

## مدیریت منابع انسانی

**منابع انسانی مهمترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثر بخش آنها کلید موفقیت سازمان است.**

### تعریف مدیریت منابع انسانی :

فرآیند شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی جهت نیل به اهداف سازمانی تعریف کرده اند.

### نقش مدیریت منابع انسانی

مدیران مختلفی در یک سازمان داریم مدیر مالی مدیر حسابداری مدیر منابع انسانی مدیر حقوقی و ... اما مدیریت منابع انسانی را در واقع جنبه انسانی مدیریت بوده و مهمترین عامل در ارتقاء کیفیت و کمیت تولیدات و ارائه خدمات در سازمان بکار می رود. مدیران منابع انسانی کسانی هستند که مسائل مربوط به نیروی انسانی در یک سازمان را جهت تامین و تحقق اهداف سازمانی و افراد سازمانی پیگیری می نمایند. در هر سازمانی توجه به انسان و تخصصهای او از عوامل موثر در اداره امور سازمان می باشد. دو نوع رویکرد در مدیریت منابع انسانی وجود دارد

### رویکرد سخت:

مدیریت منابع انسانی با رویکرد سخت، بر مدیریت امور کارکنان تمرکز دارد که مثل یک منبع به کارکنان نگاه میکند یعنی به این منبع با دادن چه ورودیهایی چه خروجیهایی ظاهر میشود

### رویکرد نرم:

مدیریت منابع انسانی با رویکرد نرم، به این حقیقت توجه میکند که منبع کارکنان بر خلاف دیگر منابع مادی، فکر میکنند و عکس العمل نشان میدهند بنابراین مدیریت سعی میکند با مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، در کارکنان ایجاد تعهد کرده تا کارکنان ارزشهای خود را با اهداف و ارزشهای سازمان هماهنگ نموده و تطبیق دهند.

### وظایف مدیر منابع انسانی

1. برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی
2. تجزیه و تحلیل مشاغل بطوری که ویژگیهای هر یک از مشاغل مشخص گردد.
3. نظارت بر استخدام در سازمان
4. کارمند یابی یعنی شناسایی افراد واجد شرایط
5. تسهیل ورود کارکنان جدید و جایابی آنان
6. طراحی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی
7. آموزش کارکنان
8. طراحی سیستم ارزیابی عملکرد
9. طراحی سیستم حقوق و دستمزد
10. طراحی سیستم پاداش
11. طراحی سیستم ایمنی و بهداشت
12. طراحی سیستم رسیدگی به شکایات

## اهداف مدیریت منابع انسانی

افزایش کارایی از طریق نیروهای انسانی در سازمان می باشد که معمولاً چهار هدف بشرح ذیل برای مدیریت منابع انسانی وجود دارد که عبارتند از :

- ❖ هدف اجتماعی : احساس مسئولیت نمودن در مقابل نیازهای جامعه و ایجاد اعتبار برای سازمان و کارکنان آن
- ❖ هدف سازمانی : احساس مسئولیت نمودن در مقابل اهداف سازمان و حداکثر استفاده از تخصص ها
- ❖ هدف وظیفه ای : احساس مسئولیت نمودن در مقابل وظایف و مسئولیتها که بر عهده واحد امور اداری سازمان گذاشته شده است.
- ❖ هدف اختصاصی : یعنی احساس مسئولیت نمودن در قبال اهداف شخصی کارکنان سازمان در راستای تامین اهداف سازمان

نکته : وظایف عمومی مدیریت منابع انسانی عبارتند از  
برنامه ریزی ، سازماندهی ، هدایت و رهبری و نظارت و کنترل

## تعاریف مشاغل سازمانی

- 1) **رسته شغلی** : عبارتست از مجموعه رسته ها ( ردیف ) فرعی ، رشته و طبقات شغلی که از لحاظ نوع کار و حرفه وابستگی نزدیک بهم داشته و با یکدیگر یک شغل سازمانی بوجود می آورند.
- 2) **رسته فرعی** : عبارتست از رشته های شغلی که از لحاظ نوع کار ، حرفه و شرایط احراز ، وابستگی بیشتری بهم دارند . مثل بازاریان با فروشندگان
- 3) **رشته شغلی** : یک یا چند طبقه شغلی که از لحاظ نوع کار تا حدی یکسان و مشابه بوده اما از نظر اهمیت و نحوه انجام کار دارای سطوح و مراتب مختلفی می باشد. مثل مدیریت تولید
- 4) **طبقه شغلی** : عبارتست از یک یا چند پست که از نظر وظایف و مسئولیتها و دشواری کار با یکدیگر مشابه بوده به گونه ای که دارای رسته و رشته شغلی مشخصی باشند.
- 5) **گروه شغلی** : عبارتست از سطوح مختلف طبقات شغلی که حداقل و حداکثر حقوق طبقات شغلی مربوط را تعیین می کنند.
- 6) **شرح طبقه شغلی** : عبارتست از شرح مکتوب و مدونی که حاوی مشخصات اصلی و اساسی شغل بوده و به تصویب مراجع قانونی مربوط رسیده باد.
- 7) **طرح طبقه مشاغل** : اصطلاحی است که برای ایجاد یک نظام کلی که برای پست های سازمان در یک سازمان بکار می رود.
- 8) **تفصیص** : عبارتست از قرار دادن پست سازمانی در داخل طبقات شغلی و قرار دادن طبقات شغلی در داخل یکی از گروههای شغلی

## تجزیه و تحلیل و طبقه بندی مشاغل

### تجزیه شغل :

در واقع فرایندی است برای جمع آوری اطلاعات شغلی و درک ماهیت مشاغل در سازمان که می تواند سنگ زیر بنای اداره امور پرسنلی در سازمان باشد.

### طراحی شغل :

عبارتست از ترکیب و تلفیق اطلاعات به طریقی که پستهای سازمانی بتوانند انتظارات کارکنان و مدیریت را فراهم آورند. هدف از انجام تجزیه شغل و طراحی مشاغل ، تهیه و تنظیم دو فرم اصلی بنام شرح شغل و شرایط احراز مشاغل است. برخی از اصطلاحات مربوط به تجزیه شغل عبارتند از :

1. **کار** : عبارتست از اجزای تشکیل دهنده یک وظیفه
2. **وظیفه** : قسمتی از فعالیتهای فکری و جسمی که بر عهده فرد مشخصی در سازمان واگذار می شود.
3. **شغل** : عبارتست از وظایف مشابه و مرتبطی که برعهده یک فرد در مقابل دریافت حقوق و دستمزد گذارده می شود.
4. **پست سازمانی** : همان جایگاه سازمانی افراد می باشد.
5. **شرح شغل** : عبارتست از خلاصه ای از اطلاعات مربوط به یک شغل خاص که بتواند آنرا بشناساند.
6. **شرایط احراز مشاغل** : اطلاعاتی است که از تجزیه شغل و شرح شغل بدست آمده و درواقع شرایط لازم در فردی را بیان می کند که بتواند شغل را به نحو احسن انجام دهد.

### ابزارها ( روشهای ) تجزیه شغل

- 1) **روش مشاهده** : در استفاده از روش مشاهده برای جمع آوری اطلاعات در تجزیه شغل ، شاغلین در پست سازمانی برای مدت زمان معینی توسط مدیر منابع انسانی یا تحلیلگران مشاغل مورد مشاهده مستقیم قرار می گیرد. بدیهی است شغلهایی که فعالیتهای آن قابل رویت باشد از طریق مشاهده مستقیم کاملتر قابل بررسی بوده و اطلاعات صحیح تری می توان در مورد آن بدست آورد . مشاهده مستقیم در محیط واقعی کار نتایج بهتری در تجزیه و تحلیل شغل داشته، اما تنها عیب این روش مربوط به زمانی است که هزینه و زمان صرف شده توسط تحلیلگران افزایش می یابد.
- 2) **روش مصاحبه** : در تجزیه شغلی معمولاً پس از انجام مشاهده و یا همزمان با مشاهده ، مصاحبه انجام می پذیرد، در واقع می توان گفت مصاحبه مکمل مشاهده می باشد بدین ترتیب که باقیمانده اطلاعاتی را که از طریق مشاهده نمی توان بدست آورد ، از طریق مصاحبه بدست می آورند. مصاحبه های تجزیه شغلی می توانند شامل مصاحبه طرح ریزی شده ، طرح ریزی نشده ، نیمه طرح ریزی شده و یا کاملاً طرح ریزی شده باشند.
- 3) **پرسشنامه** : بمنظور تجزیه و تحلیل شغل یکی از ساده ترین ، کم هزینه ترین و معمولی ترین روش برای جمع آوری اطلاعات می باشد. این روش در جوامع وسیع تر آماری برای بالا بردن میزان اعتبار اطلاعات جمع آوری شده ، کارآمد می باشد. استفاده از پرسشنامه ، اطلاعاتی را در مورد مشاغل مختلف در اختیار تحلیلگران مشاغل قرار می دهد.

4) **بررسی روند (سوابق) گذشته** : استفاده از این روش باید با یکی دیگر از روشهای فوق تلفیق گردد تا نتایج آن بتواند قابل استفاده باشد. استفاده از این روش زمانی که تجزیه و تحلیل کنندگان، آشنایی کافی به مشاغل ندارند بهتر است، پس می توانند به همراه این روش از روشهای مشاهده، مصاحبه، و پرسشنامه استفاده کنند.

### **کاربردهای تجزیه مشاغل :**

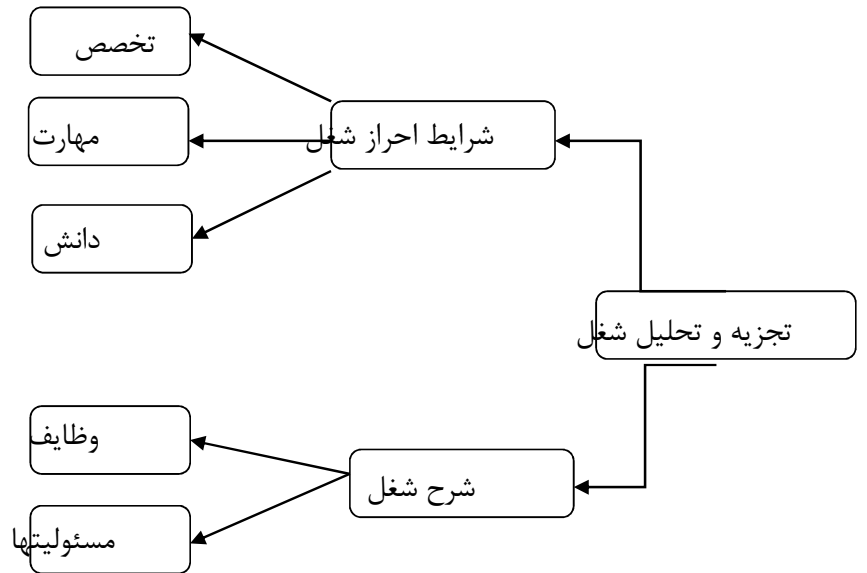
- نیرویابی، گزینش و جذب
- آموزش و بهسازی سازمانی
- رسیدگی به شکایات و ایجاد نظم سازمانی

### **طبقه بندی مشاغل :**

در واقع یکی از دستاوردهای انقلاب صنعتی بوده که تحولات عظیمی از نظر علم و تکنولوژی، نوآوریها و خلاقیتها، تجهیزات کاری و ماشین آلات جدید در جوامع بشری امروز بوجود آورد. طبقه بندی مشاغل عبارتست از دسته بندی مشاغل و قراردادن مشاغلی که دارای صفات و خصوصیات مشترکی هستند در یک طبقه.

خصوصیاتی که مشاغل باید داشته باشند تا بتوان آنها را در یک طبقه قرار داد عبارتند از :

- 1- بتوان آنها را تحت عنوان واحدی قرار داد.
- 2- بتوان برای تصدی آنها شرایط احراز مشابهی در نظر گرفت.
- 3- بتوان برای گزینش (متصدیان) از قسمتهای مشابه استفاده کرد.
- 4- بتوان برای آنها حداقل و حداکثر حقوق و دستمزد را در نظر گرفت.



sedighias220@yahoo.com

## اعلان شغل :

درخواست نیرو جهت جذب نیرو در مرحله اول برای نیرویابی از داخل سازمان

### جهت احراز شغل مراحل زیر مورد نیاز است :

1. برنامه ریزی نیروی انسانی
2. کارمند یابی
3. انتخاب و گزینش
4. انتصاب
5. ایمنی و بهداشت
6. حقوق و دستمزد

### نکته :

پیش فرض برنامه ریزی ، تصمیم گیری است و یک تصمیم خوب ، تصمیمی است که سازمان را به اهدافش نزدیک کند.

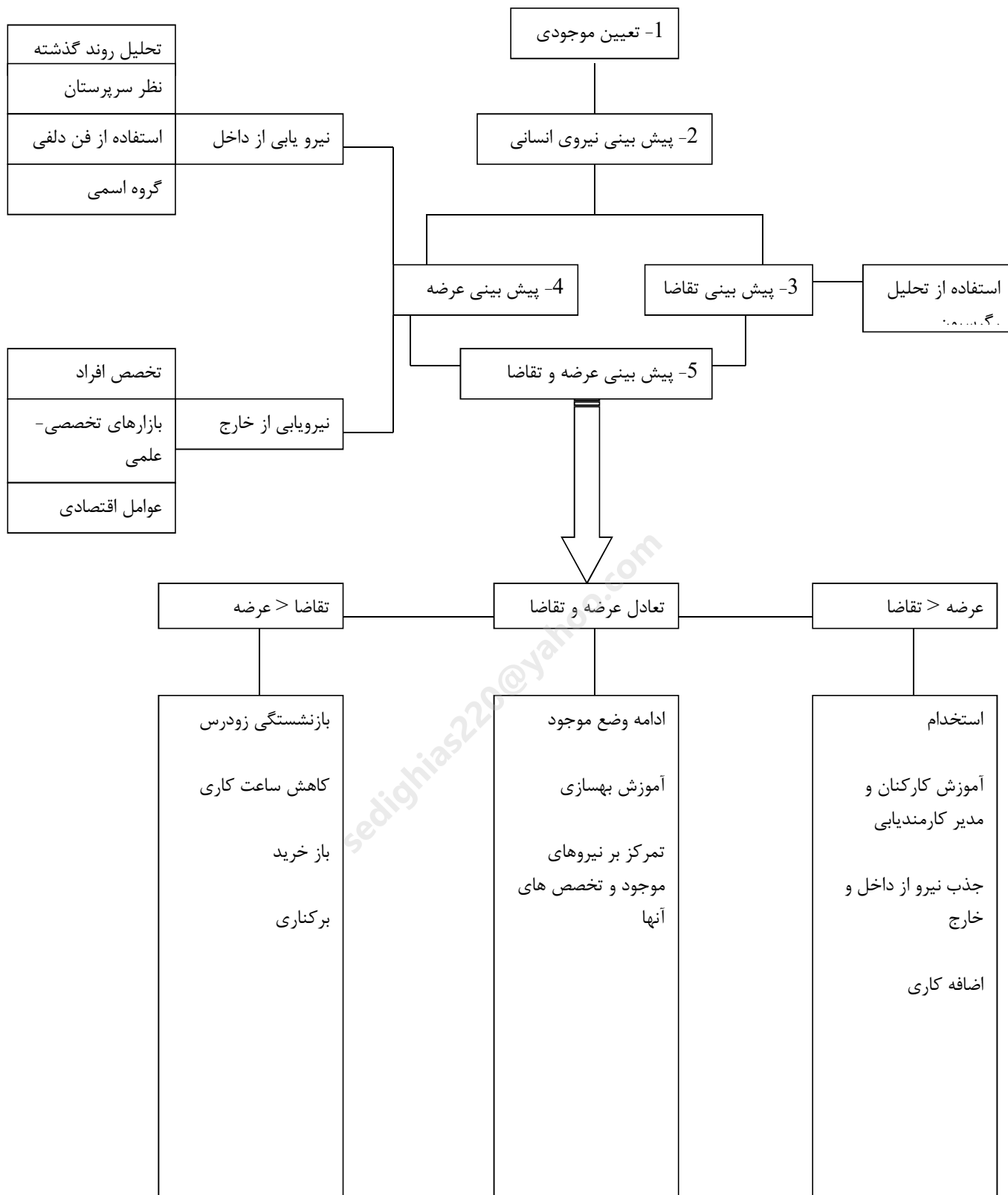
### تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی:

عبارتست از پیش بینی نیازهای سازمان از لحاظ منابع انسانی و برنامه ریزی مرحله‌ای که برای برآورده کردن آن نیازها باید طی شود. در واقع برنامه ریزی منابع انسانی فرایند تدوین و به انجام رساندن طرحها و برنامه ریزی هایی است که تعداد افراد لازم و واجد شرایط را در زمان و مکان مناسب فراهم آوریم.

### مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی

- 1) تعیین موجودی نیروی انسانی
- 2) پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز ( مربوط به داخل و هم خارج سازمان)
- 3) پیشس بینی تقاضای نیروی انسانی
- 4) پیش بینی عرضه نیروی انسانی (مربوط به خارج سازمان توسط مراکز کاریابی)

### مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی



### طرح جانشینی:

فرایندی است که طی آن مدیران منابع انسانی و مدیران عملیاتی، اطلاعاتی را در مورد شغل و کارکنان مورد نیاز مشاغل برای مشاغل مختلف سازمان که از آنها استفاده خواهد شد جمع آوری می کنند. معمولاً مربوط به کارکنان کلیدی و افرادی است که دارای مهارت‌ها و تخصص‌های بالقوه می باشند.

## طرح جایگزینی :

برای تقاضای نیرو انسانی به گونه ای عمل می شود که در آن موقعیت کارکنان فعلی سازمان از لحاظ مدت خدمت ، سن ، بازنشستگی ، ترفیع و ... مشخص می شود.

## فرایند کارمندیابی

### کارمند یابی از داخل سازمان

- اضافه کاری
- قراردادهای موقت
- پاره وقت
- .....

### کارمندیابی از خارج سازمان

- مراجعه به موسسات کاریابی
- مراجعه به دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی
- مراجعه به مدارس و کارگاههای فنی و حرفه ای

sedighias220@yahoo.com



## گزینش کارکنان

در گزینش سازمانها، فرایند غربال کردن اولیه متقاضیان شغل به منظور شناسایی و انتخاب مناسب ترین افراد برای استخدام آنها می باشد. در واقع نسبت گزینش در هر سازمان نشان دهنده اینست که از تعداد متقاضیان شغل چند نفر در مرحله نهایی انتخاب شده اند.

تعداد افراد استخدام شده در سازمان

نسبت گزینش =  $\frac{\text{تعداد افراد استخدام شده در سازمان}}{\text{تعداد کل متقاضیان شغل}}$

تعداد کل متقاضیان شغل

### نکته :

نسبت گزینش یک در سازمانها، نشاندهنده اینست که بازای هر نفر متقاضی شغل، یک شغل در سازمان موجود می باشد در حالی که اگر بین گزینش افراد در سازمانها، نسبت گزینش  $1/20$  باشد یعنی از هر 20 نفر متقاضی شغل یک نفر استخدام شده است. هرچه نسبت گزینش بیشتر باشد، نشاندهنده اینست که مشاغل سازمان دارای جذابیت کمتری است

مثال (

$$\text{نسبت گزینش} = \frac{120}{10} = 12$$

)

### مدل کلی برای گزینش در سازمانها

مرحله اول - غربال اولیه یا مصاحبه مقدماتی : در صورت نداشتن حداقل صلاحیت.  
مرحله دوم- تکمیل فرم درخواست : در صورت عدم صداقت در داده های ارائه شده امکان رد شدن در گزینش وجود دارد.  
مرحله سوم- آزمون استخدامی : در صورت عدم کسب نمره یا امتیاز لازم، امکان رد شدن در گزینش وجود دارد.  
مرحله چهارم- مصاحبه جامع یا کلی : احساس عدم لیاقت، نمره متقاضی برای شغل مورد نظر، ..... (بررسی سوابق گذشته)

مرحله پنجم- معاینات پزشکی : در صورت عدم سلامت جسمانی امکان رد شدن در گزینش وجود دارد.  
مرحله ششم- گزینش و انتخاب نهایی

### آزمونهای گزینش و استخدام

آزمونی برای ارزیابی شغل با الزامات شغل می باشد.  
هر آزمون استخدامی بایستی 2 ویژگی زیر را داشته باشد :

#### 1- روایی آزمون :

هر بار که آزمون استخدامی انجام می گیرد به نتایج با ثبات و سازگاری دست یابیم، مثلاً " اگر نتایج یک آزمون که مجدداً انجام می گیرد به میزان زیادی با نتایج قبلی متفاوت باشد روایی آن آزمون کافی نیست و باید توسط متخصصان و کارشناسان بازبینی مجدد انجام گیرد. توضیح اینکه سوالات بقدری مشکل نباشد که عده ای نتوانند به آن پاسخ دهند )

#### 2- پایایی (اعتبار) آزمون :

به روشهای مختلف آماری سنجیده می شود که مهمترین آن ضریب آلفای کرونباخ می باشد. به شیوه ای که اگر نتایج بدست آمده از آزمونها بیشتر از حد 71٪ باشد، آزمون پذیرفته شده و به عبارت دیگر آزمون پایایی لازم را دارد. ولی در صورت اینکه کمتر از 70٪ باشد، آزمون پایایی لازم را دارا نیست و باید در بعضی از متغیرها ی آزمون تجدید نظر شود.

## آموزش و توسعه منابع انسانی

### نظریه های شناختی (یادگیری)

1. نظریه گشتالت
2. نظریه یادگیری اجتماعی
3. نظریه سنتی ( رفتارگرایی )

sedighias220@yahoo.com

## آموزش نیروی انسانی

منظور از آموزش، کلیه تلاشها و کوششهایی است که در جهت ارتقاء سطح دانش و آگاهی و مهارتهای فنی و حرفه ای و همچنین ایجاد رفتارهای مطلوب در کارکنان یک سازمان می باشد که آنان را برای انجام وظایف و مسئولیتهای شغلی آماده می کند. تعلیم و تربیت دارای گرایش فراگیر است و یا به عبارت دیگر حالت موضوع گرایبی دارد، یعنی اینکه به هنگام یک مسئله خاص بدنبال جواب مسئله یا موضوع می باشد.

آموزش کارکنان در یک سازمان سه مزیت دارد که عبارتند از :

❖ برای خود سازمان، برای مثال می توان به موارد زیر اشاره کرد

- توسعه سازمان را گسترش می دهد
- بهره دهی و بازدهی سازمان را افزایش می دهد
- به ایجاد تصویر ذهنی بهتری از سازمان کمک می کند

❖ برای خود کارکنان

- نیازهای شخصی کارآموز را بهبود می بخشد
- رضایت شغلی و مقبولیت شغلی را افزایش می دهد
- مهارتهای گفتاری و شنیداری را در فرد تقویت می کند

❖ برای مدیریت منابع انسانی

- ارتباط بین گروهها و افراد را بهبود می بخشد
- اجرای سیاستها و مقررات سازمان را تسهیل می کند
- جو مناسبی را برای یادگیری، رشد و هماهنگی بین کارکنان و مدیران ایجاد می کند

### فرایند 3 مرحله ای تغییر از دیدگاه لوین

1. خروج از انجماد : قبل از آموزش و یادگیری کارآموز، بایستی رفتارهای قبلی خود را شکسته و از آن حالت سکون و ایستایی خارج شود.
2. تغییر رفتار : در این مرحله فرد کارآموز بایستی رفتارهای قبلی خود را با توجه به آموزشها و یادگیریهای جدید تغییر دهد.
3. تثبیت مجدد : در این مرحله فرد کارآموز باید رفتارهای یادگرفته شده ( ناشی از آموزش و یادگیری ) در مرحله دوم تغییر رفتار را در ذهن خود تثبیت کرده تا فرایند یادگیری کامل شود

### تعاریف مختلفی که از فرایند تغییر بیان شده عبارتند از :

1. تغییر
2. تغییر نسبتاً پایدار در توان رفتاری فرد
3. تغییر نسبتاً پایدار در توان رفتاری فرد بر اثر تجربه

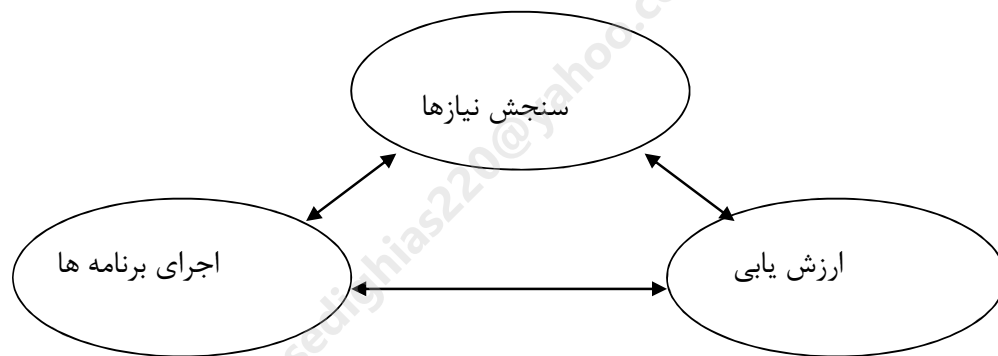
## سه نظریه آموزشی - شناختی

1) گشتالت : کل گرا ( مقیاسی - قیاسی ) از کل به جزء رسیدن  
روانشناسان پیشاهنگ گشتالت مخالف کاهش گرایی یا تجزیه کردن پدیده های روانشناختی هستند . به اعتقاد آنها اندیشه های انسان از ادراکات معنی داری تشکیل شده است ، یعنی پدیده های ادراکی جنبه کلی دارند.

2) نظریه یادگیری اجتماعی : تاثیر محیط و محرکهای محیطی بر رفتار فرد  
این نظریه هم جنبه رفتاری دارد و هم جنبه شناختی . نظریه یادگیری اجتماعی بیان می کند که انسان یا فرد تحت تاثیر عوامل محیط خارجی و عوامل شناختی درون ، فرد رفتار خود را شکل دهد . به عقیده روانشناس معروف ، بندورا ، کارکنان یا گروههای آموزشی بر حسب یک تعامل دو جانبه بین شخص و عوامل تعیین کننده محیطی می باشد.

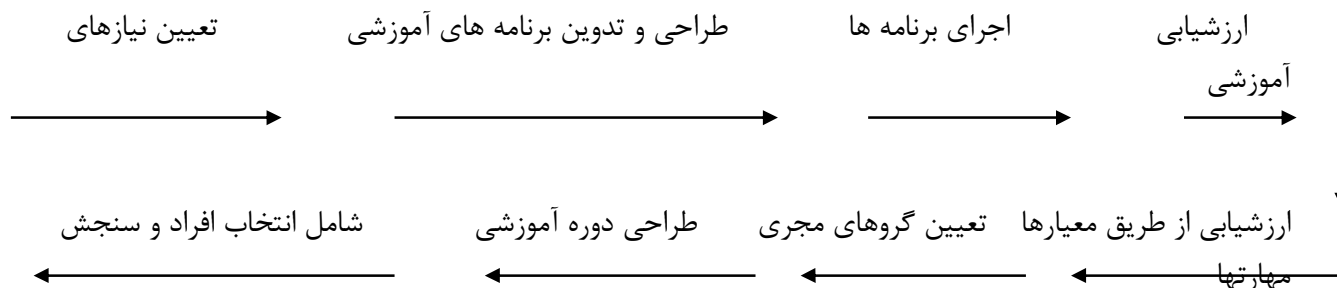
3) نظریه رفتاری : جزء گرا ( استقراء ) از جزء به کل رسیدن  
روانشناسان مکتب رفتاری معتقدند که برای مطالعه پدیده های پیچیده باید آنها را به اجزاء ساده تر تجزیه کرد و از طریق مطالعه تک تک این اجزاء به شناسایی پدیده های پیچیده دست یافت.

## مدل نظام آموزشی کارکنان



## فرایند نظام آموزش کارکنان

1. تعیین نیازهای آموزشی ( نیازسنجی )
2. طراحی و تدوین برنامه های آموزشی
3. اجرای برنامه های آموزشی
4. ارزشیابی برنامه ها



### مسیر پیشرفت شغلی

- مرحله اول : استقرار یا استخدام ( سن 21-26 )  
 مرحله دوم : پیشرفت ( 26-40 )  
 مرحله سوم : نگهداری ( 40-60 )  
 مرحله چهارم : خروج ( 60 سالگی و بعد از آن )

### تعریف مسیر پیشرفت شغلی :

مجموعه ای از تجربیات که مرتبط با شغل فرد بوده و در خلال زندگی کاری وی رخ می دهد که شامل مجموعه ای از پستها ، نقشها ، فعالیتها و تجربیات کاری یک فرد در طول سالیان اشتغال وی می باشد را مسیر پیشرفت شغلی گویند.

### در تعریف مسیر پیشرفت شغلی ، توجه به سه نکته زیر اساسی است که عبارتند از :

1. مفهوم مجموعه ای از پستها به معنی تجربه نمودن بیش از یک نقش یا پستهای مختلف در زندگی کاری فرد می باشد.
2. واژه تجربیات به مفهوم اینست که مسیر پیشرفت شغلی علاوه بر ویژگیهای عینی دارای ویژگیهای ذهنی نیز می باشد.
3. مسیر پیشرفت شغلی فقط مختص مشاغل مدیریتی و تخصص نیست ، بلکه کلیه مشاغل دارای مسیر پیشرفت شغلی مختص خود هستند.

### نکته

توسعه مسیر پیشرفت شغلی وسیله ای است که از طریق آن یک سازمان می تواند بهره وری فعلی کارکنان را افزایش دهد و در تمام این مدت آنان را برای دنیای در حال تغییر با دنیای پیشرفت و تکنولوژی آماده سازد . مدیریت مسیر پیشرفت شغلی

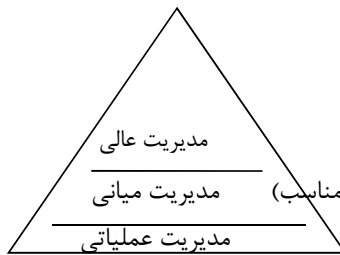
در واقع فرایندی است که در آن کارکنان علایق ، ارزشها ، نقاط قوت و ضعف خود را بررسی نموده و فرصتها و تهدیدات موجود کاری خود را می شناسند و بر اساس آن اهداف مسیر شغلی خود را تعیین کرده و با توجه به برنامه های تدوین شده در راستای رسیدن به این اهداف عمل خواهند کرد.

### ارزیابی عملکرد و مدیریت بر مبنای هدف

000 نارضایتی : عوامل انگیزاننده ( پیشرفت شغلی - ارتقاء شغلی - پاداش و ... )

000 عدم رضایت

000 رضایت : عوامل بهداشتی ( عوامل ابتدای ایجاد شغل - ایجاد فضای کار مناسب - ایجاد محیط کاری مناسب )



### نمودار هرزبرگ

### تئوری شغلی هرزبرگ :

برای فعالیت کارکنان در سازمان ، هرزبرگ عنوان نمود که 2 عامل اساسی وجود دارد

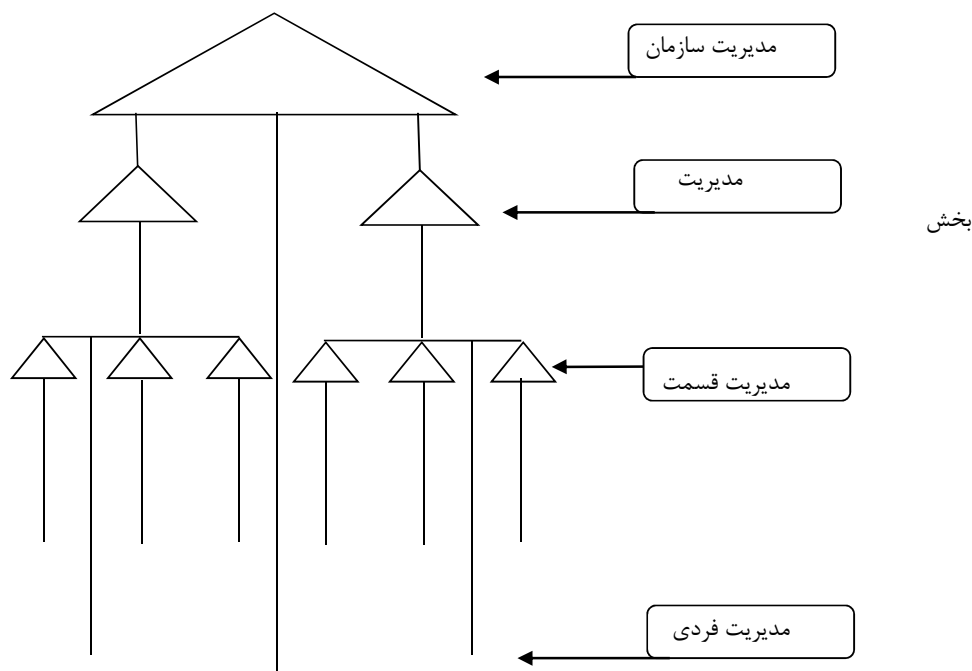
1-عوامل انگیزاننده : عواملی هستند که به عنوان ارضاء کننده نیز شناخته شده اند در واقع مجموعه عواملی هستند که بر رضایت شغلی فرد تاثیر می گذارند. انگیزاننده ها در سطح عالی تر سازمان نمایان می شوند و به محتوای کار مربوط می شوند که عبارتند از : پیشرفت شغلی ، پاداشها ، مسئولیت ، رشد و توسعه و ...

2-عوامل بهداشتی : جزء درونی یک کار نیستند ، بلکه به شرایطی مربوط می شوند که تحت آن شرایط کار اجرا می شود. هرزبرگ کلمه بهداشت را در اینجا به معنای پزشکی آن بکار نگرفته است . عوامل بهداشتی در واقع در قابلیت تولید و بازدهی ، تاثیر آنچنانی ندارند بلکه آنها مانع کم کاری و ترک شغل در عملکرد کارکنان می شوند.

### نکته :

در صورت نبودن عوامل انگیزاننده ، نارضایتی ایجاد شده و باعث می شود فرد شغل خود را ترک کند . اما در صورت نبودن بعضی از عوامل بهداشتی فرد کار خود را ادامه داده ولی در این حالت عدم رضایت شغلی وجود دارد.

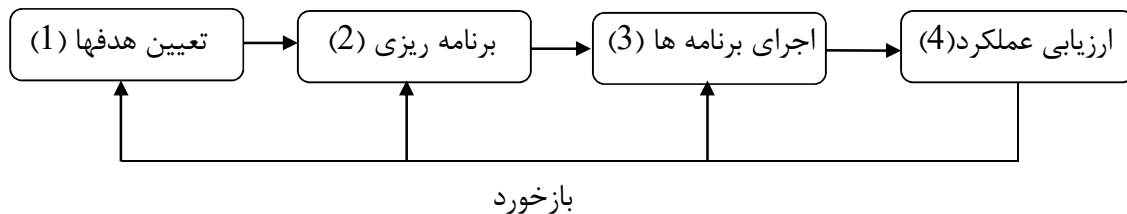
مدیریت سنتی : عبارتست از مدیریت بر مبنای هدف



### فرایند مدیریت بر مبنای هدف :

در مدیریت سنتی ، تصمیمات اساسی سازمان در مورد کارکنان در فعالیتهای سازمان در بخش عالی سازمان انجام می گرفت که بر اساس آن تصمیمات اتخاذ شده توسط مدیریت عالی سازمان به سایر بخشهای سازمان ارجاع داده می شد ، چون در مدیریت سنتی فرض بر این بود که مدیریت عالی سازمان بهترین راه را می شناسد . اگر بخواهیم مدیریت و برنامه ریزی کار آمد تر و اثر بخش تر داشته باشیم می توتنیم از مدیریت بر مبنای هدف استفاده کنیم . بر خلاف شیوه سنتی مدیریت بر مبنای هدف نظامی است که در آن هدفها و برنامه ها بطور مشترک از سوی کارکنان و مدیران تهیه و تنظیم می شود. مدیران

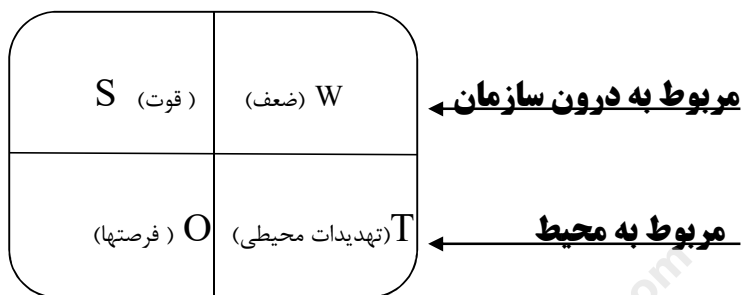
از نظرات کارکنان برای هدایت فعالیتهای سازمانی بهره می گیرند . این شیوه از مدیریت برای اولین بار توسط پیتر دارکر پدید آمده است که فرایند آن در 4 مرحله بشکل زیر انجام می گیرد :



## ارزیابی عملکرد :

در ارزیابی عملکرد بایستی به 4 عامل زیر توجه کنیم

1. نوع شغل
2. رفتار کارکنان
3. نوع مدیریت
  - بروکراتیک - تولید مدار - مستبد
  - مشارکتی - رابطه مدار - دموکراتیک
4. وضعیت محیط شغلی (قوانین یا مقررات سازمانی)



ماتریس Swot

### عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد کارکنان :

قبل از اشاره به عوامل موثر ، باید تعریف روشنی از ارزیابی عملکرد داشته باشیم. ارزیابی عملکرد روشی است که طی آن فرایند شناسایی ، مشاهده ، سنجش و بهبود عملکرد انسانی در سازمانها انجام می گیرد . به عبارت دیگر ارزیابی عملکرد روش رسمی تشخیص خصوصیات کارکنان بر اساس باز خورد مثبت یا منفی از نتایج عملکرد آنان در چگونگی انجام وظایف است . برخی از مهمترین عوامل تاثیر گذار بر ارزیابی عملکرد کارکنان عبارتند از :

1. نوع شغل : شغل های مربوط به خدمات اداری در مقایسه با شغل های تولیدی ، بیشتر مورد ارزیابی قرار می گیرند.
2. رفتار کارکنان : افرادی که کار را برای خود به عنوان اصل و هدف ببینند ، ارزیابی عملکرد به ایشان اهمیت فراوانی دارد.
3. نحوه مدیریت : مدیران می توانند از ارزیابی عملکرد به شکلهای متفاوت استفاده کنند به عنوان مثال مدیری که گرایش به حالت مستبدانه دارد ، زیر دستی را که با پاداش برانگیخته می شود ، رنجیده نموده و حتی باعث ترک شغل او می شود.
4. تعیین حداقل حقوق و دستمزد : تعیین افزایش دستمزد و نظام قراردادهای دسته جمعی از جمله عواملی هستند که ارزیابی عملکرد را بطور مستقیم تحت تاثیر قرار می دهند.

### اهداف ارزیابی عملکرد :

هدف اساسی از بکارگیری ارزیابی عملکرد ، به حداکثر رساندن بهره وری از طریق شناسایی و سرمایه گذاری روی نقاط قوت کارکنان است . بیشتر موسسات و سازمانها از طریق فرایند تجزیه و تحلیل SWOT به ارزیابی عملکرد کارکنان می پردازند . اهداف پرورشی و ارزیابی کارکنان جهت اهداف زیر کاربرد دارند :



- ❖ تشخیص نیازهای آموزشی
- ❖ برانگیختن کارکنان برای بهبود انجام شغل
- ❖ ایجاد بازخورد
- ❖ مشاوره با کارکنان
- ❖ پی بردن به نارسایی های عملکرد در بسیاری از سازمانها

## معیارهای ارزیابی عملکرد

کمیت - کیفیت - قابلیت - اعتماد کارکنان و ...

## انواع روشهای ارزیابی عملکرد

### 1. روش رتبه بندی (درجه بندی) خطی

این روش از سال 1992 تدوین شده و از قدیمی ترین و متداول ترین ارزیابی عملکرد می باشد. این مقیاسها از درجه بندی کننده می خواهد کارکنان را بر حسب معیارهایی همچون کمیت کار، کیفیت، قابلیت اعتماد کارکنان و سازگاری محیطی مورد ارزیابی قرار دهد. مقیاسهایی که برای ارزیابی عملکرد در این روش مورد استفاده قرار می گیرند، طیف لیکرت می باشد و هر یک از عوامل را بر مبنای درجات توصیفی مانند ضعیف، متوسط، خوب، خیلی خوب و عالی، ارزیابی می کنند. این روش برای سازمانهایی مفید است که تعداد کارکنانش کم باشد.

### 2. روش مقایسه زوجی یا مقایسه کارکنان با یکدیگر

فرمول ارزیابی عملکرد

$$\frac{n(n-1)}{2} = \frac{15(15-1)}{2} = 105$$

پس تعداد مقایسه ها 105 مورد میشود

این روش که نوعی رتبه بندی ساده است، از ارزشیابی کننده می خواهد که هر فرد را با دیگری بر مبنای یک معیار یا ویژگی (که در بالا اشاره شد) مقایسه کند و در هر مقایسه میان دو نفر، بهترین را برگزیند و بدین ترتیب، کارکنان از بهترین تا بدترین رده بندی خواهند شد. در این روش، بهترین فرد کسی است که بیشترین تعداد مقایسه های لازم را از طریق فرمول بالا که در آن، متغیر n، تعداد کارکنانی است که باید ارزشیابی شوند. اگر تعداد مقایسه ها را محاسبه کردیم، برای تعیین تعداد مقایسه های لازم برای سنجش عملکرد، پایه در تعداد متغیرهای سازمانی ضرب شود تا معیار ارزیابی عملکرد بدست آید.

مثال: در سازمان X، ارزیابی کنندگان سازمان می‌خواهند عملکرد یک گروه 20 نفره را مورد سنجش قرار دهند. مدیر عالی سازمان بیان کرده که باید 6 بعد مختلف مانند (کمیت کار، کیفیت کار، انضباط کارکنان، اخلاق کاری، وفاداری به سازمان و میزان تلاش) را مورد ارزیابی قرار گیرند، مطلوبست تعداد مقایسه‌هایی که در سازمان فوق باید انجام شود:

$$\frac{n(n-1)}{2} = \frac{20(20-1)}{2} = 190$$

$$190 * 6 = 1140$$

یعنی تعداد مقایسه‌ها 1140 مورد خواهد شد

مثال 2- در یک سازمان برای ارزیابی عملکرد یک گروه 15 نفره، 630 روش مقایسه بدست آمده است. کارکنان سازمان از چند بعد بایستی ارزیابی شوند؟ (یا شده اند؟)

$$\frac{n(n-1)}{2} = \frac{15(15-1)}{2} = 105$$

$$105 * x = 630 \quad x = 630 / 105 = 6$$

### 3. روش ثبت وقایع حساس

برقراری این روش نیازمند شناخت رویدادهای مهم و ثبت آنهاست. در این روش، سرپرست، رفتارهای کارکنان را به هنگام رویدادهای مهم سنجیده و در دفتری یادداشت می‌کند. برای مثال اگر کارمندی وظایف خود را همانگونه که در شرح وظایف

نگاشته شده انجام دهد، کارچندان مهمی نکرده، اما هر گاه در اوضاع نامساعدی مانند نقص تجهیزات تولیدی، فشار ارباب رجوع، فشار اقتصادی و ... بتواند وظایف آنی خود را اجرا نماید آنرا برای کارمند، یک واقعه مهم ثبت می‌کنند. بعد از طی دوره مورد نظر، از طریق سنجش نقاط مثبت و منفی کارکنان، رفتار آنها را ارزیابی خواهند کرد.

### 4. روش استفاده از چک لیست یا راهنما

در این روش از یک فهرست راهنمایی برای ارزیابی کارکنان استفاده می‌شود. به این روش که سوالات ارزیابی کارکنان از قبل طراحی شده و پاسخ آنها بصورت طیفی خواهد بود. در این روش احتمال اینکه فرد ارزیابی کننده، نظرات شخصی خود را در ارزیابی دخالت دهد، زیاد است. در نتیجه خطای هاله ای روی خواهد داد که ممکن است ارزیابی عملکرد را ضعیف جلوه دهد.

### 5. روش انتخاب اجباری: (برای مقابله با خطای هاله ای)

برای جلوگیری از خطای هاله ای که در روش چهارم وجود داشت، روش انتخاب اجباری مود استفاده قرار می‌گیرد. در اجرای این روش، ارزیاب موظف است که قوانین و مقرراتی که از قبل تعیین شده با روشهای آماری و همچنین استفاده از درصد فراوانی را رعایت کند. برخی از نقاط ضعف این روش، نادیده گرفتن نظرات کارکنان در انجام وظایف سازمانی است.

## 6. روش مدیریت بر مبنای هدف : ( از همه روشها کاملتر است )

در این روش ، مدیران سطوح بالا و پایین سازمان ، بطور مشترک هدفها را تعیین می کنند . وظایف و مسئولیت های کارکنان در هر پست ، مشخص می شود . در بکار گیری این روش ، میزان رشد و بلوغ کارکنان شرط اساسی است . زمینه های اجرایی مدیریت بر مبنای هدف عبارتند از

الف ) اهداف با همکاری سرپرستان تعیین می شوند.

ب) برنامه های عملی تنظیم می شوند.

ج) رفتار افراد مورد سنجش قرار می گیرد.

د) ارزیابی بر اساس میزان دستیابی به اهداف و خود کنترلی انجام می گیرد.

این روش به سه صورت انجام می پذیرد:

❖ مشارکت مدیران و ارزیابی کنندگان با کارکنان

❖ ایفای نقش کارکنان با مشارکت مدیران

❖ ارزیابی عملکرد کارکنان از انجام وظایف هموعان

## جبران خدمات کارکنان

### سیستم حقوق و دستمزد :

حقوق و دستمزد دارای 2 بعد است ، برای حقوق بگیران درآمد بحساب می آید و برای سازمان استخدام کننده ، اقلام هزینه ای است که انتظار دارند در قبال آن ، فرد بازدهی داشته باشد . حقوق و دستمزد در هر سازمانی باید با در نظر گرفتن اهداف و منافع اقتصادی ، اجتماعی و فرهنگی افراد ، تهیه و تنظیم گردد.

### اهداف سیستم حقوق و دستمزد

1- روش عادلانه پرداخت

2- ارضای نیازهای کارکنان

3- پاسخ به قوانین و مقررات کار

4- رضایت کارکنان و اثر بخشی بیشتر سازمان

### نظریه های حقوق و دستمزد

#### 1- نظریه عرضه و تقاضا :

بر اساس این نظریه ، حقوق و دستمزد کارکنان بر اساس قانون عرضه و تقاضا محاسبه می شود . در واقع این نظریه برای محصولاتی مانند کالاها ، اجناس و خدمات ، تعیین می شود و این قیمتی که برای کالا و خدمات تعیین می شود به میزان عرضه و تقاضای آن کالا یا خدمات بستگی دارد . بنابراین طبق این نظریه به نیروی کار و تخصص آنها به مانند کالا و خدمات ، نگریسته می شود .

$$\frac{\text{تقاضا} > \text{عرضه}}{3} \qquad \frac{\text{تقاضا} = \text{عرضه}}{2} \qquad \frac{\text{تقاضا} < \text{عرضه}}{1}$$

در حالت اول : چون تقاضا برای نیروی انسانی بیشتر از عرضه است ، میزان حقوق و دستمزد افزایش می یابد.  
در حالت دوم : با توجه به قانون کار و توافق بین کارگر و کارفرما ، حقوق و دستمزد تعیین می شود.  
در حالت سوم : چون تقاضا برای نیروی انسانی کمتر از عرضه است لذا میزان حقوق و دستمزد کمتر است.

## 2- نظریه عامل بهره وری

در این روش بر اساس میزان افزایش بهره وری فرد و بازدهی سازمان ، حقوق و دستمزد افزایش می یابد. در این حالت ، کارکنانی که میزان بهره وری و اثر بخشی آنها در تولید محصولات بیشتر است ، دستمزد بیشتری خواهند گرفت ، به همین دلیل در سازمان نوعی نا برابری و بی عدالتی بوجود می آید که باعث دلسردی کارکنان می گردد.

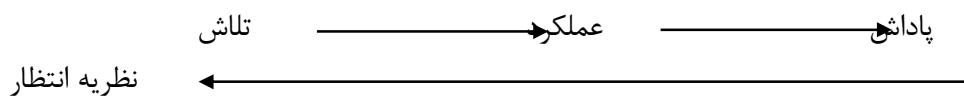
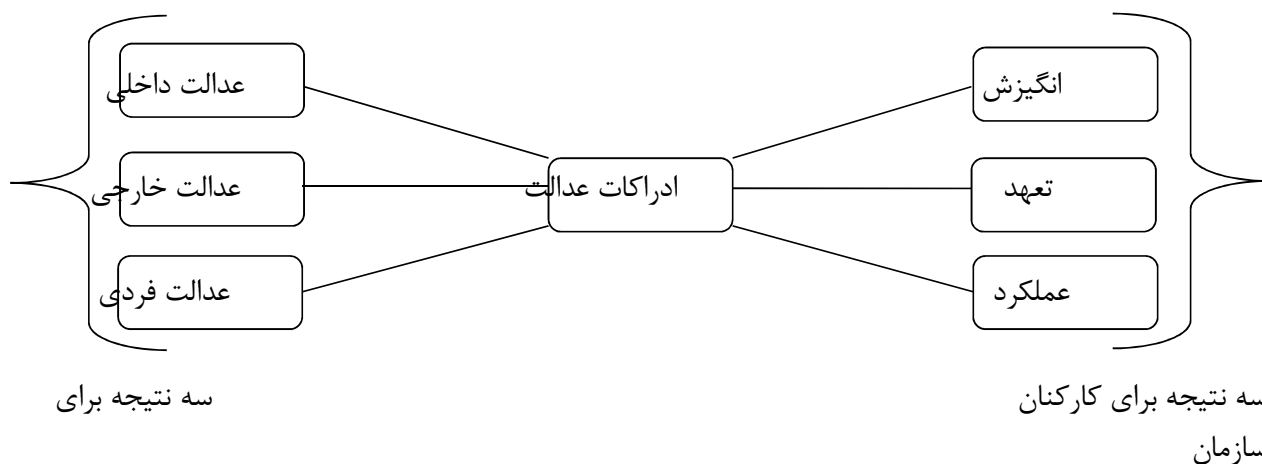
## 3- نظریه عامل قدرت پرداخت

حقوق و دستمزد بر اساس قدرت و توان پرداخت موسسات تغییر می کند . بدین گونه که سازمانهایی که توان مالی بیشتری دارند برای جذب کارکنان ، حقوق و دستمزد بیشتری پرداخت می کنند اما در سازمانهایی که این توانایی را نداشته باشند دیری نخواهد گذشت که کارکنان متخصص برای کسب درآمد بیشتر ، آن سازمان را ترک خواهند کرد.

## 4- نظریه قوانین و مقررات

( توضیح خاصی ندارد )

## « ادراکات ناشی از عدالت »



### « تئوری برابری ( استوارت ) »

$$\frac{\text{پاداشهایی که دیگران دریافت می کنند}}{\text{میزان کارهای مشابهی که دیگران انجام می دهند}} = \frac{\text{پاداشهایی که افراد دریافت می کنند}}{\text{میزان کارهایی که افراد انجام می دهند}}$$

#### نکته :

در طراحی سیستم کلی جبران خدمات ، سازمانها بایستی به میزان برابری و منصفانه بودن سیستم برای کارکنان توجه نمایند. همه کارکنان باید احساس کنند که نسبت به همکارانشان ، مشابه و برابرند.

### نتایج ناشی از ادراکات عدالت در سازمانها ، سه دسته می باشند که عبارتند از

- 1-عدالت داخلی : شامل احساس برابری از پرداخت متفاوت در میان مشاغل مختلف در درون یک سازمان.
- 2-عدالت خارجی : شامل احساس برابری با کارکنان هم رده در سازمانهای مشابه دیگر می باشد.
- 3-عدالت فردی : هر یک از کارکنان باید از میزان حقوق و دستمزدی که می گیرند احساس رضایت داشته باشند.

### استراتژیهای پرداخت حقوق و دستمزد

#### استراتژی پیشرو :

بالاترین دستمزدی که سازمانها نسبت به رقبای خود به کارکنان خود پرداخت می کنند تا افراد از توانایی هایشان حداکثر استفاده را ببرند.

## استراتژی پسر:

در این سیاست سازمان به کارکنان خود پایین تر از نرخ رقبا پاداش می دهد. سازمانی که این سیاست را بکار می گیرد، سعی می کند خدمات کارکنان خود را از طریق ابزارهای دیگر مثل پیشرفت شغلی، ترفیع مقام و برنامه های انگیزشی کاری و یا امنیت استخدام جبران نماید.

## استراتژی متناسب با نرخ بازار:

در این روش سازمان، سطح حقوق کارکنان خود را متناسب با حقوق پرداختی رقبا و سازمانهای مشابه تنظیم می کند.

## سازماندهی نیروی انسانی

ERP - برنامه ریزی منابع سازمانی (Enterprise resource planning) که به اختصار ERP نامیده می شود، طیف وسیعی از فعالیت های مختلفی را شامل می شود که هدف آن، گردآوری تمام داده ها و فرایندهای یک سازمان در یک سیستم واحد و در نهایت بهبود عملکرد سازمان می باشد.



هدف از استفاده از کامپیوتر و فن آوری های جدید یکپارچگی اطلاعات و جریان اطلاعات بین تمامی بخشهای سازمان از جمله مالی، حسابداری، منابع انسانی، زنجیره عرضه و مدیریت مشتریان است

## اجزاء سیستم های ERP:

- مالی - حسابداری - منابع انسانی - ساخت و تولید - مدیریت زنجیره تامین - مدیریت پروژه -
- مدیریت ارتباط با مشتری - انبار داده ها - کنترل دسترسی -

## مزایای ERP:

- کاهش هزینه های انبار - کاهش هزینه سفارش ها - کاهش هزینه تولید - کاهش هزینه عملیات مالی -
- کاهش هزینه حمل و نقل - کاهش حجم مورد نیاز سرمایه گذاری - کاهش هزینه های ناشی از توقف خط تولید -
- کاهش هزینه خطاهای ناشی از هماهنگی ضعیف بین واحدهای مختلف سازمان - کاهش زمان تکمیل و نهایی کردن محصول - افزایش شفافیت و ردگیری فرآیندهای تولید برای مشتری - افزایش قابلیت متناسب سازی برای مشتری -
- افزایش رضایت مندی مشتری از طریق درگیر کردن وی در کارها از لحظه سفارش تا دریافت محصول - همچنین افزایش فروش و در نهایت رشد و بالندگی سازمان

## تخصیص (حمل و نقل)

برای تخصیص نیروی کار (منابع) به محل های مورد تقاضا (مصرف) اگر جدولی شامل نمره یا هزینه داشته باشیم آنگاه چگونه باید تخصیص دهیم.

## انواع روشهای تخصیص

روش گوشه شمال غربی - روش مینیمم سطر - روش ماتریس (مینیمم سطر و ستون) - روش ووگل - روش مجاری

### مثال تخصیص به روش گوشه شمال غربی

فرض کنید پس از بررسی اطلاعات منابع انسانی یک شرکت میخواهیم 34 عرضه نیروی کار (S) را از کارخانه ای به 34 تقاضای محل کار (D) منتقل کنیم طبق بررسی ها برای این تعداد نیروهای با تجربه ( $S_1=7$  و  $S_2=9$  و  $S_3=18$ ) که بخواهند در محل های کار به تعداد نیاز ( $D_1=5, D_2=8, D_3=7, D_4=14$ ) منتقل شوند هزینه هایی مطابق اعداد داخل جدول زیر داریم - چگونه نیروی انسانی تخصیص دهیم تا هزینه حداقل شود چه تعداد نفر به چه محل کار انجام شود

	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	D <sub>3</sub>	D <sub>4</sub>	S عرضه
S <sub>1</sub>	19	30	50	10	7
S <sub>2</sub>	70	30	40	60	9
S <sub>3</sub>	40	8	7	14	18
D تقاضا	5	8	7	14	34 - 34

در سطر و ستون عرضه و تقاضا مرتبط با این گوشه شمال غربی حداقل بین عرضه و تقاضا در نظر میگیریم بین 5 و 7 کمترین مقدار انتخاب و در سلول D<sub>1</sub>S<sub>1</sub> گذارده و سپس در ستون عرضه و تقاضای مرتبط اختلاف با این مقدار درج میکنیم

	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	D <sub>3</sub>	D <sub>4</sub>	S عرضه
S <sub>1</sub>	5	30	50	10	7-5=2
S <sub>2</sub>	70	30	40	60	9
S <sub>3</sub>	40	8	7	14	18
D تقاضا	5-5=0	8	7	14	(34-5) (34-5)

حال سطر یا ستون صفر شده را حذف میکنیم (ستون D<sub>1</sub> را حذف میکنیم)

	D <sub>2</sub>	D <sub>3</sub>	D <sub>4</sub>	S عرضه
S <sub>1</sub>	30	50	10	2
S <sub>2</sub>	30	40	60	9
S <sub>3</sub>	8	7	14	18
D تقاضا	8	7	14	(29) (29)

در سطر و ستون عرضه و تقاضا مرتبط با این گوشه شمال غربی حداقل بین عرضه و تقاضا در نظر میگیریم بین 2 و 8 کمترین مقدار انتخاب و در سلول D<sub>2</sub>S<sub>1</sub> گذارده و سپس در ستون عرضه و تقاضای مرتبط اختلاف با این مقدار درج میکنیم

	D <sub>2</sub>	D <sub>3</sub>	D <sub>4</sub>	S عرضه
S <sub>1</sub>	2	50	10	2-2
S <sub>2</sub>	30	40	60	9
S <sub>3</sub>	8	7	14	18
D تقاضا	8-2	7	14	(29-2) (29-2)

حال سطر یا ستون صفر شده را حذف میکنیم (سطر S1 را حذف میکنیم)

	D <sub>2</sub>	D <sub>3</sub>	D <sub>4</sub>	S عرضه
S <sub>2</sub>	30	40	60	9
S <sub>3</sub>	8	7	14	18
تقاضا D	6	7	14	(27) (27)

در سطر و ستون عرضه و تقاضا مرتبط با این گوشه شمال غربی حداقل بین عرضه و تقاضا در نظر میگیریم بین 9 و 6 کمترین مقدار انتخاب و در سلول D2S2 گذارده و سپس در ستون عرضه و تقاضای مرتبط اختلاف با این مقدار درج میکنیم

	D <sub>2</sub>	D <sub>3</sub>	D <sub>4</sub>	S عرضه
S <sub>2</sub>	6	40	60	9-6
S <sub>3</sub>	8	7	14	18
تقاضا D	6-6	7	14	(27-6) (27-6)

حال سطر یا ستون صفر شده را حذف میکنیم (سطر S1 را حذف میکنیم)

	D <sub>3</sub>	D <sub>4</sub>	S عرضه
S <sub>2</sub>	40	60	3
S <sub>3</sub>	7	14	18
تقاضا D	7	14	(21) (21)

و این روش را ادامه میدهیم

	D <sub>3</sub>	D <sub>4</sub>	S عرضه
S <sub>2</sub>	3	60	3-3
S <sub>3</sub>	7	14	18
تقاضا D	7-3	14	(21-3) (21-3)

	D <sub>3</sub>	D <sub>4</sub>	S عرضه
S <sub>3</sub>	7	14	18
تقاضا D	4	14	(18) (18)

	D <sub>3</sub>	D <sub>4</sub>	S عرضه
S <sub>3</sub>	4	14	18-4
تقاضا D	4-4	14	(18-4) (18-4)

	D <sub>4</sub>	S عرضه
S <sub>3</sub>	14	14
تقاضا D	14	(14) (14)

پس

$$S3D4=14 \quad S3D3=4 \quad S2D3=3 \quad S2D2=6 \quad S1D2=2 \quad S1D1=5$$

$$\text{Cost} = 5*19 + 2*30 + 6*30 + 3*40 + 4*70 + 14*20 = 1015$$