریت منابع انسانی نمود.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی طبق تعریف شوار در سال ۱۹۹۱: تمام فعالیت هایی که بر رفتار افراد در تلاش آنها برای فرموله نمودن و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان تأثیر می گذارد. در واقع یک رویکرد کلان سازمانی است که نقش و کارکرد مدیریت منابع انسانی را در تمام گستره سازمان می نگرد. این تعریف شوار شامل دو بعد مهم و اساسی است که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را از حوزه سنتی مدیریت منابع انسانی متمایز می سازد. ۱- پیوند و هم ردیفی عمودی میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و فرایند استراتژیک سازمان ۲- هماهنگی، تجانس و تناسب میان اقدامات گوناگون به صورت افقی از طریق الگویی از اقدامات برنامه ریزی شده.

اولین رویکرد مطرح شده در حوزه مدیریت استراتژیک نظریه اقتضایی است که سازمانها به منظور دستیابی به عملکرد بالاتر استراتژی منابع انسانی را با استراتژیهای رقابتی خویش هم ردیف و منطبق نمایند.

مفهوم استراتژی های رقابتی را پورتر برای طبقه بندی استراتژی های عام رهبری، هزینه، تمایز و تمرکز کسب و کار مطرح نمود.

مایلز و اسنو (۱۹۷۸) برای استراتژی های رقابتی سازمان، از سه نوع استراتژی اصلی «تدافعی»، «تهاجمی»، و «تحلیلی» و نوع چهارم سازمانهای انفعالی نام می برند. شور و جکسون (۱۹۸۷) نیز برای استراتژی های رقابتی سازمان نوعی تقسیم بندی شبیه تقسیم بندی پورتر معرفی کرده اند که شامل استراتژی های کاهش هزینه «نوآوری و بهبود کیفیت»، است. مایلز و استو، هم ردیف با استراتژیهای تدافعی تهاجمی و تحلیلی به ترتیب استراتژیهای ایجاد، جذب و تخصیص را برای سیستم منابع انسانی سازمان پیشنهاد داده اند. شوار و جکسون در تطابق با نوع شناسی خویش از استراتژیهای رقابتی سازمان استراتژی «بهره گیری منابع انسانی» را برای استراتژی کاهش هزینه، استراتژی تسهیل را در تناظر با استراتژی نوآوری در محصول و استراتژی تجمع را برای پشتیبانی از استراتژی بهبود کیفیت در سازمان معرفی کرده اند.

استراتژی بهبود کیفیت برای ارتقای مستمر کیفیت نیازمند انعطاف مناسب در روشهای کاری و نیز تعهد، خلاقیت و مشارکت کارکنان است. جکسون و شولر استراتژی های ارتقای کیفیت را همراه با استراتژی جمعیتی منابع انسانی توصیه می کنند. رفتار قابل پیش بینی کارکنان امکان تعامل و همکاری، تعهد قوی نسبت به اهداف، تمرکز بر کیفیت محصولات منجر می شود. استراتژیک منابع انسانی تاکنون فاقد یک نظریه منسجم و جامع بوده است. رایت و مک ماهان (۱۹۹۲) شش رویکرد برای توصیف اقدامات منابع انسانی به شرح زیر معرفی کرده اند:

۱- رویکرد مبتنی بر منابع شرکت: برنامه ریزی مزیت رقابتی پایداری را در مقایسه با رقبا خلق کند و یا آن را توسعه دهد.



۲- رویکرد رفتاری: برنامه ریزی ها باید هدفمند باشد و پرورش رفتارهای ضروری و مناسب برای اجرای نوع خاصی از استراتژی رقابتی سازمان باشد.

۳- مدل سایبرنتیک: مبتنی بر نظریه سیستمی است. خروجی مطلوب باشد و اقدامات در جهت درونی سازی و کاهش هزینه های منابع انسانی باشد.

۴- رویکرد هزینه های مبادله / نمایندگی: جهت درونی سازی و کاهش هزینه های کسب و به کارگیری منابع انسانی مطلوب باشد.

۵- دیدگاه قدرت وابستگی منابع: سازمان ها جهت استمرار وظایف خود متکی به جریان مستمری از منابع ارزشمند مانند پول، فناوری و مهارتها هستند. هرچقدر این منبع کمیاب تر باشد تأثیر گذاری اش بر تصمیم گیریها و اقدامات درون سازمان نیز بیشتر خواهد شد. طبق این رویکرد انتخابها و اقدامات تحت تأثیر قدرت و وابستگی های سازمانی و جریان در سازمان شکل گرفت.

۶- دیدگاه نهادگرایی: برای کسب مشروعیتهای درونی و برونی جهت حفظ و کسب حمایت اجتماعی در محیط برنامه ریزی می کنند. بکر و گرهارت نشان داده اند شرکت هایی که از این سیاست استفاده می کنند نسبت به بقیه موفق ترند. (۱۹۹۶) هو سلیدر،

در به کارگیری سیستمهای کاری با عملکرد بالا تأکید کرده است. (۱۹۹۵) مک دوقی به شواهد کافی برای انطباق روشهای مناسب مدیریت منابع انسانی و شیوه های تولید دست نیافت. (۱۹۹۵) دلری و دونی، شواهد نسبتاً کمی برای نوع شناسی و مایلز و استو به انطباق استراتژی ها دست یافتند. (۱۹۹۶) گت، به شواهد مناسبی برای انطباق استراتژی های منابع انسانی و رقابتی در شرکتهای تولیدی آمریکایی رسیده است اما انجام تحقیقات بیشتر را برای اطمینان از عمومیت نظریه اقتضایی در محیط های دیگر ضروری می داند. (۱۹۹۷) قلی پور و همکاران (۱۳۸۵) به بررسی تأثیر هم ردیفی استراتژی ها در عملکرد سازمان بر اساس نوع شناسی شوار و جکسون (۱۹۸۷) در بورس اوراق بهادار تهران پرداختند که به شواهد مناسبی دست نیافتند. در این پژوهش حتی شرکت هایی که استراتژی بهره گیری را هماهنگ و هم ردیف با استراتژی رقابتی کاهش هزینه به کار گرفته اند، پایین ترین عملکردها را در میان سایر شرکت ها داشتند.

برای رسیدن به عملکرد بالا، تحقیقات پژوهشگران منتج به ۱۶ اقدام مدیریتی از جمله مشارکت و توانمند سازی پرداخت، تشویقی امنیت شغلی، آموزش و توسعه مهارت ها و... شد که در بهبود بهره وری و افزایش سودآوری در سازمان اثر بخش است. (Pfeffer ۱۹۹۴) تریسترا و روزل اقدامات کاری نوآورانه مانند تیم سازی گردش شغلی، چرخه های کیفیت و مدیریت کیفیت جامع به افزایش بهره وری در تمام سازمانهای آمریکایی دست یافتند. اقدامات مدیریتی فقر و استرمن به عنوان اقدامات کاری با عملکرد بالا است.

بهترین اقدامات استراتژیک به صورت نظری یا تجربی با عملکرد کلی سازمان مرتبط است. با اینکه همه ی اقدامات راهبردی و استراتژیک نیستند اما این افزایش در میان محققان به وجود آمده است. (۱۹۹۶)

شش اقدام مدیریت منابع انسانی شامل:

- ۱- فرصت کارراهه ی شغلی است که به چگونگی تامین منابع انسانی تاکید می کند.
- ۲- برنامه و سیستم های آموزشی که به میزان آموزش های شغلی توجه می کند.
- ۳- ارزیابی عملکرد کارکنان است که اگر برای کوتاه مدت انجام شود به کنترل هزینه و اگر بلند مدت باشد به توسعه ی نوآوری ها منتج می شود.

۴- طرح های جبران خدمات که به ساختار پرداخت، جذب و حفظ کارکنان واحد پرداخته است.

۵- امنیت شغلی که تاثیر آن بر انگیزه عملکرد است.

۶- به درجه تعریف و تشریح مشاغل به صورت دقیق، مبهم، گسترده یا واضح می پردازد.

دارایی های نامشهود و سرمایه های انسانی، فکری و اجتماعی منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار سازمان ها هستند. در گذشته با این موارد تصمیم می گرفتند که سرمایه گذاری در چه بازاری و چه محصولاتی باشد، امروزه بحث مربوط به چگونگی سرمایه گذاری بر توانایی کارکنان است. الریچ (۱۹۹۶) اهمیت استراتژیک را متفاوت می داند. بر اساس استراتژیک رویکرد بلند مدت در جهت هدف کلان هماهنگ با سایر سیستم ها برنامه ریزی می کند و در رویکرد عملیاتی کوتاه مدت به اثربخشی و کارایی اقدامات فردی مدیریت منابع انسانی در مقابل استراتژی بلند مدت تاکید می کند.

اواخر دهه ۱۹۹۰ معماری مدیریت منابع انسانی مطرح شد که رویکردهای اقتضایی را با نگاهی عمیق با در نظر گرفتن متغیر ها، تمام ارتباطات و پویایی ها را به این حوزه معرفی کرد. وظیفه این معماری رفع نقص رویکردها جهت ارائه سیستم مناسب برای سازمان ها است. منابع انسانی مهم ترین دارایی سازمان هستند و باید توانایی توجیه هزینه ها، تعیین موضع نسبت به چگونگی ایفای نقش شریک استراتژیک سازمان و... را داشته باشند.

### استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان

در استراتژی های رقابتی وقتی هدف کاهش هزینه باشد سیستم جبران خدمات باید به کارایی پاداش دهد وقتی هدف تمایز است به خلاقیت پاداش می دهد. در زنجیره ارزش پورتر منابع انسانی به عنوان فرایندهای پشتیبانی هستند. از ترکیب دو استراتژی کلی پرت (کاهش هزینه و تمایز) با نوع کارکنان (بلند مدت و کارکنان موقتی) چهار استراتژی بدست می آید.

۱- استراتژی منابع انسانی کاهش هزینه/ درونی: (سرباز وفادار) به استخدام همیشگی با تاکید بر کاهش هزینه با اقداماتی از قبیل فاداری کارکنان، تاکید بر رضایت شغلی و... است.

۲- استراتژی منابع انسانی کاهش هزینه/ بیرونی: (مزدور) تلاش افراد مشخص باشد و نیاز زیادی به توسعه ی مهارت نباشد، آموزش حین خدمت محدود باشد به طور کلی به تلاش قابل کنترل توجه دارد.

۳- استراتژی منابع انسانی تمایز/ درونی: (نخبگان متعهد) در طراحی مشاغل، افراد آزادی عمل بالایی برای نوآوری، آموزش مستمر و حقوق و مزایای بلند مدت تاکید دارد.

۴- استراتژی منابع انسانی تمایز / بیرونی: (نیروهای آزاد) به اختیار تصمیم گیری، مزایای کوتاه مدت، ارزیابی مبتنی بر نتایج

تاکید می کند

برونی

کاهش هزینه	کارکنان	نیروهای
	مزدور	آزاد
	سرباز	نخبگان
	وفادار	متعهد

نمابر

دورنی

اقدامات	استراتژی سربازان فداکار	کارکنان مزدور	نخبگان متعهد	نیرو های آزاد
طراحی کار	استاندارد	وظایف ساده	مسئولیت زیاد	وظایف پیچیده
کارمند یابی	ارتقای درونی	جست و جوی داوطلب زیاد	شکار استعداد ها	جذب افراد ماهر
انتخاب	تناسب با سازمان	تناسب با شغل	تناسب با شغل وسازمان	تناسب با شغل
نگهداری	حفظ کارکنان وفادار	پذیرش ترک خدمت	حفظ افراد با عملکرد بالا	اخراج افراد با عملکرد پایین
ارزیابی عملکرد	تاکید بر همراهی	تضمین حداقل ها	مبتنی بر شایستگی	تاکید بر رقابت درونی
آموزش	تاکید بر مهارت های خاص	تاکید بر وظایف خاص	آموزش مهارت ها	تاکید بر مهارت خاص
توسعه	یادگیری مستمر	کاهش هزینه های توسعه	توسعه برای مشاغل آینده	توسعه برای افراد با عملکرد بالا
مزایا	بلند مدت	کوتاه مدت	بلند مدت	مزایای اقتصادی بر اساس عملکرد

مدیریت استراتژیک منابع انسانی با مدیریت منابع انسانی مترادف نیست ولی هر دو به توسعه و استقرار فرایندهای منابع انسانی برای تحقق اهداف استراتژیک سازمان اشاره دارند.

در استراتژی های رقابتی وقتی هدف کاهش هزینه باشد سیستم جبران خدمات باید به کارایی پاداش دهد وقتی هدف تمایز است به خلاقیت پاداش می دهد. در زنجیره ارزش پورتر منابع انسانی به عنوان فرایندهای پشتیبانی هستند. از ترکیب دو استراتژی کلی کاهش هزینه و تمایز پورتر با کارکنان بلند مدت و کارکنان موقتی چهار استراتژی بدست می آید.

۱- استراتژی منابع انسانی کاهش هزینه/ درونی: (سرباز وفادار) به استخدام همیشگی با تاکید بر کاهش هزینه با اقداماتی از قبیل فاداری کارکنان، تاکید بر رضایت شغلی و... است.

۲- استراتژی منابع انسانی کاهش هزینه / بیرونی: (مزدور) تلاش افراد مشخص باشد و نیاز زیادی به توسعه ی مهارت نباشد، آموزش حین خدمت محدود باشد و بتوان تلاش افراد را کنترل کرد.

در محیط تجاری جهانی بسیار مشکل است که بتوان ماشین آلات، فناوری، فرایندها، ساختارها و اطلاعات خود را از رقبا پنهان کنیم همه رقبا خیلی سریع در هر صنعتی، در جریان آخرین فناوریها و دستاوردها قرار می گیرند و آنها را تهیه می کنند. تنها مزیت رقابتی سازمان ها منابع انسانی آنها است. علت اصلی شکست در ادغام های موفق مشکلات انسانی است. شرکت اچ پی در سال ۲۰۰۱ با استفاده از اقدامات منابع انسانی همچون ترکیب فرهنگ دو شرکت، طراحی ساختار جدید، برنامه ریزی منابع انسانی و انتخاب اعضای تیم ها و مزایای رفاهی موفق باشد.

مدیران اعزامی باید از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند تا ضامن منافع شرکت باشند. آموزش زبان کشور مقصد، آموزش های فرهنگی، مهارت فنی بالا، داشتن روابط عمومی قوی، برخورداری از مهارت مدیریت استرس، انعطاف پذیری در رفتار و... از مهم ترین مهارت ها برای مدیران اعزامی است.

تأمین هزینه مراقبت از کودکان و یافتن مدرسه مناسب برای فرزندان آنها نیز ضروری است.

هزینه مدیران اعزامی پنج برابر بقیه مدیران است و شرکت ها به صورت کوتاه مدت یا مجازی از خدمات آنها استفاده می کنند.

توجه به قوانین حکومتی از جمله قانون اساسی حایز اهمیت است. در آمریکا قوانینی همچون فرصت یکسان برای استخدام، اقدامات مثبت، عدم تبعیض سنی، حمایت از معلولین، حقوق شهروندی ضد تبعیض نژادی و جنسی، پرداخت یکسان برای کار یکسان، بارداری لازم الاجراست و سازمان ها باید آنها را رعایت کنند.

یکی از موارد مهم فساد در کشور مقصد است که ۱۹۷۷ ایالات متحده قانونی را علیه ارتکاب فساد که شامل پرداخت رشوه استفاده از نفوذ خود برای کسب مزیت رقابتی غیر منصفانه و اغوای شهروندان کشور مقصد ممنوع است.

اصول سولیوان توسط اولین آمریکایی - آفریقایی عضو هیئت مدیره جنرال موتور عنوان شد و تعهداتی از جمله رعایت حقوق بشر، احترام به آزادی، فراهم کردن فرصت های برابر و... می شود. محیط کار امن، رفع نیاز های اساسی کارکنان، پرهیز از فساد از مهم ترین وظایف سازمان هاست.

## فصل سوم - تحلیل، طراحی، ارزشیابی و طبقه بندی مشاغل

تحلیل شغل زیر بنای منابع انسانی است و وظایف هر شغل یعنی مهارت ها، قابلیت ها و.. را در وضعیت فعلی انجام شغل مشخص می کند. طراحی، آموزش، توسعه ی شغلی و.. بر اساس تحلیل شغلی انجام می شود. شغل مجموعه ای از وظایف مرتبط به هم است. یک واحد سازمانی باید تلاش های افراد و واحد ها را برای خروجی مطلوب هدایت کند از این رو مشاغل مشابه به صورت یک واحد سازمانی تقسیم می شوند.

### مراحل تحلیل شغل

۱. بررسی همسویی مشاغل با اهداف و استراتژی های سازمان
  ۲. کسب اطلاعات با روش های مختلف تحلیل مشاغل
  ۳. تنظیم شرح شغل
  ۴. تنظیم شرایط احراز شغل
  ۵. طراحی شغل
- تحلیل شغل کار تخصصی است که توسط کارشناس مستقل مجرب انجام می شود.

### روش های تحلیل شغل

- تحلیل شغل به صورت مشاهده پرسشنامه و مصاحبه انجام می شود و اطلاعات از متصدی یا سرپرست و اگر تازه تاسیس باشد از ایجاد کننده گرفته می شود. به کارگیری روش مشاهده با سایر روش ها مناسب است. مشاهده ی مستقیم بر اساس فرم استاندارد در روال عادی کار است. این روش کم هزینه ترین روش است. مصاحبه به صورت آزاد یا بسته انجام می شود. در مصاحبه ی آزاد چهارچوب مشخص، سوال از قبل تعیین شده و.. جود ندارد یا بسیار کم است اما در مصاحبه بسته سوالات از قبل مشخص و همه جنبه های شغل به ترتیب در نظر گرفته شده است.

- گروه کانونی: همه کسانی که شغل یکسانی دارند با متخصص یا سرپرست بطور همزمان مصاحبه می شوند این روش دقیق تر و کامل تر است و اثربخشی و سودمندی را کاهش نمی دهد.

- پرسشنامه تحلیل پست در دانشگاه پردو توسط مک کورمیک و همکارش ابداع شد. هر شغل برحسب فعالیت ها تحلیل می شود و از روش های کمی است. پرسشنامه شامل ۶ طبقه و ۱۹۴ مولفه است. مولفه یعنی حرکت یا اقدامی که در کار انجام می گیرد.

۱. داده های اطلاعاتی: به چگونگی کسب اطلاعات مورد نیاز شغل می پردازد.

۲. فرایند های ذهنی: فعالیت های شناختی و فکری شامل استدلال، پردازش اطلاعات و.. را دربر می گیرد.

۳. خروجی کار: به فعالیت های عملی و فیزیکی یعنی ابزار و تجهیزات می پردازد.

۴. روابط با دیگران: به بررسی ماهیت و نوع روابط می پردازد.

۵. زمینه شغلی: محیط کار را توصیف می کند در زمینه اجتماعی و فیزیکی

۶. خصوصیات دیگر: سایر خصوصیات مرتبط با شغل را مطرح می کند.

پرسشنامه فلیشمن برای جمع آوری اطلاعات از خبرگان با هدف شناسایی توانایی های ضروری است، شامل ۵۲ دسته از توانایی و مهارت شناختی مانند درک مطلب و.. است. این توانایی ها با مقیاس هفت گزینه ای در زمینه هایی مثل انتخاب، آموزش و توسعه ی شغلی استفاده می شود.

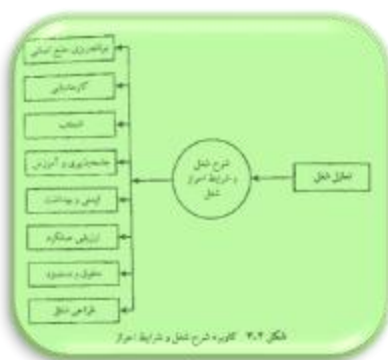
پرسشنامه جامع توصیف وظایف مدیریتی، شامل ۲۰۸ گویه است که وظایف مدیریتی صنایع را پوشش می دهد. در ۱۵ بخش موضوعاتی مانند تصمیم گیری، کنترل، ارتباطات و.. را شامل می شود. پرسشنامه مقیاس مشترک رفتارهای ملموس را می سنجد و ۸۰ بعد کاری دارد که برای مشاغل مدیریتی و غیر مدیریتی به کار می رود.

روش های سنتی محیط کار را ایستا فرض می کردند اما امروزه، مشاغل پویا با تمرکز بر شایستگی به سرعت به نیازهای متغیر پاسخ می دهند. شایستگی های اصلی به موفقیت سازمان یعنی مهارت حل تضاد، سازگاری و.. اهمیت می دهند.

تحلیل مشاغل به جای روش های سنتی از نیمرخ شایستگی و تحلیل شغل استفاده می کند. این روش بر مبنای کارکرد منابع انسانی، دانش و مهارت های لازم برای شغل را مشخص می کند و با روش هایی مانند وقایع حساس و مصاحبه رفتاری و.. رضایت مشتری را تامین می کند و متناسب با تغییرات سریع محیط کار شغل انعطاف پذیر را مشخص می کند.

سرپرستان بهترین منبع برای مشخص کردن اهمیت شغل هستند و برای تحلیل دقیق سطوح مهارت تحلیل گران بیرونی مناسب اند. اطلاعات منتشر شده توسط نهاد های دولتی مانند وزارت کار ایالات متحده که فرهنگ مشاغل (توصیف ۱۲هزار عنوان شغلی) و شبکه ی اطلاعاتی شغلی (اُنت) را منتشر می کنند منبع بسیار ارزشمندی هستند.

تجزیه و تحلیل شغل برای دستیابی به عملکرد بالا از طریق تناسب بین الزامات شغلی و ویژگی های فردی حائز اهمیت است. شرح شغل اطلاعاتی مانند وظایف، فعالیت و.. را مشخص می کند. که شامل خلاصه شغل، شرح وظایف، مسئولیت ها، شرایط کار و.. است. یکنواخت بودن شیوه ی توضیح شغل به تصمیم گیری های عادلانه تر کمک می کند.

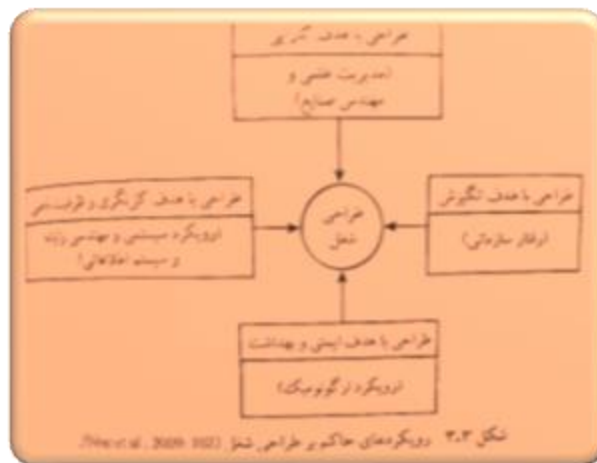


شرایط احراز شغل به نیازمندی و الزامات ضروری اشاره دارد که شامل دانش، مهارت،

توانایی و.. است. روش متداول استفاده از نظر سرپرستان و طراحان شغلی است که درباره تحصیلات، تخصص و مهارت ها، توانایی های جسمی، فکری، شایستگی های شغلی را مشخص می کنند. استفاده از روش های آماری اطلاعاتی مانند هوش، قد، وظیفه شناسی در اختیار ما قرار می دهند که رابطه میان خصوصیات فرد و کارایی را از طریق علمی اثبات می کنند.

در گذشته هدف طراحی شغل تولید انبوه بوده است. طراحی شغل مرحله بعد از تحلیل شغل است. طراحی شغل یعنی مشخص کردن و کنار هم قرار دادن وظایفی که توسط یک فرد با مهارت انجام می شود.





۱. رویکرد مدیریت علمی تیلور در سال ۱۹۱۰ رایج ترین شیوه طراحی شغل با هدف دستیابی به بیشترین بازدهی است. روش تیلور با حرکت سنجی و زمان سنجی حداکثر بازدهی کارکنان را به همراه داشت و هدف اصلی آن کاهش هزینه و افزایش خروجی بود. امروزه مهندسان صنایع با استفاده از این روش وظایف را به بخش های کوچک و ساده تقسیم می کنند تا کار سریع تر و دقیق تر انجام شود.

## ۲. رویکرد انگیزشی

تقسیم کار به اجزای کوچک تر مشکلاتی مانند نارضایتی، خستگی و کاهش عملکرد کارکنان را به همراه دارد. فردریک هرزبرگ دو نظریه برای غنی شدن شغل ارائه داده است. عوامل نگهدارنده از نارضایتی جلوگیری می کند، عوامل انگیزاننده رضایت شغلی ایجاد می کنند. نظریه فعال سازی مانع از کسل کنندگی و یکنواختی کار می شود.

## ۳. ها کمن و الدهام (۱۹۸۰) پنج مؤلفه به شرح زیر بیان کرده است:

۱. تنوع مهارتی: کار هم از نظر مهارت و هم توانایی متنوع باشد
۲. هویت وظیفه: به جای انجام بخشی از کار، آن را به طور کامل انجام دهند.
۳. اهمیت وظیفه: کار چه در داخل از نظر مسئول و چه خارج از سازمان ا مهم باشد.
- مجموع این سه مورد باعث احساس ارزشمندی در فرد می شود.
۴. استقلال: داشتن آزادی عمل و قدرت تصمیم گیری
۵. بازخورد: امکان بازخورد از عملکرد وجود داشته باشد.

این دو مورد موجب مسئولیت پذیری و دریافت بازخورد می شود.

## ۱. توسعه ی شغلی: گسترش وظایفی که در یک شغل انجام می شود

## ۲. ارتقای شغلی: ترکیب چند شغل ساده مرتبط باهم

## ۳. چرخش های شغلی: تنوع در شغل

۴. غنی سازی شغلی: توانمند کردن کارکنان با دادن مسئولیت و اختیار

موارد دیگری مانند تیم های کاری خود گردان، ساعت کار شناور و.. در سال های اخیر توسعه یافته اند.

بهتر است کارهای متنوع و منعطف به تیمی از افراد واگذار شود که متناسب با نیازهای فنی و اجتماعی طراحی شده باشد. از نظر کارکنان تنوع آزادی عمل قابلیت رشد و پیشرفت از ویژگی های کار خوب است.

۴. **ارگونومیک** یعنی تطبیق شغل با وضعیت فیزیکی و توانایی افراد که عوامل زیست شناسی و روانشناختی را مدنظر قرار می دهد. که با رعایت ایمنی و افزایش رضایت کارکنان باعث حداکثر کارایی می شود.

برای جلوگیری از عوارض فیزیکی و روانی با در نظر گرفتن محدودیت های ذهنی انسان از ساده سازی کار و آموزش استفاده می شود به طوری که مانع پیچیدگی کار نشود.

ارزشیابی مبنای اصلی برای پرداخت است. ارزش نسبی هر شغل به سهم آن در رسیدن به اهداف با معیارهای مسئولیت، مهارت، تلاش و شرایط کار تعیین می شود.

شامل چهار روش: امتیازی و مقایسه عوامل کمی هستند، روش طبقه بندی و رتبه بندی که بر اساس کیفیت هستند. روش غیر رسمی مانند قیمت بازار هم استفاده می شود که توصیه نمی شود.

**امتیاز بندی** به عهده ی وزارت خانه های دولتی است. روش نسبی اختصاص دادن امتیاز به درجه اهمیت آن در شغل بستگی دارد. در ایران برای یک شغل حداکثر ۱۰۰۰ امتیاز که بین مهارت ها، مسئولیت ها، کوشش ها و شرایط کار تقسیم می شود وجود دارد.

**مقایسه عوامل** به منظور رفع کاستی های روش امتیازی در سال ۱۹۲۶ طراحی شده که عوامل کلیدی به اجزای کوچک تر تقسیم نمی شوند.

روش مقایسه عوامل در چهار مرحله ی به شرح زیر است:

بین ۱۵ تا ۲۰ شغل به عنوان مشاغل نمونه انتخاب می شود که ماهیت، محتوا، حقوق و مزایای آنها طبق جامعه و صنعت مشخص می شود.

**طبقه بندی: محدودیت:** امکان جا گیری یک شغل در بیش از یک طبقه، در مشاغلی که بیش از ۱۰۰ ها شغل دارند مناسب نیست. ذهنی است و عینی و دقیق نیست. فاصله ی بین رتبه ها مشخص نیست.

**مزیت:** با بهره گیری از آن می توان هزاران شغل را طبقه بندی کرد. ساده و کم هزینه است. یک سری طبقه ایجاد می شود که مشاغل بر اساس تناسب داخل این طبقه ها قرار می گیرند. مثلا دولت فدرال ایالات متحده ۱۸ طبقه دارد. مناسب سازمان های متوسط و مشاغلی است که ثبات نسبی دارند.

۱. مشاغل ساده: آگاهی از سیاست ها و استراتژی ها برای آنها مهم نیست. نیاز چندانی به نظارت و کنترل ندارند.

۲. مشاغل نیمه ساده: مشاغل یدی و غیر آن که بدون نیاز به دخالت دائمی سرپرست تعمیر می شوند.

۳. مشاغل تخصصی: غیر مکانیکی هستند که فقط سیاست ها، روش ها و دستورات کلی درباره آنها وجود دارد.

۴. مشاغل حرفه ای: ابتکار و خلاقیت زیاد و قوه قضاوت و تصمیم گیری شاغل درباره جزئیات اجرایی و عملیاتی لازم است.

### معیار های ارزشیابی در محل

به منظور ارزشیابی مشاغل پرداخت حقوق دستمزد در ۲۰ طبقه انجام می شود.

– روش آن جی سی: برای مشاغل فنی و غیر مدیریتی استفاده می شود و عواملی از جمله دانش، مهارت ذهنی.. را دارد. عوامل فهرست شغل شامل:

۱. مهارت مانند، تحصیلات و گواهینامه ها
  ۲. مسئولیت ها مانند، منابع فیزیکی، منابع مالی
  ۳. کوشش ها مانند، کوشش احساسی و جسمی و شرایط کار.
  ۴. مسئولیت مستقیم: پیشنهاد ترفیع، انتخاب پرسنل و آموزش است.
  ۵. مسئولیت غیرمستقیم: سرپرست تنها تقسیم کار و کنترل افراد یا سرپرستی جغرافیایی دور را به عهده دارد.
  ۶. مسئولیت مالی و دارایی ها: حدود مسئولیت دریافت، پرداخت، هزینه جاری و سرمایه ای و.. را عهده داراست.
- امتیاز دهی فعالیت ها مشاغل بر اساس اهمیت سوابق و گزارش هاست. امتیاز دهی در ۵ سطح به شرح زیر است:
۱. تکمیل فرم ساده و ثبت و جمع آوری آمار به صورت حضور و غیاب، تولید، گزارش دهی مواد تکراری.
  ۲. تنظیم فرم های مشکل و پیچیده: برای گزارش های تحلیلی نسبتاً مهم
  ۳. فرم مشکل و پیچیده: برای تجزیه و تحلیل های مهم و اطلاعات تخصصی
  ۴. برای آمارهای مختلف و دسترسی به اطلاعات محرمانه، تهیه گزارش ها و طرح های تخصصی مهم
  ۵. تهیه گزارش های تحلیلی مهم جهت تصمیم گیری نهایی، تعیین خط مشی، سیاست و تصمیم گیری های کلان است که می تواند برون سازمانی باشد.
- ارزش شغل مستقیماً به ماهیت محرمانه بودن اطلاعاتی که با آنها در ارتباط است وابستگی دارد. فعالیت ها و اقدامات تخصصی و عوامل تماس و ارتباط سهم مهمی در ارزش گذاری نهایی دارد. بالاترین سطح وظیفه تصمیم ساز نهایی است که گزارش های تحلیلی بسیار مهمی را تهیه می کند که منجر به تعیین خط مشی ها، سیاست ها و تصمیم گیری های کلان می شود.

- کوشش فکری شامل: تجزیه و تحلیل، طراحی، ابتکار و تدوین خط مشی است.

- کوشش جسمی شامل: میزان و حد سختی حرکات مورد نیاز سنجیده می شود.

- مسئولیت ها و مقررات شامل: آیین نامه ها و دستورالعمل ها است.

ایمنی دیگران، مسئولیت دیگران، شرایط نامساعد محیط کار، سایر شرایط غیرعادی کار موارد دیگر امتیاز دهی عمومی هستند.

مشاغل مدیریتی شامل: دانش، دانش فنی، وسعت دانش مدیریتی و.. است.

در استراتژی های رقابتی وقتی هدف کاهش هزینه باشد سیستم جبران خدمات باید به کارایی پاداش دهد وقتی هدف تمایز است به خلاقیت پاداش می دهد. در زنجیره ارزش پورتر منابع انسانی به عنوان فرایندهای پشتیبانی هستند. از ترکیب دو استراتژی کلی کاهش هزینه و تمایز پورتر با کارکنان بلند مدت و کارکنان موقتی چهار استراتژی بدست می آید.

۱- استراتژی منابع انسانی کاهش هزینه/ درونی: (سرباز وفادار) به استخدام همیشگی با تاکید بر کاهش هزینه

۲- استراتژی منابع انسانی کاهش هزینه /بیرونی: (مزدور) تلاش افراد مشخص باشد و نیاز زیادی به توسعه ی مهارت نباشد، آموزش حین خدمت محدود باشد و بتوان تلاش افراد را کنترل کرد.

در محیط تجاری جهانی بسیار مشکل است که بتوان ماشین آلات، فناوری، فرایندها، ساختارها و اطلاعات خود را از رقبا پنهان کنیم همه رقبا خیلی سریع در هر صنعتی، در جریان آخرین فناوری ها و دستاوردها قرار می گیرند و آنها را تهیه می کنند. تنها مزیت رقابتی سازمان ها منابع انسانی آنها است.

علت اصلی شکست در ادغام های موفق مشکلات انسانی است. شرکت اچ پی در سال ۲۰۰۱ با استفاده از اقدامات منابع انسانی همچون ترکیب فرهنگ دو شرکت، طراحی ساختار جدید، برنامه ریزی منابع انسانی و انتخاب اعضای تیم ها و مزایای رفاهی موفق باشد.

مدیران اعزامی باید از هوش فرهنگی بالایی برخوردار باشند تا ضامن منافع شرکت باشند.

آموزش زبان کشور مقصد، آموزش های فرهنگی، مهارت فنی بالا، داشتن روابط عمومی قوی، برخورداری از مهارت مدیریت استرس، انعطاف پذیری در رفتار و... از مهم ترین مهارت ها برای مدیران اعزامی است.

تأمین هزینه مراقبت از کودکان و یافتن مدرسه مناسب برای فرزندان آنها نیز ضروری است.

هزینه مدیران اعزامی پنج برابر بقیه مدیران است و شرکت ها به صورت کوتاه مدت یا مجازی از خدمات آنها استفاده می کنند.

توجه به قوانین حکومتی جمله قانون اساسی حایز اهمیت است.

در امریکا قوانینی همچون فرصت یکسان برای استخدام، اقدامات مثبت، عدم تبعیض سنی، حمایت از معلولین، حقوق شهروندی ضد تبعیض نژادی و جنسی، پرداخت یکسان برای کار یکسان، اصل و ، اصل ، ضد تبعیض بارداری، و صد آزار و اذیت جنسی لازم الاجراست و سازمانها باید آنها را رعایت کنند.

یکی از موارد مهم فساد در کشور مقصد است که ۱۹۷۷ ایالات متحده قانونی را علیه ارتکاب فساد که شامل پرداخت رشوه استفاده از نفوذ خود برای کسب مزیت رقابتی غیر منصفانه و اغوای شهروندان کشور مقصد ممنوع است.

اصول سولیوان توسط اولین آمریکایی- آفریقایی عضو هیئت مدیره جنرال موتورز عنوان شد و تعهداتی از جمله رعایت حقوق بشر، احترام به آزادی، فراهم کردن فرصت های برابر و... می شود. محیط کار امن، رفع نیاز های اساسی کارکنان، پرهیز از فساد از وظایف سازمان هاست. تحلیل شغل زیر بنای منابع انسانی است و وظایف هر شغل یعنی مهارت ها، قابلیت ها و..

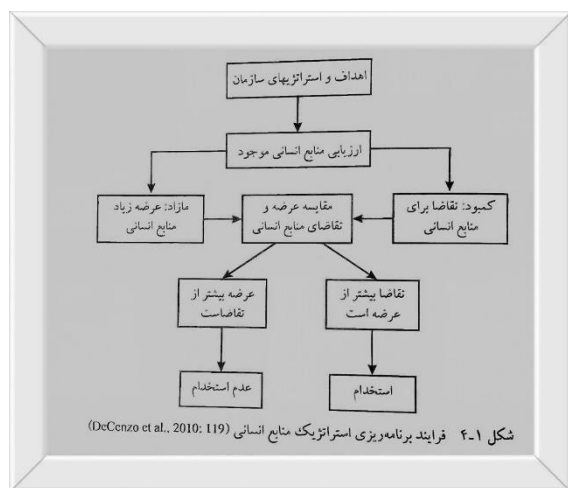
را در وضعیت فعلی انجام شغل مشخص می کند. با طراحی، آموزش، توسعه ی شغلی و.. بر اساس تحلیل شغل انجام می شود.

شغل مجموعه ای از وظایف مرتبط به هم است. یک واحد سازمان باید تلاش های افراد و واحد هارا برای خروجی مطلوب و کارت هدایت کند از این رو مشاغل مشابه به صورت یک واحد سازمانی تقسیم می شوند.

## فصل چهارم - فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی

نیل به اهداف و تحقق استراتژی های سازمان بین واحد ها تقسیم می شود که بدون برآورد منابع انسانی لازم و برنامه ریزی برای تأمین آن ممکن نیست. منابع انسانی شایسته ای برای تصدی پست های خالی شناسایی و آماده می شوند. اصلی ترین پیوند بین برنامه استراتژیک با منابع انسانی است و اگر بدون برنامه ریزی بدون توجه به استراتژی سازمان باشد شکست قطعی است.

برنامه استراتژیک پویا است و منتظر خالی شدن پست نمی ماند و متناسب با اهداف کلان و استراتژی شرکت ، افراد را شناسایی و برنامه ریزی می کند.



مراحل برنامه ریزی منابع انسانی

۱. مطالعه اهداف کلان و استراتژیهای آینده
  ۲. تعیین موجودی منابع انسانی در سازمان
  ۳. برآورد نیاز سازمان به منابع انسانی
  ۴. برآورد عرضه منابع انسانی از منابع داخلی و خارجی
- اولین مرحله برای برنامه ریزی منابع انسانی مطالعه ی اهداف کلان و استراتژی های سازمان است. نیاز سازمان وابسته به محصولات و نوع عملیات آینده است. تحولات تکنولوژیک منابع انسانی مورد نیاز آینده را تحت تاثیر قرار می دهد.

مراجعه به اسناد زیر در این مرحله ضروری است:

. استراتژی ها

. برنامه های توسعه محصول

. تغییرات تکنولوژیک

. برنامه های توسعه ای شرکت

مرحله ی دوم تعیین موجودی منابع انسانی است.

با تعیین مشخصات و خصوصیات منابع انسانی موجود میزان تحقیق اهداف فعلی و آتی را مشخص می کند. و فهرستی از تخصص و مهارت موجود در سازمان را مشخص می کند.

سیستم اطلاعات منابع انسانی (HRIS)

مناسب ترین روش برای مشخص کردن موجودی منابع انسانی است. روشی منظم برای کسب اطلاعاتی است که صحیح، دقیق، بهنگام باشد.

دلیل متداول شدن سیستم اطلاعاتی توانایی رایانه در ذخیره سازی و تحلیل اطلاعات در زمان کم است. شرایط تصمیم گیری درمورد منابع انسانی را ایجاد می کند.

مرحله ی اول: شناسایی وضعیت موجود سیستم اطلاعاتی است جهت مشخص شدن نوع و کیفیت.

مرحله ی دوم: طبقه بندی بر حسب درجه اهمیت و اولویت

مرحله ی سوم: سیستم طراحی شده باید بتواند به تمام نیاز های سازمان درباره منابع انسانی پاسخ دهد.

بعد از پردازش گزارش ها دریک جا متمرکز می شوند و برای برنامه ریزی در اختیار سطوح مختلف قرار می گیرند.

سیستم (HRIS) برای مدیران ارشد است که بتوانند حیطه نظارت خود را افزایش دهند و طرح جانشین پروری خود را موثر تر پیش ببرند.

سیستم اطلاعاتی امکان سرقت اطلاعات منابع انسانی برای کلاه برداری را افزایش می دهد. در سال ۲۰۰۵ در آمریکا ۲۵۵۰۰۰ شکایت در این زمینه رخ داد.

پست های کلیدی دانش و مهارت های منابع انسانی را برای پست های خالی آینده، از افراد مستعد داخل سازمان ملل مطالعه و برنامه ریزی می کند.

برآورد منابع انسانی با توجه به نوع و تخصص افراد از روش های کیفی و قضاوت متخصصان استفاده می کند.

مهمترین عامل برای پیش بینی ، تقاضا در بازار برای محصولات است.

برآورد افرادی که سازمان را به دلیل استعفا، بازنشستگی ترک می کنند. میزان تطبیق قابلیت های کارکنان فعلی با نیازهای آینده نیز لازم است.

برای پیش بینی تقاضا دو روش وجود دارد: روش های کیفی (ساده و عملی) مانند تجمع گروهی از متخصصان.



مهمترین روش های کیفی روش دلفی و گروه اسمی (طوفان مغزی) هستند و برای برآورد تقاضای منابع انسانی استفاده می شوند.

روش کمی (محاسباتی)

بعد از تعیین تقاضا و ساعت کل مورد نیاز، تعداد کارگر را محاسبه می کند.

فرمول: تعداد کارگر مورد نیاز در هر ماه = زمان مورد نیاز برای ساختن تقسیم بر ساعت کار هر کارگر در ماه

پس از انقلاب صنعتی، نهضت کارگری مدیریت علمی و روانشناسی صنعتی مدیریت منابع انسانی مانند تولید و فروش وظیفه ای تخصصی است.

در سال ۱۹۱۲ وظایف تخصصی به معنای امروزی شکل گرفت. در سال ۱۹۲۳ شرکت وسترن الکتریک با همکاری بوش و بارکر به بررسی تاثیر نور بر تولید پرداخته و به نتیجه غیرمنطقی دست یافت که کاهش نور باعث افزایش تولید می شد. تحقیقات تیم التون مایو نشان داد روابط انسانی میان کارگر و سرپرست نقش تعیین کننده در افزایش تولید و کارایی دارد. این تحقیقات بعدها به مکتب روابط انسانی مشهور شد. و با نام هایی مانند مدیریت سرمایه های فکری و.. ادامه یافته است.

چالش های منابع انسانی در هزاره جدید

تنوع که به عنوان فرصت در اقدامات منابع انسانی در نظر گرفته می شود. مثلاً در انتخاب کارکنان زمون نباید به ضرر اقلیت ها باشد. حق تقدم استخدام منابع انسانی از نیروهای داخلی نسبت به خارج از سازمان اشاره دارد.

برآورد عرضه از منابع داخلی

روش اصلی برای این برآورد

۱. فهرست موجودی شایستگی ها ( شامل دو دسته مهارت های مدیریتی و غیر مدیریتی است که قابلیت ارتقا توانایی و استعداد فرد را در پست های بالاتر ارزیابی می کند).

۲. جدول جایگزینی

نمودار سازمانی نام کسانی که می توانند در آینده جانشین بعضی افراد شوند را مشخص می کند و تصویر کاملی از افراد را به مدیر می دهد و وضعیت عرضه و تقاضا تعیین می کند.

این جدول برای دوره های سه ماهه و شش ماهه تنظیم می شود.

در جانشین پروری تمرکز روی پرورش کارکنان مستعد با عملکرد بالا برای، مشاغل کلیدی در آینده است.

گزارش های سرپرستان برای مدیران ارشد ارسال می شود و این گزارش ها تا حد امکان باید مبتنی بر آمار و واقعیات باشد تا اعتبار کافی کسب کنند.

روش دلفی: اعضای گروه بدون رویارویی مستقیم، از نظرات هم باخبر می شوند، بدون اینکه از هویت یکدیگر مطلع باشند.

پرسشنامه های بدون نام برای اعضا ارسال می شود و نظر آنها را برای حل مشکل می پرسند. اطلاعات پرسشنامه ها چندین بار جمع آوری، تلخیص، بازبینی و اصلاح می شود تا به راه حل مشترکی برسد.

وقتی منابع داخلی برای پست های سازمانی آینده کافی نیستند از منابع خارجی استفاده می کنیم. میزان عرضه نیرو در بازار کار به وضعیت عمومی اقتصادی و بازارهای کار بستگی دارد. بیکاری اولین قدم برای تخمین عرضه منابع انسانی در بازار کار است. هرچه بیکاری بیشتر باشد، عرضه بیشتر و کارمند یابی آسان تر است. وضعیت بازارهای محلی و تخصصی در میزان عرضه منابع انسانی مهم است. هرچقدر تخصص های خاص تری نیاز باشد کارمند یابی دشوار تر است و ممکن است حتی به بازارهای بین المللی نیز مراجعه کرد.

استراتژی های مازاد و کمبود منابع انسانی

با مقایسه عرضه تقاضا سه حالت ذیل رخ می دهد:

۱. برابری عرضه و تقاضا:

تعداد افراد کافی است و نیاز به دوره های آموزشی برای مهارت های ضروری ممکن است ایجاد شود.

۲. تقاضا بیشتر از عرضه است:

اگر کمبود کمی بیشتر از عرضه باشد با اضافه کاری کمبود جبران می شود.

اگر کمبود مربوط به نیروی انسانی ماهر باشد. نیروها را آموزش ارتقا می دهیم و نیروی جدید کم مهارت در شغل های آنها استخدام می کنیم.

اگر کمبود موقتی باشد: از منابع پیمانکاری استفاده می کنیم.

۳. تقاضا کمتر از عرضه است:

اوضاع اقتصادی نابسامان موجب رکود و افت و کوچک سازی عملیات می شود.

تمرکز برنامه ریزی

برنامه ریزی در جهت کاهش منابع اضافی خواهد بود.

تناقض در رکود:

سازمان به جذب افراد متخصص و نخبه نیاز دارد ولی توانایی جذب آنها را ندارد.

استراتژی حل مشکل مازاد منابع انسانی:

برکناری موقت، بازنشستگی زودرس، باز خرید، کاریابی برای افراد خود در سازمان های دیگر و.. است.

مثلا اگر نیروی کار جدید استخدام شود ایجاد تغییر در آینده سخت می شود اما اگر اضافه کاری پرداخت شود زمانی که کمبود برطرف شود می توان اضافه کاری را قطع کرد.

جدول ۴-۲: روشهای کاهش منابع انسانی مازاد و جبران کمبود (Noe et al., 2009: 123)

روش	سرعت اثرگذاری	تأثیرات مخرب روی منابع انسانی
کمیج سازی	سریع	زیاد
کاهش حقوق	سریع	زیاد
تیرل درجه	سریع	زیاد
انتقال	سریع	متوسط
تجهیز کار	سریع	متوسط
متنوعیت استخدام	کند	کم
خروج طبیعی	کند	کم
بازنشستگی زودرس	کند	کم
آموزش مجدد	کند	کم

روش	سرعت اثرگذاری	قدرت تغییر در بلندمدت
اضافه کاری	سریع	زیاد
کارکنان موقت	سریع	زیاد
برون سپاری	سریع	زیاد
آموزش مجدد و انتقال	کند	زیاد
کاهش خروج	کند	متوسط
استخدام جدید	کند	کم
نوآوری تکنولوژیک	کند	کم

## فصل پنجم - سیستم کارمند یابی

وقتی استخدام موفق است که مقدار زیادی متقاضی حائز شرایط وجود داشته باشد که سازمان قدرت انتخاب بیشتری دارد. گوگل سالانه یک میلیون درخواست کار دریافت می کند.

برنامه استخدامی باید به گونه ای باشد که تنها افراد دارای صلاحیت را جذب کند. شفافیت اطلاعات باعث می شود متقاضیان فاقد صلاحیت به درستی ترد شوند و هزینه های مدیریت منابع انسانی به حداقل برسد.

کارمندیابی به دنبال یافتن کارکنانی است که استراتژی های سازمان را تحقق بخشند و باید متنوع و در گستره ی وسیعی اجرا شود.

موفقیت کارمندیابی به عواملی مانند اندازه سازمان، مکان جغرافیایی، تحولات تکنولوژیک، میزان حرفه ای بودن صنعت و.. بستگی دارد. اگر استراتژی کاهش هزینه باشد کارمندیابی نباید دنبال استخدام افراد حرفه ای با مزایای بلندمدت باشد. رکود یا رونق اقتصادی در حجم عملیات و میزان منابع انسانی آن کشور تاثیر مستقیم دارد.

پیشرفت فناوری باعث تغییر ماهیت و ایجاد مشاغل جدید می شود.

هدف از قوانین جلوگیری از بی عدالتی تبعیض در استخدام است زیرا رنگ، قومیت، جنسیت تاثیری در عملکرد افراد ندارد. وجود استراتژی هایی مانند ارتقا از درون سازمان، موجب می شود که با خالی شدن هر پست، کارکنان فعلی در اولویت تصدی آن باشند و قبل از کارمندیابی خارجی کارمندیابی داخلی صورت گیرد. ارتقا از درون خشنودی کارکنان و احتمال جذب متقاضیان کیفی تر را فراهم می کند.

سازمان های دارای شهرت مشکلی در جذب نیروهای کیفی نخواهند داشت و خیلی راحت تر نیرو جذب می کنند. هر چقدر حقوق و مزایا بالاتر باشد، جذابیت شغل بیشتر است.

هزینه های بالای کارمندیابی مانع از جستجو در بعد ملی و بین المللی می شود.  
هدف کارمندیابی حذف افراد کم صلاحیت و انتخاب افراد شایسته به جای آنهاست.  
مراحل کارمندیابی شامل تدوین شرح شغل و شرایط احراز، تعیین تعداد و نوع منابع انسانی مورد نیاز، شناسایی منابع کارمندیابی، تعیین روش کارمندیابی و تهیه فهرست افراد واجد شرایط است.  
با مشخص شدن وظایف، مسئولیت ها، ویژگی های اصلی شغل، کمیت و کیفیت منابع انسانی مورد نیاز مشخص می شود.  
شرایط احراز شغل مشخص کننده اولین غربال متقاضیان شغل است.  
ارائه اطلاعات واقعی حائز اهمیت است.  
سازمان در ابتدا به منابع انسانی داخلی مراجعه و در صورت نبودن فرد مناسب به بازار کار و منابع خارجی برای کارمندیابی مراجعه می کند.

کارمندیابی باید متناسب با شغل انتخاب شود.  
ارتقای کارکنان باعث انگیزه و عملکرد بالا در افراد می شود و هزینه کارمندیابی درون سازمانی کمتر است اما اگر منابع بیرون سازمانی صلاحیت بیشتری داشته باشند آنها استخدام می شوند.  
ارتقای درون سازمانی باعث احساس یأس، عصبانیت یا سرخوردگی در افرادی که انتخاب نمی شوند را به همراه دارد.  
آگهی کارمندیابی باید بر شرح شغل و ویژگی به شرایط احراز متمرکز باشد.  
سازمان های مشهور نام خود را در آگهی درج می کنند تا نیروهای ماهر را جذب کنند.

## فصل ششم - سیستم انتخاب

### اهمیت و اهداف فرایند انتخاب

انتخاب صحیح کارکنان زمینه ساز مزیت رقابتی است. رد کردن کسانی که شایستگی لازم برای شغل را دارند زمینه ساز مشکلات زیادی برای سازمان است.

در صورت عدم رعایت قوانین در استخدام و شکایت داوطلبان سازمان محکوم می شود. رد کردن متقاضیان غیر مرتبط با عملکرد شغلی قانونی است اما نباید موجب پیش داوری اشتباه شود.  
استخدام بر اساس جنسیت غیرقانونی است مگر اینکه رابطه مستقیم با عملکرد شغلی داشته باشد.  
تبعیض در استخدام به خاطر اعتقادات دینی افراد غیرقانونی است.  
هر مقدار نسبت انتخاب از یک کمتر باشد سازمان حق انتخاب بیشتری دارد.  
تعداد افرادی که از میان کل متقاضیان شغل انتخاب و استخدام می شوند با فرمول زیر است.  
نسبت انتخاب = تعداد انتخاب شدگان ÷ تعداد کل متقاضیان شغل

استفاده از روش های سنتی مانند رزومه، مصاحبه و بررسی سوابق فقط منجر به موفقیت ۱۴ درصدی در انتخاب کارکنان می شود.

دلیل ترک خدمت ۸۰ درصد کارکنان به علت انتخاب نادرست است که با روش های انتخاب مناسب این احتمال کاهش می یابد.

در مرحله غربالگری اولیه افراد فاقد صلاحیت حذف می شوند، تحصیلات و معیارهای ذهنی بر مبنای غربال نباید در مرحله اولیه مدنظر قرار گیرد.

فرم درخواست کار بهتر است محدود به سوالاتی شود که رابطه مستقیمی با شغل دارد.

در هر مرحله از غربال اگر اطلاعات داده شده در فرم درخواست اشتباه ثبت شده باشد و ثابت شود فرد در هر مرحله اخراج خواهد شد.

در آزمون شخصیت، هوش، استعداد و مهارت بالاترین ابزار انتخاب هستند.

مصاحبه به بررسی مواردی که از طریق فرم درخواست قابل حصول نیست می پردازد. مصاحبه باید ساختار یافته، متمرکز بر اهداف خاص و استاندارد باشد.

موثرترین نوع مصاحبه، مصاحبه توصیف رفتار است.

مصاحبه های موقعیتی اعتبار

پیش بینی بسیار بالایی دارند البته در سال های اخیر جای خود را به مصاحبه شایستگی دادند.

مصاحبه باید توسط چند مصاحبه گر به منظور حداقل کردن خطای ذهنی انجام شود.

پاسخ های مصاحبه شونده بهتره در فرم استاندارد منعکس بشه چون احتمال فراموشی زیاد است.

ده فرمان برای مصاحبه گر شامل این موارد است:

سوالات بلی خیر نپرسید بیشتر سوالات تشریحی و باز پرسید.

داوطلب را با اشارات و لبخند راهنمایی نکنید.

بعد از بررسی اولیه سوابق و صحت مدارک را بررسی کنید.

برای بررسی سوابق می توان با کارفرمای قبلی، مراکز آموزشی صادر کننده گواهینامه های تحصیلی و... ارتباط برقرار کرد.

علت اصلی بررسی سوابق این است که بهترین پیش بینی کننده رفتار آینده فرد رفتار گذشته او است.

زندگینامه برای استخدام فرد لازم است ما باید دقت شود که داده های بسیار مثبت ممکن است عملکرد پایین افراد را در پی داشته باشد.

سازمان حق ندارد واقعیت های محرمانه داوطلب را افشا کند و آرامش وی را به خطر اندازد.

پس از به کارگیری فرد به صورت آزمایشی قبل از تکمیل پرونده بیمه بهتر است معاینات پزشکی انجام شود تا به عنوان

اطلاعات موثق رای بیمه های عمر و از کار افتادگی مبنا قرار گیرند.

از روش (Work Sample) برای سنجش مهارت و استعداد افراد استفاده می شود.

شبیه سازی عملکرد یکی از آزمون های معتبر که در مقیاس کوچکتی بازسازی شده تا با انجام وظایف خاص فرد مهارت خود را برای احراز شغل نشان دهد.

اثربخشی آزمون کتبی مانند آزمون هوش و استعداد و شخصیت است چون ارتباط مستقیمی با شغل دارد. در آزمون های خاص کارشناسان منابع انسانی یا روانشناسان حرفه ای رفتار و چگونه عمل کرد افراد را ارزیابی می کنند. هزینه کانون ارزیابی سنگین است اما موجب انتخاب افراد شایسته می شود. فرایند انتخاب یک فرایند دوجانبه است و داوطلبان نیز سعی می کنند بهترین سازمان را انتخاب کنند.

## فصل هفتم - سیستم آشنا سازی و جامعه پذیری

جامعه پذیری یعنی فرد تازه استخدام شده مهارت ها، ارزش ها، هنجارها، انتظارات و الگوی رفتاری سازمان را فراگیرد و خود را با آن الگوی رفتاری تطبیق دهد. مدیریت منابع انسانی افراد تازه وارد را با مأموریت، وظایف و ارزش های مطلوب آشنا می کنند.

کارمند تازه وارد باید خود را با قوانین و هنجارهای سازمان هماهنگ کرده و با مدیر و همکارش رابطه موثر برقرار کند. بر اساس نظرسنجی اعلام شده ۸۲ درصد مدیران معتقدند که برنامه های آشنا سازی با محیط کار باعث بهره وری بالا، بهبود روحیه کارکنان و کاهش اضطراب می شود.

اولین روز کاری شامل خوش آمدگویی رسمی و آشنایی فرد با تک تک همکاران بخشی از فرایند آشنا سازی است. آشنایی فرد با مقرراتی مانند ساعت کار، نحوه پرداخت، شرایط اضافه کاری و... از برنامه های آشنا سازی است. ارزش ها، بایدها و نبایدها و هنجارها نقش مهمی در فرایند آشنا سازی دارند.

برنامه های آشنا سازی و جامعه پردازی به دلایل چرایی پرداخته فلسفه زیربنایی سازمان را تشریح می کنند. جامعه پذیری احتمال ترک خدمت و خروج از سازمان را کم می کند، ابهامات و نگرانی ها را نیز برطرف می کند. برای پیشگیری از ایجاد توقعات و انتظارات غیر واقعی، ارائه اطلاعات مثبت و منفی درباره شغل سازمان ضروری است. اگر شناخت فرد از سازمان درست باشد بین نظام ارزشی فرد و سازمان سازگاری کلی وجود دارد و فرد بینش، نگرش و رفتار خود را مطابق با نظام ارزشی سازمان تغییر می دهد و تبدیل به عضو موثر می شود.

با جامعه پذیری و ایجاد شدن تعهد سازمانی فرد بهره وری و کارایی او افزایش پیدا می کند. تضاد بین زندگی سازمانی و شخصی در هنگام تغییر شغل یا ورود به سازمان به بیشترین حد خود می رسد به همین دلیل در جامعه پذیری اهمیت دارد.

جامعه پذیری به صورت رسمی و غیر رسمی است، که در جامعه پذیری رسمی اشخاص تازه وارد بعد از گذراندن دوره ها و برنامه ها به سازمان می پیوندند. در غیر رسمی بلافاصله از روز اول کار خود را به صورت عادی آغاز می کنند.

اگر سازمان قصد داشته باشد موازین و معیارهای سازمانی را فرد تازه استخدام شده فرا گیرد برنامه رسمی مناسب تر است. جامعه پذیری گروهی باعث می شود تا افراد تازه وارد نسبت به شغل و سازمان دیدگاه مشترکی پیدا کنند.



سرپرستان در تعیین حقوق و دستمزد و پاداش افراد تازه وارد نقش مهمی دارند.

دوره ماحصل روابط اولیه افراد درون سازمان و سرپرستان از پیامدهای منفی مانند تعارض حفظ می کند.

یکی کج فهمی اساسی ر اکثر سازمان ها این است که مدیریت عملکرد وظیفه واحد مدیریت منابع انسانی است.

مدیریت عملکرد فرایند مستمر شناسایی، اندازه گیری و توسعه عملکرد افراد و تیمها و همسو کردن آن با اهداف استراتژیک سازمان است.

مدیریت عملکرد یک فرایند مستمر برای اندازه گیری توسعه ی تیم هاست.

مدیریت عملکرد با هدف گذاری، مشاهده، مربی گری به طور مستمر تلاش می کند عملکرد تیم ها در راستای سازمان قرار گیرد.

ارزیابی عملکرد نقاط قوت و ضعف هر فرد را مشخص می کند که در گذشته برای کنترل کارکنان استفاده می شد اما امروزه بیشتر برای توسعه، راهنمایی مشورت استفاده می شود.

مدیریت عملکرد یک مسئله حیاتی است که عملکرد افراد را در راستای اهداف جهانی شرکت هدایت می کند.

برخی از مدیران تکمیل فرم های ارزیابی را بی فایده می دانند و براساس ارشدیت پاداش می دهند.

عدم شفافیت، پیچیدگی فرایند ارزیابی مهم ترین دلایل نارضایتی است و بیشتر جنبه ی تنبیه دارد و یک ابزار سیاسی است.

شرکت مشاوره و مدیریت مالی مول لینچ از بازخورد مستمر استفاده می کند و شامل مربی گری، ارزیابی برای بررسی تحقق اهداف بازخورد ۳۶۰ درجه در پایان سال است تا نقاط قوت و ضعف مشخص شود.

سیستم عملکرد دارای پایایی صراحت است.

سازمان های درحال تغییر بهتر است از سیستم های ساده انعطاف پذیر استفاده کنند.

### مزایای سازمانی و فردی شامل ۵ مرحله به شرح زیر است:

۱. افراد شناخت خوبی از خود و مدیران شناخت خوبی از زیر دستان خود به دست می آورند و روابط بهتری برقرار می کنند

۲. ایجاد انگیزش در کارکنان

۳. افزایش عزت نفس و خودباوری با ارائه بازخورد دقیق

۴. ارتقا و پاداش بر اساس عدالت و شایستگی

۵. روشن شدن اهداف سازمانی برای بهبود عملکرد و رضایت مشتریان

سازمانهای بزرگ به دلیل منابع و امکانات بیشتری که نسبت به سازمانهای کوچک در اختیار دارند از ارزیابی عملکرد استفاده می کنند. چرخه عمر سازمان در راستای مدیریت عملکرد است.

سازمان های با ثبات با قواعد از پیش تعیین شده حل و فصل می شوند اما سازمان های پویا نیاز به ابتکار و خلاقیت برای مشکلات دارند. شناسایی استعداد های کارکنان باعث مشخص شدن نیازهای آموزشی می شود.

نتایج مدیریت عملکرد شامل سیستم برنامه ریزی منابع انسانی، سیستم کارمندیابی، سیستم انتخاب، آموزش، توسعه کارکنان، مسیر شغلی و جانشین پروری است.

اگر مشخص شود عملکرد بد فرد ناشی از نبود مهارت خاصی است سازمان شرایط مناسب آموزش را فراهم می کند. منظور از مسیر شغلی مشاغلی است که در دوران خدمت در سازمان یکی پس از دیگری به فرد واگذار می شود. جانشین پروری مشخص می کند چه افرادی عملکرد بالا دارند و معتقد است که باید بهترین فرد ارتقا یابد و ارتقا باید بر اساس شایستگی فنی باشد.

### تاثیر مدیریت عملکرد بر جبران خدمات و انگیزه

افراد دارای عملکرد ضعیف باشند سیستم عملکرد آنها را طبق قانون اخراج می کند. شرکت های موفق دستمزد مرتبط با عملکرد فرد را تایید می کنند. تشویق و انگیزش پاداش که به افراد دارای عملکرد بالا پرداخت می شود تا انگیزه خود را از دست ندهند.

اگر افراد با عملکرد بالا حقوقی به اندازه افراد متوسط و ضعیف دریافت کنند انگیزه خود را از دست می دهند و مدیریت عملکرد برای تشویق آنها موثر است.

دانش به اطلاعاتی که در گذشته که در اثر کار انجام شده اشاره می کند.

تمام کارکنان باید از جزئیات سیستم عملکرد اطلاع داشته باشند و بهتر است سرپرستان کارکنان را متقاعد کنند.

بهتر است کارکنان در مراحل برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد با مشارکت داشته باشند.

در مرحله اجرای عملیات فرایند اجرای عملکرد را به روز کنند و عملکرد کارکنان را تقویت کنند.

بهتر است کارکنان و مدیران در ارزیابی تعامل داشته باشند زیرا باعث اعتماد سازی و تعهد کارکنان می شود.

بعد از مرحله ارزیابی عملکرد جلسات رسمی بازبینی و باز آفرینی برگزار می شود.

ماحصل این جلسات می تواند موضوعات آموزش و طرح توسعه را مشخص کند.

مشاغل مختلف، متنوع و دارای ویژگی خاص هستند اما برای اثر بخشی و ارزیابی مجموعه ای از خصوصیات کلیدی در آن لحاظ می شود.

پایایی باید نتایج تقریباً یکسانی را در زمان های متفاوت نشان دهد که برخی سازمان ها از کالیبراسیون استفاده می کنند.

هوش، ریاضی، منطق معیار های مناسبی برای ارزیابی عملکرد نیستند.

فلوهر، چگونگی اندازه گیری عملکرد توسط مدیران، روش انجام کار آنها را مستقیماً تعیین می کند که شامل رفتار و نتایج است.

رفتار فرد باید در طیفی از عالی، فراتر از استاندارد و.. قابل ارزیابی باشد.

### اندازه گیری عملکرد:

۱. به ویژگی های فرد مانند توانایی ذهنی، هوش و شخصیت تاکید دارد اما این ویژگی ها ثبات دارند و فرد آنها را کنترل نمی کند.

۲. رویکرد رفتاری: به عملکرد فرد در حین کار اشاره دارد فرایند گرا است و به پیامد ها اهمیت نمی دهد.

مثلا خلبانی که کنترل های قبل از پرواز را انجام نداده ولی پرواز موفقیت آمیز بوده است.

زمانی که پیامد ها در فاصله ی زمانی دورتری رخ دهد یا پیامد مطلوب خارج از کنترل فرد باشد این روش مناسب است.

ایراد این روش: فقط فعالیت و رفتار کارمند را ملاک قرار می دهد و ممکن است منتج به اشتباه شود.

۳. فقط به نتایج توجه می کند یعنی فقط خروجی کار را در نظر دارد مانند میزان فروش، نصب تعداد تولید، تعداد خطا، زمان صرف شده است مهم است.

### شرایط مناسب برای استفاده از این روش:

. کارکنان ماهر و به رفتار ها مسلط باشند.

. رفتار ها به طور واضح به نتایج مرتبط باشد

. با آگاهی بیشتر رفتار های مناسب بهبود یابند

. روش های متنوعی برای انجام کار وجود داشته باشد

### نکات منفی این روش:

- رفتارهایی که فرد برای رسیدن به هدف انجام می دهد مورد توجه قرار نمی گیرد.

- عدم موفقیت به دلیل عوامل خارج از کنترل مانند جو نامساعد

- وقتی دلیل شکست مشخص نباشد با راهنمایی نمی توان عملکرد را بهبود بخشید.

### در صورت استفاده از رویکرد نتیجه:

۱. مسئولیت اصلی شرح شغل است تا مانع ایجاد از خسارت جدی به سازمان شود.

۲. اهداف مورد انتظار:

خاص بودن، روشن و قابل اندازه گیری بودن، چالشی ولی قابل تحقق بودن، مورد پذیرش کارکنان بودن، منعطف بودن

۳. استانداردهای عملکرد که شامل کیفیت، کمیت، زمان و هزینه است.

کیفیت بر اساس نرخ خطا، شکایت مشتریان و.. است.

کمیت براساس تولید و حجم فروش و.. است.

سازمان ها به دلیل ماهیت مشاغل از تلفیق سه روش ارزیابی استفاده می کنند.

کارهای تیمی شامل برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی عملکرد است.

باید مکانیسم مناسبی طراحی شود تا ضمن پذیرش مسئولیت تیمی، مسئولیت فردی نیز مشخص باشد.

### ابعاد اصلی عملکرد تیمی چهار مورد است:

- اثربخشی و رضایت کارکنان بیرونی و درونی

- کارایی فرایند تیمی مانند هماهنگی و تصمیم گیری

- یادگیری مهارت جدید، رشد و نو آوری

- رضایت اعضای تیم

سازگاری سیستم پاداش و مدیریت حیاتی است و باید پاداش تیمی هم طراحی شود.

## دو رویکرد کلی برای ارزیابی کارکنان وجود دارد:

۱. رویکرد استاندارد مطلق (روش هایی مانند رتبه بندی توصیفی، چک لیست) ۲. رویکرد استاندارد مقایسه ای یا نسبی

تاکید بر عینی بودن معیار ها و کاهش قضاوت های ذهنی

معیار عینی مانند:

. عملکرد کارکنان خط تولید براساس تعداد

. در کارکنان فروش براساس حجم فروش

تعداد و کیفیت باید باهم ملاک قرار بگیرند.

روش مقایسه ای قدیمی ترین متداول ترین روش است که استفاده از آن ساده است. برای مشاغل غیر مدیریتی استفاده

می شود مهارت فنی، دانش شغلی و کیفیت کار ملاک ارزیابی قرار می گیرد. معیار مورد استفاده می تواند پیوسته (۱۰۰-۰) یا

گسسته باشد.

مقیاس رفتاری (BARS) یک مقیاس رتبه بندی ترسیمی است، تعیین مقیاس های رفتاری کار برای این روش دشوار، وقت

گیر، هزینه بر است و نیاز به توافق متخصصان دارد.

مقیاس مشاهده ی رفتاری (BOS) فراوانی رفتار ها را مورد مشاهده قرار می دهد.

مقیاس رفتاری (BARS) رفتار افراد را در زمینه های خاص می سنجد مانند اینکه فرد با سایر واحد ها همکاری لازم را دارد یا

خیر.

روش ثبت وقایع حساس: به عملکرد فرد توجه دارد و اعمال بسیار خوب و بسیار بد را حین انجام وظیفه ثبت می کند.

روش انتخاب اجباری: روشی توصیفی است که ارزیاب نمی تواند به آسانی عملکرد موثر را تشخیص دهد و انتخاب کند.

## ارزیابی بر مبنای هدف :

مشکلات سنتی ارزیابی را با کوشش کاهش می دهد و به ایجاد رابطه بین مدیر و زیر دست و افزایش انگیزه کارکنان کمک

می کند. این روش اهداف عملیاتی کوتاه مدت را تعیین می کند که منطبق با اهداف سازمان است.

## مدیریت بر مبنای هدف (MBO)

مهم ترین مزیت مشارکت زیر دستان در هدف گذاری است. برای بهبود عملکرد اهداف باید چالشی و خاص باشد و در محدوده

زمان بندی شده اجرا شوند. بازخورد باید دقیق باشد که باعث مشارکت واقعی و تعهد در کارکنان شود.

## - تمرکز مدیریت بر مبنای هدف بر عملکرد

تاکید این روش بر زمان حال و آینده است که امتیاز مهم MBO نسبت به دیگر روش هاست.

## - استفاده از کارت امتیازی متوازن

برای ارزیابی عملکرد فرد است و چهار بعد مالی، مشتری، فرآیند ها یادگیری را شامل می شود.

## - رویکرد استاندارد نسبی

افراد را با یکدیگر مقایسه می کند. رتبه بندی فردی و مقایسه ی زوجی جزو این رویکرد هستند.

## - روش توزیع اجباری

روشی توصیفی است که در گروه هایی مانند برتر، عالی، خوب، متوسط و ضعیف قرار می گیرد. جک ولش مدیرعامل سابق جنرال الکتریک، از این روش استفاده می کرد و به آن لقب نمودار حیاتی داده بود.

## - معایب توزیع اجباری

موجب ایجاد رقابت ناسالم می شود و روحیه ی تیمی را ضعیف می کند.

## - رتبه بندی فردی

کارکنان را براساس رتبه مرتب می کند که مدیر بهترین عملکرد را انتخاب می کند و سپس بدترین را.

## - مقایسه زوجی

در این روش کارمندان با تمام افراد یک به یک مقایسه می شوند.

## - خود ارزیابی

فرد دقت بیشتری در عملکرد واقعی خواهد داشت و پذیرش نتایج ارزیابی برای افراد آسان تر است. روش بسیار مناسبی برای بازنگری رفتار است.

## - ارزیابی تیمی یا کمیته ای

برای کاهش خطا های ارزیابی مناسب است. عملکرد افراد را از زوایای مختلف ارزیابی می کند.

## - سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه

با جمع آوری اطلاعات به صورت بی نام از خود فرد، همکاران، مشتریان برای عملکرد موثر و مفید است. در سازمان هایی که فرهنگ شفاف دارند استفاده می شود.

## ویژگی مهم بازخورد از نگاه گیرنده:

ویژگی هایی مانند صحت، درستی، شفافیت عادلانه بودن سیستم ارزیابی را مورد توجه قرار می دهد.

اگر کارکنان بازخورد منفی را معتبر ندانند اثر انگیزشی نخواهد داشت.

## - مدیر یکی از این سه رویکرد را در جلسات بازخورد انتخاب می کند :

۱. متقاعد کردن یعنی اعلام نمره و توجیح

۲. گوش کردن یعنی از کارمند دلیل بخواهد

۳. حل مسئله: بررسی و حل مشکلات در فضای محترمانه

اجرای ارزیابی باید مستمر باشد بهتر است دوره های فصلی و شش ماهه در نظر گرفته شود و از انتخاب دوره های یک ساله خود داری کرد

- شش جلسه رسمی مدیریت عملکرد شامل: معارفه، خودارزیابی، مرور عملکرد، حقوق و پاداش، طرح توسعه، هدفگذاری است.

- مربی گری

توصیه هایی به فرد ارائه می دهد تا اعتماد به نفس کسب کرده شایستگی لازم را به دست آورد.

**سیستم جبران خدمات: حقوق و دستمزد**

- اولین سوالی که فرد هنگام پیوستن به سازمان می پرسد درباره دستاوردها ماهیت جبران خدمات است.

چه چیزی از این سازمان نصیب من می شود؟

- سیستم حقوق و دستمزد تنها بخشی از نیازها را برآورده می کند.

- جبران خدمات یک اصطلاح عام است که حقوق و دستمزد، پرداخت و پاداش را در سازمان شامل می شود.

- سیستم جبران خدمات شامل انگیزه های غیر مالی و درونی مانند فرصت ارتقا، استقلال کاری نیز هست.

- برای عملکرد بالای افراد باید مزایایی که جنبه انگیزشی دارند، طراحی شود.

- سیستم جبران خدمات باید پویا و انعطاف پذیر طراحی شود و در اثر جهانی شدن و تفاوت های فرهنگی براهمیت این موضوع افزوده شده است.

- با افزایش رقابت، سیستم جبران خدمات تنها به شغل توجه نمی کند بلکه قابلیت و مهارت فردی کارکنان را در نظر می گیرد

و مزایا چه مالی و چه غیر مالی به توانایی و شایستگی فرد

بستگی دارد.

- حقوق و دستمزد با توجه به وظایف و مسئولیت های مشخص شده در شرح شغل است، منابع انسانی باید تغییر در وظایف را در پرداخت ها لحاظ کنند.

- پول از جمله مهم ترین انگیزه هاست و در سلسله مراتب نیازهای مازلو، تا سطح چهارم نیازها دخالت دارد و نقش مهمی در جذب و حفظ نیرو دارد.

**- سیستم حقوق دستمزد باید ویژگی های زیر را داشته باشد :**

- مکفی باشد: یعنی نیاز اصلی را برآورده کند

- انگیزاننده باشد

- اقتصادی باشد



- رقابتی و ایمن باشد

- عادلانه و قابل پذیرش باشد

- **نظریه های جبران خدمت بر اساس سطح تجزیه و تحلیل دو دسته اند:**

نظریه های کلان کل جامعه و اقتصاد ملی را مبنای تحلیل خود قرار می دهند، نظریه های خرد به متغیرهای جزئی به ویژه افراد درون سازمان تاکید دارند.

- بر مبنای تفکر دیوید ریکاردو حقوق پرداختی به کارکنان فقط برای بقای زندگی حداقلی فرد است.

- قانون آهنین دستمزد نتیجه نظریه بقا است. طبق این اصل اگر درآمد کارگر از حداقل نیاز بقا بیشتر شود عرضه نیروی کار در بازار افزایش پیدا می کند که منجر به افزایش نیروی کار بیش از تقاضای کارفرمایان می شود و کاهش سطح دستمزدها به همراه دارد.

- **در نظریه آدامز دو دیدگاه وجود دارد:**

۱. عده ای طرفدار برابری مطلق هستند و معتقدند حقوق باید برای همه افراد یکسان باشد تا همه از رفاه برخوردار شوند  
۲. نظریه برابری آدامز بیان می کند عدالت زمانی برقرار است که افرادی که داده های ورودی آنها یکسان است حقوق یکسانی نیز دریافت کنند.

- طبق نظر مارکس ارزش افزوده منحصرأ توسط انسان ایجاد می شود.

ارزش نهایی یک کالا معادل ارزش نیروی کاری است که صرف تولید آن شده است. او معتقد است ابزار تولید سهمی چندانی در ارزش زایی ندارند و آنچه پس از کسب تمام هزینه ها باقی می ماند به عنوان دستمزد باید به کارگران پرداخت شود.  
- کینز به مفهوم اشتغال کامل تمرکز دارد و درآمد ملی را مجموع مصرف و سرمایه گذاری می داند. وظیفه دولت را مداخله جهت رسیدن به اشتغال کامل می داند. به کارفرما می تواند حقوق و دستمزد را در کوتاه مدت تعیین کند اما در بلند مدت تعیین دستمزد بر اساس توافق بین کارفرما و اتحادیه کارگری خواهد بود.

- نظریه مصرف به نقش حقوق دستمزد در میزان قدرت خرید و مصرف در جامعه تاکید دارد. افزایش مصرف باعث افزایش تولید می شود و تولید هم مصرف را افزایش می دهد. این دیدگاه دولت اجازه دخالت ندارد و بازار این چرخه را تنظیم می کند.

- اقتصاددانانی چون «تورن»، «ویک» و «کلارک» معتقدند مزد پرداختی باید به اندازه ارزشی باشد که فرد از مجموع ارزش تولیدات به سازمان اضافه می کند.

- نظریه کارایی مولد

ایجاد ارتباط مستقیم بین، عملکرد کمی و کیفی کارگر با دستمزد او است. روش های پرداختی بر اساس مقاطعه کاری، کارانه (پاداش) و سود را مطرح می کند، همچنین کارایی فردی و تیمی را در پرداخت مورد توجه قرار می دهد.

- **نظریه چانه زنی:**

دستمزد بر اساس فرمول اقتصادی تعیین نمی شود بلکه قابل مذاکره، چانه زنی و مصالحه است که کارفرما حاضر به پرداخت است و کارکنان سلام حاضر به کار درقبال آن هستند و زمانی مطرح است که دستمزد بالاتر از حداقل توافق طرفین است. اتحادیه کارگری از این روش استفاده می کند.

### - نظریه - اصل وکیل و منافع ذی نفعان

مدیران نماینده صاحبان سهام هستند. هدف آنها حفظ منافع مالکان است. مدیران علاوه بر تضمین منافع کارکنان باید منافع سازمان، صاحب سهام و مسئولیت های اجتماعی جامعه را نیز رعایت کنند.

### - تعیین حداقل دستمزد توسط دولت

در ایران شورای عالی کار ملزم به رعایت این حداقل است. گاهی کارفرمایان برای نادیده گرفتن قوانین یا مداخله در روند عرضه و تقاضا از این روش استفاده می کنند.

### - عامل قانون عرضه و تقاضا

وقتی از یک نیروی کار در بازار زیاد باشد حقوق آن شغل کم می شود برعکس آن نیز صادق است.

- عامل هزینه زندگی و شاخص قیمت مصرف کننده (CPI)

افزایش فزاینده قیمت کالا و خدمات هزینه های زندگی را بالا برده و قدرت خرید حقوق را کاهش می دهد. در آمریکا کارگران تحت پوشش اتحادیه ها در هر فصل براساس شاخص قیمت مصرف کننده، حقوق آنها تعدیل می شود تا افزایش قیمت ها جبران شود.

### - عامل قدرت پرداخت شرکت

زمانی که سود سازمان افزایش پیدا می کند، کارکنان به طور منطقی انتظار افزایش حقوق دارند.

- پیش نیاز سیستم جبران خدمات

برای طراحی یک سیستم دستمزد مناسب، علاوه بر ملاحظات اقتصادی، نقش اتحادیه ها و سندیکاها توجه به تحلیل شغل، شرح شغل و شرایط نیز لازم است.

تحلیل شغل مشخص می کند که یک شغل چه وظایف و مسئولیت هایی دارد و چه مهارت ها و دانش هایی برای انجام شایسته آن لازم است.

### - ارزشیابی و طبقه بندی مشاغل

ارزش و اهمیت نسبی مشاغل مختلف در سازمان را تعیین می کند. تا اطمینان از پرداخت مزد متناسب با ارزش واقعی داشته باشد و بیشترین پرداخت به با ارزش ترین مشاغل و با توجه به اهداف استراتژیک تعلق می گیرد.

### - تاثیر ارزشیابی صحیح و عدالت و پذیرش کارکنان

ارزشیابی و طبقه بندی صحیح منجر به رفع نارسایی های سیستم پرداخت، کاهش نارضایتی ها، ایجاد حس عدالت در سازمان می شود. برای افزایش حس اعتماد بهتر است نمایندگانی از کارکنان در فرایند ارزشیابی مشاغل شرکت داشته باشند.

## - رقابت پذیری پرداخت در بازار صنعت

حقوق پرداختی سازمان باید رقابتی و متناسب با پرداخت سازمان های رقیب در همان صنعت باشد تا بتوانند نخبه ها را جذب و حفظ کنند.

- ملاحظات اقتصادی منطقه ای و به روز رسانی اطلاعات در تعیین نرخ حقوق

برای تعیین حقوق به نرخ تورم، شاخص هزینه های زندگی، سطح قیمت ها و وضعیت منطقه ای ضروری است.

- هر سازمانی در تصمیم گیری برای پرداخت با دو چالش مواجه است:

۱. رقابت بازار محصولات تاثیر زیادی بر هزینه نیروی کار دارد.

۲. رقابت بازار نیروی کار

- انواع هزینه های نیروی کار به دو دسته تقسیم می شوند:

۱. پرداخت مستقیم: مانند دستمزد و پاداش

۲. پرداخت غیر مستقیم: مانند بیمه سلامت

یک تصمیم استراتژیک در بازار کار به سه بخش تقسیم می شود:

۱. پرداخت بیشتر از میانگین بازار: توانایی جذب و حفظ نیروی با استعداد بالا را افزایش می دهد.

۲. پرداخت کمتر از میانگین بازار

۳. پرداخت برابر میانگین بازار

نظریه دستمزد کار را بیان می کند که دستمزد، بهره وری کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد.

- تعیین ساختار پرداخت بر اساس مقایسات درونی و بیرونی

مشخص می کند سطح پرداخت و ارزش نسبی هر شغل چقدر است.

کارفرما باید تعادل میان این دو نوع مقایسه را حفظ کنند.

- محدودیت ساختارهای پرداخت مبتنی بر شغل ممکن است مشوق بروکراسی باشد و طبیعت آن سلسله مراتبی و تربیت

کننده تصمیم گیری بالای پایین باشد. ساختار پرداخت مبتنی بر شغل شوق مهارت های جدید نیست. بهتر است پرداخت

مبتنی بر مهارت باشد.

- پیمایش بازار و استفاده از دامنه پرداخت برای انعطاف پذیری

از این روش برای ترازایی به انتخاب بهترین گزینه ر مقایسه با رقبا استفاده می شود. دامنه پرداخت مجموعه ای از نرخ های

تعریف شده شامل حداقل متوسط و حداکثر پرداخت به یک شغل است.

- ترسیم منحنی دستمزد بر اساس امتیازات

منحنی دستمزد را در سازمان ترسیم می کند و یک راهنمای کلی برای تعیین میزان حقوق است.

- نکات غیر متعارف در منحنی دستمزد ( دایره قرمز و دایره سبز)

در مواردی که نیاز به افراد با مهارت خاص است ستمز خیلی بالاتر از خط روند قرار می گیرد که دایره قرمز گفته می شود. در مواردی که دستمزد خیلی پایین باشد دایره سبز خوانده می شود. اگر دستمزد پرداختی روی نقاط خط باشد یا نزدیک آن حقوق متعارف است.

- بعد از ترسیم خط روند، جدول پرداخت تنظیم می شود. این جدول حداقل و حداکثر حقوقی را که هر یک از مشاغل در گروه های مختلف پرداخت می گردد نشان می دهد.

- حساس ترین سیستم مدیریت منابع انسانی سیستم حقوق دستمزد است که اگر منصفانه نباشد نیروهای کلیدی سازمان را ترک می کنند. در سازمان های خدماتی بیش از ۵۰ درصد هزینه ها به حقوق و مزایا مربوط می شود.

- منطق طراحی سیستم دستمزد ایجاد انگیزه برای تلاش و قبول مسئولیت توسط کارکنان برای ترقی در سلسله مراتب سازمانی است.

- بررسی نرخ رایج حقوق و دستمزد در صنعت برای تعیین میزان پرداخت در سازمان نقش مهمی دارد و نمی تواند بدون توجه به نرخ های متداول بازار و صنعت طراحی شود.

- سیستم پرداخت باید انعطاف پذیر باشد و نوسانات اقتصادی و روند اجتماعی را در برگیرد مثلاً در دوره تورم پرداخت ها به اندازه فزایش هزینه های زندگی افزایش یابد.

- در شرایط رکود اقتصادی باید سطح پرداخت ها را کاهش داد تا سازمان توان پرداخت حقوق را داشته باشد.

#### - حقوق مشاغل مدیریتی و شکاف پرداخت

حقوق مزایای پرداختی شرکت های آمریکایی به مدیران عامل به طور میانگین بالای ۶ میلیون دلار در سال است که به میزان ۵۰۰ میلیون دلار هم می رسد.

- تفاوت پرداخت بین مدیران اجرایی سطح بالا و کارکنان در آمریکا می تواند به ۴۰ برابر و در برخی موارد به ۵۰۰ برابر برسد. - پدیده شکاف بزرگ پرداخت میان مدیران و کارکنان منجر به شکاف اعتماد می شود.

- در سازمان هایی که بین مدیران ارشد و سطوح دیگر تفاوت پرداخت زیاد است، رضایت مشتریان کمتر است، نارضایتی کارمندان باعث کاهش کیفیت خدمات دهی آنها می شود.

#### - میزان حقوق مزایاتی به دو عامل بستگی دارد:

۱. اهمیت و ارزش شغل مدیریتی

۲. شایستگی مدیر در انجام وظایف و مسئولیت ها

این دو عامل مبنای اصلی تعیین پرداخت های تشویقی و بلند مدت مدیران هستند.

- در مشاغل مدیریتی عواملی مانند قدرت تشخیص و حل مسائل، توان تصمیم گیری و پیامد تصمیم گیری نقش مهمی در پرداخت دارند.

- مزایایی که به علت جبران خدمات به کارکنان ارائه می شود به دو صورت ملموس (مانند پاداش، سهام، بن) و ناملموس (مانند تقدیر) است.

- طرح اسکانلن یک مدل مشارکت در سود است که اگر نسبت هزینه کار برای تولیدات به ارزش استاندارد آن کمتر باشد به فرد پاداش تعلق می گیرد.

اگر ارزش فروش ۱۲۰۰ ریال و نسبت استاندارد ۲۰ درصد باشد و هزینه واقعی ۲۱۰ ریال باشد.

مطلوب است: هدف هزینه کار چند ریال است؟

$$۲۴۰ = ۲۰ \div (۱۰۰ \times ۱۲۰۰) \text{ هدف هزینه کار}$$

۲۱۰-۲۴۰=۳۰ درصدی که واقعا به فرد تعلق می گیرد.

- طرح پرداخت مبتنی بر شایستگی ترکیبی از روش های مهارت، دانش و مدارک است.

- سیستم پاداش موثر باید تفاوت میان اعضای سازمان را از نظر نیاز و خواسته و تفاوت های نسلی و شخصیتی در نظر بگیرد.

- پاداش باید دارای ارزش باشد یعنی تفاوت میزان پاداش بین عملکرد بالا و عملکرد متوسط باید زیاد باشد.

- سازمان ها باید به چیزی پاداش دهند که برای موفقیت سازمان حیاتی است.

- سیستم پاداش باید برابری بیرونی و درونی داشته باشد تا منصفانه تلقی شود. مثلاً اگر کارکنان در مقایسه با همکار خود احساس بی عدالتی کنند، انگیزه خود را از دست می دهند.

- قوانین مربوط به حداقل دستمزد از مهم ترین قوانین دولتی است که کارفرما حق ندارد کمتر از آن را به کارکنان پرداخت کند. در ایران قانون کار و قانون مدیریت خدمات کشوری چهارچوب عمل سیستم حقوق و دستمزد را تعیین می کند.

## فصل ۱۱ سیستم توسعه منابع انسانی با آموزش

الف- اهمیت، آمار و کارکردهای استراتژیک

### ۱. سرمایه گذاری هنگفت در آموزش :

در آمریکا مجموعاً سالانه ۵۸ میلیارد دلار صرف آموزش رسمی کارکنان خود می کنند. به طور متوسط ۲۵ ساعت آموزش به ازای هر فرد است. شرکت های برتر فور چون بالای ۵۰ ساعت آموزش در سال به ازای هر نفر ارائه می دهند.

۲. ۶۰ هزینه های آموزش برای سرپرستان مدیران و مدیرعامل است و فقط ۴۰ درصد به کارکنان اختصاص دارد.

۳. در شرکت های بزرگی مانند جنرال الکتریک و ABM مدیر یادگیری در رده مدیران ارشد قرار دارد و آموزش ها را طبق موضوعات استراتژیک شرکت، طراحی می کند.

### ۴. کارکردهای کلیدی شامل:

جامعه پذیری، بهبود عملکرد و جانشین پروری است.

۵. آموزش می تواند ضعف های مدیریت ناشی از عدم ارتباط موثر و رفتارهای غیر مولد را برطرف کند .

۶. پشتیبانی مدیرعامل ضامن اجرای برنامه های آموزشی است.

ب - نظریات یادگیری و اصول طراحی آموزشی

۱. شرطی شدن کلاسیک و عوامل

۱. شرطی شدن کلاسیک (پاولف):

به ظاهر شدن همزمان محرک و پاسخ تاکید دارد. در این فرایند یک محرک خنثی مانند رنگ در اثر همراه شدن با یک محرک غیر شرطی به یک محرک شرطی تبدیل می شوند و پاسخ شرطی را ایجاد می کند.

۲. اصل تعمیم:

تبیین می کند چرا فرد می تواند در موقعیت های تازه به نسبت شباهتی که با موقعیت قبلی آشنا هستند واکنش نشان دهند.

۳. شرطی شدن اسکینر: این نظریه اعتقاد دارد رفتار تابع پیامدهای آن است. در این حالت ارگانیسم فعال است و تکرار رفتار اختیاری، بستگی به این دارد که آیا پیامد رفتار، آن را تقویت می کند یا خیر.

۴. تقویت کننده ها: موجب تغییر در شدت و فراوانی پاسخ می شود. تقویت کننده ها ممکن است اولیه باشد (مانند غذا و آب که برای بقا ضروری هستند)

یا ثانویه (مانند پول، که در اثر همراهی با تقویت کننده اولیه موجب پاسخ می شود).

- یادگیری اجتماعی

یادگیری اجتماعی به تعامل بین رفتار و محیط تاکید دارد. و ممکن از طریق تجربه مستقیم یا مشاهده یا پاسخ دیگران آموخته شود.

شامل چهار مرحله به شرح زیر است:

. توجه: مشاهده رفتار الگو

. حفظ: به یاد سپردن رفتار حتی در غیاب الگو

. باز تولید: نشان دادن رفتار مثل الگو در موقعیت های مشابه

. تقویت: فرد رفتارهای آموخته شده تکرار و پاداش دریافت می کند.

- اصول طراحی آموزش بر اساس نظریات یادگیری

- آنچه باید آموخته شود باید به اجزای کوچکتر تقسیم شود تا فرد به سرعت بازخورد بگیرد.

الف- آموزش باید کاربردی و توام با تجربیات عملی باشد و نباید انتزاعی ارائه شود.

ب- تمرین مکرر لازم است تا عمل به صورت عادت درآید و دانش و مهارتی یاد گرفته تثبیت شود.

- چرخه یادگیری کلب: بر مبنای تجربه دیویی و مشارکت فعال لوین است. شامل دو محور است:

محور عمودی: (تجربه عینی و مفهوم سازی انتزاعی)

محور افقی: (مشاهده تأملی، آزمایشگری فعال)



- یادگیری بهتر زمانی اتفاق می افتد که مطالب آموزشی متناسب با سبک یادگیری کارکنان ارائه شود.
- سبک واگراها: دارای قابلیت تجربه عینی و مشاهده تأملی قوی هستند. دارای تخیل قوی هستند. بر طوفان مغزی و تولید ایده تاکید دارند.
- سبک ادغام کننده ها: دارای غدد مفهوم سازی انتزاعی و مشاهده تأملی هستند. قدرت ساخت مدل های نظری را دارند و به مفاهیم انتزاعی علاقه مند هستند.
- سبک همگراها: دارای قدرت مفهوم سازی انتزاعی و آزمایشگری فعال هستند. قدرت حل مسئله بالایی دارند و برای مشاغل مدیریتی بسیار مناسب اند.
- سبک تطبیق دهنده ها: دارای قابلیت تجربه عینی و آزمایشگری فعال هستند. برای مشاغل مانند فروش و بازاریابی بسیار مناسب هستند.
- تناسب سبک با شغل: تناسب بین سطح یادگیری مورد نیاز شغل و سبک یادگیری فرد، شرایط را برای آموزش موثر در سازمان فراهم می کند.
- **مراحل فرایند آموزش**
- فرایند سیستمی: شامل نیازسنجی، تعیین اهداف، انتخاب روش، اجرا و ارزیابی است.
- اصلی ترین ساز و کار نیازسنجی: نتایج مدیریت عملکرد، صلی ترین ساز و کار برای شناسایی نیازهای آموزشی است.
- تعیین اهداف: اهداف باید صریح و روشن باشند و مشخص کنند کارآموز بعد از دوره چه توانایی ها و وظایفی را با چه سطحی از استاندارد قابل قبول انجام خواهد داد.
- **ارزیابی اثربخشی:**
- ۱. رضایت کارآموز
- ۲. یادگیری حاصل از دوره
- ۳. بررسی تغییر رفتار
- ۴. نتایج عملکردی
- روش های آموزش
- سخنرانی: متداول ترین و اقتصادی ترین روش است. تفاوت های فردی در سرعت یادگیری در نظر گرفته نمی شود.
- کارگاه آموزشی: شرکت کنندگان فعالان مشارکت دارند و معلم دارای نقش راهنما است.
- مطالعه موردی و بازی های تجاری: فرد با مسائل واقعی مواجه می شود و مطالب بیشتری آموخته و حجم کمتری از آنها فراموش می شود.
- ایفای نقش: برای آموختن روابط بین فردی و حل مسائل ارتباطی موثر است.

- بازی های مدیریتی و شبیه سازی: روشی پویا برای آموزش مدیران است ه کارآموز خیلی زود از نتایج تصمیمات خود آگاه می شود. اما این روش بسیار پرهزینه و وقت گیر است.
- آموزش ضمن خدمت: متداول ترین روش برای کارکنان غیر مدیریتی است. مزیت آن این است که آموزش در محیط واقعی کار انجام می گیرد و فرد به سرعت به شغل مسلط می شود.
- چرخش شغلی: روشی برای ایجاد بینش کل نگری در مدیران و کارکنان جزئی نگر است. ممکن است در هفته های اول موجب افت بهره وری شود.
- توسعه ی مسیر شغلی و جانشین پروری
- امروزه مسیرهای شغلی سیال و پویا هستند.
- رویکرد توسعه ی منابع انسانی شامل: آموزش، ارزیابی، تجربیات شغلی و روابط شغلی است.
- جانشین پروری رویکرد فوق فعال دارد.
- دامنه جانشین پروری فقط مختص مدیران ارشد نیست در همه پست های کلیدی اجرا می شود.
- ملزومات و پیش نیازها: مهمترین عامل برای موفقیت حمایت و مشارکت رهبران و مدیریت ارشد سازمان است.
- همسویی با استراتژی: برای اجرا شدن استراتژی ها، باید سیستم جبران خدمات، ارزیابی عملکرد و فرایند استخدام در راستای تقویت و جذب نخبگان و ارتقا از داخل سازمان طراحی شوند.
- **معایب روش سخنرانی**
- تفاوت افراد از لحاظ توانایی و سرعت یادگیری در نظر گرفته نمی شود.
- سخنران معمولا توان یادگیری فرد متوسط را مبنا قرار می دهد تا موجب خستگی افراد با توان بالاتر و جا ماندن افراد با توان پایین نشود.
- **نقش مربی در آموزش ضمن خدمت:**
- مربی ابتدا هدف و معیارهای ارزیابی را مشخص می کند، سپس نحوه انجام کار را به تدریج و آهستگی توضیح می دهد. نکات اصلی را برجسته سازی می کند. به دلیل ارتباط نزدیک میان مربی مجرب و کارآموز باعث یادگیری افزایش پیدا می کند و کارآموز آنقدر تمرین می کند تا به نتیجه مطلوب برسد.
- روش استاد شاگردی موجب افزایش انگیزه می شود.
- بازخورد باید موثق، منظم، مکرر و مرتبط باشد تا فرد در جریان چگونگی پیشرفت خود قرار گیرد.
- برای ارزیابی اثربخشی از روش هایی مانند گروه کنترل و گروه گواه استفاده می شود.
- امنیت اثبات: در افرادی که گرایش امنیت اثبات غالب است امنیت شغلی و وابستگی بلند مدت به یک سازمان انگیزه بخش است و تمایلی به جابجایی و تغییر سازمان ندارند.

- شایستگی مدیریت عمومی: افراد دارای این گرایش تمایل دارند، با کنترل و نظارت بر افراد گروه را به سمت تحقق هدفی مشترک رهبری کنند.
- عده ای از اندیشمندان ترجیح می دهند به جای هوش از شایسته استفاده کنند. زیرا شایستگی ها نسبت به هوش عملکرد بالا را پیش بینی می کنند.
- بهترین نقطه شروع برای مدیریت تغییر مسئله یابی است.
- علاوه بر حمایت مدیران ارشد، برای موفقیت باید ساختار سازمانی، فرایندهای کاری و فرهنگ سازمانی برآورد شوند.
- برای پیوند دادن جانشین پروری و استراتژی، لازم است که سیستم جبران خدمات و سیستم ارزیابی عملکرد در راستای تقویت و جذب نخبگان و ارتقا از داخل سازمان طراحی شوند.
- قبل از شروع به فرایند جانشین پروری ابتدا باید یک تحلیل ریسک انجام شود و افراد کلیدی در تمام سطوح سازمان مدنظر قرار بگیرند تا مشخص شود ریسک از دست دادن افراد کلیدی در کدام بخش بالاتر است.
- بیانیه ماموریت اهداف و نتایج ارزشمند مورد انتظار جانشین پروری را تبیین می کند.
- در مرحله تنظیم بیانیه ماموریت مدیران سازمان باید مشارکت داشته باشند. توصیه می شود با متخصصان توسعه مدیریت و منابع انسانی خارج از سازمان در این خصوص مصاحبه شود تا از تجربیات موفق آنها استفاده شود. تایید نهایی بیانیه توسط مدیرعامل یا نفر اول سازمان صورت می گیرد تا حمایت او در طول برنامه تضمین شود.
- تدوین خط مشی ها و رویه ها تضمین می کند ه برنامه ها در مرحله عمل موفق می شوند یا خیر.
- وجود هماهنگی و سازگاری میان سه مولفه ماموریت، خط مشی رویه ها حیاتی است. اگر این سه جز ناسازگار باشند احتمال موفقیت جانشین پروری کاهش می یابد.
- جانشین پروری برای مشاغل کلیدی انجام می شود. این مشاغل می تواند شامل مدیران ارشد، مدیران میانی، سرپرستان یا حتی حرفه ای ها و فنی ها باشند که نقش حیاتی ایفا می کنند.
- در موفقیت برنامه های جانشین پروری مدیرعامل، معاون منابع انسانی و خود فرد بسیار موثر هستند.
- معاونت منابع انسانی در هماهنگی بین واحدها، جمع آوری اطلاعات و ارزیابی عملکرد نقش محوری دارد.
- افرادی که به عنوان جانشین آینده انتخاب می شوند خودشان نیز باید اهداف بزرگ تری در آینده داشته باشند.
- برای اینکه افراد نقش موثری در برنامه ایفا کنند همسویی برنامه های توسعه فردی و برنامه های مسیر شغلی آنها با برنامه های جانشین پروری بسیار مهم است.
- فعالیت هایی مانند تعریف نیازمندی ها، فعالیت ها، مسئولیت ها و شایستگی های حال و آینده و همچنین آماده سازی برنامه های توسعه افراد اولویت اول سازمان است.
- طرح عملیاتی تضمین می کند که برنامه های جانشین پروری به دقت اجرا شوند و مسئول انجام هر کار را نیز مشخص می کند.

- طرح عملیاتی باید به سوالات اساسی زیر پاسخ دهد:

- چه کسی چه کاری را انجام می دهد؟

- کارها در چه زمانی و کجا باید انجام پذیرند؟

- و چگونه باید انجام شوند؟

افرادی که برای جانشین پروری انتخاب نمی شوند ممکن است در اثر از دست دادن انگیزه از سازمان خارج شوند. از طرفی ممکن است افراد انتخاب شده دچار غرور و تکبر شوند و انگیزه سوزی در آنها اتفاق افتد.

- نقش مدیرعامل و مدیر منابع انسانی در این زمینه برای نظارت و متقاعد سازی افراد بسیار حساس است.

- استراتژی آشکار جانشین پروری افراد را از جانشینی های احتمالی در مشاغل کلیدی آگاه می کند

- استراتژی محرمانه رای جلوگیری از انگیزه سوزی به کار می رود.

توصیه می شود ترکیبی از این نوع استراتژی انتخاب شوند یعنی موارد کلی اعلام شود اما قول قطعی به کسی داده نشود.

- آموزش نقش کلیدی در جانشین پروری دارد و به سوالات اساسی مانند مأموریت برنامه، نقش مدیرعامل و.. پاسخ می دهد.

- حضور مرتب مدیران در جلسات آموزشی یک مسئله بسیار اساسی است.

- برای روشن شدن طرح عملیاتی معاونت منابع انسانی باید جلساتی را ترتیب دهد که بیانیه مأموریت، سیاست ها، رویه ها، مشاغل کلیدی و.. تعریف شوند.

- بقای سازمان در گرو انجام کارهای موثر در مشاغل کلیدی است و به فرایندهای محوری و اصلی سازمان مربوط می شوند.

- برای تشخیص مشاغل کلیدی چند راهکار وجود دارد که ترکیب آنها رای افزایش اعتبار اطلاعات توصیه می شود شامل :

۱. نمودار سازمانی: شغل هایی که ارتباط قوی با مأموریت سازمان دارند و در صورت ترک شغل توسط شاغلان فعلی، سازمان نمی تواند با موفقیت پیش برود.

۲. بحران در روند کارها: مانند تاخیر در سفارشات

۳. مصاحبه با مدیران

- شرح شغل مبنایی برای انتخاب آموزش است ما بر فعالیت ها تاکید دارند نه نتایج و معمولاً به روز نیستند.

- مدل شایستگی شامل ویژگی ها، مهارت ها، دانش و انگیزه لازم برای عملکرد بالا و موفقیت در شغل است.

- مدل شایستگی برای ایجاد و توسعه خزانه استعداد لازم است.

- اگرچه فرد در پست فعلی تضمین کننده موفقیت در پست های بالاتر نیست اما ارزیابی ۳۶۰ درجه تا حدودی می تواند موفقیت آینده را پیش بینی کند.

- کانون های ارزیابی ابزاری موثر برای ارزیابی های مستمر استعدادها، برای جانشین پروری هستند.

- اصل کلی در جانشین پروری اهمیت دادن سازمان، به ارتقا از درون است تا با ایجاد انگیزه از ترک خدمت پیشگیری کنند.

- سیستم جانشین پروری باید به طور مداوم ارزیابی و بازبینی شود.
- رفتارهای مسئله ساز کارکنان مانند غیبت، تاخیر، نادیده گرفتن آیین نامه ها، بهره وری و کارایی درون سازمانی را کاهش داده و وجهه سازمان را مخدوش می کند شامل رفتارهای ضد شهروندی و غیر مولد نیز هستند.
- کارکنان از حقوق برخوردارند که کارفرما ملزم به رعایت آنهاست مانند حق داشتن حریم خصوصی
- استفاده از آزمون های ژنتیک برای آگاهی زود هنگام از بیماری فرد، مذموم است و نباید به کار گرفته شود.
- کارکرد اصلی سیستم انضباطی اصلاح رفتار نامطلوب و جایگزینی رفتار مطلوب با آن مطابق با استانداردهای سازمان است.
- شکل دهی رفتار فرایندی است که طی آن احتمال کاهش یا افزایش رفتار خاصی صورت می گیرد و بر اساس نظریه شرطی سازی اسکینر، از چهار روش تقویت مثبت، منفی، تنبیه و خاموشی برای تغییر رفتار کارکنان استفاده می شود.
- تقویت مثبت، قوی ترین نوع تقویت است. به کارگیری تقویت مثبت می تواند موجب افزایش قابل توجه عملکرد سازمان شود.
- مدل تعدیل رفتار سازمانی شامل مراحل چون شناسایی رفتارهای موثر، ایجاد مبنای عملکرد، شناساندن پیامدهای رفتار، به کارگیری استراتژی مداخله و ارزیابی بهبود عملکرد است.
- تقویت منفی فرایند تقویت رفتار را با حذف محرک نامطلوب است و بر خلاف تنبیه که رفتار را تضعیف می کند، موجب تقویت رفتار می شود، چرا که فرد را از یک وضعیت نامطلوب رها می سازد.
- تقویت منفی دو نوع است: گریز و اجتناب
- در حالت اجتناب کارکنان رفتارهای مطلوب را انجام می دهند تا از پیامدهای ناخوشایند جلوگیری کنند.
- تنبیه رفتار را تضعیف می کند و احتمال تکرار در آینده را کاهش می دهد.
- تنبیه از طریق ارائه پیامدهای نامطلوب یا حذف پیامدهای مطلوب صورت می گیرد.
- تنبیه می تواند پیامدهای نامساعدی مانند احساسات منفی، خشم و عصبانیت را در تنبیه کننده ایجاد کند.
- تقویت منفی با حذف یا کاهش محرک منفی، احتمال بروز رفتار افزایش می یابد در حالی که در تنبیه با افزایش محرک منفی، احتمال بروز رفتار کاهش می یابد.
- خاموشی فرایند تضعیف و از بین بردن رفتار با عدم تقویت و نادیده گرفتن و بی توجهی است.
- ده فرمان برای اعمال سازوکارهای انضباطی در عمل شامل تدریجی از صحبت با فرد، اخطار شفاهی و کتبی، هدایت و ارائه خدمات حمایتی، تعلیق بدون حقوق و اخراج است.
- برای موثر بودن تنبیه، باید بلافاصله بعد از رفتار نامطلوب انجام شود و فقط رفتار نامطلوب فرد تنبیه شود.
- تخلفات سازمانی به شرح زیر هستند:
- ۱. تخلفات زمانی و عملکردی مانند غیبت

۲. اعمال غیر اخلاقی مانند تقلب

۳. اعمال بدنام کننده سازمان مانند بدگویی در بیرون

۴. رفتارهای ضد شهروندی مانند نقض قوانین

- سازمان ها در مقابل اعمال غیر اخلاقی مانند دروغ قاطعانه پاسخ دهند، چون هنجارهای شخصیتی هستند و این افراد غیرقابل اعتماد تلقی می شوند.

در ارزیابی تخلفات عواملی مانند

سابقه فرد در تخلفات، کیفیت کار، سنوات خدمت و مهمتر از همه مستند بودن مدارک در نظر گرفته شود.

- ویژگی های بخاری داغ شامل آزار دهندگی، فوریت زمانی، هشدار دهندگی، عدالت و تاکید بر عمل نه شخص است.

- عدالت در سیستم انضباطی یعنی باید مجازات یکسانی برای تخلفات یکسان مقرر گردد زیرا تبعیض باعث از بین رفتن اعتبار قوانین می شود.

- تاکید بر عمل نه شخص تاکید می کند نوع، شدت و مجازات باید به نوع تخلف بستگی داشته باشد، نه کسی که آن را مرتکب شده است و منظور از مجازات اصلاح رفتار است نه توهین و تحقیر فرد.

- تخلفاتی که موجب اخراج فوری می شوند شامل استفاده از مواد مخدر، ضرب و شتم همکاران، دزدی و تخریب عمدی اموال، امتناع از شرکت در دوره های آموزشی ضروری است.

آمار و هزینه های حوادث سالانه حدود ۶۰۰۰ مرگ مرتبط با کار و بیش از ۵ میلیون بیماری جراحات و آسیب در ایالات متحده گزارش می شود.

این حوادث سالانه قریباً ۱۱۰ میلیارد دلار هزینه برای کار فرمایان در آمریکا ایجاد می کند.

قانون ایمنی و بهداشت شغلی در آمریکا تصویب شد بر نقش مدیریت منابع انسانی را در ایجاد شرایط کاری استاندارد برجسته کرد و منجر به استقرار استاندارد خاص بهداشتی و ثبت سوابق و بیماری شد.

- تنوع استاندارد ایمنی مانند کنترل سر و صدا، آلودگی هوا آسیب ناشی از استرس و الزامات ارگونومی و.. است.

- قانون به کارکنان اجازه می دهد که در صورت قرار گرفتن در مرز خطر از کار خود امتناع ورزند و می توانند تا زمان بررسی صحت شکایت از حقوق خود برخوردار شوند.

- کارکنان حق دارند که قطعات محیط کار را به کارفرما اخطار دهند.

- بازرسان قانونی می تونم به صورت سر زده و اتفاقی از صنایع بازرسی کنند و اختیار تام برای ورود به هر مکانی در محیط کار را دارند به شرط داشتن مجوز قانونی.



- اگر کارفرمایی جریمه را غیرعادلانه بداند می تواند درخواست تجدید نظر دهد که توسط هیئت مستقل تجدید نظر، ایمنی و بهداشت شغلی بررسی می شود هرچند رای این هیئت نهایی است کارفرما می تواند تقاضای تجدید نظر را به دادگاه فدرال ارجاع دهد.

- نرخ حوادث نشان دهنده تعداد آسیب ها یا روزهایی از کار افتادگی مرتبط با ۱۰۰ کارمند تمام وقت است.

- اگر سازمانی با ۱۵۰۰ کارمند ۳۰۰ حادثه گزارش کند نرخ حادثه ۲۰ خواهد بود این نرخ بر اساس میانگین نرخ صنعت مورد نظر ارزیابی می شود.

هدف مهندسی ایمنی موشکافی محیط کار برای شناسایی منشأ حوادث بالقوه است مانند پله های لغزنده.

- ایمنی به عنوان فرهنگ سازمانی مسئولیت همه اعضای سازمان است و باید اقداماتی مثل خرید دستگاه ایمنی و گنجاندن ایمنی در ارزیابی عملکرد، به جزئی از فرهنگ سازمان تبدیل شود.

- رعایت بهداشت محیط کار برای سازمان سودآوری دارد زیرا عواملی مانند آلودگی صوتی سطح بهره وری کارکنان را کاهش می دهد.

- بخش HSE باید اطمینان حاصل کند که هوای تازه و کافی وجود دارد و ساختمان را از نظر مواد سمی بررسی می کند.

- استرس ناشی از عواملی مانند ابهام در نقش، آلودگی هوا، بمباران اطلاعاتی و.. است.

- دیدگاه سلیه: اون معتقد بود وقایع مثبت و منفی هر دو می تواند پاسخ های استرسی یکسانی را ایجاد کنند. استرس مثبت دریافت جایزه، موفقیت در رقابت شدید.

ارگونومی: علم مطابقت افراد با وضعیت محیط کار است تا ضمن ایجاد محیط کار مناسب، بهره وری و سلامت کارکنان نیز حفظ شود.

- نشانگان مچ دست به تنهایی بیش از ۶۰ میلیون دلار در سال برای شرکت های ایالات متحده هزینه داشته است.

- برنامه کارمندیاری که از دهه ۱۹۴۰ آغاز شد به کارکنان در ترک الکل، اعتیاد و سایر مشکلات شخصی کمک می کند. منطق اقتصادی این است که کارمند بهره ور هرچه سریع تر به شغلش برگردد.

- مطالعات نشان می دهد که به ازای هر یک دلاری که در eap خرج می گردد بین ۵ تا ۱۵ دلار صرفه جویی می شود.

- نشانگان بیماری ساختمانی: این مفهوم به همه ی عوارضی اشاره دارد که کارکنان باور دارند از ساختمان محل کار ناشی می شود مانند رطوبت بالا و دود سیگار.

- برنامه های بهداشتی زمانی مفیدند که کارکنان ارزش آنها را بدانند و مدیر ارشد از آنها حمایت کرده و منابع لازم را در اختیار قرار دهد.

- دیدگاه کثرتگرا در روابط کار فرض می کند که گروه های متعددی در سازمان هستند که منافعشان متفاوت است و حق دارند ساز و کار مناسب انند اتحادیه ها را برای احقاق حق خود داشته باشند.

- نکته کلیدی در نرخ ترک خدمت: صفر شدن نرخ ترک خدمت برای سازمان جالب نیست و نباید با اجبار جلوی خروج داوطلبانه را گرفت.
- کناره گیری شغلی: اگر سازمان با اجبار جلوی خروج داوطلبانه را بگیرد فرد به لحاظ فیزیکی، ذهنی یا احساسی با شغل خود عجین نبوده و صرفاً یک حضور فیزیکی حداقلی دارد.
- مدیران باید بدانند که می توانند استرس را کنترل و مدیریت کنند.
- استرس یک واکنش تطبیقی به یک عامل محیطی است که پیامدهای فیزیولوژیک، رفتاری، شناختی و روانشناختی زیادی برای هر فرد خاص را به همراه دارد.
- استرس واکنش تطبیقی به یک واقعه یا عامل است، نه خود آن عامل.
- تقریباً ۷۵ درصد خسارات و ضررهای کار، پیامد استرس در سازمان است.
- استرس زیاد سلامتی را تهدید می کند و در تشدید بیماری های قلبی، زخم معده، سردرد مزمن و.. تاثیر گذار است.
- پیامدهای شناختی شامل تمرکز پایین، کاهش خلاقیت، افت کیفیت تصمیم گیری و از دست دادن حافظه کوتاه مدت و بلند مدت است.
- پیامدهای رفتاری شامل غیبت، توقف کار و ترک خدمت است
- ترک خدمت ناشی از استرس معمولاً مفید و کاری نیست زیرا سازمان سرمایه های ارزشمند خود را از دست می دهد و محتمل هزینه های جایگزینی، جذب و.. می شود.
- مدیران باید دلایل اخراج را بیان کنند اما در مورد دلایل بحث نکنند.
- توصیه می شود نگذارید فرد اخراج شده وارد محیط کار شود و این کار در روز آخر هفته یا قبل از تعطیلی انجام شود.
- روش واکنشی و انفعالی به استرس پرهزینه است روش درمانی محسوب می شود روش بهتر برخورد فعال و پیشگیری کنترل عوامل استرس زا است.



با نام خدا



جزوه آموزشی :

# اصول و مبانی مدیریت منابع انسانی

مرکز کشوری مدیریت سلامت  
(N.P.M.C)

خلاصه ای از کتاب: مدیریت منابع انسانی

مؤلف: دکتر سید حسین ابطحی

تهیه کننده اسلاید: دکتر محمدعلی سرلک

تدوین و تنظیم: امیر خسرو مدیرشها

بهار 1391

**عنوان جزوه آموزشی :**

**اصول و مبانی مدیریت منابع انسانی**



## ۸ کلیات .....

- 8..... مقدمه :
- 8..... فلسفه مدیریت منابع انسانی :
- 8..... مفهوم مدیریت منابع انسانی :
- 8..... هدف عام مدیریت منابع انسانی :
- 8..... چهارهدف مدیریت منابع انسانی :
- 8..... وظایف و مسئولیت های عمومی مدیریت منابع انسانی :
- 9..... وظایف و مسئولیت های اختصاصی مدیریت منابع انسانی :

## ۱۰ تجزیه و تحلیل شغل .....

- 10..... مقدمه :
- 10..... تعریف اول از تجزیه شغل :
- 10..... تعریف دوم از تجزیه شغل :
- 10..... سوالات اساسی مرتبط با تجزیه شغل :
- 10..... هدف از انجام تجزیه شغل :
- 10..... برخی از اصطلاحات تجزیه شغل :
- 10..... روش های تجزیه شغل :
- 11..... نتایج حاصل از تجزیه شغل:
- 11..... ویژگی فرم های شرح شغل:
- 11..... اطلاعات مندرج در فرم های شرح شغل:
- 11..... فرم شرایط احراز شغل:
- 11..... نکات قابل توجه در زمان تهیه فرم شرایط احراز شغل:
- 11..... کاربردهای مختلف تجزیه شغل:
- 11..... الف) جذب و گزینش .....
- 11..... ب)آموزش و بهسازی .....
- 11..... ج) رسیدگی به شکایات و ایجاد نظم .....
- 12..... طبقه بندی مشاغل:
- 12..... تعریف طبقه بندی مشاغل:
- 12..... برخی از اصطلاحات طبقه بندی مشاغل .....
- 12..... 1-ب) رسته شغلی: .....
- 12..... 2-ب) رسته فرعی: .....
- 12..... 3-ب) رشته شغلی: .....

- 4-ب) طبقه شغلی: ..... 12
- 5-ب) گروه شغلی: ..... 12
- 6-ب) شرح طبقه شغلی: ..... 12
- 7-ب) طرح طبقه بندی مشاغل: ..... 13
- 8-ج) طرح طبقه بندی مشاغل در ایران ..... 13
- خلاصه فصل: ..... 13

## ۱۴ نیرو یابی، جذب و گزینش .....

- مقدمه ..... 14
- الف) تعاریف و مفاهیم نیرو یابی: ..... 14
- ب) تعیین پست های خالی سازمان قبل از نیرو یابی ..... 14
- ج) سیاستهای کلی نیرو یابی ..... 14
- معیارهای سازمان ها برای گزینش افراد ..... 16
- خلاصه فصل سوم ..... 16

## ۱۷ آموزش .....

- مقدمه ..... 17
- یادگیری: ..... 17
- راهنمایی ..... 17
- استانداردهای عملکرد و آگاهی از نتایج کار ..... 17
- پاداش و پیگیری ..... 17
- انگیزش: ..... 18
- انتقال ..... 18
- فرایند آموزش: ..... 18
- روش ها و فنون آموزش و توسعه منابع انسانی: ..... 18
- روش ها و فنون آموزشی مرتبط با مشاغل کاربردی: ..... 18
- دانش سازمانی: ..... 19
- دانش عمومی ..... 19
- نیاز های ویژه انفرادی: ..... 20
- خلاصه فصل چهارم ..... 20

## ۲۱ حقوق و دستمزد .....

- مقدمه ..... 21
- تعریف حقوق و دستمزد: ..... 21
- اصطلاحات حقوق و دستمزد: ..... 21



21.....	نظریه ها و عوامل موثر در محاسبه و تعیین حقوق و دستمزد.....
21.....	1-نظریه عرضه و تقاضا.....
22.....	2-سندیکاها، اتحادیه ها و کنفدراسیون ها.....
22.....	3-نظریه قدرت پرداخت.....
22.....	4-کارایی (بهره وری).....
22.....	5-قوانین و مقررات دولتی.....
22.....	6-هزینه زندگی.....
22.....	7-نظریه های فرهنگی و ارزشی.....
22.....	عوامل کار.....
22.....	عوامل شخصی.....
22.....	عوامل جنبی.....
23.....	اجزای تشکیل دهنده حقوق و دستمزد.....
23.....	الف) ارزش کار بر حسب نیاز جامعه.....
23.....	خلاصه فصل پنجم.....

## ۲۴..... ارزشیابی مشاغل

24.....	مقدمه.....
24.....	ارزشیابی مشاغل چیست؟.....
24.....	فواید ارزشیابی مشاغل.....
24.....	محدودیت های ارزشیابی مشاغل.....
24.....	نحوه انجام ارزشیابی مشاغل.....

## ۲۵..... نظم انضباط

25.....	مقدمه.....
25.....	تعریف انضباط یا دیسیپلین.....
25.....	انواع انضباط.....
25.....	نکاتی که باید قبل از اعمال مجازات های انضباطی مورد توجه قرار گیرد.....
25.....	سیاست های کلی اعمال انضباط.....
26.....	استراتژی های اعمال انضباط:.....
26.....	تعریف نارضایتی، گله، شکایت:.....
26.....	رسیدگی به شکایات:.....
26.....	روش ارائه شکایات.....
26.....	خلاصه فصل هفتم.....

## ۲۷..... ارزشیابی کارکنان

27.....	مقدمه
27.....	تعریف ارزشیابی کارکنان:
27.....	اهداف ارزشیابی کارکنان
27.....	معیارهای ارزشیابی
27.....	ارزشیابی عینی و ذهنی
28.....	انحرافات در ارزشیابی کارکنان
28.....	1- تعمیم گروهی
28.....	2- تمایل به ارزشیابی متوسط
28.....	3- تمایل به ارفاق و سخت گیریهای بی مورد
28.....	4- انتظارات فرهنگی:
28.....	5- گرایش به تبعیض نژادی:
28.....	6- تاثیر رفتارهای اخیر کارکنان
29.....	روش ها و فنون ارزشیابی شایستگی کارکنان:
31.....	ابزار های مورد استفاده در ارزشیابی روانی
31.....	تنگناهای ارزشیابی شایستگی کارکنان
31.....	خلاصه فصل

## ۳۲..... برنامه ریزی نیروی انسانی

32.....	مقدمه
32.....	مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی
32.....	اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی
32.....	تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی
32.....	موارد استفاده از برنامه ریزی نیروی انسانی
32.....	مرتبط ساختن برنامه ریزی نیروی انسانی با برنامه ریزی استراتژیک
33.....	گام های اولیه برای برنامه ریزی نیروی انسانی
33.....	تعیین استراتژی های برنامه ریزی نیروی انسانی
33.....	مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی
33.....	مرحله اول: پیش بینی تقاضای منابع انسانی در آینده
34.....	مرحله دوم: پیش بینی میزان عرضه نیروی انسانی در آینده
35.....	مرحله سوم: پیش بینی نحوه تطبیق عرضه و تقاضا
36.....	استفاده از مدل در برنامه ریزی نیروی انسانی
36.....	خلاصه فصل نهم

## ۳۷ ..... سلامتی، ایمنی و رفاه کارکنان

- 37 ..... اهم نکات پیام ها و برنامه های مربوط به تامین سلامتی، ایمنی و رفاه کارکنان
- 37 ..... الف- سلامتی
- 38 ..... ب- ایمنی
- 38 ..... عوامل حادثه ساز در محیط کار
- 38 ..... الف- رفتار کارکنان
- 38 ..... ب- شرایط نامطلوب محیط کار
- 39 ..... تحقیقات ایمن سازی محیط های کاری
- 39 ..... ارگونومی
- 39 ..... اقدامات لازم برای ایمن سازی محیط کار
- 39 ..... جلب حمایت مدیران رده بالای سازمان
- 40 ..... گام های لازم در آموزش کارکنان جهت رعایت نکات ایمنی
- 40 ..... خسارات ناشی از حوادث و سوانح
- 40 ..... ج- رفاه
- 40 ..... اهم وظایف ادارات رفاه:
- 41 ..... خلاصه فصل دهم

## ۴۲ ..... منابع

## کلیات

### مقدمه :

منابع انسانی از نقشی کلیدی در تحقق اهداف سازمانی و همچنین در تلفیق و ترکیب سایر منابع وارده به سازمان برخوردار می باشد .

### فلسفه مدیریت منابع انسانی :

مبین این است که نیل به اهداف سازمانی در گرو تامین نیازهای انسانی، و تامین نیازهای انسانی در گرو نیل به اهداف سازمانی است.

### مفهوم مدیریت منابع انسانی :

مدیریت منابع انسانی، در جهت کسب رضایت کارکنان و تامین اهداف سازمانی، سیاست گذاری، برنامه ریزی و فعالیت نماید.

### هدف عام مدیریت منابع انسانی :

هدف عام مدیریت منابع انسانی ، افزایش کارآئی نیروهای انسانی در سازمان می باشد.

### چهار هدف مدیریت منابع انسانی :

1- هدف اجتماعی:

احساس مسئولیت در مقابل نیاز های جامعه و ایجاد اعتبار برای سازمان و کارکنان آن در جامعه

2- هدف سازمانی:

احساس مسئولیت در مقابل اهداف سازمانی و حداکثر استفاده از تخصص و تعهد نیروهای انسانی در نیل به اهداف

3- هدف وظیفه ای

احساس مسئولیت در مقابل وظایف و مسئولیت هائی که به عهده واحد امور اداری سازمان گذاشته شده است.

4- هدف اختصاصی

احساس مسئولیت در مقابل اهداف شخصی کارکنان شاغل در سازمان.

### وظایف و مسئولیت های عمومی مدیریت منابع انسانی :

1- برنامه ریزی

2- سازماندهی

3- هدایت و رهبری

4- نظارت و کنترل

 دانلود سوالات آزمون

 راهنمای کامل آزمون

## وظایف و مسئولیت های اختصاصی مدیریت منابع انسانی :

- 1) جذب و گزینش
- 2) آموزش و توسعه منابع انسانی
- 3) طراحی سیستم های حقوق و دستمزد
- 4) شناخت استعدادها، علائق، انگیزه ها و شخصیت نیروهای انسانی از طریق ایجاد ارتباطات انسانی
- 5) انجام اقدامات مربوط به نگهداری تن و روان منابع انسانی
- 6) انجام اقدامات مربوط به فعل و انفعالات و جابجائی های پرسنلی
- 7) انجام اقدامات مربوط به نظم و انضباط و رسیدگی به شکایات
- 8) ارزشیابی شایستگی کارکنان
- 9) برنامه ریزی نیروی انسانی
- 10) انجام اقدامات مربوط به از کار افتادگی، بازنشستگی و مستمری بگیران

## تجزیه و تحلیل شغل

### مقدمه :

شناخت وظایف، مسئولیت ها و مشاغل محوله به کارکنان، از طریق تجزیه ، طراحی و طبقه بندی مشاغل صورت می گیرد.

### تعریف اول از تجزیه شغل :

عبارت از جمع آوری اطلاعات به منظور پی بردن به ماهیت مشاغل در یک سازمان می باشد.

### تعریف دوم از تجزیه شغل :

عبارت است از مراحمی برای تشخیص خصوصیات و ویژگی های لازم برای انجام موفقیت آمیز یک شغل و بررسی شرایطی که شغل در آن انجام می پذیرد .

### سوالات اساسی مرتبط با تجزیه شغل :

- 1- چه نوع کارها و فعالیت هائی اجزاء و عناصر تشکیل دهنده شغل می باشند؟
- 2- چگونه این کارها و فعالیت ها باید به انجام برسد؟
- 3- شاغل باید از نظر دانش ، مهارت و یا رفتار چگونه باشد.

### هدف از انجام تجزیه شغل :

هدف از انجام تجزیه شغل ، تهیه و تنظیم دو فرم اساسی شرح شغل و شرایط احراز مشاغل می باشد.

### برخی از اصطلاحات تجزیه شغل :

1. کار: عبارت است از اجزای تشکیل دهنده یک وظیفه .
2. وظیفه: عبارت است از قسمتی از فعالیت های جسمی و یا فکری محوله به فرد در سازمان .
3. شغل: عبارت است از وظایف مشابه و مرتبطی که به عهده یک فرد در مقابل دریافت حقوق و دستمزد گذارده می شود.
4. پست: عبارت است از جایگاه سازمانی افراد.
5. شرح شغل: عبارت است از خلاصه ای از اطلاعات مربوط به یک شغل خاص که معرف آن شغل باشد.
6. شرایط احراز مشاغل: عبارت است از اطلاعاتی که که از تجزیه شغل و شرح شغل به دست آید.
7. حرفه: عبارت است از گروهی از مشاغل مشابه.

### روش های تجزیه شغل :

الف)مشاهده

ب)مصاحبه

ج) پرسشنامه

**نتایج حاصل از تجزیه شغل:**

تهیه و تنظیم فرمهای شرح شغل و شرایط احراز شغل در واقع نتایج حاصل از تجزیه شغل به شمار می آید.

**ویژگی فرم های شرح شغل:**

فرمهای "شرح شغل" باید گویا، رسا، قابل فهم، کوتاه، ساده و مرتبط با موضوع باشد.

**اطلاعات مندرج در فرم های شرح شغل:**

در فرم های شرح شغل باید اطلاعاتی که بتواند شغل را به خوبی به متصدیان بشناساند، درج شود.

**فرم شرایط احراز شغل:**

این فرم حاوی کلیه شرایط و ویژگی های فردی لازم برای انجام موفقیت آمیز شغل می باشد.

**نکات قابل توجه در زمان تهیه فرم شرایط احراز شغل:**

- پرهیز از اغراق در شرایط لازم برای احراز شغل
- جلوگیری از عدم انعطاف در تعیین شرایط احراز مشاغل

**کاربردهای مختلف تجزیه شغل:**

- الف) جذب و گزینش
- ب) آموزش و بهسازی
- ج) رسیدگی به شکایات و ایجاد نظم

**الف) جذب و گزینش**

مسئولین جذب و گزینش سازمان پس از مطالعه فرم های شرح شغل و شرایط احراز مشاغل، مصاحبه ها و آزمون های استخدامی را متناسب با مشاغل، طراحی می نمایند.

**ب) آموزش و بهسازی**

بر مبنای اطلاعات حاصل از تجزیه شغل می توان برای ارائه آموزش های مورد نیاز به کارکنان برنامه ریزی نمود.

**ج) رسیدگی به شکایات و ایجاد نظم**

شرح شغل می تواند شکایات پرسنلی را کاهش داده و از تداخل وظایف جلوگیری نموده و استانداردهای انجام کار را تعریف نماید.



**طبقه بندی مشاغل:**

**تعریف طبقه بندی مشاغل:**

عبارت است از دسته بندی مشاغل و قراردادن مشاغلی که دارای صفات و خصوصیات مشترکی هستند در یک طبقه.

**برخی از اصطلاحات طبقه بندی مشاغل**

1-ب) رسته شغلی

2-ب) رسته فرعی

3-ب) رشته شغلی

4-ب) طبقه شغلی

5-ب) گروه شغلی

6-ب) شرح طبقه شغلی

7-ب) طرح طبقه بندی مشاغل

**1-ب) رسته شغلی:**

عبارت است از مجموعه رسته های فرعی مشاغل، رشته و طبقات شغلی است که بدلیل وابستگی به یکدیگر یک کادر وسیع حرفه ای را تشکیل می دهند.

**2-ب) رسته فرعی:**

عبارت است از رشته های شغلی که از لحاظ نوع کار ، حرفه و شرایط احراز وابستگی بیشتری نسبت به هم دارند.

**3-ب) رشته شغلی:**

یک یا چند طبقه شغلی است که از لحاظ نوع کار تا حدی مشابه بوده لیکن از نظر ارزش و اهمیت و دشواری انجام کار دارای سطوح مختلفی باشند.

**4-ب) طبقه شغلی:**

یک یا چند پست است که از نظر وظایف و مسئولیت ها و دشواری کار بایکدیگر مشابه بوده و دارای خصوصیات چهارگانه ای که قبلاً ذکر شد باشند.

**5-ب) گروه شغلی:**

عبارت است از سطوح مختلف طبقات شغلی که حداقل و حداکثر حقوق طبقات شغلی مربوط را تعیین نماید.

**6-ب) شرح طبقه شغلی:**

شرح مکتوب و مدونی است که حاوی مشخصات اصلی و اساسی شغل بوده و به تصویب مراجع قانونی مربوط رسیده باشد.

#### 7-ب) طرح طبقه بندی مشاغل:

اصطلاحی است که برای ایجاد یک نظام متحد الشکل در زمینه پست های سازمانی در یک سازمان به کار می رود

#### 8-ج) طرح طبقه بندی مشاغل در ایران

بر اساس قانون استخدام کشوری سال 1301 ، مشاغل مشمول آن قانون ، با استفاده از روش رتبه بندی به 9 طبقه تقسیم گردید.

#### خلاصه فصل:

مهمترین نتایج حاصل از تجزیه شغل،تهیه و تنظیم فرمهای شرح شغل و شرایط احراز شغل میباشد.

# نیرویابی، جذب و گزینش

## مقدمه

نیرویابی، جذب و گزینش به دو دلیل صورت می گیرد:

- 1- گسترش اهداف سازمانی
- 2- ضایعات پرسنلی و کاهش پرسنل

## الف) تعاریف و مفاهیم نیرویابی:

نیرویابی عبارت از فرایند تحقیق و شناخت نیروهای مستعد و تشویق آنان جهت استخدام در سازمان می باشد.

## ب) تعیین پست های خالی سازمان قبل از نیرویابی

اطلاع از میزان، نوع و سطح پست های خالی قبل از هر گونه اقدام برای نیرویابی ضروری می باشد.

- 1- نکات قابل توجه قبل از نیرویابی  
گاهی با تجدید نظر در مشاغل و با استفاده از اضافه کاری و واگذاری کارها به منابع خارج از سازمان، نیاز به نیرویابی منتفی میگردد.

## ج) سیاستهای کلی نیرویابی

- 1- سیاست نیرویابی از داخل سازمان
- 2- سیاست نیرویابی از خارج سازمان

مزایای نیرویابی از داخل سازمان

1. تحریک کارکنان به ارتقای میزان دانش، مهارت و نوع رفتار خود به منظور تصدی مشاغل بالاتر در سازمان
2. تقویت روحیه و حس وفاداری کارکنان نسبت به سازمان
3. تقلیل هزینه های نیرویابی
4. شناخت سازمان از نیروهای خود و شناخت متقابل نیروها از سازمان
5. تقلیل خطر ورود افراد ناباب به سازمان

معایب نیرویابی از داخل سازمان

1. جلوگیری از ورود افراد و افکار جدید به سازمان
2. تقویت ارتباطات غیر رسمی در سازمان
3. امکان تقلیل کمی و کیفی کالاها و خدمات قابل ارائه سازمان

مزایای نیرویابی از خارج سازمان

1. ورود افراد و افکار جدید به سازمان
2. تضعیف ارتباطات غیر رسمی در سازمان
3. افزایش کمی و کیفی کالاها و خدمات قابل ارائه سازمان

معایب نیرویابی از خارج سازمان

1. افزایش هزینه های نیرویابی
2. تضعیف روحیه کارکنان
3. افزایش خطر ورود افراد ناباب به سازمان

جذب:

انجام یک سلسله عملیاتی است که پس از یافتن نیروهای انسانی مورد نیاز سازمان، نظرآنان را به سازمان واستخدام درآن جلب میکند

نکات قابل توجه سازمان های مستقر در مناطق محروم جهت جذب نیروهای مورد نیاز:

1. نحوه مصاحبه و برخورد اولیه با متقاضیان
2. میزان حقوق و مزایای پرداختی
3. طرح های بیمه، بازنشستگی و از کارافتادگی
4. بورس های تحصیلی پس از چند سال خدمت
5. برنامه های رفاهی و تفریحات سالم
6. امکانات ترابری
7. تعطیلات طولانی
8. امکان توسعه و پیشرفت
9. نوع وظایف و مسئولیت های محوله
10. امکان فعالیتهای بیشتر اقتصادی

گزینش:

مرحله ای است برای تشخیص و مقایسه شرایط متقاضیان شغلی با شرایط احراز مشاغل به منظور انتخاب بهترین نامزد ممکن برای تصدی شغل مربوطه

نسبت گزینش:

نسبت گزینش عبارت است از رابطه بین تعداد متقاضیان شغلی استخدام شده به جمع کل متقاضیان شغلی.

گام های گزینش:

(1) مصاحبه مقدماتی

(2) تکمیل فرم درخواست شغل توسط متقاضی

(3) ارائه اسناد و مدارک لازم

(4) انجام تحقیقات لازم

(5) انجام آزمون های فیزیکی

(6) انجام آزمون های استخدامی

(7) مصاحبه استخدامی

**معیارهای سازمان ها برای گزینش افراد**

(1) معیارهای سازمانی

معیارهای سازمانی مربوط به ویژگی های لازم برای انجام

موفقیت آمیز شغل در سازمان می باشد.

(2) معیار های اخلاقی:

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

(3) معیارهای ارزشی:

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

**خلاصه فصل سوم**

نیروی یابی، جذب و گزینش از مهم ترین فعالیت های مدیران منابع انسانی به شمار می آید.

# آموزش

## مقدمه

افزایش کارایی سازمان ها در گرو افزایش کارایی منابع انسانی است و افزایش کارایی منابع انسانی در گرو آموزش آنها می باشد.

## یادگیری:

یاد گیری یک تغییر دائمی در رفتار و یا الگوی رفتاری است که از تجربه ممتد ناشی می شود.

### 1-تئوریهای یادگیری:

مهمترین تئوریهای یادگیری عبارت از نظریه محرک و پاسخ،مکتب گشتالت،تئوری یادگیری و آسان سازی میباشد

### 2- اصول یادگیری

عبارتند از :

1. راهنمایی
2. استانداردهای عملکرد و آگاهی از نتایج آن
3. پاداش و پیگیری
4. انگیزش
5. انتقال

## راهنمایی

راهنمایی ، نیاز به یادگیری از راه آزمایش و خطا را تقلیل میدهد و کار آموزان را از سردر گمی نجات میدهد.

## استانداردهای عملکرد و آگاهی از نتایج کار

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

## پاداش و پیگیری

اگر آموزش همراه با پیگیری به وسیله مربیان آموزشی و در نظر گرفتن پاداش برای شرکت کنندگان در قبال مطالب آموخته شده باشد موثرتر است.

### انگیزش:

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

### انتقال

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

### فرایند آموزش:

- 1- تعیین نیازهای آموزشی
- 2- اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی
- 3- محتوای دوره ها
- 4- اصول و مبانی یادگیری (منحنی یادگیری)
- 5- اجرا و ارزشیابی

### روش ها و فنون آموزش و توسعه منابع انسانی:

این روش ها به دو بخش تقسیم می شوند:

- 1- برای مشاغل کاربردی
- 2- برای مشاغل مدیریتی و سرپرستی

### روش ها و فنون آموزشی مرتبط با مشاغل کاربردی:

آموزش های کاربردی شامل: آموزش حین کار، آموزش جواری ، آموزش استاد شاگردی و دوره های اختصاصی می باشد.

### آموزش حین کار

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

### آموزش جواری

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

### آموزش استاد شاگردی



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

#### دوره های اختصاصی

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

#### اصول یاد گیری در دوره های اختصاصی

- 1- اهداف مسائل آموزشی را مشخص میکند.
- 2- موضوع مورد آموزش را به اجزای کوچک در میآورد.
- 3- کارآموز را در مراحل یادگیری مشارکت میدهد
- 4- برای آنان امکان خودآموزی فراهم میکند
- 5- به آنها بازخوردهای سریع و صریح در مورد میزان یاد گیری میدهد

#### دانش سازمانی:

متداول ترین روش ها برای افزایش دانش سازمانی مدیران عبارتند از:

- چرخش در مشاغل
- روش چند جانبه

#### 1-د) چرخش در مشاغل

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

#### 2-د) مدیریت چندجانبه

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

#### دانش عمومی

برای افزایش دانش عمومی مدیران از روش هایی نظیر دوره های ویژه، جلسات ویژه و مطالعات منتخب استفاده به عمل می آید

دوره های ویژه

شرکت در دوره های ویژه آموزشی، روشی است که در بسیاری از سازمان ها به منظور افزایش معلومات عمومی مدیران به کار برده می شود.

جلسات ویژه

در این روش سازمان ها برای بررسی مسائل و یا افزایش دانش مدیران خود، جلسات ویژه ای را به مدت 1 الی 2 روز به صورت کنفرانس تشکیل میدهند.

مطالب منتخب

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

**نیاز های ویژه انفرادی:**

برای رفع نیازهای ویژه و انفرادی مدیران از دو روش پروژه های ویژه و تکالیف گروهی استفاده به عمل می آید.

پروژه های ویژه

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

تکالیف گروهی

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

**خلاصه فصل چهارم**

منابع انسانی یک سازمان باید از ابعاد گوناگون شغلی، اجتماعی، اقتصادی و...مورد آموزش قرارگیرد تا نتایج مثبت توسعه آشکار گردد.

## حقوق و دستمزد

### مقدمه

حقوق و دستمزد، چیزی بیشتر از ارضای نیازهای زندگی کارکنان بوده و در طرز سلوک و رفتار، سطح زندگی، قدرت خرید و سلامت روحی آنان تاثیر می گذارد.

### تعریف حقوق و دستمزد:

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

### اصطلاحات حقوق و دستمزد:

- 1) دستمزد: مبلغ خالصی که به کارگر در مقابل ساعت کار و یا روز کاری پرداخت می شود.
- 2) حقوق: مبلغ خالصی که به کارمند در مقابل کارفکری و یا جسمی به صورت ماهانه و یا سالانه پرداخت می شود.
- 3) مزایا: کمکهای غیر نقدی، مدد معاشی، مرخصی، بیمه و... که جدای از حقوق و دستمزد پرداخت می شود.
- 4) هزینه زندگی: مبالغی که یک نفر یا یک خانواده در یک محدوده زمانی برای زندگی عادی مصرف می کنند
- 5) سطح زندگی: میزان و درجه استفاده از کالا، خدمات و امکانات زندگی در یک جامعه یا طبقه ای از مردم می باشد
- 6) تورم: به افزایش مهار گسیخته سطح قیمت ها گفته می شود.

### نظریه ها و عوامل موثر در محاسبه و تعیین حقوق و دستمزد

- 1- نظریه عرضه تقاضا
- 2- سندیکاها، اتحادیه ها، و کنفدراسیون ها
- 3- نظریه قدرت پرداخت
- 4- نظریه کارایی
- 5- قوانین و مقررات دولتی
- 6- نظریه هزینه های زندگی
- 7- نظریه های فرهنگی و ارزشی

#### 1- نظریه عرضه و تقاضا

بر اساس این نظریه، به کار نیروی انسانی به مانند کالا و خدمات نگریسته شده و قیمت آن با استفاده از قانون عرضه و تقاضا تعیین می گردد.

## **2- سندیکاها، اتحادیه ها و کنفدراسیون ها**

آن ها از طریق کنترل عرضه نیروی کار و تقلیل آن در اوقات حساس از طریق اعتصابات،، کارفرمایان را به پرداخت حقوق و دستمزد بیشتر مجبور می نمایند.

## **3- نظریه قدرت پرداخت**

سندیکاها و اتحادیه ها نظریه قدرت پرداخت سازمان هارا ملاک مذاکرات خود قرار داده و حقوق و دستمزد بیشتری را برای عاملان کار درخواست می کنند.

## **4- کارایی (بهره وری)**

بر اساس این نظریه، میزان حقوق و دستمزد عاملان کار، به نسبت افزایش کارایی و بازدهی آنان افزایش میابد.

## **5- قوانین و مقررات دولتی**

در سیستم های اقتصادی ارشادی، دولت ها با تصویب قوانین و مقررات لازم، حقوق و مزایای عادلانه ای را برای عاملان کار در نظر می گیرند.

## **6- هزینه زندگی**

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

## **7- نظریه های فرهنگی و ارزشی**

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

## **عوامل کار**

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

## **عوامل شخصی**

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

## **عوامل جنبی**

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

## اجزای تشکیل دهنده حقوق و دستمزد

الف) ارزش کار بر حسب نیاز جامعه

ب) عوامل کار

ج) عوامل شخصی

د) عوامل جنبی

## الف) ارزش کار بر حسب نیاز جامعه

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

نکات مورد توجه در تنظیم سیاست ها و خط مشی های کلی حقوق و دستمزد

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

- 1- با توجه به هدف های سازمان، مدیریت و منابع انسانی تنظیم شود
- 2- با در نظر گرفتن اهداف جامعه تنظیم شود
- 3- باید تحولات و تغییرات کیفی و کمی را در نظر داشته باشد
- 4- متناسب با توان مالی و قدرت اقتصادی سازمان تهیه شود
- 5- با سازمان های مشابه قابل رقابت و قیاس باشد
- 6- بر اساس ارزش واقعی کار باشد
- 7- باعث تقویت نظام شایستگی و روحیه کسب دانش شود
- 8- از طرح های تشویقی برای ترغیب کارکنان به انجام کار بهتر استفاده کند

پرداخت حقوق و دستمزد در زمان بیماری

پرداخت حقوق و دستمزد در زمان بیماری باید تحت نظر مدیران امور اداری و یا پرسنلی سازمانها انجام پذیرد

## خلاصه فصل پنجم

اداره حقوق و دستمزد به منظور برقراری یک ارتباط منطقی بین وظایف و مسئولیت ها از یک سو و میزان حقوق و دستمزد از سوی دیگر به وجود آمده است.

## ارزشیابی مشاغل

### مقدمه

هدف اصلی نظام ارزشیابی مشاغل، تعیین درجه اهمیت مشاغل در سازمان و پرداخت حقوق و دستمزد متناسب با وظایف و مسئولیت ها به کارکنان، می باشد.

### ارزشیابی مشاغل چیست؟

ارزشیابی مشاغل با تشخیص و تعیین ارزش ریالی مشاغل موجود در سازمان مرتبط می باشد.

### فواید ارزشیابی مشاغل

- 1- برقراری یک ارتباط منطقی بین وظایف و مسئولیت های شغلی و حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان
- 2- ایجاد تعادل، در پرداخت حقوق و دستمزد
- 3- کاهش تعداد شکایات و تسهیل پاسخگویی و قانع نمودن شاغلین در رابطه با مسائل حقوق و دستمزد
- 4- تسهیل تعیین و تشخیص هزینه های پرسنلی سازمان
- 5- تقویت روحیه پرسنلی
- 6- برقراری یک سیستم منطقی در پرداخت های تشویقی
- 7- جلوگیری از اعمال نظارت در تعیین و پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان

### محدودیت های ارزشیابی مشاغل

این محدودیت ها ممکن است به طبیعت شغل، روش های نگرش کارشناسان، سیاست های حقوق و دستمزد و یا عوامل دیگر مربوط باشد.

### نحوه انجام ارزشیابی مشاغل

طرح های ارزشیابی مشاغل در دو حالت انجام می شود:

- 1- زمانی که برای تاسیس سازمان برنامه ریزی میشود
- 2- زمانی که سازمان در حال فعالیت است

## نظم انضباط

### مقدمه

اعمال دیسیپلین و یا نظم و انضباط در سازمان حداقل برای "کارکنان مشکل آفرین" الزامی می باشد.

### تعریف انضباط یا دیسیپلین

عبارت از ایجاد موقعیتی است که کارکنان یک سازمان، رفتار خود را با قوانین، مقررات و استانداردهای سازمانی هماهنگ می نمایند

### انواع انضباط

1) انضباط بازدارنده: اقداماتی است که کارکنان را به رعایت قوانین، مقررات و استانداردهای سازمان و مدیریت تشویق کنند

2) انضباط اصلاح کننده: اقداماتی است که در مورد کارکنان خاطی اعمال میگردد.

### نکاتی که باید قبل از اعمال مجازات های انضباطی مورد توجه قرار گیرد

- 1- نوع و اهمیت خطا
- 2- طول زمان و تکرار خطا
- 3- سوابق کاری کارکنان
- 4- شرایط خاص
- 5- درجه اعمال سیاست های بازدارنده
- 6- سابقه سیاست های انضباطی سازمان
- 7- آثار مجازات ها در سایر کارکنان

### سیاست های کلی اعمال انضباط

- 1- سیاست پیروی از اصل برائت
- 2- سیاست پیروی از اصل مجازات متناسب با خطا
- 3- سیاست مشاوره و راهنمایی
- 4- سیاست آموزش و تشویق
- 5- سیاست قانون آتش سوزان
- 6- سیاست پیروی از اخبار متواتر
- 7- سیاست برقراری کمیته های انضباطی
- 8- سیاست نظارت مدیران رده بالا در اجرای مجازات ها
- 9- سیاست رعایت قوانین توسط مدیران



### **استراتژی های اعمال انضباط:**

- 1- استفاده از روشهای غیر کلامی
- 2- اخطار شفاهی در خلوت
- 3- اخطار شفاهی در برابر دیگران
- 4- اخطار کتبی بدون درج در پرونده
- 5- اخطار کتبی با درج در پرونده
- 6- توبیخ کتبی
- 7- انفصال موقت با کسر حقوق
- 8- انتقال به مراکز بد آب و هوا
- 9- تنزیل درجه یا تغییر شغل
- 10- تعقیب قانونی و اخراج

### **تعریف نارضایتی، گله، شکایت:**

نارضایتی: چیزی که انسان را آزار میدهد یا بیان بکند یا بیان نکند  
گله کردن: گفتن یا نوشتن مسئله ای که باعث نارضایتی شده  
شکایت: گله کردن کتبی به مراجع قانونی

### **رسیدگی به شکایات:**

کلیه کارکنان حق شکایت کردن داشته و مدیران رده بالای سازمان باید ترتیبی اتخاذ کنند تا حق کارکنان ضایع نشود.

### **روش ارائه شکایات**

- 1- شکایت باید به صورت کتبی تهیه و تنظیم گردد.
- 2- فرد یا افراد مورد شکایت باید مشخص باشد.
- 3- موضوعات مورد توجه باید مشخص گردند.
- 4- اقداماتی که به منظور برخورد ریشه ای باحل مشکل لازم است، پیشنهاد شود.
- 5- شکایت به صورت رسمی به مقامات مسئول رسیدگی تحویل و رسید دریافت شود.

### **خلاصه فصل هفتم**

برقراری نظم و انضباط و رسیدگی به شکایات از جمله وظایف و مسئولیت های مدیران پرسنلی است.

# ارزشیابی کارکنان

## مقدمه

میزان موفقیت در نیل به اهداف سازمانی در ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد نیروهای انسانی مشغول به کار در سازمان ها می باشد.

## تعریف ارزشیابی کارکنان:

عبارت از مراحل رسمی به منظور سنجش و مطلع نمودن کارکنان درمورد نحوه انجام وظایف محوله و ویژگی های مورد انتظار و شناخت استعدادهای کارکنان می باشد.

## اهداف ارزشیابی کارکنان

- 1- مطلع ساختن کارکنان در مورد نحوه انجام وظایف (مهمترین هدف)
- 2- تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان
- 3- ایجاد یک سیستم منطقی تشویق و تنبیه
- 4- ایجاد سیستم صحیح نقل و انتقالات، ترفیعات و انتصابات
- 5- تهیه طرح های پرداخت بر اساس کارائی
- 6- تقویت سیستم ارتباطی بین مدیران و کارکنان
- 7- برنامه ریزی های حرفه ای برای کارکنان
- 8- طراحی صحیح مشاغل
- 9- رفع نارسائی های مربوط به سیستم نیرویابی ، جذب و گزینش

## معیارهای ارزشیابی

- 1- معیارهای کاری: شرایطی که برای انجام موفقیت آمیز شغل لازمند
- 2- معیارهای اخلاقی: آن دسته از صفات خصوصیات و ویژگیهای خوب انسانی
- 3- معیارهای ارزشی: ریشه در ایدئولوژی و جهان بینی انسان دارد.

## ارزشیابی عینی و ذهنی

ارزشهای عینی: عبارت است از ارزشیابی هایی که توسط دیگران هم، قابل تصدیق و تایید باشد.  
ارزشیابی ذهنی: ارزشیابی هایی که توسط دیگران قابل تصدیق و تایید نباشد

## **انحرافات در ارزشیابی کارکنان**

- 1-تعمیم گروهی
- 2-تمایل به ارزشیابی متوسط
- 3-تمایل به ارفاق و یا سخت گیریهای بی مورد
- 4-گرایشات به تبعیض نژادی و جنسی
- 5-تاثیر رفتارهای اخیر کارکنان
- 6-انتظارات فرهنگی

### **1- تعمیم گروهی**

زمانی واقع می گردد که قضاوتهای شخصی سرپرست و یا اعضای کمیته ارزشیابی بر مرسومین ویا ارزشیابی شنونده حاکم شود.

### **2- تمایل به ارزشیابی متوسط**

اغلب ارزشیابی کنندگان از انتخاب کلمات توصیفی عالی،خوب ، ضعیف و غیر قابل قبول امتناع ورزیده و کلمه متوسط را برای توصیف فرد مورد ارزشیابی انتخاب میکنند.

### **3- تمایل به ارفاق و سخت گیریهای بی مورد**

برخی از سرپرستان در کار ارزشیابی دقت نموده ویا سخت گیری بی مورد انجام میدهند.

### **4- انتظارات فرهنگی:**

مسئولین ارزشیابی کارکنان ،معمولا“ ارزشیابی کارکنان را با توجه به معیارهای فرهنگی خاص خود انجام می دهند.

### **5- گرایشات به تبعیض نژادی:**

برخی از مسئولین ارزشیابی،به صورت خود آگاه یا ناخود آگاه تحت تاثیر ملیت،قومیت،نژاد وجنس افراد قرار گرفته و تبعیضاتی را در مورد آنها قائل شوند.

### **6-تاثیر رفتارهای اخیر کارکنان**

در ارزشیابی ها ی غیر استاندارد ،ارزشیابان،تحت تاثیر رفتارهای خوب و بد اخیر کارکنان و بدون توجه به رفتارهای قبلی آنان ،به ارزشیابی می پردازند.

### 3-چه کسانی باید ارزشیابی نمایند؟

ارزشیابی ممکن است توسط افراد زیر صورت پذیرد:

- سرپرستان
- کارشناسان ارزشیابی
- خود کارکنان
- همکاران
- مرئوسین
- مدیران رده بالا

ارزشیابی توسط سرپرستان مستقیم (ارزشیابی توسط پدر)  
محاسن:شناخت دقیق تر از کارکنان وآگاهی از شرایط کاری  
معایب:اعمال نظر آگاهانه یا نا آگاهانه .

### ارزشیابی به وسیله کارشناسان امور پرسنلی

در سازمان های ماتریسی در پایان هر پروژه باید کارکنان توسط مدیر پروژه ارزشیابی شود و نتایج آن به اداره امور پرسنلی اعلام گردد.

### ارزشیابی خویشان(خود ارزیابی)

باید خود کارکنان ،رفتار خود را با استانداردهای کاری و رفتاری مقایسه نموده و نسبت به خود نظر دهند.

### ارزشیابی توسط همکاران

یکی از روش های مورد تایید و معتبر است. زیرا همکاران یکدیگر را بهتر میشناسند و نقاط ضعف و قوت یکدیگر را بهتر میدانند.

### ارزشیابی توسط مرئوسین

در این روش مرئوسین به ارزشیابی سرپرستان و مدیران خود می پردازند.

### ارزشیابی توسط سرپرست سرپرستان

این مورد را ارزشیابی توسط ”پدر بزرگ“ میگویند.هدف مقایسه کارکنان با یکدیگر و انتخاب برخی از آنان برای مشاغل بالاتر است

### روش ها و فنون ارزشیابی شایستگی کارکنان:

1. رتبه بندی
2. درجه بندی
3. مقیاس های گرافیکی
4. چک لیست

5. انتخاب اجباری

6. وقایع حساس

7. ارزشیابی خویشتن

8. مدیریت بر مبنای هدف

9. ارزشیابی روانی

1- روش رتبه بندی

در این روش، کارکنان بر اساس عوامل ارزشیابی، به طور کلی و ذهنی مورد سنجش قرار گرفته و پس از مقایسه با یکدیگر، رتبه بندی می شوند.

2- روش درجه بندی یا روش توزیع اجباری

در این روش، کارکنان در طبقات کاملاً "تعریف شده نظیر عالی، خوب، متوسط، ضعیف و غیر قابل قبول قرار می گیرند.

مقیاس های گرافیکی

در این روش به جای ارائه نظر کلی از سوی ارزشیابی کنندگان، کار ارزشیابی با استفاده از یک سری مقیاس ها و "تعاریف" انجام می پذیرد.

چک لیست

در این روش گزارشی در مورد افراد تکمیل میشود و به کارشناسان ارزشیابی ارائه میگردد.

انتخاب اجباری

در این روش ارزشیابی کنندگان مجبورند به یکی از دو سوال مطرحه که ممکن است هر دو مثبت یا منفی باشند، پاسخ دهند.

وقایع حساس

عبارت است از مشاهده و ثبت و نگهداری رفتارهای خارج از حد متعارف مثبت و منفی که در فرد مورد نظر ملاحظه گردیده است

مدیریت بر مبنای هدف

هدف این روش، مشارکت دادن رئیس و مرئوس در برنامه ریزی و تعیین اهداف شغلی مورد توافق طرفین، می باشد

## ارزشیابی روانی

ارزشیابی روانی توسط روان شناس و به منظور سنجش استعدادهای بالقوه و بالفعل کارکنان صورت می گیرد.

### ابزار های مورد استفاده در ارزشیابی روانی

1. استفاده از مصاحبه های ارزشیابی
2. استفاده از تست های روانشناسی
3. نظرخواهی از سرپرست مستقیم
4. بررسی ارزشیابی های گذشته

### تنگناهای ارزشیابی شایستگی کارکنان

گاهی ارزشیابان، مسئله ارزشیابی های سالانه را امری روتین و غیر جدی تلقی کرده و به طور فعال در ارزشیابی شایستگی کارکنان شرکت نمی کنند.

### آموزش ارزشیابی کنندگان

باید ارزشیابی کنندگان آموزش های لازم را جهت کسب مهارت و درک اهداف ارزشیابی کارکنان ببینند.

### مصاحبه های ارزشیابی

مصاحبه های ارزشیابی به منظور اطلاع رسانی به کارکنان در مورد نتایج ارزشیابی های انجام شده و رفع اختلاف نظر بین ارزشیابی کنندگان و ارزشیابی شوندگان انجام می پذیرد

### خلاصه فصل

ارزشیابی شایستگی کارکنان، عملی است که با هدف سنجش عوامل مورد نظر و تعیین نقاط قوت و ضعف کارکنان، و شکوفا نمودن استعداد های آنان صورت می گیرد.

# برنامه ریزی نیروی انسانی

## مقدمه

برنامه ریزی نیروی انسانی، به مدیرین کمک می کند تا نوع و میزان نیروهای انسانی مورد نیاز برای نیل به اهداف و برنامه های آینده سازمان را جذب و گزینش نمایند.

## مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی

- 1) نیازهای پرسنلی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت سازمان را مشخص می نماید.
- 2) امکان استفاده عقلایی، سودمند و بهینه از منابع انسانی را میسر میسازد.
- 3) فعالیت منابع انسانی را با اهداف و برنامه های آینده هماهنگ میسازد.
- 4) هزینه های پرسنلی و استخدامی سازمان را تقلیل میدهد.

## اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی

این منابع انسانی است که منابع دیگر را تلفیق و ترکیب نموده، و برای نیل به اهداف سازمانی آن ها را هماهنگ می نماید.

## تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی

فرآیندی است که به وسیله آن سازمان ها اطمینان می یابند که نوع و میزان نیروی انسانی مورد نیاز در حال و آینده را در اختیار دارند.

## موارد استفاده از برنامه ریزی نیروی انسانی

- 1- تجزیه و تحلیل برنامه آینده سازمان
- 2- برآورد میزان و نوع نیروهای انسانی موجود
- 3- تطبیق عرضه و تقاضای نیروی کار
- 4- تعیین سیاست ها، خط مشی ها و استراتژی های جذب، گزینش....

## مرتبط ساختن برنامه ریزی نیروی انسانی با برنامه ریزی استراتژیک

5 گام لازم جهت مرتبط ساختن برنامه ریزی نیروی انسانی با برنامه ریزی استراتژیک عبارتند از:

1. تشخیص فلسفه سازمان



2. شناخت شرایط محیطی
3. ارزشیابی نقاط قوت وضعف سازمانی
4. پرورش اهداف سازمانی
5. پرورش استراتژی ها

#### گام های اولیه برای برنامه ریزی نیروی انسانی

- 1) مطالعه اهداف سازمانی
- 2) بررسی ضایعات پرسنلی (فوت، بازنشستگی، ...)
- 3) توجه به روند پیشرفت ها در علم و تکنولوژی
- 4) انجام تجزیه و تحلیل های کمی و ریاضی

#### تعیین استراتژی های برنامه ریزی نیروی انسانی

منظور، تهیه و تنظیم یک طرح کلی جهت تلفیق، ترکیب و تجمیع کلیه امکانات و امتیازات سوق الجیشی جهت مقابله با تغییرات آتی محیطی می باشد

#### مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی

- 1- پیش بینی میزان تقاضای نیروی انسانی در آینده
- 2- پیش بینی میزان عرضه منابع انسانی در آینده
- 3- پیش بینی نحوه تطبیق عرضه و تقاضای منابع انسانی در آینده

#### مرحله اول: پیش بینی تقاضای منابع انسانی در آینده

هدف از برنامه ریزی عبارت است از تضمین این امر مهم که منابع انسانی کیفی لازم در زمان مورد نیاز در اختیار مدیریت قرار گیرد.

الف - بررسی عوامل موثر در پیش بینی های بلند مدت تقاضای نیروی انسانی

- 1- بررسی اهداف و برنامه های بلند مدت سازمان
- 2- بررسی نرخ رشد جمعیت
- 3- بررسی اوضاع و احوال اقتصادی
- 4- بررسی روند تکنولوژی
- 5- بررسی روند سیاسی- اجتماعی جامعه

ب - عوامل موثر در پیش بینی های کوتاه مدت تقاضای نیروی انسانی

1- برنامه و بودجه

2- بررسی ضایعات پرسنلی

3- قوانین و مقررات استخدامی

### مرحله دوم : پیش بینی میزان عرضه نیروی انسانی در آینده

تامین نیرو از داخل و خارج از سازمان ،دو منبع مهم برای تامین نیازهای انسانی آتی سازمان می باشد

الف- پیش بینی میزان عرضه داخلی

با شناخت کامل از نیروهای انسانی موجود و استفاده از نمودارهای جایگزینی ،می توان برنامه های جذب،گزینش، آموزش و ... را به طور موثرتری انجام داد

1- بررسی و شناخت منابع انسانی موجود در سازمان

شامل شناخت نیروهای انسانی شاغل در مشاغل مدیریتی و غیر مدیریتی سازمان و آشنائی با مهارت های آنان می باشد.

تنظیم و استفاده از نمودارهای جایگزینی

با استفاده از نمودارهای جایگزینی می توان ضمن شناخت مشاغل کلیدی فاقد جانشین، اقدامات لازم را برای پیش بینی جانشینان احتمالی آن ها به مرحله اجرا در آورد.

ب -پیش بینی عرضه خارجی

از آنجائیکه، کلیه پستهاو مشاغل خالی سازمان رادر آینده نمی توان با نیروهای موجود پر نمود لذا باید نیرو های جدیدی را برای انجام آن کارها استخدام نمود..

1- بررسی نیازهای خارجی

عبارت است از میزان و نوع نیروهای انسانی که در داخل سازمان وجود ندارد و باید از خارج سازمان تامین شوند

2- بررسی عرضه خارجی

میزان موفقیت در یافتن نیروهای انسانی مناسب بستگی به بازار عرضه منابع انسانی در آینده و مهارت در پیش بینی عرضه منابع انسانی دارد.

### 3- بررسی عکس العمل جامعه

مردم یک جامعه ممکن است به بعضی مشاغل و فعالیتهای علاقه بیشتری از خود نشان دهند و نسبت به بعضی دیگر بی علاقه باشند.

### 4- بررسی روند جمعیتی

بررسی روند جمعیت یکی از راه های پیش بینی میزان عرضه نیروی کار است

### مرحله سوم: پیش بینی نحوه تطبیق عرضه و تقاضا

ایجاد هماهنگی و تطبیق بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده ، نیازمند یک سلسله عملیات هماهنگ کننده می باشد.

### 1-نیروی استخدامی جدید

در صورتیکه پیش بینی های انجام شده نمایانگر کمبود نیروهای انسانی در بازار کار آینده باشد، جذب ، گزینش و استخدام نیروهای جدید الزامی می گردد.

### 2-آموزش و آماده سازی

آموزش ها باید در جهت ایجاد و ارتقای سطح دانش، مهارت و یا نوع رفتارهای مطلوب در نیروهای انسانی ، صورت گیرد.

### 3- مدیریت حرفه شغلی

با این کار منابع انسانی در طول عمر خود یعنی حدود 30 سال، تنها در یک شغل ثابت نمی ماند و با برنامه ریزی حرفه ای و شغلی در کانال مشخصی قرار گرفته و حرکت خواهد نمود

### 4-بهبود سیستم ها و روش ها

لازم است با اصلاح سیستم ها و روش های کاری، و اصلاح قوانین و مقررات ،زمینه های لازم برای استفاده بهینه از تخصص و انرژی منابع انسانی فراهم گردد.

### 5-تقلیل نیروی انسانی

گاهی برنامه ریزی نیروی انسانی باید برای مقابله با تورم نیروی انسانی در آینده مورد استفاده قرار گیرد.

### استفاده از مدل در برنامه ریزی نیروی انسانی

یکی از اهداف اولیه برنامه ریزی نیروی انسانی، پیش بینی تغییرات آتی در نیروی انسانی از طریق مطالعه تغییرات کمی گذشته می باشد.

### خلاصه فصل نهم

برنامه ریزی نیروی انسانی به سازمان ها اطمینان می دهد که منابع انسانی مورد نیاز خود را همواره در اختیار خواهند داشت.

## سلامتی ، ایمنی و رفاه کارکنان

اهم نکات پیام ها و برنامه های مربوط به تامین سلامتی ، ایمنی و رفاه کارکنان

- 1-تشویق کارکنان به منظور تقلیل حوادث و سوانح
- 2-تشویق کارفرمایان به منظور فراهم کردن برنامه های تندرستی
- 3-تفویض اختیارات به سازمان
- 4-ایجاد کمیته نمایندگی جهت بررسی مشکلات
- 5-انجام تحقیقات مربوط به سلامتی کارکنان
- 6-کشف دلایل بین بیماری ها و کار
- 7-ایجاد ضوابط و معیارهای پزشکی
- 8-برگزاری دوره های آموزشی
- 9-ارائه برنامه های موثرمربوط به رعایت قوانین
- 10-تشویق مقامات مسئول به قبول مسئولیت
- 11-ارائه طریق به منظور گزارشی گیری صحیح در رابطه با مسائل و مشکلات
- 12-تشویق کارگران،سرپرستان و ... برای جلب مشارکت برای تقلیل سوانح

### الف- سلامتی

سلامتی عبارت است از رفاه فیزیکی،روانی و یا رها بودن و عدم ابتلا به بیماریهای جسمی،روحي ،روانیو روانی تنی.

مبارزه با الکل و مواد مخدر

گواهی عدم اعتیاد به الکل و مواد مخدر،در تقلیل مشکلات ناشی از استخدام معتادین موثر می باشد.

مبارزه با سیگار

برخی از سازمان ها برنامه هایی برای ترک سیگار اجرا می کنندو برخی دیگر از استخدام فرد سیگاری ممانعت میکنند

تعریف استرس

استرس عبارت است از عکس العمل های فیزیکی ،روانی و یا شیمیایی بدن در مقابل رویدادها و موقعیت های وحشتناک،هیجان آور،گیج کننده و خطرناک و حساس برای انسان می باشد.

تقلیل فشارهای عصبی یا استرس

مدیران رده بالای سازمانی باید عوامل استرس زا را شناسایی و آن را کم کنند

#### **ب- ایمنی**

ایمنی شرایطی است که منابع انسانی را از عوامل مضر که میتواند سلامتی آنان را به خطر اندازد، مصون دارد.

#### **عوامل حادثه ساز در محیط کار**

الف- رفتار کارکنان

ب- شرایط فیزیکی نامطلوب محیط کاری

ج- ابزار آلات غیر استاندارد و یا فرسوده

#### **الف- رفتار کارکنان**

1- عدم استفاده از وسایل ایمنی

2- شوخی در محیط های کاری

3- عجله در انجام کارها

4- جابه جایی اجسام سنگین با دست

5- عدم استفاده از لباس های مطلوب کاری

6- عدم رعایت قوانین و مقررات

7- عدم نظارت مکفی مدیران و سرپرستان

#### **ب- شرایط نامطلوب محیط کار**

1- عدم وجود حفاظ های لازم در محیط های کاری

2- کمبود نور، حرارت، وسایل تهویه

3- آلودگی های صدا، ارتعاشات و تشعشعات

4- گازها و موادمسموم کننده و شیمیایی

5- موادسرطان زا

6- شرایط نامطلوب بیولوژیکی از قبیل باکتری ها...

7- فشارهای عصبی ناشی از موارد فوق

8- عدم استفاده از وسایل هشدار دهنده

9- جابه جایی وسایل و علامات ایمنی

### **تحقیقات ایمن سازی محیط های کاری**

تحقیقات ایمن سازی محیط های کاری به منظور یافتن عواملی است که ایمنی کارکنان را در محیطهای کاری به مخاطره می اندازد..

### **ارگونومی**

عبارت از مطالعه و بررسی روابط بیولوژیکی میان فعالیت های فیزیکی انسان با شرایط محیط کار می باشد.

### **اقدامات لازم برای ایمن سازی محیط کار**

- 1- جلب حمایت مدیران رده بالا
- 2- تعیین مسئول ایمنی
- 3- طراحی عملیات و محیط کاری با توجه به نکات ایمنی
- 4- آموزش نکات ایمنی به کارکنان
- 5- ثبت اطلاعات سوانح
- 6- تجزیه و تحلیل حوادث
- 7- انجام مسابقات ایمنی
- 8- اجباری نمودن رعایت قوانین

### **جلب حمایت مدیران رده بالای سازمان**

حمایت مدیران رده بالای سازمان از طریق شرکت در جلسات ایمن سازی، نظارت بر اتفاقات، رعایت قوانین ایمنی و... باعث تقلیل حوادث میشود

### **تعیین مسئول ایمنی**

این مسئول باید بتواند در مورد رعایت مسائل بهداشتی و ایمنی دستورات لازم را صادر کند و آموزش های لازم را به کارکنان بدهد.

### **طراحی عملیات و محیط کاری با توجه به نکات ایمنی**

محیط کاری امن باید نظیف، روشن، دارای تهویه های لازم باشد. ابزارآلات باید استاندارد باشند و از علایم هشدار دهنده استفاده شود.



### گام های لازم در آموزش کارکنان جهت رعایت نکات ایمنی

- 1-القا نمودن لزوم رعایت نکات ایمنی به کارکنان جدید
- 2-آموزش نکات ایمنی
- 3-تشکیل کمیته های ایمنی
- 4-برگزاری جلسات ایمنی
- 5-استفاده از نشریه داخلی ایمنی
- 6-استفاده از علایم هشداردهنده ایمنی

### خسارات ناشی از حوادث و سوانح

- 1-خسارت مستقیم  
شامل حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان مجروح و از کار افتاده یا...می باشد.
- 2- خسارت غیر مستقیم  
شامل هزینه های مالی مربوط به تحقیقات،ریشه یابی ها،جایگزینی نیروی جدید به جای مرحومین و از کار افتادگان و عقب افتادگی در کارها می باشد.

### مسابقات ایمنی

رقابت سالمی است بین اعضای واحدهای مختلف یک سازمان. هدف استفاده از این روش در واقع القای رعایت نکات حفاظت و ایمنی به کارکنان است

### اجباری نمودن رعایت قوانین و مقررات ایمنی

درصدی از کارکنان را باید با ترس از قانون و تنبیه به رعایت قوانین و مقررات مجبور نمود

### ج- رفاه

به معنی تن آسایی و آسودگی است.هدف ،انجام اقداماتی به منظور تامین تندرستی و رواندرستی کارکنان است

### اهم وظایف ادارات رفاه:

- 1-ایجاد تعاونی های مسکن و تامین مسکن ارزان قیمت برای کارکنان
- 2-بیمه و بازنشستگی
- 3- ایجادشرکت های تعاونی مصرف

- 4- ایجاد مهد کودک در جوار محیط کار
- 5- پرداخت کمک های نقدی و غیر نقدی
- 6- ایجاد سرویس های رفت و آمد
- 7- ایجاد صندوق های قرض الحسنه و پس انداز
- 8- در نظر گرفتن مرخصی های استحقاقی و استعلاجی
- 9- ایجاد مراکز مشاوره و راهنمایی کارکنان
- 10- ایجاد غذاخوری و کانتین در محیط کار
- 11- ایجاد اماکن رفاهی، تفریحی و ورزشی
- 12- ایجاد درمانگاه در محیط کار

#### خلاصه فصل دهم

ایمنی عبارت است از شناخت عوامل حادثه زا و استفاده از ارگونومی در ایمن سازی محیط کار و آموزش کارکنان

## منابع

خلاصه ای از کتاب: مدیریت منابع انسانی دکتر سید حسین ابطحی- تهیه کننده اسلاید: دکتر محمدعلی سرلک  
تدوین و تنظیم: امیر خسرو مدیرشها

دانلود سوالات آزمون

راهنمای کامل آزمون