



نظام تشویق

شایسته سالاری و توانمند سازی کادر پرستاری
تقویت انگیزش و ارتباط هریک با آموزش

بسته آموزشی شماره ۴

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز

مدیریت پرستاری دانشگاه





به نام خدا

نظام تشویق

شایسته سالاری، توانمندسازی، تقویت انگیزش و ارتباط هریک با آموزش

ویژه گروه پرستاری و مامائی

مجموعه شماره ۴

تدوین کننده: خانم عصمت دستجردی (سوپروایزر آموزشی بیمارستان امام جعفر صادق

((ع))

ویراستار: خانم خدیجه ابراهیمی فرد

صفحه آرایی: خانم لیلا سعیدی نجات



۱۳۹۳

پیش گفتار

حمد و سپاس مخصوص خداوند بلند مرتبه ای است که نعمت بزرگ تعلیم و تعلم را در وجود

انسان به ودیعت گذارد، بار دیگر با یاری خداوند باری تعالی بهره گیری از اندیشه های گرانها و دستان
پرتوان شما توانستیم در راستای توانمند سازی ارتقاء سطح آگاهی و نهایتاً ارتقاء عملکرد کارکنان محترم
پرستار گامی دیگر برداشته و بسته های آموزشی با ۱۴ عنوان اختصاصی را تدوین نمائیم. مجموعه حاضر به
شیوه ها، روشها و راهنمایی سریع به منظور استفاده از " **سیستم تشویق و شایسته سالاری و ارتباط هر
یک با آموزش** " می پردازد. در پایان از تک تک همکاران بزرگواری که در امر تهیه و تدوین این
مجموعه نقش داشته اند بخصوص سوپروایزران محترم آموزشی و کارشناس محترم مدیریت پرستاری
دانشگاه سرکار خانم خدیجه ابراهیمی فرد که موجب به ثمر رساندن نهایی آن گردیده اند کمال تشکر و
قدردانی را می نمایم امید است این تلاش اندک موجب رضای حق تعالی واقع شود و خوانندگان گرامی
با دیدگاهها، پیشنهادها و انتقادهای سازنده خود، مارا در جهت ارائه خدمت به بیماران، دانشجویان،
دانش پژوهان و جامعه پرستاری یاری دهند.

سکینه شکرالهی

سرپرست مدیریت پرستاری

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز





فهرست

۳	پیش گفتار
۵	مقدمه
۶	شایسته سالاری
۱۸	توانمندسازی کارکنان
۲۷	تقویت انگیزش
۳۲	امتیازات و ساز و کارهای انگیزشی آموزش در مراکز در حال حاضر
۳۶	ارتباط بین آموزش و ارتقاء شغلی
۳۹	پیشنهادهای در زمینه افزایش انگیزه کارکنان در زمینه مشارکت در برنامه های آموزشی
۴۳	منابع
۴۴	نمونه فرم ارزشیابی عملکرد کارکنان
۴۶	نمونه فرم پرستار برگزیده
۴۹	نمونه فرم شرایط احراز پست
۵۲	چک لیست پیشنهادی



مقدمه

یکی از وظایف مهم مدیران در سازمانها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان، شایسته سالاری، توانمندسازی آنان خود و فراهم کردن زمینه های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه تحقق هدف مهم و اساسی ارتقای بهره وری را نیز فراهم می کند. به عبارت دیگر شناخت مسائل انگیزشی کارکنان جهت بهبود عملکرد و افزایش بهره وری سازمان بسیار حائز اهمیت است. همچنین کسب چنین شناختی می تواند به بهبود کاربرد منابع انسانی سازمانی کمک شایانی کند و در جلوگیری از مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات، کاهش محدودیت در بازده و مبارزه با ستیز و مجادله کاری کارکنان بایکدیگر کمک کند و به ایجاد یک سازمان سودآور منتهی شود.

با توجه به این موضوع و از آنجایی که بزرگترین و گرانبهاترین منبع هر سازمان، افراد آن هستند و بیشترین توان بالقوه برای رشد، بهره وری، عملکرد، موفقیت و سودآوری در مهارت ها و توانایی های افراد نهفته است بر آن شدیم تا بسته آموزشی با عنوان نظام تشویق و شایسته سالاری، توانمندسازی و تقویت انگیزش کارکنان و ارتباط آموزش با هر یک را جهت آشنایی کارکنان پرستاری تهیه نمائیم.



شایسته سالاری

شایستگی مجموعه ویژگی هایی است که در عملکرد شغلی موفق و نیل به هدف های سازمانی سهمیم است. این شایستگی شامل دانش، مهارت ها، توانایی ها به اضافه ویژگی هایی نظیر ارزش ها، انگیزش، نوآوریها و کنترل خود می شوند.

امروزه منابع انسانی پرورش یافته عامل اصلی کسب مزیت رقابتی سازمان هاست و این زمانی تحقق می یابد که بتوان با شیوه علمی و منطقی منابع انسانی را خوب مدیریت و توان و فکر آنان را در اختیار اهداف رقابتی سازمان قرار داد. جذب، نگه داری و پرورش منابع انسانی کافی نیست، بلکه می بایست بر اساس اصول و معیارهای علمی شایستگی را در کارکنان ایجاد و بدان توجه کرد. شایسته سالاری از جمله عواملی است که موجب شکوفایی، وفاداری و تعهد کارکنان به کار و سازمان می شود. استقرار شایسته سالاری پدیده و فرایند ساده ای نیست، بلکه مجموعه پیچیده ای از ساز و کارهایی است که طی یک فرایند بلند مدت و منطقی باید در سازمان استقرار یابد و لازمه ی آن را فراهم آورد. زیر بنایهای مربوط از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است. استقرار شایسته سالاری در سازمان با شایسته دوستی شروع، با شایسته گزینی و شایسته پروری تکامل و با شایسته داری تداوم می یابد.

مراحل شایسته سالاری

شایسته خواهی: که در آن به عنوان یک فرهنگ و اراده جمعی، بهره گیری از شایستگان و ارج نهادن بر آنان به عنوان یک عزم ملی و ارزش خدشه ناپذیر سازمانی مورد تاکید قرار می



گیرد. در چنین فرهنگی، عدول از بهره گیری از افراد شایسته در مشاغل نوعی تخلف و گناه تلقی می شود و رفتار مدیرانی که تحت تاثیر روابط خویشاوندی، قومی و یا ملاحظات سیاسی، در اعمال این محور شایسته سالاری کوتاهی داشته باشند، نوعی رفتار ضد ارزش قلمداد خواهد شد.

شایسته یابی: که به عنوان یک محور در فرایند جذب نیروهای مورد نیاز سازمان ها مورد توجه قرار می گیرد. در این مرحله، سازمان ها باید از موثرترین روشهای اطلاع رسانی و کارآمدترین روش های جستجو و به شیوه ای انگیزاننده برای یافتن افراد شایسته بالقوه بهره گیرند.

شایسته گزینی: به معنای انتخاب مناسب ترین و با قابلیت ترین افراد از میان متقاضیان شغل است. این امر مستلزم تعریف و تعیین دقیق معیارهای شایستگی و شفافیت انتظارات متقابل فرد و سازمان، انتخاب روش های مناسب گزینش و فرایند صحیح گزینش می باشد.

شایسته گماری: به این معناست که با حفظ تناسب شغل و شاغل، افراد در جایگاهی گمارده می شوند که در آن حداکثر کارایی را دارند. اگر چه یک گزینش صحیح نیز غالباً با همین انتظار صورت می گیرد، اما از آن جا که غالباً

گزینش ها به صورت جمعی و برای رده های مختلف مدیریتی، کارشناسی و کارمندی انجام می گیرد، در مرحله گزینش عمدتاً "ویژگی های کلی رده ها مورد توجه است. در حالی که جایابی و گمارش افراد انتخاب شده در یک رده



۱. مستلزم دقت و توجه در الزامات خاص شغل های تعریف شده در آن رده

خواهد بود. جابجایی و گمارش می تواند در یک فرایند تدریجی و با جابجایی های احتمالی و حتی در مواردی با بهره گیری از شیوه های چرخش شغلی در هر رده صورت گیرد و افراد در مناسب ترین جایگاه ممکن قرار گیرند. در این مرحله توجه خاص به ویژگی های شخصیتی افراد گزینش شده ضرورت خواهد یافت.

۲. شایسته پروری: به ضرورت توسعه مستمر افراد یک سازمان به دلایل مختلف اشاره دارد. چنین ضرورتی امروزه، سازمان های موفق را به سازمان های یادگیرنده مبدل و مفاهیمی چون سازمان های یادگیرنده، یاد دهنده، تندآموز و دانشگر را در چارچوب فعالیت های توسعه منابع انسانی در سازمان ها مطرح کرده است. به هر حال، شرایط سازمانی امروز ایجاب می کند که افراد سازمان هر روز مطلب تازه ای را بیاموزند، زیرا به تعبیر پیتز دراکر، محیط کار صرفاً "برای کار کردن نیست و کارکنان باید از طریق یادگیری و کسب تجربیات، برای بهتر کار کردن آمادگی پیدا کنند. ۳. شایسته سالاری: به این معناست که افراد سازمان از نظر نیازهای محیط کار از جمله، نیازهای روحی - روانی و نیازهای مربوط به معاش و گذراندن زندگی به نحو شایسته تامین شده باشند. به گونه ای که سازمانهای رقیب به راحتی نتوانند به جلب و جذب آنان مبادرت کنند. در یک نظام متعهد به شایسته داری، محیط کار برای افراد سازمان نشاط انگیز، پرجاذبه و سرشار از صمیمیت است.

تاریخچه رویکرد شایستگی:

در دنیای کار (شایستگی) تعریف یک جنبه ی مهم از عملکرد کاری یک کارمند است. اکثر مشاغل به طور اثربخش تری خواهند بود. اگر شاغلان آن، مجموعه ای از مهارت، دانش و رفتار



را در ترکیبی صحیح و آرایشی منظم بکار گیرند . انواع متفاوت شایستگی ها می

تواند هر یک از این جنبه های عملکردی را تعیین کنند.

۱. شایستگی های فنی : تعریف مهارت ها و انواع شایستگی ها اغلب با عنوان شایستگی های فنی یا عملی یا سخت و یا تحت عنوان صلاحیت های شغلی خوانده می شود . هدف از این تعاریف ، لیست کردن همه ی وظایف مهم ، مهارت ها و دانش مرتبط با یک شغل است که شاغل باید به طور اثربخش آن را انجام دهد ، به خاطر ارتباط آن ها با جزئیات (چستی) یک شغل یا نقش ، فهرست این شایستگی ها طولانی و پیچیده می شود. این حالت بیانگر این نکته است که هر فهرستی به یک نوع شغل یا نقش و یا احتمالا " موارد مرتبط با یک گروه شغلی (به منظور پوشش دادن تعداد بیشتری از مشاغل و در واقع پوشش کل سازمان) محدود می شود.

۲. شایستگی های رفتاری : در مورد صلاحیت هایی که رفتارها یا نگرش ها را تعریف و تعیین می کنند ، فهرست کوتاهتری وجود دارد . زیرا بسیاری از مشاغل اغلب رویکردهای مشابهی در این زمینه دارند ، به عنوان مثال ، حفظ مشتری یک شایستگی رفتاری است (چگونگی شغل به چستی آن) که جنبه مهمی در بسیاری از مشاغل است و بطور قطع تعریف شایستگی های لازم در حفظ مشتری را برای مشاغل و نقش های مختلف نیز خلق و ایجاد می کند. این گونه شایستگی ها اغلب به عنوان شایستگی های رفتاری و یا توانایی های رفتار فردی نامیده می شود.

۳. شایستگی های ذهنی (هوش هیجانی) : یک گروه مهم از شایستگی های رفتاری نشان می دهند که چگونه افراد احساسات خود را مدیریت می کنند. این زیر مجموعه از شایستگی ها مجموعاً " به نام (هوش و هیجان) نامیده می شود ، به عنوان مثال ، مهارت (همدلی) برای درک دیگران از این گروه می باشد (به گونه ای که به طور موثرتری با افراد کار می کنند) و افراد می توانند عکس العمل های خود را در شرایط فشار کنترل کنند.



ویژگی های نظام شایسته سالاری در سازمان :

۱. مشارکت کارکنان در امور مختلف سازمان و تصمیم گیری ها : همانطور که می دانیم مشورت شریک شدن در عقل های دیگران است . در یک سامانه شایسته سالار نسبت به مشارکت کارکنان در تمام امور مختلف و تصمیم گیری ها و تصمیم سازی ها اهمیت فراوانی داده می شود و کارکنان را در تمام امور سازمان دخالت می دهد . این امر باعث می شود که صحیح ترین ، کامل ترین و بهترین فکر و روش جهت انجام امور در سازمان انتخاب شود. از این روبرو رشد و توسعه ی سازمان کمک شایانی خواهد کرد . طبیعی است که وقتی مردم (کارمندان) در مهم ترین مسائل سازمان مشارکت داشته باشند، کارها به مراتب اولی و مطلوب انجام شده و پیش خواهد رفت .
۲. پابندی کارکنان و مدیران و روسا به تعهدات متقابل : در یک سازمان شایسته سالار ، هر دو طرف (کارکنان و مدیران) نسبت به اموری که انجام می دهند احساس مسئولیت متقابل دارند و هر کدام از طرفین در صورت قصور مورد بازخواست و در صورت لزوم مورد عزل و یا ترفیع و تشویق و تنبیه قرار می گیرند . در چنین نظامی ، چنانچه نخبگان و مدیران سازمان بدون عذر موجه به تعهدات و وظایف قانونی خود عمل نکنند ، کارکنان آن ها را مورد بازخواست قرار داده و می بایست یا جبران نمایند و یا این که کنار بروند تا افراد شایسته تری در مصدر امور سازمان قرار گیرند.
۳. تحقق تحولات و اصلاحات در سازمان : برای رسیدن به یک سازمان مطلوب و مورد نظر در نظام شایسته سالار ، می بایست تحولات و اصلاحات اساسی و ریشه ای در ارزش های غلط و غیر علمی و اصولی سازمان صورت پذیرد . لازم است برای رسیدن به اهداف و برنامه های نظام شایسته سالار ، قوانین ، مقررات و دستورالعمل ها و روش هایی تهیه و



مدون شود ، یکی از مهمترین موانع رشد ، توسعه و کمال سازمان های فعلی و اداری کشورها ، وجود قوانین ، سلیقه ها و روش های غلط افراد غیر شایسته و غیر لایق است که موجبات ضعف ، فساد و ظلم را در سطح سازمان ها و در نهایت عدم کارآمدی سازمان را فراهم می آورد .

۴. محور روحیه تملق ، چاپلوسی و ستایش : مهم ترین آفت یک سازمان است و سبب می شود افراد نالایق و چاپلوس و غیر متخصص نهایت بهره برداری را از فرصت ها بنمایند.

۵. آزادی انتقاد و دادن پیشنهاد و ارائه نظرات : برخوردهای آزاد منشانه و آزادی گرایانه موجب می شود که کارکنان سازمان اعتماد به نفس پیدا کرده و با اتکا بر افکار و اندیشه های خود ، به بررسی دقیق مسائل سازمان بپردازند . در سایه این اعتماد به نفس و تبادل نظر و ارائه راهکارها و پیشنهاد های جدید به ترقی و رشد و شکوفایی سازمان کمک نمایند.

۶. قانون گرایی و قانون یابی : تدوین قانون موجب ایجاد عدالت ، نظم و انضباط ، خوش بینی ، شادابی و شور و حرکت و پویایی در سازمان می شود و قانون گریزی و قانون ستیزی باعث هرج و مرج و نیز اختلال نظام اداری در سازمان می شود.

۷. عدالت اجتماعی و سازمانی : یعنی عدالت در قضاوت ، عدالت در برخورداری های عمومی و سازمانی و نه خصوصی ، عدالت در اجرای قوانین و ضوابط و مقررات اداری ، عدالت در مناسب و مسئولیت دهی و مسئولیت پذیری ، البته عدالت ، غیر از مساوات است . عدالت یعنی هر چیزی را به جای خود گذاشتن و به هر کس حق او را دادن .

۸. برابری در مقابل قانون و اجرای ضابطه به جای رابطه : در این گونه سازمان ها کارکنان به میزان توان ، لیاقت و شایستگی خود بر دیگران برتری دارند .



۹. روحیه نظارت و پاسخ گویی مدیران : در چنین سازمانی منابع

انسانی و کارکنان از چایگاه و منزلت بالایی برخوردار هستند و احترام به منابع انسانی یکی از مهم ترین شاخص ها در امر مدیریت و نظام کنترل ، نظارت و ارزشیابی و اصل پذیرفته شده در سازمان می باشد. و مدیران از روحیه پاسخ گویی به مردم و کارکنان برخوردارند و سیستم دارای نظام دقیق کنترلی و ارزیابی می باشد.

مهم ترین راهکارهای توسعه شایسته سالاری در سازمان ها :

۱. اشاعه فرهنگ شایسته سالاری : توسعه فرهنگ شایسته سالاری یک فعالیت بلند مدت است برای نهادینه کردن آن در جامعه و سازمان باید طرز تفکر و نظام ارزشی افراد متحول شود و تغییرات عمیقی در رفتار آنها مشاهده شود.

۲. توجه به اثربخشی و کارایی افراد در سازمان

۳. ایجاد یک نظام ارزشیابی عملکرد سیستماتیک: ارتقای پلکانی مدیران در سطوح مختلف بر اساس نتایج حاصل از ارزشیابی عملکرد نه تنها از بی ثباتی و توسل به اصل آزمایش و خطا در عزل و نصب مدیران جلوگیری خواهد کرد ، بلکه زمینه لازم را برای استفاده از تجربیات مدیران موفق در حکم سرمایه های گران بها ، فراهم خواهد آورد و انگیزه های لازم را در مدیران برای تلاش بیشتر ایجاد خواهد کرد .

۴. کاهش بوروکراسی و مقررات دست و پا گیر اداری : بوروکراسی به خاطر ویژگی های ذاتی خود نمی تواند به خلاقیت ها و ابتکارات میدان دهد و در بسیاری از موارد کیفیت را فدای کمیت می سازد.



۵. ثبات مدیریت: از آنجا که در جهان امروز اثربخشی و کیفیت در سازمان

ها مورد انتظار است و تحقق این امر منوط به برنامه ریزی های بلند مدت می باشد ، تغییرات پی در پی مدیران در جریان نوسانات سیاسی جامعه ضربه جبران ناپذیری بر پیکره سازمانها و کیفیت فعالیتهای آن وارد می آورد . بی ثباتی در مدیریت توجه مدیران را به اهداف کوتاه مدت و کمی سوق می دهد و سازمان را از اهداف بلند مدت و کیفی محروم می سازد . از فواید دیگر ثبات مدیریت، پیشگیری از دوباره کاری هاست ، در غیر اینصورت ، مدیران جدید دائما " تجربیات مدیران قبلی را در کوتاه مدت تکرار می کنند و بدین وسیله وقت و سرمایه های سازمان به هدر می رود و در راه برنامه ریزی های بلندمدت به کار نمی آید . بنابراین ثبات مدیریت یکی از راهکارهای توسعه شایسته سالاری و شایسته پروری در سازمان ها محسوب می شود.

۶. توجه جدی به آموزش نیروی انسانی: از دیگر راهکارهای توسعه شایسته سالاری در سازمان ها که به اثربخشی و کیفیت فعالیت های سازمان تاثیر بسزایی دارد، برنامه ریزی آموزشی برای ارتقای سطح علمی و مهارت های نیروی انسانی است . آموزش زیر بنای اساسی در توسعه منابع انسانی است . برای توسعه شایسته پروری در سازمان ها توجه به آموزش امری ضروری است . آشنایی با تحقیقات جدید، روش های نو در زمینه انجام کار و فناوری های جدید ، از نتایج این برنامه ریزی هاست . آموزش نیروی انسانی یکی از مهم ترین و اساسی ترین راه های بهسازی و بالنده سازی کارکنان سازمان و یکی از راهکارهای توسعه شایسته سالاری در سازمان هاست .

پروفسور سانچیری استاد دانشگاه گاکوتی توکیو ، ضمن تاکید بر مفید بودن انواع آموزش ها برای کارکنان و مدیران ، آموزش های ضمن خدمت را کارآمدترین و انعطاف پذیرترین وسیله برای توسعه مهارت های کارکنان دانسته است .



۷. توجه به کیفیت : توجه به کیفیت و پیاده کردن مدیریت کیفیت در

سازمان ها از دیگر مقوله هایی است که حرکت سازمان را به سوی توسعه شایسته سالاری با تاکید بر خلاقیت و ابتکار به دنبال دارد و ارزشیابی مستمر از فعالیت ها ، طرح ها و عملکرد ، به عنوان بازخورد این توجه به کیفیت را سرعت می بخشد.

۸. اعمال مدیریت مشارکتی

۹. موظف بودن افراد به پژوهش و تحقیق : اگر بخشی از ساعت کار کارکنان سازمان به امر پژوهش اختصاص یابد و امتیازاتی هم برای آن در نظر گرفته شود و کارکنان موظف به امر پژوهش شوند، از این طریق در جهت بهبود کار خود تلاش خواهند کرد . از این رو ، لازم است که برای اعتلای پژوهش های سازمانی و توسعه شایسته سالاری و شایسته پروری ، قوانین ارتقاء به نفع پژوهش اصلاح شود تا پژوهش به عنوان یک امر موظف ، با ایجاد انگیزه های مادی و معنوی در شرح وظایف کارکنان سازمان محسوب شود.

۱۰. تغییر و تحول در ساختار ، تشکیلات و مقررات سازمان ها: اگر ما افراد شایسته و کآمدی در سازمان داشته باشیم اما ساختار ، قوانین و آئین نامه ها و تشکیلات سازمانی ، میدان فعالیت و رشد را از آنان دریغ کنند و نوعی محدودیت برای آنها ایجاد کنند ، امکان توسعه شایسته پروری و در نهایت شایسته سالاری در سازمان به وجود نخواهد آمد.

معیارهای شایستگی از دیدگاه علم مدیریت :

۱. مهارتهای مدیریتی و سرپرستی : مدیری شایسته است که فنون برنامه ریزی ، سازماندهی و هماهنگی مناسب کار ، نیروها و امکانات سازمان ، سرپرستی و هدایت امور سازمانی ، گروهی و فردی ، درک موقعیت و به کارگیری سبک مدیریت مناسب ، هدف گذاری دقیق و مشخص فردی و



گروهی ، پیگیری ، بررسی و کنترل مسائل و امور مهم ، آگاهی از تشکیلات ، قوانین و رویه های اداری و مالی سازمان را داشته باشد . بنابراین داشتن مهارت های مدیریتی سرپرستی یکی از ویژگی های فرد شایسته است .

۲. مهارت های تصمیم گیری : تصمیم گیری جوهره مدیریت است بنابراین فرد مدیر و شایسته باید دارای ویژگی تصمیم گیری به موقع ، قاطع و همراه با دقت ، با توجه به اهداف و استراتژیها ، دیدگاهها و وضعیت سازمان و هماهنگی با بخشهای دیگر سازمان در تصمیم گیری ، به اجرا گذاشتن سریع تصمیمات متخذه ، اثربخشی تصمیمات گرفته باشد.

۳. خلاقیت و نوآوری: بدون خلاقیت مرگ سازمان زودتر فرا می رسد به همین خاطر فردی شایسته است که بتواند ضمن ارائه طرح ها و راه حل های خلاقانه برای حل مسائل و بهبود وضع موجود، با موقعیت های جدید و کارهای دشوار و چالش برانگیز رویارویی کند.

۴. مهارت های رهبری : تشویق خلاقیت و افکار جدید ، برقراری ارتباط مناسب با زیر دستان ، مباحثان ، فرادستان و انگیزش زیردستان در جهت اهداف سازمان ، تأیید ، ترغیب و تشویق کار خوب ، راهنمایی ، حمایت و فراهم آوردن زمینه رشد افراد ، نفوذ در دیگران و جلب احترام آنان نسبت به خود ، از جمله مهارت های رهبری است که فرد شایسته باید داشته باشد.

۵. مهارت های فنی: توانایی استفاده از دانش خاص و بهره مندی از فنون و منابع مختلف در جهت اجرای یک فعالیت مهارت های فنی در مدیریت سطوح پائین به دلیل ماهیت سرپرستی و مشکل گشایی آن اهمیت بسیاری دارند.

۶. مهارت های ادراکی : توانایی درک پیچیدگی های سازمان ، تشخیص عوامل اصلی و درک ارتباط آنها با دیگر عوامل درون و برون سازمانی و نقش جایگاه خود در موقعیت های مختلف ، این مهارت برای احراز پست مدیریت عالی به خاطر نقش رهبری آن بسیار اهمیت دارد.



۷. مهارت‌های روابط انسانی: مهارت ایجاد ارتباط صریح، آزاد، منصفانه و

بدون حب و بغض و همراه با اطمینان متقابل با دیگران اساس کار مدیریت است.

۸. مهارت‌های گفتگو و مذاکره: سخنران و شنونده خوبی بودن هنر است و از این جهت باید برای درک

نظر و موضع دیگران، اتخاذ مواضع منطقی و دفاع از آنها و گفتگو با توانایی جهت همکاری و

حمایت دیگران و انجام مذاکرات سازنده و موثر در درون و بیرون سازمان تلاش کرد.

۹. مهارت‌های اطلاعاتی: مدیران و افراد شایسته باید توان گراآوری، انتشار و به کار گیری به موقع

اطلاعات صحیح مربوط را در اموری مانند برنامه ریزی، پیش بینی و قضاوت داشته باشند.

۱۰. ظرفیت و استعداد برای رشد و تعالی: قانع نشدن به وضع موجود و تلاش برای خودسازی، پذیرش

چالش‌های شغل جدید وجود زمینه لازم برای رشد و کسب مهارت بیشتر در موارد نگهدارنده از جمله

موارد مذکور است.

۱۱. مهارت کامپیوتری: توانایی استفاده از کامپیوتر در انجام امور و وظایف محوله از الزامات امروزی

است.

مزایای مدیریت شایستگی محور (موسسه مدیریت منابع انسانی خدمات عمومی کانادا ۱۹۹۷):

- ارتقاء و تحرک و چند مهارتی شدن

- انتقال ماموریت و ارزشهای سازمانی به واژه های رفتاری و عینی که توسط تمام کارکنان درک می

شود.

- ایجاد نظام های خودکار و در دسترس برای حمایت از توسعه کارکنان و یادگیری مستمر

- پاسخگویی شفاف و مسئولیت پذیری

- تصمیم گیری بهتر و به موقع منابع انسانی



- بهبود مذاکرات عملکرد بین کارکنان و مدیران

- شفافیت و انتخاب بهتر

- انسجام کامل و مبتنی بر مجموعه ای از استانداردها (شایستگی ها)

- نیرومند یا توانمند ساختن کارکنان برای اداره یادگیری خود و توسعه شغلی شان

- پیدایش فرهنگ تغییر مداوم و تصمیم گیری مشارکتی در سازمان

موانع و محدودیت های شایسته سالاری در سازمان :

- عدم توجه به نظرات و انتقادات کارکنان و نظام شایسته سالار (توسط مدیران)

- عدم توجه به کارکنان و نیز عدم توجه به تعهدات متقابل

- عدم دخالت دادن روشها و سیستم های جدید مدیریتی در مدیریت سازمان و عدم انتقاد به

اصلاحات و تحولات عمیق

- عدم پایبندی مدیران سازمان به ضوابط و مقررات و وجود روحیه تملق و چاپلوسی

- عدم توجه مدیران به اصل شایسته سالاری و لیاقت محوری در انتصاب و گماردن افراد در مناسب و

جایگاهها

- نبود نظام پاسخگویی به کارکنان و مردم

- نبود یک سامانه نظارتی و ارزیابی دقیق ، قوی و کارآمد

- عدم برخورد با سهل انگاران و تلفیق

- ارتباط سازمانی بر اساس رابطه به جای ضابطه

- وجود قانون فقط برای انسانها و کارکنان ضعیف ، عدم برابری کارکنان در مقابل ضوابط و مقررات

- عدم توجه به تکریم و حرمت انسانی و ارزشهای الهی در ارتباطات اداری و اقدامات اداری



نتیجه گیری

برای تحقق و ایجاد نظام و سیستم شایسته سالاری در سازمان ها باید بی شتاب ، راهی طولانی طی شود. اگر ارتقای افراد در سازمان بر اساس لیاقت و شایستگی آنان صورت گیرد و ادامه خدمت فرد در سازمان به اثربخشی و لیاقت او بستگی داشته باشد ، شایسته سالاری در سازمان توسعه و تقویت خواهد شد.

لزوم آموزش نیروی انسانی در هر سازمانی از لوازم توسعه شایسته سالاری و شایسته پروری در سازمان هاست . تحقق اهداف سازمان و کارایی و اثربخشی در سازمان منوط به آموزش مستمر نیروی انسانی است ، آموزشی که کارکنان سازمان را با کاروان علم و پژوهش های جدید همگام می کند و موجب افزایش مهارت و تخصص کارکنان سازمان می شود و توسعه شایسته سالاری را سرعت می بخشد.

توانمندسازی کارکنان

امروزه توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می گردد. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی ، سازمانها به دانش ، نظرات ، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا نیازمندند. جهت تحقق این امر ، سازمانها از طریق توانمندسازی کارکنان مربوطه به منظور تشویق آنان به ابتکار عمل بدون اعمال فشار ، ارج نهادن به منافع جمعی سازمان با کمترین نظارت و انجام وظیفه به عنوان مالکان سازمان ، اقدام می نمایند.



از آنجا که منابع انسانی مهمترین عامل و محور سازمان ها محسوب میشوند ، تجهیز و آماده سازی منابع مذکور برای مواجهه با تغییرات ، از اهمیت ویژه برخوردار است و کلیه سازمان ها با هر نوع ماموریتی باید بیشترین سرمایه ، وقت و برنامه را به پرورش انسان ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند. بسیاری از سازمان ها راه حل این مسئله را اجرای برنامه های توانمندسازی تشخیص داده و تلاش کرده اند زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند را فراهم نمایند.

تعاریف و مفاهیم توانمندسازی

تعاریف متعددی در این زمینه وجود دارد که در زیر به برخی از آنها اشاره می کنیم:

کوئین و اسپریتزر در سال ۱۹۹۷ توانمندسازی را در دو دیدگاه ارائه کرده اند:

الف - دیدگاه مکانیکی: مدیران و محققین بر این باورند که توانمندسازی ، تفویض اختیار در تصمیم گیری در درون مرزهای مشخص و واگذاری مسئولیت به افراد می باشد که به ارزیابی کارهای خودپردازند.

ب - دیدگاه ارگانیکی: مدیران و محققین بر این باورند که توانمندسازی توانایی خطرپذیری ، توسعه و ایجاد تغییرات ، درک نیاز کارمندان ، ساخت تیم جهت تشویق افراد به انجام کارهای مشارکتی و تأیید عملکرد افراد می باشد.

ترلاکسن ، توانمندسازی را فرایند تغییر عملکرد کارکنان از وضعیت آنچه که به آنها گفته شود انجام دهند به آنچه که نیاز است انجام دهند تعریف می کند.



کانجر و کانگو معتقدند هر گونه استراتژی یا تکنیک مدیریتی که با افزایش حق

تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر شود ، توانمندسازی آنها را در پی خواهد داشت .

ابوالقاسم فخاریان عضو شورای عالی انجمن حسابداران خبره ایران ، توانمندسازی نیروی انسانی را ایجاد مجموعه ظرفیت های لازم در آنان برای قادر ساختن آنها به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیت در سازمان ، توأم با کارایی و اثربخشی می داند.

ساوینچیز معتقد است توانمندسازی فقط دادن قدرت به کارکنان نیست بلکه موجب می شود کارکنان با فراگیری دانش ، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند . توانمندسازی فرایندی است ارزشی که از مدیریت عالی سازمان تا پائین ترین رده امتداد می یابد.

علل گرایش سازمانها به توانمندسازی:

محرك های درونی و بیرونی متعددی سازمان ها را بر توانمند سازی کارکنانشان ترغیب نموده است . مهمترین محرك های درونی عبارتند از :

الف - بهره وری

ب - ایجاد تحول در سازمان

ج - امنیت شغلی

مهمترین محرك های بیرونی عبارتند از :

الف - تاثیر فناوری بر محیط های کاری



امروزه فناوری جایگزین مشاغل تکراری شده است. این ابزارها تغییرات شدیدی در نوع مهارت های مورد نیاز افراد و اعضای سازمانها ایجاد کرده است. بدیهی است برای رویارویی با چنین چالشی، کارکنان باید توانمند شوند یعنی در تمام جهات رشد نمایند.

ب - ضرورت انعطاف پذیری سازمان ها

به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی، در محیطی که شدت رقابت جهانی و فن آوریهای نوین از ویژگیهای آن به شمار می آید، دست برداشتن از کنترل متمرکز باعث افزایش انعطاف پذیری سازمان ها خواهد شد. در این میان توانمندسازی کارکنان بهترین فلسفه عدم تمرکز است.

ج- افزایش انتظارات مشتریان

د- قوانین و مقررات دولتی :

در فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، توانمندسازی کارکنان در مواد ۵۸ و ۶۲ مورد تاکید قرار گرفته است.

ماده ۵۸ بیان می دارد که سازمان موظف است به منظور ارتقای سطح کارایی و اثربخشی دستگاههای اجرایی، نظام آموزش کارمندان را به گونه ای طراحی نماید که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل مورد نظر، انگیزه های لازم را جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرایند آموزش تامین نماید به نحوی که رابطه ی بین ارتقاء کارمندان و مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزشی برخوردار گردند.



در ماده ۶۲ نیز آمده است که کارمندان موظفند همواره نسبت به توانمند سازی و

افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی خود اقدام نمایند. دستگاه‌های اجرایی، شیوه‌ها و الگوهای لازم را برای افزایش توان سنجی مداوم کارمندان خود را که توسط سازمان تهیه و ابلاغ می‌شود، به مورد اجرا خواهند گذارد.

به طور خلاصه اهداف مشخص توانمندسازی کارکنان را می‌توان به شرح ذیل برشمرد:

الف - دادن مسئولیت تجزیه و تحلیل مداوم مشاغل به همه کارکنان به منظور انجام و توسعه شیوه‌های کاری اثربخش در ارتباط با مشتریان و ذینفعان

ب- واگذاری مسئولیت ایجاد اهداف عملکرد، راهبردهای عملکرد و سنجش عملکرد به تیم‌های کاری در ارتباط با مشتریان و ذینفعان

ج- سهیم نمودن مجموعه کلی سازمان در تصمیمات مهم مدیریت، مانند برنامه‌های راهبردی توسعه، تدوین خط مشی‌های کارگزینی و برنامه‌های کاری

د- درگیر نمودن مستقیم کارکنان در فرایندهای کاری همراه با بهبود مستمر آن فرایندها

ه - فراهم نمودن موجبات رضایت شغلی کارکنان و کاهش اضطراب‌های روحی آنان

و - ایجاد احساس سودمندی در اعضای سازمان از طریق شناخت و حذف شرایطی که موجبات تضعیف قدرت آنان را باعث می‌گردد و نیز با استفاده از اطلاعات اثربخش سازمانی و غیر سازمانی

ز- ارتقاء مهارت‌ها، روحیه تعاون و کارایی سازمان

ت - افزایش احساس ارزشمندی کارکنان



عوامل موثر بر فرایند توانمندسازی کارکنان

الف - عوامل سوق دهنده :

- مشخص بودن اهداف ، مسئولیت ها و اختیارات در سازمان
- غنی سازی شغلی کارکنان
- حفظ روحیه کارکنان و توسعه مهارت های تعلق و همبستگی سازمانی
- ایجاد جو اعتماد ، صمیمیت و صداقت در سازمان
- شناخت و قدردانی از زحمات ، ابتکارات و ابداعات کارکنان
- شروع مشارکت و کار گروهی
- تسهیل ارتباطات در همه سطوح سازمان
- ایجاد محیط کاری با نشاط
- بهینه سازی فرایندها و روشهای کاری
- بالا بودن اطلاعات ، دانش و مهارت شغلی کارکنان

ب- عوامل بازدارنده (موانع توانمندسازی)

- ویژگیهای شخصیتی مدیران
- عوامل ساختاری شامل :
- عدم وجود یک تعریف مشخص از توانمندسازی کارکنان
- مقاومت کارکنان در برابر تغییر به علت وجود جو تحمیلی برنامه ها و آماده نمودن قبلی آنها
- فقدان بینش و فرهنگ توانمندسازی در سازمانها



- وجود ساختارهای رسمی و دیوانسالاری افراطی در سازمانها
- فقدان ارتباط باز و کامل در سازمان
- فقدان نظام های سازمانی مناسب ازجمله برنامه ریزی ، پاداش دهی ، ترفیع ، آموزش ، استخدام و انتصاب در جهت پشتیبانی از توانمندسازی منابع انسانی در سازمان ها
- عدم وجود مدیریت ارزیابی عملکرد در سازمانها به منظور ارزیابی و اصلاح فرایند توانمندسازی

پیش نیازهای توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان مستلزم سه پیش نیاز یعنی :

الف - ویژگیهای حرفه ای : ویژگیهای حرفه ای کارکنان همانند زمین حاصل خیزی است که آماده کشت می باشد. این ویژگیها را می توان به شرح ذیل برشمرد :

- آموزش : آموزش بدین جهت ضروری است که افراد شناخت کلی دست یافته تا به عنوان عضوی از یک تیم در تغییر سیستم ، فعالانه ایفای نقش نمایند . این نوع آموزش شامل فنون رهبری ، مهارتهای حل مشکل ، ارتباطات و آماده سازی کارکنان برای ایفای نقش های تیمی می باشد.

آموزش ضمن خدمت کارکنان به صورت یکی از روشهای زیر انجام می گیرد:

- آموزش ضمن خدمت در محل کار: کارآموزی ، کارورزی ، آموزش خصوصی ، آموزش نوبتی ، کلاس های مربی گری ، گردش شغلی ، سیستم دستیاری
- آموزش ضمن خدمت خارج از محل کار : شرکت در کنفرانسهای علمی ، آموزش در محیط های شبیه سازی شده ، انجام مطالعات اختصاصی ، شرکت در برنامه های سخنرانی ، شرکت در سمینارهای شغلی ، استفاده از بسته های آموزشی رایانه ای

- ارشاد : ارشاد، اشاره به راهنمایی هایی دارد که افراد با تجربه به افراد کم تجربه انتقال می دهند تا موجبات آموزش و رشد آنان را فراهم نمایند و سودمندترین رفتارهای افراد باتجربه ، رفتارهایی



هستند که توان بالقوه افراد را شناسایی ، به الگوسازی نقش ها و ارتقاء مسئولیت

پذیری و فرصت ها کمک و بر احساس عزت نفس و اطمینان آنان بیفزاید.

- تعلق حرفه ای : افراد باید به حرفه خود عشق بورزند و وظیفه سازمان است با اجرای برنامه های مناسب در اعضای خود ، تعلق حرفه ای ایجاد نماید. تعلق حرفه ای باعث رشد شخصیتی افراد شده و ابزاری را برای شکل دهی به رفتار آنان فراهم می آورد.

- محیط کاری : محیط کاری افراد بر توانمندسازی آنها موثر است . کارکنان به توانمندی نایل نخواهند شد مگر آنکه نیازهای اساسی شان در محیط کار ارضاء شود و فرهنگ حاکم بر سازمان به ارزشهایی چون اعتماد متقابل ، مشارکت فراگیر ، کار گروهی و ریسک پذیری بها دهد.

ب- سهم نمودن کارکنان در اطلاعات : تسهیم اطلاعات برای توانمندسازی کارکنان نه تنها یک ضرورت است ، بلکه موجب ایجاد جو اعتماد ، صمیمیت و مسئولیت پذیری نیز میشود. جهت سهم کردن کارکنان در اطلاعات ، اقدامات زیر ضروری به نظر می رسد:

- مطلع نمودن همه کارکنان از اطلاعات مربوطه به عملکرد سازمان و کمک به آنها جهت درک ماهیت کسب و کار

- ایجاد اعتماد در کارکنان ، از طریق سهم نمودن آنان در اطلاعات

- توسعه و تقویت روشهای خودنظارتی و تقلیل نظارتهای سلسله مراتبی

- تلقی نمودن اشتباهات کارکنان به عنوان فرصتی برای یادگیری

ج- پرورش تجارب تسلط شخصی

د- اعمال حمایت های اجتماعی و عاطفی

ه - الگوسازی

و - کار تیمی



ز- تحریکات احساسی : تحریکات احساسی، می تواند بر انتظارات افراد از شایستگی شان تاثیر بگذارد . احساسات منفی از قبیل ترس ، اضطراب ، استرس ، افسردگی و ... که به طور معمول هم در حین و هم پس از انجام وظیفه ، ظاهر میشوند می تواند منجر به کاهش اعتماد به نفس افراد گردند . در بسیاری از مواقع مدیران می توانند با جایگزین کردن احساسات مثبت، مانند اشتیاق ، ایجاد فضای اعتماد گروهی و تعریف واضح نقش ها به میزان زیادی از استرس و تنش شغلی کارکنان کاسته و در جهت توانمند کردن آنان گام بردارند.

ح- بازخورد : بهترین محرک انگیزشی برای کارکنان ، بازخوردی است که در زمینه کارشان دریافت می کنند . اگر کارکنان در مورد کارهایشان بازخوردی دریافت نکنند ، اغلب به سختی می توانند عملکردشان را تصحیح کرده و بهبود بخشند. در نظام بازخوردی ، مدیران از طریق تشویق و قدردانی از افراد ، ارزش افزوده ایجاد می کنند.

ط- ایجاد اعتماد: جهت تقویت اعتماد میان کارکنان و مدیریت اقدامات زیر سودمند است :

توجه و احترام به نقطه نظرات کارکنان

تشویق کارکنان به تبادل آزاد اطلاعات

فراهم نمودن سهولت دسترسی کارکنان به مدیریت سازمان

دادن آزادی عمل به کارکنان در ارائه طرحهای مربوطه

نتایج حاصل از اجرای توانمندسازی کارکنان:

- تامین رضایت مشتری

- همسویی با نیازهای بازار

- کاهش هزینه های عملیاتی و افزایش سود در بازار



- بهبود مستمر در سازمان و افزایش بهره وری

- خلق ابتکارات جدید و استفاده بیشتر از منابع فکری

- افزایش رضایت شغلی کارکنان

- افزایش احساس تعلق ، مشارکت و مسئولیت در کارکنان

- تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار

- ارتباط بهتر کارکنان با مدیران و سرپرستان

- افزایش کارایی فرایند تصمیم گیری

تقویت انگیزش

انگیزش عبارتست از حالتی درونی که انسان را به انجام فعالیت خاصی ترغیب می کند ، برخی صاحب نظران انگیزه را همان نیاز ، خواسته ، تمایل یا نیروی درونی می دانند که افراد را برای انجام کار ، راغب می سازد . برخی نیز انگیزه را باعث و علت رفتار انسان می دانند و معتقدند که هر عملی که فرد انجام می دهد در اثر وجود انگیزه یا نیازی است که محرک وی برای انجام آن عمل است .

بنابراین اثربخشی فراگرد مدیریت ، به چگونگی انگیزش افراد برای انجام وظایفشان بستگی دارد بعلاوه همه رفتارهای انسان هدف دار است . بنابراین می توان گفت دو عامل شکل دهنده رفتار انسان عبارتند از : " انگیزه " و " هدف " .

به همین دلیل " انگیزش کارکنان برای انجام وظایف سازمانی " و همسو سازی اهداف آنان با اهداف سازمان " از اهمیت ویژه ای برخوردار است .



نظریه پردازیهای زیادی در مورد انگیزش شده است که در زیر به آنها اشاره می کنیم :

نظریه سلسله مراتب مازلو:

این نظریه توسط آبراهام مازلو ارائه شده است و یکی از معتبرترین نظریه های ارائه شده در مورد نیازهای انسانی است . طبق این نظریه ، نیازهای اساسی انسان عبارتند از :

نیازهای جسمانی اولیه (نیاز به غذا ، پوشاک ، مسکن و)

نیازهای ایمنی (نیاز به ثبات و رهایی از ترس و نگرانی یا امنیت شغلی)

نیاز به احترام (حرمت و مقام و موقعیت)

نیاز به خودشکوفایی

نیاز به دانستن و فهمیدن (شناخت و درک پدیده ها)

نیازهای زیبایی شناختی (نیاز به زیبایی و نظم)

برای ایجاد انگیزش توجه به نیازهای مازلو از اهمیت ویژه ای برخوردار است .

نظریه عوامل بهداشت روانی و انگیزاننده ها:

در این نظریه چنین فرض می شود که آدمی با عوامل موثر بر رضایت شغلی خویش برخوردی دو گانه دارد . گاهی در اثر فقدان برخی از عوامل ، احساس عدم رضایت می کند و در صورت فراهم آمدن عوامل و شرایط مذکور احساس عدم رضایت وی کاهش می یابد ، به طوری که بتدریج به بی تفاوتی وی نسبت به



موضوع مورد نظر می انجامد. برای مثال تشنگی از حالت‌های غیر قابل تحملی است

که به شدت موجودات زنده را تحت تاثیر قرار می دهد و هرگاه بروز کند، سایر نیازهای آدمی تحت الشعاع آن قرار می گیرد ولی اگر با نوشیدن آب فرو نشیند نیاز به آب کاهش می یابد، به طوری که انسان نسبت به اهمیت آن بی تفاوت می شود، ولی عدم وجود آن فرد را به تکاپو وا می دارد.

افراد رفع این گونه نیازها را جزء حقوق طبیعی و مسلم خود می دانند، این نیازها معمولاً "به عوامل خارج از شغل مربوط می شوند، نظیر نیاز به غذا یا امنیت که عدم ارضاء آنها، انسان را ناراضی می سازد ولی ارضای آنها وی را به فعالیت بیشتر بر نمی انگیزد. در کنار این نیازها، نیازهای دیگری وجود دارند که افراد نسبت به عدم ارضاء آنها بی تفاوتند (ناراضی نمی شوند) ولی در صورت ارضاء آنها برانگیخته می شوند و به حد مطلوبی از رضایت دست می یابند. این نیازها معمولاً "به وسیله عوامل درونی شغل رفع می گردند نظیر مسئولیت بیشتر، پیشرفت در کار، کسب موفقیت و شناسایی و تحسین به خاطر حسن انجام کار.

اگر این گونه رضایتمندی ها به نحو مطلوبی از طریق عوامل داخل شغل حاصل گردند تثبیت خواهند شد.

بدین ترتیب بهسازی محیط کار برای حفظ وضع موجود مفید است ولی برای انگیزش کارکنان در جهت تحقق وضع مطلوب، کفایت ندارد. برای نیل به وضع مطلوب، باید کارکنان را با استفاده از انگیزاننده هایی نظیر کسب موفقیت ترغیب کرد. چنین برخوردی با کارکنان می تواند منجر به تحول شگرفی در بهره وری نیروی انسانی گردد.

برطبق نظریه هرزبرگ معمولاً "مدیران و کارکنان متخصص در درجه ای از پیشرفت اقتصادی اجتماعی قرار دارند که فقط نیازهای سطح بالاتر می توانند آنها را برانگیزند در واقع نیازهای مطرح شده در



سطح اول سلسله مراتب مازلو برای کارکنان خاصیت برانگیزاننده ندارند ، ارضاء این نیازها فقط برای حفظ بهداشت روانی کارکنان ضرورت دارد.

در حالی که نیاز به خودشکوفایی و بخش دیگری از نیاز به عزت نفس در زمره عوامل برانگیزاننده مطرح می شوند . اگر فردی بدون توجه به صلاحیت و توانمندی وی و به دلیل داشتن ارتباطات اجتماعی و خویشاوندی وی با مقامات عالی رتبه ارتقاء مقام داشته باشد در شمار ارضاء نیازهای نگهدارنده قرار می گیرد ولی اگر این افراد به دلیل داشتن صلاحیت و شایستگی فردی ، ارتقاء مقام یابد ، این ارتقاء مقام در شمار ارضای نیازهای سطوح بالاتر قرار می گیرد و برانگیزاننده خواهد بود.

نظریات دیگری وجود دارند که بر اساس آن افراد را به در گروه X و Y تقسیم می کنند.

مفروضات نظریه X عبارتند از :

۱. بیشتر انسانها ذاتاً " تنبل و از کار بیزارند.
۲. بیشتر انسانها از قبول مسئولیت گریزانند و ترجیح می دهند که تحت هدایت دیگری قرار گیرند.
۳. برای انگیزش انسانها باید از مشوق های مادی و اقتصادی و ایجاد امنیت استفاده کرد.
۴. قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل فقط در تعداد محدودی از افراد یافت می شود که به مشاغل مدیریت و رهبری می پردازند.
۵. بیشتر مردم باید تحت کنترل دقیق قرار گیرند ، زیرا معمولاً " افراد از علاقه ی کافی برای کار برخوردار نیستند.

در حالی که مفروضات نظریه Y عبارتند از :



۱. کار به طور طبیعی مانند بازی است . معمولاً "افراد مسئولیت

پذیرند و با اشتیاق به دنبال پذیرش مسئولیت هستند.

۲. اگر افراد به کار خود علاقمند باشند به طور مناسبی برانگیخته می شوند ، در واقع احساس رضایت در وی بهترین پاداش برای افراد است و شیوه خود کنترلی موثرتر از کنترل توسط دیگران است .

۳. قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل به طور طبیعی بین جمعیت انسانها توزیع شده است .

۴. کنترل را می توان به خود افراد واگذار کرد در واقع شیوه خود کنترلی موثرتر از کنترل توسط دیگران است .

۵. بر اساس این نظریه X و Y مدیران می توانند افراد هر گروه را متناسب با مفروضات مذکور با انتخاب سبک مناسب جهت هدایت و ایجاد انگیزش در افراد رهبری و هدایت نمایند.

نظریه دیگری وجود دارد به نام نظریه تقویت و اصلاح رفتار :

در این نظریه معتقدند که بایستی رفتارهای ارادی مفید را از رفتارهای ارادی غیر مفید متمایز نمود و سپس رفتارهای ارادی مفید را تقویت نمود . منظور از تقویت ، عملی است که احتمال تکرار یک رفتار را افزایش می دهد مانند قدردانی از فرد که سبب تکرار آن رفتار می شود.

درمقابل تقویت ، تنبیه است ، تنبیه عملی است که احتمال تکرار یک رفتار را کاهش می دهد.

روش نادیده گرفتن یا چشم پوشی از مواردی است که می توان آنها را نادیده گرفت .



اسکینر بر این باور است که بهترین رهیافت در انگیزش ، همراه کردن تقویت مثبت با چشم پوشی است بدین ترتیب که به رفتارهای مطلوب پاداش داده شود و رفتارهای نامطلوب در صورت امکان نادیده گرفته شوند.

نظریه دیگر نظریه انتظار است

در این نظریه اعتقاد بر این است که انگیزش نتیجه ادراکی است که با مقایسه آنچه افراد انتظار کسب آن را دارند و آنچه واقعا " به دست می آورندبرایشان حاصل می شود. طبق این نظریه افراد هنگامی اقدام به عمل می کنند که هم احتمال دستیابی به نتیجه مطلوب وجود داشته باشد و هم نتیجه مذکور به اندازه کافی انگیزاننده و مشوق آنها باشد.

پاداشها بر دو نوعند : پاداشهای درونی و پاداشهای خارجی

پاداشهای درونی شامل مواردی نظیر چالشی بودن کار، تشخیص و احساس هویت به موجب انجام کار و پیشرفت علمی در حین انجام کار.

پاداشهای خارجی شامل مواردی نظیر پول ، مقام و موقعیت می شود.

علاوه بر این ، قضاوت افراد در مورد میزان عادلانه بودن رفتار سازمان با کارکنان حائز اهمیت فراوان است یعنی اگر فرد احساس کند که رفتار سازمان با وی با رفتار سازمان با سایر کارکنان برابر است پاداش دریافتی را منصفانه قلمداد می کند.

سازمان موظف است به منظور ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی دستگاههای اجرایی ، نظام آموزش کارمندان ، دستگاههای اجرایی را به گونه ای طراحی نماید که همراه با متناسب ساختن دانش ، مهارت و نگرش



کارمندان با شغل مورد نظر، انگیزه های لازم را جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرایند آموزش تامین نماید به نحوی که رابطه ای بین ارتقاء کارمندان و مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزشی بر اساس مقررات مربوط در هر سال برخوردار گردند.

امتیازات و سازوکارهای انگیزشی آموزش در مراکز در حال حاضر به شرح ذیل می باشد:

۱. گواهینامه نوع اول، گواهینامه هایی که در پایان هر یک از دوره ها یا پودمانهای آموزشی کوتاه مدت به شرکت کنندگان اعطا می گردد.

۲. گواهینامه های نوع دوم: گواهینامه هایی که دارندگان آن می توانند از مزایای استخدامی آن نظیر دارندگان مدارک تحصیلی فوق دیپلم، لیسانس، فوق لیسانس و دکترا در شرایط احراز مشاغل مربوطه در چارچوب رعایت کلیه قوانین و مقررات مربوطه برخوردار گردند. کارمندان و مدیران می توانند حداکثر دو سطح از گواهینامه های نوع دوم را دریافت نمایند. دارندگان مدرک تحصیلی معادل حداکثر مجاز به اخذ یک سطح از گواهینامه های نوع دوم می باشند.

گواهینامه های نوع دوم عبارتند از:

- گواهینامه های مهارتی
- گواهینامه های تخصصی
- گواهینامه های تخصصی - پژوهشی سطح یک
- گواهینامه های تخصصی - پژوهشی سطح دو

شرایط لازم برای اخذ گواهینامه های مهارتی:

۱. دارا بودن مدرک تحصیلی دیپلم متوسطه



۲. طی ۱۲۰۰ ساعت آموزش مصوب با شرایط زیر:

- حداقل ۲/۳ آموزشها در زمینه آموزشهای شغلی باشد.
- ۱۲۰۰ ساعت آموزش حداقل در طی ۶ سال طی شود.
- احتساب حداکثر ۲۰۰ ساعت آموزش در طول یک سال

شرایط لازم برای اخذ گواهینامه های تخصصی:

۱. دارا بودن مدرک تحصیلی فوق دیپلم یا گواهینامه های مهارتی
۲. طی ۱۰۰۰ ساعت آموزش کوتاه مدت مصوب با شرایط زیر:
 -
 - حداقل ۳/۴ آموزشها در زمینه آموزشهای شغلی یا آموزش مدیران باشد.
 - ۱۰۰۰ ساعت آموزش حداقل در ۵ سال طی شود.
 - احتساب حداکثر ۲۰۰ ساعت آموزش در طول یک سال

گواهینامه تخصصی پژوهشی سطح یک :

- شرایط لازم برای اخذ گواهینامه تخصصی پژوهشی سطح یک :
۱. دارا بودن مدرک تحصیلی لیسانس یا گواهینامه تخصصی
 ۲. طی ۸۰۰ ساعت آموزش کوتاه مدت مصوب با شرایط زیر:
 - حداقل ۳/۴ آموزشها در زمینه آموزشهای شغلی یا آموزش مدیران باشد.
 - ۸۰۰ ساعت آموزش حداقل در ۵ سال طی شود.
 - احتساب حداکثر ۱۶۰ ساعت آموزش در طول یک سال
 ۳. شرکت در آزمون جامع و کسب حدنصاب ۶۰ درصد امتیاز آزمون



۴. تهیه یک طرح تحقیقی در زمینه شغل مورد تصدی ویژه اخذ گواهینامه تخصصی پژوهشی

گواهینامه تخصصی پژوهشی سطح دو:

شرایط لازم برای اخذ گواهینامه تخصصی پژوهشی سطح دو:

۱. دارا بودن مدرک تحصیلی فوق لیسانس یا گواهینامه تخصصی پژوهشی نوع یک
۲. طی ۶۰۰ ساعت آموزش کوتاه مدت مصوب با شرایط زیر:
 - حداقل ۳/۴ آموزشها در زمینه آموزشهای شغلی یا آموزش مدیران باشد.
 - ۶۰۰ ساعت آموزش حداقل در ۵ سال طی شود.
 - احتساب حداکثر ۱۲۰ ساعت آموزش در طول یک سال
۳. شرکت در آزمون جامع و کسب حدنصاب ۶۰ درصد امتیاز آزمون
۴. تهیه یک طرح تحقیقی علمی - کاربردی یا علمی - توسعه ای در زمینه شغل مورد تصدی و تایید آن توسط کمیته علمی طی برگزاری جلسه دفاعیه
۵. داشتن حداقل دو خدمت برجسته شامل: پیشنهاد، ابتکار، تالیف یا ترجمه کتاب و مقاله و مستند سازی تجربیات که موجب افزایش بهره وری کار و بهبود عملکرد فردی و سازمانی گردد.
۶. داشتن شرایط زیر علاوه بر بندهای ۱ تا ۵ برای دریافت گواهینامه تخصصی پژوهشی سطح دو الزامی است:
 - برخورداری از معدل ۱۶ به بالا در مقطع فوق لیسانس یا کسب حداقل ۸۰ درصد امتیاز آزمون جامع گواهینامه تخصصی پژوهشی سطح یک
 - برخورداری از امتیاز ۸۵ به بالا در ارزشیابی عملکرد ۵ سال منتهی به صدور گواهینامه



تبصره :

-پیشنهادهای جدید ، ابتکارات ، تالیف ، ترجمه کتب و مقالات و مستندسازی تجربیاتی که موجب افزایش بهره وری کار و بهبود عملکرد فردی و سازمانی گردد ، پس از تایید کمیته راهبری آموزش حداکثر می تواند تا معادل ۲۰۰ ساعت آموزش برای فرد در نظر گرفته شود . ساعات آموزشی معادل سازی شده از میزان ساعات تعیین شده برای هر یک از گواهینامه ها کسر می گردد

ارتباط بین آموزش و ارتقاء شغلی تبصره یک ماده (۶۵)

شاغلین مربوط در بدو استخدام در رتبه مقدماتی قرار می گیرند و بر اساس عواملی نظیر افزایش مهارتها ، طی دوره های آموزشی و ... حسب امتیاز مکسب و ... به سطوح پایه ، ارشد ، خبره و عالی ارتقاء می یابند.

میزان ابتکار و خلاقیت در انجام وظایف محوله	رتبه عالی ↑	مسیر ارتقاء شغلی کارمندان
میزان افزایش مهارتهای مربوط به وظایف محوله	رتبه خبره ↑	
انجام خدمات برجسته در راستای شغل مورد تصدی	رتبه ارشد ↑	
آموزشهای طی شده مرتبط با شغل	رتبه پایه ↑	
میزان جلب رضایت ارباب رجوع	رتبه مقدماتی ↑	



شرایط ارتقای کارمند به یک رتبه بالاتر ، علاوه بر شرایط تجربی :

برای ارتقاء به رتبه پایه :

کسب حداقل ۶۰ درصد امتیاز میانگین مجموع امتیاز ارزیابی سالیانه کارمند در طول ارتقا رتبه شغلی

گذراندن ۳۰۰ ساعت دوره آموزشی در چارچوب نظام آموزش کارمندان دولت

برای ارتقا به رتبه ارشد:

کسب حداقل ۷۰ درصد امتیاز میانگین مجموع امتیاز ارزیابی سالیانه کارمند در طول ارتقا رتبه شغلی

گذراندن ۲۵۰ ساعت دوره آموزشی در چارچوب نظام آموزش کارمندان دولت

برای ارتقاء به رتبه خبره :

کسب حداقل ۸۰ درصد امتیاز میانگین مجموع امتیاز ارزیابی سالیانه کارمند در طول ارتقا رتبه شغلی

گذراندن ۲۰۰ ساعت دوره آموزشی در چارچوب نظام آموزش کارمندان دولت

کسب رتبه خبره برای کارمندان مستلزم تایید کمیته موضوع بند ۵ فصل سوم بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۴۵۹۳ مورخ ۱۳۸۸/۲/۲۱ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور با حضور نماینده معاونت مذکور

خواهد بود.

برای ارتقاء به رتبه عالی :

کسب حداقل ۹۰ درصد امتیاز میانگین مجموع امتیاز ارزیابی سالیانه کارمند در طول ارتقا رتبه شغلی



گذراندن ۱۵۰ ساعت دوره آموزشی در چارچوب نظام آموزش کارمندان دولت

کسب رتبه عالی برای کارمندان مستلزم ارسال مدارک لازم از سوی دستگاه اجرایی و تایید کمیته تخصصی نظام شغلی شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور می باشد.

نقش آموزش در حق شاغل:

کلیه شاغلین این قانون بر اساس عواملی نظیر تحصیلا ، دوره های آموزش و مهارت ... از امتیاز حق شاغل بهره مند خواهند شد .

جدول حق شاغل (ماده ۶۶)

امتیاز تحصیلات	امتیاز دوره های آموزشی مصوب	امتیاز مهارت و توانایی ها	امتیاز سنوات خدمت در هر سال	امتیاز تجربه مربوط و مشابه در هر سال
۱۲۰۰	به ازای طی هر یک ساعت دوره آموزشی مصوب ، نیم امتیاز (حداکثر ۵۰۰ امتیاز)	۲۵۰	۱۵	۱۰
۱۴۰۰		۳۰۰	۲۰	۱۲
۱۷۰۰		۴۰۰	۲۵	۱۴
۲۰۰۰		۶۰۰	۳۰	۱۶
۲۳۰۰		۸۰۰	۳۵	۱۸

ماده ۵۶ قانون مدیریت

سازمان موظف است برنامه ها و سامانه های اجرایی موثری را برای آموزش مدیران متناسب با وظایف و ... تنظیم نماید و هر گونه انتصاب و ارتقاء مدیران منوط به طی دوره های ذیربط می باشد.



آموزشهای بهبود مدیریت شغلی مدیران و کارمندان

الف - آموزشهای بهبود مدیریت

تعالی حرفه ای

- آموزشهای مهارتهای ادراکی

- آموزشهای مهارتهای انسانی

- آموزشهای مهارتهای فنی

تعالی معنوی

- آموزشهای شغلی

- مشاغل عمومی

- مشاغل اختصاصی

پیشنهاد می شود :

۱. فرهنگ مشارکت و مدیریت مشارکتی ایجاد و تقویت شود.
۲. ساختار، تشکیلات و مقررات سازمان هامتاسب با شایسته سالاری متحول شود..
۳. از میزان بوروکراسی و مقررات دست و پاگیر اداری کاسته شود و حرکت سازمان ها از دیوان سالاری به سوی شایسته سالاری هدایت شود.
۴. آموزش تخصصی و کاربردی برای تربیت نیروی انسانی شایسته و کارآمد به طور مستمر ، برنامه ریزی و اجرا شود.
۵. به نوآوری ، ابتکار و خلاقیت کارکنان میدان داده شود.
۶. سازمانها به سوی عدم تمرکز شتاب بیشتری داشته باشند.



۷. یک نظام ارزشیابی دقیق و علمی در سازمانها استقرار یابد و تمامی

اجزا و ارکان سازمان را در جهت بهبود کیفیت و اثربخشی و همگامی با پیشرفتهای جهانی ، به طور مستمر مورد ارزشیابی قرار دهد.

۸. در به کار گماردن مدیران ، ثبات مدیریت و شایستگی همواره مد نظر باشد.

۹. تفویض اختیار به مدیران رده های پائین سازمان در جهت ابراز شایستگی ها، افزایش یابد.

۱۰. به مدیریت کیفیت در سازمانها توجه لازم معطوف شود.

۱۱. در جذب و انتصاب مدیران ، تخصص ، شایستگی و مهارت ، جایگزین مدرک تحصیلی و سابقه خدمت گردد.

۱۲. فرهنگ شایسته سالاری در سازمان ها ، جایگزین فرهنگ خویشاوند سالاری ، رابطه سالاری و سیاست سالاری شود.

۱۳. فرهنگ پژوهش و تحقیق در سازمان ، توسعه یابد و افراد موظف به انجام پژوهش در سازمان شوند.

۱۴. بین برنامه ها ، فرصتهای آموزشی و یادگیری با نیازهای آموزشی شغلی و سازمانی تناسب ایجاد شود و از آموزشهای غیر ضروری اجتناب شود .

۱۵. در جهت ارتقاء سطح باور و اعتقاد مدیران به توانمندسازی و ارتقاء سرمایه انسانی از طریق آموزش تلاش شود.

۱۶. به افزایش اثربخشی برنامه ها ، دوره ها و فرصتهای آموزشی و یادگیری در سطوح مختلف توجه و تاکید شود.

۱۷. از منابع و ظرفیتهای درون و برون سازمانی در تعیین و تامین خدمات آموزشی استفاده شود.

۱۸. از استانداردهای ملی و بین المللی در مدیریت و راهبری فرایند آموزش استفاده شود.



۱۹. از رویکرد ها ، مدل ها روشها و فناوریهای نوین مدیریت برای

اجرا و ارزشیابی آموزش استفاده شود.

۲۰. بر رویکرد آموزشهای کوتاه مدت و کاربردی و بازنگری ادواری آن تمرکز شود.

۲۱. نظارت و ارزشیابی مستمر فرایند آموزش کارمندان انجام شود.

۲۲. ارتقاء بهره وری آموزش انجام شود.

۲۳. حق الزحمه در جهت ایجاد انگیزه های لازم برای عوامل اجرایی در اجرای فرایندهای آموزش در نظر گرفته شود.

۲۴. مسائل و مشکلات آموزشی بررسی و پیگیری شود و اراکارهای مناسب برای انجام اقدامات اصلاحی ارائه شود.

۲۵. نیازسنجی آموزشی کارکنان طبق استاندارد و صحیح انجام شود و ب دوره های آموزشی مناسب با استفاده از الگوهای نوین و روز آمد نمودن مستمر نیازها و دوره ها انجام شود.

۲۶. امکانات و منابع آموزشی کافی برای اجرای دوره های آموزشی فراهم شود تا کارمندان در داخل موسسه بتواند نیازهای آموزشی خود را مرتفع سازند.

۲۷. دوره های آموزشی در ساعات اداری و غیر اداری برگزار شود تا امکان شرکت تمامی کارکنان در آموزشها فراهم شود.

۲۸. اطلاع رسانی به موقع برنامه های آموزشی انجام تا کارکنان بتوانند شیفت کاری خود را با زمان آموزش تنظیم نمایند.

۲۹. مدت حضور کارکنان در کلاسهای آموزشی به صورت ماموریت ساعتی و یا ماموریت روزانه در نظر گرفته شود.



۳۰. جهت کارمندانی که جهت شرکت در دوره آموزشی مجبور به

ترك منطقه جغرافیایی محل اشتغال خود

می باشند فوق العاده ماموریت در نظر گرفته شود.

۳۱. از امتیازات آموزشی جهت تبدیل وضعیت استخدام آزمایشی به رسمی ، تمدید قرارداد پیمانی

، ارتقاء شغلی در رتبه های شغلی ، انتصاب و ارتقاء به پستهای مدیریت حرفه ای استفاده شود.

۳۲. از امتیازات آموزشی به عنوان یکی از آیتم های ارزشیابی سالانه کارکنان استفاده شود.

۳۳. از امتیازات آموزشی به عنوان یکی از آیتم های فرم پرداخت نظام نوین استفاده شود.

۳۴. انتظارات سیستم از مدیریت آموزش کارکنان شفاف سازی و مستندسازی شود.

۳۵. اطلاع رسانی دقیق ، جامع و شفاف از نحوه مدیریت آموزش انجام شود.

۳۶. فضای مناسب ، خدمات رفاهی و ساماندهی محیط کار انجام شود.

۳۷. کاهش ساعات کاری کارکنان (پرسنل پرستاری طبق ارتقاء بهره وری) انجام شود.

۳۸. فرصتهای مطالعاتی جهت کارکنان خارج از ساعات کاری در نظر گرفته شود.

۳۹. از مدرسین توانمند جهت تدریس استفاده شود.

۴۰. به مدرسین و مسئولین اجرای برنامه های آموزشی حق الزحمه پرداخت شود.

۴۱. فضای آموزشی مناسب جهت آموزش در نظر گرفته شود.

۴۲. هزینه های رفاهی زمان اجرای دوره در نظر گرفته شود.

۴۳. امکانات و تجهیزات لازم جهت آموزش موثر و کاربردی تهیه شود.

۴۴. جهت تشویق کارکنان از تشویقی کتبی ، اضافه کاری تشویقی ، لوح تقدیر ، اعلام اسامی

افراد برتر بر روی برد آموزش استفاده شود.

۴۵. امتیاز آموزش در شرایط انتخاب پرسنل نمونه در نظر گرفته شود



منابع و مآخذ:

- الوانی ، سید مهدی، مدیریت عمومی، نشر نی، ۱۳۷۳ .
- الوانی ، سید مهدی، مباحث ویژه در مدیریت دولتی ، انتشار پیام نور .
- ابیلی خدایار و دیگران ، میزگرد، شایسته سالاری، بستر حضور در عرصه جهانی، تدبیر، ش ۱۵۴، ۱۳۸۳
- نظری منش ، لیلا ، شاخص های انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته گزینی ، ۱۳۸۴
- آقاییار، سیروس ، هرم توانمندسازی ، مجله تدبیر، شماره ۱۴۹، ۱۳۸۳.
- بلانچارد، کن، مدیریت از طریق ارزشها ، چشم اندازی بر روندهای جدید در مدیریت سازمانها ، انتشارات مدیران، چاپ اول، ۱۳۸۴.
- جعفرزاده ، رحیم، الگوی انتقالی در ارزیابی اثربخش آموزش کارکنان ، مجله تدبیر، شماره ۸۶، ۱۳۸۶.



ردیف	معموره	شاخص های عمومی	سقف امتیاز	امتیاز عملکرد	امتیاز مکتسبه
۱	ابتکار و خلاقیت	- برنامه ریزی (معیارهایی مانند پایش مستمر اهداف واحد و کارمندان تحت مدیریت، بررسی و تحلیل ستون تحلیل عملکرد فرم ارزیابی عملکرد کارمندان و تهیه و تنظیم به موقع اهداف شغلی و برنامه های توسعه کارمندان و واحد تحت مدیریت بر اساس تحلیل عملکرد و ...) (با نظر مدیر؛ عالی تا ۷ امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳ امتیاز) - توانایی در تقسیم کار و گروه بندی فعالیت ها (با نظر مدیر؛ عالی تا ۷ امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳ امتیاز)			
۲	آموزش	- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (باتایید مدیر در سطح واحد دستگاه تا ۳ امتیاز، در سطح وزارت تا ۷ امتیاز) - ارائه طرحهای تحقیقاتی و اجرایی (باتایید مدیر تا ۴ امتیاز، طرح منجر به صدور مصوبه یا بحثنامه تا ۷ امتیاز و طرح منجر به تصویب قانون تا ۱۰ امتیاز) - دریافت تشویق ها شامل: نشان های دولتی و تقدیرنامه از رئیس جمهور (۱۰ امتیاز)، وزیر یا معاون رئیس جمهور (۸ امتیاز)، معاون وزیر و مقامات همتراز (۷ امتیاز)، استاندار (۸ امتیاز)، معاونین دستگاههای وابسته (۵ امتیاز)، مدیر کل یا مقامات همتراز (۴ امتیاز) و مقامات پائین تر (۳ امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه (۱۰ امتیاز)، دریافت تقدیر نامه طبق ضوابط طرح تکریم (۵ امتیاز)، هیأت های نظارت و اجرایی انتخابات کشور (تا ۶ امتیاز)			



			- تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره های عمومی یا تخصصی (با تأیید مدیر تا ۱۰ امتیاز) - کسب موفقیت های ویژه شامل (دریافت تاییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط (۱۰ امتیاز)، تالیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی (تالیف ۲۰ و ترجمه ۱۰ امتیاز) تالیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی (تالیف تا ۱۰ و ترجمه تا ۵ امتیاز)، سخنرانی در همایش علمی مرتبط (۶ امتیاز)، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (۵ امتیاز) و تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شغل (تا ۱۰ امتیاز)		
			- رضایت مندی از کارمندان دارای ارباب رجوع (براساس نظرسنجی انجام شده ؛ عالی تا ۱۰ امتیاز ، خوب تا ۷ امتیاز ، متوسط تا ۴ امتیاز) - رضایت از کارمندان بدون ارباب رجوع (بانظر مدیر و بادر نظر گرفتن معیارهای ؛ رعایت شعائر و اخلاق اسلامی در محیط کار ، بارعایت انضباط اداری شامل ؛ حضور به موقع در جلسات وانجام به موقع وظایف و تکالیف محوله) عالی تا ۱۰ امتیاز ، خوب تا ۷ امتیاز ، متوسط تا ۴ امتیاز) - رضایت همکاران (عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز ، متوسط تا ۴ امتیاز)	رضایتمندی	۳
			جمع شاخص های عمومی		
			جمع کل	جمع شاخص های اختصاصی جمع شاخص های عمومی	
تأیید ارزیابی شونده (نام و نام خانوادگی ، تاریخ وامضاء) تأیید ارزیابی کننده (نام و نام خانوادگی ، تاریخ وامضاء) امضای تأیید کننده (نام و نام خانوادگی ، تاریخ و امضاء)					



وزارت بهداشت ، درمان و آموزش پزشکی
دفتر قائم مقام وزیر در امور پرستاری
فرم انتخاب کادر پرستاری برگزیده

نام و نام خانوادگی : جنس : سن : وضعیت تاهل :
سابقه خدمت : پست سازمانی : آخرین مدرک تحصیلی مرتبط :
نوع استخدام : نام دانشگاه : نام بیمارستان محل خدمت :
بخش محل خدمت : امتیاز آخرین ارزشیابی : امتیاز مآخذ :

الف : انضباط اداری			
وقت شناسی	خوب (۳)	خیلی خوب (۴)	عالی (۵)
۱			
۲			
۳			
آگاهی از سلسله مراتب اداری و رعایت آن			

ب - تعهدات اخلاقی - اجتماعی			
دارا بودن حسن شهرت از نظر اخلاقی - اجتماعی و حرفه ای	خوب (۳)	خیلی خوب (۴)	عالی (۵)
۱			
۲			
۳			
انتقاد پذیری			

ج - وظایف حرفه ای و تخصصی			
دارا بودن مهارت و توانمندی بالینی و حرفه ای با رعایت استانداردها و شرح وظایف مصوب	خوب (۳)	خیلی خوب (۴)	عالی (۵)
رعایت ضوابط و مقررات حرفه ای			
احترام به حقوق همکاران و بیمار			
تلاش در جهت ارتقاء علمی خود و همکاران			
مشارکت و همکاری در حل مشکلات بخش			
ارتباط مناسب درون و برون سازمانی			
تلاش در جهت آموزش به بیمار و خانواده در زمینه پیشگیری ، مراقبت و درمان			
رضایت مندی بیماران و خانواده از نحوه ارائه خدمات مطلوب			
رضایت مندی بیماران و خانواده از نحوه برقراری ارتباط مناسب			

د - انجام فعالیت های فوق برنامه (آموزشی ، پژوهشی ، فرهنگی ، ورزشی و ...)			
حضور داوطلبانه در مواقع اضطراری ، آماده باش و حوادث غیر مترقبه	خوب (۳)	خیلی خوب (۴)	عالی (۵)
۱			
۲			
۳			
فعالیت برجسته فرهنگی ، ورزشی ، هنری و ...			

امتیاز کسب شده از ۹۰ کمتر نباشد.



شرایط احراز و ابقاء پست های مدیریت پرستاری

(الف : مسئول شیفت - ب: سرپرستار - ج : سوپروایزر - د: مدیر پرستاری)

با عنایت به اینکه مهمترین مرحله در مدیریت نیروهای انسانی موضوع انتصابات و ارزشیابی متصدیان پست های مدیریتی جهت ابقاء آنان می باشد،

ضروریست در سیستم های بهداشتی درمانی برنامه ریزیهای ریشه ای جهت انتخاب ، پرورش و انتصاب افراد شایسته در مسئولیت ها ، طراحی و به اجرا درآید.

به همین منظور اداره پرستاری در راستای تحقق برنامه های استراتژیک دانشگاه با بهره گیری از منابع علمی (پیوست) و تجربیات ارزنده مدیران پرستاری دانشگاه برنامه ریزی وسیعی در مدیریت (پرورش (نیروی انسانی داشته و مبادرت به تنظیم " شرایط احراز و ابقاء پست های مدیریتی پرستاری " نموده است .

شایسته است مسئولین بیمارستانها و مراکز آموزشی درمانی در این مهم برنامه ریزیهای جدی معمول و امکانات و زمینه های مساعد را جهت کسب ، حفظ و ارتقاء شرایط احراز و ارتقاء جهت افراد منتخب برای انتصاب و متصدیان پستهای فعلی فراهم آورند.



امتیاز		شرایط رفتار شغلی انتصاب یا ابقاء	
(۲)	(۱)		
		کسب امتیاز ۳ در معیار رفتارهای اخلاقی طی ۳ سال گذشته (رجوع به فرم ارزشیابی سالانه)	۱
		کسب میانگین امتیاز ۱۹ در عوامل عملکردی ارزشیابی ۳ سال گذشته	۲
		داشتن حسن سابقه در رعایت مقررات اداری و ضوابط کاری (مستندات با مراجعه به پرونده پرسنلی و کارت تایمکس)	۳
		اشتهار به برقراری ارتباط موثر و مناسب با بیماران و در بین کارکنان (رجوع به فرم ارزشیابی سالانه ، داشتن تشویق یا عدم ثبت شکایت ، تذکر و یا اخطار در پرونده پرسنلی)	۴
		توانایی حفظ یا ایجاد تسلط بر خود و کنترل احساسات و قاطعیت در رفتار و توانایی در حل مشکل (تایید مدیر پرستاری و یا ریاست مرکز)	۵
		برخورداری از سلامت جسمی و روانی جهت انجام مسئولیتهای مربوطه (رجوع به پرونده بهداشتی و پرسنلی)	۶
		داشتن حداقل سابقه کار قابل قبول جهت انتصاب برای : الف - مسئول شیفت ۳ سال ب- سرپرستار ۵ سال ج- سوپروایزر ۷ سال د- مدیر پرستاری ۱۰ سال . سابقه کار در شرایط ویژه در موارد الف و ب به تشخیص و تایید مسئولین مرکز و در موارد ج و د به تشخیص مسئولین مرکز و تایید معاونت درمان می تواند کمتر باشد . (رجوع به احکام و ابلاغهای موجود در پرونده پرسنلی)	۷
		داشتن حداقل سابقه کار مدیریتی قابل قبول در سطوح پایین تر (منظور از سابقه کار مدیریتی داشتن هرگونه مسئولیت در رده های مختلف مدیریتی از جمله مسئول شیفت ، سرپرستار و سوپروایزر می باشد) . (هر سه سال یک امتیاز)	۸



شرایط اختصاصی انتصاب یا ابقاء:

۱. برای هر یک از شرایط اختصاصی عنوان مستندات عملکردی اعلام که در هنگام بررسی کارشناسی از سوابق موجود در مراکز استفاده خواهد شد.

۲. در صورتیکه در برآورد اولیه، فرد منتخب از هر یک از شرایط اختصاصی امتیاز ۱ یا ۰ را کسب نماید قبل از هر گونه اقدام یا پیشنهاد، ضروریست جهت ارتقاء و احراز وضعیت مورد انتظار توسط مسئولین مرکز برنامه ریزی و پس از کسب امتیاز ۲، حسب موضوع در موارد: الف و ب اقدام و در موارد ج و د به معاونت درمان و دارو دانشگاه پیشنهاد گردد.

(۲)	(۱)	شرایط اختصاصی انتصاب یا ابقاء	
		انجام فعالیت بر اساس گام های برنامه ریزی : (گام های برنامه ریزی شامل جمع آوری اطلاعات و تعیین وضعیت موجود، تعیین هدف، امکانات و موانع، گامهای اجرایی، مسئول اجرا، زمان، پیش بینی میزان موفقیت، معیار ارزیابی و ارزشیابی نهایی است که بر اساس این گامها ارزشیابی یا سنجش برنامه ریزی صورت پذیرد.)	۹ وضعیت مورد انتظار
		فعالیت ها بر اساس گام های برنامه ریزی تنظیم، اجرا و ارزیابی شده است.	
		فعالیت ها بر اساس گام های برنامه ریزی تنظیم ولی اجرا و یا ارزیابی نشده است.	وضعیت ناکافی
		فعالیتها بر اساس گام های برنامه ریزی نبوده است.	
		ارتقاء سطح آگاهی و عملکرد، خود، پرسنل و بیماران از طریق شرکت در برنامه های آموزشی جهت کسب تازه های علمی و انتقال آموخته ها	۱۰ وضعیت مورد انتظار
		آگاهی خود را ارتقاء داده و جهت بهینه سازی مراقبتها و ایجاد تغییرات اصلاحی در سیستم نیازهای آموزشی کارکنان و بیماران را سنجیده و برنامه ریزی و پس از اجرای برنامه اثربخشی آموزشها را بر آگاهی و عملکرد کارکنان و بیماران می سنجد.	
		آگاهی خود را ارتقاء داده جهت بهینه سازی مراقبتها و ایجاد تغییرات اصلاحی در سیستم برنامه ریزی ندارد.	وضعیت ناکافی
		تمایلی به ارتقاء نداشته و تاثیری در بهینه سازی مراقبتها و سیستم ندارد.	
		کنترل و نظارت بر حسن اجرای مراقبتهای پرستاری ارائه شده به بیماران :	۱۱ وضعیت مورد انتظار
		بر اساس معیارهای استاندارد تدوین شده کنترل و نظارت را انجام داده و میزان انحراف از استاندارد را مشخص و اقدامات اصلاحی جهت رفع مشکلات انجام داده و تا حصول نتیجه موضوع را پیگیری می کند.	
		بر اساس معیار و استاندارد کنترل و نظارت را انجام داده و میزان انحراف از استاندارد را مشخص نموده ولی اقدام اصلاحی جهت بهبود روشها ندارد.	وضعیت ناکافی
		بر اساس معیار و استاندارد کنترل و نظارت را انجام نمی دهد و یا معیار دارد ولی میزان انحراف از استاندارد را مشخص نمی کند	
		ارزشیابی عملکرد کارکنان تحت سرپرستی بر اساس اصول ارزشیابی:	۱۲ وضعیت مورد انتظار
		اصول ارزشیابی بر اساس شرح وظایف و با مشخص نمودن حدود انتظارات و اعلام آن به پرسنل تحت سرپرستی بوده و پس از هر ارزشیابی نقاط ضعف و قوت را تشخیص داده جهت استفاده از نقاط مثبت و رفع نقاط ضعف برنامه ریزی نماید.	
		انتظارات را بر اساس شرح وظایف مشخص نموده و آن را به پرسنل تحت سرپرستی اعلام داشته و پس از هر بار ارزشیابی برنامه ریزی جهت رفع نقاط ضعف و استفاده از نقاط قوت عملکرد پرسنل زیر مجموعه دارد.	
		حدود انتظار را مشخص نموده و به پرسنل اعلام شده ولی برنامه ریزی جهت رفع نقاط ضعف و استفاده از نقاط قوت ندارد.	وضعیت ناکافی



(۲)	(۱)	شرایط اختصاصی انتصاب یا ابقاء
۱۳	وضعیت مورد انتظار	شرکت فعال در طراحی و انجام پژوهشهای کاربردی و یا بررسی وضعیت موجود در بهینه سازی سیستم پرستاری
	وضعیت ناکافی	در انجام طرحهای پژوهشی شرکت داشته و نتایج آن را در بهینه سازی سیستم پرستاری به کار می گیرد.
		در انجام طرحهای پژوهشی شرکت داشته ولی از نتایج آن استفاده نمی نماید.
۱۴	وضعیت مورد انتظار	برآورد نیروی انسانی با استفاده از دستورالعملهای موجود (نیازهای مراقبتی بیماران ، حجم کار و ساعت کار مفید کارکنان)
	وضعیت ناکافی	برآورد نیروی انسانی را براساس دستورالعملها انجام داده نیروی مورد نیاز را محاسبه و جهت توزیع نیرو و یا استفاده بهینه از نیروهای موجود برنامه ریزی نماید.
		برآورد نیروی انسانی را براساس دستورالعملها انجام داده جهت توزیع و یا استفاده از نیروهای موجود برنامه ریزی نمی نماید.
۱۵	وضعیت مورد انتظار	شرکت فعال در کمیته های بیمارستانی (شرکت در کمیته های بیمارستانی حداقل در کمیته پرستاری به منظور شناسایی مشکلات موجود و برنامه ریزی اصلاحی جهت رفع مشکلات در جهت ارتقاء کیفی خدمات پرستاری و بالا بردن رضایت مندی بیماران)
	وضعیت ناکافی	با کمیته همکاری داشته و فعالانه در جهت یافتن مشکلات موجود با همکاری سایر اعضای گروه یا کمیته برنامه ریزی جهت رفع مشکلات داشته از نقاط قوت استفاده و تا حصول نتیجه و دستیابی به هدف به فعالیت خود ادامه می دهد.
		با کمیته همکاری داشته در جهت یافتن مشکلات کمک می کند ولی در حل مشکل و ارائه راه حل مناسب جهت دستیابی به هدف گام بر نمی دارد و یا همکاری موثر با سایر گروه ندارد.
۱۶	وضعیت مورد انتظار	تشخیص نیازها و مشکلات موجود و اقدام در جهت رفع آنها بر اساس گام های حل مشکل
	وضعیت ناکافی	بر اساس حسابرسی مسائل و مشکلات را تشخیص می دهد و اطلاعات زمینه ای را جمع آوری کرده و همراه پیشنهادات و راهکارهای عملی آن را به مراجع ذیربط ارجاع و تا حصول نتیجه پیگیری می نماید.
		در نتیجه کنترل و نظارت مسائل مربوط به بحران و بروز شکایات را پی برده و به مراجع ارجاع و پیگیری می نماید.
۱۷	وضعیت مورد انتظار	پس از وصول مشکلات و مسائل از دیگران به مراجع ذیربط ارجاع می دهد.
	وضعیت ناکافی	ارائه گزارشات کمی و کیفی از عملکرد واحد مسئولین
		بطور مستمر و کامل با هدف و مستند گزارش و ارائه می دهد.
	وضعیت ناکافی	گزارش را بطور غیر مستمر و بدون هدف و استناد ارائه می دهد.
		گزارش از عملکرد واحد را در زمان درخواست مسئولین بدون هدف و استناد ارائه می دهد.

جمع کل امتیازات :



فرم ارزیابی

همکار گرامی:

هدف از تکمیل این چک لیست ارزیابی وضعیت موجود مراکز و استفاده از نتایج آن در ارتقاء انگیزه کارکنان جهت مشارکت در برنامه های آموزشی ، توانمندسازی و ترویج فرهنگ شایسته سالاری می باشد . خواهشمند است ارزیابی کاملاً بر اساس وضعیت موجود صورت پذیرد.

سپاسگزارم

ردیف	کاملاً مطلوب	مطلوب	نسبتاً مطلوب	نامطلوب	
۱					آیا در مرکز شما دوره های آموزشی دارای مجوز برگزار می گردد؟
۲					آیا دوره های مجوزدار برگزار شده در طول سال نیاز آموزشی شما را جهت اخذ گواهینامه های نوع دوم فراهم می کند؟
۳					آیا از ارتباط بین آموزش و ارتقاء شغلی اطلاع دارید؟
۴					آیا از میزان ساعت آموزشی مورد نیاز جهت ارتقاء رتبه (ارشد، خبره، عالی) اطلاع دارید؟
۵					آیا از نقش آموزش در حق شاغل (در حکم کارگزینی) اطلاع دارید؟
۶					آیا بین دوره های آموزشی برگزار شده در مرکز شما با نیازهای آموزشی شما تناسب وجود دارد؟
۷					آیا مدیران و مسئولین به توانمند سازی و ارتقاء سرمایه انسانی از طریق آموزش اعتقاد دارند.
۸					آیا از رویکردها ، مدل ها و روشهای نوین در اجرا و ارزشیابی آموزش استفاده می شود؟
۹					آیا رویکرد آموزش در مرکز شما تمرکز بر آموزشهای کوتاه مدت و کاربردی و بازنگری ادواری آن است؟
۱۰					آیا فرایند آموزش کارمندان به طور مستمر نظارت و ارزشیابی می شود؟
۱۱					آیا جهت عوامل اجرایی در اجرای فرایندهای آموزشی حق الزحمه در نظر گرفته می شود؟
۱۲					آیا نیازسنجی آموزشی بر اساس فرم PDP انجام می شود؟
۱۳					ایا امکانات و منابع آموزشی کافی در داخل مرکز وجود دارد؟ کتابخانه مجهز ☐ اینترنت ☐ کپی ☐ پرینتر ☐ ویدئوپروژکتور ☐ وایت برد ☐ مولاژ احیاء بزرگسال ☐ مولاژ احیاء نوزاد ☐
۱۴					آیا دوره های آموزشی در ساعات غیر اداری نیز برگزار می گردد؟
۱۵					آیا تماایل دارید دوره های آموزشی در ساعات غیر اداری نیز برگزار گردد؟
۱۶					آیا اطلاع رسانی برنامه های آموزشی جهت تنظیم شیفتهای پرسنل با زمان برگزاری دوره آموزشی به موقع انجام می شود؟
۱۷					آیا مدت زمان حضور شما در کلاس آموزشی به صورت ماموریت ساعتی یا روزانه در نظر گرفته میشود؟
۱۸					آیا جهت شرکت در کلاسهای خارج از بیمارستان که از سوی بیمارستان ملزم به شرکت در آن می شوید شیفت کاری محاسبه یا حق ماموریت تعلق می گیرد؟
۱۹					آیا از امتیازات آموزشی جهت تبدیل وضعیت پرسنل استخدامی از پیمانی به رسمی و ... استفاده می شود؟
۲۰					آیا از امتیازات آموزشی جهت ابقاء و انتصاب در پست های مدیریتی استفاده می شود؟



۲۱	آیا مشارکت در برنامه های آموزشی به عنوان یکی از آیتم های فرمهای پرداخت نظام نوین در نظر گرفته شده است؟			
۲۲	آیا مشارکت در برنامه های آموزشی به عنوان یکی از آیتم های فرمهای پرسنل برگزیده (نمونه) در نظر گرفته شده است؟			
۲۳	آیا مشارکت در برنامه های آموزشی به عنوان یکی از آیتم های فرمهای ارزشیابی پایان سال در نظر گرفته شده است؟			
۲۴	آیا فضای آموزشی مناسب جهت برگزاری دوره ها فرا هم می باشد ؟ فضای کافی ☐ نور کافی ☐ سرمایش و گرمایش مناسب ☐ نظافت مناسب ☐ عدم وجود آلودگی صوتی ☐			
۲۵	آیا اتاق آموزش با وسایل و تجهیزات لازم جهت کار عملی موجود میباشد؟			
۲۶	آیا جهت تکثیر جزوات آموزشی امکانات لازم در داخل مرکز وجود دارد؟			
۲۷	آیا در دوره های آموزشی یک روزه وسایل پذیرایی (میان وعده) در نظر گرفته می شود؟			
۲۸	آیا پرسنل فعال در امر آموزش مورد تشویق کتبی قرار می گیرند؟			
۲۹	آیا پرسنل فعال در امر آموزش مورد تشویق ساعتی قرار می گیرند؟			
۳۰	آیا اسامی پرسنل فعال در برنامه آموزشی بر روی برد نصب می شود؟			
۳۱	آیا بودجه و هزینه آموزش در نظر گرفته شده است؟			
۳۲	آیا در مرکز شما گزینش افراد جهت تشویق بر اساس معیارهای شایسته سالاری انجام می شود؟			
۳۳	آیا در مرکز شما گزینش افراد جهت احراز پست ، ابقاء یا انتصاب افراد بر اساس معیارهای شایسته سالاری انجام می شود؟			
۳۴	آیا گذراندن دوره های آموزشی و توانمند بودن پرسنل به عنوان یکی از معیارهای مهم انتخاب افراد شایسته در نظر گرفته می شود؟			
۳۵	آیا مسئولین پرستاری به اهمیت و نقش آموزش در توانمندسازی کارکنان اعتقاد دارند؟			