

❖ تعاریف و مبانی مدیریت منابع انسانی :

مدیریت منابع انسانی :شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی و به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. در تقسیم‌بندی 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 به طور مستقیم تحت نظر رییس سازمان باشد یا اینکه غیرمستقیم تحت نظر وی قرار گیرد.

مدیریت نیروی انسانی به عنوان فرآیند استخدام، شامل شناخت منابع نیروی انسانی، مصاحبه و انجام آزمایش‌ها جهت انتخاب، آموزش و پرورش و نگهداری به مفهوم حمایت و تقویت روحی و روانی کارکنان، پرداخت مناسب و تأمین امکانات رفاهی و خدماتی تعبیر دارند و پرورش و آموزش مجدد نیروی انسانی را مورد تأکید قرار می‌دهند .

مدیریت منابع انسانی ؛ برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و نظارت بر کلیه عملیات استخدامی و همچنین، آموزش و بهسازی، نگهداری، ارزشیابی، برقراری ارتباطات، ایجاد انگیزه‌های کاری و به ویژه برنامه‌ریزی منابع انسانی را با همکاری و مشاوره سایر مدیران بر عهده دارد.

مدیریت منابع انسانی، جنبه انسانی مدیریت است و مهمترین عامل در ارتقاء کیفیت، کمیت تولیدات و ارائه خدمات در سازمان به شمار می‌رود.

مدیریت منابع انسانی رویکردی راهبردی و منسجم در فرآیند اداره انسان‌ها در سازمان است و از لحاظ نظری و کاربردی مبین فنون کاربردی و نظری اداره کردن نیروی کار است. فرض پایه ای نظریه مدیریت منابع انسانی این است که انسان‌ها ماشین نیستند، بنابراین نیاز به استفاده علمی و کاربردی از موضوعات و رشته‌هایی مانند روان شناسی، جامعه شناسی، روابط انسانی و ... در این مدیریت می‌باشد.

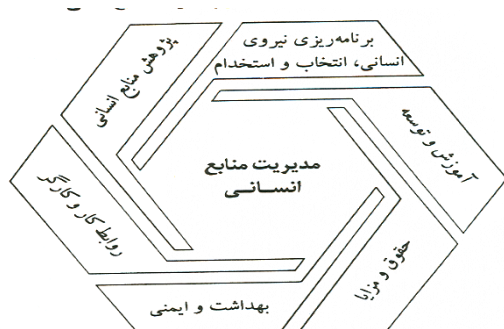
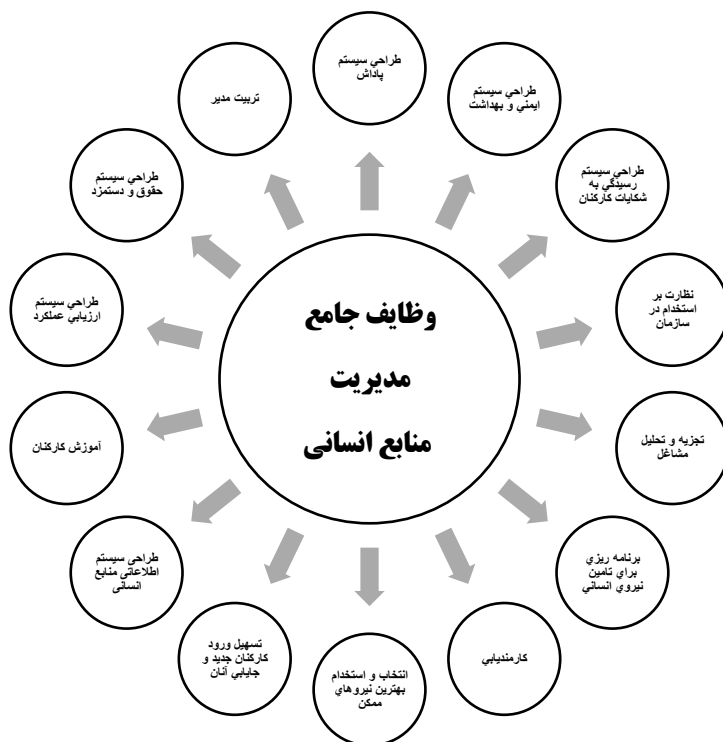
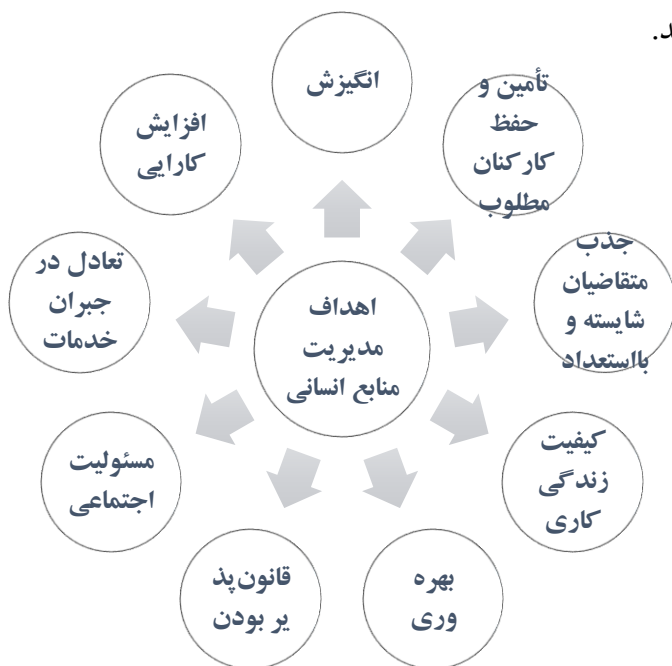
منابع انسانی ارزشمندترین و مهمترین دارایی یک سازمان و تلاش فردی و جمعی افراد حاصل دانش، تفکر، خلاقیت و کارایی نیروهای انسانی می باشد، که سازمان را به اهداف تعیین شده نزدیک یا دور می‌نماید.

مدیریت منابع انسانی رویکردی راهبردی و منسجم در فرآیند اداره انسان‌ها در سازمان است و از لحاظ نظری و کاربردی مبین فنون کاربردی و نظری اداره کردن نیروی کار است. فرض پایه ای نظریه مدیریت منابع انسانی این است که انسان‌ها ماشین نیستند، بنابراین نیاز به استفاده علمی و کاربردی از موضوعات و رشته‌هایی مانند روان شناسی، جامعه شناسی، روابط انسانی و ... در این مدیریت می‌باشد.

ضرورت و اهمیت مدیریت منابع انسانی :

- شایستگی‌های کارکنان منشا شایستگی‌های سازمان است.

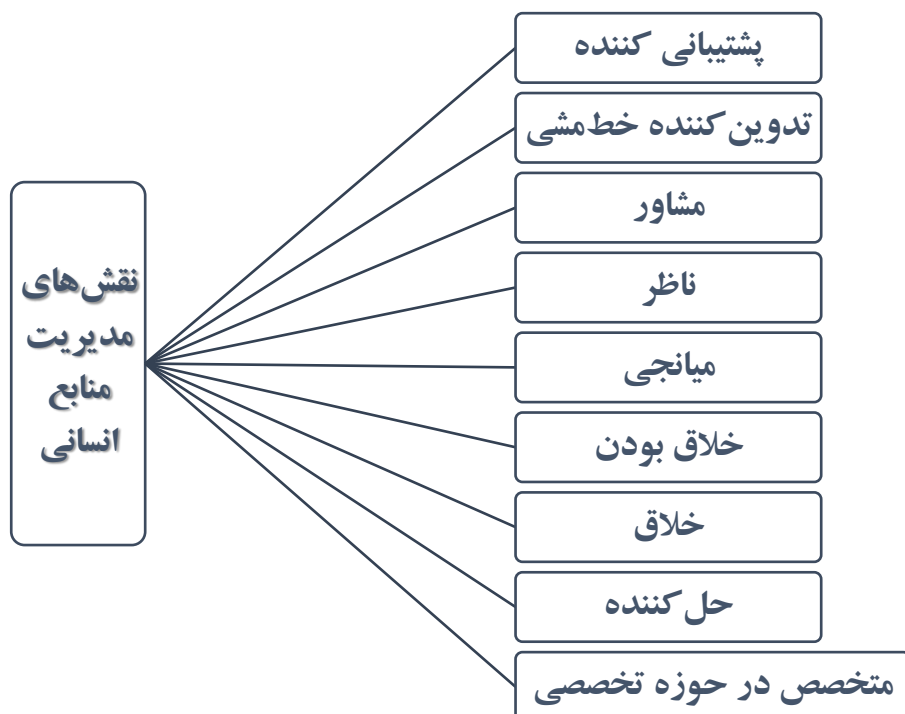
- کارکنان اساسی ترین مزیت رقابتی سازمان در مواجهه با چالش های محیطی می باشند.
- کارکنان سرمایه پایان پذیر، از هوشمندی، معرفت، دانش، تجربه و مهارت در اختیار سازمان قرار می دهند.
- کارکنان هویت اجتماعی و مبنای نهادی شدن سازمان بشمار می روند.



وظایف جامع مدیریت منابع انسانی

- نظارت بر استخدام در سازمان
- تجزیه و تحلیل مشاغل بطوری که ویژگیهای هریک مشخص و معین گردد.
- برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان
- کارمندبایی 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
- 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



مهارت‌های مورد نیاز برای متخصصین منابع انسانی

مهارت‌های ایجاد روابط	مهارت‌های تصمیم‌گیری
مهارت‌های رهبری	مهارت‌های فنی

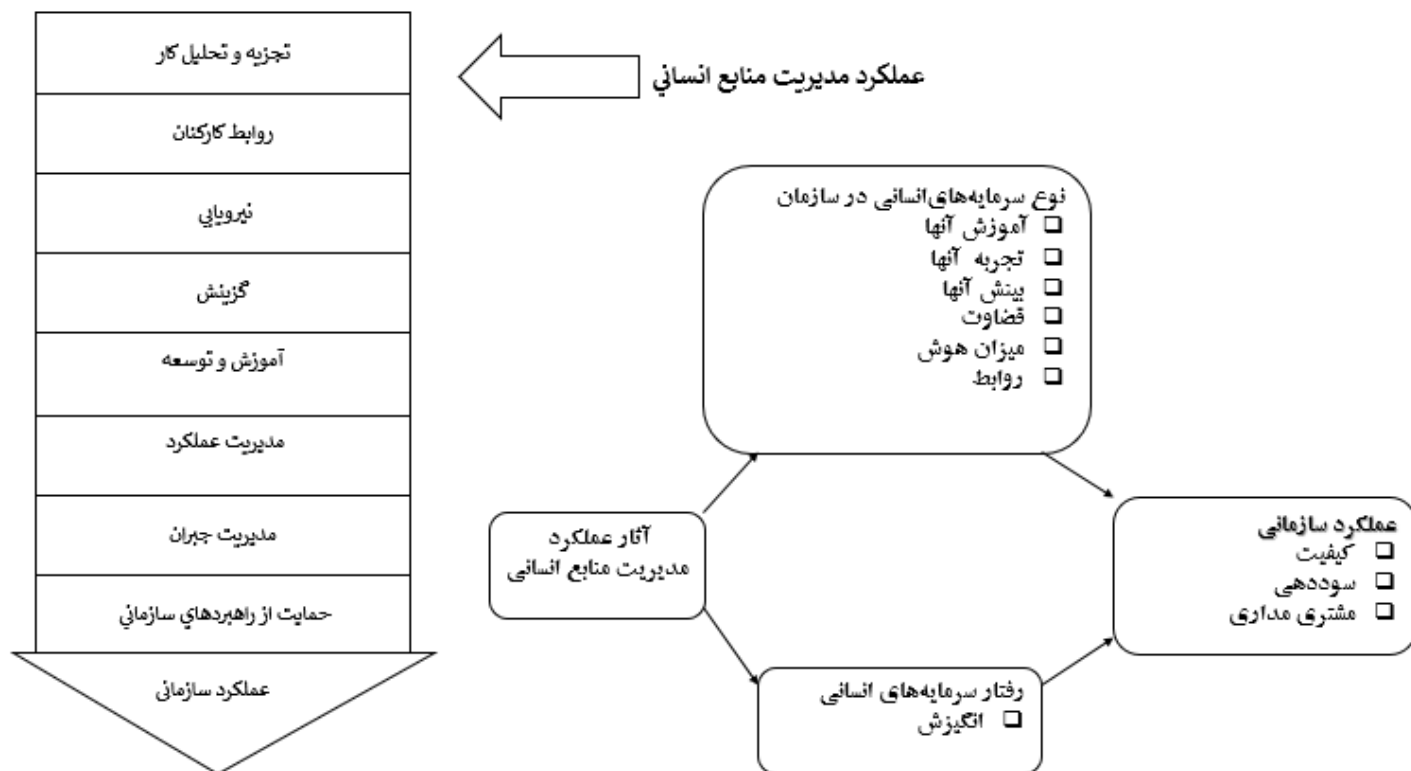
نقش‌های مدیریت منابع انسانی

Source: Robert L. Mathis & John H. Jackson, *Human Resource Management*, 8th ed. (West Publishing Co., 1997), 6.

نقش	حوزه تمرکز	مدیر منابع انسانی به چه کسی گزارش می‌دهد:	فعالیت‌های متداول مدیریت منابع انسانی
راهبردی	جهانی بلندمدت نوآورانه	مدیریت عالی مدیران ارشد اجرایی	➤ برنامه‌ریزی نیروی انسانی ➤ پیگیری مسائل قانونی ➤ ارزیابی روند نیروی کار ➤ فعال در توسعه اقتصادی منطقه ➤ کمک به سازماندهی مجدد ساختار و کوچک کردن نیروی انسانی سازمان ➤ توصیه در ادغام‌ها و تملک‌ها ➤ نظارت بر برنامه‌ها و راهبردهای مدیریت جبران
عملیاتی	اداری کوتاه‌مدت حفظ شرایط موجود	قائم مقام یا معاون اداری سازمان	➤ نیرویابی و گزینش برای مشاغل خالی ➤ آموزش‌های توجیهی کارکنان ➤ بررسی گزارش‌های ایمنی و بهداشت ➤ رسیدگی به شکایات‌های کارکنان ➤ مدیریت برنامه‌های پاداش کارکنان

نقش‌های مدیریت منابع انسانی :

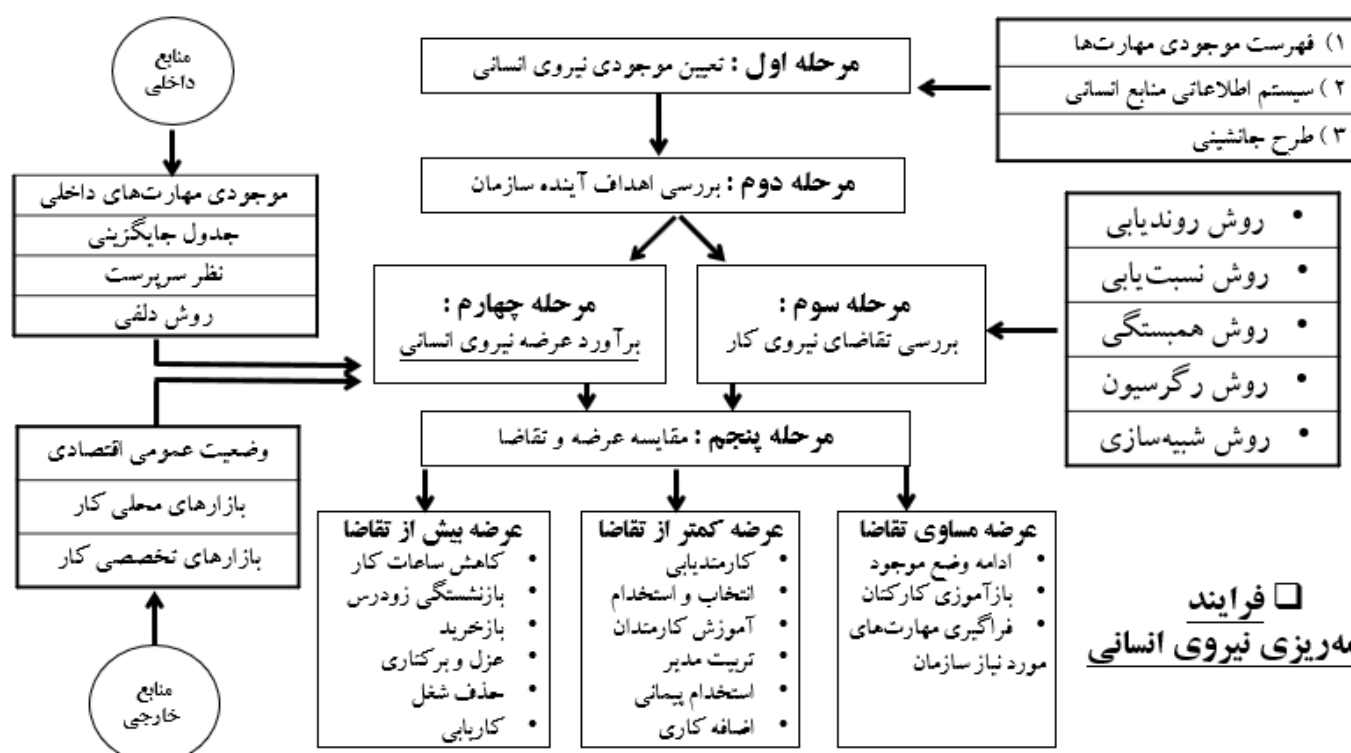
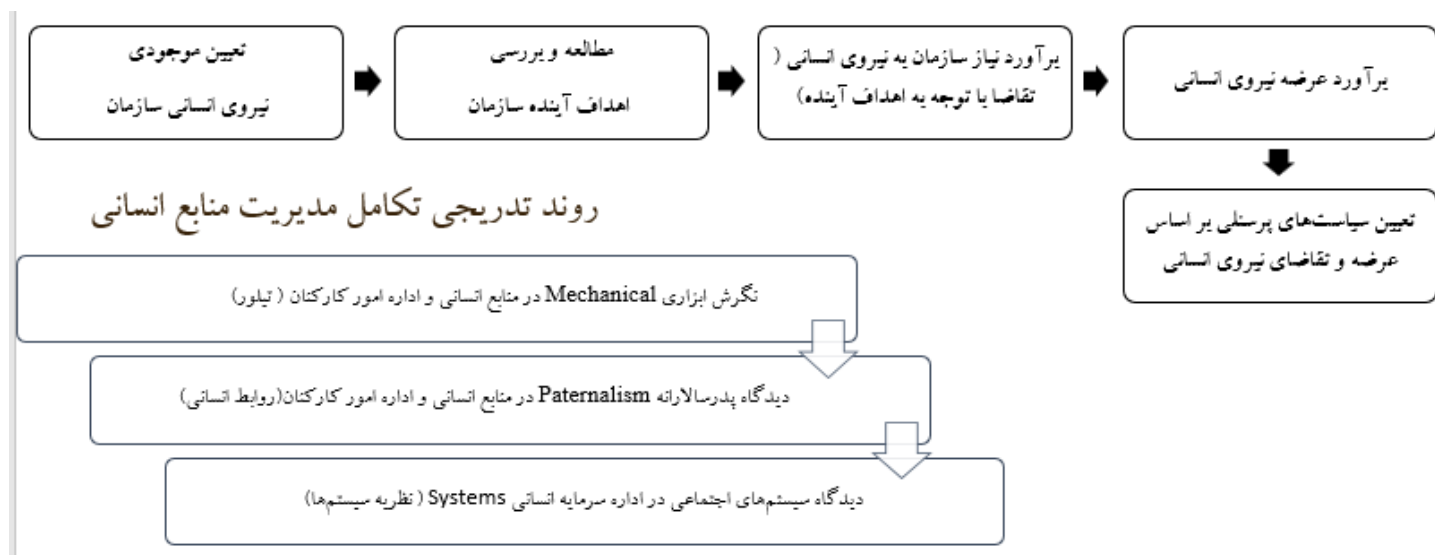
- کاهش اضافه کاری های غیر ضروری با افزایش راندمان کار در ساعات عادی .
- آموزش مهارت‌های لازم به منظور تربیت کارکنانی که حداکثر بازدهی را داشته باشند.
- اتخاذ تدابیری برای کاهش غیبت و مرخصی‌های به ظاهر موجه.
- طراحی صحیح مشاغل برای جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان .
- جلوگیری از ترک سازمان با مدیریت صحیح .
- ایجاد سیستم ایمنی و بهداشت و جلوگیری از هزینه‌های ناشی از خسارت و بیماری.
- شناسایی و استخدام شایسته‌ترین فرد برای هر شغل.
- طراحی سیستم حقوق و مزایای مناسب برای جذب و نگهداری نیروهای کارآمد.
- تشویق متصدیان مشاغل برای ارائه پیشنهادات در راستای کاهش هزینه.



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 مهارت هایی 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



فرایند
برنامه ریزی نیروی انسانی

فرایند کارمندیابی

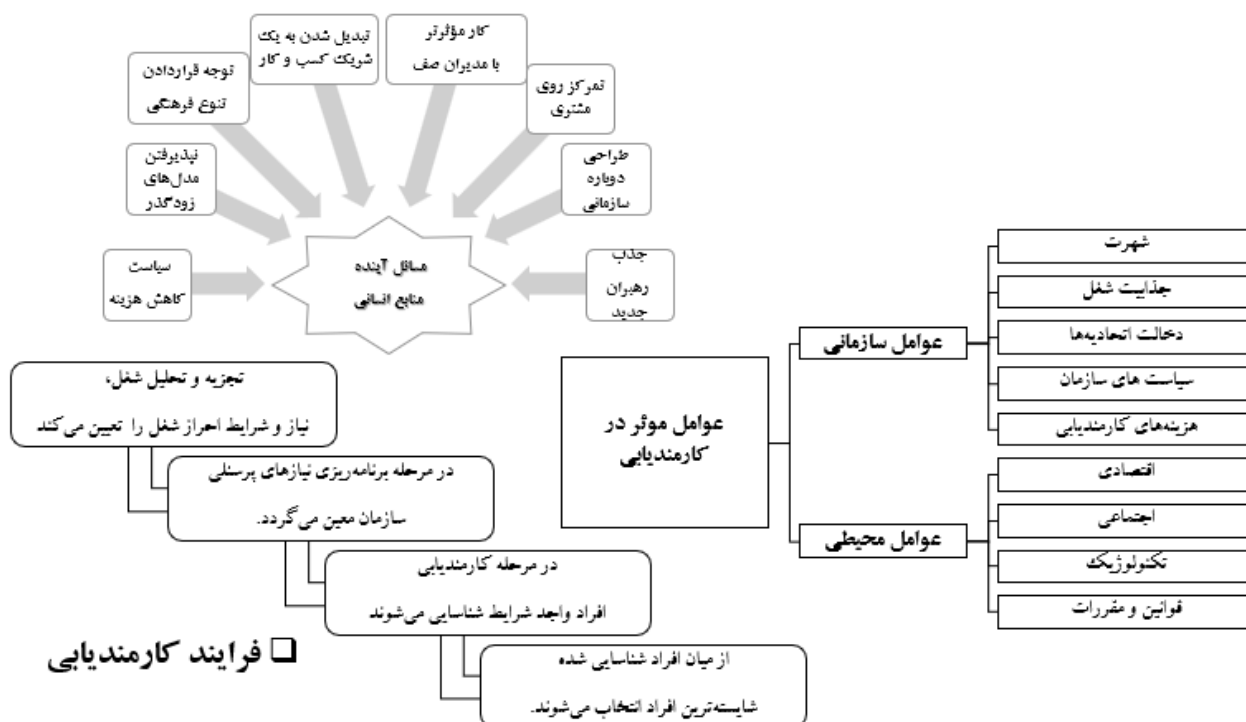
فرایندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می‌رسد توانایی بالقوه‌ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محوله دارند، شناسایی می‌شوند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم می‌گردد.

میزان کارمندیابی

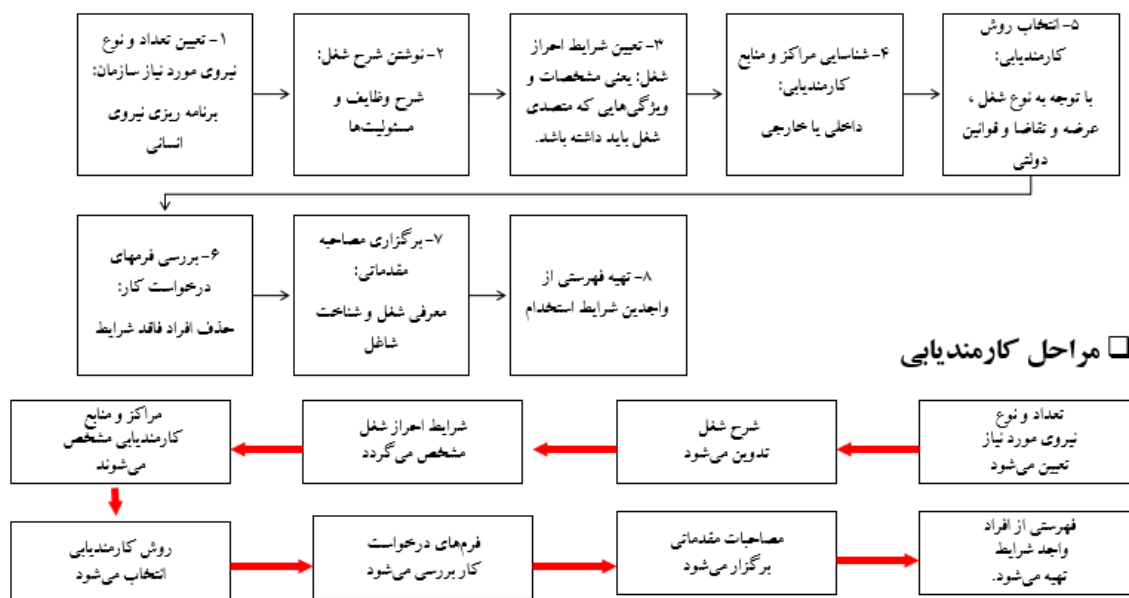
- شدت فعالیت کارمندیابی در تمام سازمان‌ها یکسان نیست.
- فعال یا غیر فعال بودن سازمان‌ها در این زمینه بستگی به عوامل زیر دارد:
- اندازه (بزرگی یا کوچکی سازمان)
- مکان جغرافیایی سازمان
- محیط و شرایط کار و میزان حقوق
- رشد یا رکود سازمان

منابع خارجی: جذب نیروهای مورد نیاز سازمان از خارج فقط زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان نتواند نیروی مورد نیاز خود را از درون تامین نماید.

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 بپردازند که نتوانند افراد واجد شرایط را داخل سازمان بیابند.

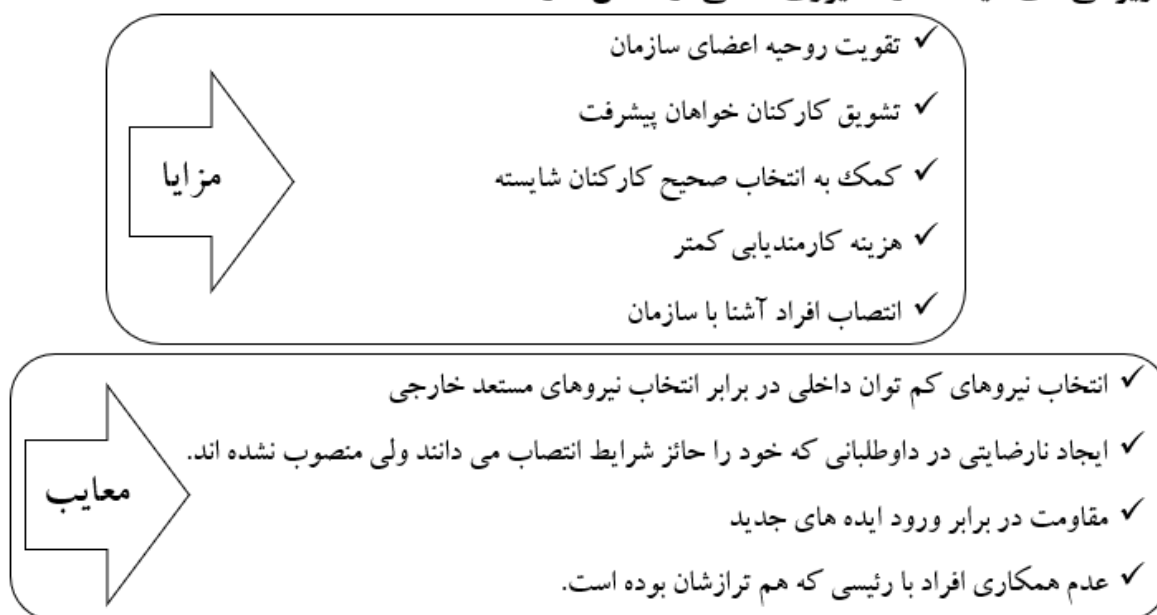


□ مراحل هشتگانه کارمندیابی



□ مراحل کارمندیابی

□ ویژگی‌های سیاست ارتقا نیروی انسانی از داخل سازمان



تجزیه و تحلیل شغل

فرایندی است که در آن ماهیت و ویژگی‌های هریک از مشاغل در سازمان مورد بررسی قرار گرفته و اطلاعات کافی درباره آن جمع‌آوری و گزارش می‌شود که نتیجه آن شرح شغل و شرایط احراز شغل است.

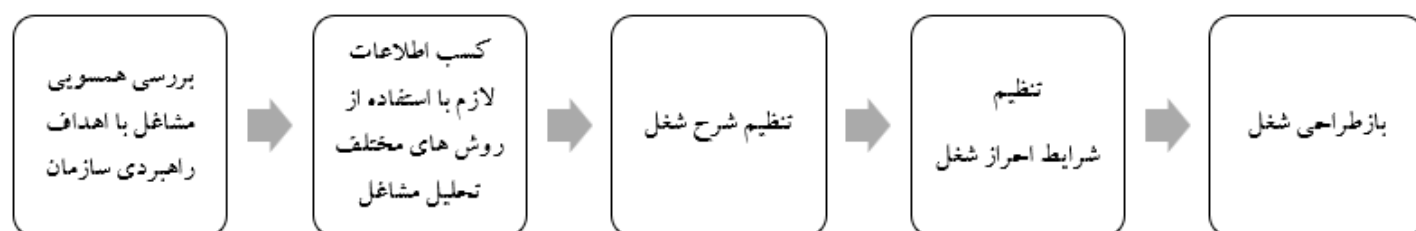
با تجزیه و تحلیل شغل مشخص می‌شود که هر شغل چه وظایفی را شامل شده و برای احراز و انجام شایسته آن چه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌هایی لازم است.

شرح شغل: بر اساس اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل شغل به دست می‌آید و ماهیت و ویژگی‌های شغلی را که می‌خواهیم برای آن پرداخت مناسبی تعیین کنیم آشکار می‌سازد.

ارزشیابی شغل: یعنی تعیین ارزش نسبی مشاغل در سازمان و متناسب سازی پرداخت به هر شغل با ارزش آن شغل در سازمان می باشد.

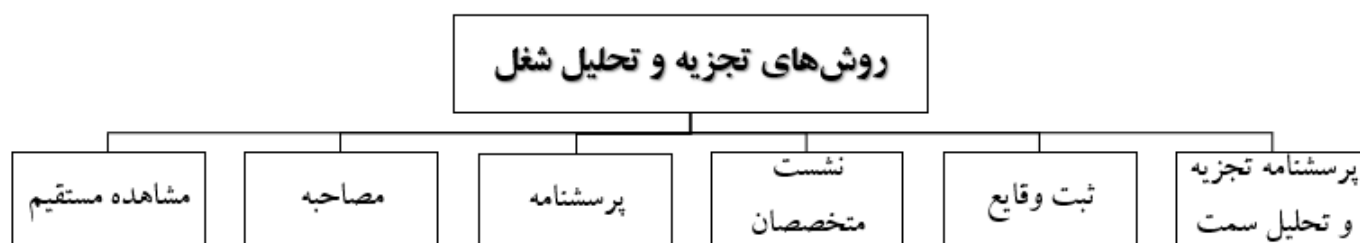
مراحل تجزیه و تحلیل شغل

۱. بررسی کلی سازمان به منظور تعیین مطابقت مشاغل با اهداف سازمان.
۲. تعیین اینکه از اطلاعات بدست آمده از تجزیه و تحلیل چگونه استفاده خواهد شد.
۳. انتخاب نمونه هایی از مشاغل برای تجزیه و تحلیل و مطالعه.
۴. به دست آوردن اطلاعات لازم با استفاده از روش های مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل.
۵. تنظیم شرح شغل.
۶. تنظیم شرایط احراز شغل.
۷. طراحی شغل با استفاده از اطلاعات بدست آمده در مراحل قبل.
۸. ارزیابی طراحی شغل و انجام دادن اصلاحات لازم در صورت نیاز.



□ روش های ایجاد تناسب بین شغل و شاغل

- ✓ فرد را انتخاب و متناسب با توانمندی های او شغل تعریف کنیم.
- ✓ نیازهای شغل را تعریف و اگر فرد توان انجام آن را ندارد با آموزش توانایی وی را افزایش دهیم.
- ✓ نیازهای شغلی را تعریف 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)



روش های 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. باید توجه داشت که حضور محقق در محیط کار نباید بر روند عادی کار اثر بگذارد.

مصاحبه: در این روش تحلیل گر از کسانی که اطلاعاتی درباره 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.

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 پاسخ ها 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.

ثبت وقایع: در این روش از شاغل خواسته می شود تا فعالیت های روزانه خود را ثبت نماید. بهترین روش برای دریافت اطلاعات دست اول درباره کار است. زمان لازم دارد و هزینه در بر خواهد داشت.

پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت: یکی از روش های 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 فعالیت های 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.

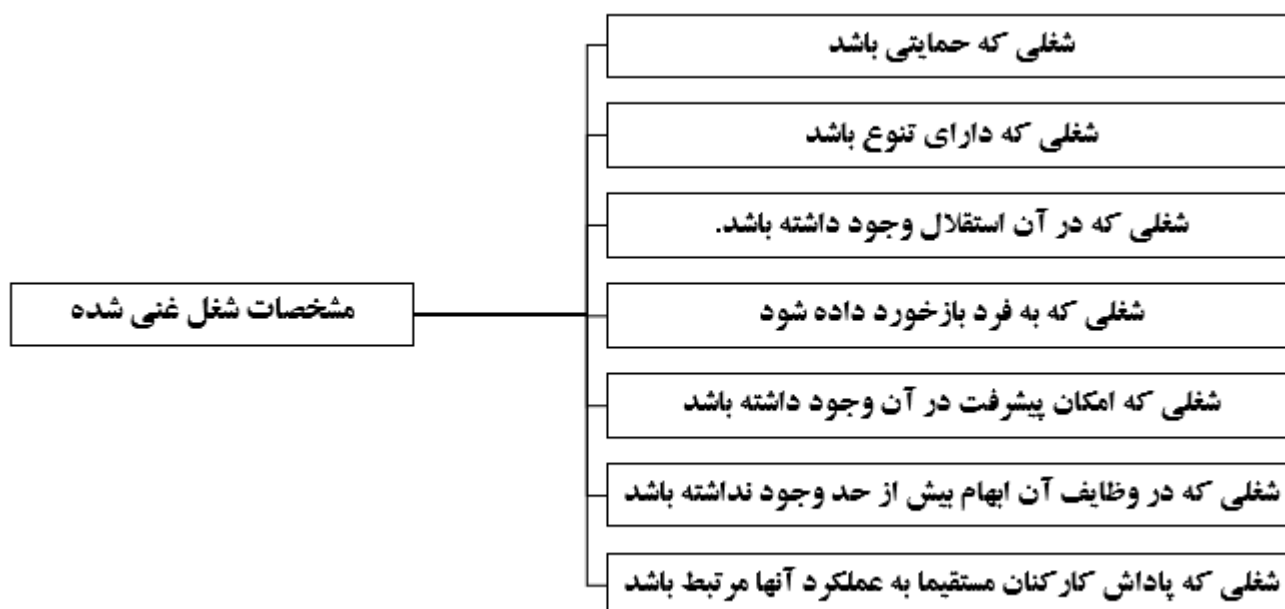
شرح شغل:

پایه و هسته مرکزی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است و به همین دلیل تهیه شرح شغل ها و شرایط احراز به عنوان یکی از مهمترین وظایف و نقش های مدیریت منابع انسانی از قبیل جذب و استخدام، جبران خدمت و مزایا، آموزش و مدیریت عملکرد و ... می باشد.

مؤلفه های شرح شغل:

- شناسنامه شغل
- خلاصه شغل
- شرح وظایف، اختیارات و مسئولیت ها
- معیار سنجش عملکرد
- شایستگی ها

- شخصیت
- مهارتها و تواناییها
- مسئولیتها و اقدامات
- شرایط کار



آموزش کارکنان: کلیه تلاشها و اقداماتی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی و حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتارهای مطلوب در کارکنان یک سازمان می‌باشد که آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود نماید.

مزایای آموزش شغلی: برای سازمان / برای افراد/ برای مدیریت منابع انسانی در محور روابط با افراد، گروه‌ها و سیاست‌های سازمانی.

مزایای آموزش شغلی برای سازمان	
به سودآوری منجر می‌شود	کمک به درک و اجرای سیاست‌های سازمانی
بهبود دانش و مهارت‌های شغلی در تمام سازمان	تدارک اطلاعات در رابطه با نیازهای آینده
بهبود روحیه کارکنان	اثربخشی تصمیم‌گیری و حل مسایل
کمک به شناخت هدف‌های سازمانی	تسهیل‌سازی درونی پیشرفت سازمانی
ایجاد تصویر بهتری از سازمان	افزایش مهارت‌های رهبری، انگیزش، ارتباطات، وفاداری و..
تقویت اعتماد، صداقت و صراحت	افزایش بهره‌وری و کیفیت فراگیر
بهبود رابطه میان مدیران و کارکنان	ایجاد احساس مسئولیت‌پذیری بیشتر
گسترش توسعه سازمانی	تقویت نگرش مدیریت پیشگیری
دریافت بازخورد از کارآموزان	سازگاری با دگرگونی‌های سازمانی
ایجاد زمینه تهیه دستورالعمل‌های شغلی	ایجاد ثبات بیشتر در سازمان

مزایای آموزش شغلی برای افراد ☺	
کمک به افراد برای اخذ تصمیم بهتر	تقویت رضایت معنوی، انگیزش، رشد، مسئولیت پذیری
تقویت و دستیابی به خودپروری و اعتماد به نفس	کمک به افراد برای غلبه بر تنش، تعارض و فشار روانی
افزایش رضایت شغلی و مقبولیت شغلی	هدایت به سمت هدف‌های شخصی و بهبود مهارت‌ها
تامین نیازهای شخصی کارآموز و مربی	هموار نمودن راه رشد و ترسیم آینده روشن
افزایش توانایی یادگیری و کاهش ترس از انجام وظایف	تقویت مهارت گفتاری، شنیداری و رفتاری

مزایای آموزش شغلی برای مدیریت منابع انسانی در محور روابط با افراد، گروه‌ها و سیاست‌های سازمانی	
بهبود ارتباط بین گروه‌ها و افراد	توجه و آشناسازی کارکنان
فراهم نمودن اطلاعاتی در خصوص قوانین و ...	فراهم نمودن زمینه اطلاع‌رسانی سیاست‌های اداری
بهبود مهارت‌های ارتباطی بین افراد	تسهیل اجرای سیاست‌ها و مقررات سازمانی
بهبود روحیه گروهی و همبستگی بین اعضای سازمان	ایجاد فضای مناسب برای کار و زندگی
ایجاد فضای مناسب برای یادگیری و رشد و هماهنگی	

نظریه یادگیری شناختی گشتالت: اندیشه‌های انسان از ادراکات کلی معنی‌دار تشکیل می‌شود و یادگیری بر اساس این کلی‌نگری مورد مطالعه قرار می‌گیرد. نکات قابل توجه در طراحی برنامه‌های آموزشی بر اساس نظریه گشتالت باید تفاوت‌های میان گروه‌های مختلف را در سازمان در نظر گرفت. به تفاوت‌های انفرادی میان کارکنان توجه داشت و سعی داشت روشی که آسانتر و مورد ترجیح فرد است را انتخاب کرد. پیشرفت در آموزش باید ترتیب منظم داشته باشد (آسان به سخت) به کارآموز به طور مرتب بازخور داده تا او در جریان چگونگی پیشرفت خود قرار گیرد.

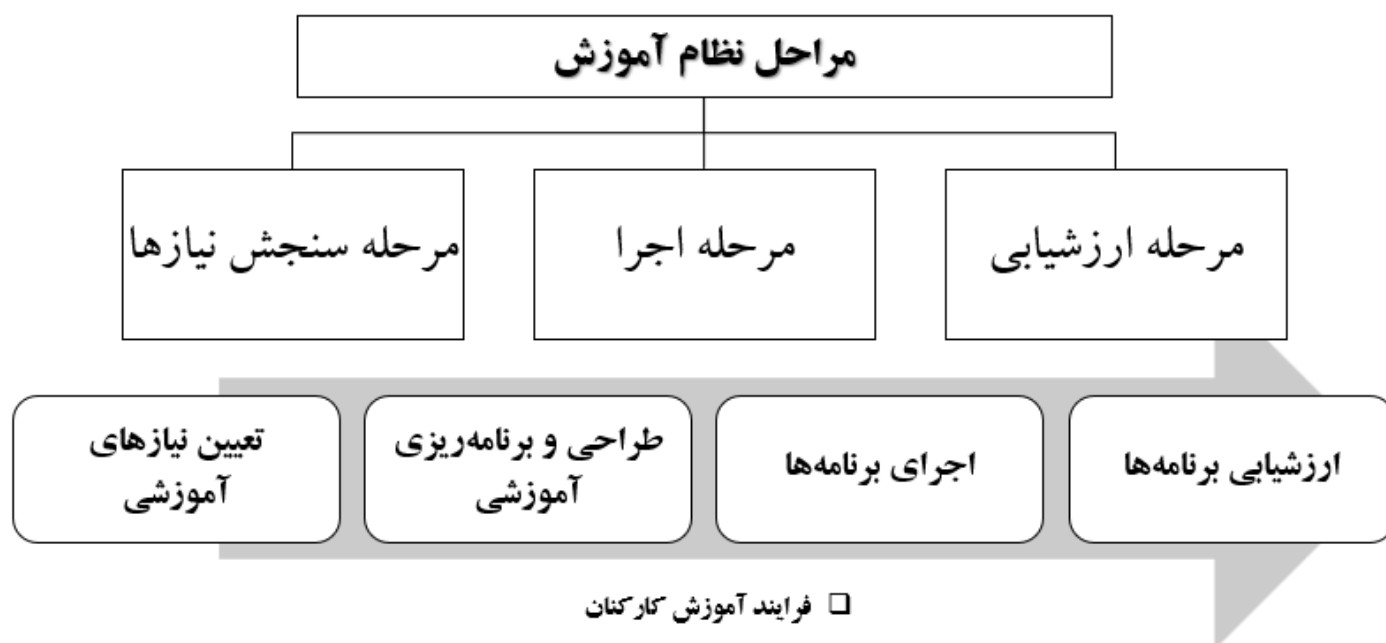
نظریه یادگیری اجتماعی: اساس این نظریه به عوامل محیطی بیرونی و عوامل شناختی درونی در کنترل رفتار موثر تاکید دارد. یادگیری می‌تواند ناشی از تجربه مستقیم یادگیرنده و از مشاهده عمل دیگران و نتایج حاصل از آن ناشی شود. یادگیری ناشی از تعامل دائمی میان فرد و محیط اجتماعی است. نکاتی که باید قابل توجه در طراحی برنامه‌های آموزشی بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی قرار گیرد:

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

نظریه یادگیری کلاسیک رفتاری: برای مطالعه پدیده‌های پیچیده یادگیری باید آنها را به اجزای ساده تجزیه کرد و از این طریق به شناسایی پدیده‌های پیچیده دست یافت. یادگیری پیوند و تداعی بین محرک و پاسخ است و تجربه یعنی آزمایش و خطا پایه و اساس یادگیری. اگر موضوع بخصوصی منجر به نتیجه موفقی گردد احتمال تکرار آن رفتار افزایش می‌یابد. 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 برنامه‌های آموزشی بر اساس نظریه رفتاری عبارتند از :

- باید برای کارآموز 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 می‌آموزد مهم است و عمل به آن نتایج سودمندی در بر خواهد داشت.



گام اول تعیین نیازهای آموزشی

تجزیه و تحلیل سازمانی نیازهای آموزشی (منابع انسانی، شاخص‌های کارایی، جو سازمانی)، تجزیه و تحلیل وظیفه، تجزیه و تحلیل عملکرد فردی،

گام دوم طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی.

(۱) مفهوم برنامه‌ریزی آموزشی :

تعیین اهداف آموزشی و پیش‌بینی عملیات و فعالیت‌های آموزشی برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، با توجه به امکانات و محدودیت‌های آموزشی و نیز نظام ارزشی جامعه می‌باشد. هدف برنامه‌ریزی آموزشی، استقرار یک نظام آموزشی کارآمد است. اثربخشی آموزشی مستلزم طراحی و برنامه‌ریزی دقیق و واقع‌بینانه است.

(۲) مزایای برنامه‌ریزی آموزشی :

ایجاد هماهنگی، تعیین و مشخص کردن اهداف، اولویت‌ها، سیاست‌ها و ابزارها و روش‌ها، ایجاد چهارچوب منظم برای ارزیابی

ایجاد منافع روانی و تخصیص مناسب تر منابع و بهبود سطح رفاه.

۳) مراحل برنامه ریزی آموزشی :

تعیین اهداف آموزشی، سازماندهی محتوای آموزشی، انتخاب فنون و روش های آموزشی، شناسایی منابع آموزشی و تهیه مواد کمک آموزشی مورد نیاز، تهیه و تدوین طرح درس، تهیه آزمون های لازم برای اندازه گیری و سنجش میزان یادگیری

گام سوم اجرای برنامه آموزش

واقعی ترین مرحله در سلسله جزیان های فرایند آموزش است . باید کلیه هزینه های لازم را در طول دوره پیش بینی و تامین نمود .

گام چهارم ارزشیابی برنامه های آموزشی

الف) موضوعات قابل سنجش در ارزشیابی آموزش :

ارزیابی واکنش و عکس العمل کارآموزان ، سنجش میزان یادگیری، تغییر رفتار، نتایج و دستاوردها

ب) روش های ارزشیابی :

روش پیش آزمون و پس آزمون، روش آزمون عملکرد قبل و بعد از آزمون، روش تجربی کنترل گروهی

هدف اصلی ارزیابی عملکرد :

جمع آوری اطلاعات ضروری نیروهای شاغل در سازمان و آرایه آن به مدیران جهت اخذ تصمیمات با هدف بالا بردن کمیت و کیفیت عملکرد کارکنان و در نهایت افزایش کارایی و اثربخشی سامان است.

تعریف ارزیابی عملکرد :

فرایند شناسایی ، مشاهده ، سنجش و بهبود عملکرد انسانی در سازمان است.

روش رسمی تشخیص خصوصیات کارکنان بر اساس بازخورد مثبت و منفی از نتایج عملکرد آنان در انجام وظایف است .

فرایند که مدیر بر رفتارهای کاری نیروی انسانی از طریق سنجش و مقایسه آنها با معیارهای از پیش تعیین شده ارزیابی می کند .

ضرورت ارزیابی عملکرد :

هر چه را که بشود اندازه گیری کرد می توان انجام داد.

مدیریت ارزیابی عملکرد می تواند تحقق عملی راهبردها را تضمین کند .

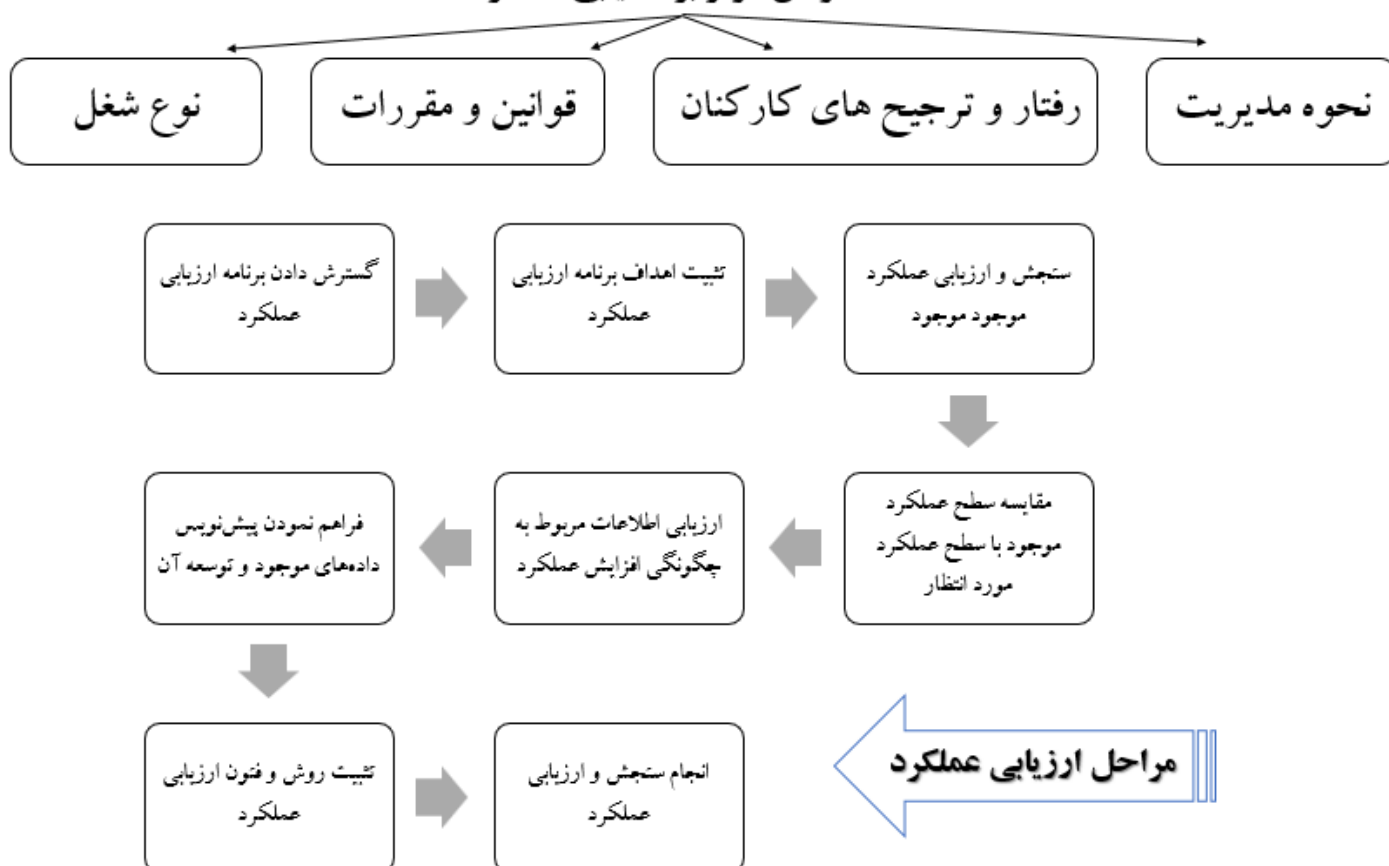
ابزاری نیرومند در تسریع و تشدید تحول فرهنگ سازمانی و مدیریت است .

با ایجاد فرصت‌هایی برای بررسی برنامه کاری (قوت و ضعف) فرد مسیر شغلی آینده خود را تعیین می‌کند.

شرایط لازم برای ارزیابی عملکرد :

- کاربرد نظام ارزیابی و درک و فهم آن باید آسان و ساده باشد .
- نظام ارزیابی تا جایی که ممکن است باید عینی باشد .
- نظام ارزیابی باید عادلانه و منصفانه طراحی شود .
- نظام ارزیابی باید به شدت مبتنی بر عملکرد شغلی باشد.

□ عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد

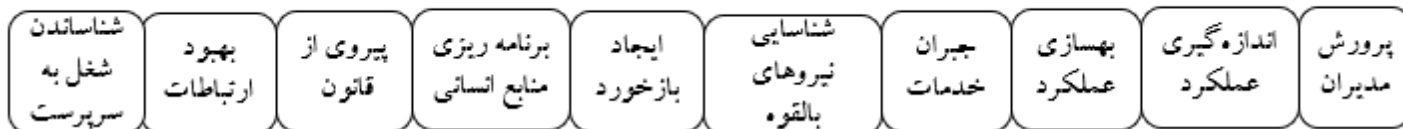


اهداف ارزیابی عملکرد :

- هدف اساسی به حداکثر رساندن بهره‌وری از طریق شناسایی و سرمایه‌گذاری روی نقاط قوت کارکنان است .
- افزایش یا کاهش حقوق و دستمزد ، تنزل درجه ، اخراج موقت ، ترفیع ، انتقال ، هاتمه خدمت و
- تشخیص نیازهای آموزشی
- برانگیختن کارکنان برای بهبود انجام شغل
- ایجاد بازخورد

- مشاوره با کارکنان
- پی بردن به نارسایی‌های عملکرد

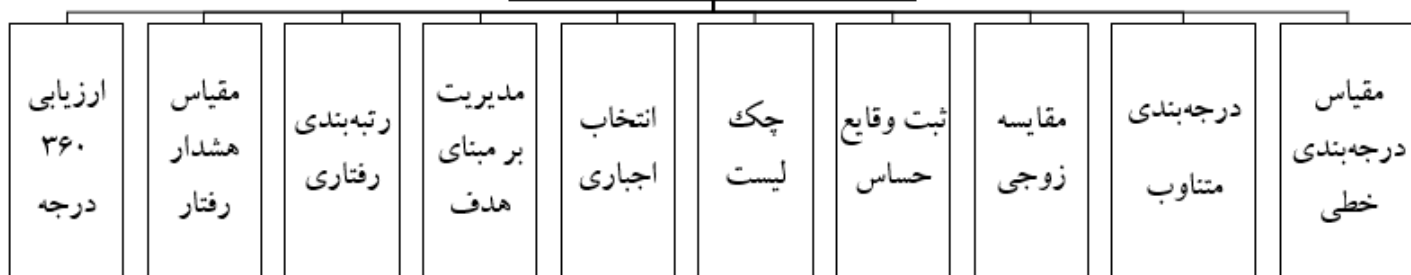
□ عوامل موثر در موفقیت ارزیابی



معیارهای ارزیابی عملکرد :

- مطمئن شوید که کارکنان از شرح وظایف محوله مطمئن بوده اند .
- نتایج ارزیابی های قبلی به اطلاع کارکنان رسیده باشد .
- زمان کافی بین ارزیابی های دوره ای رعایت گردد .
- معیارهای کمی به تناسب چابگاه سازمانی هر یک از کارکنان تهیه شده باشد .

روش های ارزیابی عملکرد



معیارهای تعیین روش های ارزیابی عملکرد :

- اهداف توسعه
- اهداف سازمانی
- اقتصادی بودن
- تمایل به حد وسط
- خطای هاله‌ای
- خطای آسان‌گیری
- خطای مربوط به سخت‌گیری
- تاثیر اولیه
- خطای تازه نگری

کاربرد نتایج ارزیابی عملکرد :

- مدیریت حقوق و دستمزد
- مدیریت مسیر شغلی
- تعیین نیازهای آموزشی
- غنی سازی ، گسترش ، ارزیابی و چرخش شغلی

خصوصیات و ویژگی‌های مدیریت حقوق و دستمزد

به کارکنان به جبران کاری که در سازمان انجام می‌دهند حقوق و دستمزد پرداخت می‌شود. 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 انجام می‌شود و متداول‌ترین شیوه پرداخت به کارگران است و حقوق: پرداخت‌هایی که ماهانه انجام می‌شود و متداول‌ترین شیوه پرداخت به کارمندان است .

تعیین میزان حقوق یا دستمزدی که سازمان باید به کارکنان خود بپردازد یکی از مهمترین جنبه‌های مدیریت منابع انسانی است زیرا :
اولا : سیستم پاداش تاثیر زیادی در جذب، انگیزش و رضایت کارکنان دارد.

ثانیا : پرداخت به کارکنان از سنگین ترین هزینه‌هایی است که هر سازمان باید متحمل شود.

ابعاد حقوق و دستمزد

(۱) برای حقوق بگیران در آمد محسوب می‌شود.

(۲) برای سازمان استخدام هزینه محسوب می‌شود.

اهمیت و نقش حقوق و دستمزد

✓ هدف اصلی پرداخت حق الزحمه عادلانه و متناسب با کوششی است که بر حسب شغل انجام می‌شود.

✓ موجب بهبود وضع اجتماعی و توسعه اقتصادی جامعه می‌شود .

✓ بالابردن قدرت خرید و سطح زندگی افراد یک جامعه را فراهم می‌کند .

✓ بین سطح حقوق و دستمزد و کارایی افراد جامعه رابطه مستقیم وجود دارد .

اهداف حقوق و دستمزد

- ۱) جذب نیروی انسانی متخصص و کارآمد به سازمان و نگهداشت کارکنان با انگیزه کاری بیشتر.
- ۲) پرداخت عادلانه در برابر کار و خدمتی که کارکنان ارایه می کنند .
- ۳) وسیله‌ای برای تامین معاش و بالا بردن سطح زندگی کارکنان.
- ۴) تعدیل حقوق و مزایا در ارتباط با تغییرات بازار کار.

سیاست‌های کلی حقوق و دستمزد

- باید به هدف های سازمان و همچنین با در نظر گرفتن منابع انسانی و شرایط بازار کار تنظیم گردد.
- با در نظر گرفتن اهداف و منافع اقتصادی ، اجتماعی ، سیاسی و فرهنگی افراد جامعه تهیه شود.
- تغییرات کیفی و کمی در سطح هزینه زندگی و آثار نسبی آن بر میزان حقوق و دستمزد در نظر باشد.
- متناسب با توان مالی سازمان تهیه و اجرا گردد .
- بر اساس ارزش واقعی کار و سهم کارکنان در افزایش کارایی و سود سازمان پرداخت شود.
- موجب تقویت نظام شایستگی و روحیه کسب دانش و مهارت و رفتارهای مطلوب شود .

نظریه‌های حقوق و دستمزد

- ۱) نظریه و عامل عرضه و تقاضا
- ۲) نظریه و عامل قدرت پرداخت
- ۳) نظریه و عامل بهره وری
- ۴) نظریه و عامل قوانین و مقررات دولتی
- ۵) نظریه و عامل هزینه زندگی
- ۶) نظریه و عوامل فرهنگی و ارزشی
- ۷) اتحادیه ها و تشکل های صنفی

سیاست‌های کلی حقوق و دستمزد

- باید به هدف های سازمان و همچنین با در نظر گرفتن منابع انسانی و شرایط بازار کار تنظیم گردد.

- با در نظر گرفتن اهداف و منافع اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی افراد جامعه تهیه شود.
- تغییرات کیفی و کمی در سطح هزینه زندگی و آثار نسبی آن بر میزان حقوق و دستمزد در نظر باشد.
- متناسب با توان مالی سازمان تهیه و اجرا گردد.
- بر اساس ارزش واقعی کار و سهم کارکنان در افزایش کارایی و سود سازمان پرداخت شود.
- موجب تقویت نظام شایستگی و روحیه کسب دانش و مهارت و رفتارهای مطلوب شود.

نظریه‌های حقوق و دستمزد

۱. نظریه و عامل عرضه و تقاضا
۲. نظریه و عامل قدرت پرداخت
۳. نظریه و عامل بهره‌وری
۴. نظریه و عامل قوانین و مقررات دولتی
۵. نظریه و عامل هزینه زندگی
۶. نظریه و عوامل فرهنگی و ارزشی
۷. اتحادیه‌ها و تشکل‌های صنفی

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 و به عبارتی حقوق افراد متناسب با صلاحیت آنان باشد و همچنین ضوابط برای اعطای آن به افراد یکسان باشد.

ویژگی‌های سیستم حقوق و دستمزد

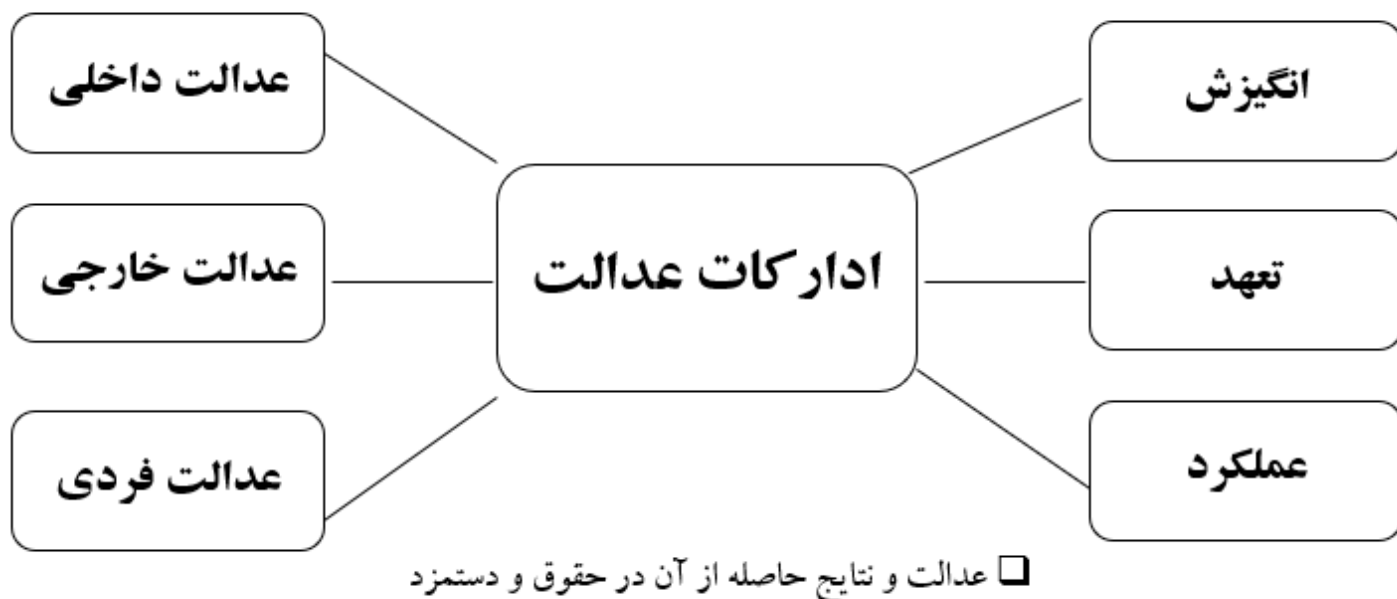
- ۱) برای امرار معاش کافی بوده و نیازهای خوراک، پوشاک، مسکن و ایمنی آنان را تامین کند.
- ۲) ایجاد انگیزه نماید و باعث تشویق کارکنان به عملکرد بهتر شود.
- ۳) اقتصادی و موثر باشد یعنی با توان مالی سازمان و توانایی‌های کارکنان متناسب باشد.
- ۴) سازمان را قادر سازد با سازمان‌های دیگر رقابت کند.
- ۵) منطقی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

معیارهای تعیین پرداخت‌ها

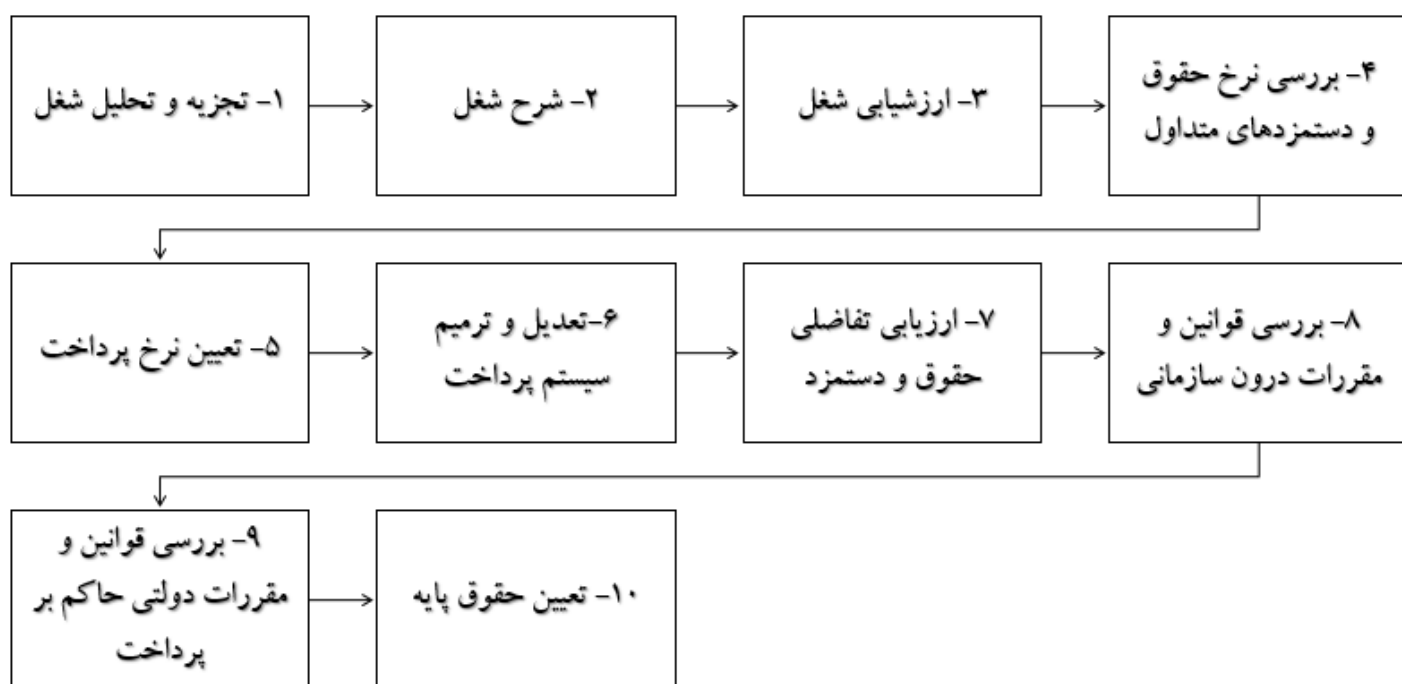
- ۱) فلسفه پرداخت ناشی از سیاست‌ها و قوانین باشد.
- ۲) نیروهای بازار کار (رقابت خارجی) که در زنجیره عرضه و تقاضا مشهود است.
- ۳) محتوای شغل (انسجام داخلی) بر پایه ارزیابی شغلی مورد ارزشیابی قرار گرفته باشد.
- ۴) مشارکت فردی که تحت تاثیر سابقه کار، شایستگی‌ها و ... قرار بگیرد.

انواع سیستم‌های پرداخت

- ۱) سیستم‌های پرداخت مبتنی بر ارشدیت
- ۲) سیستم‌های پرداخت مبتنی بر شایستگی
- ۳) سیستم‌های پرداخت مبتنی بر مهارت
- ۴) سیستم‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد گروهی



□ مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد



(۱) تجزیه و تحلیل شغل :

✓ فرایندی است که در آن ماهیت و ویژگی‌های هریک از مشاغل در سازمان مورد بررسی قرار گرفته و اطلاعات کافی درباره آن جمع‌آوری و گزارش می‌شود که نتیجه آن شرح شغل و شرایط احراز شغل است.

(۲) شرح شغل :

✓ بر اساس اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل شغل به دست می‌آید.

✓ ماهیت و ویژگی های شغلی را که می خواهیم برای آن پرداخت مناسبی تعیین کنیم آشکار می سازد.

۳) ارزشیابی شغل :

✓ یعنی تعیین ارزش نسبی مشاغل در سازمان و متناسب سازی پرداخت به هر شغل با ارزش آن شغل در سازمان می باشد.

۴) بررسی نرخ حقوق و دستمزدهای متداول :

✓ با استفاده از مصاحبه حضوری یا تلفنی ، پرسشنامه ، مجلات تخصصی و آمارهای رسمی انجام می شود.

۵) تعیین نرخ پرداخت :

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

۶) تعدیل و ترمیم سیستم پرداخت :

✓ سیستم پرداخت سازمان باید متناسب با مواردی همچون تورم، تغییرات نرخ پرداخت در صنعت و در رقابت با سایر سازمان ها ترمیم و تعدیل شود .

۷) ارزیابی تفاضلی حقوق و دستمزد :

✓ با ارزیابی عملکرد، گروه و پایه شغلی کارکنان به درستی تعیین و متناسب با آن حقوق پرداخت می شود.

✓ بدین ترتیب یک سیستم تفاضلی در سازمان به وجود می آید که در آن هر فردی بر حسب تحصیلات، مهارت، تخصص و سایر ویژگی های خود حقوق دریافت می کند.

✓ در سال های اخیر به دلیل تراکم مشاغل، پیشی گرفتن سرعت ارتقاء درآمد کارگران از کارمندان و تمایل شرکت ها به جذب نیروهای حرفه ای تفاضل پرداخت ها را کاهش داده و برابری پرداخت مانع انگیزش شده است.

۸) بررسی قوانین و مقررات درون سازمانی:

✓ توجه به ارشدیت و شایستگی و دخالت اتحادیه ها و.....

۹) بررسی قوانین و مقررات دولتی :

✓ قوانین حداقل دستمزد و در برخی موارد حداکثر دستمزد توسط دولت تعیین و ابلاغ می شود .

۱۰) تعیین حقوق پایه :

✓ پس از طی مراحل مختلف قبلی، حقوق پایه افراد تعیین می شود.

✓ تصمیم‌گیری نهایی به موارد ذیل هم بستگی دارد :

- پرداخت در سطح متوسط یا بالاتر یا پایین‌تر از آن در حوزه‌های مختلف.
- پرداخت بر اساس نرخ واحد در هر گروه یا درجه‌بندی.
- هر شغل را با توجه به ویژگی‌ها در چه جایگاهی قرار دهیم.
- کم و یا زیاد بودن و نیز تفاوت در پرداخت گروه‌های مختلف شغلی

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 :

(۱) اهمیت مشاغل آنها

(۲) شایستگی آنها در انجام شغل

پرداخت به مشاغل حرفه‌ای :

- ✓ پرداخت به مشاغل حرفه‌ای می‌تواند همانند مشاغل عادی صورت گیرد با این تفاوت که عوامل کلیدی مانند خلاقیت و دانش فنی نیز در امتیازدهی بیشتر مد نظر قرار گیرند.
- ✓ باید اختیار مدیران به گونه‌ای باشد تا بتوانند نیروهای اثربخش و نخبه را به خوبی جذب نمایند.

توانمندسازی کارکنان

تعریف :

- ✓ ایجاد وضعیتی برای افراد است که آنها احساس نمایند بر سرنوشت خودشان کنترل دارند و می‌توانند به اهداف فردی و سازمانی دست یابند.
- ✓ افراد را به طور ساده تشویق کنیم تا نقش فعال‌تری را در خود ایفا نمایند تا جایی که مسئولیت بهبود فعالیت‌های خود را برعهده بگیرند و در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر بتوانند تصمیمات کلیدی اتخاذ نمایند .
- ✓ افراد بتوانند همه توانایی‌ها و دانش خود را توسعه داده و از آنها برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی استفاده کنند .
- ✓ فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان از طریق ایجاد و گسترش نفوذ صلاحیت افراد و گروه‌ها بر تمام قلمرو وظایف به طوری که بر روی عملکرد کارکنان و عملکرد کل سازمان اثر می‌گذارد .

✓ القای حس قدرت به افراد است .

مفهوم توانمندسازی :

✓ قدرتمند شدن، مجوز دادن ، ارایه قدرت و توانا شدن (فرهنگ آکسفورد)

✓ قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود (خاص)

✓ تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد هدایت یک محیط سازمانی (سازمانی)

✓ طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود برای آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتر.

توانمندسازی حالتی از ذهن است که فرد را با حالت ذهنی توانمند، احساساتی شبیه موارد زیر را تجربه می کند :

(۱) احساس کنترل بر نحوه اجرای کار

(۲) احساس آگاهی نسبت به محیط کار

(۳) احساس مسئولیت‌پذیری نسبت به نتایج کار

(۴) احساس سهم بودن در مسئولیت عملکرد سازمان

(۵) احساس برابری در دریافت پاداش مبتنی بر عملکرد فردی و جمعی.

مراحل توانمندسازی :

تسلط



مشورت



مشارکت



تفویض اختیار

دلایل توانمندسازی :

(۱) تحولات در فن‌آوری داده پردازی یا اطلاعات ، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت ، فن‌آوری اطلاعات و کاربرد رایانه.

(۲) رقابت فزاینده و افزایش ضرورت پاسخگویی به تقاضای مشتریان.

(۳) ساختار پرسنلی که سطح آموزش و انتظارات آنها افزایش یافته است .

(۴) افزایش میل و تمایلات در سطح اجتماعی به دموکراتیزه شدن .

(۵) نمایان شدن دانش و عنصر سازمانی به عنوان مهمترین منبع مزیت رقابتی.

تحقق توانمندسازی :

- (۱) سازمان.
- (۲) کارکنانی که توانمندسازی خواهند شد.
- (۳) مدیریت.

تحقق توانمندسازی : (سازمانی)

- (۱) تخت بودن ساختار سازمانی
- (۲) تعریف یک ماموریت و دیدگاه روشن و توزیع دقیق آن
- (۳) وجود یک سیستم پاداش دهی که رفتارهای توانمندسازی شده را پشتیبانی می کند.
- (۴) جایگزین کردن سیستمی که تقسیم کردن دانش و اطلاعات را تامین کند.
- (۵) ایجاد محیط آموزش و یادگیری دائم.
- (۶) پرداختن به تمام ابعاد شخصیت کارکنان.
- (۷) یافتن کارکنان با کیفیت و تامین و حفظ آنان.

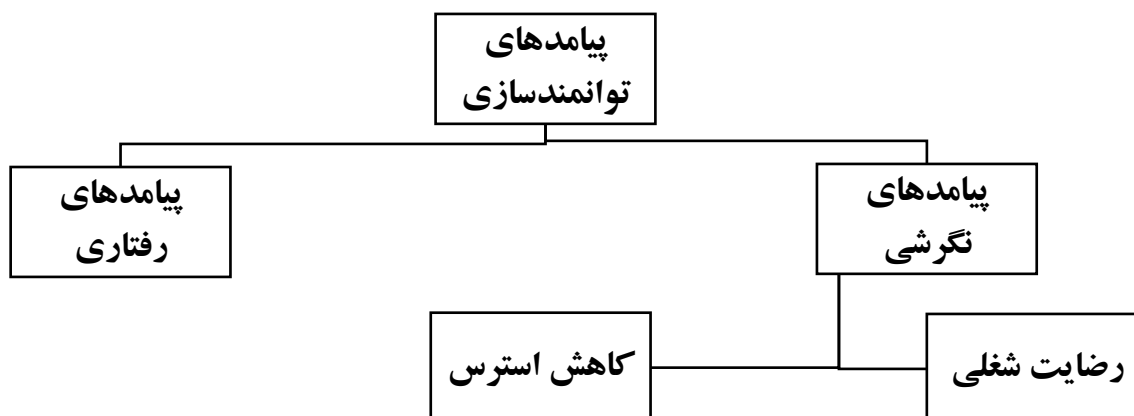
تحقق توانمندسازی : (کارکنانی که توانمندسازی خواهند شد)

- (۱) خودشناسی خوب کارکنان موجب شناخت توانایی های عینی و نامشهود آنان می گردد.
- (۲) خواست و تمایل کارکنان به بالندگی مداوم خویش در توانمندسازی موثر است .
- (۳) توانمندسازی کارکنانی که آمادگی بیشتری دارند آسان تر است.
- (۴) کارکنانی که اعتماد به نفس بیشتری دارند توانمندسازی آنها نسبتاً بهتر قابل انجام است.
- (۵) مهارت شنوندگی و بازخورد گرفتن کارکنان در توانمندسازی موثر است .
- (۶) معطوف بودن بر قسمت کردن (تسهیم) بر روی توانمندسازی موثر است .

تحقق توانمندسازی : (مدیریت)

- (۱) ایجاد محیطی مورد اعتماد، تعهد و مباحثه (رویکرد مشکل گشایی و یا حل مساله)
- (۲) سبک مشارکتی و قسمت کننده دانش و اطلاعات

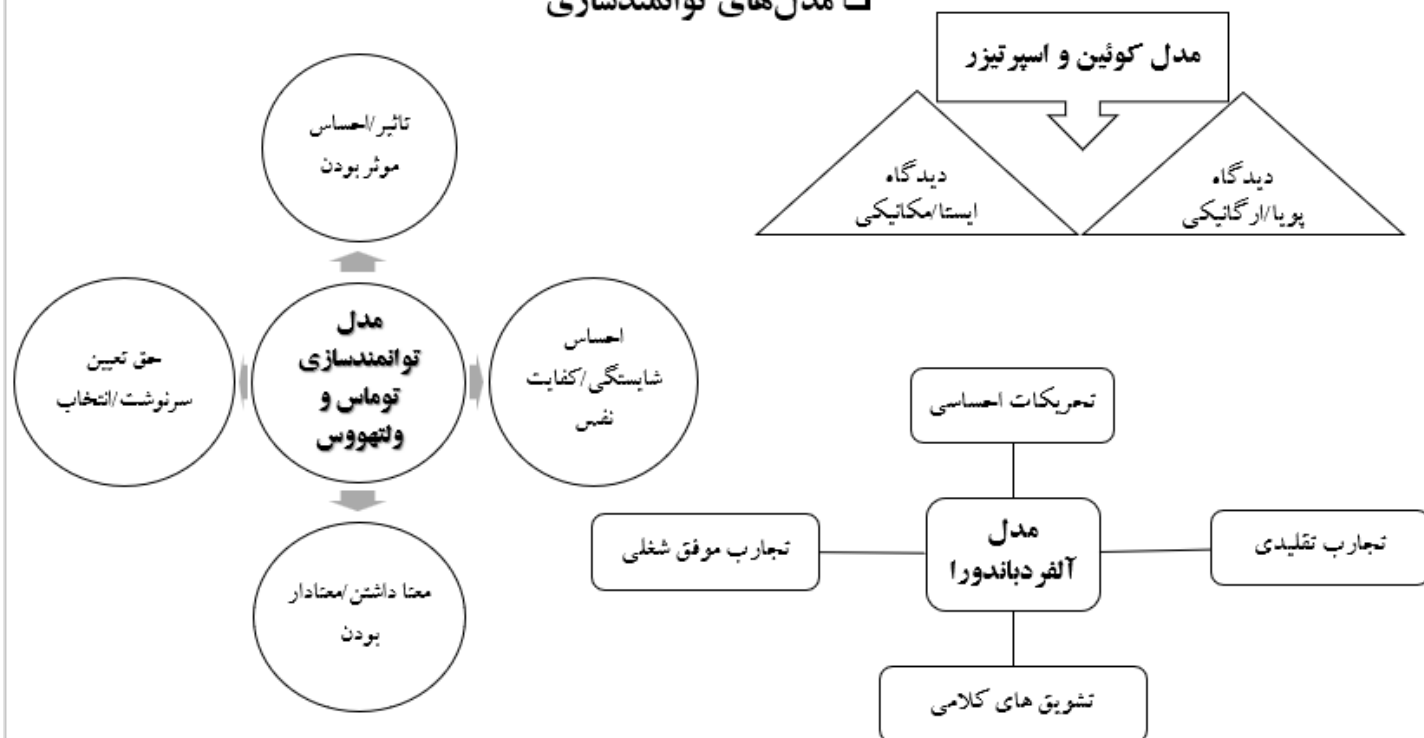
- ۳) تبدیل هر موفقیت و عدم موفقیت در سازمان به ایجاد فرصت جدید
- ۴) از میان برداشتن ترس از خطا بین کارکنان، اخذ تصمیم و اجرا و نیز تشویق و ایجاد انگیزه
- ۵) بازخورد شفاف، مفید و بهنگام و موثر در موضوع عملکرد کارکنان
- ۶) تعریف مأموریت، دیدگاه و و تسهیم آن در سازمان
- ۷) به جای فرماندهی و کنترل وظیفه راهنمایی و بالندگی، راهگشایی و انجام مربیگری انجام می‌شود.



□ علایم ناشی از اجرای توانمندسازی

کارکنان توانمند نشده	کارکنان توانمند شده
عدم قبول مسئولیت	مسئولیت‌پذیری
ترسو	باهشامت
مقلد و غیرخلاق	خلاق و مبتکر
متأثر و بدون قوه تخیل	دارای قوه تخیل و نوآور
بدون انگیزه در محل کار	دارای انگیزه کاری
بی‌میل برای ریسک کردن	ریسک‌پذیری
ناامید از شغل	راضی از شغل
بهره‌گیری بسیار کم از توانایی‌ها	استفاده کامل از توانایی‌های فردی

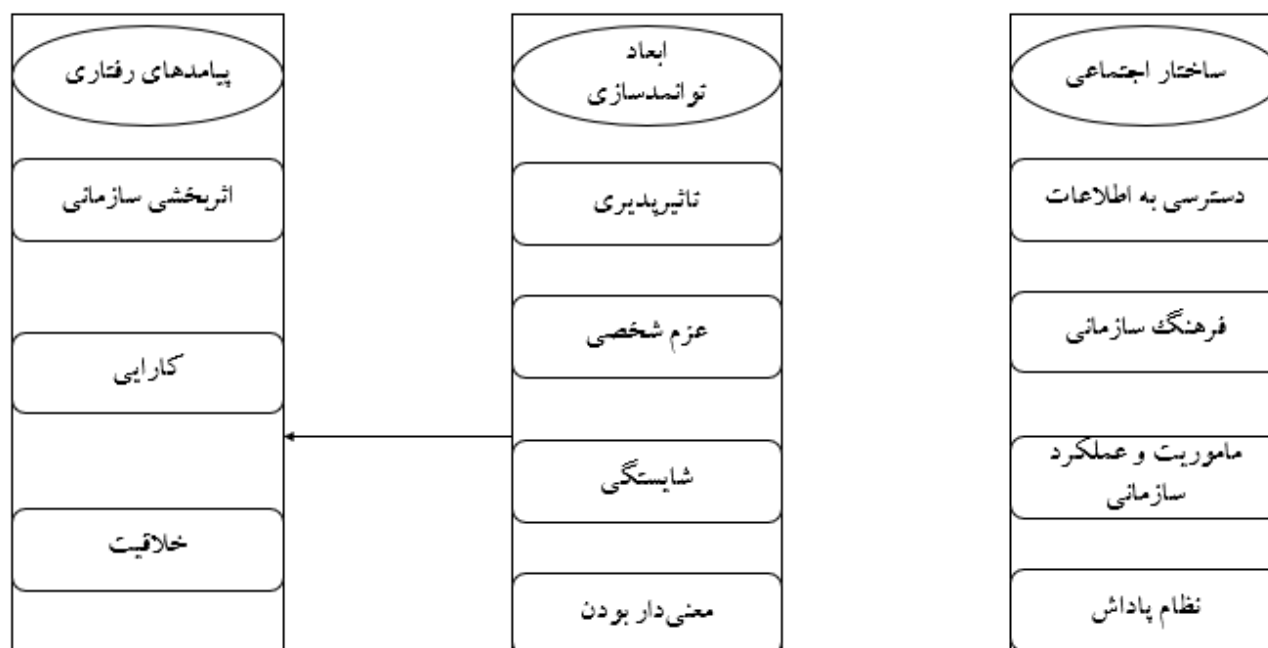
□ مدل های توانمندسازی



□ مدل توانمندسازی باون و لاولر:



□ مدل توانمندسازی اسپرتیزر



برای مدیریت منابع انسانی واژه‌های متفاوتی بکار برده شده است که برخی از آنها عبارتند از :

1- Personnel Management	۱- مدیریت پرسنلی
2- Modern Personnel Management	۲- مدیریت پرسنلی جدید
3- Personnel & Industrial Relations Management	۳- مدیریت روابط پرسنلی و صنعتی
4- Personnel & Labor Relations Management	۴- مدیریت روابط پرسنلی و کار
5- Employee Relations Management	۵- مدیریت روابط کارکنان
6- Human RESOURCE Director	۶- مدیر نیروی انسانی
7- Human Resource Executive	۷- مدیر اجرایی نیروی انسانی
8- Vice President for People System	۸- قائم مقام مدیر عامل در سامانه های انسانی
9- Human Resources Management (HRM)	۹- مدیریت منابع انسانی
10- Employee Relations Manager	۱۰- مدیر امور کارکنان
11- Administration Manager	۱۱- مدیر اداری
12- Vice President for Human Resources	۱۲- قائم مقام مدیر عامل در نیروی انسانی
13- The Manager of Human Resource Development	۱۳- مدیر توسعه منابع انسانی
14- Finance & Administration	۱۴- معاون مالی و اداری

واژگان مهم در مدیریت منابع انسانی

Efficiency	کارایی	smart system	سیستم هوشمند
Effectiveness	اثربخشی	Human capital management	مدیریت سرمایه انسانی
Productivity	بهره وری	Organizational tension	تنش سازمانی
Employees Loyalty	وفاداری کارکنان	Organization resources	منابع سازمان
Organizational Commitment	تعهد سازمانی	salary	حقوق
employment	استخدام	Job benefits	مزایای شغلی
negotiations	مذاکرات	Decision making	تصمیم گیری
Paternalism	پدرسالارانه	planning	برنامه ریزی
job description	شرح شغل	Organize	سازماندهی
Job design	طرح شغل	Job analysis	تجزیه و تحلیل شغل
Organizational silence	سکوت سازمانی	Information management systems	سیستم های مدیریت اطلاعات
Job Satisfaction	رضایت شغلی	Organization	سازمان
career path	مسیر شغلی	Employees	کارمندان
expert system	سیستم های خبره	Supervisors	سرپرستان