Slide1

Slide2

Slide3

Slide4

Slide5

Slide6

Slide7

Slide8

Slide9

Slide10

Slide11

Slide12

Slide13

Slide14

Slide15

Slide16

Slide17

Slide18

Slide19

Slide20

Slide21

Slide22

Slide23

Slide24

Slide25

Slide26

Slide27

Slide28

Slide29

Slide30

Slide31

Slide32

Slide33

Slide34

Slide35

نتایج حاصل از تجزیه ی شغل

1. شرح شغل

نکات :

اطلاعاتی از قبیل : عنوان شغل ، تعریف و اهداف آن ، گروه و پایه ، حقوق و مزایا ، محل کار ، سرپرست مستقیم ، عوامل مربوط به فنزار کار ، روش کار کردن، مسئولیت های مالی و غیر مالی ، وظایف مستمر و غیر مستمر تشریح شده باشد .

Slide40

روش های تجزیه مشاغل

مراحل بررسی پیشینه در تجزیه و تحلیل شغل :

- تجزیه و تحلیل کلی سازمان در مورد هدف ها ، روش های رسیدن به آنها
- مطالعه اسناد و مدارک سازمانی در زمینه ی تاریخچه ی ایجاد شغل در سازمان مربوط
- بررسی و مطالعه ی شغل در سازمان های مشابه
- مطالعه ی شرح شغل و شرایط احراز آن ، در صورتی که وجود داشته باشد .
- مطالعه ی فرهنگ عناوین حرفه ای
- بررسی و مطالعه ی سایر اسناد و مدارک کلیی موجود در سازمان .

Slide39

روش های تجزیه مشاغل

ج) پرسشنامه

سوالات را به صورت پرسشنامه تنظیم می کنند و برای شاغلین می فرستند تا آن را پر کنند و برگردانند .

سوالات باید کوتاه،صریح،جامع،کامل ، و در برگیرنده کلیه عوامل مربوط به شغل باشد .

- **محاسن روش :** ساده ، کم هزینه

د) بررسی پیشینه ها :

روشی است که باید با یکی از روشهای مذکور تلفیق کرده تا قابل استفاده باشد.

- زمانی که اشخاصی کاملی با مشاغل ندارند در اولین مرحله از روش بررسی پیشینه ها استفاده می نمایند .

Slide38

روش های تجزیه مشاغل

الف) مشاهده

تحلیلگران مشاغل شاغلین را برای مدت معین مورد مشاهده ی مستقیم قرار می دهند و کسب و یادگیرانند .

- **عیب روش :** هزینه ی بالای آن

ب) مصاحبه

مکمل مشاهده می باشد .

- **مصاحبه های طرح ریزی شده :** پرسش ها از قبل تهیه و تنظیم شده اند .
- **مصاحبه های تهیه طرح ریزی نشده :** پرسش ها از قبل تهیه و تنظیم شده اند ولی حین مصاحبه ممکن است برخی سوال ها تغییر کند .
- **عیب روش :** مستلزم صرف وقت و هزینه ی نسبتا گزافی می باشد .

Slide37

برخی از اصطلاحات تجزیه شغل

- **کار :** اجرای تشکیل دهنده یک وظیفه است .
- **وظیفه :** قسمتی از فعالیت ها که به عهده ی یک فرد در سازمان گذارده می شود.
- **شغل:** وظایف مربطی است که فرد در مقابل دریافت حقوق و دستمزد دارد .
- **پست :** جایگاه سازمانی افراد است . به یک نفر یا گروهی از افراد .
- **شرح شغل :** خلاصه ی از اطلاعات مربوط به یک شغل خاص است که بتواند آن را شناساند
- **شرایط احراز شغل :** از تجزیه شغل به ویژه فرم شرح شغل به دست می آید . به نحوی که شاغل بتواند وظایف و مسئولیت های محوله را به نحو احسن و مطلوبی با استفاده های کارایی انجام دهد .

Slide36

نتایج حاصل از تجزیه ی شغل

2. شرایط احراز شغل

نکات :

باید شامل کلیه شرایط و ویژگی های فردی لازم برای موفقیت آمیز بودن شغل باشد باید گویا باشد .

جملات کوتاه ، ساده و در ارتباط با موضوع

از کلمات گنگ ، دوپهلو ، دشوار و اصطلاحات فنی و تخصصی استفاده نکرد تعاریف و مفاهیم که وجودشان الزامی است را تشریح نمود .

از تشابع و پرگ دادن اضافی خودداری کرد .

از بلند پروازی خودداری نمود .

Slide41

کاربست های مختلف تجزیه شغل

الف) نیرویابی ، جذب و گزینش

زمانی که مصاحبه و آزمون استخدامی با توجه به شرایط احراز مشاغل و شرح مشاغل تهیه می شود .

ب) آموزش و بهسازی

اگر در مراحل گزینش ، کمبود داشته که برای انجام دادن موفقیت آمیز شغل کمبودی داشته باشند ، می توان پس از آموزش از برخی افراد مستعد استفاده نمود و آنگاه آنان را استخدام نمود .

Slide42

کاربست های مختلف تجزیه شغل

ج) رسیدگی به شکایات و نظم آفرینی

- تداخل وظایف را از بین برد .
- روشهای یکنست کارکنان را مشخص ساخت .
- روابط رسمی بین کارکنان را تعیین کرد .
- کارکنان و نتایج کارشان را هماهنگ ساخت .
- کم کاری های آشکار و پنهان را زایل نمود .
- از تراکم کار در یک قسمت از سازمان جلوگیری کرد .
- تکلیف کارکنان یادمدر بدو استخدام به کارکنان ارائه گردد
- فرم شرح شغل کامل ، جامع تهیه نشود باشد ، نکات افزایش می یابد .

Slide43

کاربست های مختلف تجزیه شغل

د) حقوق و دستمزد

مشاغل را در طبقات گوناگون قرار داد و به تعیین ارزش نسبی آنها اقدام کرد .

ه) ارزشیابی عملکرد کارکنان

این کار بدون استفاده از فرم شرح شغل بی معنی است و موجب اشتباهات ، تبعیضات و اعمال نظرهای شخصی مدیران و سرپرستان و در شعبه یأس و ناامیدی کارکنان خواهد شد .

Slide44

کاربست های مختلف تجزیه شغل

و) طراحی شغل

ترکیب اجرای لازم شغل با ویژگیهای شاغلین برای ایجاد پست های سازمانی ، چنانکه پستها بتوانند انتظارات کارکنان و مدیریت را فراهم آورند .

عناصر سازمانی ، محیطی و رفتاری را باید در طراحی شغل در نظر گرفت .

عناصر سازمانی : عواملی است که به کارایی مربوط می شود .

عناصر محیطی : عبارت است از انتظارات شغلی جامعه

عناصر رفتاری : شامل تنوع ، هویت وظایف ، اهمیت شغلی و بازخورد می گردد .

Slide45

طبقه بندی مشاغل

ب) برخی از اصطلاحات طبقه بندی مشاغل

- **رسته شغلی**

طبقات شغلی که از لحاظ نوع کار و حرفه ، وابستگی نزدیکی به هم دارند .

- **رسته فرعی**

رشته های شغلی که از لحاظ نوع کار وابستگی بیشتری به هم دارند .

- **رشته ی شغلی**

یک یا چند طبقه ی شغلی که از لحاظ نوع کار تا حدی یکسان می باشند ، ولی از نظر ارزش سطوح مختلفی دارند .

طبقه شغلی

یک یا چند پست که از نظر وظائف و مسئولیتها و دشواری کار،تابیکدیگرشبیه اند

Slide50

طبقه بندی مشاغل

الف) تعاریف و مفاهیم طبقه بندی مشاغل

- یکی از پدیده های انقلاب صنعتی است .
- طبقه بندی مشاغل عبارت است از دسته بندی مشاغلی و قرار دادن مشاغل دارای ویژگی های مشترک در یک طبقه .
- مشاغلی که دارای خصوصیات زیر باشند در یک طبقه قرار می دهند :

1. بتوان آنها را بحث نام یا عنوان واحدی قرار داد .
2. بتوان برای تعدی آنها شرایط احراز نظیرها تشابهی در نظر گرفت .
3. بتوان برای گرفتن متصدیان آنها از آزمون های نظیرها مشابه استفاده کرد .
4. بتوان برای آن ها حد اقل و حد اکثر حقوق ودستمزد را در نظر گرفت .

Slide49

غنی سازی شغلی

غنی سازی افقی شغلی

افزودن وظایف و مسئولیت های بیشتر به یک شغل ، که همگی در ارتباط با یک کار می باشند .

غنی سازی عمودی شغلی

افزایش وظایف و مسئولیت های دیگر که از نظر ماهیت رابطه ی مستقیمی نیز با وظایف و مسئولیت های قبلی نداشته باشند

هدف از این کار افزایش همکاری بیش از پیش در امر شغلی و سازمانی است .

Slide48

کاربست های مختلف تجزیه شغل

ه) توسعه ی شغلی

افزایش مسئولیت و مسئولیت های یک شغل است که در مقابل تخصص گرایی می باشد و مشاغل مخلوط می شود .

غنی سازی عمودی شغلی

این امر در افزایش کیفیت کار موثر خواهد بود و درموارد ی باعث کاهش کمیت گردد .

پیروان مکتب کلاسیک عقیده دارند توسعه ی شغل به حسن مسئولیت پذیری در کارکنان دامن می زند .

Slide47

نوع

حد اکثر استفاده از فنون و روشهای گوناگون در استفاده موثر از مهارت های کارکنان

- **هویت وظایف**

بدهید این مطلب به کارکنان که کارشان با سایر فعالیت های سازمان چه ارتباطی دارد .

- **اهمیت شغلی**

احترام و اهمیتی که در داخل و یا خارج سازمان برای شغل قایل می شوند .

حاصل این احساس اهمیت ، سرمایه‌گزاری ، پایبستگی به شغل ، انگیزه های مثبت ، رضایت شغلی و فعالگرا بهتر می باشد .

- **بازخور**

بازتاب های مربوط به نحوه کارکردن افراد است .

Slide46

طبقه بندی مشاغل

ب) برخی از اصطلاحات طبقه بندی مشاغل

- **گروه شغلی**

سطوح مختلف طبقات شغلی است که حداقی و حداکثر حقوق طبقات شغلی مربوط را تعیین می کند .

- **شرح طبقه ی شغلی**

یک نظام منحد الشکل در زمینه ی پستهای سازمانی در یک سازمان است .

- **تخصیص**

قرار دادن پست مستخدم در طبقه ی شغلی مربوط

ج) طرح طبقه بندی مشاغل در ایران

Slide51

فصل سوم :

نیرویابی
جذب و گزینش

Slide52

مقدمه

نیرویابی ، جذب و گزینش به دو علت ضرورت می یابد :

توسعه ی اهداف سازمان ها

مشاغل پرمشقتی

گنجایت کار یک سازمان بستگی به کیفیت منابع انسانی آن دارد .

نیروباید از بین کارآزموده ترین معدوران انتخاب می شوند .

Slide53

نیرویابی

الف) تعاریف و مفاهیم نیرویابی

نیرویابی اعمالیی برای یافتن واجدان شرائط و ترغیب آن برای استخدام در سازمان .

ب) تعیین پست های خالی سازمان قبل از نیرویابی

پست های خالی در سازمان غالبا به خاطر ضایعات پرسنلی ایجاد می گردند

گاهی به علت توسعه ی فعالیت های سازمانی و گاهی به سبب ایجاد مشاغل جدید در سازمان ایجاد می شوند .

چند نکته : ۱.تجدید نظر در کار، ۲.استفاده از اضافه کاری،۳.واگذاری کار به منابع خارج سازمان.

Slide54

نیرویابی

ج) سیاست های کلی نیرویابی

در دونوع است :

–نیرویابی از داخل سازمان –نیرویابی از خارج سازمان

ابعاد سیاست نیرویابی بستگی به شرایط و اوضاع و احوال سازمان و درجه کارآیی آن

د) شیوه های نیرویابی

- همه ی روشها می تواند مورد استفاده قرار گیرد و به تنهایی رو به کار آورد .
- نیرویابی در سطح مدیریت و سرپرستی، نخست به نیرویه های تخصصی و سپس به نیروهای داخلی مراجعه میکنند به این دلیل همواره که در سطح مدیریت بهتر از تحلیل جدید بهره برد

Slide55

گزینش

گام چهارم – انجام دادن تحقیقات لازم در مورد متقاضی

گردآوری اطلاعات در مورد متقاضی و عوامل اطمینان از صحت اطلاعات مندرج در فرم درخواست شغل

گام پنجم – آزمون های جسمانی

اشخاص از نیدرستی کارکنان ، بویژه در مورد بیماری های واگیردار و اعتیاد است .

گام ششم – آزمون های استخدامی

ابزارهایی برای سنجش برخی از عوامل روحی روانی متقاضیان شغلی هستند .

هدف پیش بینی میزان موفقیت متقاضیان شغلی در محیط واقعی کار است .

Slide60

گزینش

گام اول – مصاحبه های مقدماتی یا متقاضی

هدف آنها کسب اطلاعاتی کلی است .

گام دوم – تکمیل فرم درخواست شغل توسط متقاضی

امور اداری هرسازمان - فرمی را با توجه به اوضاع خاص خود برای سازمان شغل تهیه می کنند .

گام سوم – ارائه اسناد و مدارک لازم توسط متقاضی

اقدام به درخواست اسناد و مدارک

Slide59

گزینش

مقایسه ی شرایط متقاضیان شغلی با شرایط احراز مشاغل ، به منظور انتخاب بهترین نامزد از میان نامزدها .

اقدام کام های گزینش

1. مصاحبه های مقدماتی
2. تکمیل فرم در خواست شغل توسط متقاضی
3. ارائه سند و مدارک لازم توسط متقاضی
4. انجام دادن تحقیقات لازم در مورد متقاضی
5. آزمونهای جسمانی
6. آزمون های استخدامی
7. مصاحبه استخدامی

Slide58

جذب

5. برنامه های رفاهی و تغریحات سالم
6. امکانات رفت و آمد
7. تعطیلات طولانی
8. امکانات توسعه و پیشرفت
9. نوع وظایف و مسئولیت های واگذار شده

Slide57

جذب

کار جذب زمانی به ثمر می رسد که در عمد بیشتری از نیروی انسانی متخصص و متعهد مورد نظر و مورد نیاز سازمان را استخدام کند .

توجه به نکات زیر می تواند جذابیت سازمان ها را افزایش دهد .

1. نحوه ی مصاحبه و برخورد اولیه با نیروی متقاضی کار
2. میزان حقوق و مزایای پرداختی
3. طرح های بیمه بازنشستگی و از کار افتادگی
4. بورسهای تحصیلی پس از چند سال خدمت

Slide56

اصول و کاربست آزمون های استخدامی

1.استفاده از تجزیه ی شغل

شرح شغل و شرایط احراز متقاضی در استفاده از آزمون های استخدامی باید عموما به این فرم ها مراجعه و بر اساس شرایط مندرج در آنها ، آزمون های استخدامی مناسب را انتخاب .

2. قابلیت اعتماد (پایایی آزمون)

اطمینان از قابلیت اعتماد آزمون مورد استفاده .

قابلیت اعتماد ، درجه ی صحت آزمون های استخدامی که در نتیجه استفاده ی مکرر از آنها حاصل گردیده است

Slide61

اصول و کاربست آزمون های استخدامی

3.اعتبار

آزمون باید از درجه ی اعتبار بالایی برخوردار باشد .

منظور از اعتبار این پرسشی است که آیا آزمون در حقیقت ، آن چیزی را که ما می خواهیم ، اندازه گیری می کند یا خیر .

اعتبار پیش بینی آزمون ، پیشبینی میزان موفقیت متقاضیان شغلی در آینده که به وسیله ی آزمون های استخدامی سنجیده می شوند .

4. لزوم استفاده از افراد متخصص

آزمون های استخدامی را باید افراد متخصص و آموزش دیده استفاده و تفسیر کنند

Slide62

انواع آزمون های استخدامی

استفاده از انواع این آزمون ها بستگی به نوع و سطح مشاغل دارد .

1. آزمون های سنجش استعداد

آزمون هایی هستند که برای سنجش احتمال موفقیت فرد در فعالیت هایی که هنوز برای آنها آموزش ندیده است ، مورد استفاده قرار می گیرند .

2. آزمون های سنجش هوش

برای بی بردن به میزان حافظه ، دقت ، سرعت درک ، قدرت تشخیص ، کفایت و ابتکار کلی ، که همگی از سوه‌های مختلف هوش و یا توانایی های ذهنی هستند ، طراحی و تنظیم گردیده اند .

Slide63

انواع آزمون های استخدامی

3. آزمون های سنجش میزان کسب موفقیت

برای سنجش موفقیت هایی به کار می روند که فرد در گذشته آنها را کسب کرده است .

3. آزمون های سنجش علاقه

بدیهی است افرادی که به شغلی علاقه مند باشند ، احتمال موفقیت آنان در کار و مسئولیت های شغلی بیشتر است .

Slide64

انواع آزمون های استخدامی

5. آزمون های سنجش شخصیت

بسیاری از افراد دارای استعداد کافی ، بهره ی هوشی و تجربه ی لازم برای انجام دادن یک کار ممکن است از نظر شخصیتی دارای مشکلاتی باشند . این گونه افراد نمی توانند نظر و داری همکاران رده های بالا و پائین را به خود جلب کنند .

6. آزمون های سنجش آموزش پذیری

برای سنجش میزان آموزش پذیری متقاضیان شغلی استفاده می شود

Slide65

انواع مصاحبه های استخدامی

8. سیاست های مصاحبه

الف) سیاست یکدلانه (مصباحه و صادقانه)

فضای مصاحبه دوستانه است .

ب) سیاست حل مشکل

مشکل خاصی را مطرح می کنند و راه حل های متقاضی را مورد سنجش قرار می دهند .

ج) فشار روانی (استرس)

قرار دادن متقاضی شغل در موقعیت های فشار روحی روانی و یا عصبی . محاسن این روش یافتن نقاط قوت و ضعف رفتاری متقاضیان شغلی است .

د) روش تلخ و شیرین

گاهی مصاحبه شونده احساس آرامش می کند و گاهی تحت فشار قرار می گیرد .

Slide70

انواع مصاحبه های استخدامی

۶. نحوه برگزاری مصاحبه

نخست : کاملاً گوش کنید و برای اطلاعات ارزش قایل بشوید .

دوم : حالات مورد مشاهده قرار گیرد و به آنها توجه شود .

سوم : سوالات تهدید کننده ، متشکک ، گمراه کننده و از این قبیل نباشند .

چهارم : اطلاعات باید مورد تفسیر شخصی قرار گیرند .

۷. گزارش مصاحبه

توجه به کلیه اطلاعات موجود در پرونده ، نتایج آزمون های جسمانی و استخدامی و همچنین نتیجه ی مصاحبه و گزارش آن را در فرم هایی برای مسئولان بفرستند

Slide69

انواع مصاحبه های استخدامی

۴. مصاحبه ی گروهی

عبارت است از مصحبن متقاضی شغل از لحاظ مختلف در یک زمان و تصمیم گیری بهتر به وسیله ی گروه . این نوع برای مشاغل سطوح بالای مدیریتی استفاده می شود .

۵. مصاحبه همراه با فشارهای عصبی

به جای گردآوری اطلاعات ، باز تابهای روحی روانی و یا عصبی متقاضی را مورد مشاهده قرار می دهد . برای مشاغلی که فشار های روحی روانی و عصبی بسیاری داشته باشند

Slide68

انواع مصاحبه های استخدامی

- مصاحبه های استخدامی را از نظر نوع می توان به پنج دسته تقسیم کرد :

۱. مصاحبه ی از قبل طرح ریزی شده

برای کاهش درجه ی آزادی عمل در ضمن مصاحبه از توصیه شده است . روش و محتوی سوال مصاحبه را از قبل طرح ریزی و تعیین می کنند

اطلاعات در بافت شده اعتبار بیشتری را دیگر انواع مصاحبه دارد .

۲. مصاحبه ی آزاد

از قبل طراحی نگردیده و بستری حد آزادی را به مصاحبه کننده می دهد .

۳. مصاحبه ی ترکیبی (نیمه آزاد و نیمه طرح ریزی شده)

برگرفته ای است از مزایای آن دو نوع مصاحبه قبل .

Slide67

گزینش

گام هفتم – مصاحبه ی استخدامی

هدف و گونهای رویارویی میان متقاضیان شغلی و نماینده ی سازمان استخدام کننده،برای به دست آوردن اطلاعات در مورد شرایط و ویژگی های بازیافتن شغلی و رابطه اطلاعات لازم در مورد سازمان به متقاضی شغل .

می توان گفت مصاحبه ی استخدامی عبارت است از گفت و گویی دو جانبه و هدف دار که در آن مصاحبه گر در پی کسب اطلاعات در مورد متقاضی شغل و مصاحبه شونده در پی اطلاعاتی در مورد شغل است .

رسمیتر به هدفهای مصاحبه های استخدامی ، بستگی دارد این نکته در مهم دارد که مصاحبه کننده چه دیگه ، چه رفتاری را از خود نشان دهد و چگونه فضایی برای مصاحبه ایجاد کند .

Slide66

معیار های گزینش

سازمان ها معیار هایی برای گزینش دارند که عمدتاً به سه نوع است :

معیار های سازمانی :
ویژگی های لازم برای موفقیت امیز بودن شغل در سازمان

معیار های اخلاقی :
یک سلسله از رفتار های پذیرفتنی جوامع انسانی

معیار های ارزشی :
زیر بنای آن دو معیار در جامعه های اسلامی به شمار می روند.
ارزشهای پایداری که در رأس آنها تقوای اسلامی ، تخصص گرایی ، تعهد و توانایی قرار دارند .

Slide71

فصل چهارم :

آموزش و توسعه ی منابع انسانی

Slide72

مقدمه

- آموزش هایی می توانند به افزایش کارایی دامن زنند که هدف دار ، پیوسته و پر محتوا باشند ، و کارشناسان ، استادان و مربیان مجرب در امور آموزشی ، آنها را برنامه ریزی و اجرا کنند .
- لزوم آموزش هایی با ویژگی های بالا باید در مدیریت مورد توجه قرار گیرد .
- هزینه های آموزش جز هزینه های مصرفی نیست . این هزینه ها را باید با دید هزینه های سرمایه گذاری برای آینده نگریست .

Slide73

یادگیری

- انسان هیچ گاه از یادگیری فارغ نخواهد شد .
- یادگیری ها در محیط های رسمی ، نیمه رسمی و غیر رسمی ادامه می یابند .
- یادگیری ، تغییر دایمی در رفتار و یا در الگوی رفتاری است که از تجربه ی مستند ناشی می شود .
- کارشناسان و مسئولان آموزشی باید با ویژگی ها ، نظریه ها و اصول یادگیری آشنا باشند تا بتوانند برنامه های آموزشی را صحیح طراحی و اجرا کنند .

Slide74

نظریه های یادگیری

مکتب محرک – پاسخ	Stimulus Respoines School
مکتب گشتالت	Geshtalt School
نظریه یادگیری اجتماعی	Social Learnin Theory
آسان سازی	Facilitation

Slide75

نظریه های یادگیری

نظریه ی محرک – پاسخ :
به نام نظریه یا مکتب رفتار گرایان نیز معروف است .
طبق آن ، یادگیری را ایجاد ارتباط بین یک محرک ، یک پاسخ می دانند .
به این نتیجه رسیده اند که یادگیری در انسان می تواند در نتیجه ی تشویق و تنبیه یا به بیان دیگر پاداش و نتیجه صورت بگیرد .
اسکینر : انسان به شرطی یاد می گیرد که رفتار ناشی از یادگیری موجب پاداش گردد.

Slide76

نظریه های یادگیری

نظریه های یادگیری اجتماعی :
بر اهمیت مراودات اجتماعی و تأثیر آن بر یادگیری انسان تأکید فراوان دارند
بر اساس این نظریه هرچیزی را که بتوان با تجربه ی مستقیم آموخت ، ممکن است بتوان با مشاهده ی مستقیم هم آموخت . انسان میتواند از مشاهدات خود الگو سازی کند
نظریه آسان سازی :
بر اساس این نظریه شرکت کنندگان در دوره های آموزشی ، منابع عمومی برای انتقال دانش و مهارت و رفتارهای لازم هستند
مکتب گشتالت :
تأکید بر کلی نگری دارد
معتقدند برای یادگیری ، قسمت های کوچکتر یک برنامه ی آموزشی باید متشکل از مباحث با معنی و مرتبط با کل برنامه های آموزشی باشد.

Slide77

اصول یادگیری

1. **راهنمایی** : کارکنان از همان آغاز نیازمند راهنمایی هستند .
2. **معیارهای عملکرد و آگاهی از نتایج کار** : انسانها زمانی بهتر یاد می گیرند که از نتایج یادگیری خود و هدف از آن آگاه باشند .
3. **پاداش و پیگیری** : آموزش همراه با پیگیری مربیان و پاداش برای شرکت کنندگان در قبال مطالب آموخته شده موثر تر خواهد بود .
4. **انگیزش** : عاملی که انگیزه ی یادگیری را تقویت می کند ، یکی مشارکت در برنامه ریزی و اجرا و ارزشیابی و دیگری ارتباط محتوای دوره های آموزشی با محتوای شغلی .
5. **انتقال** : امکان اجرای آموخته ها در دوره های آموزشی در محیط کاری .

Slide78

مراحل آموزش

۱. تعیین نیازهای آموزشی :
تشخیص مسایل و مشکلات فرد فرد کارکنان
برای اثر بخشی بیشتر آموزش ، باید نیازهای تک تک کارکنان را برای آموزش تعیین کرد
روش های تعیین نیازهای آموزشی کارکنان : استفاده از فرم های شرح شغل و نتایج ارزشیابی عالی است که سالانه در مورد کارکنان می شود
۲. هدف های آموزشی و توسعه ی منابع انسانی
رفتارهای مورد نظر سازمان در آموزش و توسعه ی منابع انسانی و شرایطی که رفتارهای مورد نظر باید در آن شود باید .

Slide79

مراحل آموزش

۳. محتوای دوره ها
براساس هدف های آموزشی منتج شده اند .
۴. اصول یادگیری (منحنی یادگیری)
از اصول یادگیری باید در برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی استفاده کرد .
محققان استفاده از **منحنی یادگیری** را توصیه می کنند و مسئله مهم در منحنی یادگیری
- شکل منحنی روندی صعودی داشته باشد
- زمان لازم برای رسیدن به سطح یادگیری قابل قبول باید کاهش یابد
منحنی یادگیری روند و زمان آموزش را مشخص و یادگیری را تسریع می کند

Slide80

مراحل آموزش

۵. اجرا و ارزشیابی
برای ارزیابی میزان نیل به اهداف آموزش و توسعه ، لازم است که برنامه های آموزشی ارزشیابی شود .
ارزشیابی صحیح ، جامع و کامل پس از برگشت کارآموزان به محیط کار و به کاربستن آموخته های خود در انجام دادن وظایف و مسئولیت های شان مشخص گردد.
معیارهای ارزشیابی برنامه های آموزشی و توسعه منابع انسانی :
- عکس العمل شرکت کنندگان در قبال محتوای روشها و امکانات آموزشی
- بررسی نوع و میزان یادگیری حاصل از این برنامه ها
- بررسی تغییرات رفتاری ایجاد شده در منابع انسانی در نتیجه ی شرکت در برنامه ها
- بررسی نتایج فردی و سازمانی حاصل از شرکت در برنامه های آموزشی

Slide81

روش ها و فنون آموزش و توسعه ی منابع انسانی

- **روش های آموزش عملی**

۱. آموزش حین کار :
به سبب اینکه کارآموزان در محیط واقعی کار و با استفاده از ابزارهای واقعی آموزش می بینند ، باعث ایجاد انگیزه های یادگیری می شود .
۲. آموزش مجاوری :
آموزشی که در مراکز آموزشی مجاور سازمان های تولیدی و صنعتی برای کارکنان ارائه می گردد . به این مراکز آموزش مدارس همجوار نیز اطلاق می گردد.
مزایا : استفاده ی بیشتر از مربیان ، برنامه ریزی دقیق تر ،
معایب : واقعی نبودن محیط آموزش ، هزینه های آموزشی بیشتر

Slide82

روش ها و فنون آموزش و توسعه ی منابع انسانی

- **روش های آموزش عملی**

۳. آموزش استاد – شاگردی :
بیشتر به تعلیم و تربیت گرایش دارد
تلفیقی از آموزش حین کار و شرکت در کلاسهای درسی در موضوعات خاص است
۴. دوره های ویژه :
با استفاده از نوارهای آموزشی دیداری – شنیداری تکرار می کنند .
کارآموزان می توانند اوقات آموزشی را خود برنامه ریزی کنند .

Slide83

روش ها و فنون آموزش و توسعه ی منابع انسانی

- **روش های آموزشی و توسعه ی مدیریت و سرپرستی**

هر سازمانی باید متناسب با هدف و مسایل داخلی و محیطی خود ، دوره های آموزشی لازم را برای مدیران و سرپرستان خود طراحی کند و منابع تأمین بودجه ی آن را مشخص سازد .

Slide84

روش ها و فنون آموزش و توسعه ی منابع انسانی

1. **مهارت های تصمیم گیری**

اساس کار مدیریت و سرپرستی تصمیم گیری است
برای ایجاد مهارت های تصمیم گیری در مدیران ، روشهای بسیاری وجود دارد از جمله :
- **تمرین های داخل کارتابل :**

برای شناخت استعداد های بالقوه ی مدیران و سرپرستان به کار می رود
توانایی هایی که با استفاده از این روش باید در مدیران و سرپرستان ایجاد کرد :

Slide85

روش ها و فنون آموزش و توسعه ی منابع انسانی

توانایی هایی که با استفاده از این روش باید در مدیران و سرپرستان ایجاد کرد :
- قضاوت های انتقادی در شناخت مسایل ، تعیین اولویت ، ارتباط بین مسایل و تعیین نوع و میزان اطلاعات لازم برای تصمیم گیری
- درک و حساسیت اجتماعی در نامه نگاری ، برنامه ریزی جلسات با کارکنان مورد نظر و توانایی ارائه دلیل برای اقدامات خود
- آمادگی برای قبول مسئولیت ، تصمیم گیری و اقدامات لازم برای اجرای تصمیمات خود

Slide86

روش ها و فنون آموزش و توسعه ی منابع انسانی

- **بازی های مدیریتی**

به صورت برنامه های کامپیوتری ، مواردی را که در آنها تصمیم گیری ها در حالت نامطمئنی صورت می گیرد ، به کارآموزان ارائه می کنند .
- **مطالعات موردی**

چکیده ای از یک مسأله عینی و واقعی سازمانی است .
باعث خواهد شد که کارآموزان بتوانند با سایر علاقمندان در آن موارد آشنا شوند و پیشنهاد های بهتر و منطقی تر را بدهند .
این کار به کارآموزان وسعت نظر می بخشد .

Slide87

روش ها و فنون آموزش و توسعه ی منابع انسانی

2. **مهارت های ارتباطی**

برای ایجاد این مهارت ها در مدیران و سرپرستان، روش های زیر توصیه گردیده
- **بازیگری**

از کارآموز خواسته می شود تا وظیفه ای را در زمینه ی یکی از مسایل و مشکلات مدیریت و سرپرستی که نیازمند ارتباط با دیگران است ، به عهده بگیرد .
کتابی درباره مسئله ارائه می شود ولی متن پیشنهاد نمی شود .

Slide88

روش ها و فنون آموزش و توسعه ی منابع انسانی

- **الگوسازی رفتاری**

یک طرز برخورد از قبل مشخص شده ای برای ایجاد مهارت های خاص مدیریت و سرپرستی به کارآموزان ارائه میدهد ، تا با استفاده از آن ، آن را الگوی رفتاری خود کنند .
- **آموزش حساسیت**

هدف های کلی آن افزایش آگاهی های منابع انسانی در مورد الگوهای رفتاری خود و دیگران است .
بیشتر برای آگاهی از رفتارهای خود طراحی و تنظیم گردیده است
در این روش کارآموزان چنانکه هستند می نمایند و باید نحوه ی انتقاد کردن را بدانند و بکوشند که ظرفیت انتقاد پذیری را در خود افزایش دهند .

Slide89

روش ها و فنون آموزش و توسعه ی منابع انسانی

- **تجزیه و تحلیل رفتار های متقابل**

برای ایجاد مهارت ها در برقراری ارتباطات انسانی استفاده می شود .
این روش تأکید می کند که :
- ✓ حالات روانی سه گانه ی والد ، بالغ و کودک در همه ی انسان ها صرف نظر از سن ، تجربه و تحصیلات آنان وجود دارد .
- ✓ برای ارتباط باید حالت روانی انسان ها را شناخت .

حالت والد : تأثراتی است که کودک مستقیماً تا پنج سالگی ضمن مشاهدات روزمره ی خود از رفتارهای والدینش می پذیرد . و در سن بلوغ گاهی در آن حالت قرار می گیرد و می کوشد مانند والدین خود رفتار کند .

Slide90

روش ها و فنون آموزش و توسعه ی منابع انسانی

حالت روانی کودک : انسان در این حالت ، یک کودک به تمام معنی است ، مانند یک کودک می اندیشد ، حس می کند ، عمل می کند و مانند او می بیند .
حالت روانی بالغ ، مشاهدات و تجربیات از زمان کودکی تا پایان عمر است . قدرت تشخیص ، تجزیه و تحلیل ، دسترسی به حقایق ، واقع بینی و تعقل و منطق ، از مشخصات حالت روانی بالغ و با عقل اند . بدون دخالت عواطف و احساسات عمل می کند .
سه حالت روانی **والد ، بالغ وکودک** ، در انسان های سالم از یکدیگر جدا هستند ، ولی در انسانهایی که از نظر روحی روانی بیمارند ، ممکن است این سه حالت با یکدیگر تداخل کنند .

Slide91

روش ها و فنون آموزش و توسعه ی منابع انسانی

3. **دانش شغلی**

مدیران باید در مورد شغلی که در آن قرار گرفته یا می گیرند ، شناخت خوبی داشته باشند . برای این شناخت از روشهای زیر استفاده می کنند .
- **تجربه ی حین کار**
- **مربیگری**
- **تحت مطالعه**

Slide92

روش ها و فنون آموزش و توسعه ی منابع انسانی

- **روش تجربه ی حین کار**

تجربه ی حین کار تحت نظارت و راهنمایی خصوصی یک مدیر مجرب ، ماهر و توانمند می تواند در افزایش دانش شغلی کاملاً موثر باشد
- **روش تحت مطالعه**

در این روش ، آشکارا شخص معینی دقیقاً برای جایگزینی شاغلی دیگر نامزد میشود ،
محاسن : عملی بودن و حقیقی بودن محیط آموزشی
معایب : ارزشی برای تصدی این شغل ، به جای نمی ماند . یک موقعیت نامطمئن است

Slide93

روش ها و فنون آموزش و توسعه ی منابع انسانی

4. **دانش سازمانی**

روشها و برنامه هایی برای افزایش دانش سازمانی مدیران که رابطه چندانی با وظایف و مسئولیت های عملی آنان ندارد .
متداول ترین این روش ها :
- **روش گردش شغلی** (برای سازمان های سنتی)
- **روش مدیریت چند جانبه** (برای سازمان های مشارکتی)

Slide94

روش ها و فنون آموزش و توسعه ی منابع انسانی

- **روش گردش شغلی**

وسعت بخشیدن به دید مدیران در مورد کل سازمان .
در این برنامه ها معمولاً کارآموزان را هر شش ماه یکبار در شغل جدیدی قرار می دهند
- **روش مدیریت چند جانبه**

در این روش به اعضای هیأت مدیره ی کوچک که از مدیران رده ی دوم سازمانی تشکیل شده بوند ، همه ی اختیارات تفویض می گردد تا درتمامی مواردی که اعضای هیأت مدیره اصلی سازمان تصمیم می گیرند ، تصمیم بگیرند .

Slide95

روش ها و فنون آموزش و توسعه ی منابع انسانی

5.دانش عمومی

تلفیقی از تعلیم و تربیت رسمی (یعنی تحصیلات دانشگاهی) و آموزش به معنی کارورزی و کارآموزی است .
روشهای زیر را توصیه کرده اند :
- دوره های ویژه
- جلسات ویژه
- مطالعات منتخب

Slide96

روش ها و فنون آموزش و توسعه ی منابع انسانی

- **دوره های ویژه**

این دوره ها مستلزم ترک محیط کار برای مدیران و سرپرستان است .
- **جلسات ویژه**

به مدت یک تا دو روز به صورت کنفرانس یا سمینار با شرکت استادان دانشگاه ها ، مدیران و سرپرستان ، شامل : سخنرانی ، پرسش و پاسخ ، نمایش فیلم ، کارهای عملی و گروهی و جز اینها می شود .
- **مطالعات منتخب**

افزایش معلومات عمومی مدیران

Slide97

روش ها و فنون آموزش و توسعه ی منابع انسانی

5.نیازهای ویژه انفرادی

اگر هدف این باشد که نیازهای ویژه انفرادی آموزشی مدیران و سرپرستان برطرف گردد ، این دو روش پیشنهاد گردیده است .
- **برنامه های ویژه**
- **تکالیف گروهی**

Slide98

روش ها و فنون آموزش و توسعه ی منابع انسانی

- **برنامه های ویژه**

برای رفع نقاط ضعف مدیران و سرپرستان ، در انجام دادن وظایف شان استفاده می شود .
تکالیف گروهی
صرفا برای آموزش به کار نمی رود
مدیران واحد ها گروهی را تشکیل خواهند داد که ضمن همکاری دایکدیگر به کار و مسئولیت های خویش خواهند پرداخت ، با روش کار در گروه و نتایج مثبت کار گروهی را بسنجند و از این راه فرهنگ کار گروهی را بیاموزند .

Slide99

فصل پنجم :

حقوق و دستمزد

Slide100

مقدمه

- **حقوق و دستمزد** ، چیزی بیش از ارضای نیازهای زندگی منابع انسانی در یک سازمان است .
- حقوق و دستمزد مناسب باعث افزایش تولید و کارآیی در سازمان ها می گردد .

Slide101

تعاریف و مفاهیم کلی حقوق و ستمزد

- وجه نقد و یا هرگونه مزایای غیر نقدی که کارکنان در مقابل انجام کار ، از کارفرما دریافت می دارند .
- دستمزد ، برای کارگران است
- حقوق ، برای کارمندان است
- صاحبنظران مدیریت ، حقوق و دستمزد را برقراری یک ارتباط منطقی بین وظایف و مسئولیت های شغلی و میزان حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان دانسته اند .

Slide102

اصطلاحات حقوق و دستمزد

- **دستمزد** : مبلغ خالصی است که به کارگر پرداخت می شود
- **حقوق** : مبلغ خالصی است که به کارمند میدهند .
- **مزایای جنبی** : امتیازی که مستقیما به حقوق و دستمزد ارتباط ندارند و جدای از این دو اعطا می شوند .
- **هزینه های زندگی** : برای گذراندن زندگی خود در یک محدوده ی زمانی
- **سطح زندگی** : درجه ی استفاده از کالا ، خدمات وامکانات زندگی در یک جامعه .
- **تورم** : شرایطی است که میزان پول در جریان بدون تناسب با رشد تولیدات داخلی افزایش می یابد .

Slide103

نظریه های حقوق و دستمزد

- **نظریه و عامل عرضه و تقاضا :**

حقوق و دستمزد کارکنان براساس قوانین عرضه و تقاضا محاسبه و تعیین می شود .
بدین معنی که هرگاه عرضه ی نیروی انسانی و عاملان کار در بازار بیشتر گردد و نیاز به آن ثابت بماند ، میزان حقوق و دستمزد به علت فراوانی نیروی کار به بازار کاهش می یابد و بالعکس .
این نگرش به انسان و مهارت های او صحیح نیست .

Slide104

نظریه های حقوق و دستمزد

- **سندیکاها ، اتحادیه ها و کنفدراسیونها (تشکلها / نهادهای صنفی)**

سندیکا ، سازمانی است که به منظور حفظ منافع حرفه ای و بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی ، تشکیل می شود . ائتلاف چند سندیکا به تشکیل یک اتحادیه و ائتلاف چند اتحادیه به تشکیل یک کنفدراسیون می انجامد .
هدف آنها کنترل عرضه ی نیروی کار به بازار و تقلیل آن در مواقع حساس می باشد
با استفاده از قانون عرضه و تقاضای نیروی کار و اعتصابات ، کارفرمایان را به پرداخت حقوق و دستمزد بیشتر ناگزیر می دارد .

Slide105

نظریه های حقوق و دستمزد

- معایب روش هزینه ی زندگی:

1. فرمول مشخصی برای محاسبه ی حقوق و دستمزد وجود ندارد و به توجه به هدف های سازمان متفاوت و طبق اصلی تنظیم گردد و بشرایط بازار کار وفق داشته باشد.
2. حقوق و دستمزد در هر سازمان بایدبه ما در حفظ گرفتن هدف ها و منابع اقتصادی ، اجتماعی ، سیاسی و فرهنگی کمک کند تا جامعه تهیه و تنظیم گردد.
3. باید تغییرات کیفی و کمی در سطح هزینه ی زندگی و انواع شغلی آن را هم میزان معمول و دستمزد در نظر داشته باشد.
4. سیاست ها در هر سازمان باید حساسیت یا توان مالی آن سازمان تهیه و تنظیم شود و به مرحله ی اجرادر آید.

Slide110

نظریه های حقوق و دستمزد

- عامل قوانین و مقررات دولتی

در نظام های اقتصادی آزمندی ، دولت ها با تصویب قوانین و مقررات دولتی ، در تأمین حقوق و دستمزد ، فعالانه برای کارکنان اقدامات وسیعی به عمل می آورند.

- عامل قوانین و مقررات دولتی

در نظام های اقتصادی آزمندی ، دولت ها با تصویب قوانین و مقررات دولتی ، در تأمین حقوق و دستمزد فعالانه برای کارکنان اقدامات وسیعی به عمل می آورند.

- نظریه و عامل هزینه های زندگی

بسته به این که عده سالانه چه میزان هزینه های زندگی برآمدن نورم افزایش می یابد متناسب با میزان نورم باید به حقوق و دستمزد فعالان کار افزود.

Slide109

نظریه های حقوق و دستمزد

- عامل قوانین و مقررات دولتی

در نظام های اقتصادی آزمندی ، دولت ها با تصویب قوانین و مقررات دولتی ، در تأمین حقوق و دستمزد فعالانه برای کارکنان اقدامات وسیعی به عمل می آورند.

- نظریه و عامل هزینه های زندگی

بسته به این که عده سالانه چه میزان هزینه های زندگی برآمدن نورم افزایش می یابد متناسب با میزان نورم باید به حقوق و دستمزد فعالان کار افزود.

Slide108

نظریه های حقوق و دستمزد

- معایب روش عامل بهره وری :

① روش دقیقی برای سنجش بهره وری وجود ندارد.
② میزان افزایش بهره وری را نمی توان در کوتاه مدت به دست آورد.
③ ممانعتی تولید سالانه را کاهش می دهد
④ اساساً ممکن است افزایش تولید به سبب استفاده از فناوری های پیشرفته شده نیروی انسانی.
⑤ تشویق در افزایش حقوق و دستمزد
⑥ کاهش میزان تولید

Slide107

نظریه های حقوق و دستمزد

- نظریه و عامل قدرت پرداخت

سندیکاها و اتحادیه های کارگری نظریه ی قدرت پرداخت سازمان ها را برای تحصیل حقوق و دستمزد بیشتر ، ملاک مطالگرات خود قرار می دهند.

- نظریه و عامل بهره وری

براساس این نظریه ، میزان حقوق و دستمزد کارکنان ، به نسبت افزایش کمّی و یا ذهنی کار افزایش می یابد.
این روش در قرار دادن ثبات نامتوازن را به همراه دارد.

Slide106

سیاست های کلی حقوق و دستمزد

1. سیاست های کلی حقوق و دستمزد در هر سازمنت باید با توجه به هدف های سازمان مدون و طبق اصلی تنظیم گردد و بشرایط بازار کار وفق داشته باشد.
2. حقوق و دستمزد در هر سازمان بایدبه ما در حفظ گرفتن هدف ها و منابع اقتصادی ، اجتماعی ، سیاسی و فرهنگی کمک کند تا جامعه تهیه و تنظیم گردد.
3. باید تغییرات کیفی و کمی در سطح هزینه ی زندگی و انواع شغلی آن را هم میزان معمول و دستمزد در نظر داشته باشد.
4. سیاست ها در هر سازمان باید حساسیت یا توان مالی آن سازمان تهیه و تنظیم شود و به مرحله ی اجرادر آید.

Slide115

اجزای تشکیل دهنده ی حقوق و دستمزد

- به طور خلاصه تعیین حقوق و دستمزد کارکنان :

1. به عوامل کار انسانی ، بر حسب نیاز جامعه مربوط می شود.
2. به عوامل کار ، یعنی ماهیت کار و شرایطی که کارشان باید داشته باشند تا بتوانند آن کار را به نحو احسن انجام دهند.
3. به عوامل شخصی که به کارکنان مربوط می شود به خود کار.
4. به عوامل جنبی ، یعنی مزایای شغل مربوط می شود.

Slide114

اجزای تشکیل دهنده ی حقوق و دستمزد

- عوامل شخصی

مربوط به صفات کارکنان است که در کیفیت کار به نحو مستقیم و غیر مستقیم مؤثرند.

- عوامل جنبی

مزایای جنبی که در مشاغل مختلف وجود دارد.

مزایی از این مزایا به صورت گروهی صرفی به حقوق و دستمزد کارکنان اعطا می شوند و برخی دیگر به فعال کلیه کارمندان یا حقوق و دستمزد کارکنان به دلیل ارائه می گردند.

مزایای شغل اعم از سیاسی ، اقتصادی ، اجتماعی ، فرهنگی ، اخلاقی

Slide113

اجزای تشکیل دهنده ی حقوق و دستمزد

- ارزش کار بر حسب نیاز جامعه

حقوق و دستمزد از نظر من هنجین ، ارزش کارهای انسانی که نمی ارزش همه برحسب نیاز جامعه متفاوت است.

چنانچه نتیجه ی کار در زمره ی نیازهای اساسی جامعه باشد ، ارزش آن بالاتر است.

- عوامل کار

به ماهیت کار که بیازمند مهارت ، مسئولیت ، کوشش‌های فکری و حسی ویژه است و در محیط و شرایط خاص خود صورت می پذیرد ، مربوط می شود.

هریک از این عوامل ، به عوامل فرعی و دسته ی برخرای تقسیم می گردند که در محاسبه و تعیین میزان حقوق و دستمزد مؤثرند.

Slide112

نظریه های حقوق و دستمزد

- نظریه ها و عوامل فرهنگی و ارزشی

عرفهنگ ارزشهایی دارد ، که به نظر مستقیم و یا غیر مستقیم می تواند بر موضوع حقوق و دستمزد مؤثر باشند.

- سه روش عام برای پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان درفرهنگ اسلامی :

- روش پرداخت حقوق و یا دستمزد
- روش شرکت در منافع یا محصولات
- تلفیق دو روش قبل

در هر دو حالت ، عامل کار حق دارد تا پول یا کالای معینی را در قبال خدمات خود دریافت کند.

Slide111

سیاست های کلی حقوق و دستمزد

5. میزان پرداخت ها در یک رشته ی کاری خاص تقریباً مشابه باشد.
6. براساس ارزش واقعی کار در فرایش کارایی و سود سازمان پرداخت شوند.
7. حقوق و دستمزد به تقویت نظام شایستگی و روحیه ی کسب دانش ، مهارت و رفتارهای مطلوب بیانجامند.
8. اجرای طرحهای تشویقی برای ترغیب کارکنان به کار کردن بهتر و بیشتر شود.

Slide116

پرداخت حقوق و دستمزد در زمان بیماری

- سازمان ها می کوشند با پرداخت حقوق و دستمزد در زمان بیماری را آسان تر کنند.
- علاوه بر این مدیران باید به غیبت شخص بیمار رفته ، در صورت لزوم امکاناتی را در اختیارشان بگذارند.
- نوعرزی ارتباط با کارکنان بیمار ، روشی برای بررسی فیزهای ناشی از بیماری است ، که در واقع میزان سود استفاده از تسهیلات مربوط به پرداخت ها را در زمان بیماری کاهش می دهد.

Slide117

فصل ششم :

ارزشیابی مشاغل

Slide118

مقدمه

هدف اصلی نظام ارزشیابی مشاغل ، عبارت است از تعیین درجه ی اهمیت مشاغل در سازمان به منظور پرداخت حقوق و دستمزدی که با وظایف ، مسئولیت ها و شرایط محیط کاری کارکنان مناسب باشد.

Slide119

ارزشیابی مشاغل چیست ؟

- تعیین ارزش ریالی مشاغل موجود در سازمان است.
- برای ارزشیابی مشاغل در سازمان ، یک روش علمی و دقیق به کار گرفته نمی شود.
- بهتر است ارزشیابی مشاغل به دست یک گروه صورت گیرد.
- گروه ارزشیابی مشاغل باید با توجه به توانایی ها و تخصیص های خود به دور از ذهنیات عمل به ارزشیابی مشاغل بپردازند ، که نتایج آن در قضاوتی کارایی سازمان بسیار موثر است.

Slide120

روشهای ارزشیابی مشاغل

- روش رتبه بندی یا رده بندی

در این روش، مشاغل به اجزاء و عوامل سازنده ی خود تقسیم می شوند. بنابه از نظر کمّی ما به معیارها و عواملی که بیشتر جنبه ی ذهنی دارند مقایسه و سنجیده می شوند.

- طی سه مرحله انجام می شود :

1. شناسایی مشاغل
2. شرح مشاغل، روی برگه
3. این برگه ها را به ترتیب از مهمترین و پیچیده ترین تا ساده ترین مشاغل و سامانگاس

محاسن : اسانگی ، کم هزینگی ، قابل فهم بودن.

معایب : کمّی و ذهنی بودن ، توجه به عنوین به جای توجه به محتوا ، کلی بودن ، قضاوت های مستانه ، فاقد استفاده نمودن آن در سازمانهای وسیع با مشاغل متعدد.

Slide125

روشهای ارزشیابی مشاغل

- روش ترجیحی

محاسن : سادگی ، صرفه جویی در وقت

معایب : ذهنی بودن ، عدم ثبات و پایداری در نتایج ، عدم توجه به عوامل مختلف شغلی

Slide130

روشهای ارزشیابی مشاغل

محاسن روش :

سادگی و آسان

اعتماد ، صحت و دقت بیشتر

اعتقاد پذیری

فعلا با یک مقیاس یعنی ارزش ریالی عوامل شغل سازمه هستیم

معایب روش :

صرف وقت و نیروی آموزشی بسیار

اگر اشتباهی در یکی از عوامل ارتکاری پیش آید ، کل روش را صایع می کند.

نمی توان از تغییرات فنی استفاده کرد.

Slide129

روشهای ارزشیابی مشاغل

مرحله اول : تجزیه ی شغل، برای شناخت عوامل اساسی و اصلی تشکیل دهنده ی آن است.

مرحله دوم : انتخاب مشاغل مهم که باید مشاغلی باشند که محتوای کنونی آن ها در زمان سپاً طولانی ثابت بمانند

مرحله سوم : عوامل اساسی مشاغل مختلف با یکدیگر مقایسه می شوند و در رتبه های مختلفی جای می گیرند.

مرحله چهارم : تخصیص ارزش ریالی که به عوامل اساسی مشاغل رتبه بندی و مقایسه ی عوامل با ارقام پولی رتبه بندی بستگی دارد.

مرحله پنجم : سایر مشاغل سازمان را با توجه به عوامل شغلی آنها با مقدمه و میزان حقوق و یا دستمزد ساعتی آنها را محاسبه می کنیم

Slide128

روشهای ارزشیابی مشاغل

- روش مقایسه ی عوامل

تجزیه ی مشاغل براساس عوامل چهارگانه ی شغلی

انتخاب مشاغل مهم

رتبه بندی مشاغل مهم براساس عوامل چهارگانه ی شغلی

تخصیص ارزش ریالی به عوامل چهارگانه ی شغلی

تهیه ی طرح مانیم برح حقوق و دستمزد و رتبه بندی مشاغل سازمان

Slide127

روشهای ارزشیابی مشاغل

- روش درجه بندی یا طبقه بندی مشاغل

• مشاغل به طور کلی مورد ارزشیابی قرار می گیرند.
• نسبت به روش رتبه بندی کامل تر است
• کیفی و ذهنی است.

مراحل اجرایی :

1. شناسایی ، 2. گروه بندی ، 3. شرح طبقه ی کلی ، 4. شرح وظایف مشاغل

محاسن : وجود شرح طبقه ، سادگی و سهولت ،

معایب : تهیه و شرح کامل طبقات کلیه ی مشاغل لازم می دنول است ، به اهیار و عوامل تشکیل دهنده ی شغل توجه‌ای نمی شود ، عمده هزای مشاغل نادهیدانس در یک طبقه کنار هم قرار می گیرند ، امکان دارد که شرح یک طبقه از هیاتی دیگر به طبقات بالاتر و یا پایین تر مربوط می شود.

Slide126

فواید ارزشیابی مشاغل

- ایجاد نظم در سازمان
- تهیه و تنظیم بودجه های پرسنلی
- ایجاد ضوابط دقیق برای ارزشیابی کارکنان
- غنی سازی شغلی
- توسعه ی شغلی
- ملزامی مشاغل
- جذب و گزینش
- آموزش و بهسازی
- بهبود شرایط کار
- بررسی توسعات حقوق و دستمزد
- تهیه و تنظیم قوانین و مقررات برای استخدام
- انتقال و ترفیعات کارکنان

Slide121

محدودیت های ارزشیابی مشاغل

محدودیت ها به خاطر عوامل زیر به وجود می آیند :

- نصر کار
- روشهای ارزشیابی
- نگرش کارشناسان
- سیاست های حقوق و دستمزد
- کیفی و ذهنی بودن مشاغل
- نگرش کارشناسان به شغل و شاغل

Slide122

زمان ارزشیابی مشاغل

حالت اول : زمانی است که برای تأسیس یک سازمان برنامه ریزی می شود. واضح شغل و شاغلی در شغل وجود ندارد.

در این مرحله ، کارشناسان با توجه به پیشینه ی موضوع و سازمان های مشابه ، ارزش ریالی مشاغل سازمان را مشخص می کنند.

حالت دوم : زمانی است که سازمان فعال است.

در این صورت لازم است کارشناسان سازمان را به خوبی بشناسند.

Slide123

روشهای ارزشیابی مشاغل

- به طور کلی به دو نوع کیفی و کمی تقسیم می شود.
- انتخاب هر روش بستگی به شرایط ، امکانات ، ماهیت شغل و دیدگاه های کارشناسان ، کارکنان ، مدیران و کارفرمایان دارد.
- نظام ها و روشهای کیفی و کمی بسیاری برای ارزشیابی مشاغل کارکنان در سطوح مختلف سازمانی پیشنهاد شده است.
- مهمترین و متداول ترین این نظام ها به شرح زیر می باشند :

Slide124

روشهای ارزشیابی مشاغل

- روش امتیازی

1. انتخاب عوامل شغلی
2. تنظیم کمیر طبقه ی امتیازات
3. تخصیص امتیاز به مشاغل سازمان
4. مطالعه و بررسی حقوق و دستمزد جاری
5. تعیین سیاست های کلی حقوق و دستمزد
6. تنظیم و استقرار نظام حقوق و دستمزد

مراحل مشابه کلیه ی روش امتیازی

Slide131

روشهای ارزشیابی مشاغل

مرحله اول : انتخاب عوامل شغلی

مهارت ، مسئولیت ، مساعی ، محیط ، عوامل اجرای تشکیل دهنده ی ارزش ریالی هر شغل هستند.

تعداد عوامل اصلی شغلی در هر سازمان با توجه به هدف ها و روش های انجام دادن کار متفاوت است.

این عوامل اصلی خود به عوامل فرعی نیز تقسیم می گردند

مرحله دوم : تنظیم آیین نامه امتیازات

تعیین ضوابط ارزشیابی برای عوامل اصلی و فرعی است که در مرحله ی اول مشخص شده اند باید برای عوامل امتیازاتی منظمت، در نظر گرفته شود.

Slide132

روشهای ارزشیابی مشاغل

مرحله سوم : تخصیص امتیازات به کلیه ی مشاغل موجود در سازمان ها

کلیه ی مشاغل سازمانی ارزشیابی می شوند و امتیازاتی مناسب با مشاغل برای آنها در نظر گرفته می شود.

مجموع امتیازات هر شغل ، نشان دهنده ی ارزشی است که آن شغل برای سازمان دارد.

مرحله چهارم : مطالعه و بررسی حقوق و دستمزد جاری در بازار کار

برای تعدیل امتیازها به ارقام پولی اصولی مدیریتی و ... مطالعه و بررسی حقوق و دستمزد پرداختی به مشاغل مشابه در بازار کار است.

Slide133

روشهای ارزشیابی مشاغل

مرحله پنجم : تعیین سیاست های کلی حقوق و دستمزد

مسئولیم ایجاد طبقات شغلی و دسته ... برای مشاغل شغلی مختلف است.

در این مرحله سازمان برای هر طبقه از میزان حقوق و دستمزد مسطح یا دامنه‌های متغیر استفاده کند.

در استفاده از روش مسطح ، حقوق و دستمزد کارهایی که امتیازهای مختلف دارند ولی در یک طبقه ی شغلی قرار گرفته اند ، یکسان خواهد بود

متغیر حقوق و دستمزد به تناسب امتیازات متفاوت هر طبقه افزایش می یابد

مرحله ی ششم : تنظیم و استقرار نظام حقوق و دستمزد

کلیه ی حقوق و دستمزد پرداختی در سازمان ها باید در چارچوب ساختار مناسب قرار گیرد.

Slide134

روشهای ارزشیابی مشاغل

محاسن روش :

1. تعیینی و کمی بودن آن و برخورداری از دقت کافی در کاربرد به عوامل شغلی
2. برخورداری از منطق و استدلال خاص و قوی.
3. یکنواخت بودن ارزشیابی برای کلیه ی مشاغل سازمانی

معایب روش :

1. اعتقاد سرانیم ریالی یکسان برای مشاغل مختلف کار از نظر ماهیت یا یکدیگر فرق دارند
2. اعتقاد دایره‌ی نبود قانون و منطقی خاص برای تعیین امتیازها به عوامل اصلی و فرعی مشاغل

Slide135

فصل هفتم :

انضباط و رسیدگی به شکایات

Slide135

سیاست های کلی انضباط

- مراعات اصل برابری
- پیروی از اصل مجازات متناسب با خطا
- نظارت مدیران رده بالای سازمان بر اجرای مجازات ها
- مشاوره و راهنمایی به منظور اصلاح کارکنان نه تنبیه و اجرای
- آموزش و تشویق کارکنان به مراعات قوانین
- اعمال قانون آنی دوران
- توجه به اعمار متوالم
- برقراری گروه های انضباطی
- مراعات مقررات سازمانی توسط مدیران رده بالای سازمانی

Slide140

نکاتی که باید قبل از مجازاتهای انضباطی توجه شود

الف) نوع و اهمیت خطا

ب) مدت طول ، زمان و تکرار خطا

ج) پیشینه ی کاری کارکنان

د) شرایط کارکنان خاطی

و) میزان اعمال سیاست های بازدارنده

ه) پیشینه ی سیاست های انضباطی سازمان

ی) آثار مجازات بر سایر کارکنان

Slide139

انواع انضباط

انضباط از نظر نوع بر دو دسته زیر است :

انضباط بازدارنده :

هدف : تشویق کارکنان به مراعات مقررات سازمان و مدیریت و خود تنصری آنان است.

کارکنان را مایل به رعایت قوانین و مقررات می سازد.

انضباط اصلاح کننده :

هدف : بازداشتن کارکنان خطاکار از بی توجهی به مقررات سازمانی و اصلاح رفتار آنان از طریق اعمال تنبیه از مجازاتهای قانونی است.

کارکنان را با اکراه **ملزم** به رعایت قوانین و مقررات می کند

Slide138

تعاریف و مفاهیم انضباط

انضباط : عبارتی است که کارکنان یک سازمان خود را با قوانین و مقررات و معیارهای سازمانی هماهنگ و براساس آنها رفتار می کنند.

انضباط : نوعی آموزش است که هدف آن اصلاح رفتار و طرز برخورد کارکنان است

Slide137

مقدمه

اعمال انضباط در سازمان برای کارکنان مشکل آفرین الزامی می گردد.

رفتار های ناهنجاری که مدیران را ناگزیر از اعمال انضباط در سازمان می کنند.

رفتارهایی که اثرات نامطلوبی برای سازمان و مدیریت در پی داشته است.

Slide136

Slide141

تدابیر انضباطی

- روش های غیر کلامی
- اخطار شفاهی ، نهانی
- اخطار شفاهی در مقابل دیگران
- اخطار کتبی بدون درج در پرونده
- اخطار کتبی با درج در پرونده
- توبیخ کتبی با درج در پرونده ی استخدامی
- کسر حقوق و فوق العاده شغل
- انفصال موقت از خدمت
- تبعید به مراکز بد آب و هوا
- تنزل درجه و یا تغییر شغل
- بازخرید و یا بازنشستگی
- اخراج از کار در سازمان

Slide142

رسیدگی به شکایات

- **نارضایتی** ، عملی است که انسان را آزار می دهد ، اعم از اینکه برای دیگران بازگو کند و یا نکند .
- **گله کردن** ، گفتن و یا نوشتن چیزی که باعث ناخرسندی انسان می شود .
- **شکایت** ، گله ای مکتوب به مراجع قانونی است .

مدیران باید ضمن شناخت عوامل و ریشه های نارضایتی در سازمان در زمینه ی رفع و یا کاهش آنها اقدامات لازم را به عمل آورند .

باید برای کارکنان روشن شود که در صورت لزوم چگونه و به چه مراجعی باید شکایت کنند.

Slide143

شیوه ی شکایت کردن

- شکایت باید مکتوب باشد .
- مورد شکایت باید دقیقاً مشخص شده باشد.
- موضوعاتی که باید مورد توجه قرار گیرند ، به روشنی بیان شده باشند.
- کارهایی که باید برای برخورد با حل مشکل انجام شوند ، پیشنهاد شوند .
- شکایت را باید به صورت رسمی به مقامات مسئول رسیدگی تحویل داد ، رسید دریافت کرد .
- اسناد و مدارک باید همراه شکایت باشند
- نام و نام خانوادگی شاکی ، نشانی ، تلفن تماس ، باید ذکر شوند .

Slide144

فصل هشتم:

ارزشیابی عملکرد کارکنان

Slide145

تعاریف ، مفاهیم و هدف ارزشیابی عملکرد کارکنان

- **اثر بخشی** : یعنی رسیدن به هدف
- **کارآیی** : نسبت داده ها به ستاده ها در یک نظام سازمانی
- **ارزشیابی کار کارکنان** : ارزشیابی حرکتی است که بدان وسیله سازمان عملکرد کارکنان را در مسئولیت هایی که به عهده دارند ، بررسی می کند و می سنجد.
- **ارزشیابی کارکنان** : مرحله ای رسمی به منظور بازخورد اطلاعات مربوط به نحوه انجام دادن وظایف و مسئولیت های محول ، اعم از نکات مثبت و یا منفی ، آنان می باشد.
- **ارزشیابی** : از یک طرف به سنجش چگونه کار کردن و مسئولیت کارکنان می پردازد و از طرف دیگر ، برخی از خصوصیات شخصی آنان را مورد سنجش قرار می دهد .

Slide146

تعاریف ، مفاهیم و هدف ارزشیابی عملکرد کارکنان

- در ارزشیابی استعدادهای بالفعل کارکنان و رفتارهای ظاهری و مشهود آنان سنجش و نتیجه گیری می شود
- **ارزشیابی کارکنان** به نحو صحیح ، کامل و جامع عبارت است از ، مراحلی رسمی برای سنجش و آگاه ساختن کارکنان در مورد نحوه ی کار ، مسئولیت های محول و خصوصیات مورد نظر و همچنین ، شناخت استعدادهای بالقوه ی آنان به منظور شکوفایی آنها در ابعاد مختلف.

Slide147

هدف های ارزشیابی عملکرد کارکنان

- آگاه ساختن کارکنان از نحوه ی کار کردن و رفتارهای آنان
- تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان
- ایجاد یک نظام منطقی تشویق و تنبیه
- ایجاد شیوه ی صحیح نقل و انتقالات و ترفیعات و انتصابات
- تهیه ی طرحهای پرداخت براساس بهره وری
- تقویت نظام ارتباطی میان مدیران و کارکنان در سازمان
- طراحی صحیح مشاغل
- رفع نارسایی های مربوط به شیوه های نیرویابی ، جذب و گزینش
- ایجاد عدالت استخدامی

Slide148

معیارهای ارزشیابی

- **معیارهای کاری** : شرایطی است که برای موفقیت آمیز بودن کار لازم است.
- **معیار های اخلاقی**: صفات و خصوصیات خوب انسانی
- **معیارهای ارزشی** : ریشه در جهان بینی انسان دارند.

سنجش ، آزمایش و ارزشیابی

در تمامی مکاتب دینی همواره به عنوان یک اصل مطرح بوده

Slide149

ارزشیابی عینی و ارزشیابی ذهنی

- **عینی** :
  - از نظر دیگران هم قابل تأیید است .
  - معمولاً در مورد عوامل مشهود و قابل رؤیت ،از قبیل کیفیت و کمیت کار ، مسئولیت ها ، آثار و رفتارهایی که معیارهای روشنی دارند ، صورت می پذیرد.
  - از اعتبار بالایی برخوردارند.
- **ذهنی** :
  - مورد تصدیق و تأیید دیگران نیست .
  - به خاطر داوری های شخصی سرپرست از مرئوس ،اعتبار کمتری دارد .

Slide150

ارزشیابی عینی و ارزشیابی ذهنی

- **عینی** :
  - از نظر دیگران هم قابل تأیید است .
  - معمولاً در مورد عوامل مشهود و قابل رؤیت ،از قبیل کیفیت و کمیت کار ، مسئولیت ها ، آثار و رفتارهایی که معیارهای روشنی دارند ، صورت می پذیرد.
  - از اعتبار بالایی برخوردارند.
- **ذهنی** :
  - مورد تصدیق و تأیید دیگران نیست .
  - به خاطر داوری های شخصی سرپرست از مرئوس ،اعتبار کمتری دارد .

Slide151

انحرافات در ارزشیابی عملکرد کارکنان

1. قضاوت های شخصی (خطای هاله ای)
2. تمایل به ارزشیابی متوسط (خطای گرایش به مرکز)
3. سختگیری های بی مورد
4. معیارهای فرهنگی ارزیاب
5. گرایش به تبعیض
6. تأثیر رفتارهای آخر سال کارکنان

Slide152

انحرافات در ارزشیابی عملکرد کارکنان

۱. قضاوت های شخصی (خطای هاله ای)

به دلایلی ذهن [illegible] را له یا علیه انسان دیگری سوق دهد .

۲. تمایل به ارزشیابی متوسط (خطای گرایش به مرکز)

مسئولان ارزشیابی ، تمایل چندانی به ارزشیابی واقعی کارکنان ندارند و می کوشند آنان را با در نظر گرفتن امتیازات متوسط بسنجند .

۳. سختگیری های بی مورد

مسئولان ارزشیابی بیش از اندازه به نحوه ی ارزشیابی وسواس خرج دهند و سختگیری های بی مورد بکنند و امتیازات پایینی را در نظر بگیرند.

Slide153

انحرافات در ارزشیابی عملکرد کارکنان

۴. معیارهای فرهنگی ارزیاب

مسئولان ارزشیابی ، کار خود را با توجه به معیارهای فرهنگی خاص خود انجام می دهند.

۵. گرایش به تبعیض

مسئولان ممکن است ، عواملی از قبیل ملیت ، رنگ و نژاد ، قومیت و جنسیت تبعیضاتی را در ارزشیابی روا دارند.

۶. تأثیر رفتارهای آخر سال کارکنان

مسئولان ارزشیابی ، تحت تأثیر آخرین رفتارهای خوب یا بد کارکنان قرار می گیرند و با بی توجهی به رفتارهای قبلی ، آنان را ارزشیابی می کنند.

Slide154

چه کسانی باید ارزشیابی کنند ؟

- **ارزشیابی توسط سرپرستان مستقیم**

قدیمی ترین و متداول ترین روشهاست

محاسن :

شناخت دقیق تر سرپرستان مستقیم کارکنان

معایب :

اعمال نظرهای آگاهانه یا ناآگاهانه ی سرپرستان مستقیم.

دیگر اینکه چنین ارزشیابی هایی معمولاً در دوره های یک ساله صورت می گیرند .

این ارزشیابی را ارزشیابی پدرانه نیز می خوانند

Slide155

چه کسانی باید ارزشیابی کنند ؟

- **ارزشیابی به وسیله ی کارشناسان امور پرسنلی**

این نوع را معمولاً نماینده ی واحد امور پرسنلی در سازمان انجام می دهد

در سازمان های ماتریسی که کارکنان سرپرست مستقیمی ندارند ، استفاده می شود.

- **ارزشیابی به وسیله ی همکاران**

از روش های معتبر و قابل قبول ارزشیابی قلمداد شده است ، زیرا معمولاً همکاران ، یکدیگر را بهتر می شناسند و به نقاط قوت و ضعف هم بیشتر آشنا هستند .

[illegible] نظرات همکاران را ملحوظ می دارند

Slide156

چه کسانی باید ارزشیابی کنند ؟

- **ارزشیابی به وسیله ی زیردستان**

معمولاً برای ارزشیابی سرپرستان و مدیران مورد استفاده قرار می گیرد .

[illegible] نظرات زیردستان را دخالت می دهند .

- **ارزشیابی به وسیله ی سرپرست کل**

تأیید و اعمال نظر سرپرست در مورد مرئوسان پس از حصول اطمینان از صحت ارزشیابی

دخالت مستقیم در ارزشیابی که آن را ارزشیابی پدر بزرگ می خوانند .

هدف ، مقایسه ی کارکنان با یکدیگر و انتخاب برخی برای مشاغل بالاتر

این نوع ارزشیابی را منصفانه تر تلقی می کنند

Slide157

چه کسانی باید ارزشیابی کنند ؟

- **ارزشیابی توسط مراکز مشاوره و راهنمایی کارکنان**

مزایا :

- این مراکز موظف اند استعدادهای بالفعل و بالقوه ی کارکنان را بشناسند .
- شایستگی برای ترفیع را هم بررسی می کنند .
- این مراکز با استفاده از آزمونهای گوناگون تمرینهای گروهی و مصاحبه های ارزشیابی، کار ارزشیابی کارکنان را به نحو شایسته تری انجام می دهند .

Slide158

روشها و فنون ارزشیابی عملکرد کارکنان

- رتبه بندی
- درجه بندی
- مقیاسهای گرافیکی
- بررسی نامه (چک لیست)
- انتخاب اجباری
- وقایع حساس (بحرانی)
- ارزشیابی خویشتن
- مدیریت بر مبنای هدف
- ارزشیابی روانی

Slide159

چه کسانی باید ارزشیابی کنند ؟

- **رتبه بندی:**

کارکنان را به طور کلی و ذهنی ، بیشتر با توجه به عناوین شغلی می سنجند و با مقایسه یک یک افراد با یکدیگر ، آنان را رتبه بندی می کنند .

معایب : عدم دقت کافی ، قابل استفاده نبودن آن در سازمان ها و واحد های بزرگ.

روش درجه بندی :

طبقاتی را برای ارزشیابی کارکنان در نظر می گیرند ، که این طبقات کاملا تعریف شده و مشخص هستند .

گاهی به صورت [illegible] یا روش توزیع اجباری به کار می برند

مزیت : اعمال نظر افرادی است که کار ارزشیابی را به عهده دارند.

Slide160

چه کسانی باید ارزشیابی کنند ؟

- **مقیاس های گرافیکی**

در آن مقیاسهایی را برای سنجش عملکرد مورد نظر تعیین می کنند تا بتوانند در ارزشیابی آن ها را به کار بگیرند .

عوامل اصلی مورد ارزشیابی را به دو دسته ی کلی تقسیم کرده اند :

اول ، صفات و خصوصیات اختصاصی از قبیل طرز برخورد و درجه ی وابستگی به سازمان

دوم ، نحوه ی مشارکت در انجام دادن وظایف و مسئولیت ها ، از قبیل کیفیت و کمیت کار

تعداد عوامل اصلی می تواند بسته به نوع و سطح مشاغل و فرهنگ اجتماعی ، بیشتر باشد.

Slide161

چه کسانی باید ارزشیابی کنند ؟

- **بررسی نامه (چک لیست)**

از این روش ، برای کاهش بار مسئولیت مدیران و سرپرستان استفاده می شود . در آن ارزشیابی کنندگان افراد مورد نظر را ارزشیابی نمی کنند ، بلکه تقریباً گزارش را در مورد آنان تکمیل می کنند و آنگاه ارزشیابی واقعی کارکنان را کارشناسان مربوط در اداره ی پرسنلی انجام می دهند .

معایب : مشکل مربوط به اختصاص امتیاز به سوالات طرح شده است .

و نیز در مشاغل متفاوت باید فرمهای گوناگون تهیه و تنظیم شود.

مزایا : بی اطلاعی ارزشیابان از ارزش پاسخ های مثبت و منفی است .

Slide162

چه کسانی باید ارزشیابی کنند ؟

- **انتخاب اجباری**

روشی است که ارزشیابان به هیچ وجه نمی توانند نظری به نفع یا ضرر ارزشیابی شوندگان اعمال کنند.

در این روش ، ارزشیابان باید به یکی از دو سوال طرح شده پاسخ دهند .

- **وقایع حساس (بحرانی)**

در این روش ، وظیفه اصلی ارزشیاب ، مشاهده و ثبت و ضبط رفتارهای غیر متعارف مثبت و منفی که در فرد مورد نظر ملاحظه گردیده است.

Slide163

چه کسانی باید ارزشیابی کنند ؟

- **ارزشیابی خویشتن :**

در این روش ، کارکنان خود ، خود را ارزشیابی می کنند و نقاط قوت و ضعف خویش را مشخص می سازند .

معایب : تن ندادن برخی از کارکنان به این کار ، صحت و اعتبار نظرات داده شده .

- **مدیریت بر مبنای هدف :**

هدف این روش ، مشارکت رئیس و مرئوس در برنامه ریزی و تعیین هدف های آینده شغلی کارکنان است که با توافق دو جانبه صورت می گیرد .

هدفهای باید جنبه های کیفی و کمی نتایج کار را در برداشته ، بیشتر عینی و قابل اندازه گیری باشند.

Slide164

چه کسانی باید ارزشیابی کنند ؟

- **ارزشیابی روانی :**

روانشناسانی را برای ارزشیابی کارکنان استخدام می کنند .

نقش روانشناسان ، سنجش استعدادهای بالقوه ی کارکنان برای شکوفایی آنهاست .

معایب :

صرف وقت و نیروی زیاد

برای ارزشیابی مدیران جوان در سازمان ها ، اعتبار نظرات داده شده بستگی به تخصص روانشناسان دارد.

کارکنان به سبب کنجکاوی روانشناسی نگرش چندان مثبتی به این روش ندارند .

Slide165

تنگناهای ارزشیابی عملکرد کارکنان

- **آموزش ارزشیابان :**

لازم است که ارزشیابان ، آموزش های لازم را برای کسب مهارت و درک هدف های ارزشیابی کارکنان بگذرانند .

دو نکته ارزشیابی :

1. استنباط ارزشیابان از مقوله ی ارزشیابی
2. منطق و استواری در نظرات ارائه شده

Slide166

تنگناهای ارزشیابی عملکرد کارکنان

- **مصاحبه های ارزشیابی**

برای اطلاع رسانی به کارکنان از نتایج ارزشیابی ها و احیاناً حل اختلاف نظر بین ارزشیابان و ارزشیابی شوندگان صورت می گیرد.

در پایان مصاحبه های ارزشیابی ، برای ارزشیابی شوندگان روشن شود که برای بهبود کیفی و کمی وظایف و مسئولیت های خود ، چگونه باید عمل کنند .

Slide167

فصل نهم :

برنامه ریزی نیروی انسانی

Slide168

مقدمه

- برنامه ریزی نیروی انسانی ، منابع انسانی لازم را برای فعالیت های آینده مشخص می دارد و مدیران را یاری میدهد تا نوع و میزان نیروی انسانی مورد نیاز برای رسیدن به هدف ها و برنامه های آینده سازمانی را برگزینند . در واقع ، پایه هایی را برای تدوین سیاست های کلی جذب ، گزینش ، آموزش ، جابجایی ترفیعات ، رفاه و ... شکل می دهد.
- بی توجهی به برنامه ریزی نیروی انسانی ، امکان رسیدن به هدف های سازمانی را مختل می کند ، و آسیب پذیری سازمان را افزایش می دهد.
- برنامه ریزی نیروی انسانی را اساس دوام سازمان و مدیریت می دانند.

Slide169

مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی

1. نیازهای پرسنلی آینده سازمان را مشخص می کند.
2. این امکان را فراهم می سازد که برای جذب و گزینش و آموزش کارکنان تدبیر لازم به عمل آید.
3. امکان استفاده ی عاقلانه از منابع انسانی را برای سازمان و مدیریت میسر می سازد .
4. فعالیت های منابع انسانی را با هدف و برنامه های آینده ی سازمان به گونه ای موازی هماهنگ می سازد .
5. هزینه های پرسنلی و استخدامی سازمان را کاهش می دهد
6. نظام های اطلاعاتی مدیران ، بویژه مدیران منابع انسانی ، را تقویت می کند .
7. برنامه های گوناگون مدیریت پرسنلی را هماهنگ می کند.

Slide170

اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی

- سازمان بدون منابع انسانی ، هیچ مفهومی ندارد .
- بدون برنامه ریزی ، گزینش ، آموزش و جلب همکاری کارکنان ، امکان رسیدن به هدف های سازمانی فراهم نمی آید
- مهمترین دارایی سازمان منابع انسانی است.
- سازمان باید برای مهمترین دارایی اش برنامه ریزی کند تا امکان استفاده ی معقول و منطقی و مفید از آن میسر گردد .

Slide171

تعاریف و مفاهیم برنامه ریزی نیروی انسانی

- **برنامه ریزی نیروی انسانی** ، حرکتی است که به وسیله ی آن سازمان ها اطمینان می یابند که نوع و میزان نیروی انسانی مورد نیاز خود را در حال و آینده در اختیار دارند.
- **برنامه ریزی نیروی انسانی** ، تفسیر هدف ها و برنامه های آینده ی سازمان در قالب نوع و میزان منابع انسانی مورد نیاز است .
- **برنامه ریزی نیروی انسانی** ، سیاست جذب ، گزینش ، آموزش ، بهره برداری ، پیشرفت و حفظ بقای منابع انسانی در سازمان و حتی در جوامع بشری.
- **برنامه ریزی نیروی انسانی** ، باید مبتنی بر پژوهش و گردآوری اطلاعات باشد.

Slide172

مقاصد برنامه ریزی نیروی انسانی

1. **تجزیه و تحلیل برنامه های آینده برای تعیین نوع و میزان نیروی انسانی مورد نیاز .**
2. **برآورد میزان و نوع نیروی انسانی موجود در بازار کار در آینده .**
3. **تطبیق عرضه و تقاضای نیروی انسانی سازمان در آینده .**
4. **تعیین سیاست جذب ، گزینش و آموزش منابع انسانی مورد نیازبرای رسیدن به هدف ها و برنامه های سازمانی .**

Slide173

مرتبط ساختن ارتباط برنامه ریزی نیروی انسانی با برنامه ریزی استراتژیک

- برنامه ریزی نیروی انسانی در اصل یک برنامه ریزی استراتژیک است که در جهت هدف های کلی سازمان و شیوه های لازم برای رسیدن به آن هدف های کلی حرکت می کند.
- **مراحل پنجگانه مرتبط ساختن برنامه ریزی نیروی انسانی و برنامه ریزی استراتژیک:**

1. تشخیص فلسفه ی سازمان : سازمان به چه کاری مشغول است ؟
2. شناخت شرایط محیطی : چه امکانات و یا موانعی در راه رسیدن به هدف ها وجود دارند ؟
3. ارزشیابی نقاط قوت و ضعف سازمانی : چه مسائل و عوامل درون سازمانی ما را یاری می دهند و یا موانعی برای ما در رسیدن به هدف ایجاد می کنند ؟
4. پرورش هدف های سازمانی : چه انتظاراتی را از چه زمان هایی در نظر داریم
5. پرورش تدابیر : چه کارهایی ، بهترین راه رسیدن به هدفهای سازمانی است ؟

Slide174

گام های نخستین برای برنامه ریزی نیروی انسانی

1. هدف ها و برنامه های سازمانی باید مورد مطالعه ، شناسایی و تجزیه و تحلیل قرار گیرند ، و به روشنی مشخص گردند.
2. بررسی ضایعات پرسنلی ، کاهشی است که به دلایل مختلف ، از قبیل استعفا ، اخراج ، جابجایی ، از کارافتادگی و غیر آن ، ممکن است در یک فاصله ی زمانی معین در سازمان به وجود آید.
3. توجه به روند پیشرفت ها در علم و فناوری عوامل و ابزار ارتباطی که به طور مستقیم بر نوع و میزان منابع انسانی مورد نیاز و روشهای انجام دادن کار تأثیر می گذارند.
4. گرد آوری اطلاعات و پیش بینی منابع انسانی مورد نیاز در آینده و تجزیه و تحلیل های آماری و ریاضی است.

Slide175

تعیین سیاست های برنامه ریزی نیروی انسانی

- استراتژی ، به معنی شیوه های کلی رسیدن به هدف هاست .
- منظور از تعیین استراتژی برنامه ریزی نیروی انسانی ، تهیه و تنظیم یک طرح کلی برای تلفیق و ترکیب و گردآوری کلیه امکانات و امتیازات سوق الجیشی برای مقابله با تغییرات محیطی است که ممکن است در آینده رخ دهد .
- سیاست برنامه ریزی نیروی انسانی باید در برگیرنده ی فعالیتهای مربوط به گزینش ، آموزش ، پرداخت حقوق و دستمزد ، ایجاد انگیزش در منابع انسانی ، نحوه ی برقراری ارتباط انسانی ، سلامت جسم و روان ، جابجایی ها ، بازنشستگی و دریافت مستمری منابع انسانی باشد.

Slide176

Slide177

Slide178

Slide179

Slide180

Slide181

Slide182

Slide183

Slide184

Slide185

Slide186

Slide187

Slide188

Slide189

Slide190

Slide191

Slide192

Slide193

Slide194

Slide195

Slide196

Slide197

Slide198

Slide199

Slide200

Slide201

Slide202

Slide203

Slide204

Slide205

Slide206

Slide207

Slide208

Slide209

Slide210

Slide211

Slide212

Slide213

Slide214