

خلاصه کتاب

# مدیریت منابع انسانی

تالیف دکتر اسفندیار سعادت

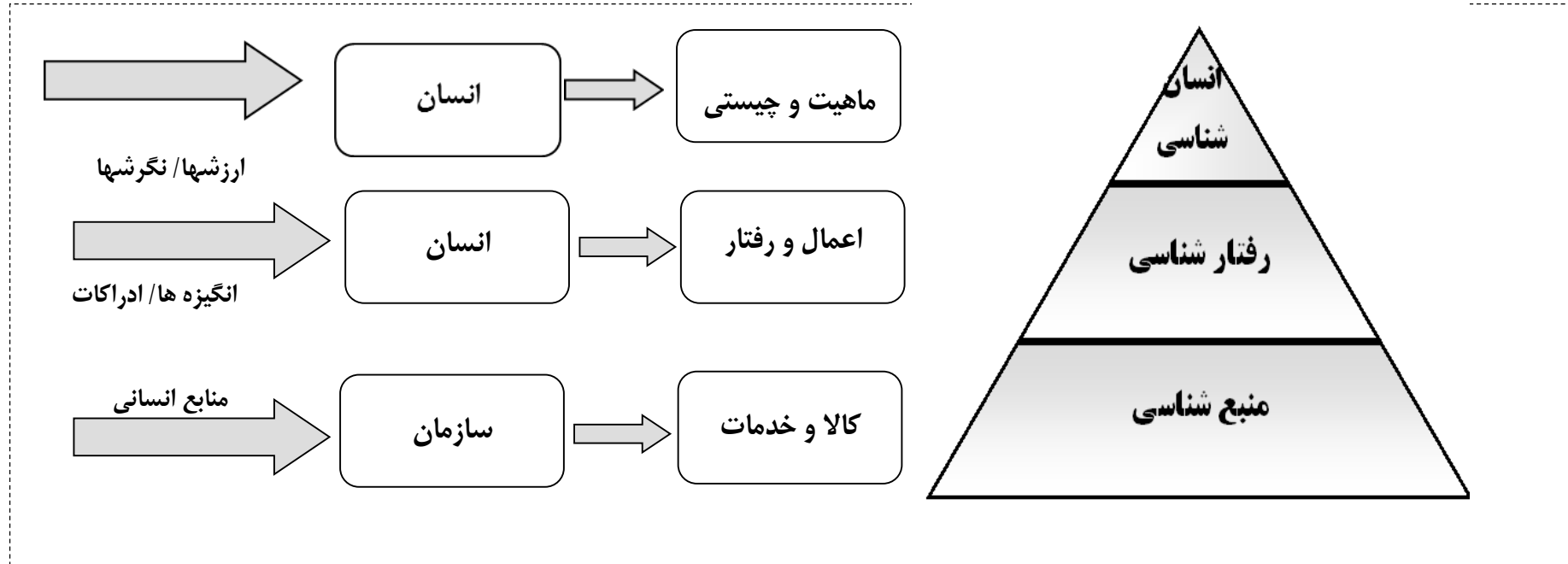
استاد :

دکتر عباداله بانسی

عضو هیئت علمی دانشگاه هرمزگان



# سطوح تحقیقات در حوزه انسان



تامین منبع

تخصیص منبع

کنارگذاری منبع

# ضرورت مطالعه منابع انسانی

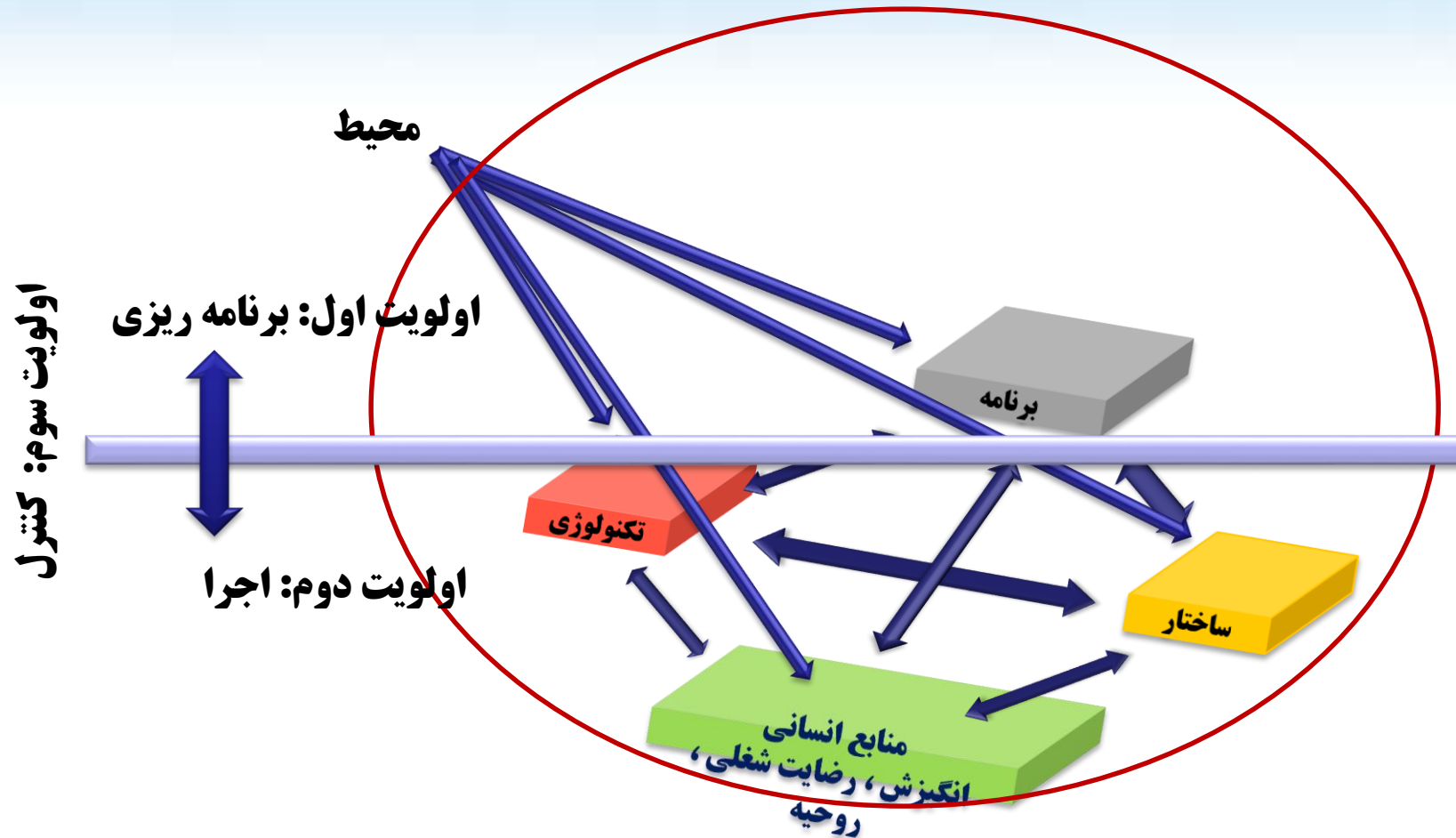
منابع انسانی ابزار تغییر و تحقق اهداف در مدیریت

مهارت انسانی یکی از مهم ترین مهارت مدیران

نقش منابع انسانی در زنجیره موفقیت

منابع انسانی سرمایه نامشهود سازمانی

# ابزارهای تغییر و تحقق هدف در مدیریت



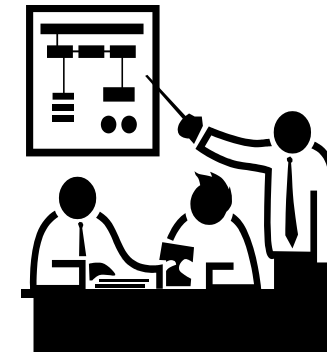
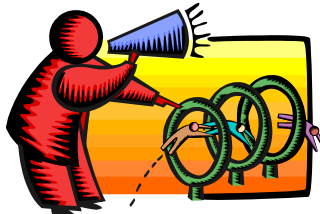
# فصل اول: ماهیت مدیریت منابع انسانی



مدیریت منابع انسانی، را شناسایی، انتخاب، استخدام،

تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف

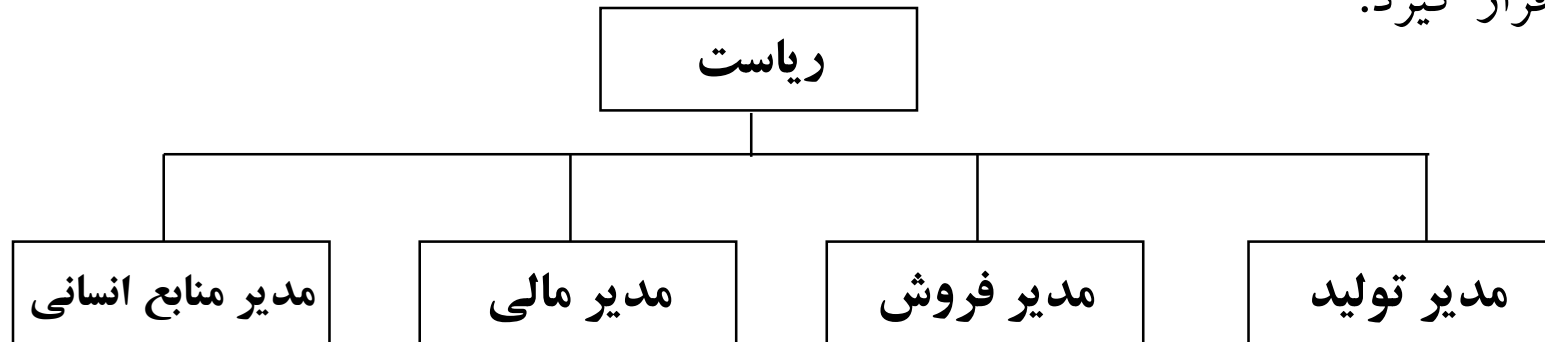
سازمان تعریف کرده اند.





## ماهیت مدیریت منابع انسانی

در تقسیم بندی سازمان، مدیریت منابع انسانی در ردیف مدیریت تولید، مدیریت مالی و غیره قرار گرفته و انجام امور مربوط به آن به عهده حوزه ای معین واگذار گردیده است. این حوزه ممکن است مستقیماً تحت نظر رییس سازمان باشد یا اینکه غیر مستقیم تحت نظر وی قرار گیرد.





# وظایف مدیریت منابع انسانی

نظارت بر استخدام در سازمان

تجزیه و تحلیل مشاغل بطوریکه ویژگیهای هر یک مشخص و معین گردد.

برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان

کارمندیابی یعنی شناسایی کسانی که شرایط استخدام در سازمان را دارند.

انتخاب و استخدام بهترین نیروهای ممکن

تسهیل ورود کارکنان جدید و جایابی آنان

طراحی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی



# وظائف مدیریت منابع انسانی

آموزش کارکنان

تربیت مدیر

طراحی سیستم ارزیابی عملکرد

طراحی سیستم حقوق و دستمزد

طراحی سیستم پاداش

طراحی سیستم ایمنی و بهداشت

طراحی سیستم رسیدگی به شکایات کارکنان

# نقش مدیریت منابع انسانی در سودبخشی سازمان

۱. کاهش اضافه کاریهای غیر ضروری با افزایش راندمان کار در ساعات عادی
۲. آموزش مهارتهای لازم به منظور تربیت کارکنانی که حداکثر بازدهی را داشته باشند.
۳. اتخاذ تدابیری برای کاهش غیبت و مرخصیهای به ظاهر موجه
۴. طراحی صحیح مشاغل برای جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان



۵. جلوگیری از ترک سازمان با مدیریت صحیح

## نقش مدیریت منابع انسانی در سودبخشی سازمان

۶. ایجاد سیستم ایمنی و بهداشت و جلوگیری از هزینه های ناشی از خسارت و بیماری

۷. یافتن و استخدام شایسته ترین فرد برای هر شغل

۸. طراحی سیستمی برای حقوق و مزایا که بتواند در جذب و نگهداری نیروهای کارا

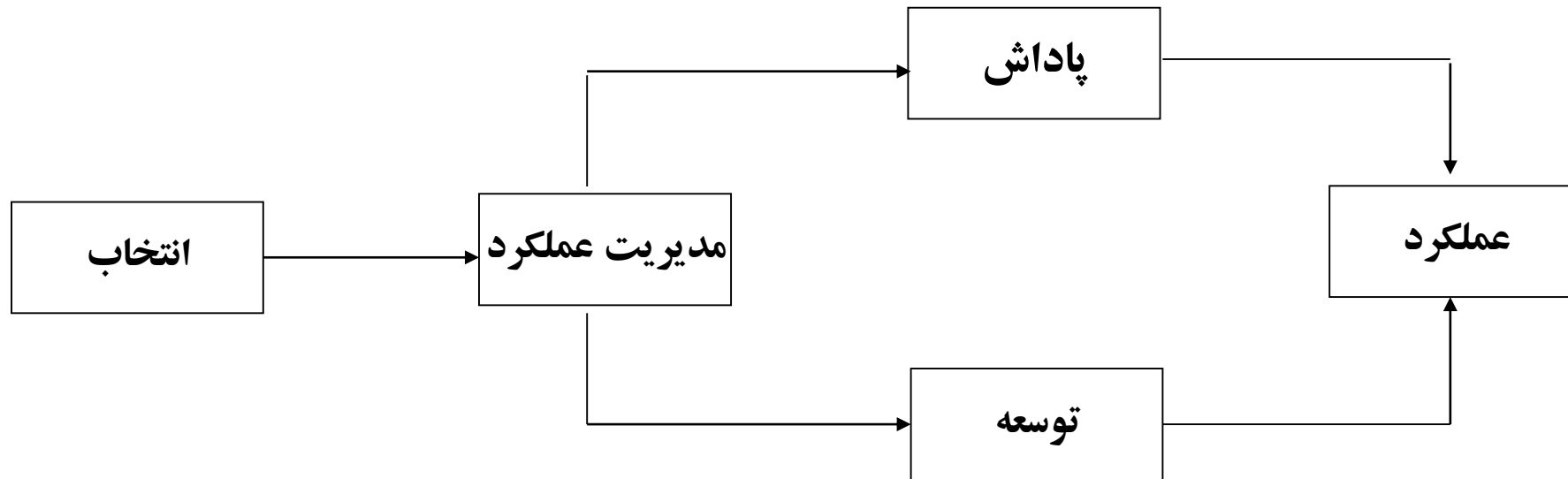
با سایر سازمان ها رقابت کند.



۹. تشویق متصدیان مشاغل برای ارائه پیشنهادات کاهش هزینه

# فرایندهای مدیریت منابع انسانی

چرخه منابع انسانی بر اساس مدل فامبرن



منبع: آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ص ۲۴

# فرایند انتخاب منابع انسانی

هدف از فرایند انتخاب منابع انسانی ایجاد تناسب بین شغل و شاغل است



# روشهای ایجاد تناسب بین شغل و شاغل

۱- فرد را انتخاب نموده و متناسب با توانمندی های او شغل تعریف کنیم

۲- نیازهای شغل را تعریف کنیم و در صورتی که فرد توان انجام آن را ندارد با ارائه آموزش توانایی فرد را افزایش دهیم

۳- نیازهای شغلی را تعریف کنیم و بهترین فرد را با استفاده از فنون ارزیابی برای یک شغل انتخاب کنیم.

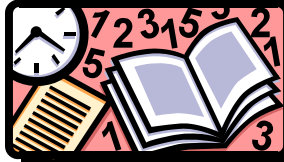
راه سوم کم هزینه ترین و پربازده ترین راه برای ایجاد تناسب بین شغل و شاغل است



**JOB**  
Analysis





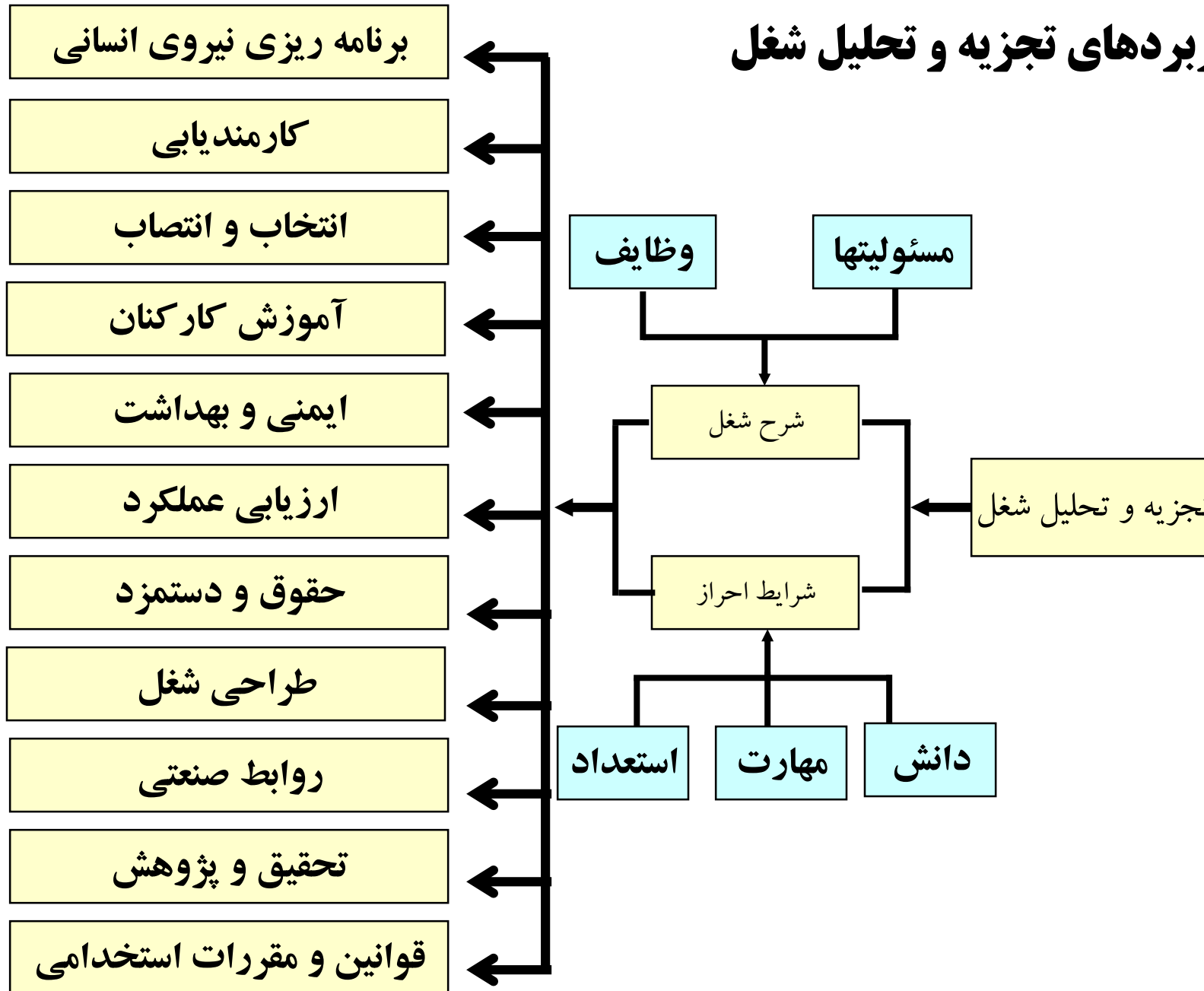


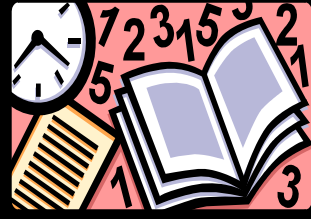
## تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل فرایندی است که از طریق آن، ماهیت و ویژگیهای هر یک از مشاغل در سازمان، بررسی می‌گردد و اطلاعات کافی در باره آنها جمع آوری و گزارش می‌گردد.

با تجزیه و تحلیل شغل مشخص می‌شود که هر شغل چه وظایفی را شامل می‌شود و برای احراز و انجام شایسته آن چه مهارتها، دانشها و تواناییهایی لازم است.

# کاربردهای تجزیه و تحلیل شغل





## روشهای تجزیه و تحلیل شغل

- ۱- مشاهده مستقیم
- ۲- مصاحبه
- ۳- پرسشنامه
۴. نشست متخصصان
۵. ثبت وقایع
۶. پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت (PAQ)

# روشهای تجزیه و تحلیل شغل

## (مشاهده مستقیم)



- ✓ روشی است که برای تجزیه و تحلیل مشاغل نسبتاً ساده به کار می رود.
- ✓ برای مشاغل فکری مناسب نیست.
- ✓ به افراد متخصص نیاز دارد.
- ✓ حضور محقق در محیط کار نباید بر روند عادی کار اثر بگذارد



## مصاحبه

- ✓ در این روش تحلیلگر از کسانی که اطلاعاتی در باره شغل دارند، کسب اطلاع می کند.
- ✓ به دو صورت آزاد یا بسته برگزار می شود.
- ✓ با متصدی شغل، متصدیان مشاغل مشابه یا با سرپرستان آشنا به شغل صورت می گیرد.

# روشهای تجزیه و تحلیل شغل



## پرسشنامه

- ✓ شامل سوالات عینی و قضاوتی است
- ✓ سوالات هم باید به صورت جزئی و دقیق و هم کلی و کلان نگر باشند.
- ✓ تعداد سوالات زیاد نباشد، روشن و قابل فهم باشد،
- ✓ پرسشنامه کم هزینه ترین روش جمع آوری اطلاعات در مورد شغل است
- ✓ ممکن است پاسخها دقیق نباشد



## نشست متخصصان

- ✓ طی جلساتی از تمام کسانی که دانش و اطلاعات زیادی درباره شغل دارند نظرخواهی می شود
- ✓ این روش صرفاً برای جمع آوری اطلاعات مفید است
- ✓ ممکن است اطلاعات جمع آوری شده با واقعیت شغل متفاوت باشد

# روشهای تجزیه و تحلیل شغل

## ثبت وقایع

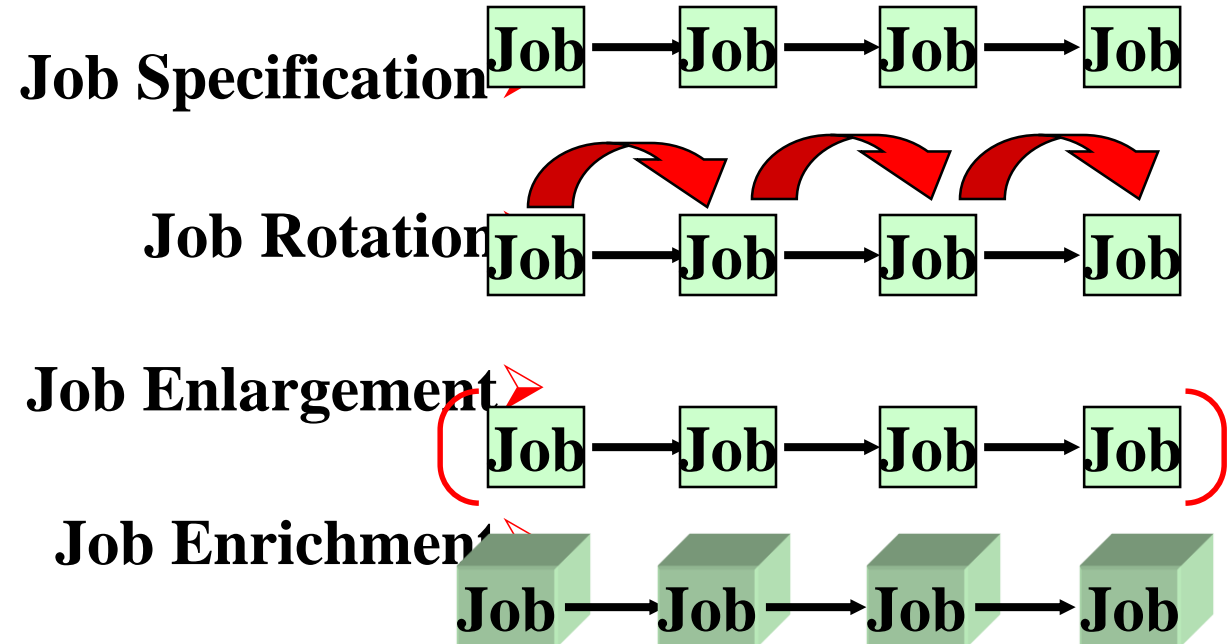


- ✓ در این روش از شاغل خواسته می شود تا فعالیتهای روزانه اش را بنویسد.
- ✓ بهترین روش برای دریافت اطلاعات دست اول درباره کار است.
- ✓ زمان بر و هزینه بر است

## پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت

- ✓ یکی از روشهای مقداری (کمی) برای تجزیه و تحلیل شغل است.
- ✓ در اوایل دهه ۱۹۷۰ توسط مک کورمیک و همکارانش ابداع شد
- ✓ در مجموع ۱۹۴ عنصر که معرف تمام فعالیتهای ممکن در هر شغل است فهرست شده اند
- ✓ پایایی و روایی آن تایید شده است.
- ✓ طولانی بودن، زبان فنی و سیستم ارزیابی پیچیده از معایب آن است.

# طراحی شغل



# شغل غنی چگونه شغلی است

شغلی که حمایتی باشد

شغلی که دارای تنوع باشد

شغلی که به فرد بازخورد داده شود

شغلی که در آن استقلال وجود داشته باشد.

شغلی که امکان پیشرفت در آن وجود داشته باشد

شغلی که در وظایف آن ابهام بیش از حد وجود نداشته باشد

شغلی که پاداش کارکنان مستقیماً به عملکرد آنها مرتبط باشد.



# مروری بر مباحث گذشته

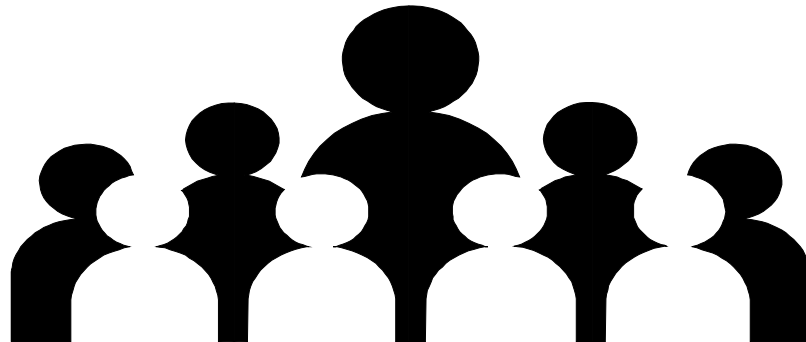
- اهمیت منابع انسانی (عامل تولید، ابزار مدیریت، کمیابی و غیرقابل جایگزینی)
- مطالعه منابع انسانی در سازمان (فلسفه، رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی)
- مدیریت منابع (تامین، تخصیص، کنارگذاری)
- تجزیه و تحلیل شغل (کارشکافی)
- برنامه ریزی منابع انسانی

# برنامه ریزی نیروی انسانی

## برنامه ریزی نیروی انسانی

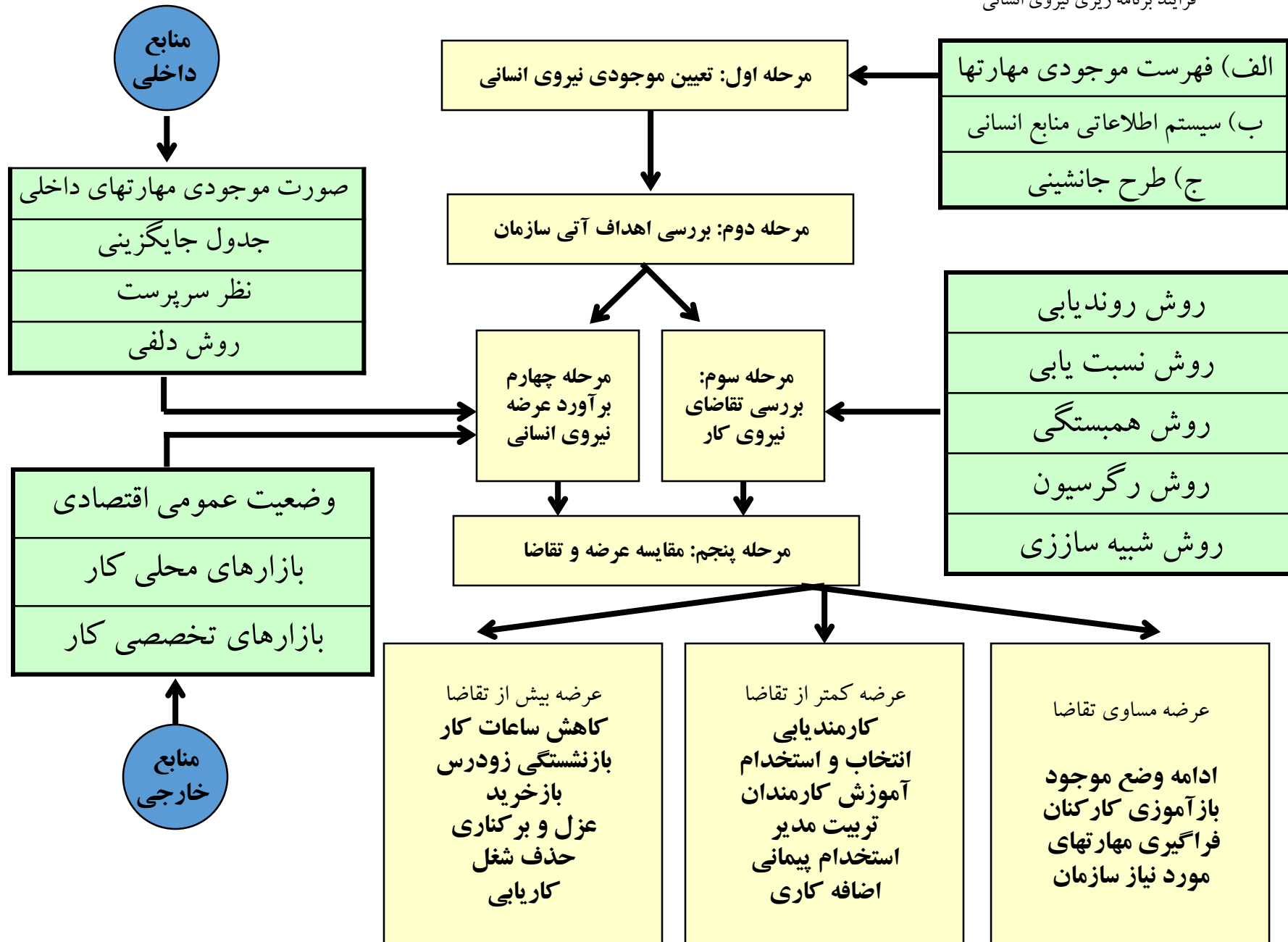
برنامه ریزی نیروی انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارتهایی برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد.

هدف از برنامه ریزی نیروی انسانی، تامین، استخدام و حفظ کارکنانی است که بقا و توسعه سازمان به وجود آنها بستگی دارد.



## مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی

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



# روشهای تعیین موجودی نیروی انسانی

فهرست موجودی مهارتها

سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

طرح جانشینی



# روشهای برآورد نیروی انسانی مورد نیاز سازمان



روش روندیابی

روش نسبت یابی

روش همبستگی و رگرسیون

روش شبیه سازی

# روشهای بر آورد عرضه نیروی انسانی

## ● منابع داخلی

+ صورت موجودی مهارتها

+ جدول جایگزینی

+ نظر سرپرست

+ روش دلفای

## ● منابع خارجی

+ وضعیت عمومی اقتصادی

+ بازارهای محلی کار

+ بازارهای تخصصی کار



# سیاستهای پرسنلی

## ● عرضه مساوی با تقاضا

✓ ادامه وضع موجود

✓ برگزاری دوره های آموزشی

✓ بازآموزی کارکنان

## ● تقاضا بیش از عرضه

✓ کارمندیابی

✓ انتخاب و استخدام کارکنان

✓ تربیت مدیر

✓ فراخوانی مجدد

✓ استخدام پیمانی

✓ اضافه کاری

## ● عرضه بیش از تقاضا

✓ کاهش ساعات کار

✓ بازنشستگی زودرس

✓ بازخرید

✓ عزل و برکناری

✓ حذف شغل

✓ کاریابی

# مروری بر مباحث گذشته

- اهمیت منابع انسانی (عامل تولید، ابزار مدیریت، کمیابی و غیرقابل جایگزینی)
- مطالعه منابع انسانی در سازمان (فلسفه، رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی)
- مدیریت منابع (تامین، تخصیص، کنارگذاری)
- تجزیه و تحلیل شغل (کارشکافی)
- برنامه ریزی منابع انسانی
- **کارمند یابی**

## فرایند کارمند یابی

فرایندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می رسد توانایی بالقوه ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محوله دارند، شناسایی می گردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم می شود.



## میزان کارمندیابی

شدت فعالیت کارمندیابی در تمام سازمانها یکسان نیست. فعال یا غیر فعال بودن سازمان ها در این زمینه بستگی به چند عامل دارد:

➤ اندازه (بزرگی یا کوچکی سازمان)

➤ مکان جغرافیایی سازمان

➤ محیط و شرایط کار و میزان حقوق

➤ رشد یا رکود سازمان

# عوامل موثر در کارمندیابی

عوامل سازمانی شامل:

۱- شهرت

۲- جذابیت شغل

۳- سیاستهای سازمان

۴- دخالت اتحادیه ها

۵- هزینه کارمندیابی

عوامل محیطی شامل:

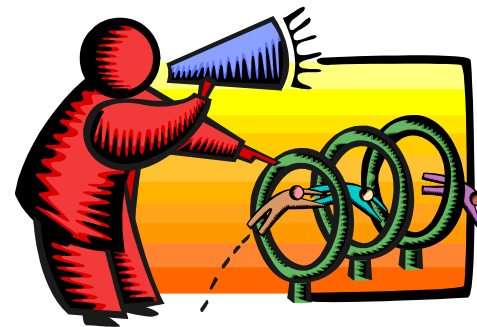
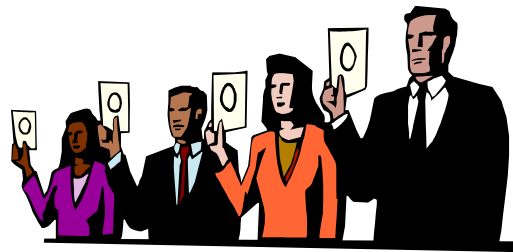
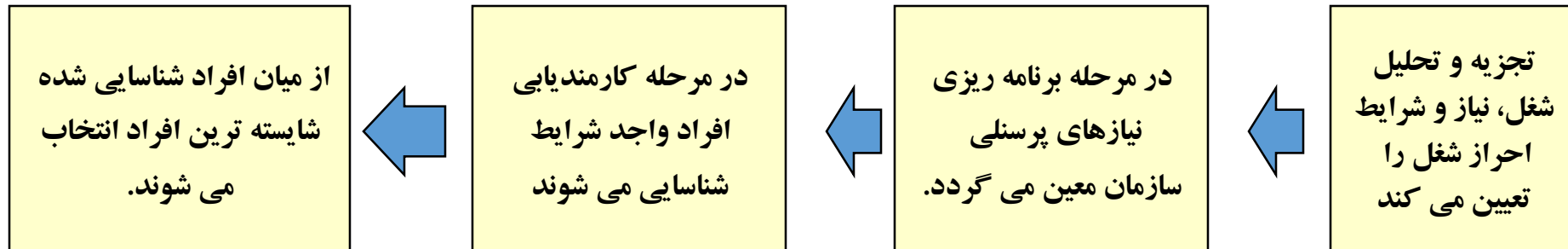
۱- عوامل اقتصادی

۲- عوامل اجتماعی

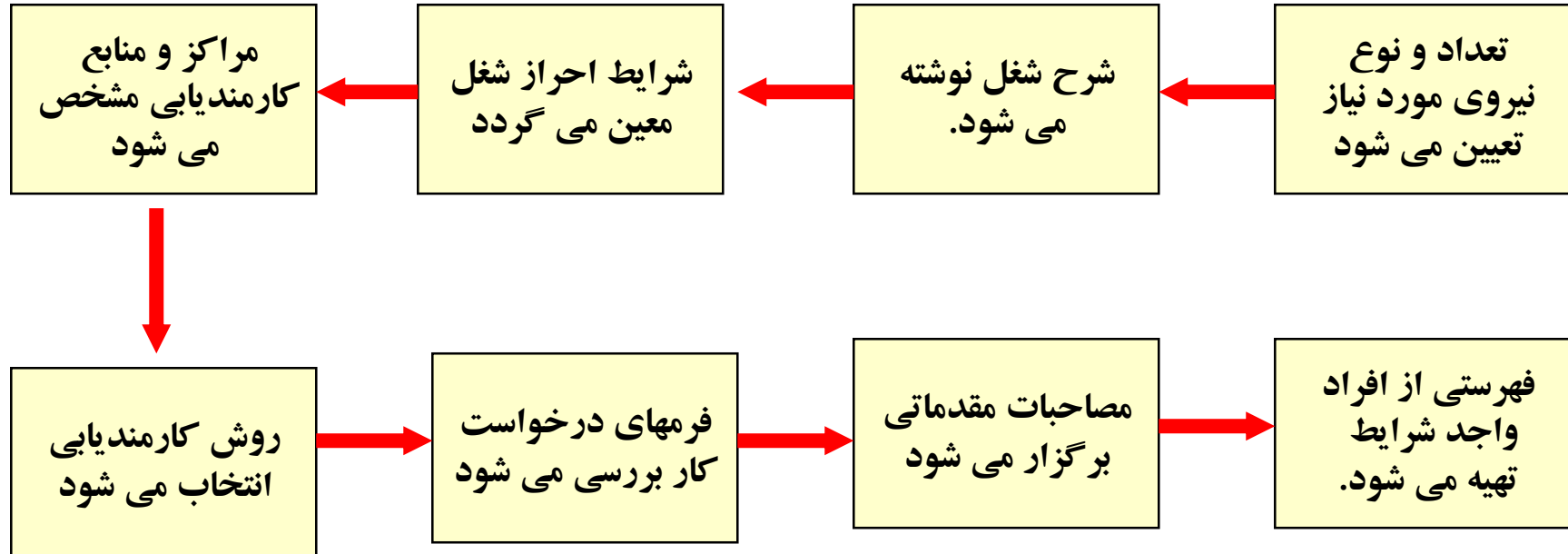
۳- عوامل تکنولوژیک

۴- قوانین و مقررات

# مراحل جذب



# مراحل کارمندیابی



میان فرایند کارمندیابی و فرایند انتخاب تداخل وجود دارد، از آنجا که هر دو فرایند با مرحله تجزیه و تحلیل شغل آغاز می شوند این تداخل بیشتر در مراحل اولیه این دو فرایند مشهود است.

# مراحل هشتگانه کارمندیابی

- ۱- تعیین تعداد و نوع نیروی مورد نیاز سازمان: برنامه ریزی نیروی انسانی
- ۲- نوشتن شرح شغل: شرح وظایف و مسئولیتها
- ۳- تعیین شرایط احراز شغل: یعنی مشخصات و ویژگیهایی که متصدی شغل باید داشته باشد.
- ۴- شناسایی مراکز و منابع کارمندیابی: داخلی یا خارجی
- ۵- انتخاب روش کارمندیابی: با توجه به نوع شغل ، عرضه و تقاضا و قوانین دولتی
- ۶- بررسی فرمهای درخواست کار: حذف افراد فاقد شرایط
- ۷- برگزاری مصاحبه مقدماتی: معرفی شغل و شناخت شاغل
- ۸- تهیه فهرستی از واجدین شرایط استخدام







# منابع کارمندیابی

یعنی بدانیم کسی را که به دنبالش هستیم کجا جستجو کنیم

منابع داخلی

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

منابع خارجی

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

# ویژگیهای سیاست ارتقا از داخل

## معایب

- انتخاب نیروهای کم توان داخلی در برابر انتخاب نیروهای مستعد خارجی
- ایجاد نارضایتی در داوطلبانی که خود را حائز شرایط انتصاب می دانند ولی منصوب نشده اند.
- مقاومت در برابر ورود ایده های جدید
- عدم همکاری افراد با رئیسی که هم ترازشان بوده است.

## مزایا

- تقویت روحیه اعضای سازمان
- تشویق کارکنان خواهان پیشرفت
- کمک به انتخاب صحیح کارکنان شایسته
- هزینه کارمندیابی کمتر
- انتصاب افراد آشنا با سازمان



## روشهای کارمندیابی از داخل: اعلان شغل

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

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

# مزایای اعلان شغل

- باعث رفع سوء ظن در مورد کارمندیابی می شود.
- در بهبود روحیه کارکنان موثر است.
- نشانگر فضای باز در سازمان است.
- باعث تشویق و دلگرمی و امید به آینده در کارکنان است.
- در جلب نیروهای خارج از سازمان نیز موثر است
- افراد مجبور به طی مسیر شغلی محدود نیستند

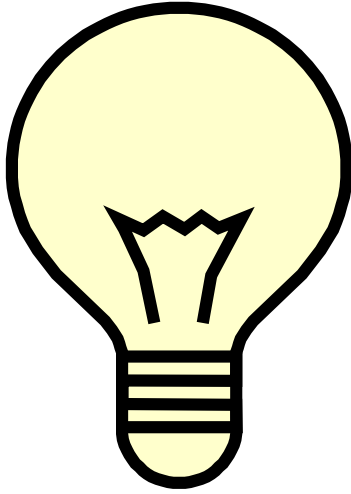
- چه زمانی اعلان شغل به عنوان یک روش کارمندیابی موثر است؟

- زمانی که کارکنان سازمان مشروعیت آنها پذیرفته و باور داشته باشند که از این روش به درستی استفاده می شود.

## نکاتی که باید در اعلان شغل رعایت شود

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

# معایب اعلان شغل



❖ پرهزینه است

❖ وقت گیر است

❖ مشکل کسانی که موفق به احراز شغل می شوند حاد و حساس است

❖ اگر نتوان کارکنان سازمان را متقاعد کرد که بهترین فرد برای تصدی شغل انتخاب شده

است سیستم اعتبار خود را از دست می دهد.

## منابع خارجی کارمندیابی

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



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

# عوامل موثر بر استقبال از آگهی

• آگهی بی نام

• محتوای آگهی

• طرز نگارش آگهی

# آگهی بی نام

## مزایا

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

## معایب

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

# محتوای آگهی

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

# طرز نگارش آگهی

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

# نکات مورد توجه در ارائه آگهی

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

## موسسات کارمندیابی

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

## مزایای مراجعه به موسسات کاریابی

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



# انواع موسسات کاریابی

- موسسات جایابی
- موسسات فردیابی

# موسسات جایابی

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

# موسسات فردیابی

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

# مراکز آموزشی

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

# معرفی و توصیه اعضا

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

# مراجعه مستقیم

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

# ارزیابی اثربخشی روشهای کارمندیابی

- تحقیقی در این زمینه نشان می دهد که بهترین کارکنان کسانی بوده اند که از طریق معرفی و توصیه کارکنان به سازمان معرفی شده اند. نقطه مقابل کارکنانی بوده اند که از طریق آگهی یا موسسات کارمندیابی استخدام شده اند.
- در تحقیق دیگری، کارکنانی که از طریق آگهی در مجلات تخصصی و مراجعه حضوری به سازمان انتخاب شده بودند بهتر از کارکنانی بودند که از طریق مراکز آموزشی یا درج آگهی در روزنامه های عمومی انتخاب شده اند.

# کارمندیابی وظیفه کیست؟

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



- موفقیت کارمندیابی تا حد زیادی به کارمندیاب بستگی دارد.
- یکی از دلایل افراد برای انتخاب یک سازمان برای کار شخصیت کارمندیاب و برخورد او بوده است.

# مروری بر مباحث گذشته

- اهمیت منابع انسانی (عامل تولید، ابزار مدیریت، کمیابی و غیرقابل جایگزینی)
- مطالعه منابع انسانی در سازمان (فلسفه، رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی)
- مدیریت منابع (تامین، تخصیص، کنارگذاری)
- تجزیه و تحلیل شغل (کارشکافی)
- برنامه ریزی منابع انسانی
- کارمندیابی
- **انتخاب**

# فرایند انتخاب

- یعنی انتخاب شایسته ترین و مناسبترین فرد از میان کسانی که در فرایند کارمندیابی معرفی شده اند.

# نتیجه فرایند انتخاب

## تصمیم‌گیری در باره فرد

		انتخاب فرد	رد فرد
عملکرد فرد بعد از انتخاب	خوب	تصمیم درست	تصمیم غلط
	بد	تصمیم غلط	تصمیم درست

# مشکلات ناشی از انتخاب غلط

- سازمان باید هزینه های آموزش متحمل شود
- بی لیاقتی کارمند برای سازمان هزینه زا است.
- ناتوانی کارمندان ضعیف و جایگزینی آنها هزینه زا است.

# برخی عوامل بی ارتباط با شغل

- جنسیت
- اصل و نسب
- مجرد و تاهل
- نقص عضو
- مذهب
- نژاد
- سن
- وضعیت جسمی
- گذشته فرد
- تجربه و سابقه کار
- تحصیلات

درجه اهمیت عوامل ذکر شده و پافشاری سازمان بر این عوامل

- بستگی به بازار کار دارد.
- بستگی به نسبت انتخاب دارد
- بستگی به نوع سازمان دارد

# نسبت انتخاب

تعداد کسانی که برای تصدی شغل انتخاب و استخدام شده اند

---

تعداد کل متقاضیان شغل

هر قدر نسبت انتخاب از یک کمتر باشد مسئولان سازمان حق انتخاب بیشتری دارند.



# نوع سازمان

بخش خصوصی

به دنبال سود است

توانایی افراد بسیار مهم است

اهداف محدود و شخصی دارند

در سازمانهای غیر انتفاعی سطح حقوق پایین تر

است

کار در سازمانهای غیر انتفاعی نیازمند اعتقاد است.

بخش دولتی

فعالیتهای گسترده تری دارند

تابع قانون و مقررات است

وظیفه ایجاد اشتغال را نیز در بر می

گیرد.

معمولا روسای سازمانهای دولتی نقش

فعالیتی در انتخاب کارکنان ندارند.

# مراحل فرایند انتخاب

- مصاحبه مقدماتی
- تکمیل فرم درخواست کار
- برگزاری آزمونهای استخدامی
- مصاحبه جامع
- بررسی سوابق متقاضی
- معاینه پزشکی
- تصمیم گیری نهایی

# مصاحبه مقدماتی

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

# تکمیل فرم درخواست کار

- امروزه فرم درخواست کار شامل سوالاتی محدود است که رابطه مستقیم باشغل دارد.

- یکی از راههای افزایش اعتبار فرمهای درخواست کار ضریبدار کردن سوالات است.

- از طریق مطالعه کسانی که در سازمان مدت طولانی کار کرده اند و کسانی که سازمان را ترک کرده اند ضرایب مشخص می شود.

# برگزاری آزمونهای استخدامی

- آزمونهای استخدامی یکی از با ارزشترین ابزارهای هستند که می توانند در خدمت مسئولان سازمان قرار گیرند.
- این آزمونها به شرط دارا بودن روایی نقش مهمی در تعیین میزان شایستگی افراد ایفا می کنند.
- سازمانها در گذشته از آزمونهای هوش، شخصیت، استعداد و مهارت، زیاد استفاده کرده و برای آنها اهمیت زیادی قائل بودند.
- باید سازمان ثابت نماید که آزمونهای استخدامی با شغل ارتباط مستقیمی دارند
- استفاده از آزمونها به اندازه و توان سازمان بستگی دارد.

# شبیه سازی

- در شبیه سازی شغل از متقاضی خواسته می شود که بخشی از کار را به عنوان آزمون انجام دهد.
- بر خلاف سایر آزمونها رابطه این آزمون با شغل را می توان به راحتی ثابت کرد.
- به دو طریق انجام می شود:
  - الف: نمونه کار
  - ب: مرکز ارزیابی

# مزایای روش نمونه کار

- محتوای آزمون با شغل تفاوتی ندارد، پس می تواند پیش بینی کننده موفقیت در شغل باشد.
  - اثربخشی آن از آزمونهای کتبی بیشتر است.
  - ارتباط میان آزمون و شغل را به راحتی می توان ثابت کرد
  - از نظر متقاضیان شغل منصفانه تر است.
  - تقریباً در تمام موارد روایی این روش از آزمونهای سنتی بالاتر بوده است.
- عیب اصلی این روش این است که طراحی آزمون و انتخاب نمونه های مناسب از شغل نیازمند وقت و هزینه است.

# مراکز ارزیابی

- برای مشاغل مهم از قبیل پستهای مدیریتی استفاده می شود.



# روش کار در مراکز ارزیابی

- از گروه کوچکی از متقاضیان برای شرکت در مراکز ارزیابی دعوت می شود.
- در مراکز ارزیابی بین ۶ تا ۸ ارزیاب وجود دارد. (روانشناسان حرفه ای و مدیران دوره دیده)

- اجرای برنامه ها در مراکز ارزیابی ۲ تا ۴ روز طول می کشد

روش In-basket یا قرار گرفتن در جای مدیر

مورد کاوی

بحث گروهی

بازیهای مدیریتی

آزمونهای سنجش روانی

آزمونهای سنجش تواناییهای عمومی

# روش کار در مراکز ارزیابی

- ارزیابان رفتار افراد را مشاهده کرده و امتیاز می دهند.
- افراد بر اساس شایستگیهای تعیین شده درجه بندی می شوند.
- بر اساس اطلاعات بدست آمده توانایی واقعی یا بالقوه افراد برای احراز شغل برآورد می شود.

# دیگر آزمونهای استخدای

- خط شناسی

- دروغ سنجی

# مصاحبه جامع (تخصصی)

- از رایجترین روشهای گزینش در سازمانها است.
- فردی و گروهی است.
- ممکن است توسط گروهی از متخصصان انجام شود.
- گاهی اوقات مصاحبه فشار انجام می شود.

# کاستیهای مصاحبه

- مصاحبه گر تحت تاثیر اطلاعات جمع آوری شده قرار می گیرد.
- برخورد کلیشه ای
- مشابهت با مصاحبه شونده بر ارزیابی اثرگذار است.
- ترتیب مصاحبه ها بر نتیجه اثرگذار است.
- ترتیب سوالات در ارزیابی موثر است
- به اطلاعات منفی اهمیت بیشتری داده می شود.
- تصمیم گیری در لحظات اولیه صورت می گیرد.
- مصاحبه های ساختار یافته بهتر از مصاحبه های آزاد است.
- برای سنجش مهارت ارتباطی مناسب است.

# بررسی سوابق متقاضی

- بررسی سوابق و اسناد و مدارکی که فرد به سازمان تسلیم کرده است.
- استعلام از دانشگاه، سازمانهای قبلی فرد

# معاینه پزشکی

- عدم سلامتی جسمانی و روانی کارکنان در هنگام استخدام هزینه های

سازمان را بالاتر می برد.

- هزینه های بیمه و درمان بالا می رود.

- پس از استخدام به راحتی می توان صدمات ناشی از کار را از غیر آن متمایز

کرد

# تصمیم گیری نهایی

- در این مرحله مسئول اداره ای که فرد قرار است در آنجا مشغول به فعالیت شود در مورد انتخاب او تصمیم گیری می نماید.

در صورت انتخاب توسط سرپرست، فرد دیگری مقصر اشتباه در استخدام نخواهد بود و سرپرست مستقیماً با فرد کار می کند.  
انتخاب فرایندی دوطرفه است.



# ارزیابی جامع

- فرایند انتخاب شامل یک سری موانع متوالی و پی در پی است
- ممکن است فرد با استعدادی به علت ضعیف بودن در یک مرحله حذف شود.
- ارزیابی کلی و جامع این مشکل را برطرف می سازد و واقع بینانه تر است
- البته هزینه بر و وقت گیر است و رد شدن افراد در آزمون پس از گذراندن آزمونهای مختلف برایشان بسیار ناگوار است

# عوامل موثر در پیش بینی صحیح عملکرد فرد در شغل

• روایی

• پایایی

# پایایی

- یعنی با تکرار آزمون به نتایج ثابتی دست یابیم
- برای تعیین پایایی هر آزمون از سه روش می توان استفاده کرد:

الف: روش تکرار آزمون

ب: روش معادل سازی

ج: روش دو نیم سازی

# تکرار آزمون

- آزمون بار اول برای بار دوم به همان متقاضیان داده می شود.
- درجه همبستگی میان آزمون اول و دوم تعیین می شود.
- هزینه زیاد و امکان بخاطر سپاری سوالات آزمون اول و همچنین تغییر دانش متقاضیان از معایب این روش است.

# روش معادل سازی

- دو آزمون مختلف که شبیه هم هستند ولی یکسان نیستند از کارکنان به عمل می آید.
- ضریب همبستگی بین دو آزمون تعیین می شود.
- طراحی دو آزمون وقت گیر و هزینه بر است.

# روش دو نیم سازی

- آزمون به دو قسمت تقسیم می گردد.
- درجه همبستگی میان دو قسمت تعیین می گردد.
- امتحان در یک نوبت و یک جلسه انجام می شود.
- آزمون هزینه کمتری خواهد داشت.
- سطح دانش افراد تغییر نخواهد کرد.

# روایی

• اگر پایایی آزمون پایین باشد، روایی نیز پایین خواهد بود ولی نمی توان به صرف اینکه آزمون پایایی دارد روایی آن را پذیرفت.

• آزمون وقتی روایی دارد که بتواند چیزی را که قصد سنجیدنش را دارد بسنجد.

# روایی محتوا

- یک آزمون زمانی دارای روایی محتوا است که نمونه واقعی شغل و محتویات آن باشد.
- مثل آزمون نمونه کار
- یا آزمون کتبی که سوالات مربوط به شغل می پرسد



# روایی پیش بینی

- منظور، قدرت آزمون در پیش بینی صحیح عملکرد فرد است.
- آزمون زمانی دارای این روایی خواهد بود که به درستی بتواند افراد لایق و نالایق را از هم تفکیک نماید.
- بر اساس سنجش عملکرد افراد پس از استخدام تعیین می شود.

# روایی موازی

- روایی آزمون با استفاده از کارکنان فعلی تعیین می گردد.

# حد نصاب

امتیازی است که به عنوان مرز قبولی افراد در آزمون تعیین می شود.

عامل موثر در تعیین حد نصاب عبارت است از میزان عرضه نیروی کار (متقاضیان شغل)

# روایی متغیر

- چنانچه برای گروههای مختلفی که در آزمون شرکت می کنند دو نمره قبولی تعیین شود آزمون دارای روایی متغیر خواهد بود.

حد اقل نمره قبولی برای دانشجویان بومی و خارجی

# مروری بر مباحث گذشته

- اهمیت منابع انسانی (عامل تولید، ابزار مدیریت، کمیابی و غیرقابل جایگزینی)
- مطالعه منابع انسانی در سازمان (فلسفه، رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی)
- مدیریت منابع (تامین، تخصیص، کنارگذاری)
- تجزیه و تحلیل شغل (کارشکافی)
- برنامه ریزی منابع انسانی
- فرآیند کارمند یابی
- فرآیند انتخاب کارکنان
- فرآیند آموزش کارکنان

# فرایند آموزش کارکنان

- یکی از فرایندهای بسیار مهم در سازمانهای امروز، فرایند آموزش کارکنان است.
- افراد در بدو ورود به سازمان آموزشهای عمومی را طی کرده اند اما برای انجام دقیق و صحیح وظایف محوله به آموزشهای تخصصی و حرفه ای هم نیاز دارند.

# مزایای آموزش

- فرایند آموزش زمان یادگیری افراد تازه وارد را به حداقل می رساند.
- دانش کارکنان با سابقه را به روز می سازد
- ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان
- آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیاتی کمک می کند.
- آموزش مدیران به بهبود روابط کاری کمک می کند
- راهکار مناسبی برای تامین نیرو از داخل است
- سبب افزایش توانمندیهای کارکنان خواهد شد.

## مسئولیت طراحی و اجرای برنامه آموزشی به عهده کیست؟

- در سازمانهای کوچک به عهده سرپرست مستقیم کارکنان است و به شکل آموزشهای ضمن خدمت است.

- در سازمانهای بزرگ معمولاً یکی از واحدهای اداره امور کارکنان به آموزش و تربیت نیروی انسانی می پردازد.



# وظایف واحد آموزش اداره امور کارکنان

- تعیین نیازهای آموزشی
- تعیین اهداف و سیاستهای آموزشی
- تهیه کتب، مجلات، مقالات و وسایل سمعی و بصری لازم جهت آموزش
- انتخاب مدرسان، مربیان و سخنرانان مناسب
- کنترل و هماهنگ کردن فعالیتهای مختلف آموزشی و نظارت بر آنها
- ارزیابی دوره های آموزشی

# تعیین نیازهای آموزشی

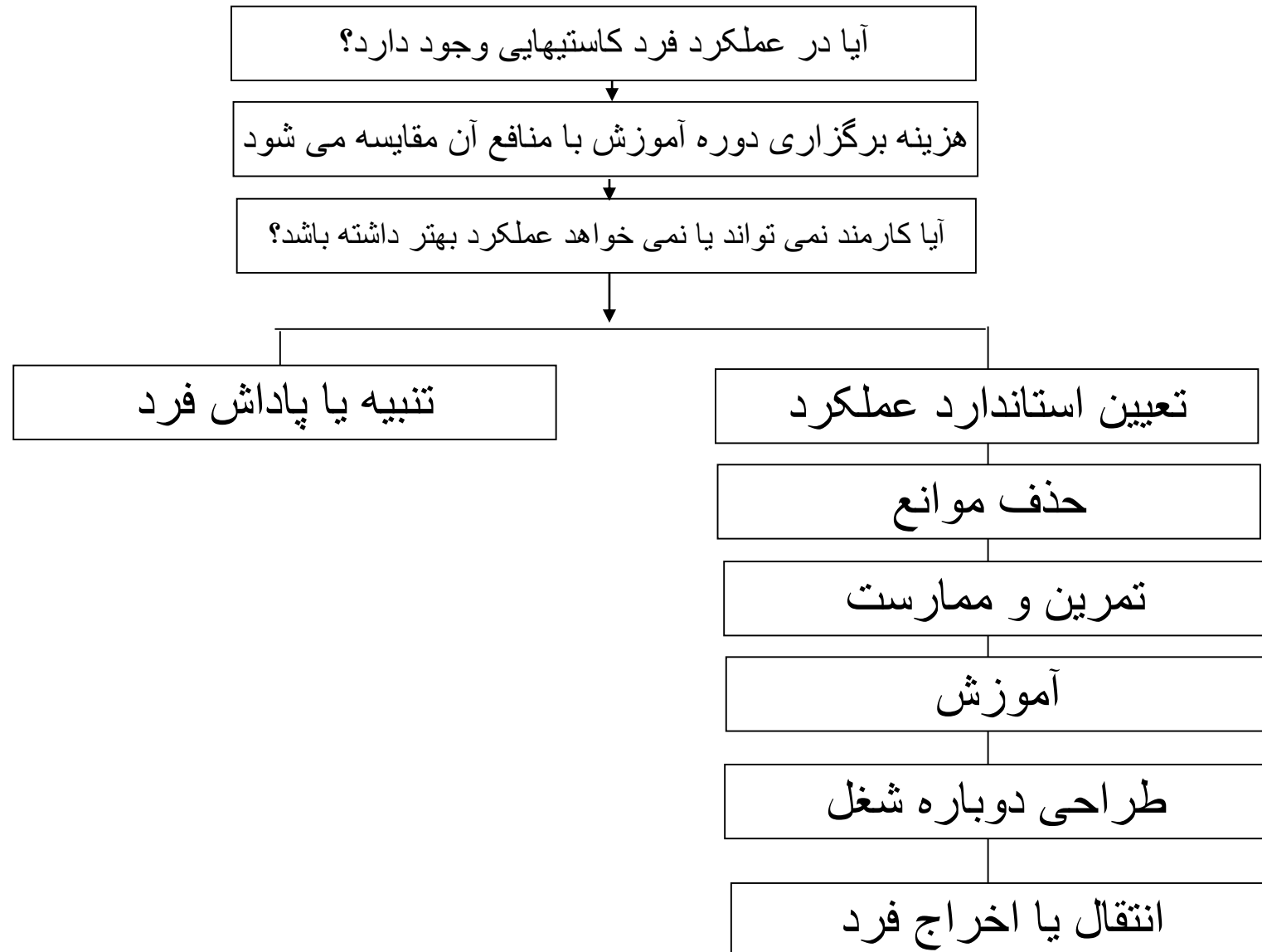
- گاهی دوره های آموزشی از روی رقابت و هم چشمی است.
- برنامه های آموزشی تنها هنگامی باید اجرا شود که به حل مشکلات
- کمک موثری نماید.

# روشهای تعیین نیاز آموزشی

- مطالعه مسائل مربوط به تولید و بهره وری
- نظرخواهی از مدیران، سرپرستان و کارکنان
- مطالعه پروژه هایی که سازمان برای آینده طراحی کرده است
- تجزیه و تحلیل شغل، مطالعه، بررسی و ارزیابی عملکرد شاغل در شغل، برگزاری آزمونهای

مختلف

# تعیین نیاز آموزشی از طریق ارزیابی عملکرد



# نظریه های یادگیری

- نظریه رفتاری
- نظریه شناختی
- نظریه یادگیری اجتماعی

# نظریه یادگیری رفتاری

- بنا بر این نظریه، تجربه یعنی آزمایش و خطا پایه و اساس یادگیری است.
- مفهوم اصلی در نظریه رفتاری همان نظریه تقویت می باشد:

بر این اساس اگر در رابطه با موضوع بخصوصی رفتار منجر به نتیجه موفق

گردد احتمال تکرار آن رفتار افزایش می یابد

اگر در رابطه با موضوع بخصوصی رفتاری نافرجام باشد به احتمال زیاد آن

رفتار در رویارویی با آن موضوع تکرار نخواهد شد.

## نکات قابل توجه در طراحی برنامه های آموزشی بر اساس نظریه رفتاری

- برنامه آموزشی به بخشها و اجزای کوچکتر تقسیم شود.
- آموزش نباید به ارائه مجموعه ای از نظریات انتزاعی محدود شود.
- باید به آموزش گیرنده فرصت تمرین آموزشها داده شود.
- فرد باید آموخته ها را آنقدر تکرار کند که به عادت بدل شود.

# نظریه یادگیری اجتماعی

- همان گونه که یادگیری می تواند ناشی از تجربه مستقیم یادگیرنده باشد، می تواند از مشاهده عمل دیگران و نتایج حاصل از آن ناشی شود.
- یادگیری ناشی از **تعامل دائمی میان فرد و محیط اجتماعی** است.



## نکات قابل توجه در طراحی برنامه آموزشی بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی

- برای کار آموز یک الگوی مناسب انتخاب کرد و بخاطر رفتار مطلوب الگو به او پاداش داد
- باید در کارآموز اعتماد به نفس ایجاد کرد.
- باید کارآموز را متقاعد کرد، آنچه می آموزد مهم است و عمل به آن نتایج سودمندی در بر خواهد داشت.

## نظریه شناختی «گشتالت»

- اساس نظریه گشتالت را قانون تعادل روانی تشکیل می دهد.
- مواجه شدن با آنچه تا به حال ناشناخته بوده است تعادل روانی فرد را برهم زده و زمینه تعادل جدیدی را فراهم می سازد.

# تدوین برنامه آموزشی بر اساس نظریه شناختی

- باید تفاوت‌های میان گروه‌های مختلف را در سازمان در نظر گرفت.
- به تفاوت‌های انفرادی میان کارکنان توجه داشت و سعی داشت روشی را که آسانتر و مورد ترجیح فرد است انتخاب کرد.
- پیشرفت در آموزش باید ترتیب منظم داشته باشد (آسان به سخت)
- به کارآموز مرتباً بازخور داد تا او در جریان چگونگی پیشرفتش قرار گیرد

## نکات ضروری برای به عمل در آوردن آموخته ها

- به کارآموز طوری آموزش داده شود که عمل به رفتار جدید برای او عادت یا حتی غریزی شود.
- باید به کارآموز اعتماد به نفس داد تا به توانایی خود نسبت به آنچه آموخته است یقین پیدا کند.
- با بروز رفتار جدید در فرد باید به او پاداش داده شود.

# مراحل مختلف فرایند آموزش

۱- تشخیص نیازهای آموزشی

۲- تعیین اهداف آموزشی

۳- انتخاب روش آموزش

۴- برنامه ریزی برای برگزاری دوره آموزشی

۵- ارزیابی دوره آموزشی

# روشهای بررسی نیاز آموزشی

• بررسی سازمان

• بررسی (تجزیه و تحلیل) شغل

• بررسی کارمند

# بررسی سازمان

- دانش لازم برای رسیدن به اهداف کوتاه مدت و درازمدت چیست؟
- شناخت سیاستها و استراتژیهای سازمان

# بررسی (تجزیه و تحلیل) شغل

تجزیه و تحلیل به منظور تعیین نیاز آموزشی شامل موارد زیر است:

جزئیات وظایف و عناصر تشکیل دهنده شغل

استانداردهای عملکرد در شغل

روشهایی که متصدی شغل باید برای انجام وظایف خود به کار گیرد

چگونگی آموزش این روشها به متصدی شغل



## بررسی کارمند

با بررسی کارمند، دانش، مهارت و توانایی او تعیین و ارزیابی می شود.

# روشهای کسب اطلاعات لازم در باره کارمند

- مشاهده مستقیم کار و عملکرد
- مطالعه و بررسی ارزیابیهای که سرپرستان از عملکرد فرد داشته اند.
- مقایسه عملکرد او با سایر کارکنان
- صحبت و تبادل نظر با فرد در باره عملکرد او به منظور شناخت عواملی که مانع انجام بهتر کار است.

# تعیین اهداف آموزشی

• اهداف باید کاملا صریح و روشن باشند و طوری تعیین شوند که بتوانند به سه سوال اصلی پاسخ دهند:

۱- کارمند چه چیزی را یاد می گیرد؟

۲- چه شرایطی باید وجود داشته باشد که کارمند بتواند به آنچه آموخته است عمل کند؟

۳- استاندارد عملکرد چیست؟ یعنی آموخته ها باید در چه سطحی انجام شود تا قابل قبول باشد.

# انتخاب روش آموزش

- روشهایی که به منظور دادن اطلاعات به کارمند هستند
- روشهای شبیه سازی
- روشهای ضمن خدمت

# روشهایی که منظور از آنها دادن اطلاعات است

• سخنرانی

• سمینار

## سخنرانی

• متداولترین روش آموزش است.

**مزایا:**

مقبولیت این روش، اقتصادی بودن آن

**معایب:**

تفاوتهای یادگیرندگان در نظر گرفته نمی شود.

امکان طرح سوال از آموزش دهنده محدود است

# سمینار

در سخنرانی حضار شنونده اند و سخنران متکلم و حده است.

در سمینارها کارآموزان به مشارکت می پردازند.

# مزایای سمینار

- معلم به جای اینکه فقط خود صحبت کند نقش راهنما را دارد.
- سعی بر آن است که نگرش کارآموز در جهت مطلوب تغییر یابد.
- معلم و آموزش گیرندگان می توانند در تدوین مطالب درسی با هم کار کنند.
- مشارکت فعال افراد لازم است.
- امکان بازخورد گیری سریع در بحث و گفتگو وجود دارد
- تفاوت میان افراد از نظر توان و سرعت یادگیری در نظر گرفته می شود.



# کاستیهای روش کنفرانس

- این روش زمانی دارای بیشترین کارایی است که تعداد شرکت کنندگان محدود باشد.
- چون گروهها متعدد هستند، ارزیابی عملکرد هر یک از افراد در گروهها دشوار است.
- معلم فقط می تواند عملکرد گروه را اندازه گیری کند.
- شرکت کنندگان باید دارای اعتماد به نفس باشند و از بحث در جمع نهراسند.
- معلم باید در اداره مباحث توانا باشد در غیر این صورت بحثهای پراکنده وقت را هدر می دهد.

# روشهای شبیه سازی

- در این روش کار آموز در شبیهی از دنیای واقعی قرار می گیرد تا با شناخت آن برای رویارویی و ورود به دنیای واقعی آماده شود.
- بررسی موارد خاص «موردکاوی»
- ایفای نقش
- تمرین شغل (کارتابل)
- بازیهای مدیریتی

# بررسی موارد خاص

- در این روش شرح مبسوطی از یک واقعه به کارآموز داده می شود.
- از کارآموز خواسته می شود تا با تجزیه و تحلیل آن مشکل را بیابد و برای رفع آن راهی را پیشنهاد کند.
- مزایا: اولاً: می توان مطالب بیشتری آموخت، ثانياً: حجم بیشتری از آنچه آموخته شده در ذهن ثبت می گردد.
- معایب: این روش نمی تواند اصول و قواعد کلی را بیاموزد
- معمولاً معلم نمی تواند با قاطعیت معین کند که تجزیه و تحلیل مسئله و استنباط و نتیجه گیری از آن واقعا صحیح است یا خیر

# ایفای نقش

- از این روش ابتدا در ۱۹۳۰ به منظور درمان بیماران روانی استفاده شده است.
- به وسیله این روش به هر یک از اعضا نقش خاصی واگذار می شود که آن را بازی کند. در خلال این روش خصوصیات شخصیتی بازیگران ظاهر می شود.
- چگونگی برقراری روابط و حل مسائل در ارتباط با دیگران آموخته می شود.
- در بررسی موارد خاص، مسائل گذشته تحلیل می شود. اما در ایفای نقش واکنش آنی افراد به مسائل بررسی می شود.
- در ایفای نقش علاوه بر تفکر و اندیشه، احساسات نیز نقش مهمی دارد

# ایفای نقش

- این روش زمانی موثر است که افراد نقشی را که به آنها داده می شود با میل و رغبت بپذیرند.

# تمرین شغل

- در این روش کارآموز نقش مدیری را به عهده می گیرد که باید در زمان و مهلتی معین به نامه یا پرونده ای که به او داده می شود رسیدگی کند و تصمیم مناسبی اتخاذ کند.
- این روش طوری طراحی گردیده است که برای پاسخ به مسائل همیشه به زمانی بیش از آنچه به کارآموز داده شده نیاز است.

# در روش تمرین شغل

- کارآموز باید اولاً اولویت مسائل را به درستی تعیین کند.
- به سرعت در باره مسائل تصمیم گیری کند.
- این روش یکی از موثرترین روشها برای آموزش تصمیم گیری در شرایط بحرانی است.
- استفاده از این روش نسبتاً ساده است.
- می توان برای ارزیابی گروههای ۲۵ تا ۳۰ نفری از آن استفاده کرد.
- هزینه طراحی و اجرای آن کمتر از روشهای مشابه است.

# بازیهای مدیریتی

- یکی از روشهای متداول و نسبتاً جدید تربیت مدیر است.
- در این برنامه ها مدلی براساس فعالیتها و عملیات یک سازمان فرضی طراحی و از کارآموزان خواسته می شود تا در نقش مدیران مسئول قرار گیرند و با تصمیمات خود عملیات را هدایت و سازمان را اداره کنند.



# مزایای بازیهای مدیریتی

- نسبت به سایر روشهای آموزش از پویایی بیشتری برخوردار است.
- کارآموز بازخورد سریع دریافت می کند.
- همانند دنیای واقعی، کارآموز گریزی از نتایج عملکرد و تصمیمات قبلی خود ندارد.

# معایب بازیهای مدیریتی

- طراحی بازیها معمولا بی عیب و نقص نیست.
- برنده شدن در بازی هدف می شود نه آموختن مدیریت
- ممکن است کارآموز دنیای واقعی را همانند بازی در نظر بگیرد.
- بازیهایی که بر اساس صنعتی پویا و متغیر طراحی شود به زودی اعتبار خود را از دست می دهند.
- این روش بسیار پرهزینه و وقت گیر است.

# روشهای ضمن خدمت

- منظور از آموزش ضمن خدمت این است که به فرد در ضمن انجام کار آموزش داده شود.
- در بسیاری از سازمانها تنها روش آموزشی است.
- معمولاً افراد برای آموختن مهارتهای جدید تحت سرپرستی یکی از کارکنان با تجربه قرار می گیرند.
- این روش مناسبترین روش برای آموزش مهارتهایی است که امکان آموزش کوتاه مدت دارند.
- این روش برای یاد دادن مشاغل ساده مناسب است.

# مزایای آموزش ضمن خدمت

- کار آموز کاری را که باید انجام دهد می آموزد.
- از لحاظ انگیزشی نیز آموزش ضمن خدمت روش موثری است.
- یادگیری با این روش به سهولت انجام می شود.
- این روش نسبتا ارزان و کم خرج است زیرا فرد هم کار خود را انجام می دهد و هم آموزش می بیند.

## نکات مهم در طراحی دوره های آموزشی ضمن خدمت

آموزش دهندگان خود باید آموزشهای لازم را دیده باشند.

کارکنان آموزش دهنده نباید آموزش گیرنده را رقیب خود بدانند

باید به کارکنان آموزش دهنده پاداش داد.

از لحاظ شخصیتی نباید میان معلم و کارآموز تفاوت شدید وجود داشته باشد.

گاهی لازم است به جای یک معلم از چند معلم استفاده شود.

## مراحل اجرای دوره های آموزش ضمن خدمت

- ۱- آماده سازی کارآموز: باید از تشویش و اضطراب کارآموز کاسته و او را علاقه مند و مشتاق به آموختن نمود.
- ۲- نشان دادن نحوه انجام کار به کارآموز: ابتدا آموزش با سرعت عادی انجام شود، دوباره به صورت آهسته تکرار شود، با بازخوردگیری از کارآموز از یادگیری مطمئن شد.
- ۳- انجام آزمایشی کار به وسیله کارآموز: ابتدا انجام آهسته، سپس بازخورددهی و رفع اشکال انجام کار توسط معلم، انجام کار توسط کارآموز
- ۴- پیگیری: باید کسی را به کارآموز معرفی کرد که در صورت نیاز بتواند از او کمک بگیرد.

# روشهای آموزش ضمن خدمت

• گردش شغلی

• آموزش کارگاهی

• مربی گری

• جانشینی موقت

• استاد-شاگردی

# برنامه ریزی برای برگزاری دوره آموزشی

- معلمان یا مربیانی که آموزشهای لازم را می دهند چه کسانی هستند؟
- دوره در کجا برگزار می شود؟
- تاریخ شروع و خاتمه دوره چه زمانی خواهد بود؟
- سقف بودجه آموزشی چقدر است؟

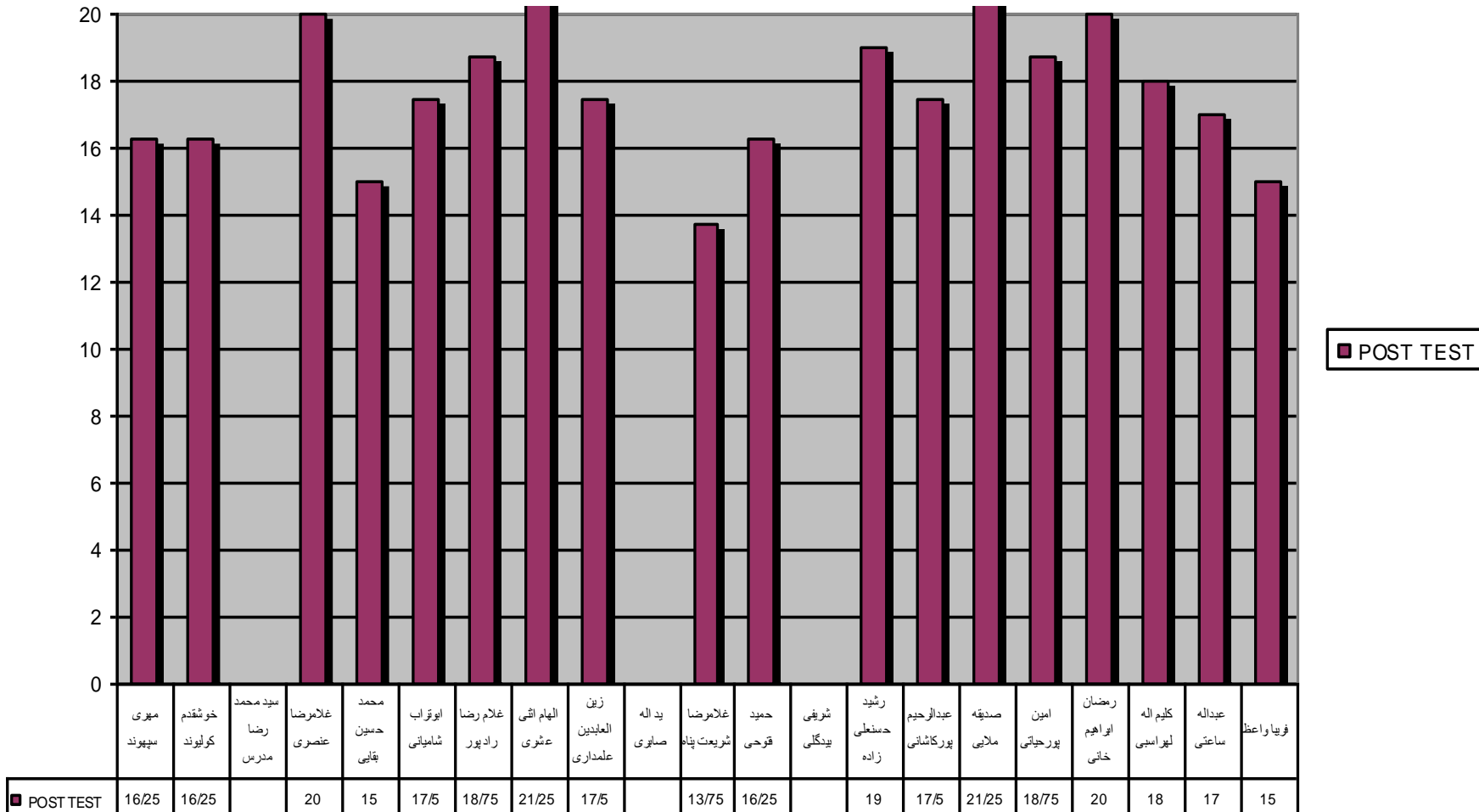


# ارزیابی دوره آموزشی

معیارهای سنجش سودبخشی دوره های آموزشی

- ۱- رضایت کارآموزان از دوره آموزشی (مصاحبه و نظرسنجی)
- ۲- میزان یادگیری بر اثر شرکت در دوره
- ۳- بررسی تغییر رفتار کارآموز
- ۴- بررسی نتایج (کاهش ضایعات و شکایات، افزایش تولید و کیفیت)

## نمودار ارزیابی نمرات درس هیدرولیک و پنوماتیک



## توسعه سازمان (نظریه لوین)

بر اساس نظر لوین تغییر و تحولاتی که به منظور توسعه سازمان به وجود می آید طی فرایندی سه مرحله ای صورت می گیرد.

۱- محور رفتار فعلی فرد

۲- ایجاد تغییرات رفتاری مطلوب در فرد

۳- تثبیت رفتار مطلوب در فرد

## محو رفتار فعلی فرد

• در این مرحله سعی می شود تا مقاومت در برابر تغییر از بین رفته و عاداتهای فرد از بین برود.

عوامل مقاومت در برابر تغییر عبارتند از:

۱- تشویش و نگرانی از ابهام

۲- حفظ منافع موجود

۳- عدم احساس نیاز به تغییر و تحول

# ایجاد تغییرات رفتاری مطلوب در فرد

• تغییر رفتار به دو طریق صورت می گیرد:

الگوبرداری از مدل‌های بیرونی

منشاء درونی

در این مرحله باید نیروهای محرک و مقاوم تغییر را شناخت و با تقویت محرک‌ها و تضعیف مقاومتها تغییر را ایجاد کرد.

## تثبیت رفتار مطلوب در فرد

در این مرحله مجموعه رفتارهای جدیدی که به تازگی کسب شده است در مجموعه الگوهای رفتاری فرد ادغام و تثبیت می شود.

تغییرات با منشاء درونی سریعتر تثبیت می شوند.

تغییرات با منشاء الگوبرداری تا زمانی تداوم دارند که رابطه فرد با الگو حفظ شود.

# مروری بر مباحث گذشته

- اهمیت منابع انسانی (عامل تولید، ابزار مدیریت، کمیابی و غیر قابل جایگزینی)
- مطالعه منابع انسانی در سازمان (فلسفه، رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی)
- مدیریت منابع (تامین، تخصیص، کنارگذاری)
- تجزیه و تحلیل شغل (کارشکافی)
- برنامه ریزی منابع انسانی
- فرآیند کارمند یابی
- فرآیند انتخاب کارکنان
- فرآیند آموزش کارکنان
- **فرآیند ارزیابی عملکرد**

## ارزیابی عملکرد

❖ ارزیابی عبارت است از عمل یافتن ارزش هر چیز

❖ ارزش یعنی بها، قیمت، ارج، برازندگی، شایستگی، قابلیت...



**تعریف ارزیابی:** فرایندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصل معین و بطور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می گیرند.

**ارزیابی عبارت است** از مراحل رسمی به منظور سنجش و مطلع نمودن افراد در مورد نحوه انجام وظایف و مسئولیتهای محوله و صفات، خصوصیات و ویژگیهای مورد نظر و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه افراد جهت رشد و شکوفائی در ابعاد مختلف مورد نیاز سازمان

# ارزیابی عملکرد

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

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

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

# جایگاه ارزیابی عملکرد

## جامعه و فرهنگ

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

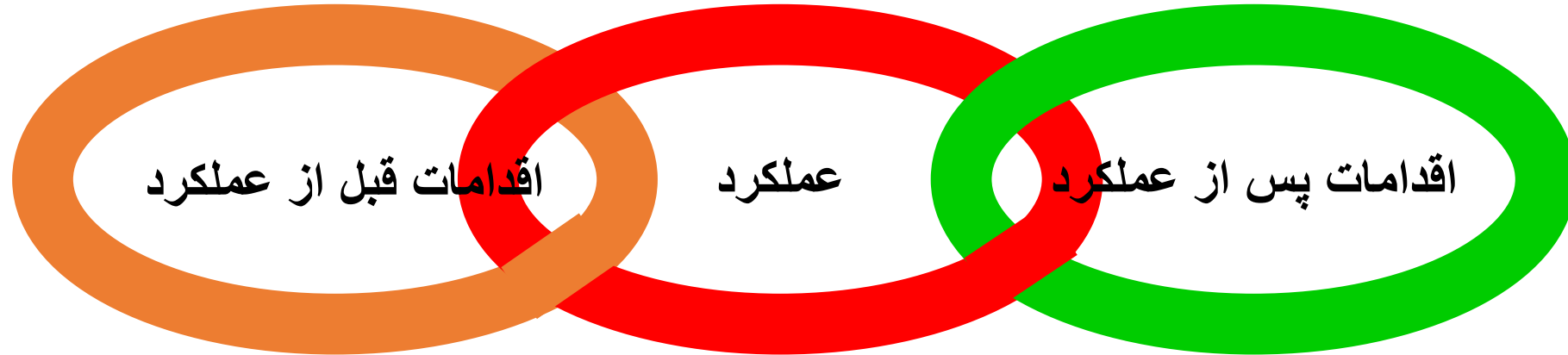
## درسازمان: کارکنان:

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

## مدیران:

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

# جایگاه ارزیابی در مدیریت منابع انسانی

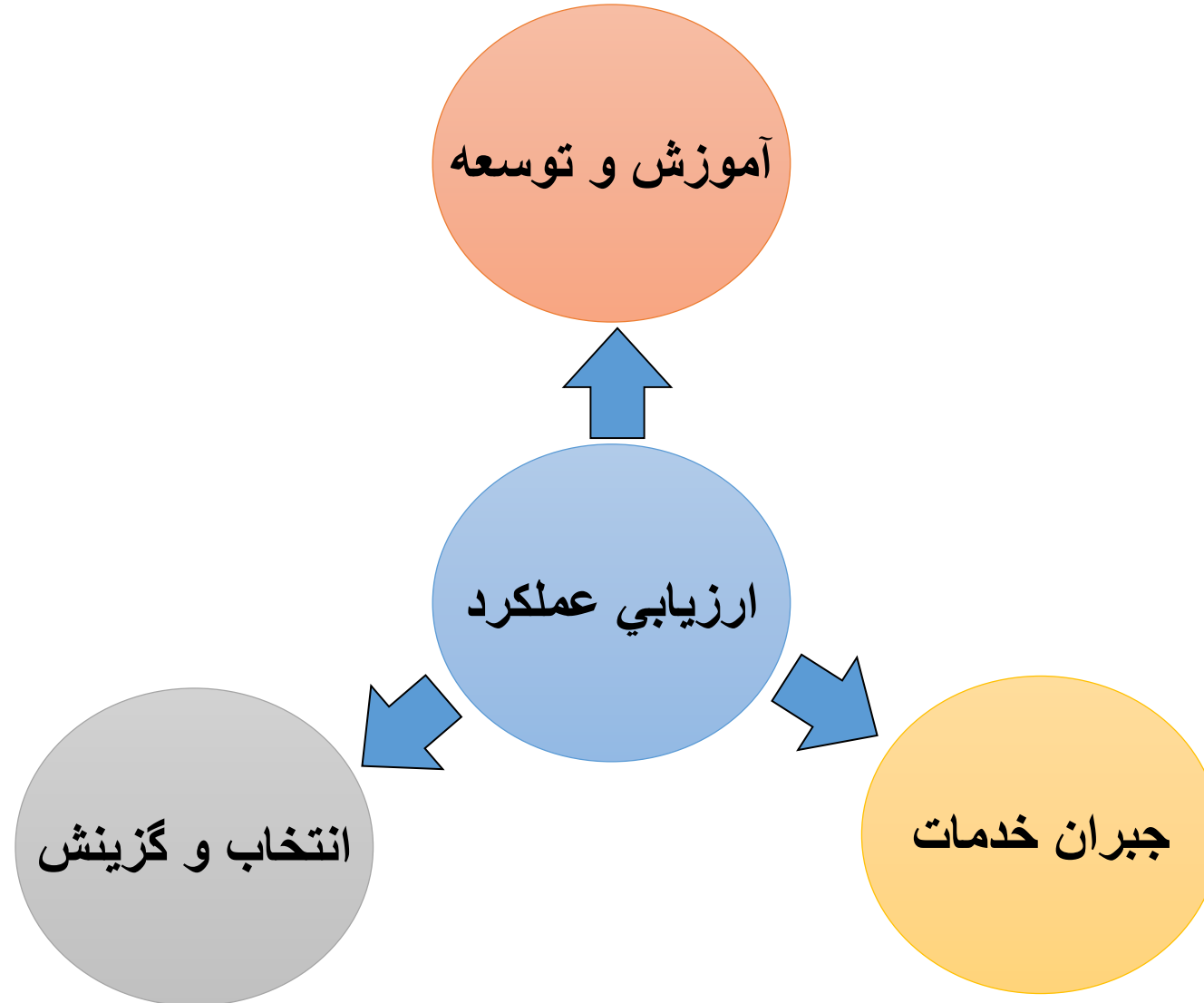


تجزیه و تحلیل شغل  
برنامه ریزی شغل  
انتخاب و گزینش  
آموزش و توسعه

ارزیابی  
کنترل و نظارت

حقوق  
مزایا  
پاداش  
جبران خدمات  
اصلاح انحرافات

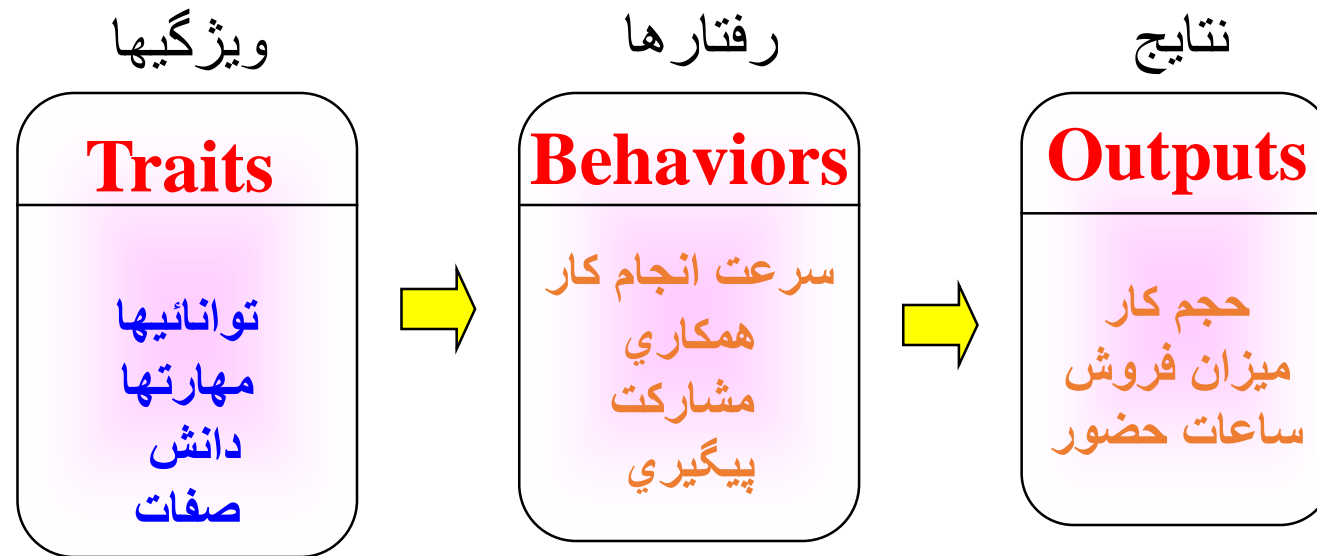
# جایگاه ارزیابی در مدیریت منابع انسانی



# هدف های ارزیابی عملکرد

برنامه ریزی نیروی انسانی  
کارمندیابی و انتخاب  
تعیین روایی آزمونهای استخدامی  
تعیین حقوق و مزایا  
تعیین مسیر پیشرفت شغلی  
تعیین نیازهای آموزشی کارکنان  
تعیین روایی آزمون های استخدامی.  
شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان

# معیارهای ارزیابی



# ویژگیهای شاخصهای ارزیابی

- باید بتوان به آن اعتماد کرد.
- تفاوت‌های عملکرد کارکنان را متمایز نماید.
- متصدی شغل قدرت اثرگذاری بر آن را داشته باشد.
- برای کسانی که با آن ارزیابی می‌شوند قابل قبول باشد.
- ارتباط مستقیم با شغل داشته باشد.



# معرفی روشهای ارزشیابی عملکرد

روش مقیاسی

روش عامل سنجی

روش ثبت وقایع حساس

روش توصیفی

روش مقایسه کارکنان با یکدیگر

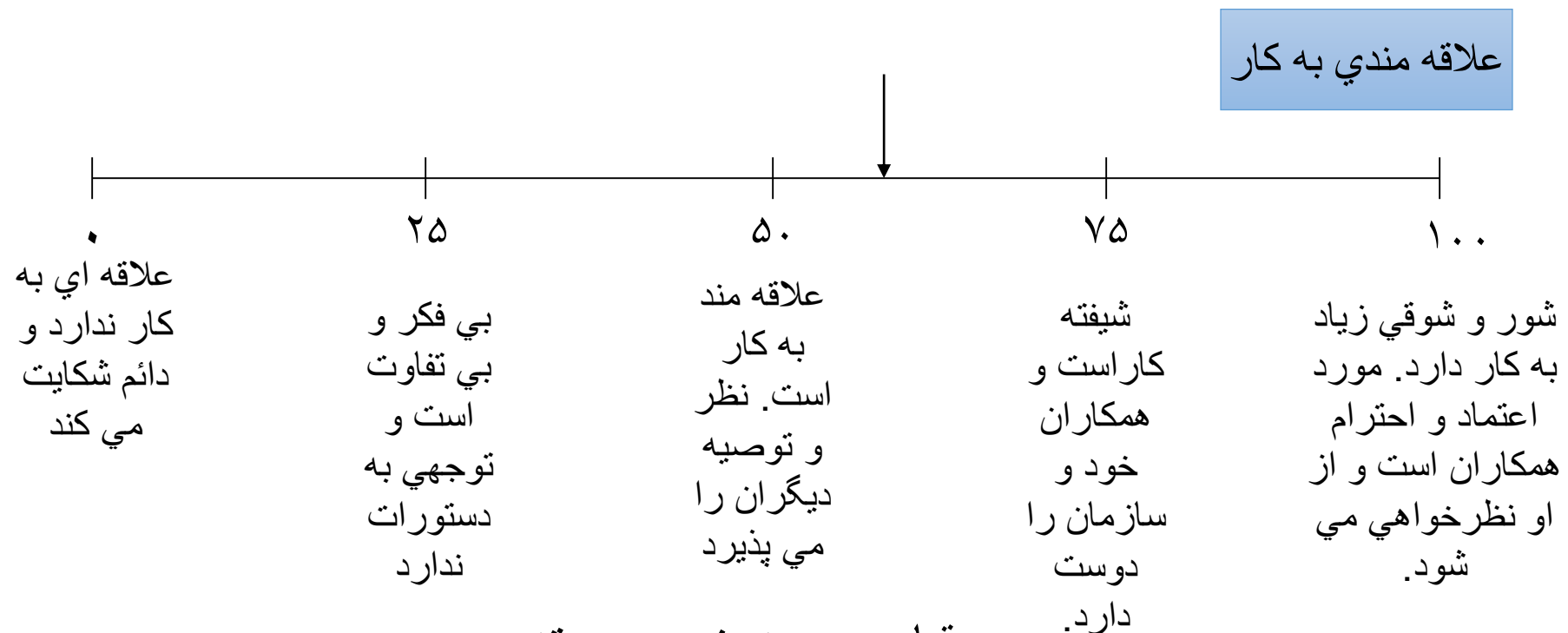
روش چک لیست

روش توزیع اجباری

# روش مقیاسی

در روش مقیاسی، ارزیاب که معمولاً رئیس مستقیم کارکنان است با استفاده از

فرمهای بخصوصی، اقدام به ارزیابی عملکرد آنها می نماید.



مقیاس درجه بندی پیوسته

# روش مقیاسی

## دانش شغلی

- ۱- کار را نمی داند و از اصول اولیه و ابتدایی آن بی اطلاع است.
- ۲- با کار بطور سطحی آشنایی دارد.
- ۳- به اندازه مورد نیاز از جنبه های مختلف کار مطلع است.
- ۴- بر جنبه های مختلف کار مسلط است.
- ۵- فرد بسیار مطلع است و دانش و شناخت عمیقی نسبت به کار دارد.

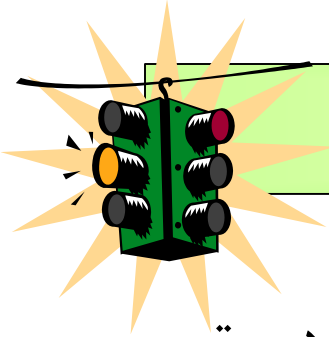
## مقیاس درجه بندی گسسته

استفاده از روش مقیاسی زمانی مناسب است که بر اساس مدارک و شواهد معتبر ارزیابی صورت پذیرد نه بر اساس برداشتها و ذهنیتهای شخصی ارزیابی کننده به این منظور فضایی در فرم ارزیابی تعبیه شده تا ارزیابی کننده دلایل ارزیابی خود را بنویسد

## روش عامل سنجی

این روش همانند روش مقیاسی است با این تفاوت که بجای اینکه صفات و خصوصیات شخصیتی فرد ارزیابی شود، کارایی او در انجام وظایف ویژه ای که در شغلش دارد ارزیابی می گردد.

		وظایف			عملکرد
ضعیف	متوسط	رضایت بخش	خوب	عالی	
					۱- تنظیم دقیق دستگاه تراش
					۲- روغن کاری قطعات دستگاه
					۳- نصب صحیح مته روی دستگاه
					۴- جمع آوری براده ها از کنار دستگاه
					۵- استفاده از لوازم ایمنی کار با دستگاه



## روش ثبت وقایع حساس

روش ثبت وقایع حساس عبارت است از یادداشت و ثبت عملکرد و تصمیم‌گیری‌های بسیار خوب و بسیار بد کارمندان حین انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان. اگر عمل بخصوصی که فرد در ادای وظایف و مسئولیت‌هایش انجام می‌دهد، تاثیری مهم و بسزا (چه مثبت و چه منفی) در کارآمدی واحد مربوطه داشته باشد، این عمل یک واقعه حساس به شمار می‌رود.

### معایب

وقت گیر است و در مورد تعداد زیادی ارزیابی شونده نمی‌تواند کاربرد داشته باشد.

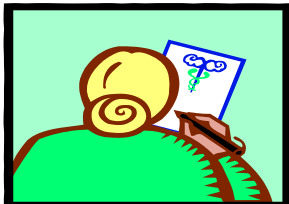
## روش توصیفی

در این روش از ارزیاب خواسته می شود تا شرحی در مورد چگونگی عملکرد فرد بنویسد.

این ارزیابی بستگی به هنر نگارش ارزیاب دارد

چون دست سرپرست در توصیف و تشریح عملکرد کارکنان باز است این ارزیابی کار ساده ای نیست

اما بسیاری از مدیران و صاحب نظران آن را از بهترین روشهای ارزیابی می دانند.



## روش قیاسی

در روش قیاسی عملکرد فرد با استاندارد از پیش تعیین شده ای مقایسه و سنجیده می شود.

## روش درجه بندی (رتبه بندی)

در روش درجه بندی از ارزیاب خواسته می شود تا  
کارکنان را بر اساس یک معیار کلی  
(مثلا عملکرد آنها در مجموع)  
از بهترین تا ضعیف ترین رتبه بندی کند.



# روش رتبه بندی ترتیبی Alternation ranking method ❖

**ALTERNATION RANKING SCALE**

For the Trait: \_\_\_\_\_

For the trait you are measuring, list all the employees you want to rank. Put the highest-ranking employee's name on line 1. Put the lowest-ranking employee's name on line 20. Then list the next highest ranking on line 2, the next lowest ranking on line 19, and so on. Continue until all names are on the scale.

Highest-ranking employee

1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____

Lowest-ranking employee

## روش مقایسه دو به دو

نوعی روش درجه بندی است که کار مقایسه

کارکنان را آسانتر می نماید.

## ❖ روش مقایسه زوجیه Paired comparison

رتبه بندی کارکنان برای هر یک از ویژگیها با ایجاد جدولی از تمامی زوجهای ممکن و مشخص شدن یکی از کارکنان که بهترین است مورد استفاده قرار می گیرد.

# روش مقایسه دو به دو

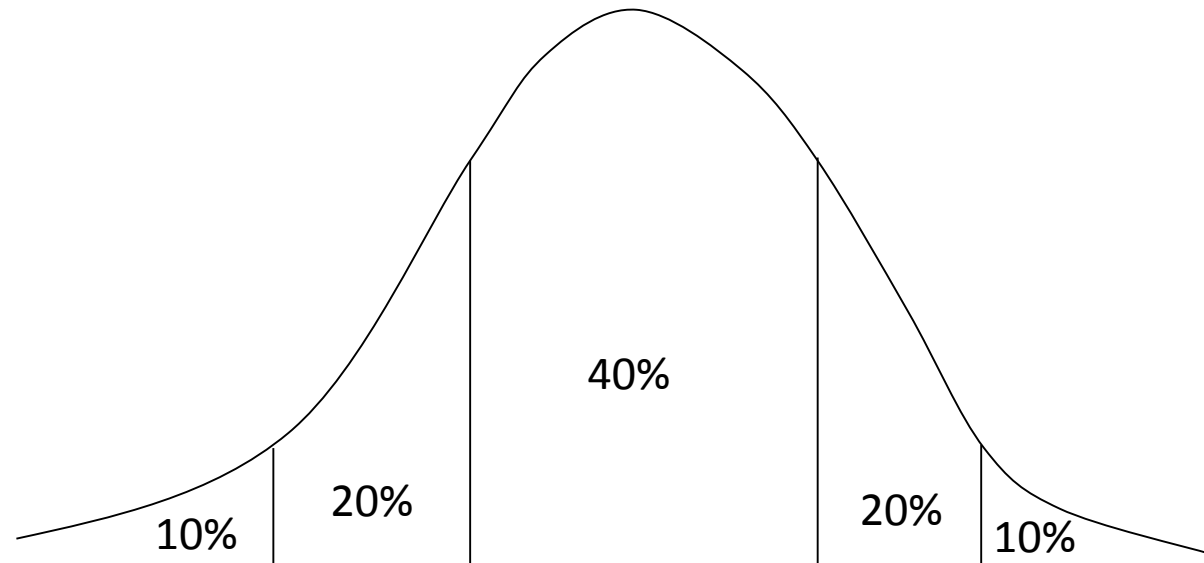
FOR THE TRAIT "QUALITY OF WORK"						FOR THE TRAIT "CREATIVITY"					
Employee Rated:						Employee Rated:					
As Compared to:	A Art	B Maria	C Chuck	D Diane	E José	As Compared to:	A Art	B Maria	C Chuck	D Diane	E José
A Art		+	+	-	-	A Art		-	-	-	-
B Maria	-		-	-	-	B Maria	+		-	+	+
C Chuck	-	+		+	-	C Chuck	+	+		-	+
D Diane	+	+	-		+	D Diane	+	-	+		-
E José	+	+	+	-		E José	+	-	-	+	

↑  
Maria Ranks Highest Here

↑  
Art Ranks Highest Here

## روش توزیع اجباری

در این روش از توزیع نرمال استفاده می شود.



# مدیریت بر مبنای هدف

## Management By Objectives (MBO)

● شامل تعیین اهداف مشخص قابل اندازه گیری برای هر کارمند است و به طور دوره ای پیشرفت های ایجاد شده را مورد بحث قرار میدهند .

۱. اهداف سازمانی را تعیین می کنند .
۲. اهداف بخشی را تعیین می کنند .
۳. درباره اهداف بخشی بحث می کنند .
۴. نتایج مورد انتظار را مشخص می کنند.(اهداف فردی را تعیین می کنند).
۵. عملکردها را بررسی می کنند .
۶. بازخوردها را فراهم می نمایند .

## روش مدیریت بر مبنای هدف

در روش مدیریت بر مبنای هدف سعی بر این است که:

۱- رابطه خوبی میان رییس و مرئوس، ایجاد شود

۲- جوی مساعد در محیط کار بوجود آید

۳- انگیزه کارکنان افزایش یابد

۴- سطح عملکرد کارکنان بالا رود

# ارزیابی عملکرد به کمک رایانه

## Computerized and Web-Based Performance Appraisal

### • برنامه های نرم افزاری ارزیابی عملکرد

✦ حفظ نکات زیر دستان در طول یکسال

✦ رتبه بندی کارکنان بر مبنای یک سری ویژگیهای عملکرد با کمک کامپیوتر

### • نظارت الکترونیکی بر عملکردها

✦ سرپرستان بر داده های کامپیوتری که در طول روز توسط یک کارمند مورد پردازش

قرار گرفته است و در نتیجه بر عملکرد او ، نظارت الکترونیکی دارند .



## عوامل موثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی

• اندازه سازمان

• پویایی سازمان

• سطوح مختلف در سلسله مراتب

# مروری بر مباحث گذشته

- اهمیت منابع انسانی (عامل تولید، ابزار مدیریت، کمیابی و غیرقابل جایگزینی)
- مطالعه منابع انسانی در سازمان (فلسفه، رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی)
- مدیریت منابع (تامین، تخصیص، کنارگذاری)
- تجزیه و تحلیل شغل (کارشکافی)
- برنامه ریزی منابع انسانی
- فرآیند کارمند یابی
- فرآیند انتخاب کارکنان
- فرآیند آموزش کارکنان
- فرآیند ارزیابی عملکرد
- - روش های ارزیابی عملکرد
- - خطاهای ارزیابی عملکرد

## خطاهای متداول در ارزشیابی

- تمایل به ارزشیابی حد وسط
- نرمش و ارفاق
- سخت گیری
- خطای هاله ای
- همانند بینی
- خطای ناشی از تاخر و تازگی
- تعصبات فرهنگی
- پیشداوری شخصی
- خطای اسناد
- خطای ناشی از مقایسه شخص با شخص

### عینیت نداشتن:

اگر در ارزیابی بجای ارزیابی عملکردهای قابل مشاهده به ارزیابی ذهنیتها و ارزشهای افراد که ارتباطی با عملکرد ندارند پردازیم دچار این خطا شده

ایم.

### تعمیم، خطای هاله ای

اگر از نظر ارزیاب یک صفت بخصوص، چنان اهمیتی داشته باشد که به دلیل دارا بودن آن یک ویژگی همه خصایص فرد و در نتیجه عملکرد کلی وی را در سطح بالایی ارزیابی کند یا برعکس

## خطاهای متداول در ارزشیابی

سخت گیری، تساهل یا محافظه کاری

بعضی از سرپرستان خیلی سخت گیر هستند

برخی بسیار سهل گیر هستند.

### مقابله

در صورتیکه تعداد زیادی ارزیابی شونده وجود داشته باشند، ممکن است ارزیابی هر یک از مرئوسان تحت تاثیر ارزیابی نفر قبلی واقع شود.

## خطاهای متداول در ارزشیابی

### کلشه سازی

یعنی ویژگی خاصی را به تمام افراد یک گروه، یک

محلّه، یک شغل و ... نسبت دهیم.



## خطاهای متداول در ارزیابی

### محاكمه بجای ارزیابی

گاهی اوقات سرپرستان چنان كنترلی بر سیستم ارزیابی دارند كه هر نتیجه ای را بخواهند اعلام می کنند یعنی در نتایج ارزیابی و تعبیر و تفسیر آزاد آنها به قصد توجیه و بجا نشان دادن تصمیمات خود دست می برند.

## خطاهای متداول در ارزیابی

### تعصبات شخصی ارزیاب

منظور از تعصب، جانبداری ها، گرایشات، پیش داوری ها جهت گیری ها و

کج فکری های شخص است که آگاهانه یا اغلب ناآگاهانه ارزیابی او را

تحت تاثیر قرار می دهد.

## تازگی

معمولا آنچه اخیرا و به تازگی رخ داده است بیشتر در

ذهن ارزیاب اثر می گذارد.

## خطای اسناد

یعنی در شناخت علت رفتار فرد تاثیر عوامل خارجی

را به فرد نسبت دهیم.

# چرا خطاهای ارزیابی به وقوع می پیوندند

• خطای عمدی

• خطای غیر عمدی

# ویژگی های ارزیابی کنندگان

داشتن دانش و اطلاعات

داشتن انگیزه برای ارزیابی عملکرد

داشتن اعتماد به نفس

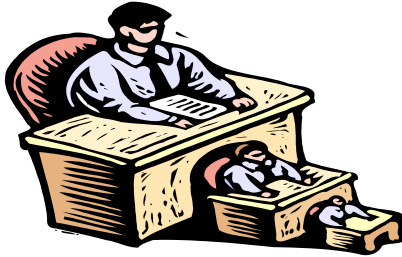
داشتن توان قضاوت

احساس مسوولیت

داشتن فرصت و موقعیت نظارت بر نحوه کار ارزیابی شونده

## منابع ارزیابی عملکرد

- ارزیابی سرپرست مستقیم
- ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس
- ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر
- ارزیابی گروهی
- ارزیابی از طریق خودسنجی
- ارزیابی چند منبعی



## مشکلات ارزیابی از طریق یک منبع

- ارزیابی از یک منبع باعث می شود ارزیابی شونده تلاش کند تا مافوق را تحت تاثیر قرار دهد و نسبت به دیگر **ارباب رجوعان** و **مشتریان** بی توجه باشد.
- ارزیابی اغلب می تواند انعکاس قضاوتهای شخصی مبتنی بر آنچه مافوق دوست می دارد یا خیر، باشد.

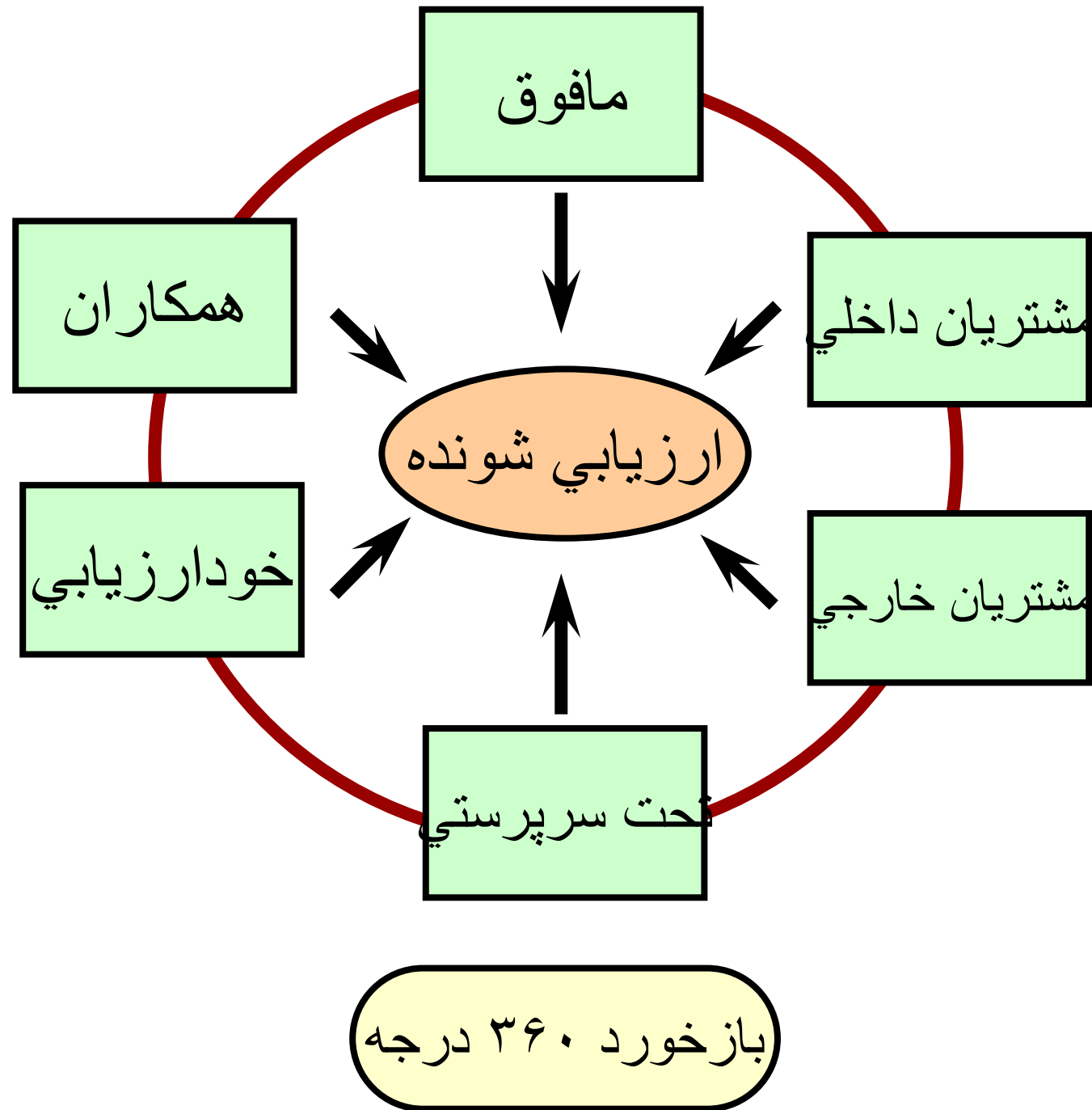
نتایج :

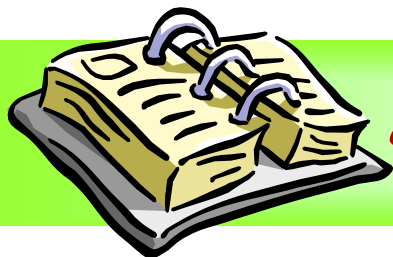
نارضایتی افراد با صلاحیت، روی آوردن افراد به رفتارهای سیاسی نامطلوب،  
عدم تحقق اهداف سازمان، کاهش بهره وری و ...



# ارزیابی ۳۶۰ درجه چیست

نوعی فرایند ارزیابی است  
که به صورت گروهی انجام می‌گیرد  
و در آن تمامی افرادی که در سازمان بطور مستقیم  
و غیرمستقیم با فرد ارتباط دارند  
اعم از رئیس ، مرئوس ، همکاران و مشتریان  
شرکت می‌کنند  
تا برداشتی واقعی از عملکرد شغلی ارائه نمایند.





## بهترین فواصل زمانی برای تکرار ارزیابی ۳۶۰ درجه

✓ باید به ارزیابی شوندگان فرصت داد تا بتوانند تغییر کنند.

✓ باید به ارزیابی کنندگان فرصت داد تا تغییر ارزیابی شوندگان را مشاهده و ادراک نمایند.

بر طبق تحقیقات بهترین زمان تکرار ارزیابی ۳۶۰ درجه فواصل زمانی یکساله هستند. 



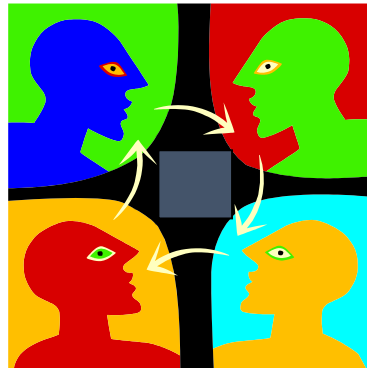
## درچه مواردی ارزیابی ۳۶۰ درجه مناسب نیست؟

✍️ افراد تازه کار هستند و یا شناخت کاملی از مسؤلیتهای ارزیابی شونده ندارند لذا نمی توانند اطلاعات صحیحی ارائه کنند.

✍️ گروه یا سازمان تغییر عمده ای را تجربه می کند.

✍️ درجه بالایی از بی اعتمادی در محیط حاکم است.

[www.360-degreefeedback.com](http://www.360-degreefeedback.com)



# مروری بر مباحث گذشته

- اهمیت منابع انسانی (عامل تولید، ابزار مدیریت، کمیابی و غیر قابل جایگزینی)
- مطالعه منابع انسانی در سازمان (فلسفه، رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی)
- مدیریت منابع (تامین، تخصیص، کنارگذاری)
- تجزیه و تحلیل شغل (کارشکافی)
- برنامه ریزی منابع انسانی
- فرآیند کارمند یابی
- فرآیند انتخاب کارکنان
- فرآیند آموزش کارکنان
- فرآیند ارزیابی عملکرد
- سیستم پاداش

سیستم پاداش

# سیستم پاداش

• پاداشی که فرد از سازمان دریافت می‌دارد به دو دلیل است:

۱- انجام وظایف محوله در حدی عادی و متعارف

۲- انجام وظایف در حدی بالاتر از استانداردهای عادی کار

سیستم پاداش در سازمان هر دو نوع عملکرد را در بر می‌گیرد و سیستمی است که بر اساس

موازین و شیوه‌های خاص پاداش هر یک از کارکنان را متناسب با کارشان به آنها می‌دهد.

## سیستم پاداش

- باید کاراً و اثربخش باشد
- تخصیص پاداش در سازمان باید به گونه ای باشد که حداکثر بازده را برای سازمان ممکن سازد.
- اعطای پاداش باید مشروط به عملکرد موثر باشد.



# انواع پاداش

- پاداشهای درونی: ارزشی است که خود کار برای فرد دارد.
- پاداش درونی احساس خوبی است که بر اثر انجام کار به فرد دست می دهد.
- پاداش درونی نیاز به سرپرستی و نظارت بیرونی را کاهش می دهد.
- هزینه پاداش درونی در مقایسه با پاداش بیرونی کمتر است.
- سازمان باید مشاغل را به گونه ای طراحی کند که انجام آن بیشترین امکان دریافت پاداش درونی را برای شاغل فراهم کند.

# پادشاهی درونی

- مشارکت در تصمیم گیریها
- استقلال و آزادی عمل در کار
- مسئول بودن
- کار جالب
- امکان و فرصت برای رشد شخصی
- تنوع وظایف

# پاداشهای بیرونی

- برخلاف پاداشهای درونی که منشاء آن خود فرد است، پاداشهای بیرونی به چیزی خارج از وجود وی ارتباط دارد.
- پاداشهای بیرونی ابزاری برای مسئولان سازمان است تا رفتار کارکنان را در جهت مطلوب سوق دهند.
- رایجترین پاداش بیرونی پرداخت نقدی است.

# پادشاهی بیرونی

**بر مبنای عملکرد:** حق عملکردی (کمیسیون)، تکه کاری، طرح‌های تشویقی، افزایش تولید یا عملکرد بهتر

نقدی

**بر مبنای عضویت:** افزایش حقوق به دلیل تورم، پرداخت بیشتر برای حفظ نیروها، پرداخت به خاطر ارشدیت، سهم کردن کارکنان در سود، بیمه و سایر مزایا

غیر نقدی: دفتر کار بزرگ، عنوان شغلی پر ابهت، رئیس دفتر یا منشی مخصوص، حق انتخاب وظایف، حق انتخاب همکاران و گروه کاری

# پاداشهای نقدی و غیر نقدی

- منظور از پاداشهای نقدی، دریافتهایی هستند که موجب افزایش رفاه مادی شخص می گردند.
- پاداشهای غیر نقدی پاداشهایی هستند که با دریافت آنها محیط کار و زندگی کاری او مطلوبتر می گردد.

# مبانی اعطای پاداش

• عضویت در سازمان: در حقیقت همیشه عضویت افراد در سازمان عاملی برای جبران خدمات بوده است.

اعطای پاداش به دلیل عضویت در سازمان از دو نظر اهمیت دارد:

الف: این امر در جذب افراد توانا و شایسته بسیار موثر است.

ب: کم و کیف سیستم پاداش در بقای افراد در سازمان موثر است.

# مبانی اعطای پاداش

• حضور در سازمان:

تاخیر و غیبت به سازمان خسارت وارد می کند.

سیستم پاداش باید به گونه ای طراحی شود که در کاهش غیبت و تاخیر کارکنان موثر باشد.

سیستم پاداش باید:

اولا: عامل مهمی در رضایت کارکنان گردد.

ثانیا: کارکنان منظم تشویق و کارکنان نامنظم تنبیه شوند.

# مبانی اعطای پاداش

• عملکرد:

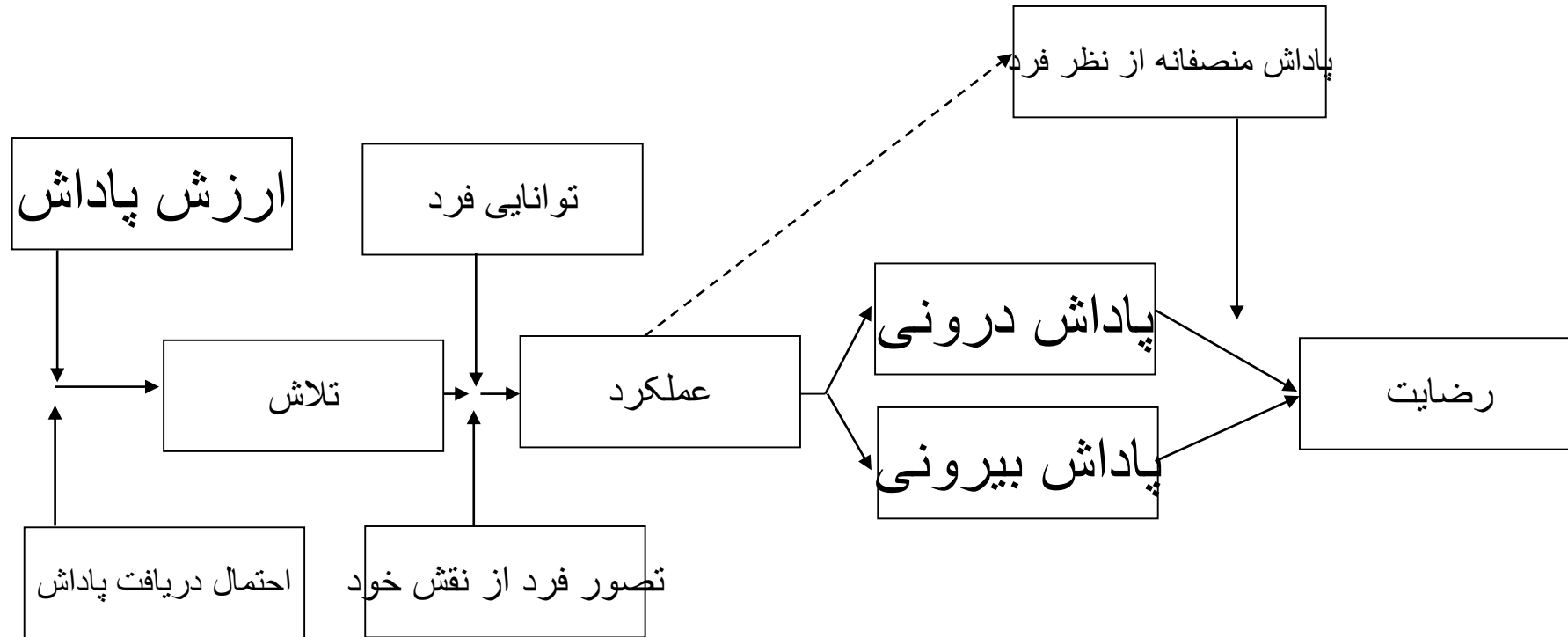
دریافت پاداش به دلیل عملکرد از منطقی ترین اصولی است که در هر سازمان رعایت می شود.



## دشواریهای ایجاد ارتباط بین عملکرد و پاداش

- باید سیستم ارزیابی عملکرد بسیار دقیق باشد.
- مسئولان سازمان باید پاداش مهم برای افراد را شناسایی کنند.
- کارکنان باید به سرپرست خود اعتماد داشته باشند.

# مدل پورتر و لاولر



## عناصر مدل پورتر و لاولر

- تلاش: منظور از تلاش، انرژی و نیرویی است که کارمند صرف انجام کار می کند. تلاش بیشتر انگیزه را در بر می گیرد.
- عملکرد: نتیجه واقعی و قابل اندازه گیری تلاش است.
- پاداش: عملکرد منتهی به پاداشهای درونی و بیرونی است به شرط آنکه سرپرست عملکرد را ارزیابی و به آن توجه کند.
- رضایت: پاداش باید از نظر فرد مناسب باشد. رضایت بستگی به این دارد که آیا پاداش دریافتی فرد همان است که او انتظار داشته است یا خیر؟

## مبانی اعطای پاداش

- ارشدیت: در اکثر مشاغل دولتی و همچنین مشاغل کارگری تعیین ارشدیت (سنوات خدمت) به عنوان معیاری برای تخصیص و اعطای پاداش سنتی دیرینه و متداول است.
- بزرگترین مزیت ارشدیت به عنوان مبنای پرداخت پاداش سهولت محاسبه و قابلیت اندازه گیری آن است.

# مبانی اعطای پاداش

## • تخصص

پاداش را می توان بر اساس تخصصهای کارکنان نیز تعیین کرد. برای اشخاصی که سطح یا نوع تحصیلات خاصی دارند پاداش ویژه ای در نظر گرفته شود.

# مبانی اعطای پاداش

- دشواری کار: پیچیدگی و سختی کار معیار دیگری است که پاداش بر اساس آن تعیین می گردد. معمولا برای کارهای پیچیده و مشکل که انجام آنها دشوار بوده یا تحت شرایط طاقت فرسا انجام می گیرند، اضافه پرداخت و فوق العاده های خاصی پیش بینی می گردد.

# مبانی اعطای پاداش

- قضاوت و تصمیم‌گیری: در بعضی از مشاغل، جزئیات کار کاملاً تشریح و روش انجام آن از قبل مشخص است
- در برخی دیگر از مشاغل دارای چهارچوب و ماهیت خاصی نیستند و روش از پیش تعیین شده‌ای ندارند در نتیجه انجام این مشاغل نیازمند ابتکار و تعقل است و متناسب با آن به افراد پاداش می‌دهند.

# ویژگیهای سیستم پاداش موثر

- اهمیت
- انعطاف
- فراوانی (دفعات)
- آشکاری
- توزیع منصفانه
- هزینه مناسب



# طرحهای جدید اعطای پاداش

- پرداخت یکجا: بجای اعطای افزایش حقوق به صورت ماهانه کل آنرا یکجا به کارمند بدهیم.

- معایب این روش: هزینه سنگین و یکجا برای سازمان، عدم انعطاف پذیری، بازپس گیری حقوق در صورت ترک سازمان دشوار است.

- مزایا: رضایت از پولی که دریافت می شود، بهبود عملکرد و کاهش ترک سازمان

# طرح‌های جدید اعطای پاداش

سلف سرویس: ترکیب‌های مختلفی از مزایا به انتخاب کارمند گذارده شود.

کارکنان جدید بیشتر به حقوق و مزایا اهمیت می‌دهند.

کارکنان قدیمی بیشتر به بیمه و بازنشستگی اهمیت می‌دهند.

# مدیریت حقوق و دستمزد

به کارکنان به جبران کاری که در سازمان انجام می دهند

حقوق و دستمزد پرداخت می شود.

پرداخت باید جنبه انگیزشی نیز داشته باشد.

اگرچه پاداشهای نقدی تنها عامل انگیزشی نیست اما هنوز هم پرداختهای نقدی از

اهمیت زیادی برخوردار است و نقش بسزایی در جذب و حفظ نیروها دارد.

# تفاوت حقوق و دستمزد

- دستمزد: پرداختهایی که بر مبنای ساعت پرداخت می شود.
- حقوق: پرداختهایی که ماهانه صورت می گیرد.
- دستمزد متداولترین شیوه پرداخت به کارگران است.
- حقوق متداولترین شیوه پرداخت به کارمندان است.

تعیین میزان حقوق یا دستمزدی که سازمان باید به کارکنان خود بپردازد یکی از مهمترین جنبه های مدیریت منابع انسانی است. زیرا:

اولاً: سیستم پاداش تاثیر زیادی در جذب، انگیزش و رضایت کارکنان دارد.

ثانیاً: پرداخت به کارکنان از سنگینترین هزینه هایی است که هر سازمان باید متحمل شود.

# ویژگیهای سیستم حقوق و دستمزد

- برای امرار معاش کافی بوده و نیازهای خوراک، پوشاک، مسکن و ایمنی آنان را تامین کند.
- ایجاد انگیزه نماید و باعث تشویق کارکنان به عملکرد بهتر شود.
- اقتصادی و موثر باشد یعنی با توان مالی سازمان و تواناییهای کارکنان متناسب باشد.
- سازمان را قادر سازد با سازمانهای دیگر رقابت کند.
- منطقی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند.
- منصفانه و عادلانه باشد. یعنی حقوق افراد متناسب با صلاحیت آنان باشد و ثنیا ضوابط برای اعطای آن به افراد یکسان باشد.

# طراحی سیستم حقوق و دستمزد به عهده کیست؟

طراحی سیستم حقوق و دستمزد و وضع سیاستهای مربوط به آن معمولاً به وسیله کارشناسان اداره امور کارکنان با همکاری مدیران اجرایی در سازمان انجام می شود.

## مسئولیت‌های مدیران اجرایی در طراحی سیستم حقوق و دستمزد

- دستمزد بر اساس شرح شغل است و مدیران اجرایی صحت شرح شغل را تایید می کنند.
- گزارش تغییرات وظایف و شرح شغل به عهده مدیران است.
- باید نتایج حاصل از ارزشیابی مشاغل را تایید کنند.
- در صورت عدم تناسب پرداخت با وظایف یک شغل باید تقاضای افزایش پرداخت نمایند.
- آثار ناشی از اجرای پرداخت تشویقی در انگیزش کارکنان را گزارش کنند.



## مسئولیت‌های مدیران اجرایی در طراحی سیستم حقوق و دستمزد

- نیاز به اضافه کاری را گزارش و نرخ عادلانه ای برای آن پیشنهاد کنند
- مانع سوء استفاده از مزایایی مانند مرخصی استعلاجی شوند.
- نقاط قوت و ضعف سیستم پرداخت را گزارش دهند.
- به سوالات کارکنان در مورد سیستم پرداخت پاسخ دهند.
- دقت نمایند که سیستم پرداخت با قوانین و مقررات دولتی در تضاد نباشد

# مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد

- ۱- تجزیه و تحلیل شغل
- ۲- شرح شغل
- ۳- ارزشیابی شغل
- ۴- بررسی نرخ حقوق و دستمزدهای متداول در صنعت
- ۵- تعیین نرخ پرداخت
- ۶- تعدیل و ترمیم سیستم پرداخت
- ۷- ارزیابی تفاضلی حقوق و دستمزد
- ۸- بررسی قوانین و مقررات درون سازمانی
- ۹- بررسی قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت
- ۱۰- تعیین حقوق پایه

# تجزیه و تحلیل شغل

- فرایندی است که در آن ماهیت و ویژگیهای هر یک از مشاغل در سازمان مورد بررسی قرار گرفته و اطلاعات کافی درباره آن جمع آوری و گزارش می شود.
- نتیجه تجزیه و تحلیل شغل: شرح شغل و شرایط احراز شغل

# شرح شغل

- بر اساس اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل شغل به دست می آید.
- شرح شغل، ماهیت و ویژگیهای شغلی را که می خواهیم برای آن پرداخت مناسبی تعیین کنیم آشکار می سازد.

# ارزشیابی شغل

یعنی تعیین ارزش نسبی مشاغل در سازمان

پرداخت به هر شغل باید با ارزش آن شغل در سازمان متناسب باشد.

# مزایای پرداخت بر اساس ارزشیابی مشاغل

- پرداخت بیشتر به مشاغل با ارزش تر باعث پذیرش سیستم پرداخت از سوی کارکنان می شود.
- احساس عدالت در کارکنان ایجاد شده و رضایت شغلی ایجاد می شود.
- اثرات مثبت ارزشیابی مشاغل سازمان را در دستیابی به اهداف موفقتر می سازد.

# شاخصهای ارزشیابی مشاغل

- ارزش نسبی یک شغل سهمی است که آن شغل در تحقق اهداف سازمان دارد.
- از آنجا که تعیین دقیق سهم شغل در موفقیت سازمان به آسانی ممکن نیست از شاخصها و متغیرهای دیگری برای تعیین ارزش شغل استفاده می شود.

برخی از شاخصهای ارزشیابی مشاغل عبارتند از:

\*مسئولیت                      \* مهارت                      \* تلاش \* شرایط کار

\*عوامل تجزیه و تحلیل شغل                      \* دانش و....

# روشهای ارزیابی مشاغل

- روش امتیازی

- مقایسه عوامل

- طبقه بندی

- رتبه بندی



# روش امتیازی

- انواع مشاغل در سازمان شناسایی می شوند.
- از هر گروه شغل، شغلی به عنوان نماینده انتخاب و ارزشیابی می شود.
- پس از انتخاب مشاغل کلیدی عوامل کلیدی (عوامل مهم برای سازمان که حاضر است برای آن پول بدهد) شناسایی می شود.
- ارزش نسبی شغل بر اساس عوامل کلیدی و ضرایب آنها در هر شغل تعیین می شود.

درجه چهارم	درجه سوم	درجه دوم	درجه اول	زیرمجموعه های عامل مسئولیت
گاهی پیشنهاداتی جزئی در باره خط مشی ها به رئیس خود می دهد.	غالباً در باره خط مشی ها و روشهای درون سازمان پیشنهاداتی می دهد.	در طراحی سیستمهای فرعی دست دارد.	مسئول تعیین خط مشی برای بخشهای مهمی از سازمان است	تعیین سیاستها و خط مشی های لازم
فقط مسئول کار خویش است.	مسئول تعداد معدودی از کارکنان است.	مسئول یک واحد مستقل سازمانی و نظارت بر تعداد زیادی کارمند است.	مسئول نظارت بر کار و ایجاد هماهنگی میان چند واحد است.	نظارت بر کار و سرپرستی کارکنان
ارتباط چندانی با مشتریان ندارد.	ارتباط او با مشتریان در حد تماس تلفنی است.	با مشتریان و مراجعان ارتباط نزدیک دارد و باید ادب را رعایت کند.	در تماس مداوم با مشتریان باید علاوه بر ادب و احترام سیاست داشته باشد.	ایجاد و حفظ روابط حسنه با مشتریان یا مراجعان
اختیار هزینه کرد ندارد.	می تواند ۵ میلیون تومان در ماه هزینه کند.	می تواند ۲۰ میلیون تومان در ماه هزینه کند.	می تواند ۱۰۰ میلیون تومان در ماه هزینه کند.	مسئولیتهای مالی

درجه ۴	درجه ۳	درجه ۲	درجه ۱	زیر مجموعه های عوامل کلیدی	حداکثر امتیاز	عوامل کلیدی
۳۵ ۲۰ ۱۰	۷۰ ۴۰ ۲۰	۱۰۵ ۶۰ ۳۰	۱۴۰ ۸۰ ۴۰	دانش تجربه ابتکار	۲۶۰	مهارت
۲۰ ۴۰	۴۰ ۸۰	۶۰ ۱۲۰	۸۰ ۱۶۰	جسمی فکری	۲۴۰	تلاش
۲۰ ۴۰ ۲۰ ۱۰	۴۰ ۸۰ ۴۰ ۲۰	۶۰ ۱۲۰ ۶۰ ۳۰	۸۰ ۱۶۰ ۸۰ ۴۰	سیاستگذاری نظارت روابط با مراجعان مسئولیت‌های مالی	۳۲۰	مسئولیت
۲۰ ۱۵	۴۰ ۳۰	۶۰ ۴۵	۸۰ ۶۰	دشوار خطرناک	۱۸۰	شرایط کار
					۱۰۰۰	کل امتیاز

# روش مقایسه عوامل

- در این روش بر خلاف روش امتیازی عوامل کلیدی به اجزای کوچکتر یعنی زیرمجموعه ها و درجات مختلف ، تفکیک نمی شوند بلکه مشاغل بر اساس عوامل مختلف مستقیما با هم مقایسه می شوند.

# مراحل روش مقایسه عوامل

- از تمام مشاغل سازمان ۱۵ تا ۲۰ شغل به عنوان نمونه انتخاب می شود.
- عوامل کلیدی شناسایی و هر یک از مشاغل نمونه بر اساس هر یک از این عوامل در جدولی درجه بندی می شوند.
- در مرحله سوم جدول سهمیه ریالی هر یک از عوامل کلیدی در سیستم جاری پرداخت ، معین و درجه بندی می گردد.
- در مرحله چهارم دو جدول رتبه شغل و سهمیه ریالی با هم مقایسه می شوند.
- جدولی برای مقایسه عوامل طراحی و جای درست هر یک از عوامل کلیدی در این مشاغل را در جدول پیدا می کنند.

عوامل کلیدی			
مسئولیت	تلاش فکری	مهارت	شغل
۲	۱	۱	A
۱	۳	۲	B
۳	۲	۳	C

سه‌میه ریالی عوامل کلیدی در مشاغل نمونه A,B,C

مسئولیت	تلاش فکری	مهارت	دستمزد ساعتی شغل در سیستم جاری پرداخت	شغل
۸۸۰ (۲)	۸۰۰ (۱)	۹۶۰ (۱)	۲۶۴۰	A
۹۶۰ (۱)	۷۲۰ (۳)	۸۸۰ (۲)	۲۵۶۰	B
۸۴۰ (۳)	۷۶۰ (۲)	۸۰۰ (۳)	۲۴۰۰	C

## روش طبقه بندی مشاغل

بر اساس این روش ساده و متداول، مشاغل در سازمان طبقه بندی می شوند و در گروههای شغلی بخصوصی قرار می گیرند.

برای هر یک از گروههای شغلی در سازمان، شرح گروه نوشته می شود و سپس بسته به اینکه مشاغل با چه گروهی مطابقت بیشتری داشته باشد در این گروه جا داده می شود.



# مزایا و معایب روش طبقه بندی مشاغل

- مزایا: برای سازمانهای متوسط مناسب است، برای سازمانهایی که مشاغل از ثبات نسبی برخوردارند مناسب است، کم هزینه و ساده است.
- معایب: کلی است و معمولا معیار و مقیاس مشخصی برای مقایسه مشاغل و گروه بندی آنها وجود ندارد.

## روش رتبه بندی مشاغل

- در این روش مشاغل معمولاً بر اساس یک عامل کلی نسبت به یکدیگر ارزشیابی و رتبه بندی می شوند.

# مراحل رتبه بندی مشاغل

- مرحله اول: شرح شغل، (در برخی موارد شرایط احراز) مبنای رتبه بندی مشاغل قرار می گیرد.
- مرحله دوم: مشاغلی برای مقایسه با هم انتخاب می شوند.  
(گروه اداری، ستادی، کارگری، پشتیبانی و ...)
- مرحله سوم: معیاری که بر اساس آن مشاغل مقایسه و رتبه بندی می شوند انتخاب می گردد  
(مثل دشواری شغل و ...)
- مرحله چهارم: در این مرحله مشاغل رتبه بندی می شوند.

## در روش رتبه بندی مشاغل

- فقط می توان ترتیب مشاغل را در سازمان معین کرد و تفاوت های نسبی میان آنها نشان داده نمی شود.

- روش امتیازی و مقایسه عوامل روشهای کمی هستند زیرا در روش امتیازی نمره یا امتیاز و در روش دوم مبلغی به هریک از مشاغل تخصیص داده می شود.
- روشهای طبقه بندی و رتبه بندی مشاغل که در آنها مشاغل در کل با هم مقایسه می شوند روشهای کیفی به شمار می روند.
- در مجموع فرایند ارزشیابی مشاغل فرایندی قضاوتی است.
- ارزشیابی مشاغل در روشهای مقایسه عوامل و رتبه بندی مشاغل نسبی است و هر شغلی با سایر مشاغل مقایسه می شود. اما در روشهای امتیازی و طبقه بندی مشاغل با توجه به یک مقیاس یا استاندارد خاص و از پیش تعیین شده ای ارزشیابی می گردد.

## مرحله چهارم: بررسی نرخ حقوق و دستمزدهای متداول در صنعت

- با استفاده از مصاحبه حضوری یا تلفنی

- پرسشنامه

- مجلات تخصصی و آمارهای رسمی

## مشکلات بررسی حقوق و دستمزد:

- گروه‌های شغلی مناسب برای بررسی انتخاب نمی شوند.
- صنایع مناسبی برای بررسی انتخاب نمی گردند.
- فقط اصل حقوق مورد توجه قرار می گیرد و به مزایا توجه نمی شود.
- اندازه یا نوع سازمان مورد بررسی مناسب نیست.
- اطلاعات به روز نیست.
- تعداد سازمانهای مورد بررسی کافی نیست.
- اطلاعات از افراد فاقد صلاحیت جمع آوری شده است.

## پیشنهاداتی برای غلبه بر مشکلات فوق

- شباهت سازمانها از نظر ( مکان، اندازه، نوع، موقعیت اجتماعی، شرایط جوی، درونی و محیط سازمانی)
- نباید تنها به بررسی و مقایسه حقوق و دستمزد پایه اکتفا کرد.
- تنها به اطلاعات شرح شغل اکتفا نکنیم.
- اطلاعات مورد بررسی به روز باشد.



## مرحله پنجم: تعیین نرخ پرداخت

- در این مرحله ابتدا خط روند بر اساس اطلاعات بدست آمده از ارزشیابی مشاغل و مطالعه شرکتهای مشابه استخراج می شود.
- سپس جدول پرداخت بر اساس خط روند تعیین می گردد.

## مرحله ششم: تعدیل و ترمیم سیستم پرداخت

- سیستم پرداخت سازمان باید متناسب با مواردی همچون تورم، تغییرات نرخ پرداخت در صنعت و در رقابت با سایر سازمانها ترمیم و تعدیل گردد.

## مرحله هفتم: ارزیابی تفاضلی حقوق و دستمزد

- به وسیله ارزیابی عملکرد، گروه و پایه شغلی کارکنان به درستی معین و متناسب با آن حقوق پرداخت می شود.
- بدین ترتیب یک سیستم تفاضلی در سازمان به وجود می آید که در آن هر کسی بر حسب تحصیلات، مهارت، تخصص و سایر ویژگیهایش حقوق دریافت می دارد.
- در سالهای اخیر به دلیل تراکم مشاغل، پیشی گرفتن سرعت ارتقاء درآمد کارگران از کارمندان و تمایل شرکتها به جذب نیروهای حرفه ای تفاضل پرداختها را کاهش داده و برابری پرداخت مانع انگیزش شده است.

# سیاستهای جلوگیری از تراکم نرخهای پرداخت

- ایجاد توازن منطقی با تعدیل و ترمیم مستمر نرخهای پرداخت
- اختصاص سهمیه بیشتر به کارکنان با سابقه
- خودداری از استخدام کارکنانی که حقوق بالا درخواست می کنند.
- طراحی سیستم حقوق و دستمزد به گونه ای که تفاوت‌های اولیه بین نرخهای پرداخت به گروهها و پایه های شغلی زیاد باشد

# ۸- بررسی قوانین و مقررات درون سازمانی

- ارشدیت و شایستگی

- دخالت اتحادیه ها

# بررسی قوانین و مقررات دولتی

- قوانین حداقل دستمزد
- در برخی موارد حداکثر دستمزد تعیین شده است.

## ۱۰- تعیین حقوق پایه

- پس از طی مراحل مختلف قبل، حقوق پایه افراد تعیین می شود.
- تصمیم گیری نهایی به موارد ذیل هم بستگی دارد:
- پرداخت در سطح متوسط صنعت یا بالاتر یا پایین تر از آن
- پرداخت بر اساس نرخ واحد در هر گروه یا درجه بندی
- هر شغل را با توجه به ویژگیها در چه جایگاهی قرار دهیم
- می خواهیم تفاوت در پرداخت گروههای مختلف شغلی کم یا زیاد باشد؟

## پرداخت به مشاغل مدیریتی

- پرداخت به مشاغل مدیریتی ترکیبی از حقوق، مزایا، امتیازهای خاص و پرداختهای تشویقی است.
- پرداخت به مدیران تحت تاثیر دو عامل اصلی است:
- اهمیت مشاغل آنها      شایستگی آنها در انجام شغلشان



## پرداخت به مشاغل حرفه ای

- پرداخت به مشاغل حرفه ای می تواند همانند مشاغل عادی صورت گیرد با این تفاوت که عوامل کلیدی مانند خلاقیت و دانش فنی نیز در امتیاز دهی بیشتر مد نظر قرار گیرند.
- باید دست مدیران باز باشد تا بتوانند نیروهای منحصر به فرد را به خوبی جذب نمایند.

به مردم گفت دانشمندی چینی

سخنهای مرا نیکو شمارید

اگر برنامه یکساله دارید

برنج اندر حیاط خود بکارید

درخت میوه باید کاشت در باغ

اگر برنامه ده ساله دارید

اگر برنامه صد ساله است باید

به انسان ساختن همت بکارید

چو انسان تربیت کردید شاید

جهانی را به دست او سپارید

والسلام (امیدوارم موفق باشید)