



مدیریت منابع انسانی

ویرایش 1/2

مدرس: سید مهدی قریشی

Ma.Ghorashi@Gmail.com

www.Ghoreishy.ir

فهرست مطالب

4	مقدمه.....
4	تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی.....
5	مفهوم مدیریت منابع انسانی.....
5	هدف عام مدیریت منابع انسانی.....
7	تجزیه و تحلیل شغل
7	تعاریف تجزیه و تحلیل شغل.....
7	سوالات اساسی مرتبط با تجزیه و تحلیل شغل.....
7	روش های تجزیه و تحلیل شغل.....
9	ویژگی فرم های شرح شغل.....
10	فرم شرایط احراز شغل.....
10	کاربردهای تجزیه و تحلیل شغل.....
11	روشهای طراحی شغل.....
11	طبقه بندی مشاغل.....
12	فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی
12	تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی.....
12	مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی.....
12	گام های اولیه برای برنامه ریزی نیروی انسانی.....
12	مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی.....
13	مرحله اول: پیش بینی تقاضای منابع انسانی در آینده.....
14	مرحله دوم: پیش بینی میزان عرضه نیروی انسانی در آینده.....
14	مرحله سوم: پیش بینی نحوه تطبیق عرضه و تقاضا.....
15	فرآیند کارمند یابی
15	میزان کارمندیابی.....
15	عوامل موثر در کارمندیابی.....
16	مراحل کارمندیابی.....
16	منابع کارمندیابی.....
17	ارزیابی اثربخشی روشهای کارمندیابی.....
17	کارمندیابی وظیفه کیست؟.....
18	فرآیند انتخاب
18	مشکلات ناشی از انتخاب غلط.....
18	عوامل بی ارتباط با انتخاب.....
18	مراحل مختلف فرآیند انتخاب.....
20	معیارهای سازمان ها برای انتخاب افراد.....

- 20..... **فرآیند اجتماعی کردن افراد در سازمان**
- 20..... مراحل اجتماعی کردن افراد
- 21..... مزایای برگزاری دوره های آموزش گروهی برای اجتماعی کردن
- 21..... **فرایند آموزش کارکنان**
- 22..... وظایف واحد آموزش
- 22..... یادگیری
- 22..... نظریه های یادگیری
- 23..... اصول یادگیری
- 23..... مراحل فرایند آموزش
- 26..... **ارزیابی عملکرد**
- 26..... کاربردهای ارزیابی عملکرد
- 27..... مراحل مختلف فرآیند ارزیابی
- 28..... معیارهای ارزشیابی
- 28..... انحرافات در ارزشیابی کارکنان
- 29..... روش ها و فنون ارزشیابی کارکنان:
- 30..... **سیستم پاداش**
- 30..... انواع پاداش
- 30..... مبانی اعطای پاداش
- 31..... ویژگی های سیستم پاداش موثر
- 31..... طرح های جدید اعطای پاداش
- 32..... **حقوق و دستمزد**
- 32..... تعریف حقوق و دستمزد
- 32..... مراحل طراحی سیستم حقوق و دستمزد
- 33..... فواید ارزشیابی مشاغل
- 33..... نظریه ها و عوامل موثر در محاسبه و تعیین حقوق و دستمزد
- 33..... اجزای تشکیل دهنده حقوق و دستمزد
- 34..... ارزشیابی مشاغل مدیریتی و حرفه ای
- 34..... **نظم انضباط**
- 35..... انواع انضباط
- 35..... سیاست های کلی اعمال انضباط
- 36..... انواع تخلفات
- 37..... انواع اقدامات انضباطی
- 38..... **سلامتی، ایمنی و رفاه کارکنان**
- 38..... الف- سلامتی
- 38..... ب- ایمنی
- 39..... ج- رفاه



مقدمه

مفاهیم و تئوریهای مدیریت را می‌توان براساس موضوع دسته‌بندی کرد. انسان موضوعی است که در کانون توجه نگرش روابط انسانی در مدیریت قرار می‌گیرد. این نگرش به دو شاخه اصلی (اما مرتبط و مکمل یکدیگر) به نام‌های مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی تقسیم می‌شود.

شناخت و تغییر رفتار فردی، گروهی و سازمانی در حوزه مدیریت رفتار سازمانی قرار می‌گیرد. مدیریت منابع انسانی، انسان را به عنوان یک عامل حیاتی و ممتاز برای بقا، رشد، رقابت و برتری سازمانی مد نظر قرار می‌دهد. منابع انسانی از نقشی کلیدی در تحقق اهداف سازمانی و همچنین در تلفیق و ترکیب سایر منابع وارده به سازمان برخوردار می‌باشد.

تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی

- 1- ظهور انقلاب صنعتی، توسعه علم و فلسفه تولید و ایجاد لزوم بکارگیری منابع انسانی کیفی و تربیت آنها، نیاز به روش‌ها و تکنیک‌های مدیریتی و مدیریت منابع انسانی
- 2- پیدایش نهضت کارگری، در اثر اجحاف و ستمی که بر کارگران روا می‌رفت و کارگران دست به تشکیل اصناف و اتحادیه‌ها زدند و صنایع متوجه اهمیت و حساسیت منابع انسانی شدند
- 3- نهضت مدیریت علمی، (فردریک تیلور) و تاکید بر نگاه علمی بر موضوع مدیریت، شروع به تفکر در مورد مدیریت علمی منابع انسانی و ظهور قوانین اولیه کار و منابع انسانی
- 4- ظهور روانشناسی صنعتی، در تکمیل نگاه علمی مدیریت علمی
- 5- آغاز به کار متخصصان منابع انسانی با وظایف زیر:
 - 1-5 - انتخاب و استخدام
 - 2-5 - مسائل رفاهی کارکنان
 - 3-5 - قیمت گذاری کار
 - 4-5 - ایمنی کار
 - 5-5 - مسائل آموزشی و بهداشتی
- 6- ظهور مکتب منابع انسانی، التون مایو در مطالعات هائورن الکتريک آموخت که انسان مهمترین منبع سازمان است و مدیریت آن لاجرم و اهمیت آن انکار ناپذیر است.

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

ماهیت مدیریت منابع انسانی، شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی یک سازمان، به منظور نیل به اهداف سازمان است. منظور از منابع انسانی سازمان تمام افرادی هستند که در سطوح مختلف سازمانی مشغول به کار هستند و منظور از سازمان تشکیلات کوچک یا بزرگی است که به قصد و نیتی خاص و برای نیل به اهدافی مشخص به وجود آمده است. 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.

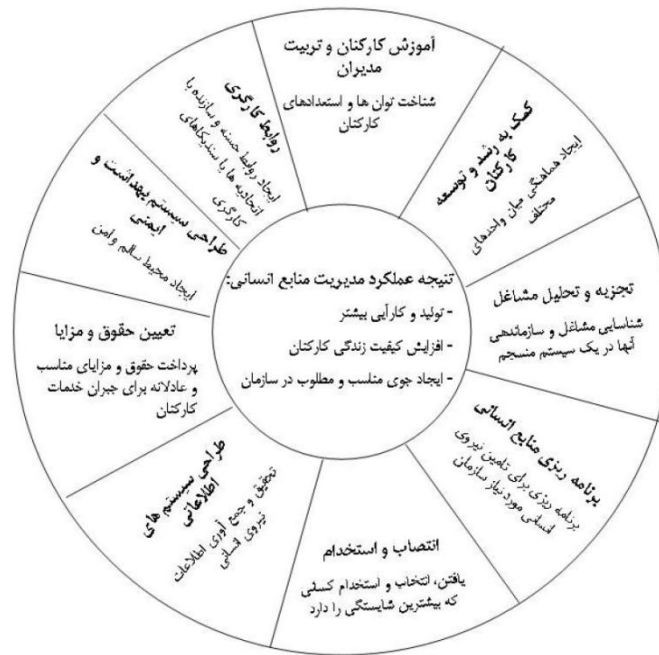
وظایف و مسئولیت های عمومی مدیریت منابع انسانی

1- برنامه ریزی 2- سازماندهی 3- هدایت و رهبری 4- نظارت و کنترل

وظایف و مسئولیت های اختصاصی مدیریت منابع انسانی

- 1) نظارت بر استخدام
- 2) تجزیه و تحلیل مشاغل
- 3) برنامه ریزی تامین نیروی انسانی
- 4) کارمندیابی
- 5) انتخاب بهترین کارمند
- 6) تسهیل ورود کارمندان جدید به سازمان
- 7) آموزش کارکنان
- 8) تربیت مدیر
- 9) طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان

- 10 طراحی سیستم پاداش
- 11 طراحی سیستم حقوق و دستمزد
- 12 وساطت میان سازمان و سندیکاهای کارگری
- 13 طراحی سیستم برای رسیدگی به خواسته ها یا شکایات کارکنان
- 14 طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار
- 15 طراحی سیستم انضباط



نقش مدیریت منابع انسانی در سود بخشی سازمان

- 1- کاهش اضافه کاری های غیر ضروری با افزایش راندمان کار در ساعات عادی
- 2- اتخاذ تدابیری برای کاهش غیبت و مرخصیهای به ظاهر موجه و کنترل آنها
- 3- طراحی صحیح مشاغل برای جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان
- 4- جلوگیری از ترک سازمان با مدیریت صحیح و برقراری روابط انسانی و اجتماعی سالم که باعث افزایش رضایت کارکنان گردد
- 5- طراحی یک سیستم بهداشت و ایمنی موثر
- 6- آموزش مهارتهای لازم به منظور تربیت کارکنانی که حداکثر بازدهی را داشته باشند
- 7- یافتن و استخدام شایسته ترین فرد ممکن برای هر شغلی و در هر سطحی
- 8- طراحی سیستمی برای پرداخت حقوق و مزایا که بتواند در جذب و نگهداری نیروهای کارا با سایر سازمانها رقابت نماید
- 9- تشویق متصدیان مشاغل به گونه ای که زمینه مساعدی برای ابراز نظرهایشان درباره کاهش هزینه ها فراهم آید.

تجزیه و تحلیل شغل

شناخت وظایف، مسئولیت ها و مشاغل محوله به کارکنان، از طریق تجزیه، طراحی و طبقه بندی مشاغل صورت می گیرد. تجزیه و تحلیل شغل، از اهم فعالیت مدیران منابع انسانی و سلول اصلی تفکر مدیر منابع انسانی است. شغل به عنوان کوچکترین واحد مطالعاتی مدیریت منابع انسانی است و شناسایی درست آن برای مدیریت منابع انسانی کاملاً ضروری است به همین دلیل تکنیک های تجزیه و تحلیل شغل ایجاد شده و توسعه می یابند.

تعاریف تجزیه و تحلیل شغل

- ✓ عبارت از جمع آوری اطلاعات به منظور پی بردن به ماهیت مشاغل در یک سازمان می باشد.
- ✓ عبارت است از مراحل 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 و تحلیل 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. در تجزیه و تحلیل شغل، باید شغل را آنچنان که انجام می شود گزارش کرد. مطالعه و بررسی اینکه شغل چگونه باید انجام گیرد، معمولاً بعد از تجزیه و تحلیل شغل صورت می پذیرد و وظیفه ای است که برعهده متخصصان روش سنجی یا مهندسان صنایع است.

برخی از اصطلاحات تجزیه شغل

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

روش های تجزیه و تحلیل شغل

الف) مشاهده مستقیم

برای مطالعه و تجزیه و تحلیل مشاغل ساده از آن استفاده می‌شود (مشاغل ساده: مشاغلی که تکراری و زمان انجام آنها کوتاه است) این روش برای مشاغلی که قسمت زیادی از آن را فعالیت فکری تشکیل می‌دهد مناسب نیست.

ب- مصاحبه

روایی و پایایی این روش پایین است. برای جلوگیری از سوء تفاهم، مصاحبه شونده باید دلیل واقعی مصاحبه را درک کرده باشد. باید انتخاب از بین کارکنانی که بیشترین دانش و اطلاعات را درباره شغل داشته باشند انجام شود. انواع مصاحبه:

✓ مصاحبه انفرادی با متصدی شغل

✓ مصاحبه گروهی با کارکنانی که شغل‌های یکسانی دارند

✓ مصاحبه با سرپرستان

ج- پرسشنامه

کم هزینه ترین روش جمع آوری اطلاعات است و اطلاعات زیادی در زمانی کوتاه و با هزینه کم بدست می‌آید.

د- مصاحبه گروهی

دقیقت و کاملتر از اطلاعاتی است که از مصاحبه انفرادی بدست می‌آید.

ه- نشست متخصصان

اینکه کار واقعا "به چه صورت و در چه شرایطی انجام می‌گیرد، نادیده گرفته می‌شود.

و- ثبت وقایع

بهترین روش برای کسب اطلاعات دست اول درباره چگونگی انجام کار است.

ز- پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت

پایایی و روایی این روش تایید شده است. معایب این روش طولانی بودن، زبان فنی و سیستم ارزیابی پیچیده و مشکل آن است. با مطالعه پرسشنامه تحلیلگر معین می‌کند که:

- شغل از چه عناصری تشکیل شده است

- هر یک از عناصر چه سهمی در شغل دارند (منظور از "عنصر" حرکت یا عملی است که در کار انجام می‌گیرد و جزئی از آن به شمار می‌آید)

مراحل تجزیه و تحلیل شغل

مرحله اول: کل سازمان بررسی می‌گردد تا معلوم گردد مشاغل فعلی با بافت و اهداف کلی آن هماهنگی و مطابقت دارند یا خیر.

مرحله دوم: معین می‌گردد که منظور از تجزیه و تحلیل شغل چیست و از اطلاعاتی که از این طریق به دست می‌آید چه استفاده ای خواهد شد.

مرحله سوم: نمونه ای از مشاغل برای تجزیه و تحلیل انتخاب می‌شود. مطالعه و تجزیه و تحلیل همه مشاغل در سازمان، بسیار وقت گیر و پر هزینه است، از این رو مشاغل نمونه انتخاب می‌شوند.

مرحله چهارم: با استفاده از روشهای مختلف تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعات لازم در باره هر شغل و خصوصیات آن که شاغل آن باید دارا باشد تا بتواند ار عهده کارش برآید جمع آوری می گردد

مرحله پنجم: با استفاده از اطلاعات به دست آمده شرح شغل تنظیم می گردد.

مرحله ششم: بر اساس ویژگی های شغل شرایط احراز آن تنظیم می گردد.

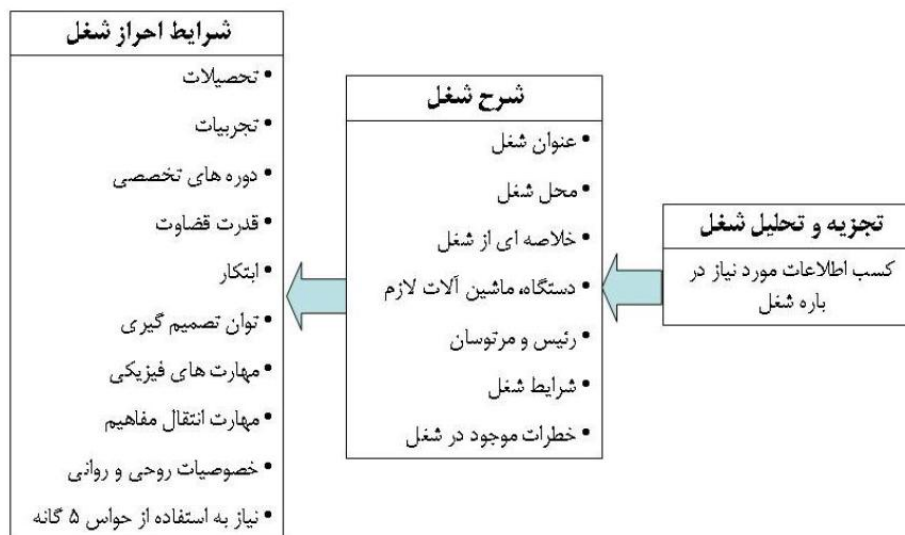
مرحله هفتم: طراحی شغل با اطلاعات مراحل پیش انجام می گردد

مرحله هشتم: بررسی مراحل و انجام اصلاحات لازم

نمونه ای از سوالاتی که در تجزیه و تحلیل شغل مطرح می گردد:

- 1- شغل شما چیست؟
- 2- وظایف اصلی شما در این شغل چیست؟
- 3- در چه قسمتی کار می کنید؟
- 4- این شغل به چه تحصیلات، مهارت ها و تجربیاتی نیاز دارد؟
- 5- در چه فعالیت هایی مشارکت دارید و نقش شما در این فعالیت ها چیست؟
- 6- مسئولیتهای شغل شما چیست و در مقابل چه چیزهایی باید پاسخگو باشید؟
- 7- معیارها و استانداردهایی که عملکرد شما با آن سنجیده می شوند کدامند؟
- 8- نیازهای بدنب کار شما چگونه است؟
- 9- نیازهای فکری کار شما چگونه است؟
- 10- محیط و شرایط کاری شما چگونه است؟
- 11- شرایط بهداشتی و ایمنی کار شما چگونه است؟
- 12- آیا در محیط کار یا برای انجام دادن کار در معرض خطر قرار دارید؟

فرایند طراحی شغل



ویژگی فرم های شرح شغل

فرمهای "شرح شغل" باید گویا، رسا، قابل فهم، کوتاه، ساده و مرتبط با موضوع باشد. در فرم های شرح شغل باید اطلاعاتی که بتواند شغل را به خوبی به متصدیان بشناساند درج شود.

فرم شرایط احراز شغل

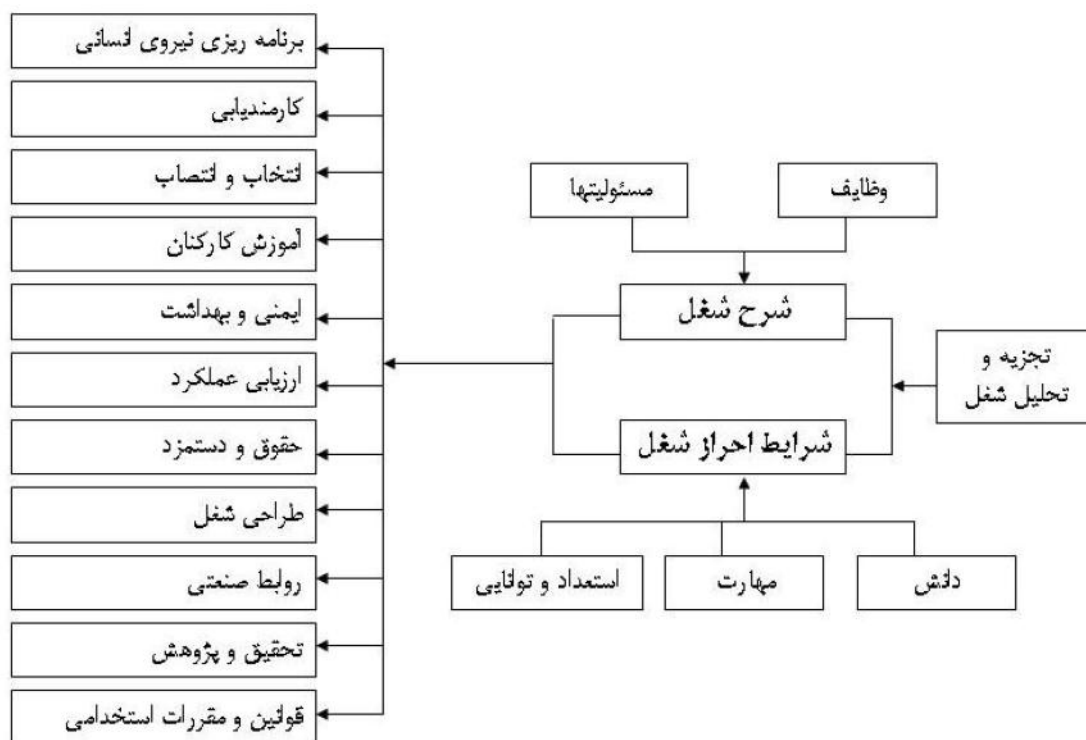
این فرم حاوی کلیه شرایط و ویژگی های فردی لازم برای انجام موفقیت آمیز شغل می باشد.

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 تجزیه و تحلیل شغل

کارمندیابی - انتخاب و انتصاب - آموزش - ایمنی - ارزیابی عملکرد - حقوق و دستمزد - طراحی شغلی



استفاده های تجزیه و تحلیل شغل

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.

روشهای طراحی شغل

1. روش مدیریت علمی

1-1 شغل باید به وظایف و مسئولیتهایی محدود شود که می توان به بهترین وجه از عهده آنها برآمد

2-2 شاغل باید فنون و مهارتهای خاص هر شغل را آموخته باشد

3-2 ابزار و وسائل کار باید در دسترس کارکنان قرار داده شود به طوری که از تعداد حرکات غیر ضروری کاسته شود

2. روش انگیزشی

1-2 نظریه دو عاملی هرزبرگ، در این نظریه، هرزبرگ از دو عامل بهداشتی و انگیزشی صحبت می کند و معتقد است در حالی که فقدان عوامل بهداشتی باعث شکایت و نارضایتی می شود اما وجود آنها تاثیری در ایجاد رضایت یا ایجاد انگیزه ندارد. اما وجود عوامل انگیزشی باعث رضایت شغلی و ایجاد انگیزه می گردد. از عوامل انگیزشی می توان به غنی سازی شغلی اشاره کرد.

2-2 نظریه فعال سازی، طرفداران این نظریه معتقدند که باید با ایجاد تنوع کاری و کاهش خستگی، کارکنان را فعال کرد. بنا بر این نظریه، تمرکز و دقت انسان در مقابل محرکهای تکراری و یکنواخت کاهش یافته و بالعکس.

3-2 نظریه ویژگی های شغل، این نظریه معتقد است کارکنان هنگامی برای انجام کار انگیزه خواهند داشت که احساس کنند کارشان با ارزش است. در این تئوری ابعاد کار به شرح زیر شناخته می شوند:

1-3-2 انجام کار باید به مجموعه ای از مهارتها و تواناییهای گوناگون و متنوع نیاز دارد

2-3-2 هویت کار باید معلوم باشد

3-3-2 کار باید از نظر کسی که آن را انجام می دهد مهم باشد

4-3-2 شغل باید طوری طراحی شود که شاغل در آن استقلال و آزادی عمل داشته باشد.

3- روش سیستمی، در روش سیستمی به جای این که تک تک مشاغل طراحی گردند، سیستم کار طراحی می گردد به طوری که کارها مکمل یکدیگر باشند.

4- روش مبتنی بر ویژگیهای عامل انسانی، در این روش کارها طوری طراحی شود که حداکثر کارآیی به دست آید و بهداشت و ایمنی کارکنان هم تامین گردد. که به دو روش زیر انجام می گردد:

1-4 روش زیستی جسمی، (ارگونومی) سازگار کردن وضعیت فیزیکی افراد با کار

2-4 روش ادراکی حرکتی، برای برنامه ریزی پیامدهای روانی تماس انسان با ماشین آلات

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

رسته شغلی - رسته فرعی - رسته شغلی - طبقه شغلی - گروه شغلی - شرح طبقه شغلی - طرح طبقه بندی مشاغل:

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

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

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.

گروه شغلی: عبارت است از سطوح مختلف طبقات شغلی که حداقل و حداکثر حقوق طبقات شغلی مربوط را تعیین نماید.
شرح طبقه شغلی: شرح مکتوب و مدونی است که حاوی مشخصات اصلی و اساسی شغل بوده و به تصویب مراجع قانونی مربوط رسیده باشد.

طرح طبقه بندی مشاغل: اصطلاحی است که برای ایجاد یک نظام متحدالشکل در زمینه پست های سازمانی در یک سازمان به کار می رود.

فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی

فرآیندی است که طی آن سازمان مشخص می کند که به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و چه مهارتهایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانهایی نیاز دارد. برنامه ریزی نیروی انسانی به مدیران 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.

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. هدف از برنامه ریزی نیروی انسانی، تامین، استخدام و حفظ کارکنان است.

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.

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

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

برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تقاضا برای نیرو) به عوامل زیر بستگی دارد:

- ✓ مهمترین عامل، میزان تقاضایی است که در بازار برای تولیدات یا خدمات سازمان وجود دارد
- ✓ برآورد تعداد نیروهایی که از سازمان خارج می شوند
- ✓ میزان تطبیق تخصصها و مهارتهای کادر فعلی با تخصصها و مهارتهایی که نیاز خواهد بود
- ✓ اتخاذ تصمیماتی مانند متنوع کردن تولید، افزایش کیفیت تولید، عرضه خدمات یا ورود با بازارهای جدید
- ✓ پیشرفت تکنولوژی و تغییر رویه ها و شیوه های اداری و اجرایی
- ✓ افزایش بودجه سازمان (واحد) یا تخصیص منابع مالی بیشتر به آن

روشهای برآورد نیروی انسانی مورد نیاز

1. روش روندیابی: تعمیم روند گذشته به آینده
2. روش نسبت یابی: پیش بینی با تعیین نسبتی بین یک عامل معین (مانند حجم فروش) و تعداد افراد مورد نیاز
3. روش همبستگی: ارتباط میان میزان فعالیت در سازمان و تعداد افراد مورد نیاز بررسی می شوند. پیش بینی ها با این روش از دو روش قبلی به مراتب دقیق تر است
4. روش رگرسیون: با استفاده از اطلاعاتی که در مورد متغیر مستقل وجود دارد، متغیرهای وابسته را پیش بینی کرد

5. روش شبیه سازی (مدل سازی): نسبت به سایر روشهای آماری، پیچیده تر است.

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.

2- 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 پستها و 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 فعالیتها 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.

فرآیند کارمندیابی

کارمندیابی، فرآیندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می رسد توانایی بالقوه ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محوله را دارند، شناسایی می گردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم شود. کارمندیابی یک فرایند واسطه ای است. یعنی اینکه متقاضیان کار و استخدام کنندگان برای نخستین بار روبرو می شوند.

میزان کارمندیابی

- ❖ اندازه و بزرگی و کوچکی سازمان: در سازمان بزرگتر فعالیت کارمندیابی گسترده تر است
- ❖ مکان جغرافیایی سازمان: توجه به میزان عرضه کار در آن مکان
- ❖ محیط و شرایط کار و میزان حقوق: اگر شرایط کار مناسب باشد، کمتر سازمان را ترک و نیاز به کارمندیابی است
- ❖ رشد یا رکود سازمان: سازمان در حال رشد نیاز به کارمند دارد

عوامل موثر در کارمندیابی

1- عوامل محیطی

- عوامل اقتصادی
- عوامل اجتماعی
- عوامل تکنولوژیک
- قوانین و مقررات

2- عوامل سازمانی

- شهرت
- جذابیت شغل
- سیاستها و خط مشی های سازمان
- وجود سیاست ارتقاء از داخل این خطر را دارد که عضویت در سازمان شرط احراز مشاغل قرار گرفته، نه شایستگی و کاردانی افراد. در چنین وضعیتی، همیشه خطر الگوبرداری یعنی تکرار سبک مدیریت قبلی بدون توجه به شرایط فعلی وجود دارد.

➤ دخالت اتحادیه ها

➤ هزینه کارمندیابی

مراحل کارمندیابی

بین فرایند کارمندیابی و انتخاب تداخل وجود دارد. از آنجا که هر دو فرایند باید با مرحله تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل آغاز شود، این تداخل بیشتر در مراحل اولیه این دو فرایند مشهود است. تفاوت اصلی میان ایندو این است که در کارمندیابی سعی می شود تا با توصیف مزایا و جنبه های مثبت کار، افراد واجد شرایط را تشویق به داوطلب شده برای احراز شغل در سازمان کرد. اما انتخاب فرایندی است که طی مراحل مختلف آن، متقاضیان شغل مورد ارزیابی قرار می گیرند تا از میان آنها بهترین و شایسته ترین فرد برای احراز شغل، شناسایی و برگزیده شود.

هدف در کارمند، جذب افراد و در انتخاب حذف افراد با صلاحیت کم تر است.

- 1- تعیین تعداد و نوع نیروی مورد نیاز سازمان: توسط مسوولان کارمندیابی و مدیران اجرایی انجام می شود.
- 2- نوشتن شرح شغل: وظایف، مسوولیتها و مشخصات و ویژگیهای اصلی شغل مشخص می شود. - آگهی ها معمولا " براساس شرح شغل نوشته می شود.
- 3- تعیین شرایط احراز شغل: مشخصات و ویژگی هایی که متصدی شغل باید دارا باشد است. (اولین غربال متقاضیان شغل است)
- 4- شناسایی مراکز و منابع کارمندیابی
- 5- انتخاب روش کارمندیابی
- 6- بررسی فرمهای درخواست کار
- 7- برگزاری مصاحبه مقدماتی
- 8- تهیه فهرستی از افراد واجد شرایط

منابع کارمندیابی

- 1- منابع داخلی سازمان (از طریق اعلان شغلی)
- 2- منابع خارجی سازمان
 - 1-2 آگهی
 - 2-2 موسسات کاریابی
 - 1-2-2 موسسات جایابی
 - 2-2-2 موسسات فردیابی
 - 3-2-2 مراکز آموزشی
 - 4-2-2 معرفی و توصیه اعضا
 - 5-2-2 مراجعه مستقیم

مزایای نیرویابی از داخل سازمان

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

معایب نیرویابی از داخل سازمان

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

مزایای نیرویابی از خارج سازمان

- ورود افراد و افکار جدید به سازمان
- تضعیف ارتباطات غیر رسمی در سازمان
- افزایش کمی و کیفی کالاها و خدمات قابل ارائه سازمان

معایب نیرویابی از خارج سازمان

- افزایش هزینه های نیرویابی
- تضعیف روحیه کارکنان
- افزایش خطر ورود افراد ناباب به سازمان

ارزیابی اثربخشی روشهای کارمندیابی

بهترین کارکنان کسانی بوده اند که بنابه معرفی و توصیه کارکنان سازمان استخدام شده اند و نقطه مقابل آنها کارکنانی بوده اند که از طریق درج آگهی در نشریات یا از طریق موسسات کاریابی به استخدام سازمان درآمده است. کمیت و کیفیت کار افرادی که با مراجعه به مراکز آموزشی یا درج آگهی در روزنامه، استخدام شده اند، بسیار پایینتر از کمیت و کیفیت کار کسانی است که یا از طریق آگهی در مجلات حرفه ای و علمی یا با مراجعه مستقیم خودشان، به استخدام درآمده اند.

کارمندیابی وظیفه کیست؟

بستگی به سازمان دارد. در سازمانهای بزرگ معمولاً "از موسسات حرفه ای برای کارمندیابی استفاده می شود. در سازمانهای با اندازه متوسط کارمندیابی را متخصصان امور پرسنلی انجام می دهند. در موسسات کوچک، کارمندیابی به عهده مدیران یا سرپرستان دوایری است که نیاز به کارمند دارند.

فرآیند انتخاب

انتخاب صحیح کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است، زیرا انتخاب غلط یا نابجا، یعنی انتخاب کسانی که توانایی انجام دادن کارها را ندارند یا کسانی که بعد از مدتی موسسه را ترک می کنند، هزینه های سنگینی را به سازمان تحمیل می کند. در فرایند انتخاب باید بر اساس ضوابط و معیارهایی که برای احراز شغل معین گردیده است، افراد ارزیابی و از میان آنها کسانی که بیشترین شایستگی را دارند، برگزیده شوند.

تصمیم گیری در مورد فرد

	رد فرد	انتخاب فرد
4- عملکرد فرد بعد از انتخاب	تصمیم غلط (نیاید ره می شد)	تصمیم صحیح (انتخاب درست)
3-	تصمیم صحیح (درست ره شد)	تصمیم غلط (نیاید انتخاب می شد)

مشکلات ناشی از انتخاب غلط

- ✓ سازمان باید هزینه های سنگینی برای آموزش و تربیت کارمند متحمل شود
- ✓ بی لیاقتی کارمند معمولاً "خساراتی را برای سازمان به بار می آورد
- ✓ ناتوانی کارمند در انجام دادن وظایف محول، باعث کاهش درآمد یا افزایش هزینه های می شود
- ✓ اخراج کارمندان ضعیف همچنین یافتن جانشین برای آنها یا کارمندانی که سازمان را ترک می کنند نیاز به هزینه دارد

عوامل بی ارتباط با انتخاب

- 1- جنسیت
- 2- اصل و نسب
- 3- مجرد و تاهل
- 4- نقص عضو
- 5- مذهب
- 6- نژاد
- 7- سن
- 8- وضعیت جسمی
- 9- گذشته فرد
- 10- تجربه و سابقه کار
- 11- تحصیلات

مراحل مختلف فرآیند انتخاب

1. **مصاحبه مقدماتی (غربال اولیه):** ظاهر متقاضی را نمی پسندم، شخصیت گیرایی ندارد، برخوردش مناسب نیست. براساس شرح شغل و شرایط احراز شغل، شایستگی این افراد برای استخدام در سازمان، ارزیابی می شود. در این مرحله باید شغل تشریح شود تا در صورتیکه خواهان آن نباشد یا خود را واجد شرایط برای احراز آن نیابد، خود را کنار بکشد. جزئیات حقوق و مزایایی که در صورت استخدام متقاضی به او پرداخت خواهد شد باید در این مرحله مشخص شود.
2. **تکمیل فرم درخواست کار:** اطلاعات نشان می دهد که متقاضی ضعیف است. در صورت طراحی صحیح، می توان با ضریب اطمینان بالایی، میزان موفقیت فرد را در شغل و همچنین احتمال ماندن در سازمان یا ترک آن را بعد از استخدام داوطلب پیش بینی کرد.

فرم درخواست ضریب دار: برای طراحی فرم می توان از پرونده استخدامی افرادی که سازمان را ترک کرده اند استفاده و ضرایب تصمیم گیری مناسبی طرح ریزی کرد.

3. **برگزاری آزمونهای استخدامی:** نتایج بدست آمده از آزمونهای استخدامی نشان می دهد که متقاضی ضعیف است. معمولاً سازمانهای بزرگ و متوسط بیشتر از سازمانهای کوچک از آزمونهای استخدامی استفاده می کنند و بدین منظور کادر ثابتی از متخصصان و کارشناسان را در استخدام خود دارند.

شبه سازی: از متقاضی شغل خواسته می شود تا به عنوان آزمون، بخش یا بخشهایی واقعی از کار را عملاً انجام دهد. این آزمون به دو روش زیر انجام می شود

1- نمونه کار 1: تایپ توسط تایپست .

مزایا: الف - چون محتوای آزمون با محتوای شغل تفاوت ندارد، ابزار موثری برای پیش بینی موفقیت فرد در شغل است و اثربخشی آن از آزمونهای کتبی مانند آزمون هوش و شخصیت بیشتر است ب- ارتباط میان آزمون و شغل را براحتی می توان ثابت کرد (جلوگیری از شکایت)

معایب: طراحی آزمون و انتخاب نمونه های مناسب از شغل نیاز به وقت و هزینه زیادی دارد.

2- نمونه کار 2: مرکز ارزیابی

برای ارزیابی متقاضیان پستهای مدیریتی بوجود آمده اند. در این روش از متقاضی می خواهند تا تصمیم گیری کند - مساله ای تجزیه و تحلیل کند - در مباحث گروهی شرکت کنند - به گروه های 4 نفری تقسیم شده و هر یک در نقش یک سازمان، با گروه دیگر رقابت می کند (بازی مدیریتی) - ارزیابی جنبه های روانی - ارزیابی تواناییهای عمومی استفاده از مراکز ارزیابی هزینه های سنگینی به همراه دارد.

خط شناسی

دروغ سنجی: مورد استفاده های سازمانهای امنیتی، صندوق دار، حسابدار به دلیل سرعت عمل و هزینه کم، استفاده از آن رواج دارد.

4. **مصاحبه جامع (تخصصی):** قضاوت مثبتی درمورد متقاضی نداریم. مصاحبه معمولاً "بوسیله متخصصان امور پرسنلی، مدیران کل در سازمان، سرپرست مستقیم فرد، یا گروهی متشکل از افراد مذکور انجام می گیرد. هدف کشف چیزهایی است که از آزمونهای استخدامی کشف نشده اند.

روش مصاحبه:

الف - مصاحبه انفرادی:

حضور فقط یک مصاحبه کننده، نقش موثری در آرامش مصاحبه شونده خواهد داشت. مقداری اضطراب مانع از بیخیابی شرکت کنندگان می شود.

ب- مصاحبه گروهی:

فرصت مناسبی برای مشاهده مباحث گروهی و سنجش توانایی افراد در برقراری رابطه با دیگران است. برای مدیران و مسوولانی که فرصت کمی دارند مناسب است.

ج - گروهی از مصاحبه کنندگان کارشناس و متخصص:

بررسی مصاحبه شونده از منظرهای مختلف انجام می‌شود. پی این روش جامعیت بیشتری دارد
د- مصاحبه فشار:

میزان تحمل فرد و عکس العمل فرد در مقابل فشار سنجیده می‌شود. کاربرد زیادی ندارد و برای ارزیابی افراد مناسب نیست.

5. **بررسی سوابق متقاضی:** متقاضی سوابق درخشانی ندارد

6. **معاینه پزشکی:** از احتمال شکایت بر علیه سازمان و ادعای خسارت جلوگیری می‌کند

7. **تصمیم گیری نهایی:** تصمیم گیری نهایی بوسیله سرپرست مستقیم انجام می‌شود زیرا:

- سرپرست است که باید بتواند با کارمند خود به آسانی کار کند

- اگر عملکرد بعدی کارمند مناسب نباشد، سرپرست نتواند کسی را مقصر بنامد

معیارهای سازمان ها برای انتخاب افراد

1- معیارهای سازمانی:

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

2- معیارهای 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

فرآیند اجتماعی کردن افراد در سازمان

اجتماعی کردن فرد فرآیندی است که بوسیله آن فرد جدید اطلاعات لازم و کافی را درباره سازمانی که وارد آن شده است کسب می کند کسب می کند و با قبول ارزشها، هنجارها و الگوهای رفتاری آن، خود را با اوضاع مطابقت داده و می آموزد که چه باید بکند و چه انتظاری از او می رود. اهداف اجتماعی سازی به شرح زیر می باشند:

✓ آشنا سازی فرد با تاریخچه، فلسفه وجودی، اصول، اهداف، قوانین، و رویه های سازمان

✓ آشنا سازی فرد با مقرراتی از قبیل ساعات کار، نحوه پرداخت حقوق ماهانه، شرایط اضافه کاری و مزایای استخدام در سازمان

✓ آشنا سازی فرد تازه وارد با جزئیات وظایف و مسئولیتهای شغل جدید

✓ نشان دادن واحدهای مختلف سازمان

✓ معرفی فرد تازه وارد به همکاران و همقطاران جدید

مراحل اجتماعی کردن افراد

1- قبل از ورود به سازمان

قبل از ورود به سازمان و آماده سازی او با کاتالوگ و مطالب چاپی و بروشورها .

انتظارات فرد، در حول و حوش ورود به سازمان، در بالاترین سطح است. (نمودار شکسته)

✓ ذنیات و تصورات فرد از سازمان

✓ نگرش، بینش، نظام ارزشی و افکار و عقاید شکل گرفته فرد قبل از ورود به سازمان

2- رویارویی فرد با سازمان

✓ تغییر نگرش می دهد

✓ با دیگران رابطه برقرار می کند

✓ صبر و شکیبایی در پیش می گیرد

3- تحول و دگرگونی فرد

تعارض میان زندگی سازمانی و زندگی خصوصی در هنگامی که فرد در حال تغییر شغل یا ورود به سازمانی جدید است، به بیشترین حد خود می رسد.

❖ موفق: پذیرش ارزشهای سازمان

✓ تعهد بیشتر به سازمان

✓ عملکرد بهتر

✓ تولید و بهره وری بیشتر

❖ ناموفق: عدم پذیرش ارزشهای سازمان (نمی خواهد یا نمی تواند)

✓ استعفا و ترک خدمت

✓ اخراج

مزایای برگزاری دوره های آموزش گروهی برای اجتماعی کردن

1. چون همگی تازه واردند به هم دلگرمی داده و احساس مشترک دارند

2. معمولاً مشکلات افراد تازه وارد به سازمان یکسان است که با هم فکر و مساعدت هم....

فرایند آموزش کارکنان

افزایش کارایی سازمان ها در گرو افزایش کارایی منابع انسانی است و افزایش کارایی منابع انسانی در گرو آموزش آنها می باشد. آموزش ها به افراد در سازمانها کمک می کنند تا هر چه بیشتر با فعالیت های سازمان هماهنگ شده و همچنین کارآیی خود را بالاتر ببرند. آموزش مزایای زیر را دارد:

1- برگزاری آموزش با سرپرستی افراد کارآموده کارمند را هر چه زودتر با زیر و بم های شغل و سازمان آشنا می سازد.

2- آموزش خاص تازه واردین نیست و همه افراد سازمان در مقاطع خاص به آموزش نیاز داشته و در آن شرکت می کنند.

3- یکی از اهداف آموزش ایجاد درک و نگرش صحیح به کار و سازمان است.

4- آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیاتی کمک می کند، شکایت و نارضایتی در سازمانها از طریق آموزش کاهش می یابد.

5- آموزش کارکنان روش مناسبی برای تامین نیروی مورد نیاز سازمان است.

6- آموزش علاوه بر سازمان برای خود کارمند نیز مفید است و ارزش فنی وی را افزایش می دهد.

وظایف واحد آموزش

1- تعیین نیازهای آموزشی

- 1-1- مطالعه مسائل مربوط به تولید و بهره وری
- 2-1- نظر خواهی از مدیران، سرپرستان و کارکنان
- 3-1- مطالعه پروژه هایی که سازمان برای آینده طراحی نموده است
- 4-1- تجزیه و تحلیل شغل، مطالعه، بررسی و ارزیابی عملکرد شاغل در شغل
 - 1-4-1- مرحله اول: ارزیابی عملکرد
 - 2-4-1- مرحله دوم: برآورد هزینه آموزشی
 - 3-4-1- مرحله سوم: تعیین اینکه آیا عملکرد ضعیف ناشی از نداشتن انگیزه و عدم تمایل فرد به کار است و یا ناشی از عدم توانایی فرد
 - 1-4-4- مرحله چهارم: تنبیه یا پاداش
 - 5-4-1- مرحله پنجم: تعیین استانداردها
 - 6-4-1- مرحله ششم: از میان برداشتن موانع
 - 7-4-1- مرحله هفتم: تمرین و ممارست
 - 8-4-1- مرحله هشتم: آموزش
 - 9-4-1- مرحله نهم: طراحی مجدد شغل
 - 10-4-1- مرحله دهم: انتقال یا اخراج فرد
- 2- تعیین اهداف و سیاستهای آموزشی
- 3- تهیه کتابها، مجلات، مقالات و ابزار و وسائل سمعی و بصری
- 4- انتخاب مدرسان، مربیان و سخنرانان حرفه ای و حائز شرایط
- 5- کنترل و هماهنگ کردن فعالیت های مختلف آموزشی و نظارت بر آنها
- 6- ارزیابی دوره های آموزشی

یادگیری

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

نظریه های یادگیری

- 1- نظریه یادگیری رفتاری، طبق این نظریه، تجربه یعنی آزمایش و خطا، پایه یادگیری است. یعنی اگر انسانی در موقعیتی روبرو گردد و از خود واکنشهایی نشان بدهد، اگر واکنش نتیجه مثبتی بدهد، این واکنش در ذهن او می ماند و دوباره در

رویاری با همان مشکل تکرار می شود و برعکس. (یادگیری از خود) در یادگیری رفتاری فرد باید آنقدر مهارتهایی را که آموخته است، تکرار کند که عمل به آن به صورت عادت درآید و حالت غریزی به خود بگیرد.

2- نظریه یادگیری اجتماعی، طبق این نظریه، فرد علاوه بر بررسی رفتارهای موفق و ناموفق خود، قادر است تا از محیط و اجتماع خود نیز بیاموزد و رفتارهای اجتماعی که منجر به حل مسائل و مشکلات می گردند را نیز به خاطر بسپرنند، بنابراین نظریه، یادگیری ناشی از تقابل مداوم فرد و محیط است (یادگیری از دیگری)

3- نظریه یادگیری شناختی (گشتالت)، یادگیری بنا بر این فرضیه بر اساس قوت تعادل روانی استوار شده است، این نظریه معتقد است که هر فرد دارای تعادل روانی منحصر به فرد خود است و یادگیری یعنی مواجهه با آنچه که نمی داند و ناشناخته است، تعادل روانی وی را بر هم زده و زمینه ایجاد تعادل روانی جدیدی را در وی ایجاد می کند. بر اساس این نظریه یادگیری فرایندی است که باعث فروپاشیدگی تعادل روانی فرد می شود و او می کوشد تا به تعادل روانی جدیدی دست یابد.

اصول یادگیری

عبارتند از: راهنمایی - استانداردهای عملکرد و آگاهی از نتایج آن - پاداش و پیگیری - انگیزش - انتقال راهنمایی: راهنمایی، نیاز به یادگیری از راه آزمایش و خطا را تقلیل میدهد و کار آموزان را از سردرگمی 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.

مراحل فرایند آموزش

1- تشخیص نیازهای آموزشی

2- تعیین اهداف آموزشی

هدف از برگزاری هر دوره آموزشی در نهایت، افزایش کارایی عمومی در سازمان از طریق بالا بردن کیفیت کار نیروی انسانی شاغل در آن می باشد.

3- انتخاب روش آموزش

سه گروه روشهای آموزشی وجود دارد:

3-1- روشهایی که منظور از آنها دادن اطلاعات است: هدف اصلی در این روشها آموختن مفاهیم، واقعیات، مهارتها و دانستنیهای مربوط به کار است، بدون اینکه از شاغل خواست شود عملاً نیز کاربرد آنچه را که آموخته است تمرین و تجربه کند.

3-1-1- سخنرانی

مزایا: این روش آموزشی مقبولیت زیاد و همچنین اقتصادی است.

معایب: مطالب برای تمام اعضای گروه شرکت کنندگان تهیه و ارائه می گردد و تفاوتی که معمولاً " از لحاظ توانایی یا سرعت یادگیری میان اعضاء وجود دارد در نظر گرفته نمی شود.

3-1-2- سمینار

در حالیکه در سخنرانی، حضار شنونده اند و سخنران، متکلم وحده است، در سمینارها کارآموزان به مشارکت در مباحث و تبادل نظر میان خود و معلم، تشویق می شوند. اظهارنظرهای هر یک از اعضای گروه، بلافاصله مورد بحث سایر افراد قرار می گیرد و پاسخ داده می شود، فرد در موقعیت بسیار خوبی است که بازخور گرفته، میزان یادگیری خود را بسنجد و ارزیابی نماید. در این روش تفاوتی میان افراد از نظر توان و سرعت یادگیری در نظر گرفته می شود. این روش زمانی دارای بیشترین کارایی است که تعداد شرکت کنندگان محدود باشد.

3-2- روشهای شبیه سازی

3-2-1- بررسی موارد خاص

مزایا: در این روش می توان مطالب بیشتری آموخت - حجم بیشتری از آنچه آموخته شده در ذهن ثبت می گردد.

معایب: عدم توانایی آموزش اصول و قواعد کلی در این روش - معلم نمی تواند با قاطعیت معین کند که آیا تجزیه و تحلیل مساله و استنباط کارآموز از آن واقعا " صحیح است یا خیر.

3-2-2- ایفای نقش

در روش بررسی موارد خاص، مساله ای قبلاً " بوجود آمده به کارآموز داده می شود تا آن را حل کند، در روش ایفای نقش، مسائل ضمن افراد با یکدیگر و در حین ایفای نقشی که به آنها محول شده است بوجود می آید. در روش ایفای نقش علاوه بر تفکر و اندیشه، احساسات نیز نقش مهمی پیدا می کند

3-2-3- تمرین شغل

هدف اصلی از این تمرینات، پرورش مهارت و قدرت تصمیم گیری کارآموز است، نه آموختن چیزهای تازه. در این روش کارآموز باید اولویت مسائل را بدستی تعیین کند - سرعت درباره آنها تصمیم بگیرد. به این علت این روش را یکی از موثرترین روشها برای آموزش تصمیم گیری در شرایط بحرانی بشمار آورده اند. هزینه طراحی و اجرای آن کمتر از روشهای مشابه است.

3-2-4- بازیهای مدیریتی

یکی از مزایای بازی گروهی، هزینه کمتر آن به نسبت بازیهای انفرادی است. این روش دارای پویایی است و کارآموز خیلی زود از نتایج و آثار تصمیماتی که اتخاذ نموده است آگاه می شود.

مشکلات این روش: برنده شدن در بازی هدف می شود نه آموختن - مربازی یا مدلی که بر اساس صنعتی پویا و در حال تغییر و تحول دائم، طراحی و شبیه سازی شده باشد، خیلی زود اعتبار خود را از دست می دهد. این روش بسیار پرهزینه و وقت گیر است.

3-3- روشهای ضمن خدمت

آموزش ضمن خدمت زمانی بیشترین اثر و کارایی را دارد که لازم باشد یک یا تعداد معدودی کارآموز را در یک زمان و برای شغل مشخصی آموزش داد و تربیت کرد. آموزش ضمن خدمت برای یاد دادن مشاغل ساده، مناسب و سودمند است. آموزش ضمن خدمت روش نسبتاً ارزان و کم خرجی است، چون کارآموز مجبور نیست که کار خود را برای گذراندن دوره های آموزشی متوقف سازد و در حال کار و تولید، آموزشهای لازم به او داده می شود.

روش های آموزش ضمن خدمت:

3-3-1- گردش شغلی

معایب: به محض متمر ثمر شدن کارمند، شغلش تغییر داده می شود؛ بنابراین باعث کاهش تولید کارایی می شود - احساس موقتی بودن شغل - کارمندان در سازمان همه چیز را سطحی می دانند. دانش شغلی محدود است.

3-3-2- آموزش کارگاهی

این روش باری مواقعی که باید تعداد زیادی از کارکنان را یکجا و در یک زمان برای شغلی خاص آموزش داد و تربیت نمود، بسیار مناسب است. هزینه این روش نسبت به روش گردش شغلی، بیشتر است.

3-3-3- مربی گری

رییس مانند یک معلم، آموزش و تربیت مرئوس را به عهده می گیرد.

3-3-4- جانشینی موقت

3-3-5- استاد - شاگردی

4- برنامه ریزی برای برگزاری دوره آموزشی

5- ارزیابی دوره آموزشی

سودمندی دوره ها به 4 معیار سنجیده می شود:

- رضایت کارآموزان از دوره
- میزان یادگیری بر اثر شرکت در دوره
- بررسی تغییر رفتار کارآموز
- بررسی نتایج

دانش سازمانی

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

1- چرخش در مشاغل

در این روش که هدف آن، توسعه دید کارکنان نسبت به کل سازمان است، کارآموز هر چند وقت یک بار در شغل جدیدی قرار

می گیرد.

2- 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 هائی 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 ویا افزایش دانش مدیران خود، جلسات ویژه ای را به مدت 1 الی 2 روز به صورت کنفرانس تشکیل میدهند.
- مطالعات 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.

ارزیابی عملکرد

منظور از ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد. شناخت کارکنان ضعیف و بهبود آنها و همچنین شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها از اهم اهداف ارزیابی عملکرد است.

کاربردهای ارزیابی عملکرد

- 1- برنامه ریزی نیروی انسانی
اینکه آیا فرد، مهارت لازم به منظور احراز سمتی بالاتر دارد. یا اینکه حتی دارای دانش لازم برای انجام شایسته شغل فعلی خویش است؟
- 2- کارمندیابی و انتخاب
نتایج حاصل از ارزیابی کارکنان فعلی سازمان می تواند در پیش بینی عملکرد آتی کسانی که می خواهند استخدام شوند موثر خواهد بود.
- 3- تعیین روایی آزمونهای استخدامی
- 4- آموزش و تربیت کارکنان
در تعیین نیازهای آموزشی سازمان و در تعیین نوع مهارتهای که مورد نیاز سازمان است کمک می کند.
- 5- تعیین مسیر شغلی
مسیر شغلی، مشاغلی است که در طی عمر کاری فرد در سازمان، یکی پس از دیگری به او واگذار می شوند.

6- حقوق و مزایا

7- شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان

مراحل مختلف فرآیند ارزیابی

- 1) تعیین هدف ارزیابی
- 2) تفهیم عملکرد مورد نظر و استاندارد ارزیابی به فرد
- 3) اندازه گیری عملکرد واقعی فرد
- 4) مقایسه استاندارد تفهیم شده به فرد و عملکرد واقعی او
- 5) برنامه ریزی اقدام اصلاحی با فرد در صورت نیاز

انواع ارزیابی

1) ارزیابی سرپرست مستقیم

این روش متداول ترین روش است. مزیت:

- سرپرست بطور مستقیم بر رفتار مرئوس نظارت دارد
 - افزایش کنترل وی در واحد خودش و جلوگیری از تضعیف موقعیت رییس
 - مشخص شدن نیازهای آموزشی کارمند برای سرپرست
- ایراد: هر سرپرست بنابه تخصص یا حتی سلیقه شخصی، ممکن است جنبه های بخصوص از کار را مهمتر بداند

2) ارزیابی رئیس بوسیله مرئوس

مزیت: مدیر از نیازهای کارکنان آگاه می گردد - اطلاعات بدست آمده به وی کمک می کند که مدیری بهتری شود

ایراد: ممکن است مدیر بجای کارایی و اثربخشی، بدنبال کسب وجهه و محبوبیت در میان کارکنان باشد

3) ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر

ارزیابی به این روش چندان متداول نیست این روش هنگامی کارا است که:

- ترکیب همکاران برای مدت طولانی تغییر نکرده باشد
- وظایف اعضاء با هم در ارتباط باشد
- همکاران نباید در رقابت مستقیم با ارزیابی شونده قرار داشته باشند

4) ارزیابی گروهی

چند نفر از مدیران، عملکرد فرد را ارزیابی می کنند. این روش در مقایسه با سایر روشها دارای دقت بیشتری است.

5) ارزیابی از طریق خودسنجی

اهداف ارزشیابی کارکنان

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

معیارهای ارزشیابی

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

انحرافات در ارزشیابی کارکنان

- 1- تعمیم گروهی:
زمانی واقع می گردد که قضاوتهای شخصی سرپرست و یا اعضای کمیته ارزشیابی بر مرئوسین و یا 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 و یا سخت گیری بی مورد انجام میدهند.
- 4- انتظارات فرهنگی:
مسئولین ارزشیابی کارکنان معمولاً "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 و جنس افراد قرار گرفته و تبعیضاتی را در مورد آنها قائل شوند.
- 6- تاثیر رفتارهای اخیر کارکنان
در ارزشیابی های غیر استاندارد، ارزشیابان، تحت تاثیر رفتارهای خوب و بد اخیر کارکنان و بدون توجه به رفتارهای قبلی آنان به ارزشیابی می پردازند.

روش ها و فنون ارزشیابی کارکنان:

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.

3- 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.

4- چک لیست

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

5- انتخاب اجباری

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

6- 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.

7- مدیریت بر مبنای هدف

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

8- ارزشیابی روانی

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

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

سیستم پاداش

پاداش در واقع جبران خدمتی است که فرد متحمل شده است. اگر عملکرد برابر با استانداردها باشد پاداش همان حقوق فرد است. در صورتی که عملکرد بیش از استاندارد باشد مزایای فوق العاده به فرد تعلق می گیرد.

انواع پاداش

- 1- پاداش درونی: مربوط به ذات کار است و احساس مثبتی است که فرد در اثر انجام کار پیدا می کند. در این صورت نیاز به سرپرست برای کنترل فرد وجود نخواهد داشت. هزینه این پاداش کم است و به طراحی درست شغل وابسته است.
- 2- پاداش بیرونی: شامل پاداش نقدی مثل حقوق، دستمزد، سهم نمودن کارکنان در سود و کوپن جایزه است و پاداش غیرنقدی شامل قدردانی از مرئوس، اتاق کار بزرگ و راننده شخصی است. این پاداش ها به سیاست های سازمان و مقررات وابسته است. هزینه های سنگینی برای سازمان دارد. در کل پاداش های غیرنقدی آنهایی هستند که در وضعیت مادی کارمند تاثیر ندارند.

مبانی اعطای پاداش

تعیین اینکه شایستگی چیست، چطور اندازه گیری می شود و عناصر آن چیست مورد اختلاف نظریه پردازان است.

- 1- عضویت در سازمان: اعطای پاداش بر مبنای عضویت دارای دو اهمیت است. اول "در جذب و استخدام نیرو و ثانيا" در باقی ماندن نیروها در سازمان تاثیر گذار است.
- 2- حضور در سازمان: غیبت موجب خسارت به سازمان می شود. سیستم پاداش باید عامل مهمی در رضایت از سازمان گردد و به عالوه کارکنان نامنظم را تنبیه و کارکنان منظم را تشویق کند.
- 3- عملکرد: یکی از منطقی ترین و در ضمن دشوارترین معیار برای اعطای پاداش است. زیرا ارزیابی عملکرد دقیق، مطابقت پاداش و فرد، ایجاد ارتباط بین عملکرد و پاداش و ایجاد اعتماد نسبت به سرپرست از چالش های این روش است. در یک الگوی تلفیقی از چند نظریه تالش با توجه خصوصیات فرد و تصور او از نقش خود تبدیل به عملکرد. عملکرد تبدیل به پاداش درونی و بیرونی و باتوجه به برداشت از منصفانه بودن تبدیل به رضایت می شود.
- 4- ارشدیت: یکی از متداول ترین و آسان ترین روش های اعطای پاداش است. زیرا به راحتی می توان سنوات افراد را اندازه گیری کرد.
- 5- تخصص: با توجه به تحصیالت و معلومات عالی و مهارت ها و استعداد های خاص پاداش داده می شود.
- 6- دشواری کار: کارهای ساده و تکراری به سرعت قابل یادگیری و انجام است اما برای مشاغل پیچیده در شرایط سخت و طاقت فرسا پاداش و مزایای بیشتری در نظر گرفته می شود.
- 7- قضاوت و تصمیم گیری: برخی مشاغل دارای چهارچوب مشخص هستند و نیاز به تصمیم گیری ندارند. اما مشاغلی که نیاز به خلاقیت و نوآوری دارند و تصمیم های ساختارنیافته بیشتری در آنها اتخاذ می شود دارای پاداش و مزایای بیشتری هستند.

ویژگی های سیستم پاداش موثر

- ✓ اهمیت: افراد دارای سالیق و انتظارات گوناگونی هستند در نتیجه سیستم اعطای پاداش باید تا حد امکان انتظارات تعداد بیشتری از کارکنان را مرتفع کند و پاداش های گوناگونی را شامل گردد که هر کدام برای عضوی از سازمان با ارزش باشد.
- ✓ انعطاف: باید بتوان سیستم را بر مبنای عملکرد خوب یا بد کارمند تغییر داد. هم چنین باید کسانی را که واقعا "سزاوار دریافت پاداش هستند شناسایی کرد.
- ✓ فراوانی: باید بتوان بدون کاهش ارزش پاداش برای فرد از پاداش به دفعات استفاده کرد.
- ✓ آشکاری: پاداش آشکار باعث ارضای نیاز فرد به احترام و در ضمن تاثیر مثبت روی افرادی که پرداخت پاداش را می بینند خواهد گذاشت. می توان از به راه انداختن تبلیغات استفاده کرد.
- ✓ توزیع منصفانه: پاداش باید برابری بیرونی یعنی پرداخت در حو متعارف صنعت و برابری درونی یعنی عدم تبعیض بین کارکنان یک سازمان داشته باشد. بر اساس نظریه برابری فرد داده ها و ستاده های خود را با سایر کارکنان در سازمان و جامعه مقایسه می کند. کارمند برای رسیدن به حالت تعادل روانی در برابر پاداش رفتارهای زیر را انجام می دهد: احساس گناه می کند، دیگران را مجبور به کمکاری می کند، مبنای مقایسه را تغییر می دهد یا سازمان را ترک می کند.
- ✓ هزینه مناسب: پاداشی مناسب است که هزینه کمتری داشته باشد تا بتوان به دفعات و برای افراد بیشتری استفاده کرد. به علاوه اگر هدف از اعطای پاداش افزایش کارایی و کاهش هزینه عملیاتی باشد پاداش پرهزینه بی فایده است.

طرح های جدید اعطای پاداش

- ❖ پرداخت یکجا: برای اینکه افزایش حقوق سالانه ایجاد انگیزه نماید سازمان می تواند به کارمندان سزاوار پیشنهاد دهد تا در صورت تمایل کل افزایش حقوق سالانه را به صورت یکجا در ابتدای سال دریافت کنند. این روش هزینه سنگینی به سازمان تحمیل می کند اما در عوض باعث موثر واقع شدن افزایش دستمزد می گردد. در ضمن باید تدابیری اندیشیده شود تا در صورت ترک خدمت کارمند پرداخت یکجا به نسبت بازگردانده شود. این روش در عمل باعث بازخور مثبت در سازمان ها شده است.
- ❖ سلف سرویس: در هر سازمانی مجموعه ای مزایای مختلف به کارمند داده می شود که ممکن است برای تمام افراد داخل سازمان جذاب نباشد مثال فرد جوان عاقلمند به پرداخت بیشتر و فرد نزدیک به بازنشستگی تمایل به حق بیمه بیشتر دارد. در این روش سازمان مجموعه ای از طرح های مختلف را به صورت بسته های دارای ارزش مساوی طراحی می کند تا کارکنان بر اساس نیازها و عالیق خویش هر کدام که مایل بودند را انتخاب کنند. مثال سازمان می تواند با تشکیل یک بسته ثابت مزایا را به اشکال مختلف طراحی کند، کل مزایای موجود را در بسته ها مختلف بگنجانند تا کارمند یکی را انتخاب کند، یا مقدار وجه معین را به کارمند بدهد تا هر بسته ای را تمایل داشت بخرد، یا ترکیبی از این روش ها را استفاده کند.

حقوق و دستمزد

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. دستمزد پرداختی است که مبنای محاسبه آن ساعت است و حقوق پرداخت هایی که ماهیانه صورت می گیرد. دستمزد برای کارگران و حقوق برای کارمندان استفاده می شود.

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 می کنند. علاوه بر جبران خدمات و زحماتی که کارکنان در جهت نیل سازمان به اهدافش صرف می کنند، حقوق و دستمزد باید جنبه انگیزشی نیز داشته باشد.

برخی اصطلاحات حقوق و دستمزد

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

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

مزایا: کمکهای غیر نقدی، مدد معاشی، مرخصی، بیمه و... که جدای از حقوق و دستمزد پرداخت می شود.

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

سطح زندگی: میزان و درجه استفاده از کالا، خدمات و امکانات زندگی در یک جامعه یا طبقه ای از مردم می باشد

تورم: به افزایش مهار گسیخته سطح قیمت ها گفته می شود.

مراحل طراحی سیستم حقوق و دستمزد

- ❖ تجزیه و تحلیل شغل: ماهیت و ویژگی های شغل و وظایفی که شاغل مسئول اجرای آنهاست طی گزارشی مشخص می شود.
- ❖ شرح شغل: وظایف و مسئولیت ها، وسائل مورد استفاده، ارتباطش با سایر مشاغل، شرایط انجام کار در شرح شغل مشخص می شود.
- ❖ ارزشیابی شغل: مشکلاتی مثل اعتصاب و خودداری از انجام کار زمانی پیش می آید که کارگران بفهمند پرداختی به آنها منصفانه نیست. لذا پرداخت به هر شغل باید بر اساس ارزش آن شغل صورت گیرد. ارزشیابی مشاغل دارای مزایای زیر است: منطقی است، رضایت شغلی را افزایش می دهد، سازمان به اهدافش می رسد. گاهی نیز به دلیل کاهش حقوق فضای ترس حول ارزشیابی مشاغل به وجود می آید. لذا توصیه شده گروهی مرکب از کارکنان و مدیران به ارزشیابی مشاغل بپردازند.

ارزشیابی مشاغل چیست؟

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

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

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

ج- 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.

د- 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.

ارزشیابی مشاغل مدیریتی و حرفه ای

ارزشیابی این مشاغل دارای اصول یکسان اما دشواری بیشتر است اما روش های معمول در ارزشیابی آنها استفاده می شود.

پرداخت به مشاغل مدیریتی: حقوق و مزایا و امتیازهای و پرداخت های تشویقی بسته پرداختی به مدیران را تشکیل می دهد. پرداخت به مدیران به اهمیت شغل آنها برای سازمان و توان آنها بستگی دارد. مزایا به تعطیلات و مرخصی ها گفته میشود، پرداختهای تشویقی به جهت رسیدن مدیران به اهداف داده می شود، امتیازهای خاص ویژه معدودی از مدیران است و میزان حقوق به اندازه و توان سازمان بستگی دارد.

پرداخت به مشاغل حرفه ای: دستیابی به اهداف در این مشاغل قابل اندازه گیری نیست. قدرت تشخیص و حل مساله اهمیت زیادی دارد و موفقیت آنها به عوامل برون زایی مثل عملکرد درست واحد بازاریابی در فروش محصولی که یک مهندس اختراع کرده در عملکرد مشاغل حرفه ای تاثیر دارد. قیمت گذاری این مشاغل به بازار رقابتی در صنعت وابسته است.

نظم انضباط

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

تعریف انضباط یا دیسپلین

سه تعریف در این باره وجود دارد. عده ای معتقدند انضباط به معنی تنبیه کارکنانی است که قوانین سازمان را رعایت نکرده اند. عده ای نیز انضباط را وجود جو و شرایط خاصی در سازمان تعریف کرده اند که موجب جلوگیری از خطاکاری می شود. گروهی نیز بیان کرده اند که انضباط ابزاری برای اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان است. در این تعریف تنبیه به خودی خود هدف نیست بلکه ابزاری است برای اصلاح رفتار. کارکنان اگر قوانین و مقررات را منطقی بدانند آن را رعایت می کنند اما خودنظمی در تمام اعضای سازمان مشاهده نمی شود.

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 باخطا
- 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- اخطار 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 نکند 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.

انواع تخلفات

- 1- تاخیر و غیبت: مهم ترین بی انضباطی است که سازمان با آن درگیر است. دلایل آن شامل: عدم تطابق اهداف فردی و سازمانی، تغییر نظر فرد نسبت به سازمان، مالل آوری کار و باز بودن دست کارمند از طرف قانون کار و عدم امکان اخراج کارمند می باشد.
- 2- رفتار نامعقول کارمند در سازمان: مانند سرپیچی از دستورات، مشاجره، رفتار غیر اخلاقی، بی اعتنایی به مقررات و بی دقتی در کار. باید بافاصله و قاطعانه برخورد شود.
- 3- تقلب و نادرستی: مثل عدم امانتداری و خیانت و دروغ و دزدی که نشانه ای از ناهنجاری شخصیتی است و برخوردها همیشه قاطعانه بوده است.
- 4- رفتار نامعقول در خارج سازمان: تصور اینکه زندگی شخصی و کاری افراد از هم جداست تفکری اشتباه است. به خصوص که رفتار نامناسب مدیران و اعضای ارشد سازمان در جامعه تاثیری نامطلوب بر تصویر سازمان خواهد گذاشت.

بررسی و ارزیابی تخلفات

باید به درجه و نوع تخلف توجه کرد تا با تخلفات مناسب سطح آنان برخورد کرد. در این زمینه باید موارد زیر لحاظ گردد:

- اهمیت مشکل: تا چه اندازه برای سازمان جدی است؟
- سابقه فرد: آیا اولین خطای فرد است؟
- ماهیت مشکل از لحاظ دائمی یا تصادفی بودن
- کیفیت کار و سنوات فرد: اگر فردی دارای سابقه خوبی است مجازاتش سبکتر است.
- شرایط خاص: مثال وقتی انجام خطایی اجتناب ناپذیر باشد مجازات کمتر است یا اصل نیست.
- آشنایی با قوانین و مقررات: معمولاً افراد تازه وارد با قوانین آشنا نیستند و نباید سنگین مجازات شوند.
- سابقه برخورد با تخلفات مشابه: که نشانه ای از رفتار عادلانه یا غیر عادلانه سازمان است.
- تاثیر مجازات بر سایر افراد: نباید یک تخلف تبدیل به یک معضل عمومی شود.
- مستند بودن مدارک: تا در صورت اعتراض کارمند پاسخ وی داده شود.

اعمال مجازات

- ❖ اثر بخشی مجازات: نباید تنبیه سیاست و خط مشی کلی سازمان شود. هر چه مجازات سنگین تر باشد عواقب آن مثل خشم و نفرت هم بیشتر خواهد شد. مدیر باید رفتار مناسب را به کارمند نشان دهد. تنبیه مدیر برای کارمند پاداش نباشد. تنبیه باید فوری باشد.

❖ کوتاهی در مجازات: قوانین و مقررات دست کارفرما را برای تنبیه بسته است اما مدری باید قاطعانه و سریع برای تنبیه اقدام کند. گاهی مدیر به دلیل زیر از تنبیه سر باز می زند: عدم اعتماد کافی، احتمال سرزنش از سوی مقام ارشد، عدم سختگیری سایر مدیران، عادی دانستن تخلف، دلیل تراشی، اهمال در ثبت تخلف، عدم اطلاع کافی، عدم تنبیه کارمند برای تخلف قبلی.

ویژگی های سیستم انضباط موثر

- (1) ارشادی باشد نه جزایی: اقدام انضباط باید رفتار را اصلاح کند نه این که فرد را مجازات کند.
- (2) مثل بخاری داغ عمل کند: در صورت تخلف باید بالفاصله تنبیه شود. قبل از تخلف به او هشدار دهد. برای همه بدون تبعیض عمل کند. و همیشه نتیجه آن یکسان باشد. هر زمان هم که برای دو نفر یا دو زمان دو تنبیه مختلف در نظر گرفته شد باید دلیل آن بیان شود.
- (3) مرحله ای و تضاعفی باشد: کارمند در صورت خطا باید تنبیه شود اما تنبیه نباید در اولین مرحله به شدیدترین شکا اعمال شود. در برخی سازمان ها هم به دلیل مشروعیت بخشی و راهنمایی مدیر جهت تخصیص تنبیه به افراد جداولی تهیه می شود که تنبیه متناسب با هر تخلف بیان شده است.

انواع اقدامات انضباطی

- (1) تذکر شفاهی: در واقع شکوه سرپرست از کارمند است و در جلسه ای خصوصی و دوستانه با کارمند مطرح می شود. بعد از تشریح مساله به کارمند اجازه صحبت داده می شود تا معلو گردد آیا کارمند متوجه مشکل شده یا خیر؟ در نهایت یادداشتی از جلسه برداشته می شود و به طور موقت در پرونده کارمند ثبت می شود.
- (2) اخطار کتبی: در صورت ادامه مشکل اخطار کتبی از طرف اداره کارگزینی در پرونده کارمند ثبت می شود. گفتگویی بین سرپرست و کارمند صورت می گیرد و راه حلی عملی برای جلوگیری از بروز دوباره تخلف اندیشیده می شود و اخطار کتبی نیز بعدا به وی ابلاغ می شود.
- (3) انفعال موقت: اگر اقدامات قبلی مفید واقع نشود کارمند برای مدت معینی مثال یک هفته از کار تعلیق می شود. این کار باعث زیان برای سازمان و کارمند می شود. زیرا سازمان در طول دوره انفعال از بهره مندی از خدمات کارمند محروم می شود و کارمند نیز بعد از بازگشت احساس شرمندگی خواهد داشت و نمی تواند وظایفش را با دلگرمی انجام دهد. اما این کار باعث شوکی به کارمند می شود و او را به خود می آورد.
- (4) تقلیل گروه: اگر سازمان احساس کند کارمند اصلاح پذیر است یا نخواهد او را اخراج کند گروه او را تقلیل می دهد. این کار باعث تضعیف روحیه کارمند و دلسردی سایر کارکنان می شود. در مواقعی که تخصص کارمند بارزش است، مقررات استخدامی اجازه اخراج نمی دهد یا کارمند قابل اصلاح است از این روش استفاده می شود.
- (5) کسر از حقوق: ضربه سختی به کارمند می زند اما در صورت اصلاح حقوق او به حالت سابق برمی گردد. از آنجا که اخراج به معنی از دست رفتن تجربیات است سازمان از آن خودداری می کند.

6) اخراج: اخراج آخرین مرحله انضباط است. هزینه هایی که سازمان بابت کارمندیابی و انتخاب و استخدام دوباره می دهد بسیار بالاست و از سوی دیگر آموزش فرد جدید و تجربیات فرد قبلی از دیگر هزینه های سازمان است. توصیه می شود که اخراج کارمند در جلسه ای به آرامی و قاطعانه به اطلاع او رسانده شود.

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 موثر مربوط 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، روحی، روانی و 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 کنند و 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.

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

- 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 مواد مسموم کننده و شیمیایی
- 5- مواد سرطان 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- آموزش نکات ایمنی به کارکنان
- 4- ثبت اطلاعات سوانح
- 5- تجزیه و تحلیل حوادث
- 6- انجام مسابقات ایمنی
- 7- اجباری نمودن رعایت قوانین
- 8- طراحی عملیات و محیط کاری با توجه به نکات 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.

ج- رفاه

به معنی تن آسایی و آسودگی است. هدف، انجام اقداماتی به منظور تامین تندرستی و رواندروستی کارکنان است. اهم وظایف ادارات رفاه:

- (1) ایجاد تعاونی های مسکن و تامین مسکن ارزان قیمت برای کارکنان
- (2) بیمه و بازنشستگی
- (3) ایجاد شرکت 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