

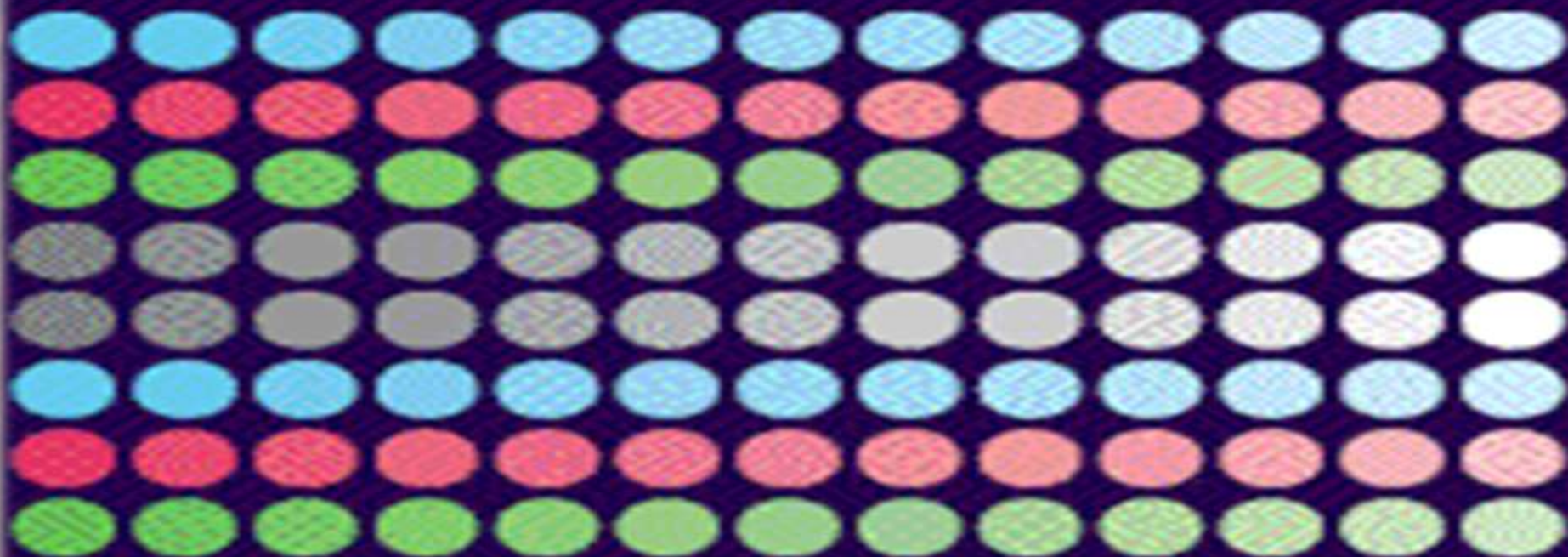
An Introduction to

# Human Resource Management

Wendy Bloisi

Power point Edit by : Mehdi Ebrahimifar

Mehdi\_ebrahimifar@yahoo.com



مروری بر مطالب کتاب

جهت آزمون کارشناسی ارشد

پیام نور و همچنین آزمون دکترا

با گرایش منابع انسانی

مهدی ابراهیمی فر



# قسمت اول

---

نقش

مدیریت منابع انسانی

# فصل اول

---

مقدمه ای بر

مدیریت منابع انسانی

# تاریخچه HRM

**قبل از ۱۹۰۰** : شروع قرن نوزدهم با ادامه عصر کشاورزی ، عدم وجود تشکیلات رفاه اجتماعی

(welfare state) ، ارائه خدمات رفاهی توسط برخی از کارفرمایان با رویکردی پدرسالارانه

(paternalist) ، **در اواخر قرن نوزدهم** ← بیشتر کارکنان در واحدهای صنعتی استخدام

می شدند با ساعات کار زیاد و شرایط سخت. رویکردهای پدرسالارانه برخی از کارفرمایان روشنفکر

(enlightened employers) به همراه متصدیان امور رفاهی کارکنان

(Employ welfare officers) که اغلب کارکنان زن عهده دار آن بودند (کار آنان رسیدگی به

کارکنان بیمار و همچنین نظارت بر خدمات معنوی ) ، بیداری جنبش کارگری و اتحادیه های صنفی

(trades union)

← سال ۱۹۰۰ توسعه مدیریت پرسنلی (personnel Management) به عنوان یک واحد

حرفه ای ، فرم گیری انجمن رفاه کارکنان ، حرکت به سوی (CIPD)

# تاریخچه HRM

**مدیریت علمی ( آغاز قرن بیستم ):** فردریکتیلور در امریکا با توسعه مباحث زمان سنجی و حرکت سنجی

به یک بهترین روش (one best way) انجام دادن کار دست یافت.

نکته : اصول مدیریت علمی تیلور:

**اصل اول:** مدیریت باید علمی باشد ( مطالعه علمی کار ، شامل حرکت سنجی و زمان سنجی و تعیین

استانداردهای تولید و کارکرد بر اساس آن است )

**اصل دوم :** انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد

**اصل سوم :** آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد

**اصل چهارم :** روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری بین مدیریت و کارکنان وجود داشته باشد

# تاریخچه HRM

**فوردیسم :** کشور امریکا - در دوران آغاز قرن بیستم تا آغاز جنگ جهانی اول - پیشرو توسعه صنعتی در مقیاسی بزرگ توسط صنعتگران همچون هنری فورد بود.

فورد با پیروی از رویکرد مدیریت علمی خط مونتاژی را توسعه داد که در فرایند تولید، کارکنان حداقل مقدار زمان را برای انجام وظیفه خود تا حرکت خودرو به قسمت بعد داشتند.

## تولیدانبوه (Mass production)

کارکنانی که توانایی کار نداشتند، اخراج می شدند.

افزایش کنترل های مدیریت یا استفاده از ارزیابی شغل و سیستم پرداخت که با میزان سختی و موقعیت شغل منطبق بود.

در انگلستان اعتبار و توانایی برقراری نظم از دانش فنی اهمیت بیشتری داشت.

# تاریخچه HRM

**جنبش روابط انسانی :** از سال ۱۹۲۰ با التون مایو و تحقیقات معروف هاتورن شروع به رشد نمود.

با این حرکت مدیریت کارکنان از اصول مدیریت علمی به سمت رویکرد رفتاری بر مبنای رضایتمندی نیازهای جمعی کارکنان تغییر جهت داد.

توجه به جنبه های اجتماعی کار

تحقیقات در انگلستان ← خستگی (fatigue) تنها یک عامل روانشناختی نیست بلکه فیزیولوژیک نیز هست. ← شناسایی اهمیت فاکتورهای انسانی کار

**جنگ جهانی اول (۱۸-۱۹۱۴) :** مشاهده توسعه های زیادی در مدیریت پرسنلی (PM) تاکید بر تولید مهمات (Munitions production) و تدارکات جنگ (Munitions of war)

اجباری شدن تامین خدمات رفاهی ، استخدام زیاد زنان ← بحث و جدل تند با اتحادیه ها چراکه مید دیدند مشاغل تخصصی توسط زنان بدون مهارت پر می شود.

وظایف جدید اداره کارگزینی (labour office) شامل : استخدام ، انتخاب ، نظم بخشی و روابط صنعتی کارکنان



## تاریخچه HRM

**بین دو جنگ :** افزایش مقررات دولتی در جهت نظام مند نمودن استخدام ، مشاغل مدیرپرسنلی و مدیر کارگزینی عمومیت یافت.وظایفی چون بکارگماری ، برکناری (dismissal) ، غیبت (absence) و پرداخت ( مذاکرات مربوطبه تعیین دستمزد )

**جنگ جهانی دوم (۱۹۳۵-۴۵) :**افزایش مقررات دولتی برای نظم دادن به استخدام ، مدیرامور پرسنلی به عنوان یک بخش حیاتی سیستم ، توجه به بهبود بهره وری

**سالهای پس از جنگ :** تولید به اوج خود رسید ، نقش جدید روابط صنعتی ، توسعه سیاست های استخدامی ،

# تاریخچه HRM

دهه ۱۹۶۰: شروع دوران قانون گذاری بود ( قراردادهای استخدامی ، آموزش و پرداختهای تولید )

دهه ۱۹۷۰: قانون فرصت های برابر و حمایت استخدام بود ، منترل فعالیت اتحادیه ها ، توسعه مدیریت

پرسنلی

مشخصات مدیریت پرسنلی در این دهه (Cannel):

نقش مذاکرات جمعی

نقش مجری قانون

نقش دیوان سالارانه

نقش وجدان اجتماعی کسب و کار

نقش بهبود عملیات رو به رشد

## ظهور مدیریت منابع انسانی (HRM)

سال ۱۹۷۹ حکومت تاچر در انگلستان ( و پس از دو سال رسکان در امریکا ) حرکت از نظام اشتراکی (collectivism) به سمت فرگرایی (Individualism) ، وضع قوانینی جهت جلوگیری از سوء سفاده های اتحادیه ها ، تغییر مفهوم closed shop ( به معنای عضویت اجباری در اتحادیه ها ) ، بیکاری زیاد ، ....

دهه ۱۹۸۰ ← معرفی مدیریت منابع انسانی

پیامدها : به حداقل رسیدن نفوذ اتحادیه ها ، نقش اسرانتزیک آن جهت دستیابی به اهداف سازمان

مدیریت پرسنلی (PM) درمقابل مدیریت منابع انسانی (HRM)

# مبانی فعالیت منابع انسانی

مبانی فعالیت منابع انسانی متشکل از چهار هدف زیر است:



اهداف پرسنلی

اهداف عملکردی

اهداف مدیریت تغییر

اهداف اداری

# تفاوت‌های میان مدیریت پرسنلی و مدیریت منابع انسانی

مدیریت پرسنلی ← تمرکز بر نیروی کار و و در نظر گرفتن بیشتر جنبه های عملیاتی

مدیریت منابع انسانی ← نگرشی نوین مرتبط با استراتژی و نگاه به فردا

**گست (Guest) :** ارائه مدل مبتنی بر تعهد از مدیریت منابع انسانی

□ مرتبط با مدیریت استراتژیک سازمان است

□ در جستجوی تعهد نسبت به اهداف سازمانی

□ توجه به نیازهای فردی به جای نظام اشتراکی

ضمن انعطاف پذیر تر نمودن سازمان ، آنرا قادر به تفویض قدرت و اختیار می سازد

**استوری (Storey)** عوامل متمایز کننده مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

□ توانایی و تعهد انسان

□ اهمیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی

□ اهمیت بلندمدت منابع انسانی

□ فعالیتهای کلیدی منابع انسانی

## تعریف مدیریت منابع انسانی: نرم (SOFT) در مقابل سخت (HARD)

**مدیریت مابع انسانی سخت :** ریشه در برنامه ریزی نیروی انسانی دارد وبه افراد به دید منابع و

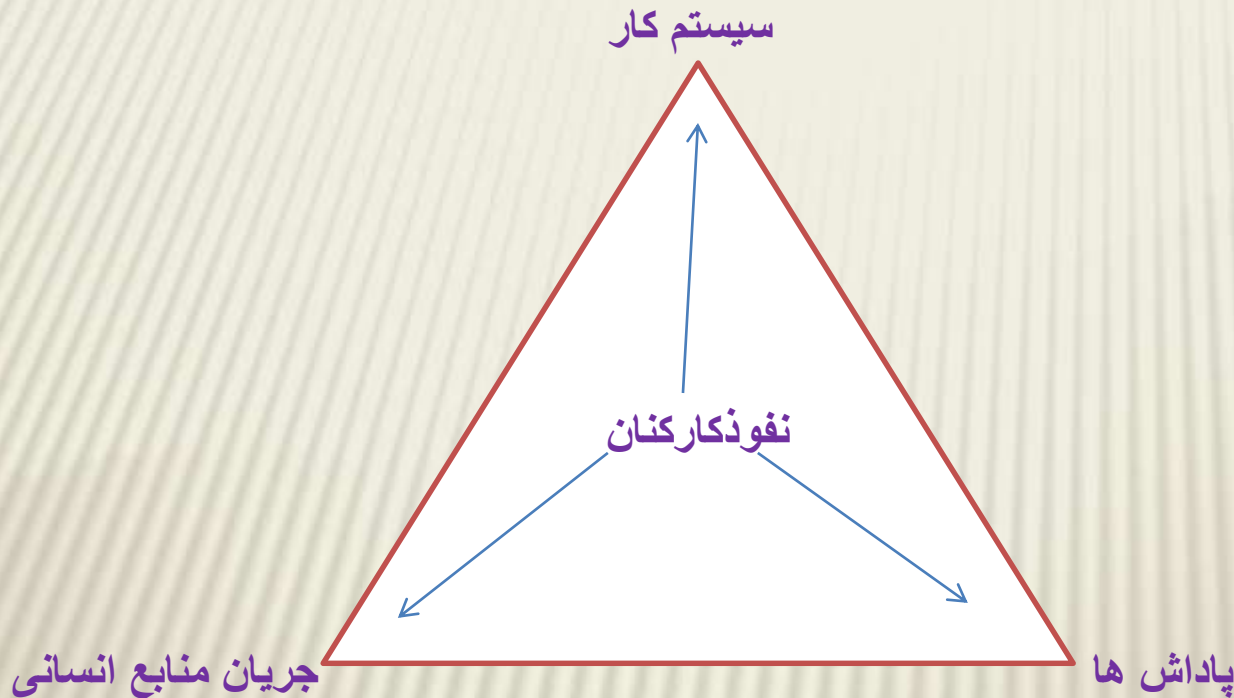
ابزارهایی جهت بدست آوردن اهداف سازمانی می نگرد.

**مدیریت منابع انسانی نرم :** ریشه در روابط انسانی دارد. کارفرمایان را تشویق می کند تا استراتژی هایی

را جهت کسب تعهد کارکنان درپیش گیرند.

# مدیریت منابع انسانی نرم

مدل هاروارد : تشویق تعهد بویسله :



سیستم منابع انسانی هاروارد

✓ نفوذ کارمند ،

✓ چرخه منابع انسانی ،

✓ سیستم های کاری ،

✓ سیستم های پاداش

✓ منافع سهامداران ( منافع مالی )

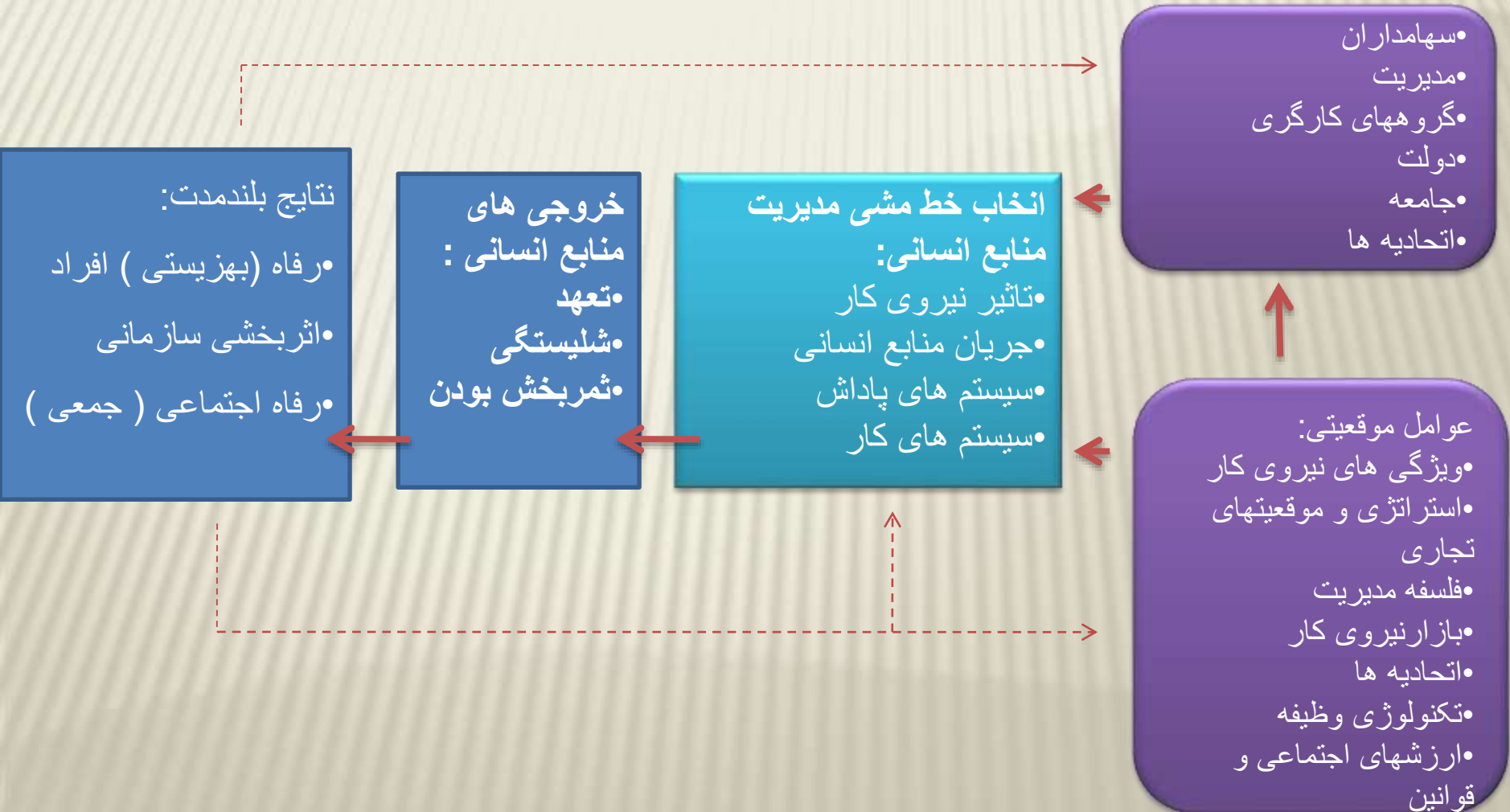
✓ عوامل موقعیتی

✓ خروجی های منابع انسانی

✓ پیامدهای بلندمدت

# مدل مدیریت منابع انسانی هاوارد

سیستم های کاری : سازماندهی کار به منظور کارایی و بهره وری و حصول اهداف سازمان





# توسعه مدل مدیریت منابع انسانی نرم

توسعه خط مشی های هاروارد توسط گست به شرح ذیل:



# یکپارچگی استراتژی

**تعریف استراتژی:** فرایند تجسم کردن و برنامه ریزی نمودن جهت سازگاری بین فعالیتهای سازمان و اهداف سازمانی تضمین کننده یکپارچگی سیاست های منابع انسانی و خط مشی های کسب و کار سازمان است.

## تعهد شغلی

این مفهوم ، کارکنان را ترغیب می کند تا سهمی در سازمان داشته باشند و بدینوسیله سطوح بالای بهره وری را پیش ببرد. تعهد بجای تحمیل کردن مجازاتهای مدیریتی ، از طریق قلب ها و اذهان فتح شده

بدست می آید یعنی زیاد شدن **ارتباطات شغلی**

**انعطاف پذیری نیروی کار**

**کیفیت**

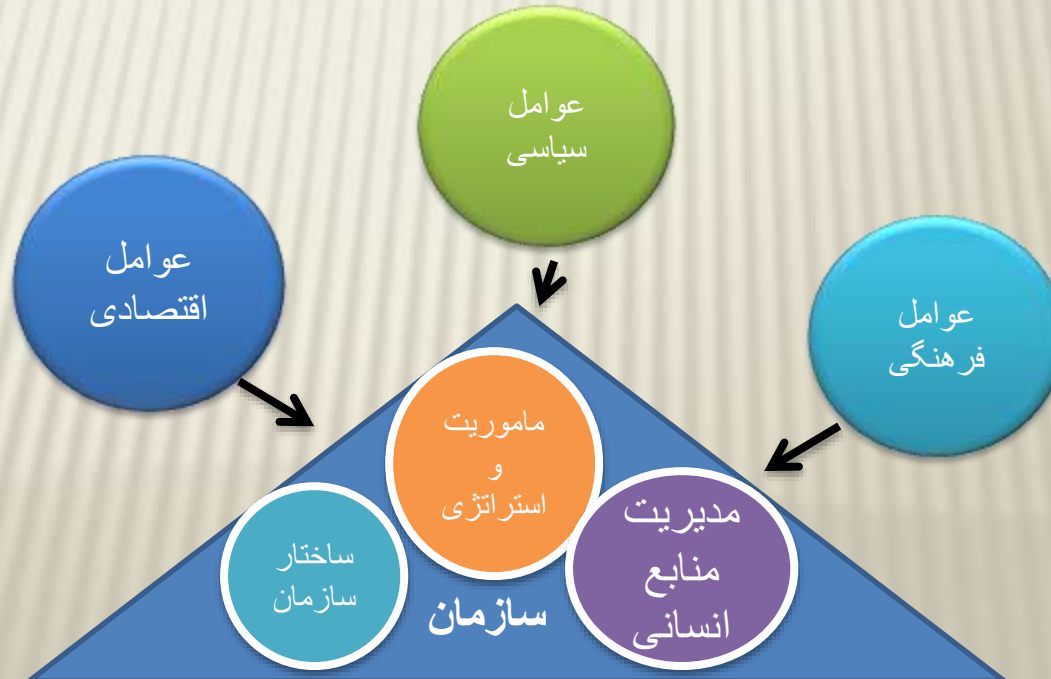
( نیروی کار با کیفیت ) ← از طریق تعهدبالا

# مدیریت منابع انسانی سخت ( بر اساس مدل میثیگان )

کارکنان به عنوان ابزار دستیابی به اهداف سازمان ← نیروی انسانی همچون منابع تجاری

در مدیریت منابع انسانی سخت فرض بر این است که: دلیل اصلی مدیریت سازمان از توسعه مدیریت منابع انسانی، افزایش سطح عملکرد است.

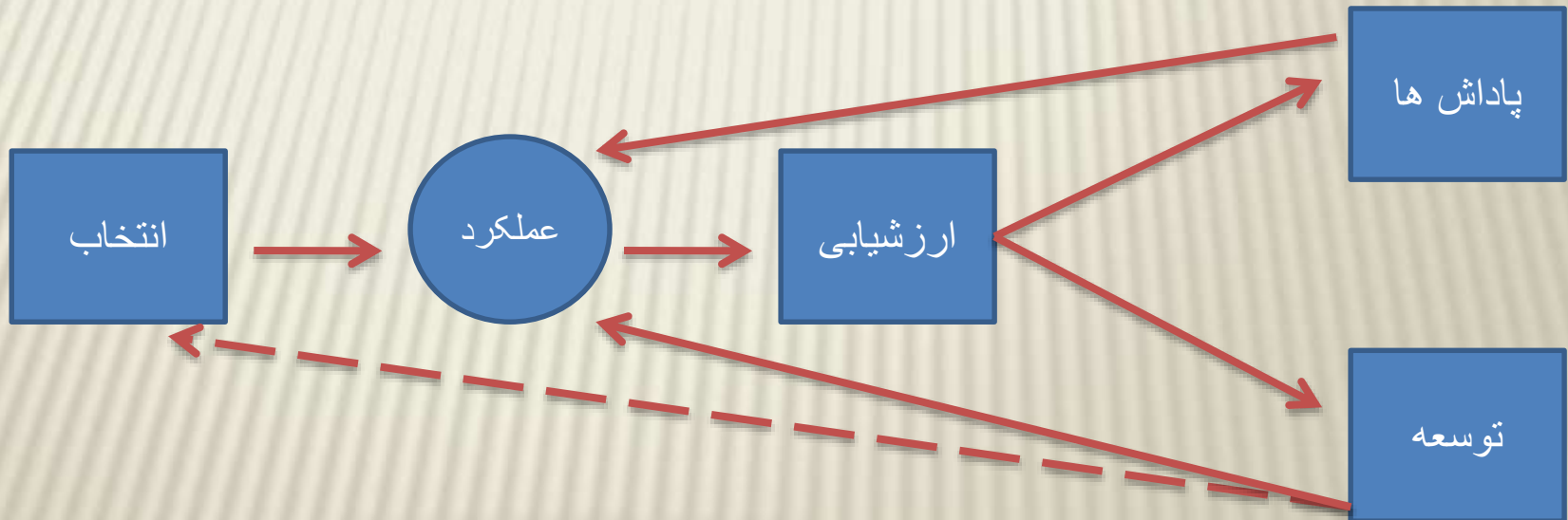
فام بران (fombrun) و دیگران معتقدند عوامل محیط خارجی که از طریق ناپایداری بازار و رقابت ایجاد می شود، طراحی استراتژی مدیریت منابع انسانی را جهت دستیابی به اهداف سازمان ضروری می سازد



## سیستم های مدیریت منابع انسانی

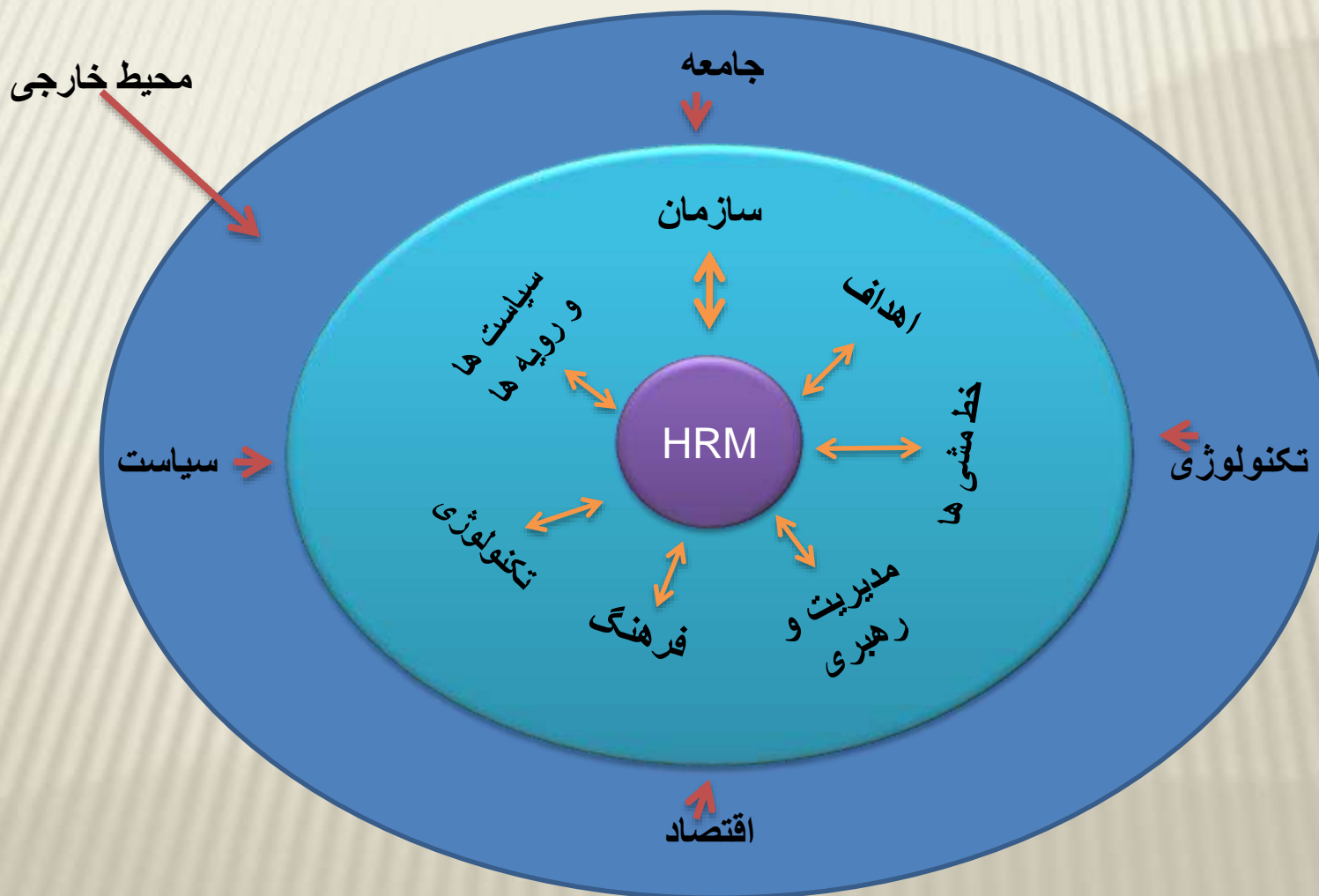
چرخه مدیریت منابع انسانی در مدل میثیگان در زیر به تصویر کشیده شده است.

مبنای مدل میثیگان بر کنترل استراتژیک ، ساختار سازمانی و سیستم هایی برای مدیریت افراد. لذا بر اساس **Hard HRM**، عملیات یک سازمان در جهت سازگاری معقول بین استراتژی سازمانها ، ساختار و سیستم های مدیریت منابع انسانی می باشد.



# زمينه مدیریت منابع انسانی

تعریف زمینه (context) : محیط خارجی و داخلی که منابع انسانی در آن عمل می کنند.



## نقش مدیر منابع انسانی

نقش مدیر منابع انسانی قادر ساختن افراد در دستیابی به اهداف و مقاصد سازمانی است.

اهداف سازمانی : اهداف مطلوب سازمان که مدیران را قادر به ارزیابی و اندازه گیری عملکرد می سازد.

## وظایف گوناگون مدیر منابع انسانی

- برنامه ریزی ، تخصیص منابع (Resourcing) و ابقا (Retention)
- کارمندیابی و انتخاب
- آموزش و توسعه
- حق الزحمه (Remuneration) و پاداش (Reward)
- روابط کارکنان

# فصل دوم



تخصیص منابع

و

برنامه ریزی نیروی انسانی

# فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی

وقتی یک سازمان در یک مسیر عملی استراتژیک قرار می گیرد ، این نقش واحد منابع انسانی است تا با یافتن و توسعه افرادی که اجرای استراتژی را امکان پذیر سازند. این کار در انزوا انجام نمی گیرد - نایز است که فاکتورهای محیط خارجی نظیر در دسترس بودن نیروی کار ، مهارتها ، آموزش و هزینه های استخدام، به حساب آید. همچنین لازم است تا به محیط داخلی سازمان توجه شود. برای نیازهای سازمان باید پیش بینی کرد؛ بدین معنا که با نگاه روبه چلو نیازهای آینده منابع انسانی را پایه گذاری نمود.

مهمترین قسمت شغل مدیر برنامه ریزی است. سوال این است ← مدیر منابع انسانی چه برنامه ریزی باید انجام دهد و چگونه آنرا با استراتژی سازمان پیوند دهد؟



## برنامه ریزی استاندارد

این رویکرد رایجی است که توسط مدیر منابع انسانی جهت ارزیابی کارکنان استفاده می شود ( اینکده چه کسانی هستند و چه کاری انجام می دهند ) این اطلاعات کمک می کند تا سطوح کارکنان برای سال بعد قابل پیش بینی باشد.

بر اساس **نظرمک آلپیر و شانون** معایب این رویکرد به شرح زیر است:

- × این رویکرد اشاره دارد به اینکه کلیه فعالیتهای تجاری موجود ادامه خواهد داشت و به اندازه برنامه ها و استراتژی ها ، با اهمیت هستند.
- × فرض می کند که فعالیتهای کسب و کار جاری مبنایی برای بدست آوردن اهداف تجاری سازمان هستند و به صورت اثربخش درحال انجام هستند.
- × این رویکرد می تواند سطوح کارکنان را به نحو غیرضروری افزایش دهد و به شایستگی های تخصصی که جهت دستیابی به اهداف استراتژیک بی توجه باشد.
- × تمایل دارد فرایندها و سیستم جاری برنامه ریزی را با وجود بی مصرف بودن آنها ، نهادینه کند.
- × روابط مهم بین مدیران صف و ستاد و اهدافشان و نیازهای پشتیبانی آنان را از بین می برد.
- × این رویکرد مفهومی متناقض با بهره وری را حمایت میکند

## برنامه ریزی استاندارد

مدیر منابع انسانی باید رابطه بین بهره وری و منابع انسانی را درک کرده و متوجه باشند که معیارهای بهره وری چگونه می توانند در ایجاد ، ارتقاء و نگهداری مزیت رقابتی ، مورد استفاده قرار گیرند.

معیار مورد پذیرش ← خروجی به ازاء هر واحد هزینه کارمند

اطلاعات درباره گذشته و حال می تواند راهنمای فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی در آینده باشد.

## برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

برنامه ریزی باید به اهداف استراتژیک کسب و کار پیوند داده شود. بدین معنا که برنامه ریزی و استراتژی های تخصیص منابع باید آن دسته از استراتژی های سازمان را که منجر به مزیت رقابتی می شوند را پشتیبانی نماید.

درباره برنامه ریزی منابع انسانی این امر به معنی تصمیم گیری درباره تخصیص منابع و اولویت ها در برداشتن گام های عملی برای تحقق اهداف استراتژیک سازمان است.

برای حصول اطمینان از ارتباطات موثر با استراتژی ، لازم است یک سازمان ، نیاز به داشتن برنامه های زیر را مورد تجدید نظر قرار دهد.

۱. برنامه ریزی شایستگی طرح یا شغل

۲. برنامه ریزی نیروی انسانی

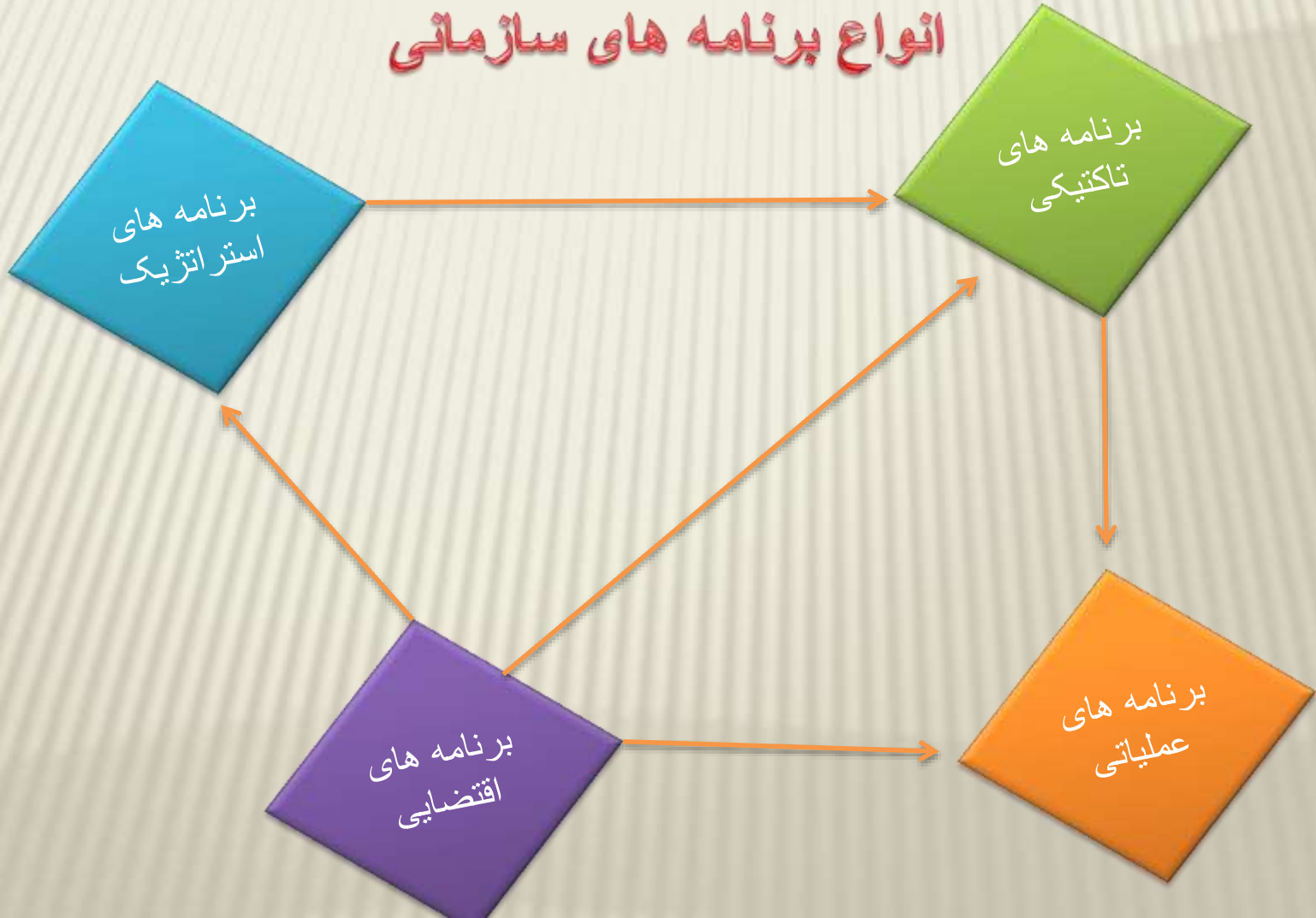
۳. فرایند و برنامه ریزی مسیر شغل

۴. برنامه ریزی برای مدیریت خاتمه خدمت ، کوچک سازی و فرسایش نیروها (attrition)

# ارزشهای سازمانی

تعریف : اصولی که رفتار سازمان را هدایت می کنند.

## انواع برنامه های سازمانی



# برنامه های سازمان

**برنامه های استراتژیک :** برنامه های عمومی که اولویت ها و اقداماتی را که برای اجرای اهداف استراتژیک یک سازمان لازم است، تصریح می کنند.

**برنامه های تاکتیکی :** برای بدست آوردن اهداف تاکتیکی هدف گذاری شده و بخش های خصوصی از برنامه های استراتژیک را اجرا می نمایند.

**برنامه های عملیاتی :** برنامه هایی که بر اجرای برنامه های تاکتیکی بر اساس روال روزانه در سازمان متمرکز هستند.

**برنامه های اقتضایی:** برنامه هایی برای مسیرهای عملی جایگزین که می توانند اگر برنامه در نظر گرفته شده ای ناگهان مختل گردید یا نامناسب به نظر رسید ، به اجرا درآیند.

# فرایند برنامه اقتضایی

توسعه طرح (برنامه)  
در نظر گرفتن رویدادهای  
اقتضایی



اجرای برنامه ، تعیین  
رسمی برنامه های  
اقتضایی



مشخص کردن شاخص  
هایی برای رویدادهای  
اقتضایی و توسعه طرح ها



اتمام موفقیت‌آمیز طرح یا  
برنامه اقتضایی

نظارت شاخص های رویداد اقتضایی و اجرای برنامه  
اقتضایی در صورت لزوم

# پیش بینی نیروی کار

تعریف : شناسایی نیازها و ، عرضه و تقاضای نیروی کار در سازمان.

پیش بینی اولین گام جهت تعیین نیاز نیروی کار در سازمان است. استفاده از آمار یکی از روشهای مورد استفاده برای پیش بینی است.

## تحلیل نیازهای منابع انسانی

برنامه ریز منابع انسانی چگونه متوجه شود که ، کی و چه کسی باید استخدام شود ؟ یک روش **تحلیل روند (Trend Analysis)** است ؛ که در آن فرایند داده های استخدامی گذشته سازمان جهت پیش بینی نیازهای آتی مورد استفاده قرار می گیرد.

**تحلیل نسبت (Ratio Analysis)** عبارت است از پیش بینی بر اساس رابطه بین ظرفیت کسب و کار با سطوح کارکنان. این مفهوم به معنای شناسایی رابطه ای بین یک فاکتور علی و تعداد کارکنان است.

# عوامل موثر بر عرضه و تقاضای نیروی کار

**عرضه نیروی کار :** میزان نیروی کار در دسترس استخدام کنندگان در محیط کار ( افرادی که در جستجوی کار هستند و یا هم اکنون شاغل هستند )

**تقاضای نیروی کار :** به میزان نیروی کار مورد نیاز سازمان گفته می شود.

**عوامل موثر بر عرضه و تقاضای نیروی کار :**

- (۱) جامعه
- (۲) علم جمعیت شناسی
- (۳) سیاست
- (۴) فن آوری
- (۵) رقابت



# بازار کار داخلی ( داخل سازمان )

ماتریس های انتقالی ( جایگزینی )؛ اینکه کارکنان در مقاطع مختلف زمانی در چه موقعیتی از سازمان قرار دارند.

فهرست موجودی مهارتها ( صلاحیت ها ) : شامل ثبت عملکرد کارکنان و جزئیات زمینه آموزشی و آموزش های گذرانده شده می باشد. این لیست می تواند برای شناسایی نامزدهای بالقوه برای ارتقاء احتمالی مفید واقع شود.

سیستم جایگزینی موقعیت یا پست : این سیستم نشان دهنده قابلیت های جابجایی های ممکن با جزئیاتی نظیر ارتقاء بالقوه و آموزش های مورد نیاز جهت حصول اطمینان از شایستگی می باشد.

برنامه جانشینی : برنامه ریزی برای کاندیداهای داخلی در دسترس جهت ارتقاء به پست های کلیدی شرکتهای با تفکر پیشرو ، نامزدهایی را جهت تصدی مسئولیت رده سازمان در نظر گرفته اند.

# برنامه ریزی جانشینی

برنامه جانشینی شامل فعالیتهای زیر است :

□ تحلیل مهارتها و عملکردهای کارکنان در تمام سطوح سازمان

□ بازبینی یا ارزیابی عملکرد مدیران ارشد فعلی و شناسایی عرضه آینده از منابع داخلی و خارجی

□ برنامه ریزی مسیر پیشرفت شغلی کارمندان از طریق سیستم ارزیابی

□ پیگیری سریع مسیرهای ارتقاء برای کاندیداهای بالقوه ای که دارای عملکرد بالایی هستند ، هم راستا

با نیازهای آتی سازمان

□ مداخله برنامه ریزی شده در آموزش و توسعه برای کاندیداهای داخلی

## برنامه ریزی جانشینی و مدیریت استعداد :

برنامه ریزی جانشینی ، فرایندی از ارزیابی و ممیزی استعداد در سازمان به منظور پاسخگویی به سه سوال اساسی زیر است:

آیا به اندازه کافی جانشینان بالقوه موجود است ؟

آیا آنها به اندازه کافی خوب هستند ؟

ایا آنها مهارتها و ویژگیهای درست برای آینده را دارند ؟

برنامه ریزی جانشینی مبتنی بر اطلاعات عرضه شده توسط بررسی استعداد، پیش بینی عرضه و تقاضا و بررسی عملکرد و توان بالقوه را عرضه میکند.

## نمونه جدول طرح جانشینی

عنوان شغل	نیروهای موجود	خروج نیروها	متقاضیان شغل	تقاضا برای نیرو در آینده	بیشتر از نیاز نیرو وجود دارد	کمتر از نیاز نیرو وجود دارد
					<p>راه حل :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ باز خرید</li> <li>■ پائین آوردن سن</li> <li>■ بازنشستگی</li> <li>■ انتقال به</li> <li>■ سازمانهای دیگر</li> <li>■ حذف شغل</li> </ul>	<p>راه حل :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ استخدام نیروی جدید</li> <li>■ خرید سازمان</li> <li>■ تربیت و</li> <li>■ بازآموزی</li> <li>■ نیروهای موجود</li> <li>■ در سازمان</li> </ul>



# برنامه ریزی و مدیریت استعداد

مدیریت استعداد : مدیریت فرایندها جهت حصول اطمینان از اینکه بهترین کارکنان جذب و حفظ می شوند  
استراتژی اثربخش مدیریت استعداد شامل گام های زیر است :

خارج از  
کتاب

خارج از کتاب

تعریف : مدیریت استعداد ، استفاده از مجموعه ای از فعالیتهای یکپارچه به منظور اطمینان از جذب، نگهداری ، انگیزش و توسعه افراد مورد نیاز در زمان حال و آینده سازمان است

۱. جذب استعدادهای برتر

۲. منبع یابی استعدادهای هدف

۳. انتخاب و استخدام استعدادهای

برنامه ریزی منابع انسانی ( ERP = Enterprise Resource Planning )

مورد استفاده جهت یکپارچه سازی سیستم های اطلاعاتی در سازمان

# طرح هایی برای جذب بهترین استعداد

- (۱) قرارداد روانی مناسب ایجاد کنید
- (۲) ارزشهای سازمان را شناخته با آنها زندگی کنید
- (۳) ارزش ها و سبک های رفتاری کارکنان را ارزیابی کنید
- (۴) فرهنگ مربر گری برقرار کنید
- (۵) فرایندها را در چشم افراد زیبا جلوه دهید
- (۶) مزایای منعطف ارائه کنید
- (۷) تعادلی بین کار و زندگی تشویق کنید
- (۸) واقع گرا و بازار گرا باشید
- (۹) نوعی حس اجتماعی بودن ایجاد کنید
- (۱۰) انرژی مثبت را افزایش دهید

# برنامه ریزی و بازار خارجی نیروی کار

گاهی اوقات همچون زمان توسعه سازمان ، استخدام از طریق بازار داخلی ممکن نیست . پس متخصصین منابع انسانی باید از شرایط اقتصاد عمومی خارج از سازمان نیز آگاه باشند.

## استراتژی هایی جهت پاسخ به عرضه و تقاضای نیروی کار

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> کوچک سازی         | <input type="checkbox"/> اضافه کاری           |
| <input type="checkbox"/> کاهش نرخ پرداخت   | <input type="checkbox"/> کارکنان موقت         |
| <input type="checkbox"/> تنزل رتبه         | <input type="checkbox"/> پیمان سپاری          |
| <input type="checkbox"/> انتقال            | <input type="checkbox"/> انتقال با آموزش مجدد |
| <input type="checkbox"/> ترکیب کار         | <input type="checkbox"/> کاهش ترک خدمت        |
| <input type="checkbox"/> مسدودکردن استخدام | <input type="checkbox"/> استخدام های جدید     |
| <input type="checkbox"/> بازنشستگی زود رس  | <input type="checkbox"/> نوآوری در فن آوری    |
| <input type="checkbox"/> آموزش مجدد        |   |

# ایجاد یا شکل دهی یک استراتژی منبع یابی

یک سازمان با استراتژی منسجم منبع یابی قابلیت آن را دارد که سریعتر نسبت به رشد یا رکود اقتصادی عکس العمل نشان دهد.

به عقیده کرنیش (Cornish)؛ رهنمودهای زیر باید در نظر گرفته شود:

(۱) گزاره ارزش کارمند

(۲) تقاضاها و موافقت ها

(۳) استراتژی کانال

(۴) ایجاد جوامع

(۵) غربالگری و انتخاب

(۶) اطلاعات مدیریت



## تغییر ماهیت کار

در ابتدای قرن بیستم ، اکثریت مشاغل در انگلستان مربوط به کشاورزی یا صنایع سنگین بود. اما در ادامه این قرن کارخانه داری کاهش یافت ، صنایع سنگین ناپدید شدند و فن آوری جای آنها را گرفت. اشتغال برای کارکنان دانشی (Knowledge Workers) افزایش یافت. تغییرات جمعیت شناختی و اجتماعی همچنین به معنای افزایش مشاغل پاره وقت و تصدی مشاغل توسط بانوان گردید. خصوصی سازی نیز به معنای پایان ایده استخدام مادام العمر بود. تغییر ماهیت کار ، کارمندان را وادار به دارا بودن مهارتهای قابل انتقال نمود.

### مهارتهای قابل انتقال :

مهارتهای عمومی که می تواند از شغلی به شغل دیگر منتقل شود مانند مهارتهای فن آوری اطلاعات و یا مهارتهای ارتباطی.

# نقش های منابع انسانی از منظر "وایت"

۱. استفاده از نیروی کار منعطف

۲. فرصت های شغلی

۳. استفاده گسترده از عملکردهای مدیریت منابع انسانی

۴. استفاده وسیع از فن آوری اطلاعات و ارتباطات

۵. افزایش گوناگونی

۶. اتحادیه های تجاری

# برنامه ریزی کار منعطف

**تعادل زندگی و کار** ( نیاز کارکنان به برقراری تعادل بین تعهداتشان به خارج از محیط کار و در دسترس

بودنشان برای کار )

**برنامه ریزی برای کارکنان چابک** ( Agile Workers ) – نیازمند دارا بودن مهارت‌های قابل انتقال

هستند تا بتوانند به مشاغل مختلف انتقال یابند و به راحتی با آنها سازگار شوند.

ساعات کاری سالانه

**اشتراک شغلی** ( برای مثال قراردادهای خانوادگی )

# فصل سوم

طراحی

شغل و کار

# تحلیل و طراحی شغل

اینکه مشاغل چگونه طراحی می شوند ، بخش مهمی از ساختار کار است.  
استراتژی ، ساختار و محیط خارجی سازمان بر طراحی شغل تاثیر می گذارند.

سازمانهایی که بر کارایی تاکید دارند ← دارای سیستم های متمرکز در بخش های عملکردی همچون منابع انسانی و امور مالی است.

سازمانهایی که خلاقیت و نوآوری را ترویج می دهند ← کار را در تیم های خودگردان سازمان خواهند داد.

والتن ، وود و آلبانس پیشنهاد می کنند که سازمانهایی که خواهان بهبود عملکرد هستند، نیازمند توسعه مدیریت با تعهد و عملکرد بالا می باشند.

# مشخصات یک سازمان با تعهد بالا

- × توسعه نردبانهای شغلی جهت تشویق تعهد
- × تاکید بر آموزش در کلیه سطوح سازمانی
- × سطح بالایی از انعطاف عملکرد
- × کاهش سلسله مراتب و پایان دادن به تفاوت‌های وضعیتی
- × اتکا زیاد به ساختار تیم
- × طراحی شغل به عنوان مسئله ای که مدیریت به نحوی آگاهانه جهت ارائه مشاغلی که دارای سطح قابل توجهی از رضایت درونی هستند ، انجام می دهد.
- × وجود سیاستی مبتنی بر عدم وجود ترک خدمات اجباری یا افزونگی ها و تضمین های استخدامی دائم به همراه استفاده از کارکنان موقت برای برخورد منعطف با نوسانات عرضه نیروی کار
- × شکل های نوینی از سیستم های ارزیابی و پرداخت
- × مشارکت دادن کارکنان در مدیریت کیفیت
- × توسعه استراتژی هایی به منظور نشان دادن ارزشمند بودن کارکنان

# سیستم‌های کاری با عملکرد بالا (high performance work systems- HPWS)

اصطلاح سیستم‌های کاری با عملکرد بالا ؛ برای مجموعه روش‌های مدیریت منابع انسانی، که عملکرد را بهبود می‌بخشند، به کار برده شده است. سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، سازمانهایی هستند که بر پایه مداخله و مشارکت کارکنان بنا شده است.

روشهایی که کارکنان را با مهارتها، اطلاعات ، انگیزش ، تعهد و آزادی عمل در تصمیم‌گیریهای مهم، مانند: خلق نوآوری ، بهبود کیفیت و در نهایت پاسخ سریع به این قبیل تغییرات آماده می‌سازد.

این سیستم‌ها بیانگر طرحی کلی از فعالیت سازمانی است که شامل ترکیبات اصلی و به هم وابسته، از قبیل: مداخله، مشارکت، توانمندسازی، توسعه سازمانی، ابزار احساسات ، کار تیمی و پاداشهای مبتنی بر عملکرد کارکنان است.

چنین سیستم‌هایی همچنین با تولید بالا ، کیفیت بالا ، جلب رضایت مشتریان و کارکنان و عملکرد مالی شرکت درآینده، نیز مرتبط اند.

هدف سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، تاثیرگذاری بر عملکرد شرکت از راه افزایش بهره‌وری کارکنان و تیمها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی، تعهد و انگیزه کارکنان، افزایش کیفیت کار و خدمات ارائه شده، افزایش کیفی سطح خدمات به مشتری، افزایش سود، رشد بیشتر و خلق ارزش بیشتری برای سهامداران ؛ به کمک کارکنان شرکت است

# طراحی جریان کار

**تعرف تجزیه و تحلیل شغل** : فرایند بدست آوردن اطلاعات جزئی درباره مشاغل.

**طراحی جریان کار (Work Flow Design)** : فرایند تجزیه و تحلیل وظایف ضروری در تولید محصول یا ارائه خدمات است.

ابتدای می یابیم که کار چگونه جریان دارد و سپس مشاغل را در وظایف مختلف گروه بندی می کنیم تا مشخص شود چه کسی باید این وظایف را انجام دهد.

ساختار سازمان به چگونگی انتشار کار در سازمان اشاره دارد و شامل خطوط ارتباطی است. ساختار نشاندهنده تخصیص وظایف و سطوح نظارت در سطح دپارتمانها و نیز چگونگی ارتباط دپارتمانها با بخش های سازمان با یکدیگر و زنجیره فرمان بالای سطح بخشی است.

خارج از  
کتاب

## تعریف تجزیه و تحلیل شغل

فرایندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگیهای هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می گردد و اطلاعات کافی درباره آنها جمع آوری و گزارش می شود.

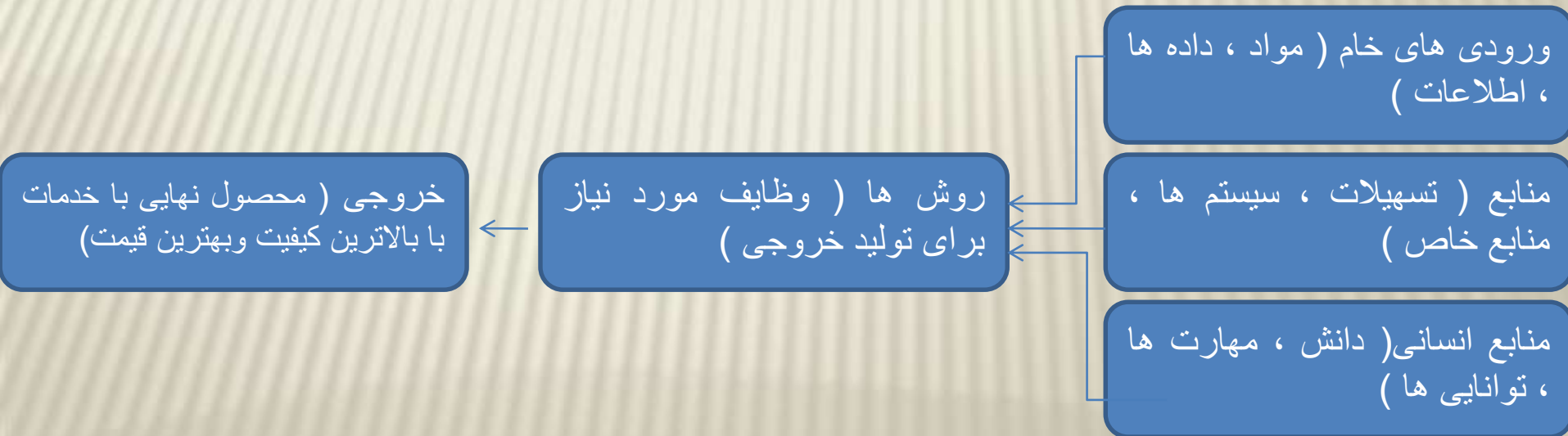
شرح خلاصه وظایف و مسئولیتهای شغل ، رابطه آنشغل با مشاغل دیگر ، دانش و مهارتهای لازم برای انجام دادن آن و شرایط کار است.



# تحلیل جریان کار

برای درک فرایند جریان کار لازم است تا برون داده‌های کار را شناسایی کرده و فرایندهای مورد نیاز جهت تولید برون داده‌های ذکر شده را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم. سپس آنها کافی است ورودی‌های ضروری برای تولید محصولات ( خروجی ها ) را مورد ارزیابی قرار دهیم.

پس از آنکه خروجی‌های کار مورد تحلیل قرار گرفتند ، شناسایی فرایندهای تولید خروجی ها ، ضرورت می یابد. فرایندهای کار کلیه فعالیتهایی هستند که برای تولید محصول انجام می شوند.



# ساختار سازمان

ساختار سازمان نگاه اجمالی از سازمان را نشان می دهد که منعکس کننده چگونگی تناسب اجزا با یکدیگر است. معمولاً ساختار سازمان در نمودارهای سازمانی متجلی می شود.

**ساختار بر اساس وظیفه (Function)** : سازمان به بخش های تخصصی از جمله امور مالی ، بازاریابی ، منابع انسانی و غیره تقسیم می شود. تقسیم بندی براساس تخصص هر دپارتمان انجام می گیرد که ممکن است کارکرد دپارتمانها در تعارض با یکدیگر باشد.

**ساختار مبتنی بر بخش (Division)** : این ساختار به سازمانهایی مربوط می شود که بر اساس نواحی جغرافیایی سازماندهی می شوند

## تغییر ماهیت مشاغل

در دهه های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ ایده " شغل برای طول مدت زندگی " یا همان استخدام مادام العمر ، کنار گذاشته شد و به جای آن قراردادهای کوتاه مدت یا با مدت ثابت استفاده شد. سازمانها همچنین به سمت استفاده از کارکنان قراردادی برای عملکردهای معین مانند نظافت و مراقبت حرکت کردند. این امر می تواند به مشکلاتی برای تحلیل شغل منجر شود چراکه تکنیک های تحلیل شغل تمایل دارند شغل را ایستا در نظر گیرند.

## طراحی شغل

**تعریف : روش شناسایی وظایف و سطوح عملکردی مورد نیاز برای یک شغل.**

طراحی شغل فرایند کاربردی تصمیم گیری درباره چگونگی انجام شغل و وظایف مورد نیاز به عنوان بخشی از شغل است.

برای انجام طراحی شغل نیاز به درک نقش شغل در چرخه کار و تحلیلی از وظایف به عنوان بخشی از شغل است.

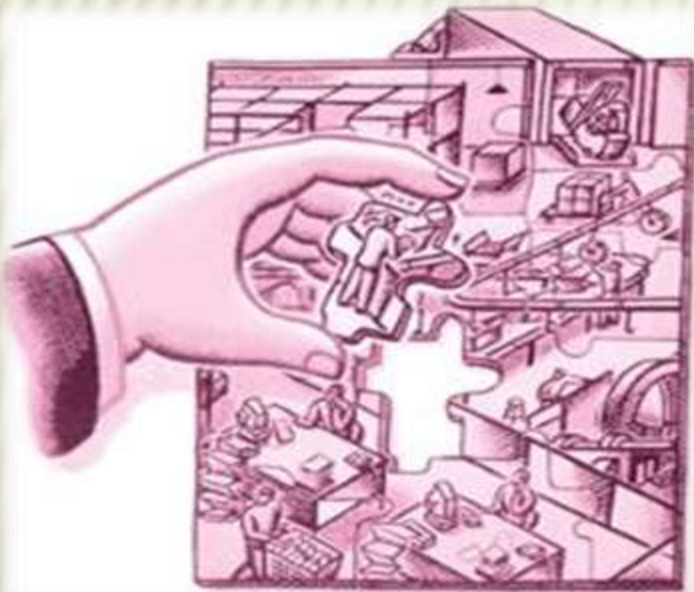
# رویکردهای طراحی شغل

(۱) رویکرد مکانیکی

(۲) رویکرد انگیزشی

(۳) رویکرد بیولوژیکی

(۴) رویکرد حرکتی - ادراکی



## رویکرد مکانیکی

ریشه در مدیریت علمی دارد. مشکل این نگرش توجه افراطی به بهره وری و کارایی و نادیده گرفتن نیازهای اجتماعی کارکنان است.

## رویکرد انگیزشی

از رویکرد روابط انسانی نشأت گرفته است. جایی که تمرکز از تصویر اقتصادی عقلایی، به چشم انداز رفتار اجتماعی تغییر یافته است.

بر این فرض بنا نهاده شده است که مشاغل می توانند به گونه ای طراحی شوند که موجب انگیزش کارکنان و افزایش رضایت شغلی گردد؛ در نتیجه تمرکز به جای مدیریت علمی بر تاثیرات روانی کار معطوف گردید.

## نظریه ویژگیهای شغل



تنوع در کار : انجام کار باید به مجموعه ای از مهارتها و تواناییهای گوناگون و متنوع نیاز داشته باشد

هویت کار : به جای جزئی از کار ، کارکنان باید یک کار را به طور کامل انجام دهند

اهمیت کار : کار باید هم از نظر کسی که آنرا انجام می دهد و هم از نظر دیگران ( چه داخل و چه خارج از سازمان ) مهم بشمار آید.

# رویکرد بیولوژیکی یا عامل انسانی به طراحی شغل

این رویکرد با مطالعه در مورد ارگونومی توسعه یافت.

**ارگونومی** : مطالعه در باره کارایی افراد در محیط های کاری است. علمی است که محیط کار فیزیکی کارمند را مورد مطالعه قرار می دهد ، تا فشار کار به حداقل برسد.

## رویکرد ادراکی - حرکتی به طراحی شغل

رویکردی به طراحی شغل که از روانشناسی کار ریشه می گیرد و بر توانایی ها و محدودیت های ذهنی تاکید دارد.

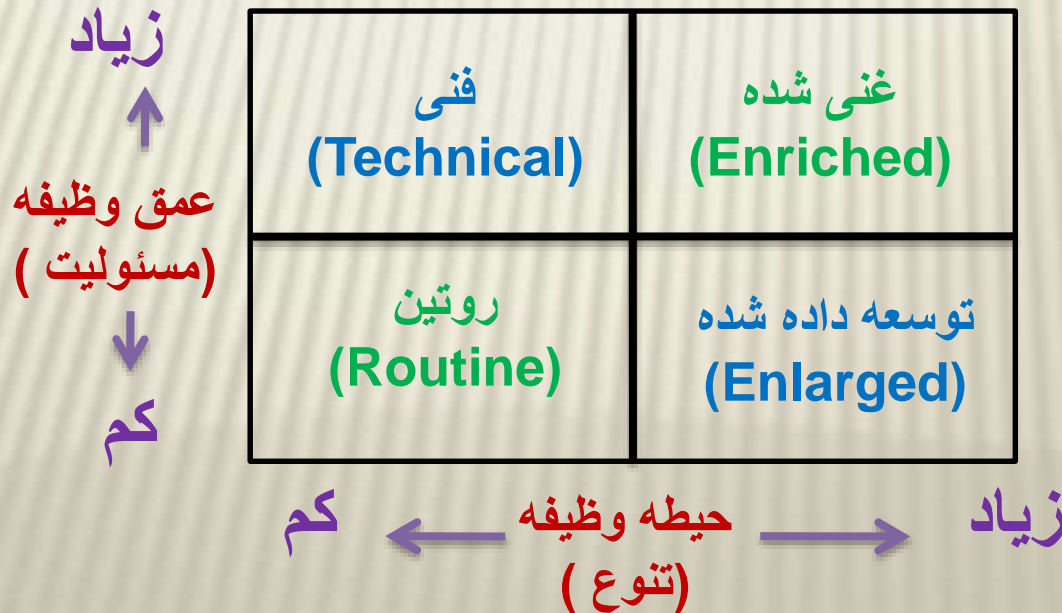
این رویکرد جهت طراحی مشاغلی طرح ریزی شده است که در آنها یک خطا می تواند عواقب ناگواری به دنبال داشته باشد. این رویکرد ، رابطه بین توانایی های مورد نیاز و خطای شغلی را شناسایی کرده و پیشنهاد می کند که همه مدیران باید نسبت به نیازهای پردازش اطلاعات تمامی مشاغل آگاه باشند و آنها را به گونه ای طراحی کنند که اطمینان یابند افراد با کمترین میزانتوانایی نیز قادر به انجام آنها هستند.

# حیطه و عمق وظیفه

**حیطه وظایف (Task Scope)** : ویژگی های افقی یک شغل یا درجه گوناگونی فعالیتهایی که از یک فرد انتظار می رود انجام دهد را توصیف می کند.

**عمق وظیفه (Task Depth)** : به میزان مسئولیت عمودی یا پاسخگویی فردی مورد انتظار در یک شغل اشاره دارد.

## ترکیب حیطه و عمق در چهارنمایه شغلی





# قرارداد روانی (Psychological contract)

---

تعریف : انتظاری است که یک کارمند برای پاداش گرفتن در قبال مشارکت در سازمان دارد.

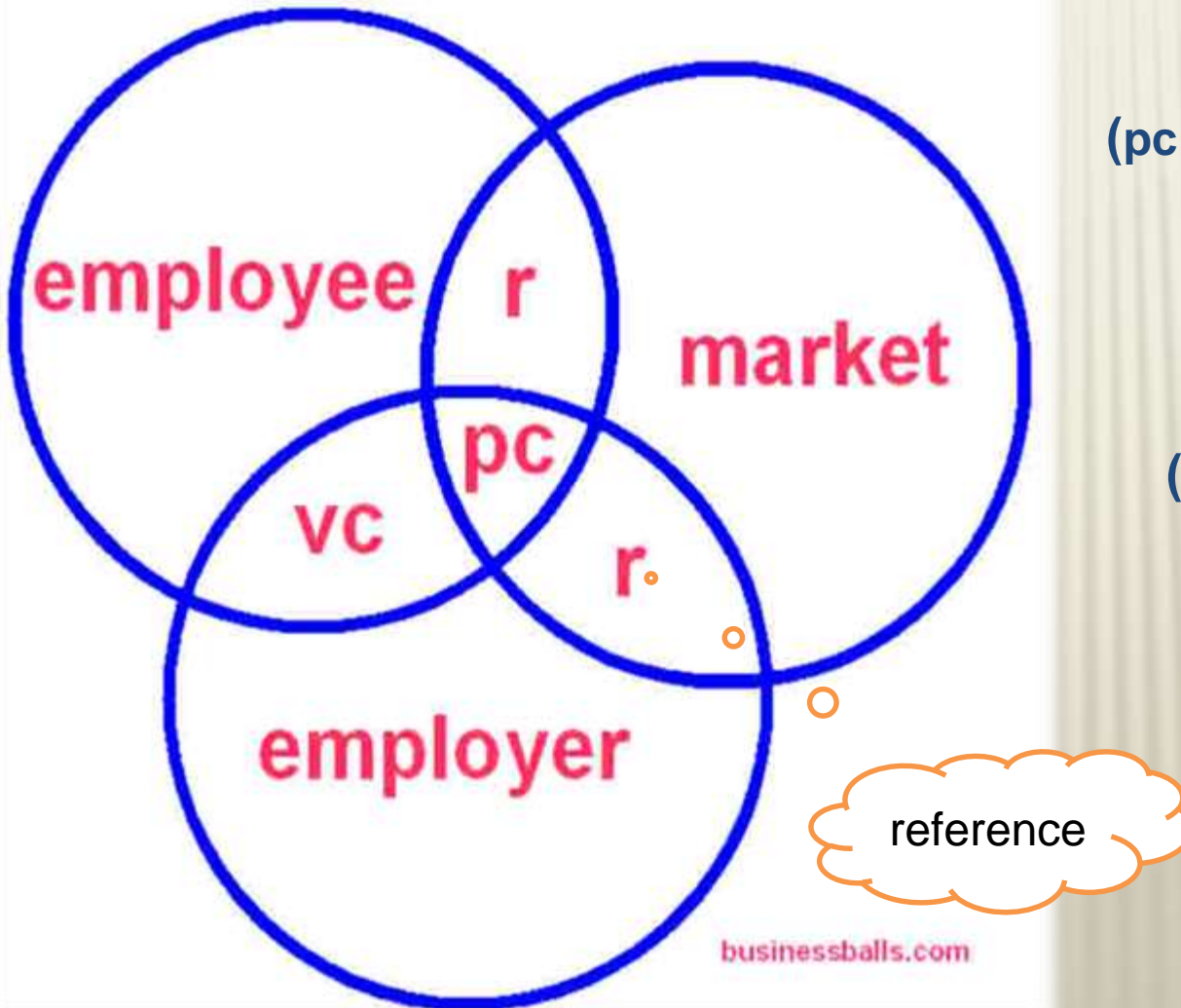
یک قرارداد نامکتوب روانی است که شامل انتظارات درباره امنیت شغلی و چشم انداز ارتقاء باشد.

با تغییر ماهیت قرارداد روانی نوینی در حال ظهور است شامل مواردی نظیر انتظار کارکنان درباره خلاقیت ، انعطاف و نوآوری است.

اولین بار توسط آرگریس تعریف شد . روسیو تشخیص داد که این مفهومی ذهنی است و از هر فرد به فرد دیگر تفاوت می کند.

# The Psychological Contract diagram

## psychological contract model



(۱) قرارداد روانی

(pc = psychological contract )

(۲) قرارداد هویدا

(vc = visible contract )

reference

# راه های نوین انجام کار

بعنوان عکس العملی نسبت به قراردادروانی ، کارفرمایان در حال تغییر ماهیت کار و چینش کارکنان هستند. بسیاری از مشاغل ممکن است به سازمانی دیگر پیمان سپاری شود.

## پیشرفت ها در کارهای انعطاف پذیر

با پیشرفت هایی در فن آوری و افزایش استفاده از اینترنت و از بین رفتن پنج روز کار در هفته ، کارفرمایان به کارکنانی با انعطاف بیشتر نیاز دارند.

# نقش تیم در طراحی کار

با تخت تر شدن ساختار سازمانها ، تیم ها تاثیر بیشتری بر طراحی شغل خواهند داشت. بسیاری از کارفرمایان تشخیص داده اند که تیم ها نقش بسزایی در افزایش بهره وری دارند و سازمان را قادر می سازند از ساختار سلسله مراتبی به سمت ساختار تخت ، سوق پیدا کنند.

با افزایش پیچیدگی کار دیگر هیچ کس پیدانخواهد شد که تمامی مهارتها را داشته باشد؛ در نتیجه وظایف به تیم تخصیص خواهد یافت.

گار تیمی به معنای وجود مجموعه ای گسترده از مهارت ها است.

نگرش معاصر به تیم ، طراحی شغل را شامل موارد زیر می داند:

- × نیازهای افراد
- × محدودیت های فناوری
- × و نقش این عوامل در تیم

## نقش های عملکردی گروه

نقش : مجکوعه رفتارهایی که دیگر اعضای گروه از یک عضو انتظار دارند.

نقش های عملکردی منجر به بدست آوردن اهداف گروه می شوند؛ در حالی که دیگر نقش ها که ناشی از

انگیزش شخصی هستند ، غیر کارکردی تلقی شده و نیازهای فردی را تامین می کنند که در نتیجه ،

اثر بخشی گروه را مختل می نمایند.

اساس این نظریه مبتنی بر آن است که با توجه به ویژگی ها و توانایی های اعضای تیم، می توان موفقیت یا شکست آن را پیش بینی کرد. در نتیجه، می توان با تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و ایجاد تغییرات لازم، وضعیت تیم های ناموفق را بهبود بخشید.

البته برای اعضای یک تیم مهم است تا نقشی که دیگران ایفا می کنند و نحوه برطرف ساختن نقاط ضعف را بدانند. اگر چه در این زمینه هشت نقش برای کارآیی تیم ها ذکر شده؛ اما این هشت نقش دارای اعتبار یکسان نیستند و در آن واحد به همه آنها نیاز نیست. حتی ممکن است تعداد افراد یک تیم کمتر از هشت نفر باشد زیرا برخی افراد توانایی پذیرفتن دیگر نقش ها را نیز دارا هستند. این نقش ها دارای ماهیتی روان شناختی هستند که افراد خودشان را با آن ها تطبیق می دهند. چهار عامل اصلی عبارتند از:

**اطلاعات، برتری، برون گرایی/ درون گرایی و ثبات/ اضطراب.**

هر نقش، ترکیبی از این چهار عامل است و می توان به هر فردی بر اساس آن ها نمره داد.

## خلاصه ای از نظریه بلبین - ادامه

در ادامه هشت نقشی را که دکتر بلبین در یک تیم در نظر می گیرد آمده است. لازم به توضیح است که بعضی از اعضای تیم می توانند دو یا چند نقش را همزمان داشته باشند و از این رو برای هر تیمی تعداد حداقل ۸ نفر ضروری نیست.

(۱) هماهنگ کننده

(۲) شکل دهنده

(۳) طراح

(۴) ارزیاب - مراقب

(۵) جستجوگر منابع

(۶) اجرا کننده

(۷) کارمند تیمی

(۸) تمام کننده

(۹) متخصص

# نقش های گروهی

در تحقیقی نشان داده شده که به طور کلی می توان سه نوع نقش را برای یک فرد در تیم برشمرد.

نقش ها به شرح جدول زیر است:

نقش های شخصی	نقش های نگهدارنده	نقش های وظیفه ای
انسداد در جستجوی شناخت سلطه جویی اجتناب جستجوی کمک و یاری	تشویق کننده هماهنگ کننده تعیین استانداردهای گروه نگهبان ( محافظ ) سازشگر ارائه بازخورد	ابتکار اطلاع رسانی جستجوی اطلاعات خلاصه کردن انجام با مهارت کار کار مبتنی بر اتفاق نظر



# تیم های خود گردان

تعریف : یک گروه مستقل از کارکنان که مسئولیت برنامه ریزی ، زمانبندی ، نظارت و کارمندیابی را خود به عهده دارند.

کر (Kerr) و جانسن (Johnson) ویژگی هایی را برای تیم های خود گردان ارائه کرده اند.

شرح این ویژگی ها ؟

# موانع کار تیمی

معمولاً "مهمترین مانع بر سر کار تیمی ، خود سازمان است که در نتیجه لازم است که خود سازمان

تغییر کند. جهت کاهش موانع بر سر کار تیمی ، سازمان می بایست موارد زیر را لحاظ کند:

➤ توسعه سیستم های پرداختی ( پاداش را ترجیحاً " به تیم دهند تا به فرد )

➤ توسعه سیستم های ارزیابی ( تمرکز بر گروه به جای فرد )

➤ قادر ساختن تیم ها جهت دسترسی به اطلاعات

➤ توسعه مهارت های کار تیمی از طریق آموزش

➤ توسعه مهارت های مدیریت تیمی

# قسمت دوم

---

## Acquiring and Rewarding Staff

# فصل چهارم

---

## کارمندیابی افراد مناسب

# تعریف کارمندیابی

---

هیچ اجماعی درباره تعریف کارمندیابی وجود ندارد

تفاوت تعریف ها از حیث گستره (Broad) و محدوده (Narrow)

**تعریف اول** : فعالیتهای مختلف جذب داوطلبان به یک سازمان و انتخاب افراد جهت تصدی مشاغل

بلاتصدی

**تعریف دوم** ؛ براتن و گلد : به عقیده آنها کارمندیابی عبارت است از: فرایند ایجاد مخزنی از افراد توانا

جهت فرایند استخدامی یک سازمان.

# توالی کارمندیابی

کارمندیابی نوعاً در دو مرحله رخ می دهد

- مرور امکان بدست آوردن کارکنان جدید و شناسایی پست های بلاتصدی
- تصمیم گیری مدیریت در باره شغل های بلاتصدی
- تحلیل شغل ، ایجاد شرح شغل و شرایط احراز

مرحله یک : شکل گیری کارمندیابی

- تصمیم درباره منابع و روشهای کارمندیابی
- تعیین شیوه درخواست (الکترونیکی ، کاغذ ، فرم های رسمی و غیره )
- در معرض عموم قرار دادن شغل بلاتصدی
- دریافت درخواست ها

مرحله دو : منابع و روشهای کارمندیابی

# شکل گیری کارمندیابی

اضافه نمودن کارمندان جدید از طریق توسعه یا تجدید ساختار

کارمندیابی

جایگزین نمودن کارمندانی که در حال ترک سازمان هستند

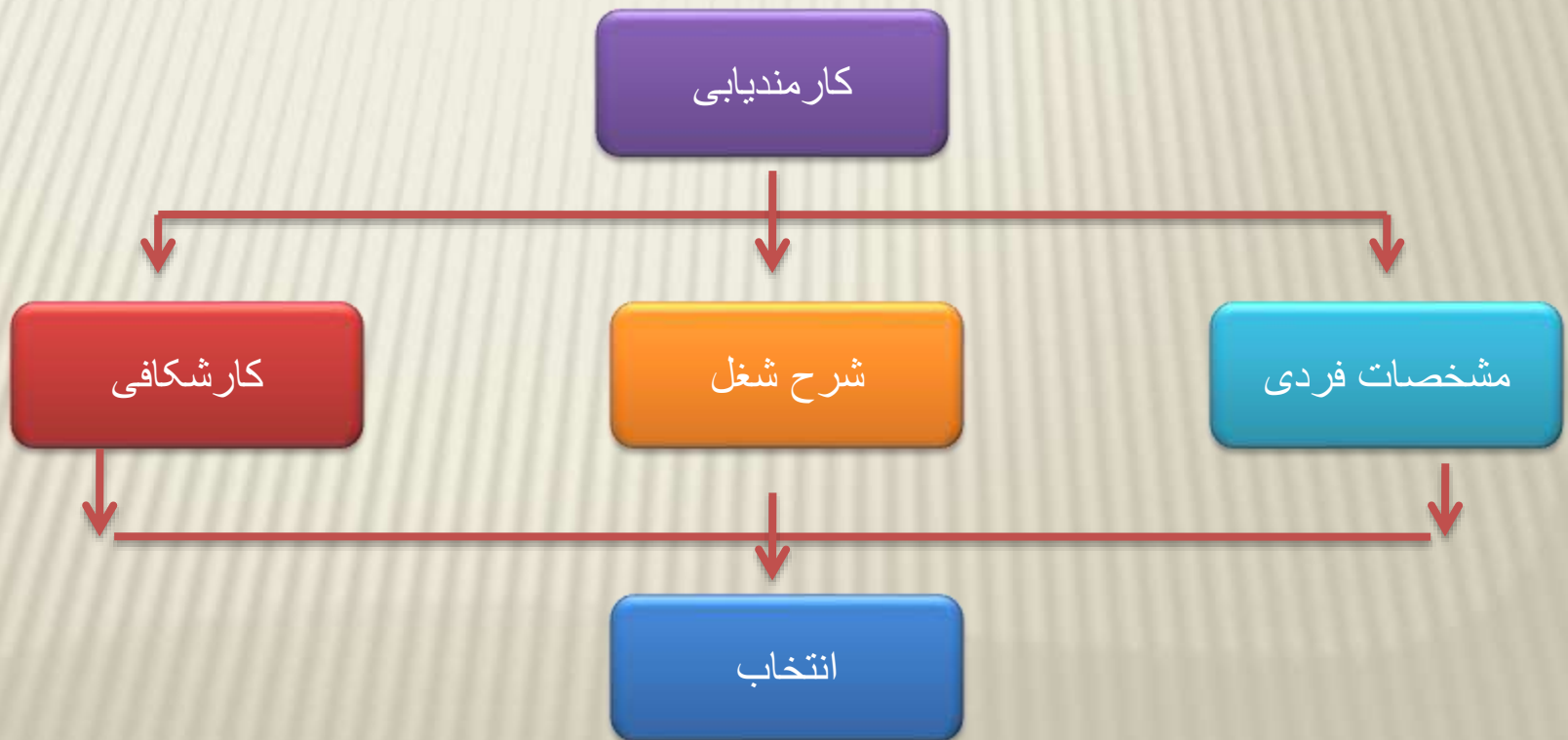
- تجدید ساختار نیروی کار
- فن آوری نوین
- پیمان سپاری (Outsourcing)
- زمان کار

جایگزین های ممکن برای کارمندیابی

# تجزیه و تحلیل شغل

تعریف : شناسایی وظایف و مهارت هایی که شغل را شکل می دهد.

تجزیه و تحلیل شغل یا کارشکافی دو سند استخدامی مهم بدنبال دارد؛ شرح شغل (Job Description) و مشخصات فردی یا شرایط احراز (Person Specification)





# روش های تجزیه و تحلیل شغل

---

- ثبت وقایع و یادداشت های روزانه (Diaries and Logs)
- مشاهده (Observation)
- مصاحبه (Interview)
- پرسشنامه های ساخت یافته (Structured Questionnaires)
- تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی وظیفه (Hierarchical Task Analysis)

# نمونه ای از پرسشنامه های ساخت یافته

## سیستم نگهداری اطلاعات کار

### (WPS – Work Profiling System)

دو مجموعه متفاوت از اطلاعات را جمع آوری می کند ؛

**مجموعه اول** ؛ وظایف اصلی شغلی و داده های دقیق درباره وظایف ، میزان یا فرکانس رخ دادن آنها در

کار ، و ارزیابی متصدیان شغلی

**و مجموعه دوم** ؛ اطلاعاتی است درباره سطوح آموزش و صلاحیت ها ، مسئولیت ها ، محیط فیزیکی و

بسته حقوق و مزایا.

# تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی وظیفه

تکنیکی کمی است که توسط آنت و دنکان توسعه داده شد، که در آن شغل ها براساس برون داده‌هایشان تعریف می شوند.

تحلیل گر شغل به همراه متصدی شغل ، کار را به اجزاء تشکیل دهنده آن تقسیم می کنند.

هدف ارائه لیستی از فعالیتهایی است که ستاده های مطلوب را تولید می کنند.

این روش را اصطلاحاً "**نیو - تیئوریسم** می گویند.

# محدودیت‌های تکنیک های تجزیه و تحلیل شغل

## مفهوم روش زیربنایی متعارف تحلیل شغل (تجربه گرایی Empiricist) :

این مفهوم چنین فرض می کند که جهت کنکاش و بررسی ، یک جهان عینی وجود دارد و تکنیک های تحقیق می توانند برای جمع آوری اطلاعات از این جهان به نحوی بیطرف یا خالی از ارزشهای ذهنی ، اطلاعات مورد استفاده قرار گیرند. لیکن ، روش های تحقیق به طور ذاتی فرایندهای اجتماعی هستند و به طور مستمر ذهنیت ، تفسیر ، اقدامات و عکس العمل های تحلیلگران و کارمندان در فرایند جمع آوری و تجزیه و تحلیل دخالت دارند.

## فرض ثابت بودن کار (Stability of Work) :

فنون تجزیه و تحلیل شغل ، مشاغل را به طور نسبی با ثبات می انگارد و چنین فرض می کنند که با عدم تغییر یا محدودیت تغییر ، همراه هستند.

این فرض اساساً "با جهانی سازی بازارها و غیرات فن آوری در تضاد است.

# شرح شغل ، ویژگی های فردی و چارچوب های شایستگی

**شرح شغل (Job description)** : هدف شغل و فعالیتهای درگیر برای تحقق هدف به همراه خطوط

مسئولیت را خلاصه می کند تا جزئیات اصلی شغل مشخص گردد.

**مشخصات فردی ( شاغل )** : شرح شغل را به واژه های انسانی جهت تعیین نوع فرد مورد نیاز برای

شغل توصیف شده ، تبدیل می نماید.

**شایستگی (Competency)** : بر داشتن شایستگی ( دانش ، مهارتها و ظرفیت های داوطلبان ) ، جهت

به حداکثر رساندن منافع سازمان تاکید دارد.

# طرح هفت امتیازی رودگر (RODGER'S SEVEN-POINT PLAN)

- (۱) وضعیت فیزیکی / جسمانی
- (۲) ویژگی های اکتسابی ( مانند میزان آموزش ، شایستگی و تجربه )
- (۳) هوش کلی ( مانند توانایی حل مسئله و ابتکار )
- (۴) شایستگی های خاص نظیر مهارت ها و شایستگی های مرتبط با شغل
- (۵) تمایلات و علایق
- (۶) حالت های ذاتی نظیر نفوذ بر دیگران
- (۷) شرایط سازمانی ، خانوادگی ، اجتماعی و غیره

# طرح پنج امتیازی فراسر (FRASER'S FIVE-POINT PLAN)

- (۱) تاثیر بر دیگران
- (۲) کیفیت و دانش اکتسابی
- (۳) توانایی های ذهنی (Innate Abilities)
- (۴) انگیزش
- (۵) تطبیق ( ثبات احساسات و توانایی کار تیمی ) - Adjustment

# شایستگی جایگزین

نگرش مبنی بر شایستگی ( Competency – based approach ) ، به جای خصوصیات فردی بر

داشتن شایستگی ( دانش ، مهارت ها و ظرفیت های داوطلبان ) ، جهت حداکثر نمودن منافع

سازمان تاکید می کند. برای مثال صداقت ، قابلیت اعتماد و اعتماد به نفس لازم برای انجام مشاغل

شایستگی (Competency) : ترجیحا“ بجای صلاحیت ها و تجربه ، به اعمال موثر یا رفتاری اشاره

دارد ، که احتمالا“ به موفقیت فردی و عملکرد سازمانی مطلوب منجر می شود.



# محیط قانونی استخدام

..... قانون نگهداری از داده ها یا اطلاعات (The Data Protection Act) در سال

۱۹۹۸ جهت حفظ اطلاعات شخصی افراد از سوی استخدام کنندگان به تصویب رسید.

هشت اصل قانون مذکور عبارتند از:

- (۱) پردازش منصفانه و قانونی
- (۲) پردازش برای اهداف محدود
- (۳) تناسب و مرتبط بودن اطلاعات
- (۴) دقت در پردازش
- (۵) عدم نگهداری بیشتر از زمان مورد نیاز
- (۶) پردازش در حیطه حقوق داوطلبان
- (۷) نگهداری امن
- (۸) عدم انتقال به کشورهای دیگر

# کارمندیابی: منابع و روشها

---

دو نوع منبع کلی برای کارمندیابی وجود دارد: داخلی و خارجی

**کارمندیابی داخلی (Internal Recruitment)** : شامل ایجاد مخزنی از داوطلبان ، برای پر کردن

مشاغل بلا تصدی ، از کارمندان جاری سازمان.

**کارمندیابی از منابع خارج از سازمان (External Recruitment)** : شناسایی کاندیدهای ممکن برای

کارمندیابی از منبع نیروی کار خارج از سازمان.

# منابع آموزشی

مؤسسات آموزشی ، مدارس ، کالج ها و دانشگاهها از منابع بالقوه استخدام خارجی برای سازمانها به خصوص در بخش تجاری هستند.

روش مستقیم : روشهایی هستند که خدمات مشاوره فرد به فرد ارائه می دهند

روش غیرمستقیم : روشهایی هستند که برای افرادی در نظر گرفته شده است که بیش از ۲۶ هفته از کار دور بوده اند. این روش شامل ؛ برنامه های پشتیبانی ، برگزاری دوره های آموزشی ، دوره های کسب صلاحیت در تجارت و خدمات مختلف

آژانس های دولتی



## آژانس های تجاری کارمندیابی (Commercial Recruitment Agencies)

---

- (۱) مشاورین و آژانس های تبلیغاتی استخدام
- (۲) آژانس های کارمندیابی قراردادی و موقت
- (۳) آژانس های جستجوی مدیران اجرایی و استخدام دائم
- (۴) آژانس های مجازی

# فصل پنجم

## انتخاب افراد مناسب



# انتخاب

**انتخاب ( Selection ) :** فرایندی است که توسط آن مدیران و دیگران از ابزارهای مشخص برای انتخاب شایسته ترین افراد از منبع داوطلبین ، استفاده می نمایند.

**فرایند سنتی انتخاب :** شامل ترکیبی از سه روش فرم های درخواست کار ، مصاحبه ها و استعلام است.

فرم های درخواست



تهیه لیست کوتاه



مصاحبه



انتخاب داوطلبان موفق

# ساختارهای مصاحبه

غیرساخت یافته	نیمه ساخت یافته / متمرکز	ساخت یافته
<ul style="list-style-type: none"><li>■ برنامه ریزی نشده</li><li>■ بدون جهت</li><li>■ منترل نشده</li><li>■ قالب بندی نشده</li><li>■ جریان ارتباطی دوطرفه</li><li>■ انعطاف پذیر</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ از قبل زمان بندی شده</li><li>■ جهت دهی شده به سمت مصاحبه کننده اما انعطاف پذیر</li><li>■ عمده مباحث قالب بندی شده</li><li>■ ( متمرکز ) و برخی سوالات نیمه ساخت یافته</li><li>■ جریانهای ارتباطی توسعه می یابند تا اهداف مصاحبه را تسهیل نمایند</li><li>■ انعطاف پذیری نسبی</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ از پیش برنامه ریزی شده</li><li>■ به سمت مصاحبه کننده جهت دهی شده</li><li>■ استاندارد شده</li><li>■ عناوین و سوالات از پیش قالب بندی شده</li><li>■ جریان ارتباطی یک طرفه</li><li>■ عدم انعطاف پذیری</li></ul>

# محتوای مصاحبه

مشخصاً در مصاحبه های نیمه ساختاریافته و ساختاریافته، فرصت برای برنامه ریزی و کنترل محتوای مصاحبه فراهم است که این امر توسعه شکل های خاص مصاحبه را فراهم نموده است و چهارنوع آن به شرح زیر است :

(۱) پرسش یوگرافی (Biographical Questioning)

(۲) پرسش موقعیتی (Situational Questioning)

(۳) پرسش رفتاری (Behavioral Questioning)

(۴) پرسش استرس زا (Stress Questioning)



# قالب های تحویل ( Delivery Format )

در مصاحبه رو در رو با توجه به تعداد مصاحبه کنندگان و کاندیداها ، حداقل چهارنوع مصاحبه وجود دارد.

(۱) مصاحبه فرد به فرد (one-to-one Interview) یک کاندیدا با یک مصاحبه کننده

(۲) مصاحبه تئدم ( Tandem or small group ) یا گروه کوچک ، معمولاً“ دو یا سه نفر مصاحبه

کننده با یک کاندیدا

(۳) مصاحبه (Panel Interview) یا میزگرد ، برای پست های مدیریت ارشد

(۴) مصاحبه گروهی کاندیداها (Candidate group Interview) ، چندین داوطلب بوسیله چندین

ارزیاب

جایگزین های مصاحبه : (۱) مصاحبه تلفنی (۲) ویدئو کنفرانس

# مشکلات مصاحبه

مشکلاتی که ممکن است در مصاحبه رخ دهد به شرح زیر است :

اثر انتظار (The expectancy effect)

پیشگویی کام بخش (The self fulfilling prophecy effect)

اثر اسناد (The attribution) – عقیده قالبی

اثر کلیشه سازی (The prototyping effect)

اثر جهان شمول (The universalist effect)

تثر شبیه من (The similar to me)

اثر سربار اطلاعات (The information overload effect)

اثر گسترش موقت (The temporal extension effect)

# انواع استعلام

ارجاعات یا همان استعلامات عامل نهایی در فرایند انتخاب سنتی می باشند. استعلام ها به دو صورت می توانند مورد استفاده قرار گیرند:

□ می توانند قبل از مصاحبه به همراه فرم های درخواست جهت کوتاه نمودن لیست اولیه داوطلبان و آماده کردن سولات بکار روند.

□ می توانند به عنوان ابزاری برای کنترل اطلاعات بعد از مصاحبه به کار گرفته شوند.

انواع استعلام :

(۱) استعلام های استخدامی

(۲) استعلام های شخصی

(۳) استعلام های دانشگاهی

(۴) استعلام های تخصصی

# روشهای معاصر انتخاب

(۱) پروفایل بیوگرافیک

(۲) تست روانشناسی

(۳) مراکز ارزیابی

دلایل :

کاهش ریسک تصمیم گیری ذهنی با افزایش سطح پایایی و روایی پیش بینی

ارائه فرایند جامع انتخاب و اندازه گیری عواملی که با روش های قبلی قابل ارزیابی

نبودند

# پروفایل زندگینامه (Biographical profiling)

این روش از سه فرض استفاده می کند:

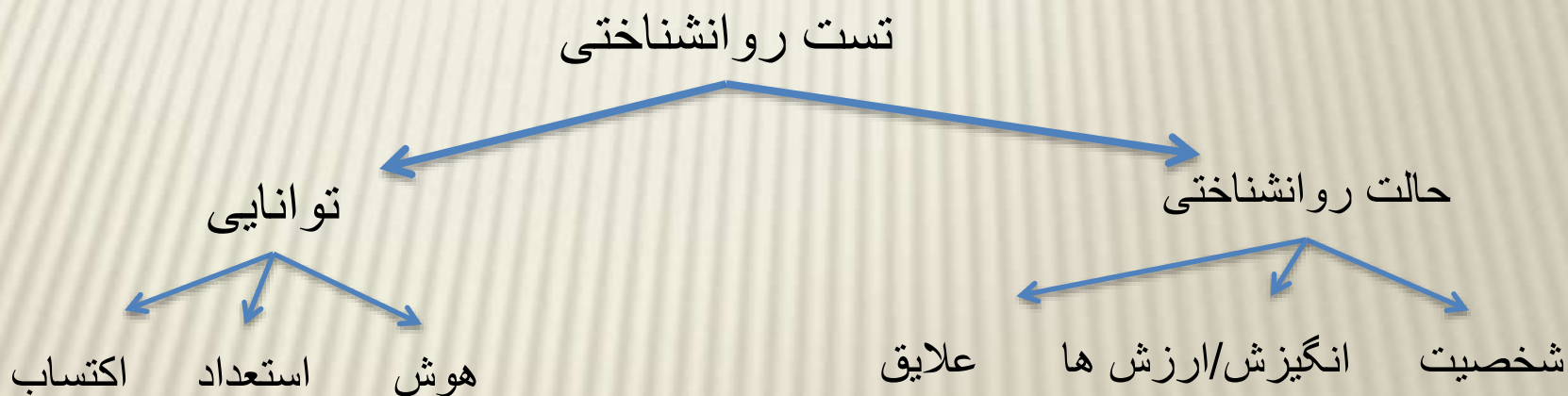
- فرض تاریخی بر این مبنا که آینده مانند گذشته خواهد بود. ← عملکرد گذشته انسان بهترین شاخص عملکرد آتی انسان است.
- افراد از یکدیگر متفاوتند و این تفاوت قابلاندازه گیری است.
- ویژگی های بیولوژیک افراد می تواند با عملکرد شغلی ، مرتبط و سازگار باشد.

مزایای پروفایل زندگینامه کدامند ؟

# تست روانشناسی ( Psychological testing )

تست روانشناسی با اینفرض انجام می شود که افراد از یکدیگر متفاوت هستند و این تفاوتها قابل اندازه گیری است.

تست های روانشناسی می توانند به دو گروه زیر تقسیم شوند:



# آزمون توانایی ( Testing Ability )

توانایی به زمینه های مختلفی طبقه بندی می شود؛ مانند اکتساب (Attainment)، استعداد (Aptitude) ، و هوش (Intelligence) که نشاندهنده توانایی کاندیدا برای تصدی یک شغل است.

## آزمونهای توانایی

آزمون مربوط به	تمرکز زمانی	اندازه گیری از	وسعت ( دامنه )
اکتساب	حال	تجربه شناخته شده و کنترل شده / مهارت ها	دامنه های تست مشخص
استعداد ( شایستگی )	پتانسیل آینده	تجربه متغیر و ناشناخته / دانش	توانایی های مشخص محدود ، معمولاً " مرتبط باشغل
هوش	حال	توانایی استدلال پایه	توانایی های شناختی گسترده

# سنجش پیشرفت و استعداد

کاربرد	نوع تست
محدوده ای از تست های دیکته و گرامر برای مشاغل دفتری	شفاهی / ارتباطات
تست های پایه ریاضی مورد نیاز استنباط از داده های تجاری	عددی
آزمونهای استدلال منطقی که به صورت اشکال هندسی و دیاگرام ها ارائه می شوند، معمولاً برای مشاغل مرتبط با پردازش اطلاعات که قدرت تحلیلی و حل مسئله بالایی نیاز دارند، مورد استفاده قرار می گیرد.	اشکال هندسی (Diagrammatic)
آزمونهای حل مسئله، معمولاً در حال تصویری مناسب برای مشاغل مهندسی و دوره های کارآموزی	فنی ( مکانیکی ) (Mechanical )
مورد استفاده برای ارزیابی استعداد جهت مشاغل که نیازمند درک چگونگی تناسب اجزا بایکدیگر هستند.	فضایی ( سه بعدی ) (Spatial )
سرعت و دقت را اندازه گیری می کنند، متناسب برای کارکنان خط مونتاژ ، همچنین تست های همکاری ( برای مثال انتخاب خلبانان )	چالاکي (Dexterity )
حساسیت حسی را اندازه گیری می کند نظیر تشخیص رنگ و صدا ، مناسب برای مشاغل نظامی و ساخت و ساز	حسی (Sensory )
توانایی های IT ، سرعت پردازش کلمات ، بایگانی و طبقه بندی را اندازه گیری می نماید ؛ مناسب برای مشاغل مدیریتی	اداری ( اجرایی ) (Administrative)



# آزمون حالات روانشناختی ( Psychological Disposition )

آزمونها یا سنجه هایی برای عملکرد فکری و ذهنی ، که معمولاً“ از نوع آزمونهای حداکثری هستند،

به این معنی که هدف آنها پی بردن به بهترین کاری است که آزمون دهنده می تواند انجام دهد.

مهمترین شاخه های تست های حالات روانشناختی عبارتند از : علایق ، انگیزش و ارزش ها و

شخصیت.

ارزیابی های شخصیتی به دنبال ارزیابی تناسب داوطلبان و عملکرد آنها به عنوان عضوی از تیم و

همچنین میزان مطابقت شخصیت آنها با شخصیت ایده آل برای پست در نظر گرفته شده ،

می باشد.

# مدل Big Five

مدل غالب در ارزیابی شخصیت در رویه انتخاب جاری است. این چارچوب بیان می دارد که

پنج فاکتور یا ویژگی وجود دارد که بر اساس آنها شخصیت شکل می گیرد و منشاء تفاوت بین

افراد مختلف می باشند. این پنج ویژگی عبارتند از :

(۱) ثبات هیجانی (Emotional Stability)

(۲) برون گرایی – درون گرایی

(۳) سازگاری ( Agreeability )

(۴) وجدان گرایی (Conscientiousness)

(۵) پذیرش تجربه (Openness to Experience)

# آزمون آنلاین ( Online Testing )

بدلیل هزینه بالا در مورد هر دو نوع تست توانایی و حالات روانشناختی ، بسسیاری از سازمانها به آزمون روانشناسی به صورت آنلاین رو آورده اند ، که البته به طور خاص سازمانهای تجاری بزرگ با متقاضیان زیاد از اینروش بیشتر بهره جسته اند.

## مزایای این روش عبارتند از :

- ( ۱ ) انعطاف پذیری بیشتر
- ( ۲ ) صرفه جویی در وقت و هزینه
- ( ۳ ) بهبود محتوای آموزشی
- ( ۴ ) مدیریت بهینه تر اطلاعات
- ( ۵ ) بازخورد

## مراکز ارزیابی (Assessment Centers)

به فرایندی اشاره دارد که طی آن طیفی از آزمونهای مرتبط با شغل به کار گرفته می شود، بدین جهت که استعداد و مهارتهای گروهی از کاندیداهای متقاضی یک پست یا شغل ، مورد ارزیابی قرار گیرند.

فعالیت های مراکز ارزیابی جهت هدف مذکور به شرح زیر است :

- (۱) کار گروهی (Group Work)
- (۲) تمرین های مکتوب (Written Exercises)
- (۳) ارائه (Presentation)
- (۴) شبیه سازی نقش (Role - plays)
- (۵) فعالیتهای تکمیلی (Complementary Activities)

# انتصاب : اخطار رسمی مربوط به چارچوب قانونی

در ضمن انتخاب ، تصمیم درباره انتصاب کاندیدای موفق ، ضروری است کارفرمایان مجموعه ای از فعالیتهای مرتبط اضافی را به انجام رسانند. برای مثال مهم است که اسناد مربوط به فرایند انتخاب تا ۱۲ ماه نگهداری شوند تا سازمان را قادر سازد :

❑ جهت پاسخگویی به هرگونه درخواست اطلاعات در چارچوب قانون نگهداری از داده ها

❑ بررسی شکایات درباره تصمیم یا روال های انتخاب

توجه به مواردی همچون :

❖ قرارداد استخدامی ( Contract of employment )

❖ مشخصات استخدامی ( Employment Particulars )

## استتاج (Induction)

---

حصول اطمینان از یکپارچگی موثر کارکنان با سازمان جهت منفعت هر دو طرف ؛ یعنی سازمان و کارکنان.

کارکنان جدید می بایست درباره سازماناستخدام کننده آنان ، همکارانشان ، شرایط استخدام ، مدیران صف و نحوه انجام امور مالی ، مطالبی بیاموزند. از دید کارفرما یا مدیر این مرحله حیاتی است.

## فصل ششم

---

# حقوق و پاداش





# ساختار پرداخت (Pay Structure)

---

یک روش ایجاد ساختارهای پرداخت از طریق ارزیابی شغل است ، که مطابق نظر آکاس (Acas) فرایند تعیین ارزش نسبی یک شغل برای سازمان است.

ساختارهای پرداخت : شرایط مورد استفاده برای تعیین ارزش یک شغل و اینکه چه میزان برای آن باید پرداخت شود.

**ارزیابی شغل ( Job Evaluation ) : فرایند ارزیابی اندازه و اهمیت شغل در سازمان**

# روشهای ارزشیابی شغل

---

روش رتبه بندی امتیازی (Posting Rating)

روش مقایسه عوامل (Factor Comparison)

رتبه بندی شغل (Job Ranking)

مقایسه های جفتی (Paired Comparison)

طبقه بندی شغلی (Job classification)

# دسته بندی گسترده مشاغل

به طبقه بندی مشاغل در یک ساختار پرداخت که به صورت گسترده طبقه بندی شده ، با فاصله ای زیاد بین نرخ پائین پرداخت و نرخ پرداخت بالا ، اشاره می کند. تصاعد پرداخت از طریق هر طبقه یا دسته ، معمولاً“ با با عملکرد با نرخ های پرداخت بازار ، مرتبط است. این شیوه هنگامی مناسب است که سازمان تصمیم به طراحی مجدد یا مدرن نمودن ساختارهای پرداخت می گیرد و می خواهد دشواری های استخدام و نگهداری را به وسیله گروه بندی مشاغل در یک خانواده شغلی با انتقال کارکنان به نگرشی مبتنی بر تیم برای کار، رفع نماید

# خانواده های شغلی ( Job Families )

مشاغلی با ویژگی های مشترک را در دسته های مختلف ، گروه بندی می نمایند. خانواده های شغلی سطوح مختلف مسئولیت را منعکس می کنند و دارای ساختار پرداخت فردی هستند. مشاغل در خانواده هائی توانند از طریق یکی از موارد زیر با یکدیگر مرتبط باشند:

## حرفه ، ماهیت کار ، عملکرد

چهار دلیل کلیدی استفاده سازمانها از خانواده های شغلی :

- (۱) ترسیم مسیر های شغلی
- (۲) دستیابی به انعطاف بیشتر
- (۳) شناسایی گروه های شغلی که می توانند به بازار مرتبط شوند.
- (۴) پرداخت پاداش بر اساس مشارکت و پیشرفت شخصی

# رقابت بازار

سازمانها با هزینه بیشتر نیروی کار نسبت به رقبایشان مجبورند قیمت بیشتری برای محصولاتشان مطالبه نمایند.

مهم است که مدیران سیستم پاداش دهی خود را نه فقط به لحاظ هزینه ارزیابی نمایند؛ بلکه درباره بازده سرمایه نیز می بایست ارزیابی لازم صورت پذیرد. به عبارت دیگر چگونه نیروی کار با کیفیت بالا را جذب و نگهداری کنند و برانگیزانند.

## نظریه کارایی دستمزد (Efficiency wage theory) توسط لامبرت و لاکر

نظریه دستمزد کارایی، دستمزدهای بالا را عاملی برای افزایش بهره وری بیان می کند. بر این اساس کارایی یک تابع مثبت از دستمزد است. در اصل دستمزد کارایی، ایده ای است که بر اساس آن دستمزدهای بالاتر از میانگین سطح دستمزدها پرداخت خواهد شد و بهترین نیروی کار را برای سازمان می توان استخدام کرد این کارگران دارای بهره وری بالاتری نسبت به اغلب کارگران خواهند بود، زیرا خبره ترین کارگران در رشته کاری خود استخدام شده اند. نظریه دستمزد کارایی پیشنهاد می کند که کارفرمایان می توانند با پایه ریزی نظام جدیدی از پرداخت دستمزد، فعالیت و بهره وری بیشتری از نیروی کار به دست آورند.

# برآورد بازار (Market Survey)

برآوردهای بازار ، ابزاری مفید برای قادر ساختن سازمان به محک زدن عملیات هایشان در برابر رقبا می باشند.

**الگوبرداری (Benchmarking):** مقایسه ابعاد عملکرد با جنبه های مشابه در دیگر سازمانها

هنگام استفاده از نظرسنجی ها یا برآوردهای پرداخت ، شناسایی عوامل زیر از اهمیت ویژه ای برخوردار است:

- کدام کارفرما باید برای مقایسه انتخاب شود؟
- چه مشاغلی برای مصاحبه باید انتخاب گردند؟
- اگر از پرسشنامه های مختلف استفاده می گردد ، چگونه آنها برای سازمان کاربرد دارند؟

# مفاهیم پرداخت

تمامی ابعاد پرداخت نهایتاً“ هزینه ای برای سازمان محسوب خواهند شد، کارفرما نیاز دارد تا نوعی سیستم پاداش دهی را انتخاب کند که به عملکردبهبینه منجر شود.

## پرداخت سنتی (Traditional Pay)

پرداخت سنتی اصول مدیریت علمی تیلور را دنبال می کند. در پرداخت سنتی ؛ پرداخت با پیچیدگی وظیفه و زمان اتمام مرتبط است.

## پرداخت نوین (New Pay)

پرداخت با پیشرفت شخصی و عملکرد وظیفه ای و نهایتاً“ اهداف سازمانی مرتبط است.

هیری (Heery) ویژگی های پرداخت نوین را چنین بر می شمارد:

- آگاهی مضاعف در مورد نیازبه ارتباط پرداخت با استراتژی سازمان
- استفاده ازسیستم های پرداخت جهت انعکاس انعطاف سازمان
- استفاده ازپرداخت متغیر هم بر اساس عملکرد فردی و هم پیشرفت شخصی

# پرداخت بر مبنای شایستگی (Merit Pay)

افزایش پرداخت بوسیله اضافه نمودن پاداش بر مبنای بهبود عملکرد. معمولاً، حقوقی مبنای یا دستمزد ساعتی مشخصی در نظر گرفته شده ، سپس مشوق یا انعام بر اساس برونداد یا محصول ، پرداخت می شود. ستاده می تواند بوسیله حجم ، کیفیت تولید یا صرفه جویی در هزینه اندازه گیری شود

## مشارکت در سود و جوایز

مشارکت در سود ( Profit Sharing ) : روشی برای پاداش دهی به کارکنان ، هنگامی که یک سازمان خوب عمل می نماید، بوسیله صدور سهام یا پرداخت جوایز.

جوایز (Bonuses) : پاداش های اضافی ، معمولاً پولی ، که به کارکنان برای عملکرد سازمانی بهبود یافته ، پرداخت می شود.

## طرح های مشارکت در دستاورد

مشارکت در دستاورد : یک سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد که پاداش های مالی را در بین کارکنان ، بر اساس ارتقاء های عملکرد برای سازمان به اشتراک می گذارد.

مشارکت در دستاورد ؛ کارمندان را در کلیه سطوح تشویق می کند تا خود را مسئول بهبود کارایی سازمان بدانند.



# پاداش و انگیزش

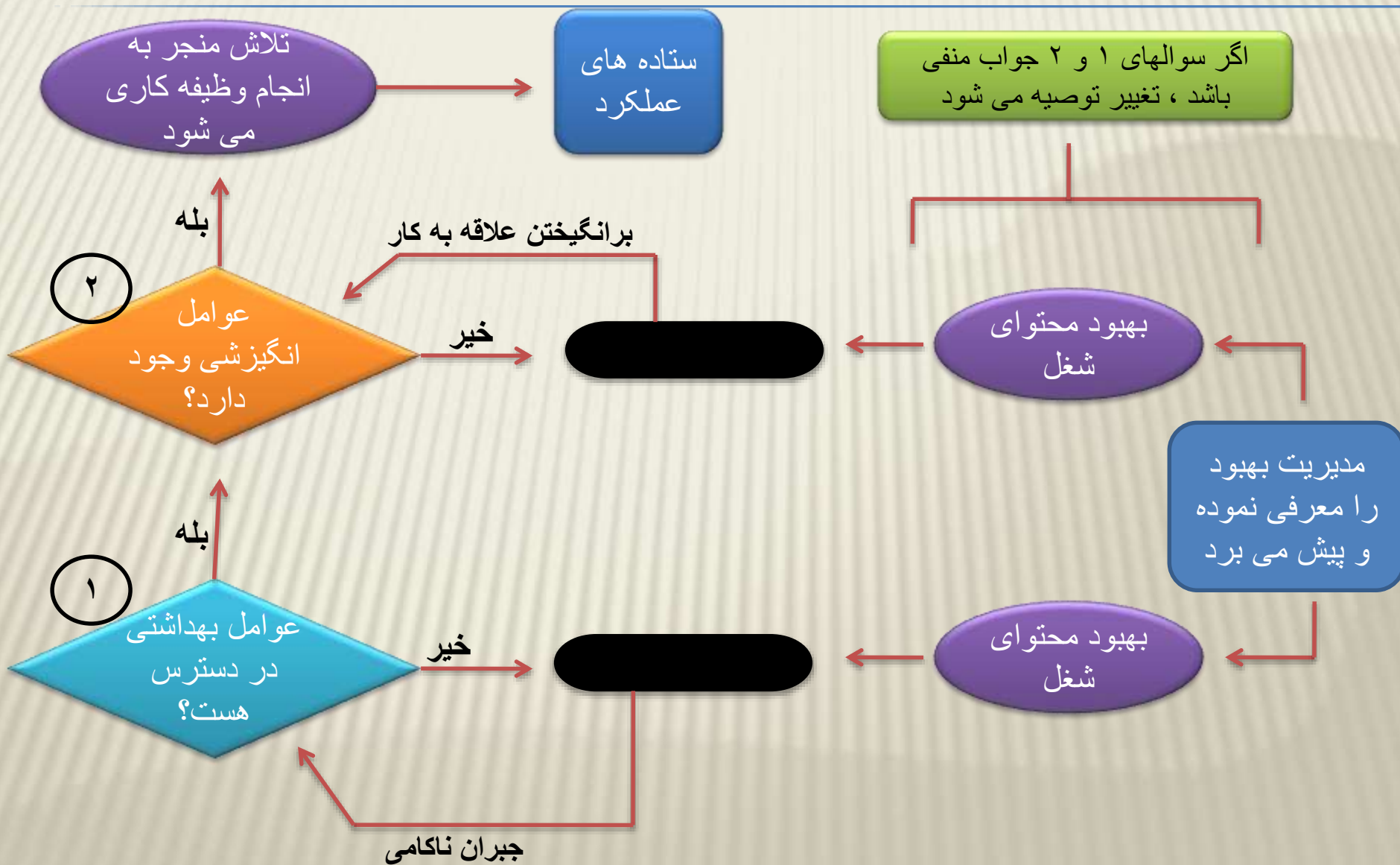
---

نظریه برابری (Equity theory)

نظریه انتظار (Expectancy theory)

نظریه دو عاملی هرزیگ

# نظریه دو عاملی هرزیبرگ



# عدالت درک شده

عدالت درک شده ابزار انگیزشی قدرتمندی است و متمرکز بر دومفهوم عدالت توزیعی و عدالت

رویه ای است

**عدالت توزیعی (Distributive Justice) :** عدالت درک شده از میزان و تخصیص پاداش ها در

بین کارکنان می باشد.

**عدالت رویه ای (Procedural Justice) :** عدالت درک شده از ابزار مورد استفاده جهت تعیین

مقدار و توزیع پاداش ها.

# استراتژی پاداش هی

برای اکثر سازمانها اولویت اصلی ، یک استراتژی پاداش به شرح ذیل می باشد.

❑ اهداف تجاری پاداش

❑ استخدام و نگهداری کارمندان با عملکرد کیفی و کمی بالا

❑ کنترل هزینه پرداخت

❑ حصول اطمینان از عدالت

پاداش جامع ( Total Rewards ): استراتژی پاداش هی که تمامی اجزاء پاداش ، شامل پاداش پولی ، غیرپولی ، یادگیری و پرورش را گرد هم می آورد.

پاداش جامع یک استراتژی است که تشخیص می دهد پرداخت اگرچه مهم است ، اما تنها عامل انگیزاننده نیست، بلکه اقلام محسوس یا مادی و غیرمحسوس یا معنوی پاداش نیز می توانند تعهد نیروی کار را تشویق نمایند.

ادامه

## استراتژی پاداش هی

تامسون و مایلسام مزایای یک طرح جامع پاداش را به شرح زیر بیان می کنند

➤ استخدام آسانتر کارکنانی که از کیفیت بالاتری برخوردارند

➤ کاهش ضایعات ناشی از ترک خدمت کارکنان

➤ عملکرد تجاری بهتر

➤ افزایش اعتبار به عنوان کارفرما

ویژگی های مشترک مدل های مختلف پاداش جامع :

کل نگرى (Holistic) – تناسب حداکثرى (Best fit) – یکپارچه گرایی ( Integrative ) –

رویکرد استراتژیک – تمرکز بر افراد ( People centered ) – سفارشی شده

(Customized) – متمایز (Distinctive) – تکاملی (Evolutionary)

## مزایای منعطف (Flexible Benefits)

آمیخته ای از پاداش ها ، که کارمندان می توانند بسته به خواسته ها و نیازهایشان ، از بین آنها انتخاب نمایند. مزایای منعطف بخشی از بسته پاداش جامع را تشکیل می دهند. علت لنتخاب چنین مزایایی از سوی کارفرمایان ، این است که آنها تشخیص داده اند که کارکنان ترجیح می دهند تا مزایا را خود انتخاب کنند.

**مشوق ها (Incentive) :** مکانیزم هایی برای تشویق و شناسایی عملکردهای مطلوب

**پرداخت فردی :** این مفهوم بر اعطای پاداش به افراد مناسب برای نتایج مناسب تمرکز دارد. در این روش پرداخت می تواند عامل انگیزاننده باشد و اینکه برای انگیزش :

پاداش باید هم ارزش کاری که برای تحقق آن انجام شده به نظر آید

پاداش می بایست ارتباط روشنی بانتهای کاری داشته باشد

اهداف کاری باید قابل دستیابی به نظر آید.

## پرداخت بر مبنای عملکرد (Performance related pay)

پرداخت مرتبط با عملکرد جهت ترغیب بهره‌وری بیشتر که به اختصار آنرا **PRP** می‌گویند و معمولاً با ارزیابی عملکرد ارتباط دارد.

در این طرح به کارکنان در ازای بدست آوردن اهداف، پاداش داده می‌شود. این روش پرداخت، سازمانها را قادر می‌سازد تا عملکرد یک کارمند را با استراتژی سازمان همسو نمایند و اهداف استراتژیک را تقویت کنند.

معمولاً این امر، تلاشی است برای تغییر فرهنگ یک سازمان برای بهبود بهره‌وری. مشکلی که در رابطه با **PRP** وجود دارد؛ آن است که ممکن است این پیام به کارمندان منتقل شود که برای کسب پاداش مجبور به کار هستند. جهت اجتناب از این مسئله نباید تنها به اهداف عملکرد گره خورده باشد؛ بلکه به اهداف توسعه هم مرتبط می‌شود. بدین معنی که اگر کارکنان تعلیم ببینند یا توسعه مهارت داشته باشند، سزاوار پاداش هستند.

## پاداش تیمی (Team Pay)

پاداش دهی به تیم به جای فرد در قبال عملکرد تیمی. پرداخت مبتنی بر تیم بهترین عملکرد را خواهد

داشت اگر تیم ها :

- خودکفا باشند و اهداف و استانداردهای موافقت شده ای داشته باشند.
- دارای استقلال باشند.
- ترکیبی از افرادی باشند که کارشان به یکدیگر وابسته است
- با ثبات باشند
- به نحوی خوب ایجاد شده باشند و استفاده مناسبی از مهارت‌های تکمیلی نمایند.



# ابعاد قانونی

قوانینی در انگلستان برای حفظ کارکنان در نظر گرفته شده اند.

## قانون پرداخت برابر ۱۹۷۰

هدف از این قانون حصول اطمینان از دریافت حقوق برابر زنان و مردان است

## اصلاحیه قانون پرداخت برابر ۱۹۸۳

دسته بیشتری از مشاغل را که دارای ارزش برابر بودند ، به قانون قبلی اضافه کرد

## قانون استخدامی ۱۹۹۶

این قانون شامل حق اضافه کاری تمامی کارکنانی است که بیش از ۸ ساعت در روز کار می کنند

## قانون مزایا و مشارکت امنیت اجتماعی ۱۹۹۲

کلیه کارکنان ملزم به دریافت مبلغی مبنای عنوان پرداخت بیماری هستند و طبق این قانون تمامی

کارکنان ملزم به دریافت این مبلغ در ۲۸ هفته اول بیماری هستند.

# قانون حداقل حقوق ملی ۱۹۹۸ (National Minimum Wage Act)

هدف این قانون التیام بخشیدن به فقر در بخش های کم درآمد نیروی کار بود. این قانون تفاوتی از نظر مکان شغل ، نوع شغل یا اندازه و بخش صنعت قائل نیست. حیطة های مهم این قانون که تختصاراً“ به آن NMW نیز می گویند به شرح زیر است

□ اجتماعی – حداقل حقوق ، پرداخت کم و فقر را از بین می برد

□ تساوی – حداقل حقوق ، استعمار کارکنان را کاهش می دهد

□ اقتصادی – تقاضای مضاعف در اقتصاد، استخدام را افزایش می دهد. حداقل حقوق می تواند سرمایه گذاری و بهره وری را افزایش دهد.

## برابری و شفافیت

جهت اجتناب از نارضایتی کارکنان، عملی پسندیده است که کارفرمایان سبب به پرداخت منصفانه در سازمانشان اطمینان دهند. به عبارت دیگر کارفرمایان حقوقی برابر را برای کار برابر ارائه نمایند.

بخش سوم

---

توسعه افراد

**Developing People**

# فصل هفتم

---

یادگیری ، آموزش و توسعه



# مزایای یادگیری ، آموزش و توسعه

**جامعه پذیری (Socialization) :** به آموزش فرهنگ سازمانی و فلسفه های سازمانی به یک کارمند برای قادر ساختن او به برقراری ارتباط متناسب با سازمان و عملکرد موثر اشاره دارد.

## مزایای یادگیری ، آموزش و توسعه:

- حصول اطمینان از اینکه کارمند دارای قابلیتها و مهارتهایی است که او را قادر می سازد در محیط کار اثربخش تر باشد.
- اطمینان حاصل کند که فرهنگ سازمان بر نوآوری ، خلاقیت و یادگیری تاکید مینماید.
- یادگیری مهارتهای جدید از سوی کارکنان ، چگونه می تواند به مزیت رقابتی منتج شود.
- اطمینان از انعطاف پذیری کارکنان و اینکه قادر به پاسخگویی به تغییر هستند.
- پذیرش گوناگونی را تشویق نمایند به طوری که کارکنان درک بهتری از یکدیگر داشته باشند.

# تعلیم و تربیت در مقابل آموزش

**تعلیم و تربیت (Education) :** فرایند رفتاری یادگیری ، که کل شخصیت فرد را به جای مهارتهای خاص ، تحت تاثیر قرار می دهد.

**آموزش (Training) :** فرایند تغییر ، مورد استفاده برای توسعه مهارتهای خاص ، که معمولاً“ برای یک شغل مفید هستند.

آموزش ← فرایند برنامه ریزی شده در جهت تعدیل نگرش ، دانش یا رفتار ماهرانه از طریق تجربه یادگیری ، جهت حصول به عملکرد موثر در یک فعالیت یا محدوده ای از فعالیتها می باشد.

# چگونه افراد یاد می گیرند؟

**یادگیری (Learning) :** به دست آوردن دانش یا مهارت ، از طریق مطالعه ، تمرین و تجربه

**اصول یادگیری عبارتند از :**

۱. راهنمایی
۲. استانداردهای عملکرد و آگاهی از نتایج آن
۳. پاداش و پیگیری
۴. انگیزش
۵. انتقال

**هوش (Intelligence) :** توانایی سازگاری با موقعیت های جدید بطور سریع و موثر – استفاده از مفاهیم

انتزاعی به گونه ای اثربخش و درک ارتباطات و یادگیری

هوش یک منطق فازی است . بدین معنی که از منطق صفر و یک پیروی نمی کند .

به طور کلی هوش شامل سه بعد می شود:

(۱) توانایی سازگاری با موقعیت های جدید به طور سریع و موثر

(۲) توانایی استفاده از مفاهیم انتزاعی به گونه ای اثربخش

(۳) توانایی استفاده از روابط یادگیری سریع

# هوش هیجانی ( Emotional Intelligence )

**گلمن (Goleman)** بعد دیگری از هوش رامعرفی کرد و آنرا هوش هیجانی نامید. این مفهوم عملکرد عاطفی ذهن فرد را انعکاس می دهد ، که احساسات را تولید کرده و نظم می بخشد. او استدلال می کند که هوش هیجانی به توانایی فرد جهت آمیخته شدن با دیگران ، اعمال کنترل بر زندگی شخصی ، تفکر و تصمیم گیری به طور روشن ، اشاره دارد.

## تئوریهای یادگیری

(۱) شرطی سازی رفتاری

(۲) یادگیری اجتماعی

(۳) اکتشاف شناختی



# شرطی سازی رفتاری (Behavioral Conditioning)

در اوایل قرن بیستم توسط "پاولف" ارائه شد.

**شرطی سازی کلاسیک** : یک نگرش تجربی که محرک شرطی را با محرک غیرشرطی ترکیب

می نماید تا به پاسخی شرطی دست یابد.

**شرطی سازی از طریق مدیریت تقویت** : "اسکینر" نظریه شرطی سازی را توسعه داد و نظریه

شرطی سازی عامل را بدست آورد. در شرطی سازی عامل ؛ عامل کلیدی یادگیری ، ارتباط

مستقیم نتایج مشروط (Contingent Consequence) با رفتار عامل می باشد. نتیجه

مشروط یک تقویت کننده است که ممکن است مثبت ، منفی یا خنثی باشد.

**شرطی سازی عامل (Operant Conditioning)** : یادگیری که دران تقویت ، به رفتار فرد

بستگی دارد.

# خود مدیریتی اقتضائات (Self-Management of Contingencies)

---

هر فرد می تواند اقتضائات مربوط به خود را مدیریت نماید.

اصل پریماک (Perimack Principle):

ترکیب کردن وظایف ناخوشایند با وظایف لذت بخش جهت افزایش عملکرد

# نظریه یادگیری اجتماعی

این نظریه مبتنی بر یادگیری مشاهده ای از طریق مدل سازی و تقلید است. این مفهوم بدین معنی است که یادگیری به طور انحصاری از طریق تقویت و شکل دهی تخمین های پی در پی نسبت به یک رفتار مطلوب ، انجام نمی شود.

**نظریه یادگیری اجتماعی :** اعتقاد مبنی بر اینکه ، ما بسیاری از رفتارهایمان را از طریق مشاهده و تقلید از دیگران یاد می گیریم.

**کنترل انتظاری (Anticipatory Control) :** "باندورا" معتقد است که افراد قادرند چگونگی پاسخ به موقعیت های مختلف را خود انتخاب نمایند و چگونه به موقعیت های مختلف پاسخ دهند

# دیدگاه شناختی

یادگیری شناختی ( Cognitive Learning ) : تفسیر انتخابی از داده های ادراکی سازمان دهی شده در الگوهای جدید فکری و رابطه ای

مکانیزم های حسی ، اهمیت اولیه را در فعالیتهای شناختی دارند که مبتنی بر مشاهده است.

دیدگاه شناختی – ادراکی ، از یادگیری بر آنچه که درون فرد اتفاق می افتد ، تمرکز دارد. مانند: انگیزه ها، احساسات ، طرز فکرها ، حافظه و تفکر

خارج از کتاب 

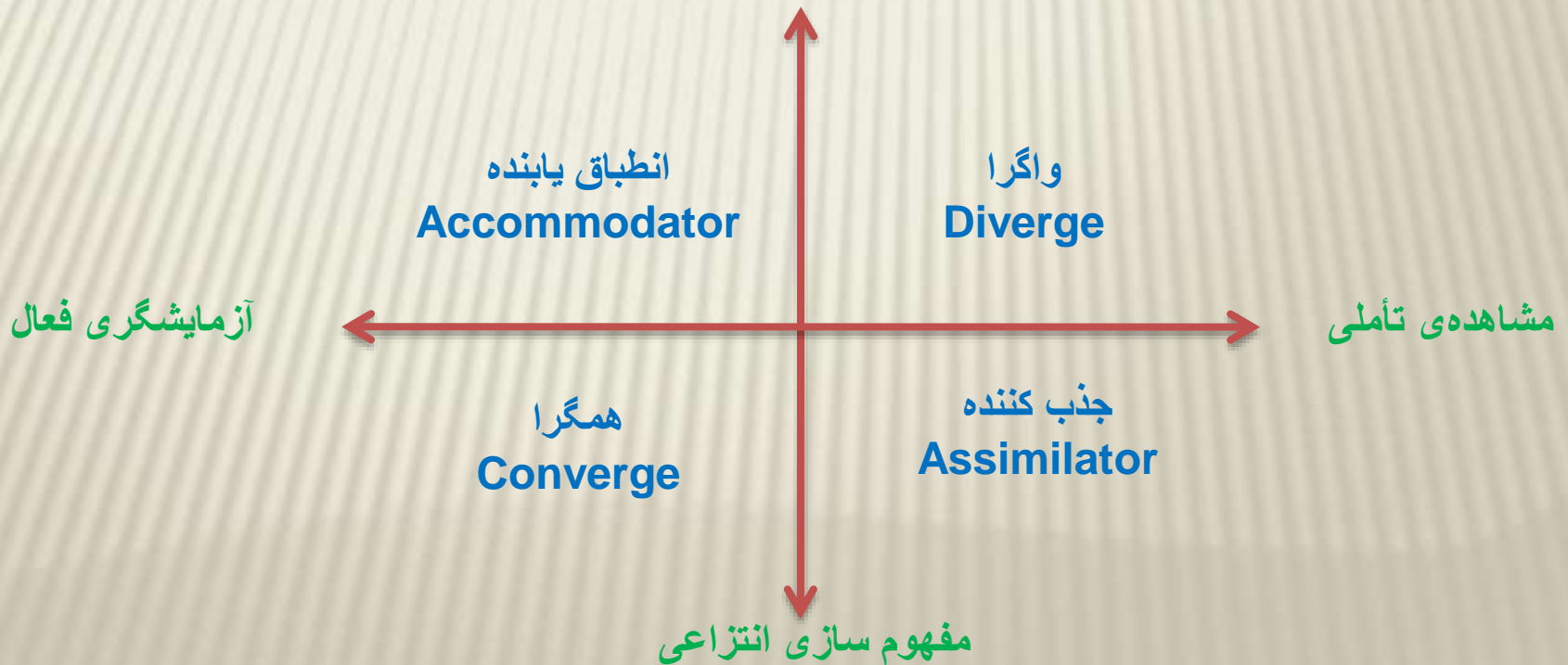
اساس نظریه شناختی را قانون تعادل روانی تشکیل می دهد.

در این نظریه ، یادگیری فرایندی است که باعث فروپاشیدگی تعادل فعلی فرد می شود و او می کوشد تا به یک تعادل روانی تازه دست پیدا کند. یادگیری ، تعادل روانی فرد را مختل می سازد و بدین دلیل در مقابل ان مقاومت می شود.

# سبک های یادگیری تجربی

**کلب (Kolb)** دو بعد اولیه را برای تمایز بین مدل های یادگیری بیانداشته است که از تجربه حسی شروع شده و به مفهوم سازی انتزاعی ختم می شود.

تجربه عینی یا حسی



# نظریه کلب (Kolb)

از نظر کُلب، یادگیرندگان در هنگام یادگیری دو وظیفه‌ی اصلی دارند که با ترجیحات دوقطبی متمایزی آن‌ها را انجام می‌دهند.

**اولین وظیفه‌ی آنان کسب تجارب یا درک اطلاعات است،** که با یکی از این دو روش انجام می‌گیرد:  
**عینی یا انتزاعی.**

**دومین وظیفه‌ی یادگیرندگان نیز پردازش یا تبدیل اطلاعات است،** که به یکی از این دو روش انجام می‌گیرد: **مشاهده‌ی تأملی یا آزمایشگری فعال.**

به‌طور کلی در نظریه‌ی کُلب، چهار شیوه‌ی اصلی برای یادگیری وجود دارد:

تجربه‌ی عینی،

مشاهده‌ی تأملی،

مفهوم‌سازی انتزاعی،

آزمایشگری فعال.

# نظریه کلب ( Kolb )

## تجربه‌ی عینی:

در این مرحله از چرخه‌ی یادگیری، فرد از طریق تجارب ویژه، ارتباط با مردم و حساسیت به احساسات افراد را یاد می‌گیرد. در این مرحله از چرخه یادگیری فرد بیشتر بر احساسات درونی و توانایی‌های خود متکی است تا بر یک رویکرد نظام‌دار نسبت به حل مسئله و موقعیت‌ها. وی در این مرحله به احساسات خود اعتماد می‌کند و نمی‌تواند ذهنی باز داشته باشد و نسبت به امور و قضایا به‌صورت انعطاف‌پذیر عمل کند. تجربه عینی را می‌توان معادل فعل احساس کردن یا Feeling دانست.

## مشاهده‌ی تأملی:

این بعد مشاهده دقیق قبل از قیاس و قضاوت، نظاره چیزها و اشیاء از جنبه‌های مختلف و جست‌وجوی مفاهیم و معنای چیزها را دربرمی‌گیرد. بیشتر اندیشه‌ها و موقعیت‌ها را از دیدگاه‌های متفاوت درک می‌کند. وی به عینیت، حوصله و قضاوت دقیق متکی است، ولی الزاماً اقدامی انجام نمی‌دهد. همچنین، فرد برای تشکیل عقاید خود به افکار و نظریه‌ها مراجعه می‌کند. مشاهده تأملی را می‌توان معادل فعل تماشا کردن یا Watching دانست.

# نظریه کلب ( Kolb )

## مفهوم‌سازی انتزاعی:

این بعد شامل تحلیل منطقی دیدگاه‌ها، طراحی اصولی و منظم، و ادراك عقلانی موقعیت‌ها می‌شود. بر این اساس، در این مرحله از یادگیری، فرد برای درك مسایل و موقعیت‌ها بیش‌تر از منطق و تفکر استفاده می‌کند تا احساس. مفهوم‌سازی انتزاعی را می‌توان معادل فعل فکر کردن یا Thinking دانست.

## آزمایشگری فعال:

این بعد توان فراهم‌آوری اسباب کار، ریسک و تأثیرگذاری در افراد و وقایع را در طول عمل شامل می‌شود. در این مرحله، یادگیری شکلی فعال می‌یابد، یعنی به‌صورت تجربه کردن برای تأثیرگذاری و تغییر موقعیت درمی‌آید. همچنین، فرد صرفاً موقعیت را مشاهده نمی‌کند، بلکه علاقه‌ای واقعی و روی‌آورد فعالی به مسئله دارد. آزمایشگری فعال را می‌توان معادل فعل انجام دادن یا Doing دانست.



# نظریه کلب (Kolb)

هسته‌ی اساسی نظریه‌ی کلب این است که یادگیرنده از طریق چرخه‌ی یادگیری پیشرفت می‌کند: ابتدا

تجارب منجر به تأمل و مشاهده و از این طریق مفاهیم تشکیل می‌شود. در ادامه، توسعه و تحول

مفاهیم به تجارب جدید و آزمایشگری بعدی می‌انجامد. یادگیرنده‌ی کارآمد تمایل به دنبال کردن هر

چهار مرحله دارد، اما ممکن است که در یکی از این مراحل مسلط تر باشد.

از ترکیب تجربه‌ی عینی و مفهوم‌سازی انتزاعی (چگونگی ادراک) با مشاهده‌ی تأملی و آزمایشگری

فعال (چگونگی پردازش) چهار سبک یادگیری ایجاد می‌شود: واگرا، همگرا، جذب‌کننده و

انطباق‌یابنده.

# نظریه کلب ( Kolb )

هانی و مامفورد ( Honey & Mumford ) ، بر اساس نظریه کلب ، چهار گروه اصلی افراد از بعد یادگیری را معرفی کردند

**منعکس کننده ( Reflector ) :** داده ها را جمع آوری کرده ، تجزیه و تحلیل نموده و از تمامی زوایا به آنها نگریسته تا تصمیم گیری انجام شود. آنها تمایل دارند متفکر و محتاط باشند و سپس عمل کنند (واگرا )

**نظریه پرداز ( Theorist ) :** از طریق یک توالی گام به گام منطقی ، در مورد مسائل فکر می کند. این افراد واقعیات مختلف را با یکدیگر در یک تئوری منسجم ، تلفیق می کنند. ( جذب کننده )

**عملگرا ( Pragmatist ) :** مشتاق به آزمایش ایده های جدید ، تئوریهای نوین و فنون تازه هستند تا دریابند در عمل چه کاری باید انجام شود. (همگرا )

**فعال ( Activist ) :** خود را درگیر در تجربیات جدید می نمایند. ذهنی باز داشته و مشتاق هر چیز نوینی هستند. (انطباقیابنده )

# دو نیم کره یادگیری در مغز

نیمکره سمت چپ : توانایی سیستماتیک / خطی

نیمکره سمت راست : کل نگرى یا عملکرد رابطه ای

مینتزبرگ معتقد است ، هنگام هدایت سازمان ، برنامه ریزیدر نیمکره سمت چپ مغز رخ می دهد و مدیریت در نیمکره راست.

## یادگیری مادام العمر (Lifelong Learning)

همه مدل های یادگیری و مفاهیم نیم کره های مغز ، بر ماهیت مداوم یادگیری فرد تاکید می کنند.  
زندگی شامل یکسری از فرایندها و بخش های زمانی متوالی جهت یادگیری است.

# طراحی برنامه های آموزشی موثر

جهت موثر بودن آموزش ، نیاز است تا یک فرایند سیستماتیک به شرح زیر دنبال شود:

- (۱) ارزیابی نیازها
- (۲) پذیرش آموزش گیرنده
- (۳) محیط یادگیری
- (۴) روش های آموزش
- (۵) بکارگیری مهارتهای جدید
- (۶) ارزیابی

# صلاحیت های حرفه ای ملی

## National Vocational Qualifications (NVQs)

ابتکاری از سوی دولت انگلستان که اولین بار در سال ۱۹۸۵ عنوان شد. تلاشی بود جهت منطقی

کردن و هماهنگ کردن صلاحیت هایی که کارفرمایان را قادر می ساخت تا درک بهتری

از سطوح صلاحیت های لازم ، داشته باشند.

NVQs جهت اندازه گیری شایستگی در مهارت های خاص در محیط کار مورد استفاده

قرار می گیرند و بر شایستگی هایی تمرکز می کند که توانایی انجام کاری محسوب شده ، و نه

بر رفتارها یا دانش گسترده تر.

# شناسایی نیازهای آموزشی

---

به عقیده بویدل و لیبری ، سازمان نیاز به شناسایی سه سطح از عملکرد دارد:

سطح یک : اجرا ( **Implementation** )

سطح دو : بهبود ( **Improving** )

سطح سه : نوآوری ( **Innovation** )

# تعیین اهداف آموزش

---

گام اول ، شناسایی اهداف آموزش

گام دوم ، شناسایی بهترین راه دستیابی به آن

گام سوم ، انتخاب بهترین استراتژی

گام چهارم، برنامه ریزی

گام پنجم ، برنامه ریزی

گام ششم ، اجرا

گام هفتم ، ارزیابی آموزش

# استراتژی های آموزش

---

آموزش حین کار ( on the job training )

برنامه های آموزشی درون سازمان ( In – house programs )

دوره های خارج از سازمان ( External Course )

یادگیری خود گردان ( Self – management Learning )



# ارزیابی آموزش

---

ارزیابی آموزش شامل چهار دسته زیرمی باشد:

واکنش ( Reaction )

یادگیری ( Learning )

رفتار ( Behavior )

نتایج ( Results )

# سازمان های یادگیرنده

تلاشی عمدی توسط اعضای سازمان در جهت توسعه مدل ها، ابزارها و روشهایی برای سازمانشان جهت تغییر و رشد سزيع تر نسبت به رقبا.

سازمانهای یادگیرنده انرژی و منابع شان را بر یادگیری از اشتباهات و همین طور فرصت های گذشته معطوف می دارند.

خارج از کتاب

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن اعضا به طور مستمر خود را در جهت تحقق هدفها و آملی که واقعاً در پی آنند توسعه می دهند. الگوهای نوینی در جهت گسترش دامنه تفکر رواج می یابد، فضا برای آرمان طلبی جمعی وجود دارد و نهایتاً سازمانی است که اعضا آن به طور دائم می آموزند که چگونه دسته جمعی یاد گیرند (سنج) ( بهرام زاده، ۱۳۷۹، ۵۹ ).

# ویژگی های سازمان یادگیرنده

---

□ تفکر سیستمی

□ چشم انداز مشترک

□ تسلط شخصی

□ مدل فرایند ذهنی ( ذهنیت مشترک درونی افراد)

□ یادگیری تیمی

# انواع یادگیری سازمانی

---

کسب شایستگی (Competence Acquisition)

تجربه (Experimentation)

بهبود مستمر (Continuous Improvement)

مرزبانی (Boundary Spanning)

# ایجاد سازمانهای یادگیرنده

---

- (۱) ایجاد یک استراتژی یادگیری
- (۲) طراحی مجدد ساختار سازمانی
- (۳) اشاعه سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان
- (۴) تعدیل فرهنگ سازمانی

# یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای

**یادگیری تک حلقه ای :** این نوع یادگیری سعی در حل مشکلات موجود و رفع عدم تطابق و هماهنگی کارها و نتایج آنها به صورت ساده از طریق تغییر در کارها دارد. از مشکلات بنیادین چشم پوشی می‌کند و اهداف، استراتژی‌ها و ارزش‌ها را صحیح نموده و سعی در حفظ وضع موجود می‌نماید. در نهایت افراد و سازمان‌ها یاد می‌گیرند که چگونه وضع موجود و استانداردهای پذیرفته شده را حفظ و با شرایط خود تطبیق دهند.

**یادگیری دو حلقه ای :** در این نوع یادگیری، افراد علاوه بر کشف و اصلاح خطاها، هنجارها، فرایندها، سیاستها و اهداف را نیز مورد سوال قرار داده و به اصلاح آن می‌پردازند. این نوع یادگیری نه تنها واقعیتهای قابل مشاهده بلکه علت آنها و حقایق در پس آنها را نیز مورد سوال قرار می‌دهد.

خارج از کتاب

**یادگیری سه حلقه ای :** این نوع یادگیری را می‌توان یادگیری یادگرفتن نامید. در واقع این نوع یادگیری در ارتباط با توسعه ظرفیت سازمان برای حل مشکلات، طراحی مجدد سیاستها، ساختارها، سیستم‌ها و تکنیکها در مواجهه با تغییر مداوم فرضها در مورد خود و محیط قرار داشته و قادر است که سیستم‌های سنتی ریشه دوانده را که مبنای ارزشها هستند. این نوع یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمانها به خوبی یاد بگیرند چگونه یادگیری یک حلقه ای و دو حلقه ای را اجرا کنند

# فصل هشتم

---

مدیریت

و

توسعه عملکرد

# مدیریت عملکرد (Performance Management)

تعریف : فرایندی که از طریق آن مدیران اطمینان حاصل می نمایند که پرونده‌های کارکنان با اهداف سازگاری دارد.

سیستم مدیریت عملکرد شامل سه بخش میباشد:

(۱) مشخص نماید که کدام جنبه های عملکرد مرتبط با شغل می باشد. با استفاده از

تجزیه و تحلیل شغل

(۲) اندازه گیری جنبه های مرتبط با عملکرد از طریق سیستم ارزیابی عملکرد

(۳) بازخوردی را به کارکنان ارائه دهد.



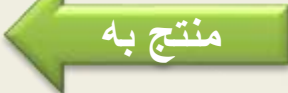
# کارکردهای مدیریت عملکرد

**کارکرد استراتژیک:** بارن و آرم استرانگ ، بر ماهیت یکپارچه و استراتژیک مدیریت عملکرد تاکید دارند. آنها عملکرد را فرایندی مستمر می پندارند که بجای تاکید بر گذشته ، آینده نگر است بنا براین اتخاذ رویکردی استراتژیک به مدیریت عملکرد ، شامل همتراز نمودن فعالیتهای منابع انسانی با عملکرد فعلی و آتی خواهد بود.

**کارکرد اداری :** اتخاذ تصمیماتی در باره حقوق ، ارتقاء ، نگهداری ، ... از طریق ارزیابی عملکرد

**کارکرد توسعه ای :** اینکه چه زمانی کارکنان عملکرد خوبی ندارند و چگونه می توان عملکردشان را بهبود بخشید.

# مدل های مدیریت عملکرد

**مدل گست :** فعالیتهای مدیریت منابع انسانی  منتج به پیامدها یا خروجی های مدیریت منابع انسانی می گردد .

خروجی های مدیریت منابع انسانی  منتج به رفتار کارمند می گردد که با خروجی مالی سازمان در ارتباط است.

**مدل هارتوگ :** اگر مدیریت ارشد بتواند عملکرد سازمانی ارتقاء یافته را مشاهده نماید ؛ احتمالاً“ سرمایه گذاری بیشتری در فعالیتهای منابع انسانی ، خواهد نمود. نتیجه این سرمایه گذاری انگیزش سازمانی ارتقا یافته و تعهد می باشد.

# ابعاد مهم بهبود عملکرد

---

- (۱) توسعه رهبری
- (۲) مدیریت عملکرد
- (۳) برنامه ریزی نیروی کار
- (۴) آموزش و پرورش
- (۵) ارزیابی مهارتها و شایستگی ها
- (۶) معطوف کردن عملکرد به نتایج کسب و کار

# مهارت‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی

---

□ فن آوری های یادگیری

□ ابزارهای ارتباط با نیروی کار

□ بازاریابی

# اهداف و استانداردهای عملکرد

اهداف باید معین و خاص ، قابل اندازه گیری ، قابل دستیابی ، مرتبط و دارای چارچوب زمانی باشند

موارد یاد شده را به اختصار SMART می گویند.



# مشکلات بازخورد

---

❖ بی عاطفگی یا بی احساسی

❖ عدم توانایی جهت تشویق

❖ حفظ وضع موجود

❖ ستیز یا پرواز

❖ ارتباطات غیر شفاف

# توانمند سازی (Empowerment)

توانمندسازی ، شرایطی را توصیف می کند که افراد را قادر می سازد که احساس شایستگی نمایند و نسبت به کار خود کنترل داشته باشند ، جهت اتخاذ ابتکار دارای انرژی باشند و بر وظایف معنا دار اصرار داشته باشند.

توانمند سازی باعث خود ادراکی مثبت در فرد می گردد.

**خود ادراکی (Self- Perception) :** اینکه چگونه در مورد خود می اندیشیم یا خود را در یک نقش می نگریم.

**خود کارآمدی (Self – acceptance) :** ادراک هایمان از خود یا خودادراکی ما درباره قابلیت های خود ، جهت انجام انواع مشخص وظایف

# توانمند سازی

❖ توانمند سازی ابتکاری ( Self Initiated Empowerment )

❖ توانمند سازی بوسیله دیگران

❖ توانمند سازی بوسیله مدیر

## نتایج توانمند سازی

شخص توانمند شده ، دارای دو نوع تغییر شخصی است :

✓ توانمند سازی موجب افزایش انگیزش می شود

✓ توانمند سازی در رفتار های مربوط به حل مسئله نیز متجلی می شود.



# مربی گری (Coaching)

ابزاری است برای پرورش افراد در یک سازمان در راستای عملکرد موثر و دستیابی به پتانسیل اعضای سازمان.

مربیگری به سبب عوامل زیر رایج شده است:

- دگرگونی سریع در محیط کسب و کار
- مشخصه های ساختاری سازمانهای مدرن از جمله کوچک سازی ساختارهای تخت تر
- نیاز به توسعه بهنگام ، شخصی سازی شده و مرزبندی شده
- هزینه های مالی کم
- افزایش تصمیم گیری توسط کارکنان ارشد
- مسئولیت فرد برای پرورش
- مکانیزم توسعه رایج

# فصل نهم

---

## روابط کارکنان

## روابط کارکنان (Employee Relation)

این مفهوم به رابطه اقتصادی ، سیاسی و اجتماعی بین کارفرما و کارمند اشاره دارد.

به عقیده رز (Rose) رابطه بین کارفرما و کارمند دارای ویژگی های زیر است :

❑ مسائل تعارض

❑ روابط پویا

❑ رابطه قدرت

❑ رابطه قراردادی

بنا بر این روابط کارکنان با مسائل زیر در ارتباط است :

❖ فرایند قانده سازی

❖ تعامل بین کارفرما و کارمندان

❖ روابط رسمی و غیر رسمی

❖ نمایندگی رسمی و غیر رسمی کارکنان

# گونه شناسایی گست و هوک

گست و هوک گونه شناسی را مبتنی بر دو بعد قرار دادند:

❖ آیا شرکت دارای استراتژی منابع انسانی هست؟

❖ ماهیت اعمال و خط مشی منابع انسانی

این دو بعد شامل ، مشارکت و اهتمام کارکنان می باشد. نوع گونه شناسی آنها ، چهار نوع سازمان غیر اتحادیه ای رابه شرح زیر تعریف نمود؛

**نوع اول :** استراتژی مدیریت منابع انسانی روشنی را داراست و سطوح بالایی از اهتمام کارکنان و تعهد رابدست می آورد

**نوع دوم :** سازمان دارای استراتژی روشنی است ولی استفاده زیادی از فعالیتهای مدیریت منابع انسانی بعمل نمی آورد

**نوع سوم :** موسساتی که دارای استراتژی روشن مدیریت منابع انسانی نیستند ، اما پذیرای بسیاری از فعالیتهای مبتکرانه در زمینه مدیریت منابع انسانی هستند. این موسسات فرصت گر نامیده می شوند.

**نوع چهارم :** هیچ استراتژی در زمینه مدیریت منابع انسانی ندارند و فعالیتهای اندکی در این زمینه انجام می دهند و نشان دهنده چهره بدی از سازمانهای غیر اتحادیه ای هستند.

# مشارکت (Participation) و اهتمام (Involvement) کارکنان

**مشارکت کارکنان :** ابتکاراتی یا اعمالی که حقوق جمعی کارکنان را در تصمیم گیری سازمان ارتقاء می بخشد.

**اهتمام یا درگیری کارکنان :** خط مشی ها و عملیاتی که به کارکنان اجازه می دهند ، در زمینه مسائلی که آنها را تحت تاثیر قرار می دهند ، بر فرایند تصمیم گیری سازمان اثر بگذارند.

مشارکت ← به سبب منافع جمعی کارکنان که توسط ابتکارات دولت پشتیبانی می شود ، بوجود می آید.

اهتمام ← یک ابتکار مدیریتی است.

# تعارض ( Conflict )

تعارض : اختلاف بین دو یا چند گروهی که به نظر می رسد دارای نگرانی ها یا خواسته های ناسازگار باشند.

## دیدگاههایی در مورد تعارض :

( ۱ ) دیدگاه جمع گرا نسبت به تعارض

( ۲ ) دیدگاه مارکسیستی نسبت به تعارض

( ۳ ) دیدگاه تعاملی نسبت به تعارض

# تعارض ( Conflict )

---

از نظر سدمندی ، دو دیدگاه کلی نسبت به مسئله تعارض وجود دارد:

**دیدگاه مخرب ( Dysfunctional View ) :** تعارض بین گروهها در یک سازمان ، مانع دستیابی

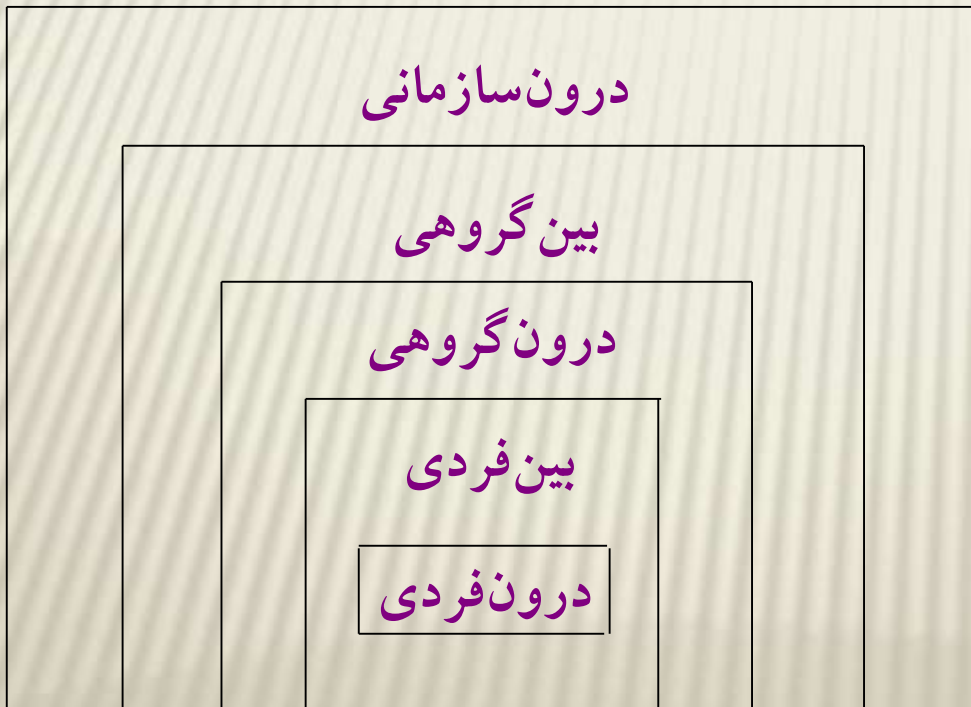
به اهداف گروهی و سازمانی می شود.

**دیدگاه کارکردی یا سازنده ( Functional View ) :** تعارض بین گروهها ، نوآوری و تولید را

تحریک می کند.

# تعارض بر حسب طرف‌های تعارض

سطوح تعارض



- ❖ تعارض درون فردی
- ❖ تعارض میان افراد
- ❖ تعارض درون گروهی
- ❖ تعارض میان گروهی
- ❖ تعارض میان سازمانها
- ❖ تعارض میان اشخاص
- ❖ و گروهها



# مراحل بروز تعارض

---

مرحله یک : تعارض پنهان

مرحله دوم : درک تعارض

مرحله سوم : احساس تعارض

مرحله چهارم : تعارض آشکار

مرحله پنجم : نتیجه تعارض

# سبک های مدیریت تعارض

ترکیب های متفاوت قاطعیت و همکاری که افراد در هنگام بروز یک موقعیت تعارض بر آنها تاکید

می نمایند ، منجر به پیدایش چهار سبک مدیریت تعارض گردیده است :

رقابت (Competing)

سازش (Accommodating)

اجتناب (Avoiding)

همکاری (Collaborating)

مصالحه (Compromising)

## رقابت

وقتی یکی از طرفین درگیر در پی رسیدن به اهداف خود و یا پیشبرد منافع خود باشد، دست به رقابت زده است. این کشمکش ها غالباً از افتدادر رسمی بالادستی که به هر دو طرف مربوط می شود، بهره می گیرند. به این ترتیب هر یک از طرف های درگیر تعارض از پایگاه های قدرت خود استفاده می کنند تا به پیروزی برسند.

## همکاری

وقتی هر یک از طرفین درگیر میل به ارضاء کامل مسائل مورد علاقه همه طرفین درگیر را داشته باشند، همکاری برقرار کرده است. در این حالت طرفین در پی آنند که بازده کار برای هر دو طرف مفید باشد. به این ترتیب طوری رفتار می کنند که به هدف حل مشکل برسند، یعنی به جای آنکه خود را با نظرات گوناگون تطبیق دهند، سعی در روشن کردن اختلافات دارند.

## اجتناب

بی اعتنایی یا میل به طفره زدن از تظاهر به مخالفت، کار را به عقب نشینی می کشاند. در این حالت طرفین درگیر اجتناب می کنند و هر یک از آنها در قلمرویی که از قلمروی دیگری جدا است، خود را محدود می کنند. در صورتی که عقب نشینی مقدور نباشد، طرفین ممکن است به سرکوب بپردازد یعنی اختلافات خود را نشان ندهند.

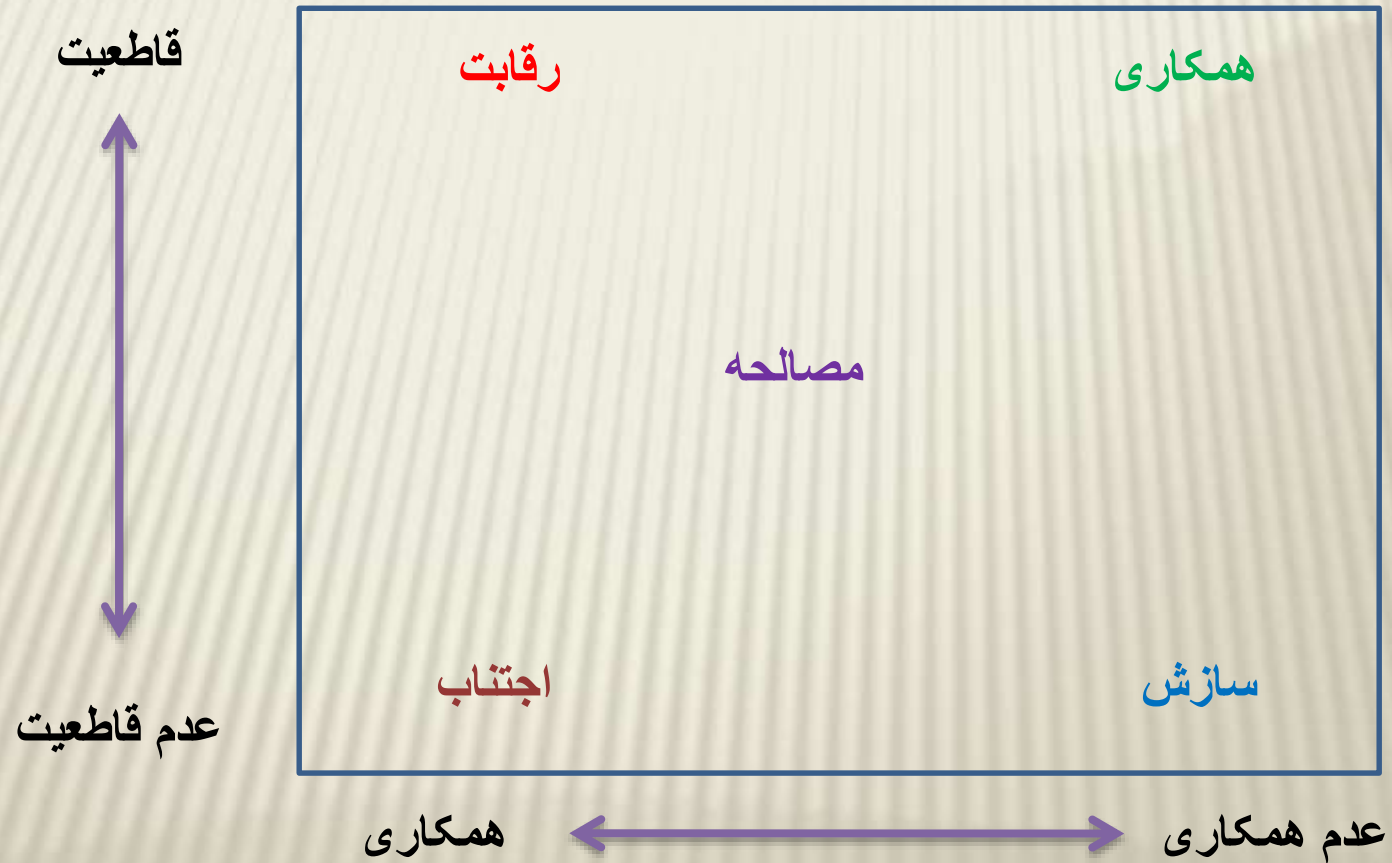
## سازش

زمانی که طرفین درگیر بخواهند مخالفین خود را آرام کنند، ممکن است حاضر شوند منافع آنها را بر منافع خود مقدم بشمارند. یعنی اینکه یکی از طرفین برای حفظ رابطه فداکاری نماید. این رفتار را سازش می گوئیم. بیشترین کاربرد سازش در اختلافات زناشویی وجود دارد.

## مصالحه

وقتی قرار بر این باشد که هر یک از طرفین چیزی را از دست دهد، نتیجه کار به مصالحه می کشد. در مصالحه برنده و بازنده مشخصی وجود ندارد بنابراین وجه مشخصه مصالحه این است که هر یک از طرفین از چیزی بگذرند. مذاکره بین مدیران و اتحادیه ها از جمله موقعیت هایی است که جهت رسیدن به توافق نیاز به مصالحه دارد.

# سبک های مدیریت تعارض



## مهمترین تکنیک‌های کاهش و رفع تعارض عبارتند از:

**توسعه منابع:** هنگامی که کمیاب بودن منابع موجب تعارض می‌شود، توسعه آن تعارض را برطرف می‌سازد.

توسعه منابع راه حل بسیار مفیدی است؛ زیرا هر دو طرف متعارض را راضی می‌کند.

**مذاکره:** این فن طرفین را ملزم می‌کند که برای بحث درباره موضوعات مورد اختلاف رو در روی هم قرار گیرند و مسئولیت حل تعارض را خود به صورت مشترک بر عهده بگیرند. استفاده از این روش مستلزم آن است که طرفین به تحقق یک راه حل بهتر از طریق همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل گرایش داشته باشند. در این روش طرفین با یافتن نقاط اختلاف و تأکید بر مشترکات، راهکارهایی را مطرح می‌سازند و از این طریق عواملی که موجب تعارض شده‌اند، شناسایی می‌شوند.

**داوری شخص ثالث:** هنگامی که تعارض شدید است، از شخص سومی که مورد قبول طرفین باشد، خواسته

می‌شود تا به تعارض میان دو طرف خاتمه دهد. گاهی مدیران باید نگران فقدان تعارض در سازمان باشند.

ممکن است فقدان تعارض علامت رکود سازمان باشد و یا ممکن است حاکی از آن باشد که گروه‌ها

انگیزه‌ای برای بحث و گفتگو بر سر عقاید سنتی و پذیرفته شده ندارند. در اینجا مدیران می‌توانند با ایجاد

تعارض سازنده گروه را به تحرک وادارند و برای آنها انگیزه ایجاد کنند.

# مذاکره ( Negotiation )

مذاکره دلالت بر آن دارد که تفاوت‌ها و ولیه بین برخی از گروه‌ها وجود دارد و باید در فرایندی از مباحثه، ترغیب یا مصالحه برطرف شود.

تعریف: شکلی از حل مسئله است. جایی که دو گروه با منافع متعارض با هم، مسائل گوناگون را با هم تبادل نظر نموده تا جهت دستیابی به راه حل مورد قبول دو طرفه، به انجام برسد.

## مذاکره موثر

مذاکره موثر دارای چهار فاز اصلی می‌باشد:



# عناصر مذاکره

هرب کوهن، در کتاب خود، موسوم به می توان در مورد همه چیز مذاکره کرد سه عنصر حیاتی هر مذاکره ای را اطلاعات، زمان و قدرت معرفی می کند و نقش هر یک را در مذاکره به اختصار

شرح می دهد:

۱. **اطلاعات:** طرفی که بهترین درک و شناخت را از آنچه که باید انجام شود دارا باشد، قدرت بیشتری در مذاکره دارد.

۲. **زمان:** طرفی که از نظر وقت در تنگنا نباشد، کار خود را بهتر انجام می دهد. هیچ وقت در تنگنای وقت مذاکره نکنید و اجازه ندهید که طرف مقابل احساس کند در تنگنای وقت هستید.

۳. **قدرت:** هیچ وقت قدرت را به طرف مقابل واگذار نکنید.

# استراتژی های مذاکره

مذاکره توزیعی ( **Distributive Bargaining** ) : فرایند مذاکره ای که توسط آندوگروه

دربارهابعاد مختلف یک مسئله مذاکره می نمایند.

دامنه توافق ( **Settlement Range** ) : ناحیه ای بین نقاط که بر سر آنها مقاومت صورت می گیرد

، جایی که نقطه های وجود دارد که دو گروه می توانند هر یک تمایلات شان را برآورده سازند.

مذاکره یکپارچه ( **Integrative Bargaining** ) : هنگامی که گروهها فرض می کنند که ایجاد

یک راه حل برد – برد امکانپذیر است.



بخش چهارم

مدیریت منابع انسانی

اثر بخش

# فصل دهم

---

## سلامتی و رفاه کارکنان

# بهداشت از طریق ایمنی

مقررات و سلامتو ایمنی در کار ، اواخر قرن ۱۹ و اوایل قرن بیستم به تصویب رسید

**تنفیذ - اقدام ( Enforcement ) :** حصول اطمینان از اینکه قوانین و مقررات یکپارچه هستند.

**مقررات ( Regulation ) :** قواعدی که باید به منظور تبعیت از قانون پیگیری شود.

**وظیفه مراقبت ( Duty of Care ) :** بدین معنا که کارفرمایان وظیفه دارند تا آنجا که به طور معقول عملی است از سلامت ، ایمنی و رفاه کارکنانشان اطمینان حاصل کنند.

# اقدام در زمینه ایمنی و بهداشت

هنگامی که اقدامی ضروری به نظر می رسد ، مقررات بهداشت و ایمنی سه انتخاب اصلی را ارائه می کند :

- دستورالعملهای اجرایی تأیید شده
  - مقررات یا قوانین
  - اجرا ( که توسط بازرسان ایمنی و بهداشت صورت می گیرد )
- معیارهای بازرسان ایمنی و بهداشت:
- مشاوره یا هشدارهای غیر رسمی
  - اعلامیه های بهبود
  - اعلامیه های منع
  - پیگرد قانونی

# سلامت از طریق رفاه

هفت نوع خدمات مرتب با رفاه در انگلستان :

مستقیم / غیر مستقیم

مزایا و خدمات پولی

غیر مستقیم

خدمات اطبایی

غیر مستقیم

خدمات تعلیم و تربیت ، آموزش و پرورش

غیر مستقیم

خدمات اوقات فراغت و بازسازی

مستقیم

خدمات سلامت

مستقیم

خدمات مراقبت

# بهداشت حرفه ای

**تعریف :** خدماتی که توسط کارفرمایان جهت حصول اطمینان از سلامت و رفاه کارکنان در کار ارائه می شود.

- خدمات بیماری
- خدمات پس از مراقبت و خدمات پزشکی مبتنی بر بیمه
- خدمات توانبخشی و بازپروری
- بازنشستگی
- خدمات صحت ( خدماتی که افزایش آگاهی و ارائه پشتیبانی برای مسائل سلامت را برای تمام کارکنان هدف گذاری نموده است.
- خدمات مراقبت ( شامل ؛ مشاوره شخصی و برنامه مساعدت کارکنان )
- خدمات تعادل زندگی و کار

## فصل یازدهم

---

فرصت های برابر

و

مدیریت تنوع ( گوناگونی )

# مفاهیم اصلی

فرصت های برابر ( Equal Opportunity ) : برابری افراد و داشتن فرصت های برابر در سازمان

تبعیض ( Discrimination ) : رفتار متفاوت با کارکنان و اینکه آیا این رفتار توجیه قانونی دارد؟

نگرش قانونی ( Regulation ) : قواعدی را برای رفتار در قبال افراد و نهادها مشخص می کند و

معمولاً“ دارای فرایندها و روال هایی مرتبط است.

گوناگونی ( Diversity ) : تشخیص اینکه افراد متفاوت هستند و این تفاوتها باید ارزش تلقی شده

و در جهت بهبود محیط کار مورد استفاده قرار گیرد.

عدالت اجتماعی ( Social Justice ) : رفتار با کارکنان بر اساس عدالت و احترام و اینکه

تصمیمات مدیریتی بر اساس تعصب و تعمیم ناروا انجام نمی گیرد.



## سقف شیشه ای (Glass Ceiling)

یک مانع بر سر راه کارراهه شغلی ، که قابل رویت نیست اما بسیار واقعی است و در سازمان برای تبعیض در مقابل گروههای اجتماعی وجود دارد.

### دسته بندی ”بیرد ول“

چهار نوع سازمان در جهت ارائه فرصتهای برابر :

- منفی گرا
- حداقل گرا
- سازمانهای مطیع
- سازمانهای پیش کنشی یا فعال

# گرایش های کلی

در ارتباط با فرصتهای برابر دو گرایش کلی وجود دارد:

**نگرش لیبرال** ← کارترین ابزار جهت اراده فرصتهای برابر **نگاهی بیطرفانه** است.  
رعایت استانداردهای جهانی درباره عدالت و شهروندمداری

**نگرش بنیادگر یا رادیکال** ← مداخله جهت کسب فرصتهای برابر . هدف این  
نگرش بدست آوردن فرصت های برابر از طریق روال های منصفانه و همچنین  
توزیع منصفانه پاداش ها. اقدام مثبت ( اختصاص درصدی برای افرادی که  
سهم کمتری در سطح اجتماع دارند. )

# مدیریت تنوع ( گوناگونی )

---

تمرکز را از گروههای اجتماعی ، که موجب تبعیض و معایب دیگر می شود به

**مدیریت تفاوت‌های موجود بین افراد در محیط کار تعییر دهیم.**

تنوع شامل تفاوت‌های قابل رویت و غیرقابل رویت می باشد که دربر گیرنده فاکتورهایی

همچون جنسیت ، سن ، نژاد ، معلولیت و غیره می باشد.

# آگاهی از تنوع یا گوناگونی

مهمترین احساسات فردی که ممکن است به رفتار تبعیض آمیز منجر شود:

- تعصبات
- تعمیم ناروا
- تابوها ( یک سیستم یا عمل مجزا نمودن یک فرد یا یک شی به دلیل مقدس بودن یا ملعون بودن )

# مدل های مدیریت تنوع ( گوناگونی )

## نظر هرینگتون :

■ تعهد و پشتیبانی مدیریت ارشد

■ تفکر باز نسبت به راه های نوین انجام کار

■ تشخیص بین سه نگرش مدیریت گوناگونی

## مدل توماس :

○ انگیزشتان را تصریح نمائید

○ چشم انداز خود را تصریح نمائید

○ تمرکز خود را گسترش دهید

○ فرهنگ سازمان خود را ارزیابی نمائید

○ پیش فرض های خود را تعدیل نمائید

○ سیستم های خود را اصلاح کنید

○ مدل های خود را اصلاح یا تعدیل کنید

○ به افراد پیشرو سازمان خود کمک کنید

# استراتژی گوناگونی

تغییرات جمعیت شناختی ، افزایش رقابت جهانی و گذر افراد از مرزهای ملی ، بسیاری از مدیران ارشد اجرایی را متقاعد کرده که اجرای استراتژی گوناگونی را به صورت بخشی ضروری از کسب و کارشان ، بپذیرند. بنابر این بیاری از سازمانها ، تلاش مشخصی را برای مدیری جمعیت گوناگونی نیروی کار خود – که ترکیب نیروی کار آنان را تشکیل می دهد – به کار بسته اند.

# ابعاد قانونی

---

قانون ضد تبعیض ، فعالیت‌های زیر را غیرقانونی اعلام می نماید:

تبعیض مستقیم

تبعیض غیر مستقیم

تبعیض خصومت آمیز

قربانی کردن

# فصل دوازدهم

---

## مدیریت استراتژیک منابع انسانی



# مدیریت استراتژیک

---

استراتژی از واژه یونانی ( Strategia ) ریشه گرفته است که به هنر هدایت جنگ اشاره دارد.

مدیریت استراتژیک :

فرایند پرداختن به چالش های رقابتی که یک سازمان با آنها روبرو می شود ، از طریق برنامه ریزی

# مفاهيم كليدي استراتژي

سه مفهوم كليدي استراتژي عبارت است از:

**مزيت رقابتي:** نصيب شرکتي مي شود که براي مشتريانش ارزش قائل مي شود.

**قابليت هاي متمايز:** فرصت هاي فراروي شرکت براي حفظ مزيت رقابتي به وسيله قابليت هاي آن تعيين مي گردد.

**هماهنگي استراتژيك:** به معنای حداکثر کردن هماهنگي مزيت رقابتي يك شرکت با قابليت هاي آن شرکت و همچنين به معنای حداکثر کردن منابع با فرصت هاي موجود در محيط بيروني است.

# ابعاد استراتژی

- (۱) استراتژی به عنوان بیانیه ای از اهداف ، مقاصد و نیات
- (۲) استراتژی ، یک برنامه سطح بالا
- (۳) استراتژی به عنوان ابزاری برای مبارزه در رقابت
- (۴) استراتژی به عنوان عاملی برای رهبری
- (۵) استراتژی به عنوان ابزاری جهت تثبیت موقعیت در آینده
- (۶) استراتژی به عنوان سازنده قابلیت
- (۷) استراتژی به عنوان تناسبی بین قابلیت ها و فرصت ها
- (۸) استراتژی به عنوان الگوی رفتاری منتج از فرهنگ نهادینه شده
- (۹) استراتژی به عنوان الگوی در حال ظهور از رفتار موفق

# دیدگاه های مربوط به مدیریت استراتژیک منابع انسانی

(۱) دیدگاه جهان شمول

(۲) دیدگاه اقتضایی ( روابطی بین متغیرها در محیط کار وجود دارد )

مارتین – الکازار روابط اقتضایی می توانند در سه دسته کلی ، گروه بندی شوند:

متغیرهای استراتژیک

متغیرهای سازمانی

عوامل محیط خارجی

(۳) دیدگاه پیکربندی ( چگونگی یکپارچه شدن عملکردهای مدیریت منابع انسانی )

(۴) دیدگاه محیطی ( در نظر گرفتن ویژگی های متفاوت محیط های صنعتی و جغرافیایی مختلف )

## مدیریت استراتژیک منابع انسانی

چینش و یا گسترش منابع انسانی که سازمان را قادر به دستیابی به اهدافش می نماید.

## توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی

### مدل Warwick

مدل وارویک توسط هنری و بیتیگرو، معرفی گردید که نقش استراتژی کسب و کار و رابطه آن با فعالیتهای منابع انسانی را تشخیص می دهد

محیط پیرامون

محیط درونی

محتوای استراتژیک کسب و کار

زمینه مدیریت منابع انسانی

محتوای مدیریت منابع انسانی

# طراحی استراتژی‌های منابع انسانی

اساساً برای استراتژی باید به سه پرسش زیر پاسخ گفت:

۱- اکنون کجا هستیم؟

۲- ما می‌خواهیم ظرف چند سال آینده کجا باشیم؟

۳- چگونه به مقصد خود برسیم؟

اما پاسخ به این پرسش‌ها چندان ساده نیست و فرآیند طراحی را می‌توان مثل آنچه در نمودار زیر نمایش داده شده است در نظر گرفت.



# حسابداری منابع انسانی

ریشه در حسابداری مالی داشته و سعی می کند که تاثیر افراد بر عملکرد سازمانی را ارزیابی کند.

روشهای مورد استفاده در ارزیابی ارزش نیروی انسانی:

شاخص سرمایه انسانی

اندازه گیری ارزش افزودهاقتصادی

کارت امتیازدهی متوازن

سرمایه فکری

# حسابداری منابع انسانی

---

مطابق نظر فالم هولتز ، حسابداری منابع انسانی سه نقش اصلی دارد:

- ارائه اطلاعات عینی درباره هزینه و ارزش منابع انسانی به سازمانها
- ارائه چارچوبی جهت هدایت تصمیم گیری در زمینه منابع انسانی
- انگیزش تصمیم گیرندگان برای اتخاذ رویکردی مثبتی بر منابع انسانی



# حسابداری منابع انسانی

کارت امتیازدهی متوازن :

پروفسور رابرت کاپلان و دکتر دیوید نورتون، در سال ۱۹۹۲ سیستمی ابتکاری را با نام کارت امتیازی متوازن

(Balanced Scorecard) به عنوان چهارچوب جامع ارزیابی عملکرد و پیشبرد استراتژی و بهبود

ارتباط معرفی کردند که توازن را بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، سنجه های مالی و غیر مالی، عملکرد

داخلی و خارجی، ذینفعان درونی و بیرونی، شاخص های هادی و تابع عملکرد، و محرک ها و موانع

استراتژی ایجاد خواهد کرد. کارت امتیازی متوازن، ترکیبی است از معیارهای ارزیابی عملکرد که شاخص

های عملکرد گذشته، جاری و نیز آینده را شامل شده و معیارهای غیرمالی را در کنار معیارهای مالی قرار

می دهد. ضمن اینکه از آنچه در داخل و خارج سازمان اتفاق می افتد، بینش و دید همه جانبه ای را به

مدیران سازمان ارائه می کند.

کارت امتیازی متوازن = استراتژی اثر بخش + عملیات کارا +  
بهبود عملکرد + یادگیری سازمانی

# حسابداری منابع انسانی

ففر پیشنهاد می کند ، کارت امتیازی متوازن میتواند به ایجاد سیستم های کاری با عملکرد بالا ، کمک نماید. ففر همچنین مدلی از سیستم کاری با عملکرد بالا را ارائه می کند که دارای هفت مولفه کلیدی به شرح زیر است:

- (۱) امنیت استخدام
- (۲) بکارگماری انتخابی
- (۳) تیم های خودگردان و تصمیم گیری غیرمتمرکز
- (۴) جبران خدمات بالا مشروط بر عملکرد سازمانی
- (۵) آموزش
- (۶) کاهش تفاوت سطوح
- (۷) تسهیم اطلاعات

# حسابداری منابع انسانی

ریچاردسون و تامپسون بیان می کنند که توسعه استراتژی های منابع انسانی باید شامل سه

رویکرد زیر باشد:

نگرش بهترین فعالیت

رویکرد بهترین تناسب

رویکرد پیکره بندی

## مدیریت استراتژیک منابع انسانی مبتنی بر منابع

این نگرش ، ورای دیدگاه اقتصادی مبتنی بر صنعت ، به استراتژی توجه می کند و چگونگی تقویت مزیت رقابتی از سوی سازمانها را بررسی می کند.

مزیت رقابتی ؟ ابزاری جهت دستیابی و حفظ سهم بازار در صنعت

### سیستم منابع انسانی با عملکرد بالا

یک سیستم کاری که تناسب میان سیستم های اجتماعی و سیستم های فنی سازمان را به حداکثر می رساند.

گیت و همکارانش ، تصریح می کنند که اولویت فعالیتهای منابع انسانی باید موارد زیر باشد:

کار تیمی – طراحی شغل – آموزش و پرورش – ارزیابی عملکرد – اهتمام کارکنان – فرصت های برابر – تامین اطلاعات

# ایجاد مزیت رقابتی

چهار جهت ایجاد و یا تقویت مزیت رقابتی ، نیاز است که سازمان ارتباطی بین استراتژی و کارکرد های منابع انسانی برقرار کند.

همچنین تمرکز بر افراد در مقابل تمرکز بر فرایندها ، بعد دیگری است که مدیر منابع انسانی را بر سر دوراهی قرار می دهد.

## تمرکز استراتژیک / آینده

فرایندها

مدیریت منابع انسانی استراتژیک	مدیریت تغییر و تحول
مدیریت زیرساخت های شرکت	مدیریت مشارکتکارکنان

افراد

## تمرکز عملیاتی / روزمرگی

## شناسایی دسته بندیهای مربوط به فعالیتهای منابع انسانی

**مک داف** ، ترکیبی از فعالیتهای منابع انسانی را که می توانند یکپارچه گردند ، یک دسته

می نامد. به عقیده او ، این دسته بندی از فعالیتهای منابع انسانی می تواند به ایجاد سازمانی

با تعهد و عملکرد کاری بالا ، منجر گردد.

مک داف سه روش شناسایی و ارزیابی دسته های فعالیت را به شرح زیر معرفی می

کند:

معیار پایایی

تجزیه و تحلیل عاملی

تجزیه و تحلیل خوشه ای

# فصل سیزدهم

---

مسائل جاری  
و  
پیشرفت های نوین

# هزینه های استخدام

ضرورت مدیریت هزینه های کارمندیابی و استخدام ، در اوایل قرن بیستم و بخصوص در دهه ۱۹۷۰ به شدت احساس می شد. این اتفاق با پیشرفت سریع فن آوری و دسترسی سریع به عملکرد تجاری بود.

فن آوری نوین نیاز به سطح بالاتری از مهارتها دارد که یا از طریق استخدام کارکنان جدید و یا از طریق کارکنان موجود در یک سازمان یادگیرنده ، می توان آنرا به خدمت گرفت.

این ایده اولین بار از طریق استفاده از تئوری Z که توسط **اوچی** ابداع گردیده بود در سازمانهای امریکایی مطرح شد.

سازمان یادگیرنده : سازمانی که از پرورش خودگردان و مستمر اعضایش ، که آنها را قادر می سازد نسبت به تغییر عکس العملی مناسب داشته باشند ، حمایت می نماید.



# تغییرات در مسیرهای شغلی

نتایج تغییراتی مانند کوچک سازی و برون سپاری فعالیتهای کاری ، باعث گردیده تا مفهوم نردبان

شغلی جای خود را به پدیده ای نوین به نام آشفتگی شغلی دهد.

**آشفتگی شغلی** : ایده مبنی بر اینکه ابهامات و عدم قطعیت در سازمانها می تواند مسیرهای شغلی

سنتی را از بین ببرد.

**نسل X** : نسل بعدی که ممکن است تغییراتی را در ارزش های موجود اعمال نمایند. آنها

معمولاً “ درباره هدف و نقششان در زندگی ، سوال می کنند.

# نسل X و نیروی کار منعطف

نیروی کار منعطف به سازمان یا شغلی خاص وابسته نیستند، لذا کارکنان یازمند یادگیری مستمر و بروزرسانی مداوم خود در راستای همگام شدن با پدیده تغییر هستند. در طولانی مدت این امر به معنی متنوع سازی قابلیت های فردی است.

به منظور همگام شدن با تغییر ، ابتدا بررسی چگونگی تغییر یکسازمان ضروری است . در مرحله دوم ، نیاز به تجربه و همچنین آموزش بسیار تخصصی ، احساس می گردد و در نهایت دانستن این نکته که تغییر در شرایط استخدامی ، احتمالاً“ منجر به کاهش وفاداری به شرکت و ایده آل هایش خواهد گردید.

# چهار مفهوم پیشرفت شغلی

**مفهوم خطی :** اینمضمون به انتقال رو به بالا در ساختار سازمان برای بدست آوردن موفقیت و

قدرت ، اشاره دارد.

**مفهوم تخصص :** این مفهوم نیازمند تعهد مادام العمر و هرچه بیشتر ماهر شدن در تخصص

انتخاب شده اشاره دارد که می تواند به کسب شایستگی فنی ، امنیت و یا ثبات منجر شود.

**مفهو مارپیچی :** بهترین شغل بستگی به انتقال های منظم در حوزه های حرفه ای و تخصصی

دارد ؛ با این تفاوت که در این رویکرد ممکن است تسلط بر همه حوزه ها و تخصص ها حاصل

نگردد.

**مفهوم زودگذر :** دلالت بر آن دارد که شخص ، هر سه تا پنج سال به شغلی متفاوت یا به طور کلی

بی ربط با شغل قبلی ، منتقل می شود.

# چهار مفهوم پیشرفت شغلی

زودگذر	مارپیچ	متخصص	خطی	
عرضی	عرضی	انتقال به ندرت	رو به بالا	جهت انتقال
۳ تا ۵ سال	۷ تا ۱۰ سال	مادام العمر	متغیر	مدت زمان ماندن در یک شغل
تنوع و استقلال	رشد شخصی و خلاقیت	تخصص و امنیت	قدرت و موفقیت	انگیزاننده های کلیدی

# قراردادها ( توافقات )

جدول زیر ارتباط بین استراتژی های سازمان و فرهنگ های شغلی را نشان می دهد.

جهت گیری استراتژیک	مزیت استراتژیک	فرهنگ سازمانی شغل
رشد و نفوذ عمیق تر در بازار	قیمت پائین ، حجم بالا ، هزینه کم	خطی
حفظ موقعیت	کیفیت و پایایی	تخصص
متنوع سازی	خلاقیت و نوآوری	حلزونی
فرصت کارآفرینی و ایجاد بازار جدید	سرعت ، تازگی و استفاده آسان	زودگذر

# جهانی سازی و مدیریت منابع انسانی در سطح بین الملل

جهانی سازی : هنگامی که یک سازمان شروع به کار در سطح بین المللی ، در بین کشورها یا در بین مرزها ، می نماید.

## مدیریت منابع انسانی تطبیقی بین المللی : همگرایی و واگرایی

**همگرایی (Convergence) :** جایی که ساختارهای سازمانی به مرور زمان گرد هم آمده و یک

سیستم واحد را تشکیل می دهند. در این وضعیت ، نگهداری سازمان نیاز به هماهنگی از طریق وضع

قوانین و مقررات ، سلسله مراتب دارد. چنین مفهومی در مبحث فورديسم مصداق دارد.

**فورديسم:** آغاز به کار سیستم های تولید انبوه که محصولات استاندارد شده را به تولید انبوه رساندند.

**مک دونالدیسم :** این واژه دربردارنده ایده سیستم ها و محصولات استاندارد شده ای است که می توانند در

کشورها و مناطق مختلف کپی برداری و بکارگیری شوند.

# نگرش فرهنگی (The cultural Approach)

رویکرد فرهنگی توسط هاف استد ( Hofestede ) بر این مبنا استوار است که هیچ همگرایی از

فرهنگ های مختلف در یک فرهنگ بین الملل وجود ندارد.

او چهار بعد مهم تفاوت فرهنگی را معرفی نمود که عبارتند از :

**فاصله قدرت** – **فرد گرایی در مقابل جمه گرایی** – **مرد سالاری در**

**مقابل زن سالاری** – **اجتناب از عدم اطمینان**

# برون سپاری (Outsourcing)

تمایل سازمانها به کاهش هزینه ها و کوچک سازی ، باعث ترویج قراردادهای برون سپاری گردیده است.

**کوچک سازی :** کاهش تعداد کارکنان از طریق سازماندهی مجدد

**پیمان سپاری :** واگذاری فعالیتهای پشتیبانی به متخصصان خارج از سازمان ، که در نتیجه سازمان مجال می یابد به فعالیتهای مرکزی کسب و کار بپردازد.

تصمیمات پیمان سپاری به دو صورت می توانند اتخاذ گردند :

✘ **روش مرحله ای (Phased Approach) :** در این رویکرد تغییرات سازمان به مرور صورت می گیرد.

✘ **روش Clean Break :** در این رویکرد تغییرات در سازمان ها به فوریت انجام می پذیرد



# مجازی سازی (Virtualising)

پیشرفت زیاد در فن آوری توسعه مفهوم مدیریت مجازی را ممکن ساخته است. این رویکرد بر اساس شبکه هوشمند جهت کاهش هزینه ها و افزایش کارایی در راستای دستیابی به اهداف کسب و کار ، عمل می نماید.

## پس از ادغام : گذار (Transition) و یکپارچگی (Integration)

در هنگام گذار ، ضروریست مدیریت بر تثبیت اثر و ایجاد جو تغییر ، اقدام نماید. از دید **شوایر** و همکارانش ، عواملی که می توانند ابهام آمیز باشند عبارتند از :

تشویش – خشم - ناامیدی

# برقراری ارتباط با تصمیمات تملک و تصاحب

فقدان درک صحیح از فرهنگ های سازمانی ، هدیدات مرتبط با کوچک سازی ، از مهمترین عواملی هستند که احتمالاً “ بیشترین نقش را در شکل گیری تنف و احساسات منفی دارد.

## ایجاد جوی از اعتماد

مهمترین ویژگی های موثر بر قراری سازمان میتنی بر اعتماد عبارتند از :

شایستگی

یکپارچگی

خیرخواهی

پذیرش

همخوانی ارزش

# مدیریت یکپارچگی

ادغام ، خرید یا تملک شرکتی دیگر ممکن است سبب افزایش انگیزش شود ، بویژه هنگامی که مدیریت قبلی ناکارآمد بوده باشد. تصاحب شرکتی با کارایی بیشتر می تواند منجر به رضایت شغلی و تمینیت شغلی بیشتری گردد.

## تفاوت و حساسیت فرهنگی

فاصله فرهنگی ممکن است حاصل رشد در یک فرهنگ و اگر باشد.

خرید یا تملک برون مرزی نیاز به فرهنگ پذیری (Acculturation) دولایه دارد که باعث دشواری یکپارچگی موثر بین فرهنگ های ملی و فرهنگ شرکتها دارد

---

پاپان