

به نام خدا



جزوه آموزشی

مدیریت منابع انسانی

Human Resources Management

برای دانشجویان کارشناسی مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی

مدرس

دکتر مصطفی جهانگیر

استادیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی علوم پزشکی وارستگان

mjahangir@varastegan.ac.ir

فهرست

۴.....	نقش‌های مدیریت منابع انسانی (Human Resources Management)
۶.....	تجزیه و تحلیل شغل و طراحی شناسنامه شغلی (Job Analysis)
۸.....	مدیریت فرایند کارمندیابی، جذب و استخدام ۱ (Recruitment and Selection)
۱۰.....	مدیریت فرایند کارمندیابی، جذب و استخدام ۲ (Recruitment and Selection)
۱۶.....	مدیریت فرایند جامعه‌پذیری کارکنان (Onboarding Process)
۲۰.....	طراحی نظام جبران خدمات و حقوق و مزایا (Compensation, Salary & Benefits)
۲۴.....	مدیریت عملکرد کارکنان (Performance Management)
۲۸.....	مدیریت فرایند آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان (Learning and Development)
۳۳.....	حفظ و خاتمه خدمت کارکنان (Retention & Separation)
۳۵.....	آشنایی با واژگان و اصطلاحات منابع انسانی
۳۸.....	تجربه کارکنان (EX) چیست؟ مراحل سفر کارکنان در سازمان کدامند؟
۴۲.....	مدیریت فرهنگ سازمانی (Organizational Culture)

نقش‌های مدیریت منابع انسانی (Human Resources Management)

جایگاه شغل کارشناس یا مدیر منابع انسانی در استعدادیابی شما

بر اساس نتایج تست استعدادیابی جدول زیر را تکمیل کنید:

•	۵ استعداد شغلی برتر شما
•	۱۰ علایق شغلی برتر شما

وظایف و نقش‌های کارشناس یا مدیر منابع انسانی (HR Specialist or Manager)

- تعیین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (HR strategies)
- تجزیه و تحلیل شغل و طراحی شناسنامه شغلی (Job Analysis)
- مدیریت فرایند کارمندیابی، جذب و استخدام (Recruitment and Selection)
- مدیریت فرایند جامعه‌پذیری کارکنان (Onboarding Process)
- طراحی نظام جبران خدمات و حقوق و مزایا (Compensation and Benefits)
- مدیریت عملکرد کارکنان (Performance Management)
- مدیریت فرایند آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان (Learning and Development)
- مدیریت فرایند کوچینگ و منتورینگ کارکنان (Coaching & Mentoring)
- مدیریت استعدادها (Talent Management)
- مدیریت رفتار سازمانی و فرهنگ سازمانی (Organizational Behavior & Organizational Culture)
- مدیریت فرایند جانشین پروری (Succession Planning)
- طراحی و اجرای برند کارفرمایی (Employee Brand)
- مدیریت روابط کار و پاسخگویی به شکایات کارکنان (HR Compliance)

سیر پیشرفت مدیریت منابع انسانی

- اداره کارگزینی و امور کارکنان (employment clerks)
- مدیریت منابع انسانی (Human Resources Management)
- مدیریت سرمایه‌های انسانی (Human Capital Management)

آیا دانستن مدیریت منابع انسانی فقط برای مدیران HR لازم است یا برای همه مدیران؟

- یک مدیر عامل گفته است که دانش او در زمینه منابع انسانی در درک جنبه انسانی سازمانش بسیار ارزشمند بوده است.
- شرکت های کوچک منابع مالی لازم برای جذب یک مدیر HR به صورت تمام وقت را ندارند. شاید لازم باشد خودتان هم مدیر عامل شرکتتان باشید و هم مدیر منابع انسانی.
- همه مدیران همیشه به نوعی مدیر منابع انسانی هم هستند، زیرا همه آنها در استخدام، مصاحبه انتخاب و آموزش کارکنان خود مشارکت دارند.

انواع منابع انسانی

- نیروی انسانی تمام وقت
- نیروی انسانی پاره وقت
- نیروی انسانی فریلنسر یا پروژه ای
- نیروی انسانی کارآموز

تجزیه و تحلیل شغل و طراحی شناسنامه شغلی (Job Analysis)

شناسنامه شغل‌های رشته مدیریت بهداشتی و درمانی

کارشناس یا مدیر بهبود کیفیت و اعتباربخشی بیمارستان

• شرح وظایف	
• شرایط احراز	

کارشناس یا مدیر واحد درآمد بیمارستان

• شرح وظایف	
• شرایط احراز	

مدیر داخلی یا سوپروایزر بیمارستان، کلینیک یا درمانگاه

• شرح وظایف	
• شرایط احراز	

کارشناس یا مدیر اقتصاد سلامت دانشگاه علوم پزشکی یا بیمارستان

• شرح وظایف	
• شرایط احراز	

شناسنامه شغل‌های رشته مدیریت

مدیر عامل

• شرح وظایف	
• شرایط احراز	

کارشناس یا مدیر بازاریابی

• شرح وظایف	
• شرایط احراز	

کارشناس یا مدیر بازاریابی دیجیتال

• شرح وظایف	
• شرایط احراز	

کارشناس یا مدیر منابع انسانی

•	شرح وظایف
•	شرایط احراز

کارشناس یا مدیر برنامه ریزی استراتژیک

•	شرح وظایف
•	شرایط احراز

مهارت های نرم مورد نیاز

مهارت های نرم مورد نیاز برای موفقیت در بازار کار را بنویسید.

•	فارسی
•	انگلیسی

نمودار سازمانی

نمودار سازمانی چند بیمارستان، مرکز درمانی، کلینیک، درمانگاه و سازمان های مرتبط را پیدا کرده و در اینجا بیاورید.

نام سازمان	نمودار سازمانی

مدیریت فرایند کارمندیابی، جذب و استخدام ۱ (Recruitment and Selection)

آگهی شغلی

برای مشاغل رشته مدیریت بهداشتی و درمانی و مدیریت، آگهی های شغلی را پیدا کرده و بنویسید.

عنوان شغل	آگهی شغلی

رزومه

الهام رضایی

تاریخ تولد: ۱۳۸۰/۸/۶

جنسیت: زن

شماره تماس: ۰۹۱۵۱۲۰۳۲۶۹

ایمیل: rezaeesaeed@gmail.com

لینکدین: <https://www.linkedin.com/in/saeed-rezaee-۴۳۵b۷۶۵۶>

تحصیلات دانشگاهی

- دانشجوی کارشناسی مدیریت بهداشتی و درمانی - مرکز آموزش عالی علوم پزشکی وارستگان
- دیپلم علوم تجربی - مدرسه مصلی نژاد

پیشینه شغلی و حرفه‌ای

- کارشناس بازاریابی دیجیتال - کلینیک دیابت پارسه - (آذر ۱۴۰۲ - تاکنون)
- کمک کارشناس اعتبارسنجی و کیفیت - بیمارستان پاستور - (آذر ۱۴۰۲ - تاکنون)
- پشتیبان کنکور - موسسه قلم چی - (آبان ۱۴۰۲ - تاکنون)

پیشینه تدریس

- زبان انگلیسی پیش دانشگاهی (دستیار استاد) - ۲ واحد - علوم پزشکی وارستگان - نیمسال دوم ۱۴۰۲-۱۴۰۳
- طراحی با فتوشاپ - مهارتکده علوم پزشکی وارستگان - (۱۰ ساعت، زمستان ۱۴۰۲)

آثار علمی

- ۱) الهام رضایی، احمد شکری، محمود سلطانی. (۱۴۰۲). مدیریت منابع انسانی در بیمارستان. انتشارات طبیب.
- ۲) علیرضا مسعودی، سمیه فتاحی، الهام رضایی*، لیلیا محمدنیا. (۱۴۰۲). ارزیابی اثربخشی آموزش های مجازی به دانشجویان مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی. فصلنامه بیمارستان. دوره ۶، شماره ۱۰
- ۳) فرهاد مرادی*، الهام رضایی، محمدرضا مصباحی. بررسی ارتباط بین هوش هیجانی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان بیمارستان های تهران. سومین کنگره بین المللی مدیریت بیمارستانی. آبان ۱۴۰۲

فعالیت های داوطلبانه

- ۱) عضو انجمن علمی مدیریت بهداشتی و درمانی علوم پزشکی وارستگان - (مهر ۱۴۰۲ - تاکنون)
- ۲) ادمین صفحه اینستاگرام انجمن علمی مدیریت بهداشتی و درمانی - علوم پزشکی وارستگان - (آبان ۱۴۰۲ - تاکنون)

جوایز و افتخارات

- ۱) رتبه اول از نظر معدل در بین ۱۳ دانشجوی کارشناسی مدیریت بهداشتی و درمانی - علوم پزشکی وارستگان -معدل: ۱۹٫۳۲ - (نیمسال اول ۱۴۰۳-۱۴۰۲)

یادگیری و آموزش های حرفه ای

- ۱) زبان انگلیسی بر اساس کتاب American English File - موسسه زبان شکوه - (۵ ترم، ۱۴۰۰ تاکنون)
- ۲) مهارت های ICDL (مفاهیم پایه فناوری اطلاعات، اطلاعات و ارتباطات، استفاده از کامپیوتر و مدیریت فایل ها) - مرکز آموزش نوین - (۳۲ ساعت، پاییز ۱۴۰۲)
- ۳) فن بیان، سخنوری و ارتباط موثر - علوم پزشکی وارستگان - (۲ ساعت، ۲۲ آذر ۱۴۰۲)
- ۴) قاطعیت در روابط - علوم پزشکی وارستگان - (۲ ساعت، ۲۴ مهر ۱۴۰۲)
- ۵) هوش مصنوعی در پزشکی - علوم پزشکی وارستگان - (۲ ساعت، ۲۵ دی ۱۴۰۲)

شرکت در همایش ها

- ۱) چهارمین همایش مدیریت هوشمند بیمارستانی - دانشگاه علوم پزشکی مشهد - (آبان ۱۴۰۲)

مهارت ها

- ۱) مهارت های برنامه نویسی کامپیوتر: HTML - CSS
- ۲) مهارت های دیجیتال مارکتینگ: WordPress - Instagram Marketing - Content Marketing
- ۳) مهارت های گرافیک کامپیوتری: Adobe Photoshop
- ۴) مهارت های زبان: زبان انگلیسی، زبان فارسی، زبان عربی

مدیریت فرایند کارمندیابی، جذب و استخدام ۲ (Recruitment and Selection)

مصاحبه شغلی

هدف شما در مصاحبه شغلی چه باید باشد؟

- ایجاد تصویری عالی در اولین برخورد! چون همیشه اولین ملاقات در ذهن افراد ماندگار می شود.



قبل از مصاحبه شغلی چه کار کنیم؟

- تحقیق در مورد سازمان مورد نظر
- مقایسه مهارت‌هایتان با نیازمندی‌های شغل مورد نظر
- آماده شدن برای سوالات مصاحبه و تمرین با یک دوست (صوتی یا ویدئویی)
- آماده کردن مدارک مورد نیاز
- به موقع رسیدن
- انتخاب یک پوشش استاندارد



در مصاحبه شغلی چه چیزهایی سنجیده می شود؟

- مهارت های عمومی فناوری اطلاعات: Word, PowerPoint, Excel, Photoshop, Search
- مهارت های عمومی زبان انگلیسی: Speaking, Listening, Writing, Reading (Translation)
- مهارت های تخصصی

- ویژگی های رفتاری
- نتایج تست های شخصیت، استعدادیابی شغلی، رغبت سنجی شغلی و ...
- رفتار حرفه ای مانند پوشش استاندارد

نکات مصاحبه شغلی

- مختصر و مثبت صحبت کنید.
- با زبان بدن اعتماد به نفس را نشان دهید.
- موبایل خود را خاموش کنید یا در حالت سکوت قرار دهید.
- شناسایی فرهنگ محیط کار در روز مصاحبه

انواع مصاحبه

- مصاحبه فنی (Technical Interview): این مصاحبه توسط مدیر مربوطه انجام می شود و تمرکز آن بر سطح دانش و شایستگی های فنی ذکر شده در شرح شغل مورد نظر است.
- مصاحبه رفتاری و فرهنگی (Cultural & Behavioral Interview): در این مصاحبه کارفرما به بررسی ابعاد شخصیتی فرد، جزئیات مهارت های رفتاری و ارتباطی و همچنین میزان انطباق وی با فرهنگ و ارزش های سازمان می پردازند.



"This is fine, General, but how are your typing skills?"

نمونه سوالات مصاحبه شغلی

سوالات کلی

- درباره خودتان بگویید (گفتن درباره نام، تحصیلات، تجربیات کاری و مهارت ها)

Tell me about yourself

نحوه آشنایی با آگهی شغلی و سازمان

- چگونه از این آگهی استخدامی مطلع شدید؟

How did you hear about the position?

- درباره سازمان ما چه می دانید؟

What do you know about the company?

بررسی انگیزه و علاقه به شغل

- چرا برای این موقعیت شغلی درخواست داده اید؟ نگفتن: «در سازمان قبلی به اندازه ارزشم حقوق نمی گرفتم» یا «در حال حاضر رئیس بداخلاقی دارم» یا «مسیر رفت و آمد به اینجا خیلی نزدیک است» کارفرما می خواهد بداند که شما واقعا این شغل و نه فقط هر شغلی که بشود را می خواهید.

Why are you applying for this position?

- چه چیزی در کار به شما انگیزه می دهد؟

What motivates you in the job?

- شغل رویایی شما چیست؟

What is your dream job?

- مباحث مالی چقدر برای شما اهمیت دارند؟

How important are financial issues to you?

بررسی انگیزه و علاقه به شغل

- اگر به گذشته برگردید چه رشته ای را انتخاب می کنید؟

If you go back to the past, what field are you choosing?

- جذاب ترین شغلی که در دوران کاری خود داشته اید چه بوده است؟

What has been the most attractive occupation you have ever had during your career?

- اگرکاری به شما واگذار شود که آن را دوست ندارید، چه می کنید؟

What if you get something you do not like?

- جاهای دیگری هم درخواست کار داده اید؟ (کارفرما می خواهد بفهمد چقدر در جستجوی شغل فعال هستید).

:Have you applied for work elsewhere?

بررسی سوابق کاری

- چه سابقه کار مرتبطی دارید؟

What relevant experience do you have?

- چرا شغل قبلی خود را ترک کردید؟

Why did you leave (quit) your last jobs?

- نکته منفی: سابقه شغلی تان پر از موقعیت های کوتاه مدت باشد. مصاحبه گر می خواهد بداند آیا در همکاری با دیگران مشکل داشته اید که شغل خود را ترک کرده اید، آیا خیلی زود از هر شغلی خسته می شوید؟

- گفتن: «دنبال فرصت‌ها، چالش‌ها و مسئولیت‌های بزرگ‌تر هستید».
- اگر تعدیل شدید بگویید: مانند بسیاری از افراد، به دلیل تعدیل نیروی سازمان شغل خود را از دست دادم. اما این فرصت را پیدا کردم تا مهارت‌های خودم را توسعه بدهم و زمینه‌های رشد جدیدی را شناسایی نمایم.

بررسی انتظارات از مدیر و سازمان

- از مدیر خود چه انتظاری دارید؟

What do you expect from a supervisor?

- بهترین و بدترین رئیس خود را توصیف نمایید.

Describe your best boss and your worst boss.

- حقوق مورد انتظار شما چه میزان می باشد؟

What are your salary requirements (expectations)?

- اگر می‌توانستید با هر سازمانی کار کنید، دوست داشتید کجا کار کنید؟

If you could work with any company, where would you like to work?

- اگر با تصمیمی که مافوق‌تان گرفته است مخالف باشید، چه می‌کنید؟



بررسی نقاط قوت و ضعف

- رئیس و همکاران شما چگونه شما را توصیف می نمایند؟

How would your boss and co-workers describe you?

- اصلی‌ترین نقاط قوت و ضعف شما چیست؟ (مطرح کردن نقاط ضعف اگر به جنبه‌های مثبتی ختم نشود، آسیب‌زا خواهد بود.)

What are your greatest strengths and weaknesses?

بررسی مدیریت احساسات و هیجانات

- یک موقعیت دشوار کاری توصیف کنید و این که چگونه بر آن غلبه می نمایید.

Describe a difficult work situation. How you overcame it?

- آیا تاکنون در محل کار عصبانی شده اید؟ چه چیزهایی باعث عصبانیت شما می شود؟

Have you gotten angry at work? What happened?

- اگر مدیرتان با شما به دلیل انجام یک خطا و اشتباه کوچک با تندی برخورد کند، واکنش شما چگونه خواهد بود؟

What will your reaction be if your manager is angry with you?

بررسی اهداف و چشم انداز آینده

- اهداف شما برای آینده چیست؟

What are your goals for the future?

- پنج سال آینده خود را در چه جایگاهی می بینید؟

Where do you see yourself in five years?

بررسی خلاقیت و نوآوری

- در کارهای قبلی خود چه نوآوریها، ایده ها و خلاقیت هایی داشته اید؟

What innovations, ideas, and creativity have you had in your previous work?

- اگر بخواهید همین حالا به سازمان ما پیشنهادی بدهید، آن پیشنهاد چیست؟

If you want to offer our organization right now, what is the offer?

بررسی مدیریت زمان و پیگیری کارها

- کارهایی که به شما واگذار می شود را چطور ثبت و پیگیری می کنید؟

- How do you track and keep things that are given to you?

- چطور برنامه ریزی می کنید تا به کارهای عقب افتاده رسیدگی کنید؟

- How do you plan to handle backlogs?

- اگر یکی از همکاران در حین انجام وظیفه برای شما وقفه ای ایجاد کند، چطور واکنش نشان می دهید؟

آیا شما سوالی از ما دارید؟

- مصاحبه کننده از شما می خواهد که سوالات خود را از او بپرسید. پاسخ «سوالی ندارم» پاسخ مناسبی نیست. یک یا دو

سوال خوب در مورد آینده شرکت یا آینده مسیر شغلی که برای آن مصاحبه می شوید آماده کنید.



پس از مصاحبه شغلی چه کنید؟

برای کارفرما

- تماس با معرفیین کارجو و تحقیق درباره وی
- ارجاع کارجو برای بررسی عدم سوء پیشینه، اعتیاد و معاینات پزشکی
- تعریف یک سری تکالیف برای بررسی میزان توانمندی وی
- جستجوی نام کارجو در اینترنت

برای کارجو

- ارسال ایمیل یا پیام تشکر
- پیگیری کردن



مدیریت فرایند جامعه‌پذیری کارکنان (Onboarding Process)

بیان مساله

شخص تازه استخدام شده در روز اول کاری خود مجبور می‌شود از نگرهبان درب ورودی بپرسد که کجا باید برود. به محل کارش که رسید، هنوز میزی آماده نیست، اعضای تیمش مطلع نیستند که قرار است شخصی به آن‌ها اضافه شود و با چشم‌غره به آن تازه‌وارد نگاه می‌کنند. مجبور شود خودش برود و کار را یاد بگیرد. خود شخص احساس کند که سازمان برای ورود او برنامه‌ریزی ندارد. شاید دیدگاه سازمانش این باشد که فردی که تازه می‌آید را زیاد تحویل نگیریم تا حساب کار دستش بیاید.

بیان یک تجربه

حدود دو ماه است که در یک شرکت تکنولوژی محور با محصولات دیجیتالی در ترکیه؛ مشغول به کار هستم. چیزی که خیلی جالب بود؛ فرآیند استخدام و آن‌بوردینگ این شرکت بود. کل پروسه مصاحبه تا استخدام من کمتر از ۲ روز زمان برد و یک ایمیل حرفه‌ای دریافت کردم که در مورد: بیمه، حقوق، تایم کاری، قوانین و هرآنچه که اون ابتدا باید در موردش موافقت می‌کردیم رو نوشته بودند.

با توافقی که انجام شد؛ قرار شد در یک هفته؛ هر روز یک ساعت با مسئول مارکتینگ که می‌خواست کار رو به من تحویل بده جلسه داشته باشم و فرآیندها رو تا حدودی متوجه بشم. کسی که کار رو بهم تحویل می‌داد خیلی شسته و رفته همه چیز رو نوشته بود و دونه به دونه برای من توضیح می‌داد، در این حین در مورد فرهنگ کاری شرکت هم بعضی اوقات باهام حرف می‌زد.

روز اول کار، من رو به یک بورد در ترلو ادد کردن که اسمش آن‌بوردینگ بود. ۳ ستون داشت:

- کارهایی که نرم‌افزاری باید برای سیستم شخصی‌ام انجام می‌دادم.
- تسک‌هایی که مربوط به آشنایی بیشتر با پروداکت بود.
- دوره‌های آنلاینی که باید می‌دیدم و تسک‌هاش رو بارگزاری می‌کردم.

Buddy من توی تیم مارکتینگ اونا رو چک می‌کرد و بعد خودش به ستون دان، انتقال می‌داد.

دقیقا پروسه آن‌بوردینگ من ۳ هفته زمان برد و بیشترین زمان هم به علت دوره پیشرفته اکسل، سئو و بررسی ۲۰۰ تا از قالب‌هایی بود که ساخته شده بود. من به دنبال هیچ فایل نگشتم؛ از کسی نپرسیدم فایل پرسونا داریم یا نه، به کسی درخواست دسترسی به ریپورتی رو ندادم! چون هر آنچه که من نیاز داشتم رو داخل بورد ترلو برای من گذاشته بودند و فقط باید می‌خوندم و سرچ بیشتر می‌کردم.

این فرآیند ۳ هفته‌ای اصلا قابل قیاس با تجربه‌های قبلی‌ام نیست، چون همون روز اول یه تسک میومد سمتم و من می‌زدم تو سر خودم که برم همه جا رو بخونم ببینم چه خبره، برای همین از ماه اول کار کردن تو یه شرکت جدید خاطره‌های جذابی ندارم!

اما چیزی که متوجه شدم؛ درک کامل بیزنس، فرآیندها، خوندن همه فایل‌ها خیلی مهم‌تر از اینه که بخوایم شیرجه بزیم تو دل همه کارها! الان می‌دونم کدوم ایده‌ها اجرایی شدند، کدوم‌ها رد شدند و کدوم‌ها رو قرار است در آینده روش کار بشه.

هدف من اشاره به اهمیت "داکیومنت کردن" چیزهاست؛ اینکه حتی برای کیورد ریسرچ چه استپها و روشی وجود دارد؛ یا فرآیند ایده دادن تا اجرایی شدن یک محصول چطوری است. داکیومنت کردن، هم نیروهای جدید و نیروهای قدیمی تر رو خوشحال می‌کند چون نیروی جدید با اطلاعات منظم و طبقه‌بندی شده مواجه میشه و نیروی قدیمی هم از هیستوری‌ای که ساخته لذت می‌برد و صاحب بیزنس هم کیفیت می‌کند که دیگه با رفتن یک نفر از شرکت؛ همه دانش و اطلاعات از دست نمیرد.

جامعه پذیری (Onboarding) چیست؟

- پرواز با هواپیما به ویژه در دقایق اولیه برای بسیاری از افراد یادآور ترس و اضطراب است. وارد شدن به یک فضای کاری جدید هم تقریباً حسی مشابه با حس سوار هواپیما شدن ایجاد می‌کند.
- یک فرایند Onboarding خوب در سازمان، یادآور سوار شدن به هواپیما است. در ورودی هواپیما، شخصی به استقبال شما می‌آید و برخوردی عالی با شما دارد. آن‌ها به شما کمک می‌کنند تا صندلی خود را ببابید و با آن آشنا شوید تا پروازی آرام داشته باشید و با خیال راحت به مقصد برسید.
- جامعه پذیری (Onboarding) یعنی فرایند اضافه شدن یک کارمند جدید در یک سازمان

چرا باید برای نیروهای جدید جامعه پذیری (Onboarding) انجام دهیم؟

- اگر از قبل برای شروع به کار کارمند جدید خود برنامه‌ای نداشته باشید، نمی‌توانید در رضایت، پیشرفت، نگهداشت و مولد بودن او در سازمان موفق عمل کنید.
- با نقش‌ها و مسئولیت‌های خود آشنا شوند.
- بیشتر افراد در اولین روز کاری احساسات متفاوتی را تجربه می‌کنند. آن‌ها همزمان احساس اضطراب، شادی و هیجان می‌کنند. بنابراین، باید اطمینان حاصل کنید که کارمند تازه استخدام شده احساس خوشایند و راحتی در محیط کار دارد.
- با هم تیمی‌های خود آشنا شوند.
- با فرهنگ، سیاست‌ها و پروتکل‌های سازمان آشنا شوند.
- با اهداف سازمان همسو شوند.
- امکان ارتباط بهتر با سایر کارکنان فراهم می‌شود.
- بین کارمند جدید و سازمان اعتماد برقرار می‌شود.
- به کارمند جدید کمک می‌کند که بتواند به سرعت وظایفش را شروع کند.

در فرایند جامعه پذیری (Onboarding) چه کارهایی باید انجام دهیم؟

قبل از شروع کار

- میز کاری، سیستم، تجهیزات مورد نیاز و دسترسی‌های لازم را آماده کنید. بدترین چیز برای یک کارمند جدید این است که در همان مراحل اولیه شروع به کار هیچ توجهی نبیند و بدون گرفتن امکانات لازم، مجبور باشد کار خود را آغاز کند.
- تاریخ شروع، ساعت کاری و مکان کار کردن او را مشخص کنید.
- جلسات آموزشی مورد نیاز را برنامه‌ریزی کنید.

- نام کاربری و گذرواژه حساب‌های مربوط به سازمان را در اختیار نیروی جدید قرار دهید و دسترسی‌های لازم به سیستم‌ها، نرم افزارها و منابع لازم را برای او فراهم کنید.
- مدارک و اسناد لازم را دریافت کنید.
- فرایند onboarding را شخصی سازی کنید. اگر طراح گرافیکی را استخدام می‌کنید، کامپیوتری را با مانیتور بزرگ‌تر در اختیار وی قرار دهید. اگر تولید کننده محتوا را استخدام می‌کنید، به او قلم شخصی یا دفترچه‌ی یادداشت بدهید.
- مسیرهای رفت‌وآمد به سازمان، محل پارک خودرو و اطلاعاتی از این دست داده می‌شود.

روز اول

- یکی از همکاران را به عنوان Buddy معرفی کنید.
- فضای کاری سازمان و امکانات موجود را معرفی کنید.
- جلسات آشنایی با اعضای تیم، همکاران کلیدی و مدیریت برگزار کنید.
- فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و اهداف سازمان را معرفی کنید.
- هدیه خوش آمدگویی دهید شامل مثلاً دفترچه راهنمای کارمند، ماگ و دفترچه‌ای با لوگوی سازمان

هفته اول

- پروژه‌ها، کارها، وظایف و انتظارات را به صورت کاملاً شفاف به نیروی جدید معرفی کنید.
- پروتکل‌ها، آیین‌نامه و قوانین سازمان (مثلاً ساعات ورود و خروج، تعداد روزهای مرخصی مجاز و ...) را در قالب یک کتابچه در اختیار کارمند جدید قرار دهید و توضیحات اولیه لازم را به صورت شفاهی به او ارائه دهید.
- برای نیروی جدید جلسات آموزشی لازم را برگزار کنید.
- به نیروی جدید یک بازخورد اولیه ارائه دهید و نظر او را درباره تجربه جامعه پذیر (Onboarding) دریافت کنید.

سه ماهه اول

- در مورد تجربه کاری در این بازه زمانی با کارمند جدید گفتگو کنید و بررسی کنید که آیا با انتظارات او از محیط کار مطابقت دارد یا خیر.
- عملکرد نیروی جدید را بررسی کنید و به او بازخورد ارائه دهید.
- بررسی کنید که آیا کارمند جدید نگرانی یا مشکلی دارد یا خیر.
- در مورد برنامه‌ریزی شغلی و پیشرفت با او صحبت کنید.
- مشخص کنید که آیا نیروی جدید به آموزش بیشتر نیاز دارد یا خیر.

۵C در آن‌بوردینگ چیست؟

- انطباق (Compliance)
- شفاف‌سازی (Clarification)
- فرهنگ (Culture)
- ارتباطات (Connections)
- بررسی مجدد (Check Back)

نمونه فعالیت های شرکت های موفق برای جامعه پذیری (Onboarding)

Provide training materials and assign a mentor before the start date	
Send a Welcome Kit gift	
Create a witty, fun, and informative employee handbook	
Share a 'welcome' video from your company leaders	
Assign a brief initial project to study work style	
Send a sincere handwritten or digital welcome letter	
Give access to resources that support continuous learning and development	
assign a "buddy" who serves as a mentor, guiding them through their first weeks	
Provide necessary training for the new hire to do their job	
Set up the new hire's workspace	
Workplace Tour	
Setting clear expectations from the beginning	
Ongoing Feedback and Progress Evaluation	
Warm and Engaging Welcome	
Take Time for Introductions and Ice Breakers	
Announce New Hires on social media	

تمرین

- یک دانشجو رشته خود را Onboard کنید.

طراحی نظام جبران خدمات و حقوق و مزایا (Compensation, Salary & Benefits)

منظور از جبران خدمات چیست؟

- حقوق و دستمزد (Salary)
- مزایا (Benefits)

چرا سازمان ها باید طرح های جبران خدمات غنی و رقابتی داشته باشند؟

- کارکنان بهتری جذب می شوند.
- کارکنان ماندگاری بیشتری دارند.
- انگیزه کارکنان افزایش می یابد.
- عملکرد کارکنان افزایش می یابد.
- نوآوری و مزیت رقابتی افزایش پیدا می کند.

چه بسته مزایایی برای سازمان طراحی کنیم؟

نمونه مزایا را از منابع زیر و سایر منابع شناسایی و در جدول زیر بنویسید. سازمان شما بر اساس توان مالی و اهداف خود می تواند از لیست زیر مواردی را انتخاب و به عنوان بسته مزایا به کارکنان ارائه کند.

<https://karboom.io/companies>

<https://www.irantalent.com/companies>

<https://www.aihr.com/blog/compensation-and-benefits>

<https://www.higginbotham.com/blog/total-compensation-package-examples>

•

می توانید از استراتژی سلف سرویس در بسته مزایایی که می خواهید به کارکنانتان دهید استفاده کنید. به این صورت که به کارکنان امکان انتخاب مزایای دلخواهشان را بدهید.

چگونه حقوق و دستمزد کارکنان را تعیین کنیم؟

تعیین حقوق و دستمزد مبتنی بر میزان حضور

• پرداخت حقوق ثابت	• مفهوم
• کارکنان به صرف حضور در سازمان حقوق دریافت می کنند.	
• کاهش میزان ترک کار	• مزیت ها
• استرس عدم امنیت شغلی به حداقل می رسد.	

<ul style="list-style-type: none"> • عدم تاثیر مستقیم بر افزایش عملکرد • این سیستم میان کارکنان کارآمد و ناکارآمد هیچ تفاوتی قائل نیست، از این رو افراد انگیزه خود را برای بهبود عملکردشان از دست می‌دهند. • بهره وری پایین • برای آنکه کارکنان وقت را هدر ندهند، کارفرما باید افرادی را برای نظارت بر کار آنان در نظر بگیرد و این کار هزینه‌ها را بالا می‌برد. 	معایب
---	--------------

تعیین حقوق و دستمزد مبتنی بر جایگاه شغلی

<ul style="list-style-type: none"> • افزایش پرداخت بر اساس جایگاه و رتبه شغلی و سطح مسئولیت 	مفهوم
<ul style="list-style-type: none"> • عامل افزایش رقابت بین کارکنان برای ترفیع شغلی • بهبود احساس عدالت 	مزیت‌ها
<ul style="list-style-type: none"> • تشویق ساختار سلسله‌مراتبی 	معایب

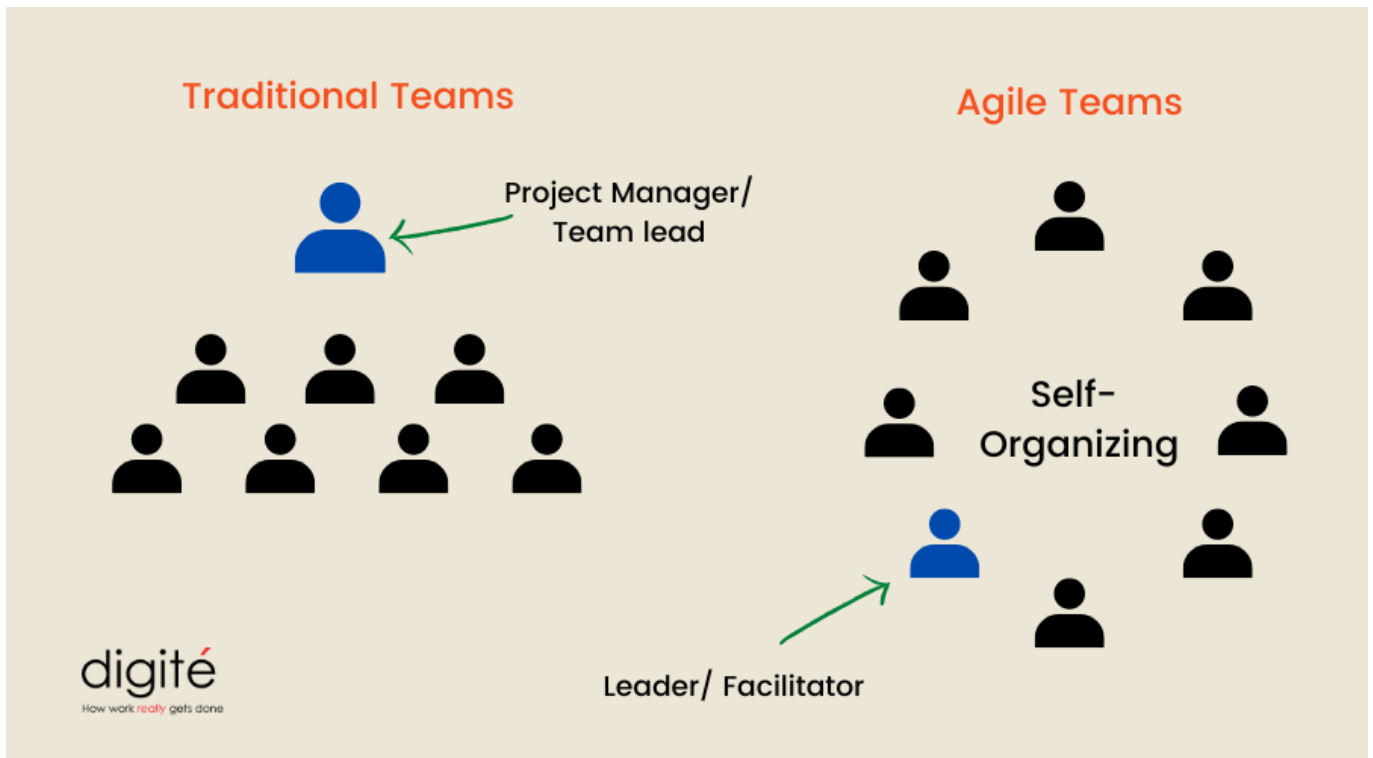
تعیین حقوق و دستمزد مبتنی بر مبنای شایستگی

<ul style="list-style-type: none"> • پرداخت مبتنی بر مهارت و شایستگی 	مفهوم
<ul style="list-style-type: none"> • عامل بهبود کیفیت 	مزیت‌ها
<ul style="list-style-type: none"> • کیفی بودن این روش و دشواری سنجش آن 	معایب

تعیین حقوق و دستمزد مبتنی بر عملکرد

<ul style="list-style-type: none"> • پرداخت بر مبنای عملکرد فردی: کمیسیون یا پورسانت • پرداخت بر مبنای عملکرد تیمی: به اشتراک گذاری منافع حاصله به کل اعضای تیم • پرداخت بر مبنای عملکرد سازمانی: فروش سهام شرکت به کارکنان با تخفیف یا به صورت اقساطی 	انواع
<ul style="list-style-type: none"> • برانگیزاننده عملکرد • متقاضیان کار عملکرد محور را جذب می‌کند. 	مزیت‌ها

تعیین حقوق و دستمزد در سازمان‌های چابک



- حقوق از جایگاه سازمانی منفک می‌شود.
- میزان پرداخت بر اساس ارزشی که هر فرد برای سازمان خلق می‌کند و همچنین بازخورد هم تیمی‌ها تعریف می‌شود.
- درجه حقوق و دستمزد بر اساس معیارهایی نظیر توسط سطح مسئولیت‌های واگذار شده، میزان تجربه مربوط به نقش، شایستگی نشان داده شده در نقش، میزان خلق ارزش و همچنین سطح مهارت کارمند در نقش تعریف می‌شود.
- مهارت و دانش فرد بر اساس عملکردش در تیم تعریف می‌شود و لزوماً ارتباطی با تحصیلات دانشگاهی ندارد.
- پاداش‌ها بلافاصله بعد از عملکرد مطلوب تیم‌ها به افراد تعلق می‌گیرد.
- ساختار پرداخت کاملاً شفاف است.
- به یادگیری و اشتراک دانش پاداش داده می‌شود.

حداقل حقوق قانون کار سال ۱۴۰۳

حداقل حقوق قانون کار سال ۱۴۰۳ را در جدول زیر بنویسید:

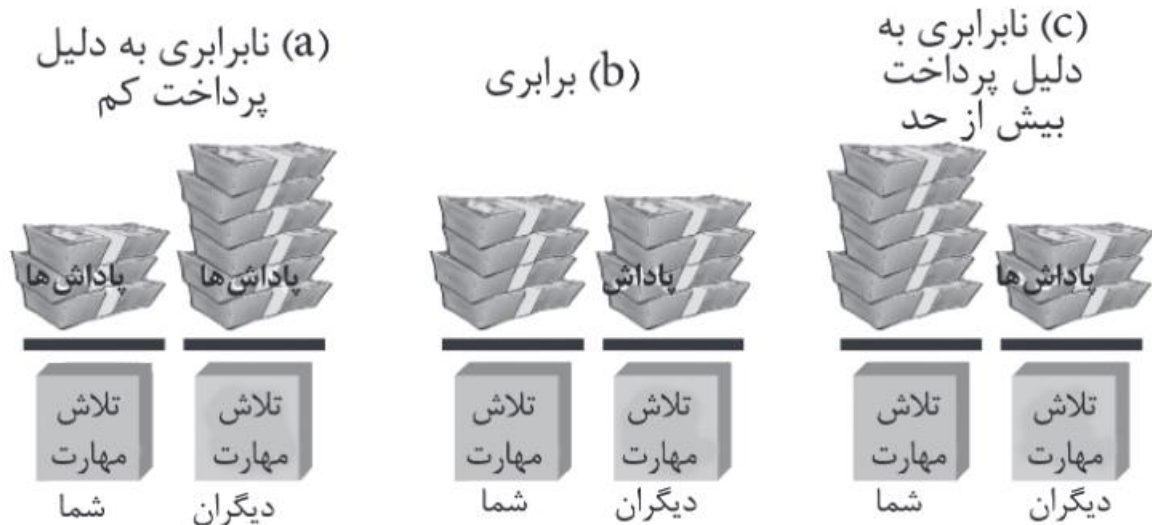
--

راهکارهای بهبود اثربخشی جبران خدمات

• به کارکنان با عملکرد بهتر باید بیش از کارکنان با عملکرد ضعیف‌تر، پرداخت و پاداش داده شود.	• پیوند دادن پرداخت با عملکرد
• هر چه کارکنان ارتباط بیشتری بین فعالیت‌های روزانه خود و پاداش آن ببینند، برای ارتقای عملکرد خود انگیزه بیشتری می‌یابند.	• مرتبط بودن پرداخت و پاداش
• وقتی کارکنان در مشاغل بسیار وابسته به هم کار می‌کنند، باید از پاداشهای تیمی به جای پاداشهای فردی استفاده شود چرا که ارزیابی عملکرد فردی در چنین موقعیت‌هایی دشوار است.	• ارائه پاداش تیمی برای مشاغل وابسته به هم

<ul style="list-style-type: none"> گاهی شرکت‌ها درباره این که کارکنان چه می‌خواهند، تصور غلطی دارند. البته راه حل این است که از کارکنان بپرسید که چه چیزهایی برای آن‌ها ارزشمند است. 	<p>ارزشمند بودن پاداش</p>
<ul style="list-style-type: none"> گاهی سیستم های پاداش مبتنی بر عملکرد، تأثیر غیر منتظره و نامطلوب بر رفتار کارکنان دارد. یک پیتزا فروشی تصمیم داشت تا برای تحویل های به موقع، به رانندگان خود پاداش دهد. این برنامه باعث شد که پیتزاهای داغ تری به موقع به دست مشتریان برسد اما میزان تصادف رانندگان شرکت را هم افزایش داد؛ چراکه این برنامه تشویقی آنان را تشویق می‌کرد که بی احتیاط برانند. 	<p>مراقب عواقب پیش‌بینی نشده باشید</p>

نظریه برابری و انگیزه بخشی جبران خدمات



روش‌های پاسخگویی افراد به حس نابرابری پرداخت کم

<ul style="list-style-type: none"> انجام کارها به صورت کندتر و ارائه پیشنهادات کمتر و مشارکت کمتر در رفتار شهروندی سازمانی 	<p>کاهش ورودی</p>
<ul style="list-style-type: none"> درخواست دستمزد بیشتر به صورت مستقیم یا غیرمستقیم و استفاده غیرمجاز از منابع شرکت 	<p>افزایش نتایج</p>
<ul style="list-style-type: none"> درخواست ماهرانه از همکاری که در موقعیت مطلوب‌تری است برای انجام سهم بزرگ‌تری از کارها در توجیه دریافت دستمزد بیشتر و سایر نتایج او 	<p>افزایش ورودی دیگران</p>
<ul style="list-style-type: none"> درخواست از شرکت برای کاهش دستمزد همکار 	<p>کاهش نتایج دیگران</p>
<ul style="list-style-type: none"> اعتقاد فرد به اینکه همکار وی واقعاً کار بیشتری انجام می‌دهد (به‌طور مثال ساعات کار طولانی‌تری دارد) یا نتایج بالاتری را که او دریافت می‌کند در واقع از آنچه فرد از بهره‌مند است بهتر نیست. 	<p>تغییر ادراکات</p>
<ul style="list-style-type: none"> فرد خود را با همکار دیگری که به موقعیت او (از لحاظ وظایف شغلی و معیار دستمزد) نزدیک‌تر است مقایسه می‌کند. 	<p>تغییر فرد مورد مقایسه</p>
<ul style="list-style-type: none"> اجتناب از فکر کردن به نابرابری با دور شدن از محل کاری که در آن همکار فرد حقوق بیشتری دریافت می‌کند، مرخصی استعلاجی بیشتر، انتقال به بخش دیگر یا ترک شغل. 	<p>ترک محل</p>

مدیریت عملکرد کارکنان (Performance Management)

شما به عنوان استاد عملکرد یک دانشجو را چگونه ارزیابی می کنید؟

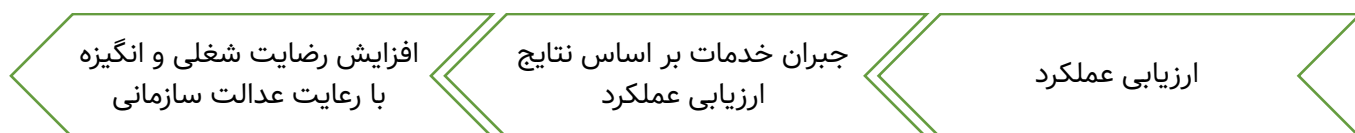
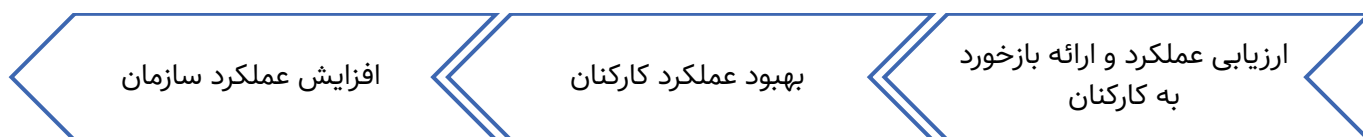
- استفاده از سیستم نمره دهی
- آیا با حذف نمره، عملکرد دانشجویان افزایش می یابد یا کاهش؟

منظور از ارزیابی عملکرد چیست؟

- ارزیابی عملکرد کارمند در رابطه با نحوه انجام کاری مشخص در یک دوره زمانی معین در مقایسه با استاندارد انجام کار



ارزیابی عملکرد چه کاربردهایی دارد؟



طبقه ضعیف: ۱۰٪ ترغیب
این کارکنان به بهبود
عملکرد یا ترک شرکت

طبقه متوسط: ۷۰٪

طبقه عالی: ۲۰٪ تلاش
برای حفظ این کارکنان

برای ارزیابی عملکرد از صفر تا صد چه گام هایی را باید طی کنیم؟

- ۱) تعیین استانداردهای عملکرد و اهداف مورد انتظار از کارکنان
- ۲) تنظیم فرم، شاخص و پرسشنامه ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس گام ۱
- ۳) تکمیل فرم توسط خود کارکنان و سایر ارزیابان

- ۴) ارزیابی فرم و امتیازدهی
- ۵) بررسی مجدد نظرات و امتیازدهی توسط خود کارکنان
- ۶) برگزاری جلسه بازخورد عملکرد

چه کسانی در ارزیابی عملکرد یک کارمند مشارکت کنند؟

روش ۳۶۰ درجه

در این روش، ارزیابی کارمند توسط گروه های زیر انجام می شود:

- خود افراد
- سرپرستان و مدیران
- همکاران هم ردیف
- مشتریان و ارباب رجوع

در ارزیابی عملکرد چه نوع عملکردهایی را ارزیابی کنیم؟

عملکرد وظیفه ای (Task Performance)

- رفتاری که به تولید کالا یا ارائه خدمت منجر می شود.
- ارتقای عملکرد وظیفه ای از طریق: دانش، مهارت و انگیزه

عملکرد شهروندی سازمانی (Organizational Citizenship Performance)

- رفتاری که به محیط روان شناختی و اجتماعی سازمان مربوط است.
- تاثیر این رفتار: ایجاد محیط سازمانی مثبت
- رفتارهایی فراتر از انتظارات
- نیاز به انگیزه بالا
- کمک به همکار برای تعمیر ماشین آلات
- حضور داوطلبانه در ساعات غیرکاری برای اتمام کارها
- ارائه پیشنهادات سازنده برای بهبود محیط کار
- انجام داوطلبانه کارهایی که جزء وظایف شغلی فرد نیست

عملکرد مخرب (Counterproductive work behavior)

- باعث کاهش بهره وری سازمان
- تخریب اموال و ماشین آلات
- وقفه غیرمجاز در کار
- رفتار خشونت بار و توهین آمیز با سایر کارکنان
- آهسته انجام دادن کارها

- هدر دادن منابع سازمان
- شایعه سازی درباره سایر کارکنان

عملکرد کارکنان را با چه شاخص ها و معیارهایی ارزیابی کنیم؟

معیارهای عینی و ذهنی

- معیارهای عینی (Objective): تمرکز بر رفتار یا نتیجه
- معیارهای ذهنی (Subjective): تمرکز بر قضاوت ارزیابان
- بهتر است از ترکیبی از معیارهای عینی و ذهنی استفاده کرد.

معیارهای نتیجه ای و رفتاری

- معیارهای نتیجه ای: تمرکز بر نتیجه: تعداد قطعات تعمیر شده، تعداد فروش
- معیارهای رفتاری: تمرکز بر فرایند: پیروی از رویه های پاسخگویی به شکایات مشتریان، نوع ارتباط با مشتری
- بهتر است از ترکیبی از هر دو معیار استفاده شود.

نمونه هایی از شاخص های ارزیابی عملکرد

- کیفیت: اینکه فرد در سازمان چقدر به کیفیت اهمیت می دهد.
- مهارت و تخصص: دانش تخصصی و تسلط به کار
- قانون مداری: اینکه فرد و کارمند چقدر قوانین و مقررات سازمان را رعایت می کند.
- مسئولیت پذیری: آیا فرد، در برابر امور محوله، مسئولیت پذیر هست؟
- اخلاق: چقدر کارمند اصول اخلاقی را رعایت می کند؟
- انضباط کاری: ورود و خروج به موقع و نداشتن غیبت های بی مورد و طولانی

در تعیین شاخص های ارزیابی عملکرد به چه نکاتی توجه کنیم؟

- شاخص های سنجش عملکرد کارکنان موجود در فرم، واقع گرایانه و متناسب با توانایی کارکنان باشد.

آیا ممکن است در ارزیابی عملکرد دچار خطا شویم؟

- خطای میل به مرکز (Central tendency error): برآورد عملکرد همه افراد در حد متوسط و نمره دهی نزدیک به میانگین
- خطای مقایسه (Contrast error): مقایسه ناخواسته افراد با یکدیگر
- خطای هاله ای (Halo error): مبنای ارزیابی قرار گرفتن یک ویژگی فرد به جای مجموع ویژگی ها
- خطای تاخر (Recency error): تاکید بر رفتارها و نتایج اخیر
- خطای تقدم (Primacy error): تمرکز بر رفتارها و نتایجی که در ابتدا مشاهده می شود.
- خطاهای سوگیری (Bias error): افرادی با ویژگی های خاص، ضعیف تر از دیگران ارزیابی شوند. مثلا بر اساس نژاد، جنسیت

- تاثیر موقعیتی (Situational influence): تاثیر عواملی که خارج از کنترل کارمند است در ارزیابی عملکرد وی
- تغییرات مداوم: ثابت و یکسان نبودن عملکرد در طی زمان

چگونه بازخورد عملکرد انجام دهیم؟

- صادقانه و شفاف بازخورد ارائه دهید.
- در کنار نقد، راهکاری برای حل مشکل نیز به کارمندان ارائه کنید.
- بهتر است کارمندان را باهم مقایسه نکنید تا بین آنها رقابت ناسالم ایجاد نشود.
- فقط در مورد رفتار و عملکرد کارمندان بازخورد دهید نه درباره شخصیت آنها
- ارزیابی کارمند نباید به شکلی یک طرفه باشد که در آن مدیر بازخورد دهد و کارمند بدون هیچ پاسخی، فقط گوش کند.
- یک ارزیابی اثربخش باید دربرگیرنده گفتگوی متقابل بین هر دو طرف باشد.
- ارزیابی کارکنان در حالت ایده‌آل فرآیندی مداوم است. به کارکنان خود به صورت منظم بازخورد سازنده ارائه دهید، با آنها مدام در ارتباط باشید.

یک فرم ارزیابی عملکرد طراحی کنید

- بر اساس نکات و اصولی که درباره ارزیابی عملکرد آموختید، یک فرم ارزیابی عملکرد برای اعضای هیات علمی و کارکنان اداری یک دانشگاه علوم پزشکی طراحی کنید.

مدیریت فرایند آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان (Learning and Development)

منظور از آموزش و توسعه منابع انسانی چیست؟

آموزش منابع انسانی چیست؟

تلاشی برنامه ریزی شده که به کارکنان کمک می کند تا موارد زیر را بیاموزند:

- دانش‌های مربوط به شغل
- مهارت‌های مربوط به شغل
- نگرش‌ها و باورهای مربوط به شغل

یادگیری چیست و در چه صورتی می توانیم بگوییم یادگیری اتفاق افتاده است؟

- یادگیری، تغییر نسبتاً پایدار در رفتار است که در نتیجه تعامل فرد با محیط رخ می‌دهد و هنگامی اتفاق می‌افتد که یادگیرنده به شکل متفاوتی رفتار کند.
- به‌طور مثال شما نرم افزار Word را آموخته‌اید هنگامی که بتوانید سریع‌تر از قبل با این نرم افزار کار کنید.

آموزش منابع انسانی چه اهداف، دستاوردها و نتایج دارد؟

- یک محیط رشد، توسعه و یادگیری مستمر در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی ایجاد کنیم.
- شاخصها و ارزشهای فرهنگ سازمانی نشان را به همکاران فعلی و همکاران نو ورود منتقل کنیم.
- عملکرد همکاران را از طریق ارتقای نگرش، دانش و مهارت آن‌ها بهبود دهیم.
- با توجه به اینکه آموزش‌های دانشگاهی به طور کافی نیازهای بازار کار را برآورده نمی‌کنند، کارکنان نو ورود را برای شروع فعالیت در نشان آماده کنیم.
- با توجه به دانش بنیان بودن نشان، با یادگیری و توسعه، امکان حرکت در لبه علم و فناوری را کسب کنیم.
- با تغییرات روز دنیا در حوزه علم و فناوری‌های مرتبط با فعالیت‌های نشان همگام شویم.
- با ایجاد محیطی که فرصت رشد، توسعه و یادگیری را به کارکنان می‌دهد، هم رضایت و انگیزه همکاران را افزایش دهیم و هم برند کارفرمایی نشان را تقویت کنیم.
- دانش‌ها و تجربیات کسب شده توسط همکاران در سازمان را مستندسازی و در اختیار افراد مرتبط قرار دهیم.

در چه زمان‌هایی نیروهای انسانی را آموزش دهیم؟

- آموزش در شروع کار
- آموزش در حین کار

در چه موضوعاتی نیروهای انسانی را آموزش دهیم؟

- مهارت‌های نرم (Soft skill)

● مهارت های تخصصی (Hard skill)

با چه شیوه هایی نیروهای انسانی را آموزش دهیم؟

- کارگاه های آموزشی، ارائه و سخنرانی (حضوری، آفلاین یا آنلاین)
- آموزش های حین شغل توسط سرپرستان
- برنامه های شبیه سازی کامپیوتری
- بازی های آموزشی Gamification
- ایفای نقش Role Playing
- مطالعه موردی (Case Study) پروژه ها و چالش ها، موفقیت ها و شکست های آن ها
- کوچینگ Coaching
- منتورینگ Mentoring
- یادگیری خرد Micro Learning
- مشاهده عملکرد کارکنان با تجربه تر
- مطالعه شخصی

چرا علیرغم آموزش تغییر محسوسی در رفتار و عملکرد کارکنان ایجاد نمی شود؟

چالش و مساله چیست؟

- سازمان ها سالانه هزینه های بسیاری را صرف آموزش کارکنان می کنند و کارکنان هم بعضا به اجبار سازمان در این دوره ها شرکت می کنند. اما نتایج در اکثر مواقع چندان امیدوار کننده نیست و گویی تغییری در رفتار کارکنان اتفاق نیفتاده است. یا اینکه کارکنان، محتوا و مفاهیم ارائه شده در دوره آموزشی را به خوبی درک می کنند اما در رفتارهای کاری آنان تغییری ایجاد نمی شود.

راهکار چیست؟

- حمایت مدیران از کاربردی شدن محتوای آموزش داده شده
- انجام نیازسنجی آموزشی
- ارزیابی آموزشی با هدف مشخص کردن میزان اثربخشی آموزش
- تبدیل آموخته ها به استاندارد عملکردی
- پاداش دادن به کارکنانی که آموخته ها را به کار می گیرند

از کجا بدانیم کارکنان به چه آموزش هایی نیاز دارند؟

نیازسنجی پیش نگرانه Proactive need assessment

- تجزیه و تحلیل سازمان (Organization analysis): آموزش دانش ها، مهارت ها و نگرش های مربوط به اهداف و استراتژی های سازمان
- تجزیه و تحلیل وظیفه (Task analysis): آموزش دانش ها، مهارت ها و نگرش های موردنیاز برای انجام اثربخش وظایف
- تجزیه و تحلیل فرد (Person analysis): آموزش دانش ها، مهارت ها و نگرش های موردنیاز برای بهبود عملکرد و رفتار فرد
- بسته L&D برای کارکنانی که قرار است سمت های بالاتر را بگیرند طراحی می شود.

نیازسنجی واکنشی Reactive need assessment

- آموزش دانش ها، مهارت ها و نگرش های موردنیاز برای حل مسائل و مشکلات سازمان
- بسته L&D برای کارکنان پس از ارزیابی عملکرد طراحی می شود تا کارکنان بتوانند با این بسته نقاط ضعف و قابل بهبود خود را برطرف کنند.
- اشتباهات و خطاهای فردی، تیمی و سازمانی مستندسازی می شوند و برای پیشگیری از وقوع آن ها، بسته L&D طراحی می شود.
- نشست های تبادل تجربیات برگزار می شود و تجربیات بیان شده در این نشست ها مستندسازی می شوند.
- با افراد صاحب تجربه در سازمان مصاحبه می شود و این مصاحبه ها در قالب دانش سازمانی مستندسازی می شوند.

جذاب سازی آموزش از طریق شبیه سازی های رفتاری

آموزش از طریق تجربه کردن

- شرکت کنندگان در محیطی امن، تمریناتی شبیه سازی شده از مسائل واقعی زندگی شخصی و شغلی را متناسب با تغییر رفتاری که انتظار داریم، تجربه می کنند.
- تسهیلگران شرکت کنندگان را در موقعیت های کاری واقعی مشاهده کرده و پیشنهادات بهبود را ارائه می کنند.
- بازخورد سریع به شرکت کننده بعد از هر تمرین، به آن ها این امکان را می دهد که مسایل عملکردی کلیدی را قبل از این که دوباره در تمرینی دیگر بروز کنند، شناسایی کنند و آموخته ها را در تمرینات بعدی بکارگیرند.
- در فضایی که در آن اشتباهاتشان فرصتی برای بهبود تلقی می شود و به عنوان نقطه منفی در کارنامه شان ثبت نمی شود.
- این شیوه آموزش در شرکت هایی مثل مکنزی اجرا می شود.
- مثال دوره آموزشی برای ارتباط با مراجع: در این شیوه ابتدا مدرسین اصول ارتباط با مراجعان را آموزش می دهند، سپس آن را اجرا و در مورد آن بحث می کنند، سپس یادگیرندگان تمرین کرده و فیلم اجرا ضبط می شود. فیلم ضبط شده را بررسی و مجدد نحوه انجام فرآیند بر اساس آموخته ها و بازخورد دریافت شده تکرار می شود.

آموزش از طریق بازی

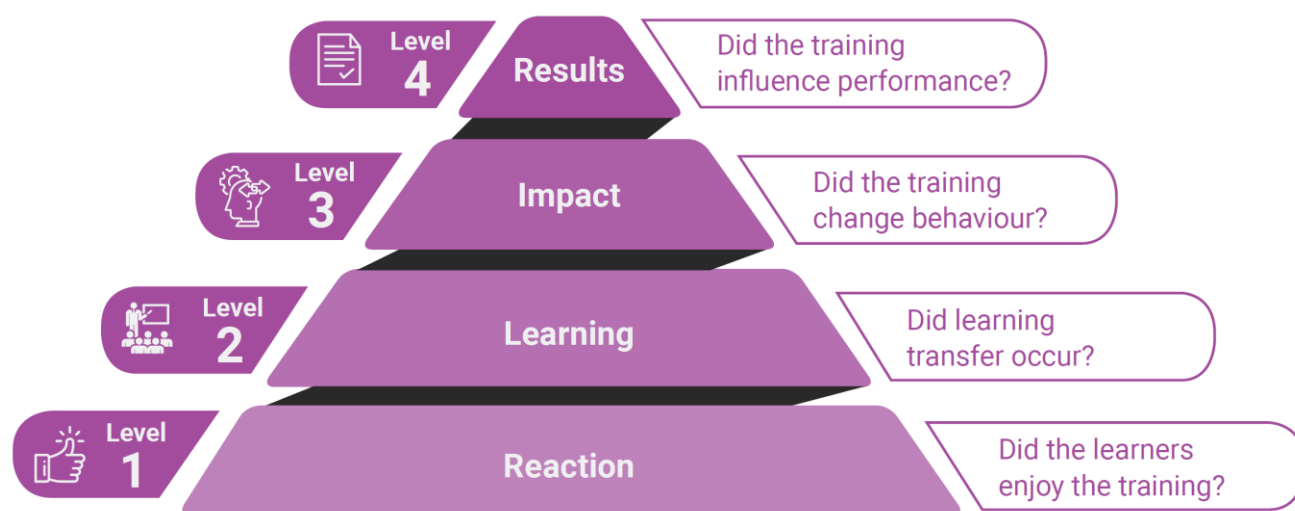
- معمولاً بازی ها، برای یادگیری موثرتر از رویکردهای آموزش سنتی هستند. Gamification یادگیری را با لذت و سرگرمی آمیخته می کند.
- به عنوان نمونه در يك دوره آموزشی مجازی ۶ ساعته، در ۶ فصل و در هر فصل بخش های بسیار کوتاه از ۲ تا ۱۳ دقیقه نمایش داده می شود. در صورتی که هر کلیپ آموزشی را به طور کامل مشاهده کنید کنار آن يك علامت تایید زده می شود. در پایان هر فصل معمولاً يك ارزشیابی قرار دارد که شما با پاس کردن کوئیز آن می توانید قفل فصل های بعدی

را باز کنید. علاوه بر این بر اساس امتیاز شما در آن کوییز بین سایر شرکت کنندگان دوره آموزشی در جدول امتیازات رده بندی خواهید شد و ممکن است برنده مدال‌های طلا، نقره و یا برنز شوید.

از کجا بدانیم دوره آموزشی ای که برگزار کردیم اثربخش بوده است؟

روش کرک پاتریک در اندازه گیری اثربخشی آموزش های سازمانی

- در نوامبر سال ۱۹۵۹ دونالد مک کرک پاتریک چهار مقاله منتشر کرد که زمینه شکل گیری چارچوبی برای ارزیابی عملکرد آموزش گردید.
- امروز با گذشت بیش از ۵۰ سال از عمر این الگو هنوز در محیط‌های صنعتی و غیرصنعتی پرکاربردترین رویکرد برای ارزیابی آموزش است.



<ul style="list-style-type: none"> • چگونه شرکت کنندگان به یک برنامه آموزشی علاقه نشان میدهند. • اندازه گیری احساسات شرکت کنندگان است. 	<ul style="list-style-type: none"> • ارزیابی سطح ۱: • واکنش Reaction
<ul style="list-style-type: none"> • آیا شرکت کنندگان واقعا آنچه برنامه درصدد دستیابی به آن بوده است را یاد گرفته اند یا خیر؟ • ارزشیابی منظم از چگونگی انجام کار، قبل و بعد از دوره 	<ul style="list-style-type: none"> • ارزیابی سطح ۲: • یادگیری Learning
<ul style="list-style-type: none"> • این سطح تعیین می‌کند که تا چه اندازه مشارکت‌کنندگان از یادگیری‌شان در کار استفاده می‌کنند؟ • آیا یادگیری‌شان به موقعیت‌های عملی انتقال داده می‌شود؟ • تکرار ارزشیابی در زمان‌های مناسب به منظور کسب اطمینان از وجود تغییرات رفتاری دائمی و همیشگی • مثال: رفتارهای مرتبط با کار تیمی • خودجوش است و برای انجام کارها داوطلب می‌شود. • در کار گروهی از خود گذشتگی نشان می‌دهد. • در گروه مشارکت فعال دارد و وجود او در جلسه و برای سایرین سودمند است. • تعهد و اشتیاق را در سایر اعضای تیم بر می‌انگیزد. • از تصمیمات جمع و گروه حمایت می‌کند، حتی اگر برخلاف نظر وی باشد. • متعهد به اهداف تیم است و برای نگهداری تیم به شدت کار می‌کند. 	<ul style="list-style-type: none"> • ارزیابی سطح ۳: • رفتار Behavior

<ul style="list-style-type: none"> • با سایر اعضای تیم رابطه‌ای مثبت و سازنده برقرار می‌کند. • دیگران را در موفقیت تیم سهیم می‌کند. 	
<ul style="list-style-type: none"> • بررسی هزینه‌ای است که برای آموزش صرف شده است تا معلوم شود که شرکت کنندگان در آموزش تا چه اندازه قادرند این مخارج را از طریق کار و اجرای وظایف به نحو احسن جبران کنند. • در این مرحله نقش آموزش در قالب افزایش تولید، بهبود کیفیت، کاهش هزینه‌ها، کاهش میزان حوادث ناشی از کار، افزایش فروش، افزایش میزان سودآوری و برگشت سرمایه، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. 	<p>ارزیابی سطح ۴: نتایج Result</p>

برنامه های آموزش و توسعه افراد در نظام بهداشت و درمان چگونه انجام می شود؟

- دوره های بازآموزی
- دوره های ضمن خدمت

حفظ و خاتمه خدمت کارکنان (Retention & Separation)

چرا کارکنان سازمان را ترک می کنند؟

- بیماری
- فرزندآوری
- کاهش نیاز مالی
- ادامه تحصیل
- مهاجرت
- پیدا کردن فرصت شغلی مناسب تر
- نارضایتی شغلی

مصاحبه خروج به شناسایی دلایل ترک کارکنان کمک می کند

آیا میزان ترک کار کارکنان در همه صنایع مثل هم است؟

- ترک کار در صنعت گردشگری و غذا accommodation and food services industry: حدود ۵۰٪ ترک کار داوطلبانه و حدود ۵۰٪ اخراج
- ترک کار در صنعت آموزش educational services: حدود ۱۲٪

اگر به حفظ کارکنان بی توجه باشیم چه می شود؟

افزایش هزینه های ملموس Tangible Cost

- استخدام و غربالگری recruiting & screening
- مصاحبه و تست interviewing & testing
- حقوق نیروی جدید در زمانی که آموزش می بیند the cost of wages while the new agent trained

افزایش هزینه های ناملموس Intangible Cost

- کم بودن بهره وری نیروی جدید lost productivity for the new agent
- هزینه های دوباره کاری های نیروی جدید the cost of rework for errors
- هزینه های آموزش و کوچینگ نیروی جدید the supervisory cost for coaching & training

رضایت شغلی عامل مهم حفظ کارکنان

تعریف رضایت شغلی

- بیان کننده احساسات فرد درباره شغلش

ابعاد رضایت شغلی

- رضایت از توانمندسازی
- رضایت از انجام شغل
- رضایت از پرداخت
- رضایت از تیم کاری
- رضایت از امنیت شغلی
- رضایت از امکانات کاری

عوامل رضایت شغلی

- متناسب بودن علایق و استعدادهای کارکنان با شغل و لذت بخش بودن کار
- وجود جو دوستانه و صمیمانه و ارتباطات موثر در سازمان
- فضای زیبا و جذاب کاری
- برند کارفرمایی
- حقوق و دستمزد عادلانه و منصفانه و مکفی و مزایا و پاداش های مالی مناسب
- تشویق تعادل بین کار و زندگی و برنامه های کاری منعطف
- فراهم بودن فرصت های رشد و ارتقای شغلی
- ایجاد فرصت های توانمندسازی و یادگیری

چرا خاتمه خدمت برخی از کارکنان مهم است؟

- مضر بودن نگه داشتن کارکنان بد یا ضعیف
- ضرورت تعدیل نیروی انسانی به دلیل تغییرات اقتصادی و تغییر تقاضا برای محصولات سازمان

چه کارکنانی را باید از سازمان حذف کنیم؟

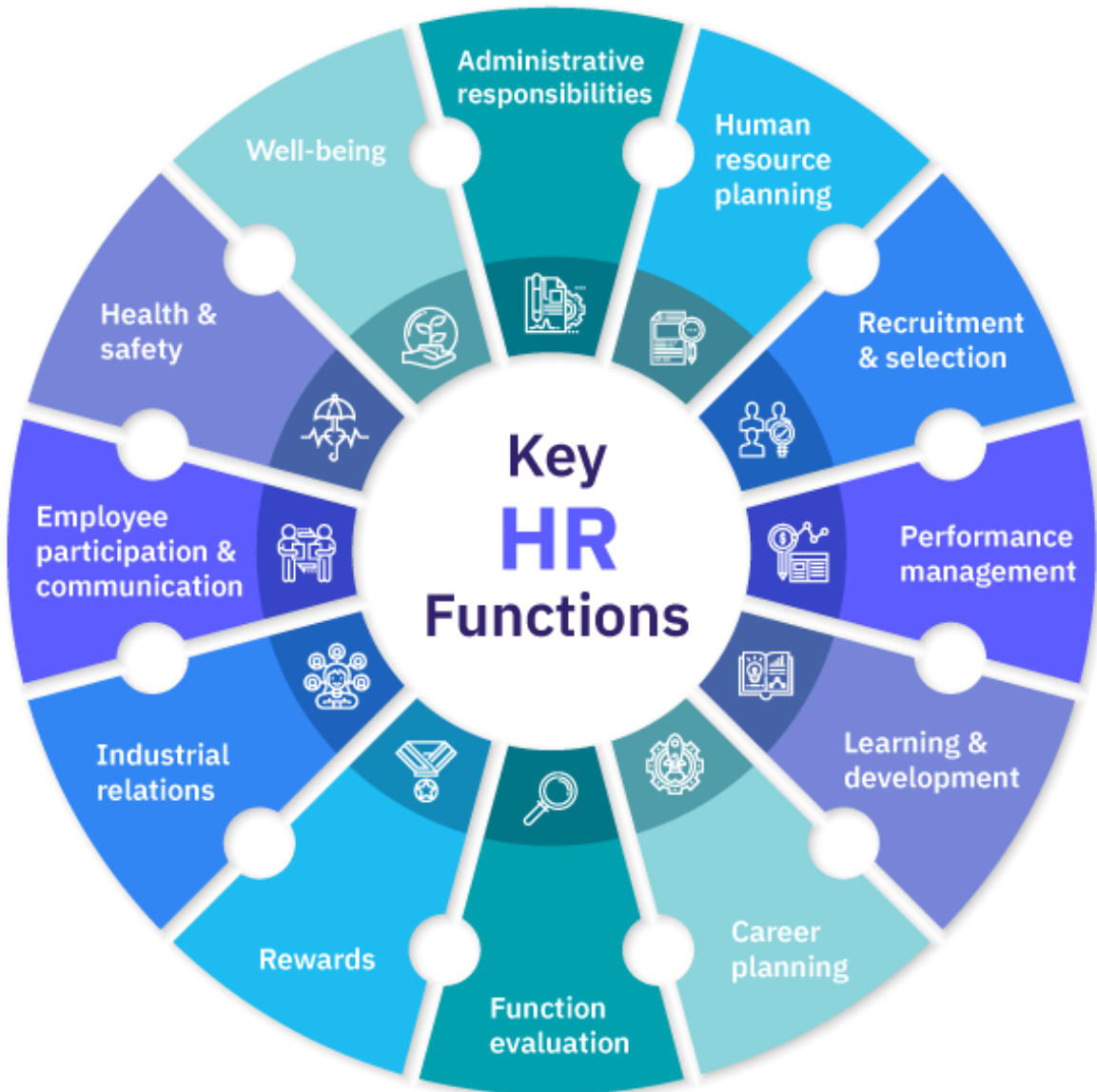
- کارکنان غیر مولد
- افرادی که با فرهنگ سازمانی هماهنگی و سازگاری ندارند
- کارکنان کم مهارت یا بی مهارت
- کارکنان کم انگیزه یا بی انگیزه

فرایند تادیب و انضباط دهی کارکنان



آشنایی با واژگان و اصطلاحات منابع انسانی

What Does HR Do?



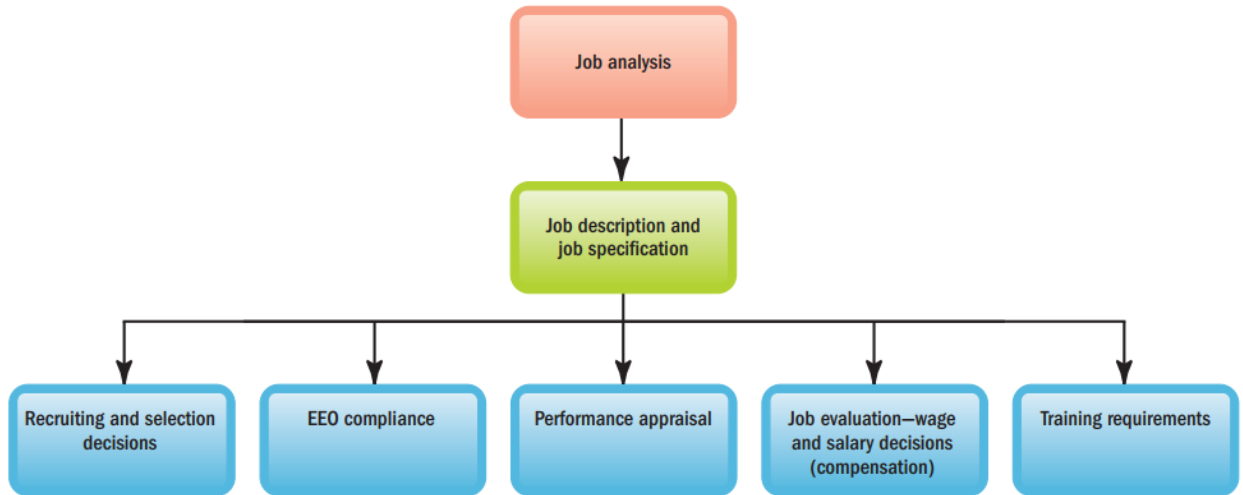
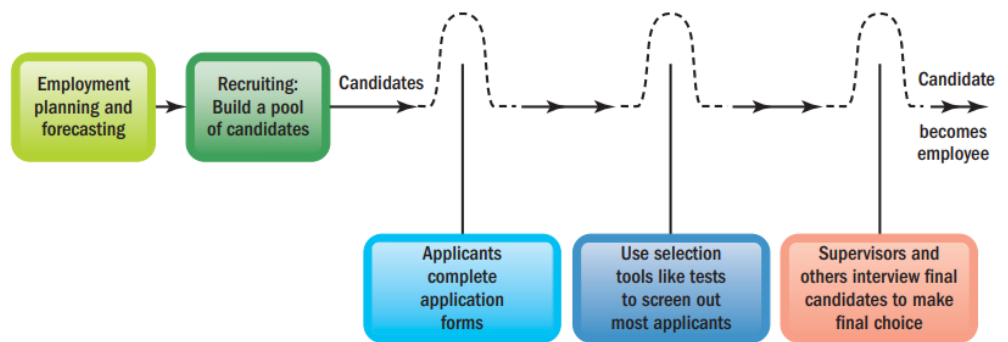


FIGURE 1
Uses of Job Analysis Information

FIGURE 1
Steps in Recruitment and Selection Process



The recruitment and selection process is a series of hurdles aimed at selecting the best candidate for the job.

Workforce planning begins with forecasting workforce needs. For example, if a hospital administrator expects to expand a 500-bed hospital to 1,200 beds over the next 5 years, forecasting how many registered nurses they'll need is critical.

Source: Drew Myers/Corbis/Glow Images



HR IN PRACTICE

Dos and Don'ts of Interview Questions

- **Don't** ask questions that can be answered yes or no.
- **Don't** telegraph the desired answer, for instance, by nodding or smiling when the right answer is given.
- **Don't** interrogate the applicant as if the person were a criminal.
- **Don't** monopolize the interview by rambling, nor let the applicant dominate the interview.
- **Do** ask open-ended questions.
- **Do** listen to the candidate to encourage him or her to express thoughts fully.
- **Do** draw out the applicant's opinions and feelings by repeating the person's last comment as a question (e.g., "You didn't like your last job?").
- **Do** ask for examples.⁷⁸ For instance, if the candidate lists specific strengths or weaknesses, follow up with, "What are specific examples that demonstrate each of your strengths?"

5 Core HR Competencies

1

Business Acumen

Interprets external trends, analyzes customer needs, co-creates business strategy to achieve sustainable business results.

[Learn more →](#)

2

Data Literacy

The ability to read, apply, create, and communicate data into valuable information in order to influence decision-making processes.

[Learn more →](#)

3

Digital Agility

Utilizes technology to increase the impact of HR and prepares the organization for the adoption of digital practices.

[Learn more →](#)

4

People Advocacy

The ability to create a strong internal culture, get the best out of people, and act as a trusted champion and communications expert.

[Learn more →](#)

5

Execution Excellence

The ability to translate the organization's purpose, mission, goals, and context into strategy, positioning HR policies and activities to best serve the organization's interests.

[Learn more →](#)

تجربه کارکنان (EX) چیست؟ مراحل سفر کارکنان در سازمان کدامند؟

تجربه کارمندان (Employee Experience) یعنی چه؟

تجربه کارکنان به مجموعه‌ای از تجربیات، احساسات و واکنش‌هایی اشاره دارد که کارکنان در حین انجام وظایف و مشارکت در محیط کار خود به آنها دست می‌یابند. تمام تعاملات و ارتباطاتی که سازمان در طول چرخه عمر فعالیت خود با کارمندان انجام می‌دهد در شکل‌گیری تجربه کارمند تاثیر می‌گذارد:

- اولین تماس برای دعوت به مصاحبه
- مصاحبه خروجی موقع پایان همکاری با سازمان
- محیط فیزیکی
- فرهنگ سازمانی
- روابط مدیر و کارمند
- توسعه شغلی کارمندان
- فرصت‌های رشد

نقشه سفر کارکنان (Employee Journey Map) یعنی چه؟

- نقشه سفر کارکنان مسیر او را از نخستین ارتباط (First Touch-point) تا زمانی که سازمان ما را ترک می‌کند، ترسیم می‌نماید و فاصله بین انتظارات کارکنان و تجربه واقعی‌شان در مراحل کلیدی طول سفر را به تصویر می‌کشد.

The Employee Journey Map



چرا باید به تجربه کارمندان (EX) توجه کنیم؟

- برای ایجاد یک تجربه عالی برای مشتری، یک سازمان باید اول یک تجربه عالی برای کارکنان ایجاد کند.
- باعث می شود سازمان بتواند نیروهای با استعداد را جذب و آن‌ها را در محیطی انگیزشی و مثبت نگه دارد.
- سبب می شود کارمندان به طور فعال‌تر در فعالیت‌های سازمانی شرکت کنند.
- نادیده گرفتن تجربه کارکنان، می‌تواند منجر به عدم رضایت و خروج کارمندان شود.

مراحل نقشه سفر کارکنان

به منظور ترسیم نقشه سفر کارکنان گام‌های زیر را طی کنید:

تعیین نیازها، انتظارات و خواسته‌های کارکنان

انتظارات کارکنان ورودی اصلی شکل دهنده تجربه کارکنان هستند، بنابراین در این مرحله مشخص می‌کنیم که کارکنان ما چه نیازها و انتظاراتی دارند؟ این انتظارات چگونه شکل گرفته‌اند؟ آیا همه این انتظارات منطقی و عقلانی هستند؟ در یک کلام کارکنان در سازمان ما به دنبال چه می‌گردند؟

تعریف MOTها یا لحظات حقیقت

لحظات حقیقت (Moments of Truth) محلهایی از نقشه سفر کارکنان است که تجربیات کلی کارکنان، اعم از مثبت و منفی را تعریف می‌کند، یعنی جایی که فاصله بین انتظارات و تجربیات کارکنان مشخص می‌شود. مثلاً فرض کنید به یکی از کارکنان وعده داده‌ایم در صورت اتمام موفقیت آمیز پروژه، او را به یک سفر برای طی دوره آموزشی خواهیم فرستاد، MOT برای این کارمند وقتی است که پروژه با موفقیت به اتمام رسیده و تحقق یا عدم تحقق وعده داده شده، زمینه ساز شکل‌گیری تجربه مثبت یا منفی برای وی می‌شود.

تعریف اقدامات و پروژه‌های بهبود

شناسایی مشکلات در طی نقشه سفر کارکنان و تعریف اقدامات و راه‌حل‌ها در این مرحله صورت می‌پذیرد. هنگامی که یک تصویر کلی از سفر کارکنان در دست شماست می‌توانید تعریف کنید سازمان روی چه مواردی تأثیرگذار است و سیاست‌ها و فرآیندهای آن‌ها چگونه می‌توانند روی تجربیات کارکنان، اثر بگذارد و در هر مرحله چه اقداماتی باید انجام شود.

یک نمونه نقشه سفر کارکنان

فرض کنید علی فردی با یکسال تجربه به عنوان کارشناس مالی است، کار قبلیش را ترک کرده است و دنبال یک کار تمام وقت مرتبط با حرفه‌اش می‌گردد، با خانواده‌اش زندگی می‌کند و انتظار دارد کار جدیدش درآمد خوب و فرصت رشد را در اختیارش قرار بدهد. شکل زیر مراحل نقشه سفر و تجربه او را در فرآیند پیوستن به یک سازمان جدید، نمایش می‌دهد.

hrmacy.ir

	آگاهی	جستجو و یافتن	درخواست	مصاحبه	دعوت	آزمایش
انتظارات		علی انتظار داره اطلاعاتی در مورد تیم یا سازمانی که قراره باهاشون کار کنه داشته باشه. قبل از این که به مصاحبه دعوت بشه	در پروسه درخواست با پیچیدگی مواجه نشود.	انتظار داره، بدون عملکردش در حین مصاحبه به چه صورت بوده؟	علی مایل به بدون که آیا این شرکت استخدامش می کنه یا نه؟ قبل از این که دنبال فرصت شغلی دیگه ای بگرده	آموزش های اولیه و راهنمایی برای آغاز کارش رو دریافت کنه از رویه های قانونی شرکت آگاه بشه
فرآیند	بعد از دو هفته از ترک کار قبلی، علی دنبال موقعیت کاری جدیدی می گرده. اولین سایت هایی که مشاغل رو پیشنهاد می دهند باز می کنه	علی موقعیت شغلی که احساس می کنه با خواسته هاش مطابقت داره پیدا می کنه، می خواد که اطلاعات بیشتری رو در مورد سازمان کسب کنه	علی یک بخش پیوستن به ما در سایت پیدا می کنه، اما نمی تونه موقعیت شغلیش رو در اون قسمت وب سایت پیدا کنه، پس با واحد HR سازمان تماس می گیره	علی وارد سازمان میشه و با مصاحبه گر ها گفتگو می کنه، آنها ارزش پذیرایی می کنن چوری که احساس راحتی کنه، او که در ابتدا احساس ناامنی می کرد، حالا راحت تره، اما بعد از پایان مصاحبه هیچ کس در مورد این که نتیجه چی میشه چیزی به اون نگفت.	دو هفته بعد، علی یک تماس تلفنی از دپارتمان HR سازمان داره و متوجه میشه که پذیرفته شده، در حالی که امیدش رو از دست داده بود.	علی داکومنتهای مورد نیاز برای شروع کارش رو دریافت می کنه، بعد از اون مدیرش رو ملاقات می کنه که به او در مورد کاری که باید طی دو ماه آینده انجام بده توضیح می ده
مشکلات/ راه حل		به نظر می رسه که اطلاعات کافی در مورد شرکت و کارکنانش وجود نداره/ ایجاد شفافیت بیشتر در مورد سازمان و کارکنان	بخش استخدامی ما بروز نیست، و بتاسیل کافی برای جذب افراد رو نداره، و ممکنه افراد رو منصرف کنه/ اطمینان از بروز بودن اطلاعات سایت و جلوگیری از سردرگمی متقاضیان	متقاضی هیچ اطلاعاتی از این که عملکردش حین مصاحبه چگونه بوده دریافت نمی کنه/ در میان گذاشتن نحوه اطلاع از نتیجه مصاحبه با متقاضی	زمانی که منتظر نتیجه ست احساس نگرانی داره/ ارسال ایمیل و اطلاع دادن به متقاضی که زمان انتخاب داوطلبان مدت بیشتری طول می کشد.	رویه های قانونی به مقدار برای متقاضی ناپدید کننده است/ آیا امکان ساده تر شدن رویه ها وجود داره؟

تجربه



چه مواردی سبب بهبود تجربه کارمندان (EX) می شود

فرآیند جذب و استخدام

- جویندگان کار، ابتدا سازمان را در اینترنت و رسانه های اجتماعی و همچنین سایت های بررسی کارفرما چک کرده و درباره سازمان پرس و جو می کنند و سپس درباره همکاری یا عدم همکاری با سازمان تصمیم می گیرند.
- مشخص بودن فرآیند درخواست شغل و مصاحبه و استخدام

محتوای شغلی

- رضایت از وظایف و فعالیت های مرتبط با شغل و جذاب و معنادار بودن آن ها

روابط کاری

- رضایت از ارتباطات و روابط در محیط کار

شرایط و محیط کاری

- رضایت از شرایط فیزیکی و محیطی مثل نورپردازی، صدا، دما و وجود فضای کاری راحت و ارگونومیک
- رضایت از امکانات، تجهیزات و ابزارهای کاری

حقوق و مزایا

- رضایت از حقوق، مزایا و پاداش های مالی و غیرمالی

فرصت های رشد و پیشرفت و توسعه شغلی

- رضایت از فرصت ها و امکاناتی که برای توسعه حرفه ای و رشد در شغل وجود دارد.

تجربه دیجیتال

- کارمندان از ابزارهای دیجیتال برای انجام تسک‌ها، برقراری ارتباط با همکاران و تعامل با سایر دپارتمان‌ها استفاده می‌کنند. بنابراین، در صورتی که ابزارهای دیجیتال انتظارات آنها را برآورده سازند و انجام امور را تسهیل کنند، تأثیرات مستقیم و مثبتی بر تجربه کارکنان خواهند داشت.
- تکنولوژی مورد استفاده باید بتواند خودکارسازی تسک‌های تکراری، دستی و خسته‌کننده را به خوبی پیاده کند و وظایف و فرایندهای پیچیده‌تر را ساده‌تر سازد.

فرهنگ سازمانی

- ارزش‌ها، اصول و میزان انطباق فرهنگ سازمانی با ارزش‌ها و باورهای کارمندان

سبک مدیریت و رهبری

- ارتباط خوب با مدیران و احساس حمایت

مشارکت کارمندان و احساس شنیده شدن

- فرآیندهایی که فرصت شنیدن نظرات و ایده‌های کارمندان را فراهم می‌کنند و به آن‌ها احساس مشارکت و ارزشمندی می‌دهند تجربه کارمندان را بهبود می‌بخشد.

تعادل بین کار و زندگی

- ارائه امکانات و سیاست‌هایی که به کارمندان امکان می‌دهند تعادل مناسبی بین کار و زندگی شخصی خود را داشته باشند.

پاداش و تقدیر

- ارزش‌گذاری و تقدیر از کارمندان برای عملکرد برتر

پایان همکاری

- انواع پایان همکاری: بازنشستگی، ترک کار اختیاری، اخراج
- سازمان کاری کند که این خروج تا حد امکان با حس خوبی انجام شود.

مدیریت فرهنگ سازمانی (Organizational Culture)

منظور از فرهنگ سازمانی چیست؟

- سیستمی از ادراکات و ارزش‌های مشترک که اعضای سازمان دارند.
- این ویژگی موجب تفکیک سازمان‌ها از یکدیگر می‌شود.

چه مولفه‌هایی فرهنگ یک سازمان را تشکیل می‌دهند؟

- خلاقیت و ریسک‌پذیری: میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا خلاق، نوآور و ریسک‌پذیر گردند.
- توجه به جزئیات: میزانی که انتظار می‌رود کارکنان بتوانند به صورتی دقیق به امور بپردازند و به جزئیات توجه کنند.
- نتیجه‌گرایی: میزانی که مدیران و کارکنان به نتیجه‌ها یا راه‌آورها توجه می‌کنند، نه به روش‌ها و فرایندهایی که باید برای دستیابی به این نتیجه به کار برد.
- توجه به افراد: میزانی که مدیران به کارکنان اجازه می‌دهد در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و میزانی که مدیریت درباره اثرات نتیجه‌های تصمیم‌گیری بر افراد توجه می‌کند.
- تشکیل تیم: میزانی که مدیران کارها را به گونه‌ای تنظیم می‌کند که به وسیله تیم (و نه به وسیله افراد) انجام شود.
- تحول: میزانی که افراد دارای روحیه تحول و تغییر هستند
- ثبات و پایداری: میزانی که سازمان در فعالیت‌های خود به حفظ وضع موجود (و نه رشد) تاکید و توجه می‌کند.

چند نمونه از مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت‌های مختلف

Dell

- کارایی
- رقابت جویی (برنده شدن)

Yahoo

- تعالی
- نوآوری
- نگهداشت مشتری
- کار تیمی

شرکت فولاد سازی کره ای پوسکو

- مشتری‌مداری
- دستیابی به اهداف
- صداقت

- به رسمیت شناختن ارزش افراد
- چالش طلبی

هوستون

- ارتباطات
- احترام
- صداقت
- تعالی

شرکت SAS

- کارکردن تمام وقت یک روش زندگی در بسیاری از شرکت ها با فناوری های سطح بالاست.
- اما شرکت SAS فرهنگ کاملا متفاوتی دارد. این شرکت نرم افزاری واقع در کاری در کارولینای شمالی در ساعت ۶ بعد از ظهر کار را تعطیل می کند و درها را قفل می کند تا مطمئن شود که آنها تعادل بین کار و زندگی را حفظ می کنند.
- این شرکت در فضای بازی به وسعت ۲۰۰ هکتار واقع شده است.
- برای رفاه کارکنان خود خدمات ویژه ای را ارائه می دهد از جمله مراقبتهای پزشکی رایگان در محل؛ مربی های شخصی، و سالن های غذاخوری

بانک ICICI

- دومین بانک بزرگ هند
- از فرهنگی عملکرد محور و متمرکز بر رشد برخوردار است.
- شیوه های سازمانی آن مبتنی است بر آموزش، توسعه شغلی، هدف گذاری و پرداخت براساس عملکرد
- همه این اقدامات در راستای افزایش دستاوردهای کارکنان و خدمات مشتریان صورت می پذیرد.
- رئیس منابع انسانی ICICI توضیح می دهد: "رشد تنها زمانی اتفاق می افتد که پاداش های متفاوت برای عملکرد های متفاوت وجود داشته باشد."

شرکت تویوتا

- شرکتی که به طور پیوسته بهره وری تولید را افزایش می دهد.
- از فرهنگ یادگیری محور قوی برخوردار است.
- کارکنان تشویق می شوند اشتباهات را کشف نمایند به گونه ای که شرکت بتواند بهبود مستمر داشته باشد.
- فرهنگ تویوتا بر فروتنی نیز تاکید می کند. حتی زمانی که آنها در صنعت خودرو در اوج قرار دارند.
- معاون تولید و مهندسی تویوتا: «ما با تکبر مخالف هستیم و واژه کلیدی ما این است، خوب بودن به تنهایی کافی نیست».

آیا فرهنگ سازمانی در کل سازمان یکسان و یکپارچه است؟

فرهنگ حاکم بر سازمان

- همیشه یکپارچه نیست.
- زیرا سازمان ها متشکل هستند از خرده فرهنگ های واقع در بخش ها، مناطق جغرافیایی و گروه های شغلی مختلف.

برخی خرده فرهنگ ها

- از طریق اعمال ارزش ها و مفروضات موازی، فرهنگ حاکم را تقویت می کنند.
- برخی دیگر با فرهنگ حاکم متفاوت هستند اما در تضاد با آن نیستند.
- سایر آنها ضد فرهنگ نامیده می شوند چراکه ارزش ها یا مفروضاتی را شامل می شوند که مستقیماً در تضاد با فرهنگ حاکم بر سازمان می باشند.

چگونه متوجه مولفه های فرهنگ یک سازمان بشویم؟

رمز گشایی فرهنگ سازمانی از طریق مصنوعات

- ما نمی توانیم بطور مستقیم فرهنگ سازمانی را ببینیم بلکه فرهنگ سازمانی را به طور غیرمستقیم از طریق مصنوعات تشخیص می دهیم.
- مصنوعات، نمادها و نشانه های یک فرهنگ سازمانی: روش پذیرش بازدید کنندگان، چیدمان فیزیکی سازمان، چگونگی پاداش دهی به کارکنان

افسانه ها و داستان های سازمانی

- بعضی داستان ها به عنوان اعمال قهرمانانه برشمرده می شوند. مانند تصمیم مایکل دل در سال ۱۹۸۰ مبنی بر اینکه شرکت کامپیوتری خود را بسازد که از اتاق خوابگاه او در زمان حضور در دانشگاه آغاز شد.
- افسانه ها و داستان های سازمانی به عنوان یک دستوالعمل اجتماعی قدرتمند در مورد روشی که کارها باید یا نباید انجام شوند، به کار می روند.

آداب و رسوم

- چگونگی برخورد با بازدیدکنندگان
- میزان بازدید مدیران ارشد از زیردستان
- نحوه ارتباط افراد با یکدیگر
- میزان زمانی که کارکنان به صرف ناهار اختصاص می دهند.
- پاداش یا تنبیه کارکنان در مقابل عموم

زبان سازمانی

- کارکنان چطور همکاران را مورد خطاب قرار می دهند، مشتریان را توصیف می کنند یا خشم خود را ابراز می کنند.
- شرکت ویرپول : صحبت کارکنان در مورد "فرهنگ پاورپوینت". این عبارت انتقادی بر فرهنگ سلسله مراتبی ویرپول است که در آن ارتباطات یک طرفه است (از مدیران به کارکنان).
- شرکت چارلز شواب: هنگامی که شرکت چارلز شواب و همکاران، بانک یو اس را خریداری نمود، مدیران شواب به جای به کارگیری واژه "ارباب رجوع" که مورد استفاده کارکنان بانک بود، از کلمه "مشتریان" استفاده می کردند و این برای کارکنان بانک خوشایند نبود.

- "ارباب رجوع" اصطلاحی است که نشان دهنده يك رابطه دراز مدت و عمیق تر است.

نمادها و ساختارهای فیزیکی

- وینستون چرچیل: ما ساختمان های خود را شکل می دهیم و پس از آن آنها ما را شکل می دهند. ساختمان ها هم انعکاس دهنده فرهنگ سازمان هستند و هم بر آن تاثیر گذار هستند.
- اندازه، شکل، موقعیت و عمر ساختمان نشان دهنده: کار تیمی، دوستی با محیط زیست، انعطاف پذیری، نظم و انضباط

نمادها و ساختارهای فیزیکی: وال مارت بزرگترین خرده فروش در سطح جهان

- فرهنگ کارایی و صرفه جویی وال مارت به راحتی از دفتر مرکزی آن در بنتونویل، آرکانزاس آشکار است.
- وال مارت در مکانی مشغول فعالیت است که شبیه يك مرکز خرید قدیمی به نظر می رسد که دارای ساختار آجری کوچک است و پارکینگ بزرگی آن را احاطه نموده است.
- داخل دفتر مرکزی وال مارت مانند ساختمان بیرونی آن حکایت از صرفه جویی دارد.
- تامین کنندگان داخل اتاق انتظار بسیار ساده و بدون تجمل اجتماع می کنند.
- بازدیدکنندگان برای نوشیدن قهوه پول پرداخت می کنند.
- قراردادهای چند میلیون دلاری با خریداران وال مارت در اتاق ها ي کوچکی که هر کدام با يك لامپ مهتابی و تصویری از سام والتون موسس وال مارت تزئین شده است، به مذاکره گذاشته می شود.

نمادها و ساختارهای فیزیکی: شرکت اوکلی

- از سوی دیگر، دفتر مرکزی شرکت اوکلی در فوتیل رانچ کالیفرنیا، دارای ساختار گنبدی شکل با دیواره های فلزی محکم با پیچ های بزرگ است که نمایانگر فرهنگ پنهان و محافظ آن است.
- یکی از مدیران این شرکت پوشاک و محصولات سلامت چشم، می گوید: "ما همیشه این ذهنیت را در مورد ساختمان محل کار خود داریم که مانند يك دژ است و آنچه را که تولید می کنیم طلا است، همه برای به دست آوردن آن دست به هر کاری می زنند، بنابراین ما از آن محافظت می کنیم."

آیا فرهنگ سازمانی مهم است؟

نقش فرهنگ سازمانی

- تعیین کننده مرز سازمانی است، یعنی سازمان ها را از هم تفکیک می نماید.
- نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می کند.
- از نظر اجتماعی نوعی چسب به حساب می آید که می تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب (در رابطه با آنچه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند)، اجزای سازمان را به هم متصل می کند.
- به عنوان یک عامل کنترل به حساب می آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش ها و رفتار کارکنان می شود.

آیا فرهنگ سازمانی مهم است؟

- هرب کِلر بنیانگذار خطوط هوایی ثاث وست: فرهنگ یکی از گرانبهاترین چیزهای است که يك شرکت دارد، بنابراین شما باید نسبت به چیزهای دیگر، سخت روی آن کار کنید. موفق ترین شرکت ها فرهنگ قوی دارند.

