

مدیریت منابع انسانی

کارشناسی پیوسته مدیریت صنعتی

موسسه آموزش عالی علامه محدث نوری

گردآوری، ترجمه و تالیف:

آرش قشمی



شناسنامه مستند

مدیریت منابع انسانی	نام درس:
آرش قشمی	نام مدرس:
مدیریت منابع انسانی	عنوان جزوه:
آرش قشمی	تهیه کننده:
شغل، شاغل، تجزیه و تحلیل شغل، احراز مشاغل	کلید واژه ها:
این جزوه برای دانشجویان رشته مدیریت صنعتی و اقتصاد، در موسسه آموزش عالی علامه محدث نوری و ارائه در درس مدیریت منابع انسانی پیشنهاد شده و شامل بیان اصول کلی مدیریت منابع انسانی می باشد. این جزوه به هدف آماده سازی دانشجویان مدیریت صنعتی برای امتحان این درس ۳ واحدی ارائه می گردد.	خلاصه مطالب:
فروردین ماه ۱۳۸۸	تاریخ تهیه:
اول	شماره ویرایش:
	نام همکاران:
Ms Word Document	فرمت فایل:
C:\Documents and Settings\Ghashami\My Documents\Arash documents\my booklets\مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی\مدیریت منابع انسانی.doc	نام فایل:
ریال	قیمت:



فهرست مطالب

۲	فهرست مطالب
۴	وظایف مدیریت منابع انسانی
۵	نقش مدیریت منابع انسانی در سود بخشی سازمان
۶	تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی
۷	تجزیه و تحلیل شغل
۷	مراحل تجزیه و تحلیل شغل
۷	روشهای تجزیه و تحلیل شغل
۸	فرآیند طراحی شغل
۹	کاربرد تجزیه و تحلیل شغل
۹	مشکلات تجزیه و تحلیل شغل
۱۰	روشهای طراحی شغل
۱۱	فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی
۱۱	مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی
۱۲	فرآیند کارمند یابی
۱۳	میزان کارمندیابی
۱۳	عوامل موثر در کارمند یابی
۱۳	مراحل کارمندیابی
۱۴	منابع کارمندیابی
۱۴	فرآیند انتخاب
۱۵	عوامل بی ارتباط با انتخاب
۱۵	مراحل مختلف فرآیند انتخاب
۱۵	فرآیند اجتماعی کردن افراد در سازمان
۱۶	فرهنگ سازمان
۱۷	مراحل اجتماعی کردن افراد
۱۷	فرآیند آموزش کارکنان
۱۸	وظایف واحد آموزش
۱۹	نظریه های یادگیری
۱۹	مراحل مختلف فرآیند آموزش
۲۰	روشهای تغییر سیستم کار سازمانها
۲۱	ارزیابی عملکرد



۲۱ کاربردهای ارزیابی عملکرد
۲۱ مراحل مختلف فرآیند ارزیابی
۲۲ عوامل موثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی
۲۲ انواع ارزیابی
۲۲ روشهای ارزیابی
۲۳ ایرادات ارزیابی عملکرد
۲۳ سیستم پاداش
۲۳ انواع پاداش
۲۴ مبانی اعطای پاداش
۲۴ ویژگی های سیستم پاداش موثر
۲۵ مدیریت حقوق و دستمزد
۲۵ ویژگی های سیستم حقوق و دستمزد
۲۵ مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد
۲۵ انضباط (اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان)
۲۶ شیوه های مختلف پیاده سازی انضباط
۲۶ انواع تخلفات
۲۶ شاخص های بررسی و ارزیابی تخلفات

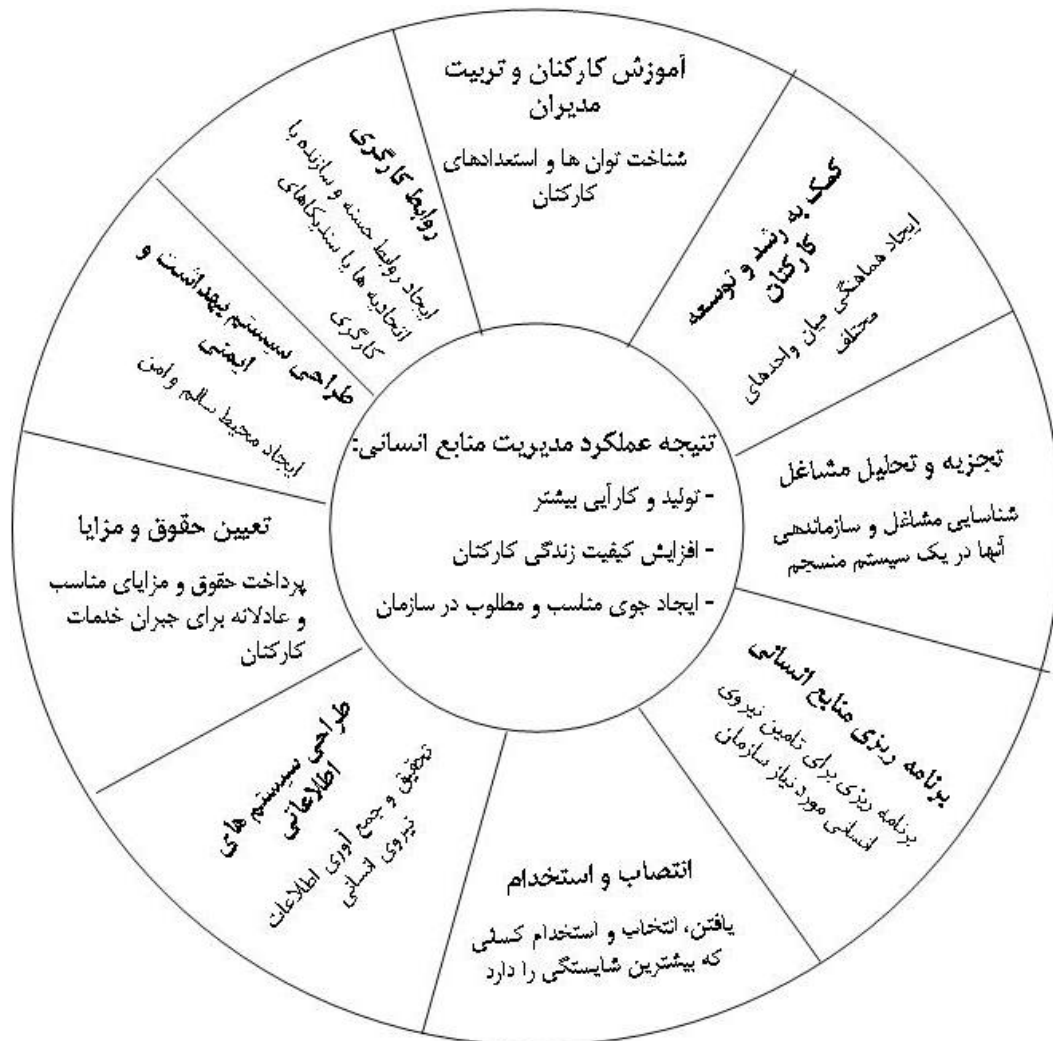


مدیریت منابع انسانی

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

وظایف مدیریت منابع انسانی

- نظارت بر استخدام در سازمان به طوری که این امر در چارچوب قانون و مطابق با قوانین و مقررات انجام گیرد و حق و حقوق قانونی متقاضیان مشاغل پایمال نگردد
- تجزیه و تحلیل مشاغل به طوری که ویژگیهای هر یک مشخص و معین گردد.
- برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان
- انتخاب و استخدام بهترین و شایسته ترین نیروهای ممکن برای تصدی مشاغل در سازمان
- طراحی و تنظیم برنامه هایی که ورود کارکنان جدید به سازمان را تسهیل و به ایشان کمک نماید تا جایگاه صحیح سازمانی و اجتماعی خود را در آن بیابند
- آموزش کارکنان
- تربیت مدیر
- طراحی سیستم ارزیابی عملکرد سازمان
- طراحی سیستم پاداش
- طراحی سیستم حقوق و دستمزد
- وساطت میان سازمان و سندیکاهای کارگری
- طراحی سیستمی برای رسیدگی به خواسته ها یا شکایات کارکنان
- طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار
- طراحی سیستم انضباط



نقش مدیریت منابع انسانی در سود بخشی سازمان

- ۱- کاهش اضافه کاری های غیر ضروری با افزایش راندمان کار در ساعات عادی
- ۲- اتخاذ تدابیری برای کاهش غیبت و مرخصیهای به ظاهر موجه و کنترل آنها
- ۳- طراحی صحیح مشاغل برای جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان
- ۴- جلوگیری از ترک سازمان با مدیریت صحیح و برقراری روابط انسانی و اجتماعی سالم که باعث افزایش رضایت کارکنان گردد
- ۵- طراحی یک سیستم بهداشت و ایمنی موثر
- ۶- آموزش مهارتهای لازم به منظور تربیت کارکنانی که حداکثر بازدهی را داشته باشند



- ۷- یافتن و استخدام شایسته ترین فرد ممکن برای هر شغلی و در هر سطحی
- ۸- طراحی سیستمی برای پرداخت حقوق و مزایا که بتواند در جذب و نگهداری نیروهای کارا با سایر سازمانها رقابت نماید
- ۹- تشویق متصدیان مشاغل به گونه ای که زمینه مساعدی برای ابراز نظرهایشان درباره کاهش هزینه ها فراهم آید.

تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی

- ۱- ظهور انقلاب صنعتی، توسعه علم و فلسفه تولید و ایجاد لزوم بکارگیری منابع انسانی کیفی و تربیت آنها، نیاز به روش ها و تکنیک های مدیریتی و مدیریت منابع انسانی
- ۲- پیدایش نهضت کارگری، در اثر اجحاف و ستمی که بر کارگران روا می رفت و کارگران دست به تشکیل اصناف و اتحادیه ها زدند و صنایع متوجه اهمیت و حساسیت منابع انسانی شدند
- ۳- نهضت مدیریت علمی، (فردریک تیلور) و تاکید بر نگاه علمی بر موضوع مدیریت، شروع به تفکر در مورد مدیریت علمی منابع انسانی و ظهور قوانین اولیه کار و منابع انسانی
- ۴- ظهور روانشناسی صنعتی، در تکمیل نگاه علمی مدیریت علمی
- ۵- آغاز به کار متخصصان منابع انسانی با وظایف زیر
 - ۱-۵ انتخاب و استخدام
 - ۲-۵ مسائل رفاهی کارکنان
 - ۳-۵ قیمت گذاری کار
 - ۴-۵ ایمنی کار
 - ۵-۵ مسائل آموزشی و بهداشتی
- ۶- ظهور مکتب منابع انسانی، التون مایو در مطالعات هائورن الکترونیک آموخت که انسان مهمترین منبع سازمان است و مدیریت آن لاجرم و اهمیت آن انکار ناپذیر است



تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل، از اهم فعالیت مدیران منابع انسانی و سلول اصلی تفکر مدیر منابع انسانی است. شغل به عنوان کوچکترین واحد مطالعاتی مدیریت منابع انسانی است و شناسایی درست آن برای مدیریت منابع انسانی کاملاً ضروری است به همین دلیل تکنیک های تجزیه و تحلیل شغل ایجاد شده و توسعه می یابند.

مراحل تجزیه و تحلیل شغل

- مرحله اول: کل سازمان بررسی می گردد تا معلوم گردد مشاغل فعلی با بافت و اهداف کلی آن هماهنگی و مطابقت دارند یا خیر.
- مرحله دوم: معین می گردد که منظور از تجزیه و تحلیل شغل چیست و از اطلاعاتی که از این طریق به دست می آید چه استفاده ای خواهد شد.
- مرحله سوم: نمونه ای از مشاغل برای تجزیه و تحلیل انتخاب می شود. مطالعه و تجزیه و تحلیل همه مشاغل در سازمان، بسیار وقت گیر و پرهزینه است، از این رو مشاغل نمونه انتخاب می شوند.
- مرحله چهارم: با استفاده از روشهای مختلف تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعات لازم در باره هر شغل و خصوصیات آن که شغل آن باید دارا باشد تا بتواند از عهده کارش برآید جمع آوری می گردد
- مرحله پنجم: با استفاده از اطلاعات به دست آمده شرح شغل تنظیم می گردد.
- مرحله ششم: بر اساس ویژگی های شغل شرایط احراز آن تنظیم می گردد.
- مرحله هفتم: طراحی شغل با اطلاعات مراحل پیش انجام می گردد
- مرحله هشتم: بررسی مراحل و انجام اصلاحات لازم

روشهای تجزیه و تحلیل شغل

۱- مشاهده مستقیم

۲- مصاحبه

۳- پرسشنامه

۴- مصاحبه گروهی

۵- آراء و نظرات خبرگان

۶- ثبت وقایع

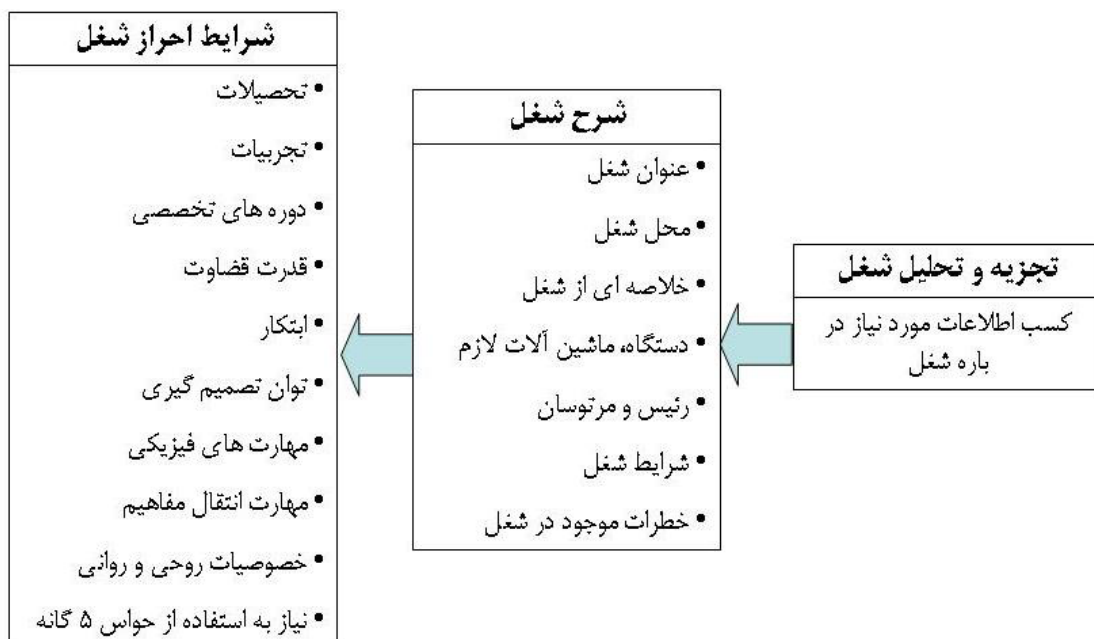


۷- پرسشنامه تجزیه و تحلیل سِمَت

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

- ۱- شغل شما چیست؟
- ۲- وظایف اصلی شما در این شغل چیست؟
- ۳- در چه قسمتی کار می کنید؟
- ۴- این شغل به چه تحصیلات، مهارت ها و تجربیاتی نیاز دارد؟
- ۵- در چه فعالیت هایی مشارکت دارید و نقش شما در این فعالیت ها چیست؟
- ۶- مسئولیتهای شغل شما چیست و در مقابل چه چیزهایی باید پاسخگو باشید؟
- ۷- معیارها و استانداردهایی که عملکرد شما با آن سنجیده می شوند کدامند؟
- ۸- نیازهای بدنب کار شما چگونه است؟
- ۹- نیازهای فکری کار شما چگونه است؟
- ۱۰- محیط و شرایط کاری شما چگونه است؟
- ۱۱- شرایط بهداشتی و ایمنی کار شما چگونه است؟
- ۱۲- آیا در محیط کار یا برای انجام دادن کار در معرض خطر قرار دارید؟

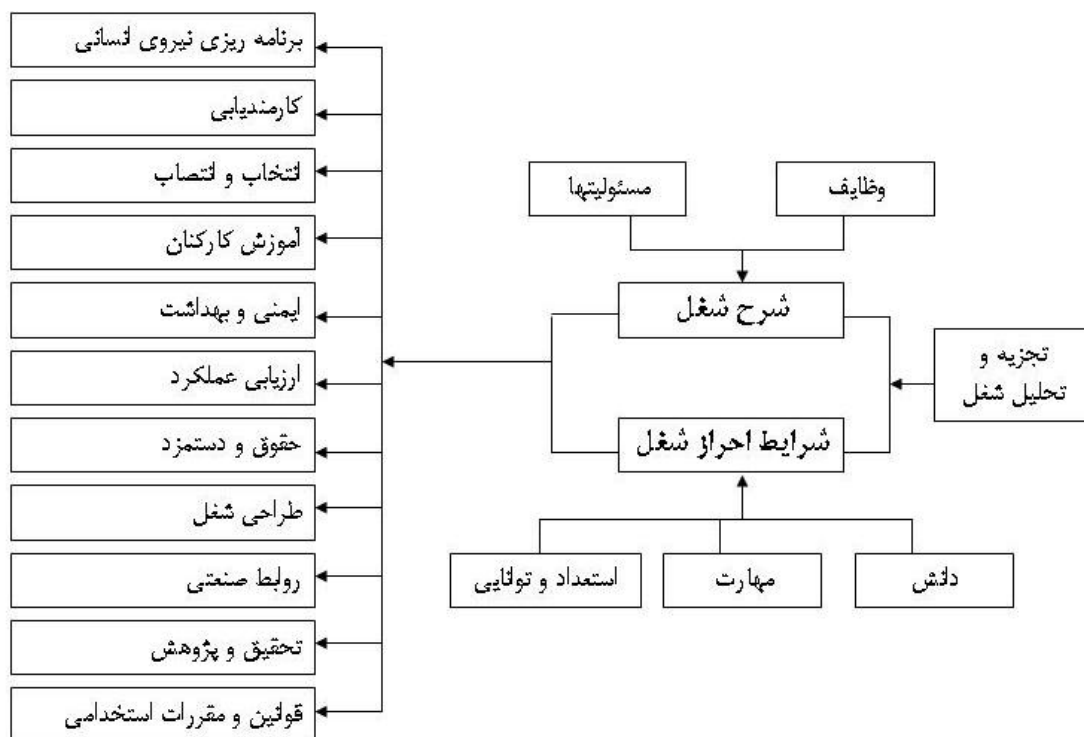
فرآیند طراحی شغل





کاربرد تجزیه و تحلیل شغل

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



مشکلات تجزیه و تحلیل شغل

الف) واکنش کارکنان

ب) کاستیهای فرآیند تجزیه و تحلیل شغل



روشهای طراحی شغل

۱. روش مدیریت علمی

- ۱-۲ شغل باید به وظایف و مسئولیتهایی محدود شود که می توان به بهترین وجه از عهده آنها برآمد
- ۲-۲ شاغل باید فنون و مهارتهای خاص هر شغل را آموخته باشد
- ۳-۲ ابزار و وسائل کار باید در دسترس کارکنان قرار داده شود به طوری که از تعداد حرکات غیر ضروری کاسته شود

۲. روش انگیزشی

- ۱-۲ نظریه دو عاملی هرزبرگ، در این نظریه، هرزبرگ از دو عامل بهداشتی و انگیزشی صحبت می کند و معتقد است در حالی که فقدان عوامل بهداشتی باعث شکایت و نارضایتی می شود اما وجود آنها تاثیری در ایجاد رضایت یا ایجاد انگیزه ندارد. اما وجود عوامل انگیزشی باعث رضایت شغلی و ایجاد انگیزه می گردد. از عوامل انگیزشی می توان به غنی سازی شغلی اشاره کرد.
- ۲-۲ نظریه فعال سازی، طرفداران این نظریه معتقدند که باید با ایجاد تنوع کاری و کاهش خستگی، کارکنان را فعال کرد. بنا بر این نظریه، تمرکز و دقت انسان در مقابل محرکهای تکراری و یکنواخت کاهش یافته و بالعکس.
- ۳-۲ نظریه ویژگی های شغل، این نظریه معتقد است کارکنان هنگامی برای انجام کار انگیزه خواهند داشت که احساس کنند کارشان با ارزش است. در این تئوری ابعاد کار به شرح زیر شناخته می شوند:
- ۱-۳-۲ انجام کار باید به مجموعه ای از مهارتها و تواناییهای گوناگون و

متنوع نیاز دارد

۲-۳-۲ **هویت** کار باید معلوم باشد

۳-۳-۲ کار باید از نظر کسی که آن را انجام می دهد **مهم** باشد

۴-۳-۲ شغل باید طوری طراحی شود که شاغل در آن **استقلال و آزادی**

عمل داشته باشد.



۳. روش سیستمی، در روش سیستمی به جای این که تک تک مشاغل طراحی گردند، سیستم کار طراحی می گردد به طوری که کارها مکمل یکدیگر باشند.
۴. روش مبتنی بر ویژگیهای عامل انسانی، در این روش کارها طوری طراحی شود که حداکثر کارایی به دست آید و بهداشت و ایمنی کارکنان هم تامین گردد. که به دو روش زیر انجام می گردد:

- ۱-۴ روش زیستی جسمی، (ارگونومی) سازگار کردن وضعیت فیزیکی افراد با کار
- ۲-۴ روش ادراکی حرکتی، برای برنامه ریزی پیامدهای روانی تماس انسان با ماشین
- آلات

فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی

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

مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی

مرحله اول: تعیین موجودی منابع انسانی

الف) تهیه فهرست موجودی منابع انسانی

ب) ایجاد سیستم اطلاعاتی منابع انسانی HRIS

- ۱- مطالعه و شناخت سیستم فعلی
- ۲- تعیین اولویت های اطلاعاتی
- ۳- طراحی سیستم اطلاعاتی جدید
- ۴- انتخاب و نصب رایانه (در صورت لزوم)
- ۵- حفظ کیفیت سیستم اطلاع رسانی

ج) طرح جانشینی

مرحله دوم: بررسی اهداف آتی سازمان

مرحله سوم: برآورد نیروی انسانی مورد نیاز

- ۱- روش روندیابی
- ۲- روش نسبت یابی
- ۳- روش همبستگی



۴- روش رگرسیون

۵- روش شبیه سازی

مرحله چهارم: برآورد عرضه نیروی انسانی

۱- برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی

۱-۱ فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی

۲-۱ جدول جایگزینی

۳-۱ نظر سرپرست

۴-۱ روش دلفی

۲- برآورد عرضه نیروی انسانی از منابع خارجی

۱-۲ وضعیت عمومی اقتصادی

۲-۲ بازارهای محلی کار

۳-۲ بازارهای تخصصی کار

مرحله پنجم: مقایسه عرضه و تقاضا

۱- تقاضا با عرضه برابر است

۲- تقاضا بیشتر از عرضه است

۳- تقاضا کمتر از عرضه است (مآزاد نیرو، روش‌های برخورد با نیروی مآزاد)

۱-۳ برکناری

۲-۳ بازنشستگی زودرس

۳-۳ کاهش ساعات کار

۴-۳ حذف شغل

فرآیند کارمند یابی

کارمندیابی، فرآیندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می‌رسد توانایی بالقوه‌ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محوله را دارند، شناسایی می‌گردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم شود.



میزان کارمندیابی

میزان کارمندیابی بسته به عوامل زیر است

- ۱- اندازه سازمان
- ۲- مکان جغرافیایی سازمان
- ۳- محیط و شرایط کار و میزان حقوق
- ۴- رشد یا رکود سازمان

عوامل موثر در کارمندیابی

الف) عوامل محیطی

- ۱- عوامل اقتصادی
- ۲- عوامل اجتماعی
- ۳- عوامل تکنولوژیک
- ۴- قوانین و مقررات

ب) عوامل سازمانی

- ۱- شهرت سازمان
- ۲- جذابیت شغل
- ۳- سیاست ها و خط مشی های سازمان
- ۴- دخالت اتحادیه ها
- ۵- هزینه کارمندیابی

مراحل کارمندیابی

- ۱- تعیین تعداد و نوع نیروی انسانی مورد نیاز سازمان
- ۲- نوشتن شرح شغل
- ۳- تعیین شرایط احراز شغل
- ۴- شناسایی مراکز و منابع کارمندیابی
- ۵- انتخاب روش کارمندیابی
- ۶- بررسی فرمهای درخواست کار



۷- برگزاری مصاحبه مقدماتی

۸- تهیه فهرستی از افراد واجد شرایط

منابع کارمندیابی

۱- منابع داخلی سازمان (از طریق اعلان شغلی)

۲- منابع خارجی سازمان

۱-۲ آگهی

۲-۲ موسسات کاریابی

۱-۲-۲ موسسات جایابی

۲-۲-۲ موسسات فردیابی

۳-۲-۲ مراکز آموزشی

۴-۲-۲ معرفی و توصیه اعضا

۵-۲-۲ مراجعه مستقیم

فرآیند انتخاب

انتخاب صحیح کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است، زیرا انتخاب غلط یا نابجا، یعنی انتخاب کسانی که توانایی انجام دادن کارها را ندارند یا کسانی که بعد از مدتی موسسه را ترک می کنند، هزینه های سنگینی را به سازمان تحمیل می کند.

تصمیم گیری در مورد فرد

	انتخاب فرد	رد فرد
۱- عملکرد فرد بعد از انتخاب	تصمیم صحیح (انتخاب درست)	تصمیم غلط (نباید ره می شد)
۲- عملکرد فرد بعد از انتخاب	تصمیم غلط (نباید انتخاب می شد)	تصمیم صحیح (درست ره شد)



عوامل بی ارتباط با انتخاب

- ۱- جنسیت
- ۲- اصل و نسب
- ۳- مجرد و تاهل
- ۴- نقص عضو
- ۵- مذهب
- ۶- نژاد
- ۷- سن
- ۸- وضعیت جسمی
- ۹- گذشته فرد
- ۱۰- تجربه و سابقه کار
- ۱۱- تحصیلات

مراحل مختلف فرآیند انتخاب

- ۱- مصاحبه مقدماتی
- ۲- تکمیل فرم درخواست کار
- ۳- برگزاری آزمونهای استخدامی
- ۴- مصاحبه جامع
- ۵- بررسی سوابق متقاضی
- ۶- معاینه پزشکی
- ۷- تصمیم گیری نهایی

فرآیند اجتماعی کردن افراد در سازمان

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



- آشنا سازی فرد با تاریخچه، فلسفه وجودی، اصول، اهداف، قوانین، و رویه های سازمان
- آشنا سازی فرد با مقرراتی از قبیل ساعات کار، نحوه پرداخت حقوق ماهانه، شرایط اضافه کاری و مزایای استخدام در سازمان
- آشنا سازی فرد تازه وارد با جزئیات وظایف و مسئولیتهای شغل جدید
- نشان دادن واحدهای مختلف سازمان
- معرفی فرد تازه وارد به همکاران و همقطاران جدید

فرهنگ سازمان

هر سازمان، بسته به نظام ارزشی خود از رفتار صحیح و مناسب تعریف خاصی دارد، پس بدیهی است آنچه رفتار مطلوب و پسندیده تلقی می شود در هر سازمانی متفاوت است. فرهنگ سازمان عوامل و عناصری هستند که جو خاصی را در سازمان ایجاد می کند که شامل:

- ۱- آداب و اصولی که اغلب مکتوب و مدون هم نیست و از نسلی به نسل دیگر منتقل می شود
 - ۲- کلمات، کنایات، اشارات و به طور کلی زبان خاصی که فقط برای خود اعضای سازمان قابل فهم است
 - ۳- موضع گیری ها، نگرشها، طرز فکرها، و ذهنیتهای جمعی بخصوص
 - ۴- آداب معاشرت و اصول خاصی که بر رفتار و حرکات تک تک افراد سازمان و روابط اجتماعی میان آنها
 - ۵- وجود عرف و سنت خاصی که رعایت آن، رفتار مطلوب و عدم توجه یا بی اعتنایی به آن، رفتار نامعقول و ناهنجار تلقی می شود
- همانطور که ملاحظه می شود **ارزش**، یعنی شناخت خوب و بد یا درست و نادرست، **رفتار صحیح**، یعنی رفتار مورد انتظار سازمان از فرد، و **هنجارهای گروهی**، یعنی معیارها و موازین درون گروهی ای که انتظار می رود رفتار و کردار و معاشرت و مراوده گروه بر اساس آن باشد.



مراحل اجتماعی کردن افراد

مرحله اول: قبل از ورود به سازمان و آماده سازی او با کاتالوگ و مطالب چاپی و بروشورها

مرحله دوم: رویارویی فرد با سازمان و عکس العمل های اولیه

۱- تغییر نگرش می دهد

۲- با دیگران رابطه برقرار می کند

۳- صبر و شکیبایی در پیش می گیرد

مرحله سوم: تغییر و تحول و دگرگونی فرد

فرآیند آموزش کارکنان

آموزش ها به افراد در سازمانها کمک می کنند تا هر چه بیشتر با فعالیت های سازمان هماهنگ شده و همچنین کارایی خود را بالاتر ببرند. آموزش مزایای زیر را دارد:

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

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

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

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

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

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



وظایف واحد آموزش

۱- تعیین نیازهای آموزشی

- ۱-۱ مطالعه مسائل مربوط به تولید و بهره وری
- ۲-۱ نظر خواهی از مدیران، سرپرستان و کارکنان
- ۳-۱ مطالعه پروژه هایی که سازمان برای آینده طراحی نموده است
- ۴-۱ تجزیه و تحلیل شغل، مطالعه، بررسی و ارزیابی عملکرد شاغل در شغل
 - ۱-۴-۱ مرحله اول: ارزیابی عملکرد
 - ۲-۴-۱ مرحله دوم: برآورد هزینه آموزشی
 - ۳-۴-۱ مرحله سوم: تعیین اینکه آیا عملکرد ضعیف ناشی از نداشتن انگیزه و عدم تمایل فرد به کار است و یا ناشی از عدم توانایی فرد
 - ۴-۴-۱ مرحله چهارم: تنبیه یا پاداش
 - ۵-۴-۱ مرحله پنجم: تعیین استانداردها
 - ۶-۴-۱ مرحله ششم: از میان برداشتن موانع
 - ۷-۴-۱ مرحله هفتم: تمرین و ممارست
 - ۸-۴-۱ مرحله هشتم: آموزش
 - ۹-۴-۱ مرحله نهم: طراحی مجدد شغل
 - ۱۰-۴-۱ مرحله دهم: انتقال یا اخراج فرد

۲- تعیین اهداف و سیاستهای آموزشی

- ۳- تهیه کتابها، مجلات، مقالات و ابزار و وسائل سمعی و بصری
- ۴- انتخاب مدرسان، مربیان و سخنرانان حرفه ای و حائز شرایط
- ۵- کنترل و هماهنگ کردن فعالیت های مختلف آموزشی و نظارت بر آنها
- ۶- ارزیابی دوره های آموزشی



نظریه های یادگیری

- ۱- نظریه یادگیری رفتاری، طبق این نظریه، تجربه یعنی آزمایش و خطا، پایه یادگیری است. یعنی اگر انسانی در موقعیتی روبرو گردد و از خود واکنشهایی نشان بدهد، اگر واکنش نتیجه مثبتی بدهد، این واکنش در ذهن او می ماند و دوباره در رویارویی با همان مشکل تکرار می شود و برعکس.
(یادگیری از خود)
- ۲- نظریه یادگیری اجتماعی، طبق این نظریه، فرد علاوه بر بررسی رفتارهای موفق و نا موفق خود، قادر است تا از محیط و اجتماع خود نیز بیاموزد و رفتارهای اجتماعی که منجر به حل مسائل و مشکلات می گردند را نیز به خاطر بسپرنند، بنابراین نظریه، یادگیری ناشی از تقابل مداوم فرد و محیط است
(یادگیری از دیگری)
- ۳- نظریه یادگیری شناختی (گشتالت)، یادگیری بنا بر این فرضیه بر اساس قوت تعادل روانی استوار شده است، این نظریه معتقد است که هر فرد دارای تعادل روانی منحصر به فرد خود است و یادگیری یعنی مواجهه با آنچه که نمی داند و ناشناخته است، تعادل روانی وی را بر هم زده و زمینه ایجاد تعادل روانی جدیدی را در وی ایجاد می کند. بر اساس این نظریه یادگیری فرایندی است که باعث فروپاشیدگی تعادل روانی فرد می شود و او می کوشد تا به تعادل روانی جدیدی دست یابد.

مراحل مختلف فرآیند آموزش

- ۱- تشخیص نیازهای آموزشی
 - ۱-۱ بررسی شغل
 - ۲-۱ بررسی سازمان
- ۲- تعیین اهداف آموزشی
- ۳- انتخاب روش آموزش
 - ۱-۳ گروه اول: روشهایی که منظورشان دادن اطلاعات است
 - ۱-۱-۳ سخنرانی
 - ۲-۱-۳ سمینار
 - ۲-۳ گروه دوم: روشهای شبیه سازی



۱-۲-۳ بررسی موارد خاص

۲-۲-۳ ایفای نقش

۳-۲-۳ تمرین شغل

۴-۲-۳ بازیهای مدیریتی

۳-۳ گروه سوم: روشهای ضمن خدمت

۱-۳-۳ گردش شغلی

۲-۳-۳ آموزش کارگاهی

۳-۳-۳ مربی گری

۴-۳-۳ جانشینی موقت

۵-۳-۳ استاد-شاگردی

۴- برنامه ریزی برای برگزاری دوره آموزشی

۵- ارزیابی دوره آموزشی

۱-۵ ارزیابی رضایت کارآموزان از دوره

۲-۵ میزان یادگیری بر اثر شرکت در دوره

۳-۵ بررسی تغییر رفتار کارآموز

۴-۵ بررسی نتایج

روشهای تغییر سیستم کار سازمانها

۱- نظریه مداخله (مداخله یک مشاور بیرونی در سیستم به جهت کمک به تغییر رفتار سیستم)

۲- عمل پژوهی، بررسی رفتار کارکنان در سیستم که در قدم های زیر انجام می شود.

۱-۲ پی بردن به مساله

۲-۲ مشورت با متخصص علوم رفتاری

۳-۲ جمع آوری اطلاعات به مسیله مشاور و تشخیص مقدماتی مساله

۴-۲ بازخور

۵-۲ تشخیص مساله

۶-۲ کنش اول (اولین مداخله در سیستم)

۷-۲ جمع آوری اطلاعات



۳- توسعه سازمان

- ۱-۳ محو رفتار فعلی فرد، رفتارهای نامناسب نظیر
- ۱-۱-۳ تشویش و نگرانی
- ۲-۱-۳ حفظ منافع موجود
- ۳-۱-۳ عدم نیاز به تغییر و تحول
- ۲-۳ ایجاد تغییرات رفتاری مطلوب در فرد
- ۳-۳ تثبیت رفتار مطلوب در فرد

ارزیابی عملکرد

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

کاربردهای ارزیابی عملکرد

- ۱- برنامه ریزی نیروی انسانی
- ۲- کارمندیابی و انتخاب
- ۳- تعیین روایی آزمونهای استخدامی
- ۴- آموزش و تربیت کارکنان
- ۵- تعیین مسیر شغلی
- ۶- حقوق و مزایا
- ۷- شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان

مراحل مختلف فرآیند ارزیابی

- ۱- تعیین هدف ارزیابی
- ۲- تفهیم عملکرد مورد نظر و استاندارد ارزیابی به فرد
- ۳- اندازه گیری عملکرد واقعی فرد
- ۴- مقایسه استاندارد تفهیم شده به فرد و عملکرد واقعی او
- ۵- برنامه ریزی اقدام اصلاحی با فرد در صورت نیاز



عوامل موثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی

- ۱- اندازه سازمان
- ۲- پویایی سازمان
- ۳- سطوح مختلف در سلسله مراتب

انواع ارزیابی

- ۱- ارزیابی سرپرست مستقیم
- ۲- ارزیابی رئیس بوسیله مرئوس
- ۳- ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر
- ۴- ارزیابی گروهی
- ۵- ارزیابی از طریق خودسنجی

روشهای ارزیابی

- ۱- روش مقیاسی
- ۲- روش عامل سنجی
- ۳- روش ثبت وقایع حساس
- ۴- روش توصیفی
- ۵- روش قیاسی
- ۶- روش درجه بندی
- ۷- روش توزیع اجباری
- ۸- روش انتخاب اجباری
- ۹- روش مقیاسی رفتاری
- ۱۰- روش ارزیابی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف



ایرادات ارزیابی عملکرد

۱- عینیت نداشتن

۲- تعمیم

۳- سختگیری، تساهل یا محافظه کاری

۴- تازگی

۵- مقابله

۶- محاکمه به جای ارزیابی

۷- تعصبات شخصی ارزیاب

سیستم پاداش

به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می شود، در ازای وقت و نیرویی که فرد او در سازمان صرف می کند و به تلافی خلاقیت و ابتکاراتی که او برای یافتن و بکارگیری رویه ها و روش های جدیدتر و بهتر بکار می برد، سازمان به فرد پاداش می دهد. اگر این پاداش در قبال وظایف روزمره دریافت شود به آن حقوق و دستمزد گفته می شود و اگر این پاداش برای سطح بالاتری از وظایف پرداخت گردد، به آن فوق العاده شغلی یا مزایا گفته می شود.

انواع پاداش

۱- پاداش های دورنی

۱-۱ مشارکت در تصمیم گیری ها

۲-۱ استقلال و آزادی عمل در شغل

۳-۱ مسئول بودن

۴-۱ کار جالب داشتن

۵-۱ امکان و فرصت برای شغل شخصی

۲- پاداش های بیرونی

۱-۲ پاداش های غیر نقدی

۱-۱-۲ دفتر بزرگ با دکور مطابق سلیقه مدیر

۲-۱-۲ عنوان شغلی پر ابهت



- ۳-۱-۲ رئیس دفتر یا منشی مخصوص
- ۴-۱-۲ حق انتخاب وظایف و تکالیف
- ۵-۱-۲ حق انتخاب همکاران و گروه کاری
- ۲-۲ پاداش های نقدی
 - ۱-۲-۲ پاداش بر مبنای عملکرد
 - ۱-۱-۲-۲ حق العمل کاری (کمسیون)
 - ۲-۱-۲-۲ تکه کاری
 - ۳-۱-۲-۲ طرح های تشویقی
 - ۴-۱-۲-۲ افزایش تولید و عملکرد بهتر
 - ۲-۲-۲ پاداش بر مبنای حضور در سازمان
 - ۱-۲-۲-۲ افزایش حقوق بخاطر تورم و هزینه های زندگی
 - ۲-۲-۲-۲ پرداخت بیشتر به خاطر حفظ نیرو ها
 - ۳-۲-۲-۲ پرداخت بیشتر به خاطر ارشدیت
 - ۴-۲-۲-۲ سهمیم کردن کارکنان در سود
 - ۵-۲-۲-۲ بیمه و سایر مزایا

مبانی اعطای پاداش

- ۱- عضویت در سازمان
- ۲- حضور در سازمان
- ۳- عملکرد
- ۴- ارشدیت
- ۵- تخصص
- ۶- دشواری کار
- ۷- قضاوت و تصمیم گیری

ویژگی های سیستم پاداش موثر

- ۱- اهمیت
- ۲- انعطاف



۳- فراوانی (دفعات)

۴- آشکاری

۵- توزیع منصفانه

۶- هزینه مناسب

مدیریت حقوق و دستمزد

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

ویژگی های سیستم حقوق و دستمزد

۱- برای امرار معاش و برطرف کردن نیازهای کارکنان کافی باشد

۲- ایجاد انگیزه کرده و سبب تشویق کارکنان گردد

۳- اقتصادی و موثر باشد

۴- سازمان را قادر سازد تا با سازمان های دیگر رقابت کند

۵- منطقی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند

۶- منصفانه و عادلانه باشد

مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد

۱- تجزیه و تحلیل شغل

۲- شرح شغل

۳- ارزشیابی شغل

انضباط (اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان)

همیشه در سازمان افرادی وجود دارند که علیرغم سعی و تلاش مدیران و مسئولان در ایجاد محیط مناسب برای کار و فعالیت، مساله ساز هستند و با اخلال، کارشکنی و تمرد، باعث بی نظمی و به هم ریختگی امور می گردد. انضباط قدرتی است که باید در سازمان وجود داشته باشد تا بتوان به وسیله آن، کارکنانی را که قوانین و مقررات اداری را زیر می گذارند برخورد کرد.



شیوه های مختلف پیاده سازی انضباط

- ۱- تقویت مثبت
 - ۲- تقویت منفی
 - ۳- خاموشی
 - ۴- تنبیه
- ۱-۴ تنبیه تا زمانی موثر است که فرد تنبیه کننده در صحنه حضور داشته باشند
- ۲-۴ تنبیه فقط فرد را از رفتار بد باز می دارد و او را به رفتار درست راهنمایی نمی کند.
- ۳-۴ فرد تنبیه شده ممکن است در صدد انتقام جویی برآید
- ۴-۴ تنبیه می تواند باعث صدمات جسمی و روانی غیر قابل بازگشتی بگذارد

فرآیند انضباط

- ۱- اهداف سازمانی
- ۲- وضع مقررات و قوانین انضباطی
- ۳- تفهیم قوانین به فرد
- ۴- مشاهده کار و رفتار کارکنان
- ۵- مقایسه رفتار فرد و استاندارد تعیین شده
- ۶- اقدامات انضباطی در صورت لزوم

انواع تخلفات

- ۱- تاخیر و غیبت
- ۲- رفتار نامعقول کارمندان در داخل سازمان
- ۳- تقلب و نادرستی
- ۴- رفتار نامعقول کارمند در خارج از ساختمان

شاخص های بررسی و ارزیابی تخلفات

- ۱- اهمیت مشکل
- ۲- سابقه فرد



- ۳- ماهیت مشکل
- ۴- کیفیت کار و سنوات خدمت فرد
- ۵- شرایط خاص (عوامل کاهنده)
- ۶- آشنایی فرد با قوانین و مقررات انضباطی
- ۷- سابقه برخورد با تخلف مشابه
- ۸- تاثیر مجازات در سایر افراد
- ۹- مستند بودن مدارک

Human Resources Management

INDUSTRIAL MANAGEMENT DEPARTMENT
ALLAME MOHADES NOORI UNIVERSITY

By:

Arash Ghashami

Winter 2009