

## بسم الله الرحمن الرحيم اقرا باسم ربك الذي خلق...

- سطوح مدیریت

۱. خرد

۲. کلان

۳. ملی

۴. بین المللی

- بخش های مدیریت

۱. تولید

۲. توزیع

۳. مصرف

- منابع

۱. مالی = مدیریت مالی: جذب سرمایه، سرمایه گذاری، گزارش گیری، نظارت

۲. اطلاعاتی = مدیریت منابع اطلاعاتی: بانک های اطلاعاتی، معماری اطلاعات، تجزیه و تحلیل سیستم ها، امنیت داده ها و ...

۳. انسانی = مدیریت منابع انسانی: روان شناسی کار، جامعه شناسی، مبانی سازمان و مدیریت،

رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی (جمع دروس قبلی در مقام عمل است)

۴. تجهیزات و امکانات = تعمیرات و نگه داری

۵. فرهنگی

- مدیریت منابع انسانی تحت تأثیر این رشته ها می تواند باشد

○ روان شناسی کار

○ جامعه شناسی

○ رفتار سازمانی

○ اقتصاد = سن بازنشستگی

○ فلسفه

○ حقوق = مصوبات دولت مانند این که حداقل مزد کارکنان ۴۰۰ هزار تومان باشد

- انسان بسیار موجود پیچیده ای است.
- شما به عنوان مدیر، چگونه انسانی را می خواهید مدیریت کنید؟ این که ما چه تلقی ای از انسان داریم.
- تمام دعوای اندیشمندان مدیریت منابع انسانی بر سر همین مسئله است که تلقی های گوناگونی از انسان دارند.
- نگاه «حیوان پیچیده» = «گفتند انسان یک حیوانی است که یک جهش ژنتیکی در او به وجود آمده است. لذا همان مدل اسکینر - محرک پاسخ - به وجود می آید. روان شناسی زیستی به وجود می آید. همان مدل هایی که روی موش و سگ و کبوتر پیاده می کنند به انسان تحمیل می کنند. واقعا همان تلقی حیوان را از انسان دارند.
- نگاه «انسان اقتصادی» = «فکر می کند و حساب می کند و سودش (مادی) را به دست می آورد. می گوید کار بیشتر پول بیشتر =» این جا افراد به دنبال بهره وری اند
- نگاه انسان «عقلایی - اجتماعی»:

#### • مبانی و اصول

- انسان ها مخلوق خدا هستند و ارزش مندند
- دو ساحتی هستند: الهی و مادی. باید به هر دو جنبه ی آنان توجه کرد. آن ها می گویند که ارزش ها نباید وارد نظام اقتصادی شوند. ولی مامی گوئیم که انسان بر اساس ارزش هایش رفتارهای متفاوتی دارند
- انسان ها در خلقت متفاوتند: استعدادها و قابلیت های گوناگون دارند. با توجه به این مسائل افراد گوناگون را در حوزه های گوناگون و مناسب با آنان استخدام می کنیم
- انسان ها در یک فضای جبر - اختیار زندگی می کنند: نباید اختیار انسان ها بسته شود مثلا دوربین در کارخانه ها می گذارند و با این کار اختیار را کم می کنند. = «عالم محضر دوربین است در محضر دوربین معصیت نکنید!!! فلذا برق که می رود ۳۰۰۰ دلار دزدی می شود!! به جای این که بودجه مان را روی خرید دوربین بگذاریم روی نظام خودکنترلی سرمایه گذاری کنیم. خودم باید خودکنترل ترین کارمند باشم فلذا عده ای می خواهند مُدیر شوند تا دیرتر سرکار بیایند!! و بی مسئولیت تر شوند.
- ارزش انسان ها به انتخاب از سر بصیرت و اختیار است:
- شاسیتگی های ذاتی و اکتسابی (حق طبیعی و حق فاعلی) در نگاه اسلامی مسئولیت آفرین اند. (حق و تکلیف) این که چرا عده ای حق مدیریت بر دیگران دارند آیا به خاطر این که چون زور دارند و یا پول دارند؟

□ فرق ریاست و مسئولیت: ریاست در رأس است. ولی مسئول لزوماً در رأس نیست کلکم

مسئول عن رعیتہ. فلذا ما در بسیج رئیس نداریم بلکه مسئول بسیج داریم.

○ مدیریت‌ها بایستی از اوایی و به سوی اوایی باشد. نگاه تعالی بخش داشتن به مدیریت نه استعمار و استثمار. اگر ما کارمندان را مخلوق خدا دانستیم که در این جهان باید به سوی خدا نزدیک تر شود [و ما باید این را در نظر بگیریم و باید بر این اصل مدیریت کنیم]. ما فقط از داشته‌هایش استفاده می‌کنیم ولی اصلاً او را رشد نمی‌دهیم و به فکر رشدش نیستیم. آیا ما کارمند را یک ماشین پیچیده می‌بینیم که فقط برای ما کار کند یا یک انسان که برای رشد خودش باید برنامه داشته باشد. اصلاً این انسان‌ها را از دید امانت بودن ببینیم؟

• سطوح مدیریت منابع انسانی از دیدگاه آرمسترانگ

○ فلسفه‌های منابع انسانی: ارزش‌ها و اصول. این‌ها هستند که رفتارهای بعدی مدیر منابع انسانی را تعیین می‌کند

○ راهبردهای منابع انسانی: در نظام الهی رهبران باید به انسان‌ها بصیرت بدهند زیرا نمی‌توانند بر افراد بی‌بصیرت حکومت کنند. هرچقدر مردم فهیم‌تر باشند حضرت علی (ع) بهتر می‌توانند حکومت کنند و هرچقدر مردم گوسفندتر باشند معاویه بهتر می‌تواند حکومت کند. اگر معیار ما در سازمان سود باشد اصلاً نمی‌توانم قبول کنم که کارمند خطا کند و لذا به او بصیرت و اختیار نمی‌دهم ولی اگر معیار رشد افراد باشد اصلاً انتظار خطا را دارم و این طور نیست که او را اخراج کنم تازه الان متنبه شده‌ام که برای ما خوب است هم خودش. این آدم می‌تواند رشد کند. در جامعه‌ای که امکان اشتباه به افراد داده نمی‌شود خلاقیتی نیست زیرا افراد از ترس این که خطا نکنند اصلاً هیچ اقدامی نمی‌کنند و خودشان را مانند بقیه می‌کنند.

○ خط‌مشی‌های منابع انسانی:

□ چه طوری این راهبردها را به کار بگیریم.

□ [برای این که بتوانم کارمندان را رشد دهم باید چه استراتژی در تصمیماتم اتخاذ کنم]

□ خط‌مشی من در استخدام چی باشد

○ فراگرد‌های منابع انسانی

○ اقدامات منابع انسانی

○ برنامه‌های منابع انسانی

□ همه‌ی این‌ها تحت تأثیر مورد اول اند.

• رویکرد سخت و نرم به منابع انسانی

○ رویکرد سخت: انسان به مثابه‌ی یکی از منابع ورودی.

□ انسان یک منبع است مانند بقیه‌ی منابع فلذا به جای انسان ربات می‌گذارند.

- من سود بیشتری ببرم ولو این که این آدم ها بیکار شوند.
- خیلی راحت ۷۰۰۰ نفر را اخراج می کنند = « مدیر منابع انسانی به مثابه ی شطرنج باز که هر لحظه یکی را فدای دیگری می کند.
- اساسا مهره ها هیچ اختیاری از خودشان ندارند.
- تک تک رفتارها را خودش تعیین می کند.
- رویکرد نرم: با انسان مثل سایر منابع نمی توان رفتار کرد.
- چون انسان فکر می کند و عکس العمل نشان می دهد.
- لذا چگونه دستیابی به تعهد، وفاداری و اعتماد را افزایش بدهیم؟
- مدیر منابع انسانی به مثابه ی مربی فوتبال: مهره هایش برایش خیلی مهم است هر کدامشان یک قابلیت هایی دارند و متناسب با آنان برای هر کدام نقش هایی تعریف می کند.

- حوزه های مدیریت منابع انسانی

- سطح خرد (MHRM): درگیر مسائل ریز و روزمره می شویم.
- سطح راهبردی (SHRM): بحث ما بحث راهبردی منابع انسانی است. گاهی اوقات ما افق ها را خوب درک نمی کنیم.
- سطح بین المللی (IHRM): در این حوزه ما هیچ کار نکردیم مثلا در مورد نظام مدیریت منابع انسانی عراق چند نفر متخصص منابع انسانی داریم! اصلا آیا برای نیروی کار آنان برنامه داریم.

- منابع از منظر اسلامی

فرهنگ واژگان منابع انسانی: آقای مشفق

جلسه ی دوم - فصل ۱

Sunday, September ۲۳, ۲۰۱۲

AM ۱۰:۲۹

بسم الله الرحمن الرحيم

اقرا باسم ربك الذي خلق...

- در مدیریت منابع انسانی همه باید شرکت کنند و از همه باید نظرخواهی شود.

- باید یک مزیت رقابتی پیدا کنیم که همیشه برای ما ماندگار است نه این که بعد از مدیتی از بین رود و دیگری صاحب شود
- Identify: بایستی استراتژی خاص سازمان خود را تشخیص دهیم که این هم تابع شرایط است
- بهترین اقدامات را انجام دهیم که بالاترین عملکرد سازمانی داشته باشیم
- همیشه سازمان ها به دنبال آدم های مستعد هستند
- وظائف اصلی مدیران
  - جذب
  - نگه داری
  - انگیزه مند کردن
- یک نفر که از کار برود دو ضربه به سازمان می زند
  - یک نیرو از دست رفته است
  - تا الان جای یک نفر را گرفته بوده است
- هر کدام از بخش های سازمان که قدرت پیدا کند همه چیز در آن خلاصه می شود
  - مدیران عالی
  - مدیران میانی
  - مدیران عملیاتی
- برای افزایش علاقه و انگیزه ی کارکنان به کار
  - home at work: سازمان به مثابه ی خانه =» ان جذابیت هایی که در خانه وجود دارد را در محیط کار برای فرد ایجاد می کنیم

جلسه ی سوم

Sunday, October 14, 2012

AM 10:18

**بسم الله الرحمن الرحيم**  
**اقرا باسم ربك الذی خلق...**

جلسه ی چهارم

## بسم الله الرحمن الرحيم اقرا باسم ربك الذی خلق...

• چالش های محیطی

۱. وضعیت رقابتی

هزینه

کیفیت

خدمات پس از فروش

۲. تمرکز زدایی

باید مهارت ارتباطی کارکنان را تقویت کنیم چرا که کانال های ارتباطی زیاد تر شده و هم

چنین باید ایمنی این کانال های ارتباطی را افزایش دهیم.

اگر کسی نباشد که اطلاعات را جمع کند همه باید یک بار خطا را تجربه کنند. برای همین

باید یک نظام تصمیم دانش داشته باشیم که هر جا دانشی تجربه شد ثبت شود که اگر یک

نفر اشتباه کرد بقیه اشتباه نکنند

۳. کوچک سازی

یکی از تصمیمات استراتژیکمان این است که از کجایش بزنیم. بهتر این است که لایه ی

میانی را برداریم چرا که مدیر به کارکنان نزدیک تر میشود = « سرعت عمل بیشتر می شود

هزینه ها کم تر می شود. چرا که گاهی اوقات حقوق یک مدیر میانی ۳۰۰ برابر حقوق

کارکنانش است.

کوچک سازی صرفا حذف کردن افراد نیست بلکه گاهی حذف وقت و هزینه و ... هم هست.

یک سیاست این است که به کارکنان مرخصی بدهیم که حذف کامل نیست.

۴. سازماندهی مجدد سازمان

۵. به طور سنتی ماها یا ساختار گراییم یا فرد گرا. نگاه های اخیر به تیم توجه دارند.

بررسی شده که در بلند مدت کار تیمی بازدهی بالاتری دارد. اگر چه در کوتاه مدت پایین

می آید.

به تیم حقوق می دهیم نه به افراد.

تنوع شغل بالاتر می رود

آدم خاص برای یک توانایی نداریم بلکه یک تیم است که حالا هر کس خواست بخشی از کار را انجام دهد.

مدیر دیگه برای افراد شرح شغل نمی نویسد بلکه به گروه گفته می شود که من این ها را از شما می خواهم.

۶. بنگاه های کوچک

بخش بزرگی از اقتصاد دنیا دارد با SMEs ها (زیر ۲۵۰ نفر کارمند) می چرخد.

یک روش این است که برای این که یک کالایی را تولید کنیم قطعه ها را سفارش دهیم و خودمان فقط ایده اش را تولید کنیم. مثلاً یک کسی که می خواهد ترشی درست کند که خودش نمی رود خیار بکارد.

این خوب نیست که کسی که مثلاً متخصص شیمی است و یک چیزی اختراع می کند خودش هم آن را تولید انبوه کند چرا که تولید انبوه تخصص می خواهد

در این حوزه کارآفرینی مطرح می شود و این کارآفرین ها می توانند بنگاه های کوچک بزنند

۷. فرهنگ سازمانی

فرد گرایی و جمع گرا

مسئولیت پذیری و گریزی

ولایت پذیری و گریزی = « کره ای ها به شدت ولایت پذیرند. اصفهانی ها به شدت ولایت گریزند و مدام قر می زنند. غریبه نواز نیستند.

۸. تکنولوژی

استفاده از تکنولوژی

تکنولوژی گریزی برخی از کارمنداها: عده ای از کارمنداها مخالفت می کنند چرا که باعث بیکاری آن ها می شود.

۹. برون سپاری (پیمانکاری)

یک فردی که به صورت پیمانکاری کار می کند در واقع بیش تر از همه دارد کار می کند ولی هیچ مزایایی ندارد و تازه حقوق کم تری دارد. [لذا امروزه بسیاری به سمت پیمانکاری کردن رفته اند]

برون سپاری آیا منجر به کارایی بیشتر شده است یا نه؟

این کار باعث خیلی از بلایای فرهنگی می شود

نمونه: تغسیل و تدفین در بهشت زهرای تهران = « اصلاً دیگر دست افراد به مرده نمی خورد در حالی که مستحب است!!!

• چالش های فردی

۱. سازگاری افراد و سازمان

۲. معضلات اخلاقی و مسئولیت اجتماعی

۳. بهره‌وری

۴. توانمندسازی

من بخواهم توانمند شوم

سازمان به من اجازه می‌دهد

۵. فرار مغزها

۶. عدم امنیت شغلی

• نگاه استراتژیک به منابع انسانی

○ مدیریت منابع انسانی چیزی غیر از تصمیم‌گیری استراتژیک در مورد منابع انسانی سازمان نیست.

○ فرق دارد با تصمیم‌گیری در مورد دکوراسیون خانه!!

○ مزایای نگاه استراتژیک

رفتارهای منفعلانه‌ای از خودمان نشان نمی‌دهیم. فوق‌فعال عمل می‌کنیم. فعال این است که کارمندا را تحویل بگیریم ولی فوق‌فعال این است که او را آموزش دهیم تا برای بعد آماده باشد. فوق‌فعال این است که برای خودمان جانشین پرورش دهیم.

شیوه‌های تعامل را در حوزه‌ی اهداف سازمانی تصریح می‌کنیم  
تحریک شدن تفکر نقاد در جامعه: تبدیل کردن تفکر نقاد به اقدام  
می‌توانیم فاصله‌های بین وضعیت موجود و مطلوب را بشناسیم.

تشویق کردن مشارکت مدیران صفی

محدودیت‌ها و فرصت‌ها در حوزه‌ی منابع انسانی را مشخص می‌کنیم

ایجاد باند‌های گروهی و اجتماعی

○ چالش‌های نگاه استراتژیک

حفظ کردن مزیت رقابتی: شرکت رقیب که نمی‌ایستد

○ باید استراتژی‌های سازمانی با محیط‌سازگاری داشته باشد (نمودار ص ۲۸ کتاب)

• ما به عنوان مدیر منابع انسانی سازمان همواره بین یک دوگانه قرار داریم

○ نوآوری (کالای جدید) یا کارایی (افزایش تولید) می‌خواهیم داشته باشیم. کدام یک؟

○ می‌خواهیم کنترلی باشیم یا منعطف

○ شرح شغل کاملاً شفاف باشد یا طبقات شغلی درست کنیم و دیگر شرح شغل نمی‌نویسیم ولی  
ازشان می‌خواهیم که این کارها را انجام دهند حالا هر کاری می‌خواهی بکن تا این‌ها را انجام  
دهی

○ برنامه‌ریزی کاملاً جزئی و قدم به قدم یا شل و ول و هر جور خودش می‌خواهد.



می خواهیم ببینیم که کدام یک درست است . می گوییم به استراتژی ما بستگی دارد.

این طور نیست که مطلق باشد

- نیروی انسانی هایت هم باید با تناسب به هدف ت فرق کند
  - مدل پورتر: سازمان ها دو دسته اند:  
سازمان های تدافعی:
    - سفت خودش را گرفته که کتک نخورد. مانند شرکت علاء الدین
    - دنبال این است که هزینه هایش را کم کند و جنس با کیفیت دهد ولی نوع جنسش را تغییر نمی دهد و همیشه همین علاء الدین را می سازد.
    - نسبت به تغییرات محیطی هیچ تحرکی ندارد.
  - سازمان های تهاجمی:
    - کلا مدیریت منابع انسانی به دنبال بهترین عمل و اقدام است و برای همین مزیت رقابتی و شایستگی متمایز کننده و ... را مشخص می کند.  
تفاوت مزیت رقابتی با شایستگی متمایز کننده:
      - مزیت رقابتی را بقیه هم می توانند به دست بیاورند ولی شایستگی متمایز کننده مختص خود ماست. مثلا این که دانشجویان فلان دانشگاه درس خوان هستند مزیت رقابتی است چرا که بقیه هم می توانند درس بخوانند ولی این که ما در دانشگاه زبان عربی می خوانیم می شود شایستگی متمایز کننده چرا که بقیه این کار را نمی توانند بکنند [ چون هدفشان با ما فرق دارد].
- پست ها به دو دسته ی سیاسی و اجرایی تقسیم می شود. دولت فقط حق دارد پست های اجرایی را تغییر دهد. ولی باز همان مشکل پیش آمد که همه تغییر کردند

جلسه ی هفتم - بخش ۲: جریان کار =» مدیریت کار

Sunday, October 21, 2012

AM ۱۰:۳۷

بسم الله الرحمن الرحيم

اقرا باسم ربك الذی خلق...

- بحث این بخش بر سر جریان کار است که به وسیله ی کارمندان صورت می گیرد.
  - بحث این فصل بر سر مدیریت کار است که با مدیریت شغل فرق دارد.

- کار (work) یک جریان است ولی شغل (job) یک بخشی از جریان است گاهی ما کارهایی داریم که تبدیل به شغل نمی شوند و در نتیجه زمین می مانند.
- امن می خواهیم یک کاری را انجام دهیم. بخش های مختلف این کار را به صورت شغل هایی تعریف می کنیم که افرادی باید آن شغل ها را به دست گیرند
- مثلا برای رسیدن به مرجعیت علمی که یک کار است، باید شغل تعریف کنیم و گرنه عملی نمی شود.
- تجزیه و تحلیل شغل (کارشکافی) مهم است برای این که سنگ بنای خیلی از اتفاقات سازمان است.
  - مانند هر گروهی، سازمان ها، مجموعه ای از افرادند که رابطه ی بینشان به صورت کاملا متنوع می تواند تعریف شود.
  - هر شغلی از سه منظر سازمانی، گروهی و فردی قابل بررسی است.
  - کلیدی ترین و مهم ترین دستاورد تجزیه و تحلیل شغل، ابزار سنجش است.
  - که ما می توانیم اندازه گیری کنیم که هر فردی دقیقا چقدر می تواند اندازه گیری کند.
  - می توانیم بگوییم که چه آدمی با چه ویژگی هایی می تواند در این شغل قرار بگیرد.
  - این که هر فردی چه وظیفه ای دارد.
  - این ها همه ابزار سنجش است.
  - تبلور جریان کار در ساختار سازمانی است.
  - ساختار سازمانی دارد روابط را نشان می دهد که مثلا معاون پژوهشی در دانشگاه ما هم سطح با معاون دانشجویی؟ است.
  - جریان کاری که درست کردیم که ورودی و خروجی داشته باشد این که از کجا شروع کنیم ...
  - بررسی ۴ مقوله
  - نمی شود شکل سازمان ما عوض شود ولی خود سازمان عوض نشود..
  - باز مهندسی فرآیند کسب و کار
    - فرآیند تحلیل این که کدام کارها برای ما ارزش دارد. چه ارزشی به ارزش های سازمان ما اضافه می کند. اگر حذف شود چه اتفاقی می افتد. هر شغلی یک کاری را باید بگیرد و یک ارزش افزوده ای پیدا کند بیاید بیرون.
    - اگر کاری را با کاری دیگر ترکیب کنیم و یا حذفش کنیم و یا ساده سازی می شود و یا واگذار می شود. به این می گویند باز مهندسی فرآیندهای کسب و کار BPR (= باز اندیشی ریشه ای فرآیند کار را می گویند. چه کار کنیم فرآیند انجام کار کوتاه تر شود)
- بحث اصلی ما در مدیریت منابع انسانی، کار است

○ جریان کار

□ در سطح سازمان

□ مسئله ی اصلی ما، ساختار است

□ رویکرد سازمانی به جریان کار: ۳ نوع طراحی سازمان داریم:

• بوروکراتیک

- مبنا این است که ساختار به صورت فرد باشد، فرد مهم است
- آدم هایمان هم بوروکراتیک می شوند،
- قانون غیر شخصی است و ملاحظه فردی ندارد.
- همان ساختار نظامی را می خواهیم در این نظام جدید عملی کنیم.
- در جایی که محیط قابل پیش بینی است و ثبات دارد اجرا می شود

• فلت

• به سمت گروه می رویم

• برون مرزی

- به سمت گروه می رویم
- سازمان های بدون مرز: مانند بسیج، گوگل. سازمانی است که درسته که یک هسته ی اصلی دارد ولی این طور نیست که آدم های مشخصی داشته باشد. هر جای دنیا هر که بخواند می تواند بییوندد. شرکت های هر می نیز همین طورند.

□ در سطح گروه

□ مسئله ی اصلی ما تیم است

□ تقسیم کار بین گروهی است

□ ارزیابی گروهی خواهد بود

□ تیم به معنای تک تک افراد نیست بلکه باید هم دیگر را تکمیل کنند. مهارت های

مکمل باید داشته باشند. این خوب نیست که همه یک کار بلد باشند

□ یک سری مهارت ها مانند اداره کردن و کار گروهی را باید داشته باشند.

• مهارت های لازم

- مهارت های فنی
- مهارت های اداره کردن
- مهارت های بین فردی

□ هدف ها باید یکی باشد

- از همه مهم تر، هر کسی خود را در برابر یک دیگر باید پاسخ گو ببینند.
- تفاوت بین گروه و تیم
  - گروه: مجموعه افرادی که با هم کار می کنند
  - تیم: با هم کار می کنند ولی با هم دیگر هم بستگی دارند
- اندازه: بین ۲ تا ۸۰ نفر
- انواع تیم ها
  - تیم های خود گردان
    - بخش عمده ای از شرکت های آمریکایی را تشکیل می دهند. SMT
    - اتفاقاتی که با راه انداختن این نوع از تیم ها می افتد
      - همکاران هستند که تیم را ارزیابی میکنند نه سرپرست.
      - پرداخت ها فردی نیست بلکه گروهی است. خودمان بین خودمان تقسیم می کنیم
      - انتخاب افراد به خود تیم واگذار می شود
      - رهبر را هم از درون تیم خودشان انتخاب می کنند. رهبران خودشان پاچلو می گذارند نه این که از بالا انتخاب شوند
      - تیم های خودگردان موفق به گونه ای هستند که هر کدام خودش را رهبر می داند به این معنا که هر کسی خودش را مسئول می داند
    - تیم های حل مسئله
      - داوطلبانه است. اجباری نیست؛ یعنی جزء وظائف سازمانی من نیست
      - البته شکننده هم هست
      - تیم های ضربت (کارگروه ها)
        - در یک موضوع خاص به وجود می آید
        - مأموریت دارند
      - تیم های مجازی
        - [در فضای مجازی کار می کنند]
- در سطح فرد
  - مسئله ی اصلی، انگیزش است
  - افراد حال کار ندارند
  - معنای انگیزش: آن چیز که به افراد انرژی و جهت می دهد و آن ها را در سطحی از رفتار حفظ می کند

#### □ ۴ نظریه در حوزه ی انگیزش

- نظریه ی دو عاملی هرزبرگ
  - انگیزاننده
  - عواملی که باعث رضایت شغلی می شوند. عوامل درونی هستند که منجر به رضایت فرد می شوند
    - مسئولیت پذیری
    - توفیق طلبی در شغل: فرد حس کند که در شغلش موفق است
    - شناخته شدن فرد به آن شغل (وجهه اجتماعی)
  - بهداشتی
  - عواملی که نبودشان باعث عدم رضایت شغلی می شوند عوامل بیرونی هستند که وجودشان انگیزاننده نیست
    - حقوق و دستمزد: باعث رضایت نمی شود بلکه باعث می شود که ناراضی نباشد
- تئوری تعامل شغلی
  - هر فردی توانایی ها و نیازهای خود را دارد
  - انگیزه ی افراد تابع انطباق این توانایی ها و نیازها با ویژگی های شغلی شان است نه بیش تر و نه کم تر. مثلا افراد را اگر کاری پایین تر از سطح علمی شان بهشان دهیم باعث خستگی آن ها می شود و یا به خانم ها بیش تر از مثلا ۶ ساعت کار دهیم نمی کشند.
  - این موضوع در ازدواج هم خیلی مطرح است.
  - انتظار نداشته باشید که همه در کار تیم بیایند و یا همه مسئولیت بگیرند. نباید اجبار کرد.
- تئوری هدف گذاری
  - هدفی وجود داشته باشد و ببیند انگیزه پیدا می کند.
  - آن قدر هدف در دسترس باشد که امید به رسیدن به آن داشته باشد و گرنه به سمت آن نمی رود
  - مکتب انتظار سازنده و مخرب: باید هدف را خرد کنیم.
  - یک پدیده ای به نام **MBO**(management by objective) هدف به وسیله ی مدیریت و با مشارکت خود فرد گذاشته شود انگیزه بیشتر می شود

- به طور مستمر از کارمان بازخور می گیریم
- تئوری ویژگی های شغلی
  - یکی از پیچیده ترین و کامل ترین نظریه های افزایش انگیزش
  - اگر شغل یک سری خصیصه های اصلی داشته باشد می تواند انگیزاننده باشد:
  - شغلی باشد که تنوع مهارتی داشته باشد و فقط یک کار از فرد نخواهد
  - هویت شغلی : آیا کار هویت بخش است یا نه؟ آیا به شغلش افتخار می کند یا نه؟ این ویژگی یک وضعیت روانی را برای فرد به وجود می آورند. باعث میشود که فرد حس کند که شغلش معنا دار است.
  - استقلال: فرد حس کند آن شغلی که دارد انجام میدهد از استقلال کافی برخوردار است و می تواند خودش تصمیم بگیرد و کار را پیش ببرد. فکر کند که کارش مال خودش است. بداند که ۰ تا ۱۰۰ اش مال خودش است.
  - بازخور: خیلی از افراد دوست دارند که مدیر به آن ها بازخور بدهد. از سکوت مدیر خوششان نمی آید . بفهمد نتایج کارش چه بوده است
  - اهمیت شغلی
  - خروجی های وجود این ویژگی ها
  - ...
- جریان کاری منجر به طراحی شغل میشود و طراحی شغل منجر به تجزیه ی شغلی می شود که آن هم منجر به شرح شغلی می شود و این جا به این می رسیم که شغل است یا کار؟
- طراحی شغل
  - تحلیل جریان کار
  - استراتژی کار
  - ساختار سازمانی
- این ها دست به دست هم می دهند که ما طراحی شغل کنیم
- شغل: مجموعه وظائف که کنار هم قرار داده شده که باید انجام شود. همیشه تعداد شغل کم تر یامساوی پست است. یعنی هر شغلی میتواند در چندین پست وجود داشته باشد. برای مثال هویت علمی یک شغل است ولی هویت علم گروه صنعتی دانشگاه امام صادق علیه السلام یک پست

است. [مثلا شغل آقای الف عضویت در هیئت علمی است ولی پستش عضویت در هیئت علمی گروه صنعتی دانشگاه امام صادق علیه السلام است]

○ ۵ رویکرد در مورد طراحی شغل

□ ساده سازی کار

□ هر کسی یک کار مشخصی را انجام دهد به درد سازمان های برورکراتیک می خورد که خسته کننده است و چالشی نیست.

□ البته سریع تر کار انجام می شود نظارت بالاتر و عملکرد بالاتر می شود = «تیلور برای اولین بار این کار را کرد. مسئله ی اصلی اش کارایی است. که باید بالا رود.

□ در این مدل افراد از خود بیگانه می شوند و اگر چه کارایی بالا می رود رضایت افراد پایین می آید

□ تنوعی ندارد

□ مهارت زیادی نیاز ندارد

□ توسعه ی شغلی:

□ اگر شغل را به صورت خرد خرد تقسیم کنیم افراد خسته می شوند.

□ این میگوید شغل را گسترش بده که خسته نشی (مثال نانوا: کاری کن که تمام بدنت درگیر شود).

□ دو سه تا کار قبل و بعدش را هم بهش بدهیم

□ البته سرعت پایین تر می آید ولی حداقل از حالت یک نواختی کارش خارج می شود

□ گردش شغلی:

□ به جای این که فقط در این ناوایی بربری کار کنی در یک سنگی هم کار کن.

□ یعنی تنوع شغلی پیدا می کند

□ کارمند دفتری دانشکده ی الهیات را به دانشکده ی مدیریت ببریم

□ غنی سازی شغلی:

□ یک نحوه تصمیم گیری و اختیار به او داده شود.

• امور مالی و کنترل کیفیتش هم مال خودش باشد

• یک ماده ی خامی می گیرد و یک محصولی را به ما تحویل می دهد

□ هم به صورت افقی و هم عمودی: مسئولیت ها را هم بهش می دهیم علاوه بر این که چند تا کار بعد و قبلش را هم بهش می دهیم.

□ طراحی تیمی:

□ گاهی اوقات طراحی شغلی ما بر اساس تیم است

□ واحد تحلیلیمان عوض می شود: تیم افراد است نه فرد

- افراد تیم توانمند می شوند با ۳ راهکار
  - دادن اختیار
  - دادن اطلاعات
  - دادن مسئولیت
- افراد آموزش های متنوع دارند می گیرند و چند مهارت می شوند
- جابجا می شوند.
- دیگر ما شغل به مفهوم خاصش نداریم بلکه یک سری کارها و فعالیت هایی داریم
- در هر شیفت کاری این افراد با هم دیگر مسئول اند نه یک نفر .
  - تیم جریمه می شود نه یک نفر.
  - تیم پاداش می گیرد نه یک نفر.
  - پاداش و جریمه را بین خودشان تقسیم می کنند
  - مانند بازی فوتبال

## جلسه ی هشتم: تجزیه و تحلیل شغل

Sunday, November 04, 2012

AM 11:17

## بسم الله الرحمن الرحيم اقرا باسم ربك الذي خلق...

- تجزیه و تحلیل شغل
  - حالا که طراحی شغل مشخص شد می آییم سراغ تجزیه و تحلیل شغل
  - تک تک افراد چه مسئولیتی دارند
  - از افراد چه انتظاراتی داریم
  - تعریف تجزیه و تحلیل شغل: فراگرد نظام مند جمع آوری اطلاعاتی که مورد نیاز برای تصمیم گیری در مورد یک شغل است.
  - خروجی اش: فعالیت ها و وظایف و مسئولیت های یک شغل مشخص
  - هر کدام از این موارد را باید مشخص کنیم:
  - Task (فعالیت): سوت زدن، آشنایی با کارکرد چراغ راهنمایی، خواندن پلاک، نوشتن برگه جریمه
  - duty (وظایف): تنظیم چراغ، کنترل رفت و آمد، کنترل توقف ها با جریمه ها



○ Responsibility (مسئولیت): تنظیم رفت و آمد در خیابان A

□ فعالیت ها وظایف را می سازند و وظایف مسئولیت را

□ تجزیه و تحلیل شغل به این سوالات می خواهد جواب دهد:

- این کار از کجا آمد؟
- این کار چه تجهیزاتی می خواهد؟
- پلیس راهنمایی و رانندگی سوت می خواهد.
- مدیر یک اتاق می خواهد، اگر مراجعاتش زیاد است باید منشی داشته باشد
- مدیر منابع انسانی باید این موارد را در نظر بگیرد
- نباید این تلقی به وجود آید که این جا به گونه ای است که هر کسی هر چیزی می خواهد باید به زور بگیرد.
- البته نباید کالایی را که نیاز ندارد به او داد = « مثال تراش برای وزارت نیرو
- چه دانشی باید داشته باشد؟ KSAs چه مهارتی باید داشته باشد؟ چه توانایی باید داشته باشد؟ هر سه باهم باید باشند
- دانش:
- دانش رانندگی را داریم ولی کافی نیست.
- جنبه ی نظری دارد و در ذهن ماست.
- انواع دانش
- صریح
- ضمنی: فلان کشاورز، دانش دانشگاهی ندارد ولی مهارت و توانایی اش را دارد. این می شود دانش ضمنی.
- مهارت:
- قدرت به کارگیری به جا و دقیق این دانش هاست.
- به کارگیری در عمل.
- جنبه ی عملی دارد
- یک جنبه ی عادت‌ی دارد
- توانایی
- توانایی به کارگیری در عمل
- یعنی این که بتواند در عمل این کار را انجام دهد
- یک موقع است که مهارت دارد ولی الان به دلیل بیماری توانایی اش را ندارد

- خانم ها خیلی آشپزهای خوبی هستند ولی از یک حدی که بالاتر رود دیگر توانایی اش را ندارد
- انواع توانایی
  - جسمی
  - ذهنی
- این مدل یک ضعف دارد و آن این که خیلی از اوقات فرد همه ی این سه را دارد ولی کار نمی کند به خاطر این که انگیزه ندارد
- چقدر نظارت لازم است؟
- در چه شرایطی این کار بایستی انجام شود؟
  - شیفیتی یا غیر شیفیتی بودن کار
  - انتظارات عملکردی از این شغل چیست؟
  - با چه کسانی باید ارتباط داشته باشند؟
- راه های جمع آوری اطلاعات شغل
  - مصاحبه ی ساختار مند:
  - با آقای افشار صحبت می کنیم و سؤالات مطرح شده در بالا را از او می پرسیم.
  - همان سؤالات را از آقای گودرزی که سرپرست اوست می پرسیم
  - همین طور با یک دانشجو که آقای افشار چه مهارت هایی باید داشته باشد
  - مشاهده
  - خودمان در محیط کار مشاهده می کنیم که کارگران چه می کنند
  - گزارش های روزانه
  - آقای افشار در روز چه نامه هایی تهیه می کند. معلوم می شود که ارتباطاتش با کجاهاست.
  - گزارش کارش را می بینیم که چه چیزهایی در آن نوشته است.
  - پرسش نامه
  - مجموعه ی پایگاه اطلاعاتی اینترنتی
    - کاری است که آمریکا انجام داده است
    - هر کسی هر کاری می کند آن جا بنویسد
    - در مورد ۸۰۰ شغل این کار را کرده است.
- کاربردهای تجزیه و تحلیل شغل
  - بیرونی
  - پاسخ گو بودن به دولت

- می پرسد که چرا داری به این آدم این قدر حقوق می دهی. میگوئیم به خاطر این که این کارها را انجام می دهد
- برای مقابله با تبعیض ها (مثلا اتحادیه های کارگری)
- درونی
- استخدام
- فردی که می خواهد این کار را انجام دهد باید این ویژگی ها را داشته باشد.
- ما کارمند می خواهیم با این ویژگی ها
- انتخاب
- در سازمان به درد کجا می خورد
- ارزیابی عملکرد
- عملکردش چقدر موفق بوده است
- چند تا برگه جریمه امضا کرده است
- چقدر
- سیستم جبران خدمات
- بنیمیم که چه کمبودهایی نسبت به آن ویژگی های ایده آل دارد آن ها را با آموزش جبران کنیم.
- دیگر این طور نمی شود که بگوئیم همه ی کارمندا یک دوره ی آموزش ICDL را بگذرانند شاید عده ای بلدند
- آموزش و توسعه ی مسیر شغلی
- تکنیک های تجزیه و تحلیل شغل
- تحلیل انباری کار
- چه فعالیت هایی را این فرد باید انجام دهد
- تکنیک های وقایع بحرانی
- این شغل در وقایع بحرانی چه مهارت هایی لازم دارد
- در نقاط عطف چه مهارت هایی باید داشته باشد
- پرسش نامه ی شغلی
- ۱۹۴ آیتم را در مورد شغل از فرد می پرسد
- یک بسته است
- بهترین(؟) و معروف ترین و راحت ترین تکنیک است
- تجزیه و تحلیل وظایف

- این هم یک پرسش نامه دارد

### □ خروجی تجزیه و تحلیل شغل، شرح شغل است

- یعنی من قرار است برای شما چی کار کنم با چه مهارت های و توانایی های
- یک بیانیه و متن است. یک برگه کاغذ است به نام شرح شغل
- دو جور شرح شغل داریم
- خیلی خاص: در شرکت خودم باید خیلی خاصش را داشته باشم
- عمومی: برای همه ی مشاغل
- شامل
- خلاصه ای از شغل
- وظایف و مسئولیت هایت شغل
- مشخصه های شغل
- صلاحیت های حداقلی برای احراز شغل

□ بحث شغل در این جا دیگر تمام می شود. اما یک سؤال اساسی

□ کار مهم است یا شغل؟

- در بسیج کار داریم نه شغل
- بحث های مدیریتی دارد به این سمت می رود که در مورد کار صحبت می کنند
- چرا که برخی از شغل ها نمی تواند در مقابله ی با این تنوع مسئولیت ها پاسخ گو باشد
- در آینده ی قابل مشاهده به نظر می رسد که تأکید از شغل به کار می رود که کارت

چیست

- یک کار را چند نفر می توانند انجام دهند و یک نفر چند کار
- داریم به این سمت می رویم که نیروی کار منعطف

• کارکنان اقتضایی

• برنامه ی کاری اقتضایی

• نیروها

• اصلی

• پاره وقت، داوطلبانه، ...

- مانند نیروهای افتخاری کمیته ی اول انقلاب
- کار کوتاه انجام می دهند
- بخشی از کار شرکت را به شرکتی دیگر واگذار می کند

- گاهی اوقات گفته میشود که تو در هفته باید ۴۰ ساعت کار کنی ولی حالا هر موقع می خواهی بیا. و یا مثلا محدودیت می گذارد که در این دو روز حتما باید باشی
- دور کاری

## جلسه ی نهم: فصل ۳ - فرصت برابر و محیط قانونی

۲۰۱۲, ۱۸ Sunday, November

AM ۱۰:۰۸

### بسم الله الرحمن الرحيم

### اقرا باسم ربك الذى خلق...

- متن منابع انسانی: کتاب، در این حوزه، سه فصل دارد:
  - جریان کار
  - فرصت برابر و محیط قانونی
  - تمام تصمیماتی که در سازمان می گیریم یک جنبه ی قانونی هم دارد
  - تنوع نیروی کار
- مباحثی که در این فصل مطرح می شود
  - چرا فهم محیط قانونی مهم است
  - بایستی کارها را درست انجام دهیم
  - باید محدودیت ها را درست بشناسیم
  - اگر مباحث قانونی را ندانیم هزینه های بالقوه ای می تواند برای ما داشته باشد
  - چالش ها
  - پویا بودن فضای قانونی = « متحول شدن قوانین
  - پیچیدگی خود قانون = « چند برداشت از آن می شود
  - تضاد و تعارض بین استراتژی ها برای استخدام عادلانه
  - قوانینی که در حوزه ی فرصت برابر شغلی است
  - فرصت برابر شغلی
  - اجرا و رسیدگی به آن در آمریکا چه جوری صورت می گیرد
  - مباحث تنظیمات
  - تله ها

• محیط قانونی

- هر فعالیتی که در سازمان بایستی انجام گیرد بایستی با توجه به قوانینش صورت گیرد
- بحث EEO (فرصت برابر شغلی): در آمریکا خیلی مطرح شده است
- دهه ی ۶۰ بعد از جنگ جهانی دوم در آمریکا دوره ی خیلی پر مخاطره ای شد.
- اتفاقی که در آمریکا دارد می افتد جنبش سیاه پوستای آمریکاست
- شخصی به اسم مارتین لوتر کینگ (با آن کشیکه فرق دارد) انقلاب سیاه پوستان را در آمریکا راه انداخت
- تا ۱۹۶۴ در آمریکا قوانین کاملاً علیه سیاه پوستان بود نه این که سکوت کرده باشد: سیاه پوست را حیوان حساب می کردند و میگفتند که این ها حیوان های جهش یافته اند: البته قبلش هم این بی عدالتی ها بود.
- مارتین لوتر آدم خوش سخنی بود و شعارش این بود که من یک آرزو دارم: دوست دارم که سیاه پوستان و سفید پوستان با هم راه بروند و ...
- بعد از مرگ مارتین لوتر بحث برابری مطرح شد که یکی از ابعادش در شغل بود
- هنوز هم این برابری نیست ولی کم تر شده است
- سرخ پوستان آمریکا که هیچی: با طرح یک واکسن آلوده که سم بود را منقرض کردند!!

• دلیل اهمیت و مفید بودن شناخت محیط قانونی

- به ما کمک می کند که کار درست را انجام دهیم
- لزوم شناخت محدودیت های منابع انسانی و قانونی
- کاهش دیون بالقوه ی سازمان
- چالش های پرداختن به محیط قانونی
- پویا بودن فضای قانونی
- پیچیدگی خود قانون = چند برداشت از آن می شود
- نتایج غیر عامدانه: قصد انجام کاری را نداریم ولی برایمان پیش می آید و از نظر قانونی پایمان گیر می کند و باید یه جوری رفع اتهام کنیم.
- تضاد و تعارض بین استراتژی ها برای استخدام عادلانه
- ۲ تا استراتژی برای کاهش این تعارض ها

- نادیده گرفتن تضادها و تعارض های بر اساس جنسیت و سن و نژاد و .... بنیم که این تعارضات بر چه اساسی به وجود آمده اند. یک روش حل این تعارضات این است که هر تعارضی را که بر این اساس ها به وجود آمده است را نادیده بگیریم.
- اقدامات جبرانی: شناسایی کنیم گروه های در سازمان را که در گذشته مورد ظلم واقع شده اند، برایشان علاوه بر فرصت برابر، فرصت سود فراهم کنیم. « مثال سهمیه ی

مناطق در کنکور اگر فقط فرصت برابر باشد دوباره کسی که از اول مورد ظلم نبوده است دوباره سود بیشتری می کند: گاهی اوقات حاکم جامعه ی اسلامی باید قوانینی را برای گروه های مورد ظلم تدوین کند که به گروه های دیگر برسد (مضمون جمله ی شهید مطهری رحمه الله علیه) = « این بحث در مسئله ی کنکور و همین طور خانواده ی ایثارگران، جانبازان و شهدا مطرح می شود که برای مدتی [از لحاظ مادی] به آن ها ظلم شده است.

- البته این بحث خیلی ریز است. در خیلی از سازمان ها وقتی فردی بازنشسته می شود انتظار دارد که پسرش را در همان سازمان استخدام کند. این طوری دیگه شایسته سالاری از بین می رود.
- [البته دقت شود که این بحث لیبرالیسم ها است و هر جایی نمی شود فرصت برابر ایجاد کرد]

• قوانینی که در مورد فرصت برابر وضع شد (تایتل ۷)

○ قانون پرداخت مساوی

□ افرادی که در یک سازمان و در یک شغل کار می کنند چه زن و چه مرد باید حقوق یکسان دریافت کنند.

□ تبعیض

○ تعریف: بین افراد تمایز قایل شدن

○ انواع تبعیض

□ رفتار نابرابر : چون سفید پوست است قبولش نمی کنیم

□ اثر عکس: تبعیض نمی خواهیم درست کنیم ولی عملا تبعیض می آید : مثلا

می خواهیم استخدام کنیم. نمی گوید فقط از تهران ولی می گوید که می خواهیم در محدوده ی ۷۰ کیلومتری تهران زندگی کند و سابقه ی کار ۵ سال در تهران. یعنی با شاخص ها کاری می کند که عملا یک گروهی حذف می شوند. نتیجه ی رفتار غیر مستقیم ما این گونه می شود. این نوع از تبعیض سازمان یافته است.

استخدام نباید بر اساس نژاد، جنسیت، دین و ملیت، توانایی فرد، ... باشد

اجرای قانون در شرکت های خصوصی: در سازمان ها خصوصی که بالای ۵۰ نفر کارمند داشته

باشد یا بالای ۵۰۰۰۰ دلار معامله با دولت داشته باشد تمام قوانین دولتی شامل او هم می شود.

استفاده از افراد معلول در سازمان برای جاهایی که کارشان اسان تر باشد

حمایت از کهنه سربازان ویتنامی

آموزش حین خدمت  
تأسیس مرکزی برای انتقادات و پیشنهادات  
مستند سازی تصمیمات  
صادق بودن مدیر  
در ارتباط بودن با مشتریان برای به دست آوردن اطلاعات

○ پذیرش فرصت برابر شغلی: لحاظ ۲ عامل

طی ۳ مرحله برای اقدامات جبرانی

جلسه ی دهم: فصل ۴، مدیریت تنوع نیروی کار انسانی

Sunday, December ۰۲, ۲۰۱۲

AM ۱۰:۰۷

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**اقرا باسم ربك الذى خلق...**

- افراد
  - شامل تنوع جنسیتی افراد
  - سابقا این طور نبود که خانم ها هم سر کار روند
  - تنوع قومیتی : از یک شهرستان یا کشور دیگری بیاید جایی دیگر کار کند
  - تنوع مذهبی:
  - تنوع نژادی: مخصوصا در جوامعی که پذیرای فرهنگ بیگانه نیستند
  - الان بحث جدی در محیط کار شده است
- محتوای فصل
  - خود تنوع چیست
  - چرا باید تنوع مدیریت شود؟ اگر نشود چه اتفاقی می افتد
  - این تنوع نیروی کار یک اقدام مثبت تلقی میشود
  - روندهای جمعیت شناختی ، اتفاقاتی که افتاده



- توجه به تنوع به عنوان استراتژی سازمان: اگر نیروی کار چند ملیتی داشته باشند یک اتفاقات خوب یا مضر برایشان می افتد
- چالش ها:

- ما به دنبال تنوع هستیم یا می خواهیم همه را جمع کنیم
- آیا ما می خواهیم به افراد اهمیت دهیم یا گروه ها
- مقاومت افرادی که در سازمان اکثریت هستند و نوع را بر نمی تابند
- چسبندگی گروهی که افراد حاضر نیستند تنوع را بپذیرند
- روابط بین افراد: یک سری اطلاعاتی را افراد خاص بین خودشان رد و بدل می کنند و به کسی دیگری نمی گویند

□ در کشور ما خیلی تنوع نیست ولی رد کشوری مثل آمریکا که ذاتش بر اساس تنوع است خیلی مهم است که چه جری این ها با هم در یک شرکت کار می کنند. اصلا استراتژی بعضی از رکت ها این است که اعلام می کنند که ما بین المللی هستیم و از هه جا نیرو می گیریم.

□ یک مورد واقعی: نامه ی یک دختر جوان افغانی به آقا: گفته بود که امام گفتند که انقلاب مرز نمی شناسد ما هم به دلیل فشاری که در افغانستان متحمل می شدیم آمدیم ایران ولی در این ۳۰ سال پدر ما در آمده است و حتی دیه ی کشته شدن مادرمان را هم ندادند گفتن که شما غیر قانونی وارد شده اید

□ مثلا الان در کشور ما اگر یک دختر ایرانی با یک فرد خارجی ازدواج مند برای بچه هایشان شناسنامه ی ایرانی صادر نمی کنند.

□ معلم سر کلاس از بچه ها پرسید کاگر شکارچی با تفنگش سکی از این گنجشک ه را بزنه چند تا گنجشگ روی درخت می مانند. با این سؤال می خواهد بگوید که اگر در سازمان یک پیرا زدی بقیه هم می رند و خیلی ها را از دست دادی. مثلا ما اصلا افغانی هارا ثبت و ضبط نمی کنیم و دارند زندگی مخفیانه ای انجام می دهند و در نتیجه کارهای مخفیانه انجام می دهد

- در این فصل تلاش می کنیم که مسائل مرتبط با تنوع را که می تواند روی مدیریت و مدیران اثر گذارد و مهارت هایی که مدیران که لازم دارند تا این تنوع را به یک مزیت رقابتی تبدیل کنند را یاد می دهد. مثلا احمد شهید کسی است که گزارش سازمان ملل علیه حقوق بشر در ایران را تهیه کرده است کسی است که مسلمان است! آمریکا از این تنوع علیه خود ما مسلمان ها استفاده کرد. و یا مانند

- بریم سمت این که این آیه را مبنا قرار دهیم: یا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

- تنوع چیست؟

- ویژگی های انسانی است که افراد از یکدیگری متمایز می کند
- منشأ این تمایز
  - اکتسابی
  - مانند: سابقه کاری، در آمد ، جایگاه اجتماعی، تجربه ی نظامی، اعتقادات سیاسی، جغرافیایی که در آن زندگی می کنیم، آموزش
  - ویژگی هایی که افراد می پذیرند آن ها را از بین ببرند و یا تنظیم کنند و یا آن ها را آهسته انتخاب می کنند و تعمد دارند .
  - این ها تمایز است که افراد ارا متنوع می کند
  - ذاتی
  - مانند رنگ پوست، نژاد، جنسیت، صفات خاص جسمانی، سن،
  - این ها عواملی هستند که مستقیمان روی رفتار خود فرد و هم چنین رفتار اجتماعی دیگران اثر می گذارد

- چرا مدیریت تنوع

- برای حفظ و نگه داری این جامعه ی به شدت در حال متنوع شدن
- تنوع می تواند یک مزیت رقابتی شود
- اقدام مثبت در مقابل مدیریت تنوع
  - این فشاری بود که از سمت دولت ها وارد می شود که از اقلیت ها در سازمان حمایت کنند در حالی که این حنبه ی سزمانی دارد : اقدام مثبت دولتی است و مدیریت تنوع سازمانی است
  - تا الان هر چه در مورد مدیریت تنوع صحبت کردیم ربط داده به مزیت رقابتی می خواهد بگوید که اگر تنوع منجر به مزیت رقابتی نشود بحران است و سود نیست. تا آن جایی تنوعت را تحمل می کنیم که منجر به مزیت رقابت شود
  - شمولیت: احساس تعلق ایجاد می کند. خودشان را بخشی از سازمان بدانند و این طور نباشد که فکر کنند به سازمان چسبانده شده باشند و گرنه جدا می شوند

- روندهای مردم شناختی

- چه اتفاقاتی افتاده که الان تنوع بر ای ما مهم شده است
- سن: ادم ها پیپر و جوان نمی توانند با هم کار کنند یکی ادعای تجربه می کند و دیرپگ ادعای دانش
- الان نزدیک به ۴۷٪ نیروی کار آمریکا سنشان بالای ۵۵ سال است
- در کلان شهرها، نیمی از جمعیت غیر آمریکایی هستند
- نژاد مختلف

## • تنوع به مثابه ی یک دارایی

- هر ۵ سال یک بار میزان مطالعاتی که در مورد تنوع نیرووی کار دارد انجام می شود و برابر می شود. تحقیقات به جمع بندی نمی رسند که مثبت بوده یا منفی. این بستگی به نوع مدیریت ما دارد که مثبت باشد یا منفی
- تنوع کارکنان باعث می شود که **خلاقیت** بیشتر شود و در نتیجه عملکرد افزایش یابد
- مثلا می خواهیم که کالایی را به کشوری ماند هند صادر کنیم خب در آن جا رنگ سفید رنگ عزاست
- **راه حل های بیشتر** به ما می دهد: مانند داستان خندق در جنگ احزاب که پیشنهاد جناب سلمان بود.
- **انعطاف بیشتر**: برخی از شرکت ها تنوع را جغرافیای م کنند مثلا تا سک شاعتی بانکشان در آمریکا باز است و تا ساعتی دیگر در توکیو یک بانک است که هر دو کار را می کند
- **اطلاعات بهتری** می توانیم بگیریم. نظر استاد این است که اگر نخبگان ما واقعا دلشان با ایران باشد شکلائی ندارد که به کشورهای خارج روند و سر بزنگاه اطلاعاتی به ما می دهند و یا دانشش را به ما بدهد. مانند ماجرای واگذاری بالای ۵۰٪ شرکت ایران خودرو به فرانسه

## • تنوع به مثابه ی بخشی از استراتژی شرکت

- برخی از سازمان ها تنوع را به عنوان استراتژی انتخاب می کنند نه صرفا به خاطر وظیفه و قانون
- مثلا دانشگاه های آلمان و ژاپن برای کشورهای دیگر بروسیه می گذارند که دانشجویهای ایران را جذب کنند. حتی زبان آلمانی بهش یاد می دهند

## • چالش ها

- **ارزش گذاری مناسب تنوع**: چی ارزش است یا ارزش نیست. یک چیزی را که تنوع می دانیم آیا ارزشمند هم می دانیم یا نه. مثلا آمریکا هنوز هم به سیاه پوسان محل نمی گذراد
- گاهی یک بحث فردی داریم و گاهی گروهی. مثلا برای هم جنس بازان حقوقی م گذارند ولی برای متأهل های سیاه پوست همان حقوق را نمی گذارند
- **مقاومت در برابر تغییر**: اکثرا در رشکت ها سفید پوستان هستند و بحث زنان بازه مبه این ها نگاه ضعیفه می شود در شرکت ها که این ه چیزی نیستند و ما داریم به این ها لطف می کنیم یعنی تنوع را نپذیرفته
- **چسبندگی گروهی**: وقتی اقلیت ها درو هم جمع شوند احساس پیوستگی زیادی به هم می کمند و این در سازمان اصطلاکاک ایجاد می کند
- **شبکه هی ارتباط بخشی**: زن ها با همدیگر ، تهرانی ها با همدیگر، حالت جزیره ای درسمزمان ایجاد می شود

- **تنفر**: گاهی اوقات در سازمان تنفر ایجاد می شود چون احساس می کند که او را زوری در سازمان نگه داری می کنند
- **حفظ**: فشار روی این هاست
- **دعا بر سر رسیدن به فرصت ها**: چون فرصت می خواهند پیدا کند و به جای این ه به اهداف سازمان برسند به دنبال دعوهای بین خودشان هستند
- چه کنیم که مدیریت تنوع را بهبود ببخشیم
  - فرهنگ تنوع پذیری در سازمان ایجاد کنیم
  - مدیریت عالی سازمان نسبت به پذیرش ارزش تعهد خودشرا رمتعهد کند . بپذیرید که متنوع باشد
  - نظام ارزیابی و پاداش دهی به مدیران مبتنی بر اقدامات تنوعی باشد
  - برنامه های آموزشی تنوع نیروی کار
  - ما با یک سنی برخورد کنیم چه بحث هایی می خواهیم باهاش کار کنیم.
  - گروه هی اقلیت را حمایت کنیم
  - ایجاد تجهیزات برای خانم هایی که می خواهند کار کنند
  - برنامه های مربی گری برای مدیران : دروه ی اموشی برایشان بگذریم در طول دوره
  - کار آموزی پیش ز ورود
  - استاندارد های ارتباط تدوین کنیم
  - نظارت بر تنوع که آیا دارد اجرا می شود
  - مسئولیت پذیری مدیران در برابر تنوع: ایا مدیریت در برابر تنوع مسئولیت می پذیرد

جلسه ی یازدهم: بخش ۳: کارمندیابی، فصل ۵: استخدام و انتخاب کارمندان

Sunday, December 09, 2012

AM ۱۰:۰۵

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**اقرا باسم ربك الذي خلق...**

- چند روایت
  - هر کس و بداند در آن جامعه کسی هست که از او شایسته تر است که هم سنت نبی را بفهمد و هم کتاب را و هم شایستگی های عمومی بیشتری داشته باشد هم به خدا و هم به پیامبرش و هم به جمیع مسلمین خیانت کرده است
  - دلالت می کند بر ادبار دول ۴ ویژگی

- مقدم شمردن انسان های پست
- مؤخر شمردن انسان های با فضیلت
- ضایع کردن اصول
- توجه کردن به فروع
- اولویت نداشتن
- عزل کردن صاحب منصب، طلاق دادن اوست و حیض العمال (یعنی دیگر آن کارکنان آن صاحب منصب معلق اند که منتظر است که مدیر بعدی اش کیه و در این مدت نمی تواند خوب کار کند)
- یک روایت انگلیسی! سخت استخدام کن و راحت مدیریت کن!
- تصویر کلی از فصل
  - برنامه ریزی
  - اولین تصمیم در برنامه ریزی نیروی انسانی: آیا ما الان نیرو می خواهیم یا نه
  - فرآیند جذب
  - چالش های فرآیند جذب
  - انتخاب
  - بحث های قانونی جذب نیروی کار
- چند واژه
  - جذب: ..... که شامل ۳ مرحله است:
  - recruitmentاستخدام
  - selection انتخاب: یک عده ای هستند که به درد من می خورند حالا از بین این ها انتخاب می کنم
  - socialization. جامعه پذیر کردن
- عرضه و تقاضای نیروی انسانی
  - عرضه ی نیروی کار: نیروی کار موجود در خارج سازمان که مهارت های مورد نیاز سازمان را دارا هستند
  - تقاضای نیروی کار: تعداد نیروی کاری که سازمان نیاز دارد
  - برنامه ریزی منابع انسانی
  - تعادل ایجاد کردن بین تقاضا و عرضه ی نیروی انسانی
  - کار مدیر منابع انسانی تعادل بین این دو است
  - منطقا ۳ حالت به وجود می آید

□ تقاضا بیشتر از عرضه: در این مواقع سریعاً نیروی جدید بگیر چرا که لزوماً همیشه کارمند جدید نمی تواند بهتر کار کند؛ بلکه می تواند این کارها را انجام دهد:

۱. نیروی قبلی ات را آموزش ده، بهبود ببخش
  ۲. جانشین پروری: پیش بینی می کنیم که در هر پست سازمان دو نفر را که می توانند جای اون باشند - حالا با یک مقداری تسامح که البته بعداً با یک دوره ی آموزشی و یا مقداری تجربه ی دیگر به جای او می رسد - پیدا کنیم
  ۳. ارتقاء از درون
  ۴. استخدام از بیرون
  ۵. قرار داد بستن: مثلاً می خواهیم رستوران دانشگاه را تعمیر کنیم به جای نیرو گرفتن جدید آن را به یک شرکتی می سپاریم
  ۶. استفاده از نیروی نیمه وقت
- مثلاً الان قانون هایی که برای نیروی کار وجود دارد آن قدر مسئولیت برای کارفرما ایجاد می کند که اصلاً به فکر استخدام نمی افتد برای همین این قانون های کار به ضرر نیروی کار است.
۷. استفاده از اضافه کاری: اتفاقاً افراد حس می کند که دارند حقوق بش تری می گیرند. البته در برخی از کشورها اصلاً اضافه کاری نداریم

□ عرضه بیش تر از تقاضا

۱. حقوق ندادن و یا کم کردن حقوق همه و بیکار نکردن = «افراد احساس می کنند که یک امنیت شغلی دارند
  ۲. کاهش دادن ساعات کاری که بالتبع حقوق هم کاهش می یابد
  ۳. اشتراک کاری: بگوییم که کارها را بین خودتان تقسیم کنید که هر روزی یک نفر
  ۴. بازخرید یا بازنشستگی زودتر از موقع داوطلبانه: یعنی خود شرکت داوطلب است که سنوات کارکنان را زودتر بدهد و آن ها را بازنشست کند که البته حساب کردن این سنوات روش دارد
- ما در اسلام بازنشستگی نداریم. می توان کاهش ساعت کار داد که چه بسا فردی که این همه تجربه دارد چند ساعت کارش بتواند کمک زیادی کند به سازمان بکند
۵. تعلیق: می گوییم که شما در ذخیره اید که اگر وضعمان بهتر شد شما را استخدام می کنیم. دیگر حقوقی به آن ها داده نمی شود ولی بیمه دارند که البته خیلی کم است: بیمه بیکاری. این ها در لیست آماده به کار قرار می گیرند

یعنی اگر کاری پیش آمد هر کاری که باشد باید بروی و گرنه بیمه بیکاری ات قطع می شود.

۶. کمک به خروج: دادن تسهیلات برای خروج از سازمان

□ برابری عرضه و تقاضا

• جایگزین از خارج: منتظریم که یک کسی محیط کار را ترک کند و ما جایگزین برای او داشته باشیم.

• جابجایی داخلی: پست او را عوض کنیم که باعث خمودگی نشود

○ تکنیک های پیش بینی تقاضا و عرضه ی نیروی کار

□ کمی

□ با استفاده از محاسبات ریاضی است. در این جا یک جور آینده نگری داریم ولی عدد ها را تصادفی انتخاب می کنیم

□ برخی تکنیک ها رگرسیون:

• تمام اتفاقات را در طول زمان نگاه کمی مند و بعد یک خط فرض ی درست می کمند و روند را مشخص می کند. و خط را ادامه می دهد می گوید که ما در زمان ها ی آینده چه وضعیتی خواهیم داشت

□ تحلیل نسبی: می گوئیم که برای ۲۵ کارخانه این قدر مدیر و این قدر کارمند و مواد نیاز دارم

□ تکنیک های قضاوتی

• رویکرد از بالا به پایین: مدیران بالایی خودشان می آیند تصمیم گیری می کنند

• رویکرد از پایین به بالا: مدیران پایینی خودشان تخمین می زنند و بعد مدیران بالایی تخمین آخر را می زنند

□ تکنیک های کمی دو محدودیت دارند

• خیلی روی اطلاعات گذشته متمرکز هستید و روند های گذشته را مبنای تحلیلشان قرار می دهند و تحولات آینده را مبنای قرار نمی دهند.

• در گذشته تغییرات ساده بوده است ولی الان این گونه نیست تغییرات زیاد است و نمی توان از این تکنیک ها زیاد استفاده کرد

□ کیفی

• قضاوت های کیفی

• مزیتش این است که آن قدر انعطاف دارند که متخصصان هر چیزی را لازم بدانند اضافه می کنند

- تکنیک هیا کیفی مقبول تر است ولی لزوما درست تر نیست یعنی منطقشان واضح نیست

- فرآیند جذب ۳ جزء دارد
  - استخدام: فرآیند ایجاد بانکی از نیروهای شایسته به عنوان اولین گام در فرآیند جذب = « تا این جا به او می گوییم داوطلب
  - انتخاب: فرآیند جذب یا عدم جذب = « دانشجو
  - جامعه پذیری: فرآیند توجیه کارکنان جدید = « دانشجوی جدید الورد

جلسه ی دوازدهم، بخش ۳، فصل ۶: مدیریت جدا شدن افراد از سازمان

Sunday, December ۱۶, ۲۰۱۲

AM ۱۰:۰۷

## بسم الله الرحمن الرحيم

### اقرا باسم ربك الذی خلق...

- دو هدف عمده در کاهش نیروی انسانی
  - هزینه: هزینه ها افزایش پیدا کرده است و ما نیم توانیم از پس آن ها برآییم: مکان و تشویق و ...
  - بهره وری: گاهی اوقات هزینه ها بالا نیست ولی این فرد ضعیف است و تولیدش کم است و ما خطا کرده ایم که این فرد را به سازمان آورده ایم.
- این مسئله ی کاهش نیرو گاهی اوقات تبعات اجتماعی هم دارد و یک نفر دارد به بیکاران اضافه می شود و فساد به بار می آورد. به همین خاطر این مسئله خیلی ساده نیست. اگر هم کارمندان زیاد است باید راهبردهای گوناگونی را اتخاذ کنیم که مثلا او را به بخش دیگری منتقل کنیم.
- سرفصل های این فصل
  - منظور از جدا کردن نیروی انسانی چیست
  - هزینه هایش چیست، منافعش چیست
  - ما باید به عنوان مدیر منابع انسانی باید هزینه فایده کنیم ببینیم یم رفت برای ما یانه
  - انواع روش های جدا شدن کارکنان
    - بازنشستگی پیش از موعد
    - مدیریت تعلیق کارکنان
  - کاریابی برای کارمند معلق و یا اخراج شده



- چند کلمه

- Separation جداسازی
- Retirement: بازنشستگی
- Layoff: تعلیق
- Outplacement: کاریابی برای کارمند معلق و یا اخراج شده

- معرفی فصل

- رقابت جهانی و پیشرفت های تکنولوژی قواعد رقابت را عوض کرده است بسیاری از شرکت ها را مجبور کرده است که بهره وری خودشان را با نیرو کار کم تر افزایش دهند
- به علاوه، اتفاقی که الان دارد می افتد جابجایی داوطلبانه ی نیرو کار ست . نسبت به سابق تعهد کارکنان به سازمان ها کم تر شده است و کارمندان خیلی راحت تر شغلشان را عوض می کنند
- خیلی مهم است چرا که اثر منفی بر افراد دیگر دارد که دیگری فکر می کند که نوبت به او هم می رسد و گاهی اوقات اثر مثبت دارد چرا که به آن ها گفته می شود که ما شما را نگاه داشتیم چرا که نیروی خوبی بودی.

- تعریف

- ترک اعضای سازمان از سازمان

- انواع

- درون سازمانی
- برون سازمانی
- داوطلبانه
- غیر داوطلبانه
- یک بار همه ی این ها را با هم حساب می کنیم و یک بار جدا جدا (ما یک شاخصی داریم به نام شاخص جابجایی کارکنان: سازمان ها تلاش می کنند که بدانند چند درصد از نیروی کار ما در سازمان جابجا می شوند)

درون سازمانی / داوطلبانه: انتقال داوطلبانه

درون سازمانی / غیر داوطلبانه: جابجایی اجباری

برون سازمانی / غیر داوطلبانه: انقطاع

برون سازمانی / داوطلبانه: خروج از سازمان، ترک خدمت

- فرمول حساب کردن نرخ جابجایی: تعداد کارکنانی که کار را ترک کرده اند تقسیم بر کل کارکنان

\* (۱۲ تقسیم بر ماه هایی که این جابجایی را حساب کرده ایم مثلا در ۶ ماه)

قسمت دومش برای تبدیل به سال کردن است که در یک سال چقدر می شود

- هزینه های جابجایی برای سازمان
  - هزینه های مربوط به کارمند یابی برای پیدا کردن نیروی جدید
    - تبلیغ
    - برخی از سازمان ها برای پیدا کردن نیرو می روند در محیط های خاص که نیروی خوبی پیدا می کنند مانند نیروهای نظامی
      - هزینه ی زمان
      - هزینه های ی که برای جستجو دارد می دهد
      - هزینه های پرداخت
  - هزینه های انتخاب کارمندان برای
    - مصاحبه
    - آزمون گذاشتن
    - می خواهیم آدم های بزرگ ما این ها را چک کنند که به درد می خورد یا نه
    - جایابی مجدد که ببینیم به درد کدام کدام پست می خورد
  - هزینه های آموزش
    - توجیه
    - آموزش مستقیم
    - زمان گذاشتن مربی برای آموزش دادن
    - کاهش بهره وری: در وقتی که این فرد دارد آموزش می بیند وقت کارکردن ندارد در نتیجه بهره وری کاهش می یابد
  - هزینه های مربوط به جدا شدن فرد از سازمان
    - پولی برای جدا شدن او
    - مزایا باید به او بدهیم
    - بیمه ی بیکاری اش
    - مصاحبه ی هنگام خروجش : چرا داری میری؟ از ما ناراضی بودی؟ حقوق کم است؟ برای این که بعدا ما خودمان برنامه ریزی کنیم
    - کاریابی برای او
    - پست خالی ای که ایجاد شده است برای ما هزینه دارد و ضرر دارد چرا که قبلا داشت برای ما سود می آورد و الان نیستش.
- منافع جداسازی
  - کاهش هزینه های نیروی کار
  - جایگزین کردن افراد با عملکرد قوی

- افزایش نوآوری: ممکن است نیروی جدید نوآور باشد و با انگیزه‌ی بیش‌تری کار می‌کند
- ایجاد فرصتی برای تنوع بیش‌تر نیروی انسانی: به مرور زمان همه‌ی افراد سازمان یک جور فکر می‌کنند و کسی به کسی گیر می‌دهد و انتقاد نمی‌کند و فضای نوآوری از بین می‌رود.
- انواع جدا شدن کارکنان

○ داوطلبانه: به دلایل شخصی یا حرفه‌ای بخواهد رابطه‌اش را با سازمان قطع کند:

- جدایی داوطلبانه‌ی قابل اجتناب
- جدایی داوطلبانه‌ی غیر قابل اجتناب
- دو نمونه از جدا شدن داوطلبانه
- ترک خدمت
  - نارضایتی از شغل
  - جایگزین‌های جذابی بیرون وجود دارد
  - این جا سازمان باید مدیریت کند و برنامه‌های خدماتی و جبرانی بگذارد: مثلاً حقوق فوق‌العاده‌ی جذب می‌دهند

□ بازنشستگی

- در پایان مسیر شغلی اتفاق می‌افتد

○ غیر داوطلبانه

- اخراج

□ وقتی اتفاق می‌افتد که یک سری رفتارهای غیر درست از او می‌بینیم

- تعلیق

□ اساساً به خاطر رفتار نادرست کارمند نیست بلکه به خاطر اقتضائات محیطی و یا

شرکتی است

• سه واژه

○ تعلیق (layoff)

○ کوچک‌سازی (downsizing)

○ به‌اندازه‌سازی (rightsizing)

- کوچک‌سازی و به‌اندازه‌سازی لزوماً از طریق تعلیق نیست بلکه راه‌های دیگری هم دارد
- گاهی اوقات با کم کردن هزینه‌ها و یا کاهش زمان‌کار، می‌شود کوچک‌سازی کرد
- به‌اندازه‌سازی: نمی‌خواهیم در وهله‌ی اول کوچک کنیم بلکه می‌خواهیم کار را درست کنیم یعنی ساختار سازمان را تغییر می‌دهیم

○ جایگزین‌های تعلیق

- سیاست‌های استخدامی

زود بازنشستگی بدهیم مثلا ۲۵ سالگی به صورت داوطلبانه و یا کاهش نیروی کار به صورت داوطلبانه

پست ستاره دار دادن: پست را ستاره دار کردن: فلانی کار کند تا زمانی که بازنشست شود و وقتی شد دیگر کسی را جایگزین او نمی کنیم  
قانون بگذاریم که دیگر از امروز به بعد استخدام نداریم  
نیروهای پاره وقت را دیگر نگیریم و از ثابت ها استفاده کنیم  
قراردادهای کوچک درست کردن در خانه  
هر کسی داوطلب است نباید امروز سر کار و حقوقش را ندهیم مثلا کسی بخواهد ۱۵ روز در ماه بیاید سر کار

اگر غیبت کرد دیگر نخواهیم بیاید سر کار و جبرانی نمی گذاریم و غیبت برایش رد کنیم [ و نمی تواند اضافه بایستد و بعد ماهم از حقوقش کم می کنیم ]  
کاهش ساعات کار

• تغییر در طراحی شغل

انتقال

تقسیم کردن کار بین افراد

تنزل رتبه

اشتراک شغلی

• سیاست های پرداخت و مزایا

عدم افزایش حقوق

حذف اضافه کاری

استفاده از تعطیلات

کاهش حقوق

پرداخت های به صورت متغیر و یا بگوییم که شما سهام دارید و دیگر حقوق به او ندهیم

• آموزش

آموزش مجدد (بازآموزی) گاهی اوقات با بازآموزی می شود بهره وری را بالا

برد

جلسه ی سیزدهم: فیلم

۲۰۱۲, ۲۳ Sunday, December

## بسم الله الرحمن الرحيم اقرا باسم ربك الذی خلق...

• فیلم

یک نحو جبرگرایی در این مدل ارزیابی هست. بلکه اگر افراد، افراد سالمی باشند و جامعه هم نسبتاً سالم باشند نیازی نیست که مثلاً بگوییم باید این قدر ساعت سر کار باشی کله کافی است که بهش بگوییم باید این کارها را باید انجام دهی

جلسه ی چهاردهم، بخش ۳، فصل ۷: ارزیابی و مدیریت عملکرد

۲۰۱۲, ۳۰ Sunday, December

AM ۱۰:۱۶

## بسم الله الرحمن الرحيم اقرا باسم ربك الذی خلق...

• مقدمه

- نمی توانیم ارزیابی نداشته باشیم و تصمیم بگیریم
  - ارزیابی = آموزش = عملکرد = پرداخت = ارزیابی
  - ارزیابی = انتخاب
  - این ارزیابی است که روی نظام آموزش تأثیر می گذارد و آن روی عملکرد تأثیر می گذارد. که اگر عملکردمان بد باشد می فهمیم که در انتخابمان اشکال وجود داشته است
  - ارزیابی چیزی غیر از مدیریت عملکرد نیست
  - اگر مختصات مسیردستمان نباشد عملاً حرکتی که انجام می دهیم روی هواست
  - این موضوع در سازمان خیلی حساسیت دارد
  - مشکلات ارزیابی عملکرد
۱. حذف شدن برخی افراد از سیستم
  ۲. بی اعتمادی افراد به نظام ما و ادراک بی عدالتی در سازمان

□ ادراک بی عدالتی هم بد است حتی اگر ما عدالت را ایجاد کرده باشیم = « ادراک عدالت

مهم تر از اجرای عدالت است

□ همین طور در مورد امنیت = « ادراک امنیت مهم تر از اجرای امنیت است

۳. سخت بودن کمی کردن عملکرد افراد

□ چقدر معیار درست کنیم که ببینیم این آقا درست عمل کرده است یا نه

□ استعداد های افراد با هم متفاوت است

۴. رو در بایستی داشتن در بحث ارزیابی

□ در سازمان های ما نمرات ارزیابی همه ی کارکنان بالاست

○ اگر ارزیابی عملکردمان خوب عمل نکند آموزش، پرداخت و انتخابمان دچار مشکل می شود چون

فکر می کنند که همه دارند خوب کار می کنند

• هدف از ارزیابی عملکرد: به سازی نیروی انسانی: هدف ما از ارزیابی عملکرد این است که آدم ها بهتر شوند

• انواع ارزیابی عملکرد

○ فردی = « در این کلاس به این حوزه می پردازیم چرا که ما با سازمان کاری نداریم

○ تیمی

○ سازمانی

○ فراسازمانی

□ بهره وری در بخش، وزارت و ...

• نکته

○ قرار نیست که در نظام عملکرد به ما نمره دهند. هدف مهم این است که ما را رشد دهد

○ بایسته های نظام ارزیابی در نگاه اسلامی چیست: مثلا مسأله ی اخوت را وارد کنیم آن وقت دیگر

کسی ناراحت نمی شود که انتقاد بهش کنیم چون می داند که ما داریم دل سوزانه بهش می گوئیم

• هدف فصل

○ شما را با مبانی و طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد آشنا می کند

○ توصیف اصول مدیریت علمی

• چیستی

○ شناسایی

○ اندازه گیری

○ مدیریت عملکرد انسانی در سازمان ها

□ توانمندی افراد در این بخش چقدر است

□ شناسایی = « اندازه گیری = « مدیریت

□ علی علیه السلام حد جاری می کند ولی بعدش می گوید بیا پول بهت بدهم که بری ازدواج کنی

□ اصل بر نظام ارزیابی عملکرد، اخوت است

□ طبابت پیامبر بر داغ گذاشتنش تقدم داشت

#### • شناسایی

○ ابراز هایی که ما توسط آن ها تعیین می کنیم که چه چیزهایی بایستی ارزیابی شود چیه این ادم را می خواهیم ارزیابی کنیم. دو راه داریم

□ استفاده از تجزیه و تحلیل شغل: انتظار داریم این فرد که این کار را انجام می دهد این توانمندی ها را داشته باشد

□ روی عناصری که روی موفقیت سازمان اثر می گذارد تمرکز کنیم. ببینیم این آدم به درد سیستم ما می خورد یا نه. ارزش افزوده ای برای سیستم ما داشته یا نه

□ دنبال شاخص های که هیچ ربطی به عملکرد افراد ندارد نرویم مثلا قد در هیئت علمی شدن هیچ اهمیتی ندارد

#### • اندازه گیری

○ قطعه ی مرکزی نظام ارزیابی عملکرد بحث قضاوت مدیریتی است نه قضاوت دادگاهی.

○ این عملکرد خوب است یا بد

○ به همین دلیل عدد خیلی به ما کمک نمی کند

○ اساس یکی از مشکلات ما در نظام های اداری دولتی این خواهد بود که آیا ۳۰ وزارت نفت با ۳۰ وزارت نیرو یکی است یا نه و یا در هر شهری جدا

○ این ملاحظه ی جدی است که در سازمان همه را یک جور ارزیابی می کنند

#### • مدیریت

○ مدیریت هدف غایی سیستم ارزیابی است ما که نمی خواستیم نمره دهیم به افراد بلکه می خواهیم رفتارشان را مدیریت کنیم. نظام ارزیابی عملکرد بایستی آینده محور باشد

• استفاده های نظام ارزیابی عملکرد chapter ۷. slide ۱۲ حتما خوانده شود

○ به جای این که فقط جایزه دهد به افراد و یا فقط نقد و نفی کند بایستی به آن ها گوش زد کند که چه وطر می توانند به اهداف سازمان برسند. باید به آن ها بازخورد دهد و آن ها را تربیت کند و نقش مربی داشته باشد

○ هدف ما باید به سازی و توسعه باشد. دنبال تقویت مهارت های کاری افراد باشیم

○ ایجاد فرصت های یادگیری برای فرد

○ برای این کار نیازمند شناخت ابعاد عملکردی افراد هستیم

○ یکی از معروف ترین مدل هایی که الان استفاده می شود مدل های شایستگی است

- ابعاد افراد را در بیاوریم.
- این مدل در حال رشد است
- شایستگی های که فرد باید داشته باشد: صداقت، خون گرمی، سخت کوشی
- گفت که شایستگی با مدرک در نمی آید. با کدام مدرک می توانیم خون گرمی افراد و پایداری و صداقت آن ها را که همین ها عامل موفقیت است را در بیاوریم
- مجموعه ای از آن شایستگی هایی که برای انجام کاری باید داشته باشند که موفق شوند را می گویند مدل های شایستگی
- مدل های شایستگی عموماً ۴ بخش دارند: KSAO

### دانش K

- آیا وقت می گذارد که قوانین کار را یاد بگیرد یا نه ( دارد در مورد یک کار حقوقی صحبت می کند)
- آیا چنین فردی سؤالات دانشی می پرسد یا نه که اگر بپرسد خوب است
- آیا روی دانش دیگران حساب باز کرده است که اگر چنین باشد اشکال دارد

### مهارت S

- اعلام و ارسال گزارش به بالادستی
- عدم ارسال گزارش به بالادستی

### مدیریت کار A

- گزارش روزانه
- عدم تحویل کار در موقع قول دادن (عدم انجام تعهدات)

### یک پارچگی اخلاقی که ابراز شود O

- ابزارهای ارزیابی (با اندازه گیری): شخصیت، رفتار افراد، خروجی های افراد
- ما برای ارزیابی عملکرد ۳ شیوه داریم: bars, mbo و ارزیابی ۳۶۰ درجه

○ ابزارهای ارزیابی رفتاری: BARS

- مثلاً ملاک تدین را که برای همه ی افراد ثابت نیست یک طیف برایش طراحی می کنیم و

سر و ته آن را مشخص می کنیم به نام bars

Bars: نوشتن نمونه های رفتاری محتمل

خوبی اش این است که خیلی عینی است

- نکته ی دیگری که در ارزیابی عملکرد وجود دارد آیا مطلق است یا نسبی. آیا قضاوت شما بر اساسی یک استاندارد است یا نسبی است که مثلاً به یک نفر ۲۰ می دهم و بقیه را به نسبت او نمره می



دهم. هر کدام از موارد شخصیت، رفتار فرد و خروجی افراد (نتایج) را می توان به صورت مطلق و نسبی در نظر گرفت.

□ مقایسه ی ارزیابی مطلق با ارزیابی نسبی

□ ارزیابی نسبی به شرایط بیش تر توجه دارد درحالی که مطلق بیش تر به یک وضعیت ایده ال توجه دارد

□ در نسبی بدترین و بهترین را در نظر می گیریم ولی در مطلق ممکن است همه بهترین یا بدترین بگیرند

□ مدیر مجبور است یکی را اول و دیگری را آخر بدهد ولی در مطلق می گوید که همه مثل هم. در مطلق ممکن است که همه یک دفعه ۲۰ شوند. چرا که در مطلق کاری با بقیه نداریم و می گوییم که این را یک نمره بده. در نسبی چون مقایسه می کنیم باعث می شود که تمایزها بیش تر شود.

□ در مطلق کارمندان دیگر اعتراضی ندارند ولی در نسبی رقابت بیش تر می شود. چرا که در نسبی می گوییم که مثلا بهترین جواب بالاترین نمره را می گیرند لذا حد یقفی ندارد.

• الان ما بیش تر از مطلق استفاده می کنیم چرا که می گوییم مثلا سؤال ۲، ۳

نمره دارد نه این که هر کی بهترین جواب را داد بهترین نمره را می گیرد

□ ارزیابی اجباری: یک منحنی رادر نظر بگیریم و بگوییم که حتما باید یک عده ای بالای ۵ نمره بگیرند و عده ای .... یعنی توزیع اجباری کنیم. می خواهد افراد متمایز باشد. یکی از مشکلات نظام ارزیابی این است که اکثر نمرات شبیه هم است و ته آن معلوم نمی شود که کی از همه بهتره

• عده ای یکی از این سه شاخص را در نظر می گیرند:

○ ویژگی های شخصی

□ ویژگی هایی که مرتبط با شغل است را می خواهیم در بیاورم.

□ این که چقدر در کارش مصمم است.

□ چقدر قابل اعتماد است و چقدر وفادار است

○ ویژگی های رفتاری

□ من کاری با بیرون ندارم و کاری به وفاداری اش ندارم می خواهیم ببینم که آیا سر موقع به کار می آید با ارباب رجوع درست کار می کند یا نه، منظم بودن و ...

□ نقطه قوت روش رفتاری این است که ملاک ها عینی اند. شاخص شخصیت سخت است ولی

شاخص رفتاری آسان است. این که مثلا سر ورقت سر کار حاضر می شود غیبت هایش و .. این ها قابل اندازه گیری است.

## ○ داده های خروجی

- رویکرد خروجی می گوید که مثلا چند تا امروز تولید کردی؟ چند نفر را راه انداختی؟
- معروف ترین شیوه ی ارزیابی عملکرد بر اساس خروجی MBO است.
- برای دوره ی پیش روی ارزیابی یک هدف گذاری مشترکی بین کارفرما و کارگر صورت می گیرد. مثلا می گوییم که من تا آخر روز انتظار دارم ۶ متر دیوار بالا بیاوری من دیگه کاری ندارم که می خواهی چند ساعت بخوابی و با وضو کار کنی و ...
- یک رویکرد هدف محور است،
- در این روش دیکته نمی کنیم بلکه با هم دیگه هدف گذاری می کنیم بعد اگر اشتباه کرد بهش می گوییم که خودت قبول کردی

## • یکی از مکانیزم های ارزیابی: ارزیابی ۳۶۰ درجه

- ترکیب مدیر و همکار و زیر دست و مشتری و خود فرد. می خواهد بگوید که فرد از همه ی جوانب ارزیابی می شود. می گوییم هم همکاریش پر کند این فرم را و هم مشتری اش و هم زیر دستش و هم مدیرش و هم خودش (خودارزیابی) که هم هزینه بر است و هم زمان بر. به جای این که یک فرم پر کنیم ۵ فرم باید پر کنیم
- سعی کردند که از نگاه های مختلف ارزیابی کنند. چرا که مثلا حضور در محل را که ارباب رجوع نمی تواند درست جواب دهد برای همین مثلا از رئیسش یا همکارانش می پرسند
- بسیاری از سازمان ها تکنولوژی ۳۶۰ درجه را به منظور افزایش کارایی و کاهش مؤثری هزینه ها استفاده می کنند

## • چالش های ارزیابی عملکرد مؤثر: چندمشکل داریم که مدل ها با آن مواجه می شوند

خطاهای ارزیاب و تعصب

تأثیر تعلقات

سیاست های سازمانی

تمرکز بر گروه ها یا افراد

مسائل قانونی