

الحمد لله
الرحمن الرحيم



مدل های پیشرفته منابع انسانی و آسیب شناسی وضع موجود

دکتر کاوه تیمور نژاد

تابستان ۹۵

حضرت امام علی (علیه السلام)

ارزش رای هر انسانی وابسته به مقدار تجاربی
است که در خزانه ی فکر خود اندوخته است

گرایشات جدید در مدیریت

۱- در هم ریختن مرزهای فعالیتهای و سازمانها

۲- افزایش رقابت

۳- اتحاد جهانی تجارت / بازار جهانی

۴- حرکت به سوی جوامع اطلاعاتی

۵- افزایش پیچیدگی مدیریت

۶- تشخیص اطلاعات به عنوان منبع

۷- تغییر و مدیریت تغییر

مسئله یک

فقدان و یا ضعف برنامه ریزی منابع انسانی

- ۱- تراکم نیروی انسانی
- ۲- کمبود نیروی انسانی
- ۳- جابجایی های غیر منطقی
- ۴- فقدان تخصص های مورد نیاز
- ۵- فقدان مبنای علمی برای جذب نیروی انسانی

برنامه ریزی منابع انسانی

فرآیندی است که به وسیله آن سازمان معین می کند که برای نیل به اهداف خود چه تعداد افراد (کارمند- کارگر) با چه نوع تخصص و مهارت هایی برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد.

انتخاب مناسبترین فرد برای مناسبترین کار در مناسبترین زمان

فرآیند و مراحل برنامه ریزی منابع انسانی

- ۱- تجزیه تحلیل وضع موجود و پیش بینی احتیاجات آینده
- ۲- تعیین اهداف، مأموریت ها و خط مشی های پرسنلی
- ۳- برنامه ریزی نیروی انسانی
- ۴- برنامه ریزی نحوه کنترل و ارزیابی

مقایسه عرضه و تقاضا در برنامه ریزی نیروی انسانی

- 1) تقاضا با عرضه مساوی باشد (حالت تعادل)
- 2) تقاضا بیشتر از عرضه است (کمبود نیرو)
- 3) تقاضا کمتر از عرضه است (مازاد نیرو)

استراتژی هایی که می توانند در جهت ایجاد تعادل بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی مؤثر باشد شامل:

- ✦ استخدام نیروی جدید
- ✦ آموزش و آماده سازی
- ✦ بهبود سیستم ها و روش ها
- ✦ کاهش نیروی انسانی

مسئله دو

ضعف نظام آموزش و توانمندسازی منابع انسانی

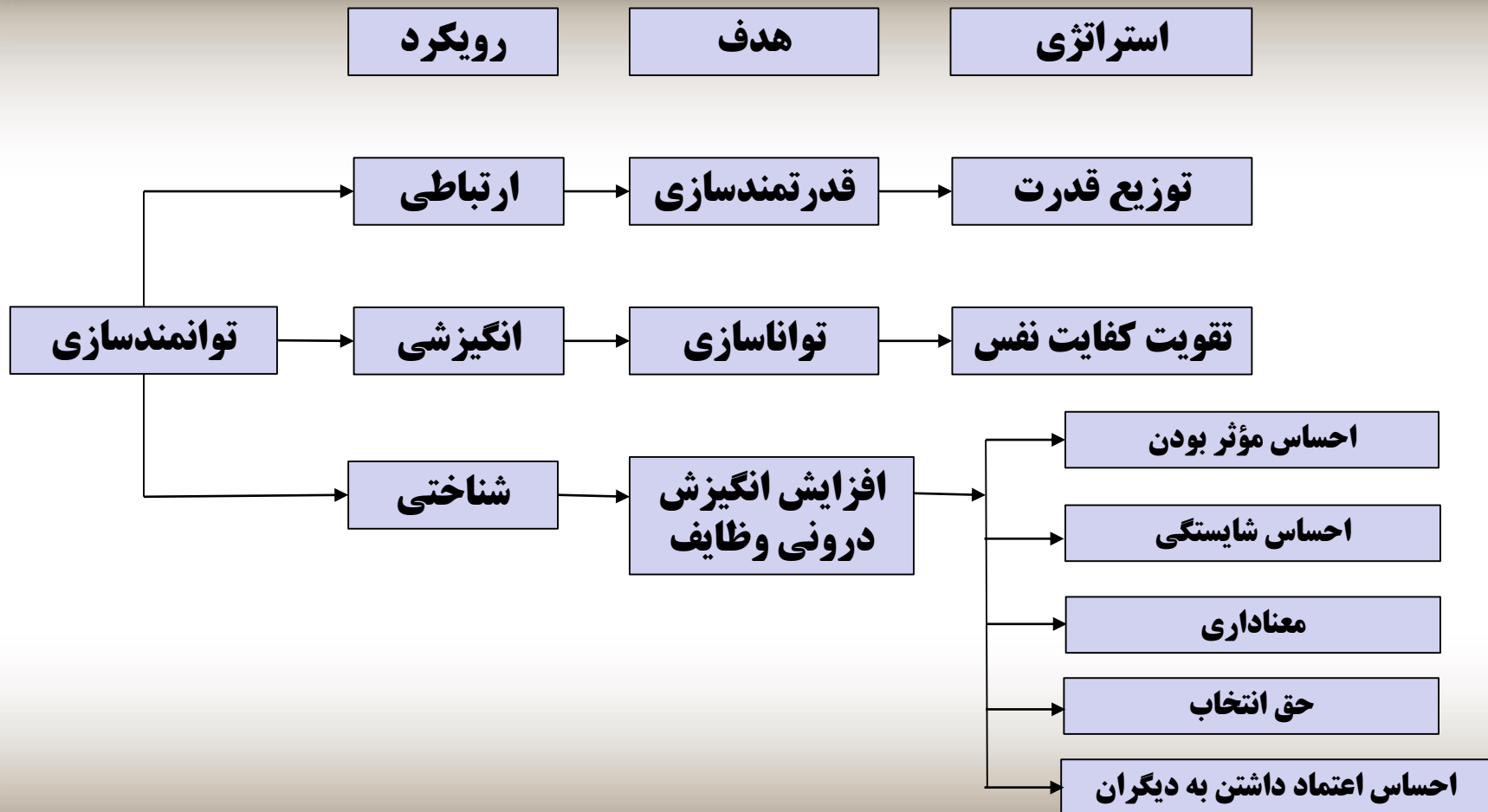
- ۱- فقدان نیروی توانمند و ماهر
- ۲- عدم ارتباط منطقی بین شغل و شاغل
- ۳- کاهش انگیزه کاری
- ۴- عدم احراز مشاغل بالاتر

خط مشی اساسی آموزش، توانمندسازی و توسعه منابع انسانی

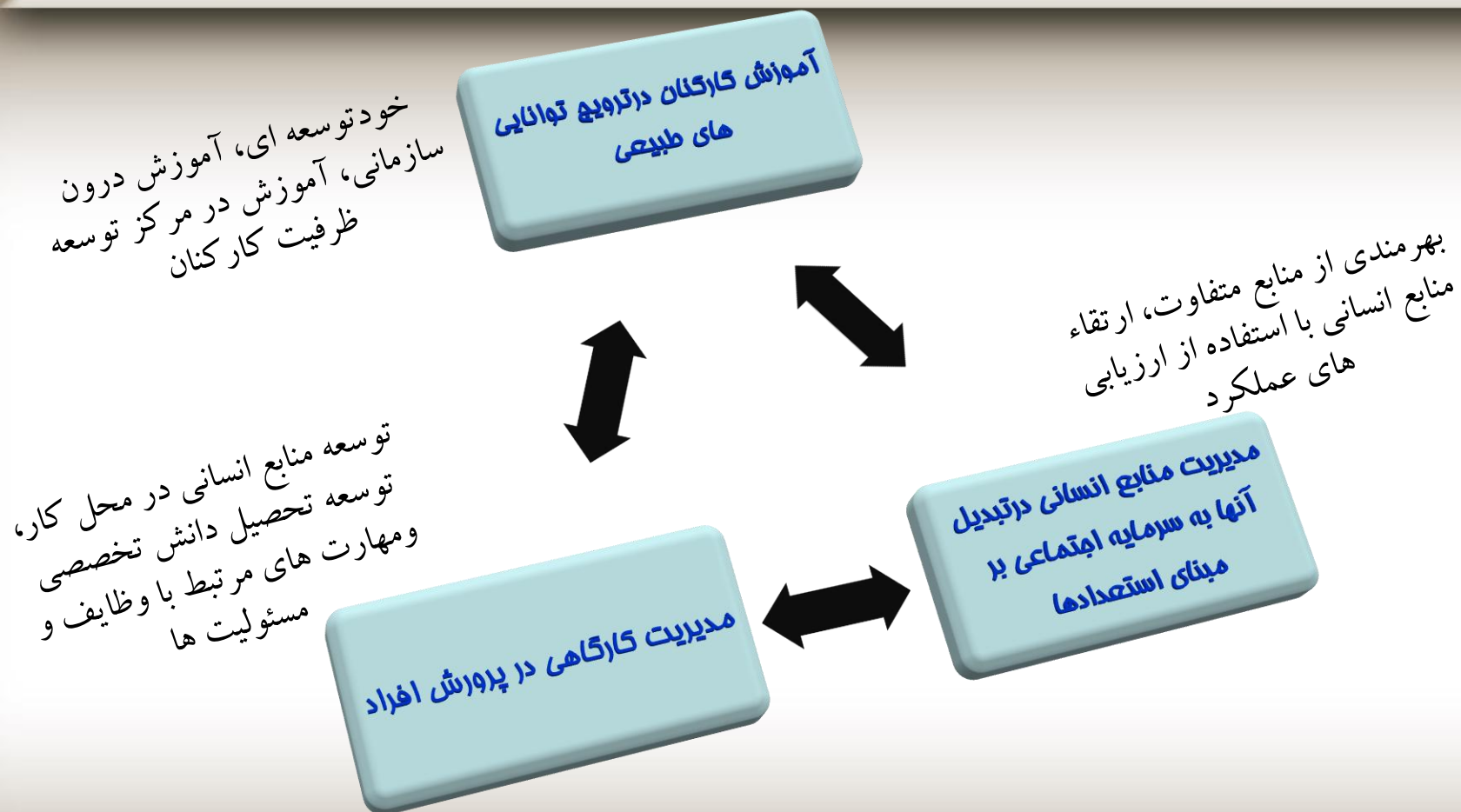
هدف:

- بهبود آگاهی و توانمندی های کارکنان در مواجهه با نیازمندی های
تغییرات فزاینده پیچیده و متنوع
- دادن فرصت هایی به کارکنان از طریق کارشان و ایجاد انگیزه

رویکردها و ابعاد مختلف توانمندسازی



نمونه هایی از برنامه های توسعه منابع انسانی در کشورهای ژاپن و فنلاند



خود توسعه ای

- سیستم پاداش دهی برای تحصیل
- سیستم حمایتی برای آموزش دانشگاهی
- ایجاد انگیزه های آموزشی
- سیستم مطالعه گروهی

خود توسعه ای

جلسات عصرانه (خارج از وقت اداری) برای همه کارکنان (evening courses) با هدف بهبود و پیشرفت مهارت های قانونی و ارتقاء درک مدیریت شهری

قوانین و مقررات:

- **قانون مدیریت شهری**
- **قوانین اداری استخدامی و قوانین شهری**

توسط یک نفر مقوقدان و قانوندان ارائه شود.

آموزش درون سازمانی In-house training

آموزش های حمایت کننده در محیط کار (برنامه ریزی ، مشاوره ،
سنخنگویی سازمان)

تدارک تجهیزات آموزشی برای مرکز توسعه ظرفیت کارکنان

تهیه و تدوین بروشورها و لوح فشرده های آموزشی

آموزش های خاص

- سمینار برای مدیران عالی (شهرداران، مدیران کل، کارمندان ارشد)
- سمینارهایی برای مدیر (مدیران قسمت ها، کارشناسان ارشد)
- سمینار اصلاح آگاهی ها (آزاد برای کارکنان جوان تا معاون مدیر)

این آموزشها آگاهی های موردنیاز را در مواجهه با تغییرات سریع در محیط اطراف در پاسخ گویی به این تغییرات ارتقاء می دهد

- مکالمه مستقیم با مدیر عالی (طرح ایده ها، پیشنهادات،)

آموزش های طبقه بندی شده در شهرداری های ژاپن

این برنامه اجباری است.

مثال:



انواع آموزش

- آموزش های ضمن خدمت Off the job

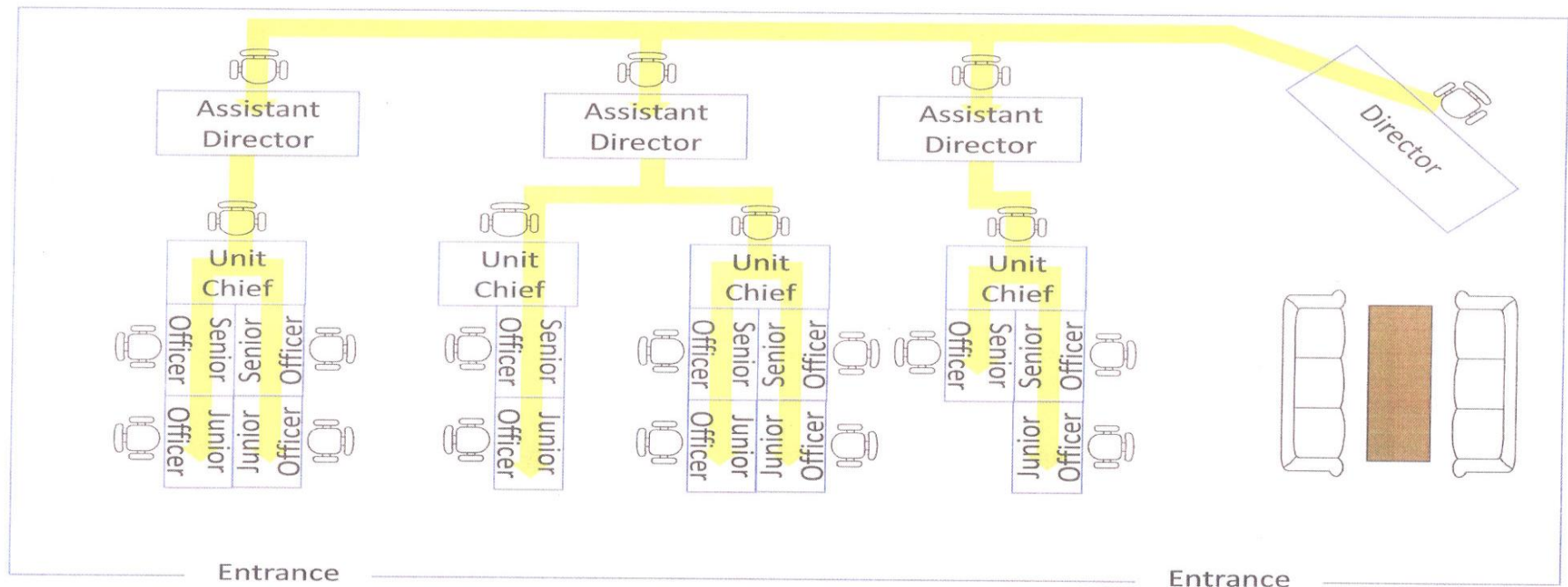
(آموزش های مهارتی بلندمدت، آموزش های مهارتی کوتاه مدت، کارگاه های

آموزشی، آموزش های کانونی (focus group)، سمینار، کنفرانس و...)

انواع آموزش

آموزش های مین خدمت On the job

2. Working Together in a Room



مسئله سه

ضعف نظام جبران خدمت

- ۱- نابرابری و فقدان عدالت
- ۲- کاهش انگیزه های کاری
- ۳- ترک خدمت نیروهای متخصص
- ۴- فساد اداری

اصول پایه جبران خدمت

۱- اصل جبران خدمت بر مبنای وظایف و مسئولیت ها

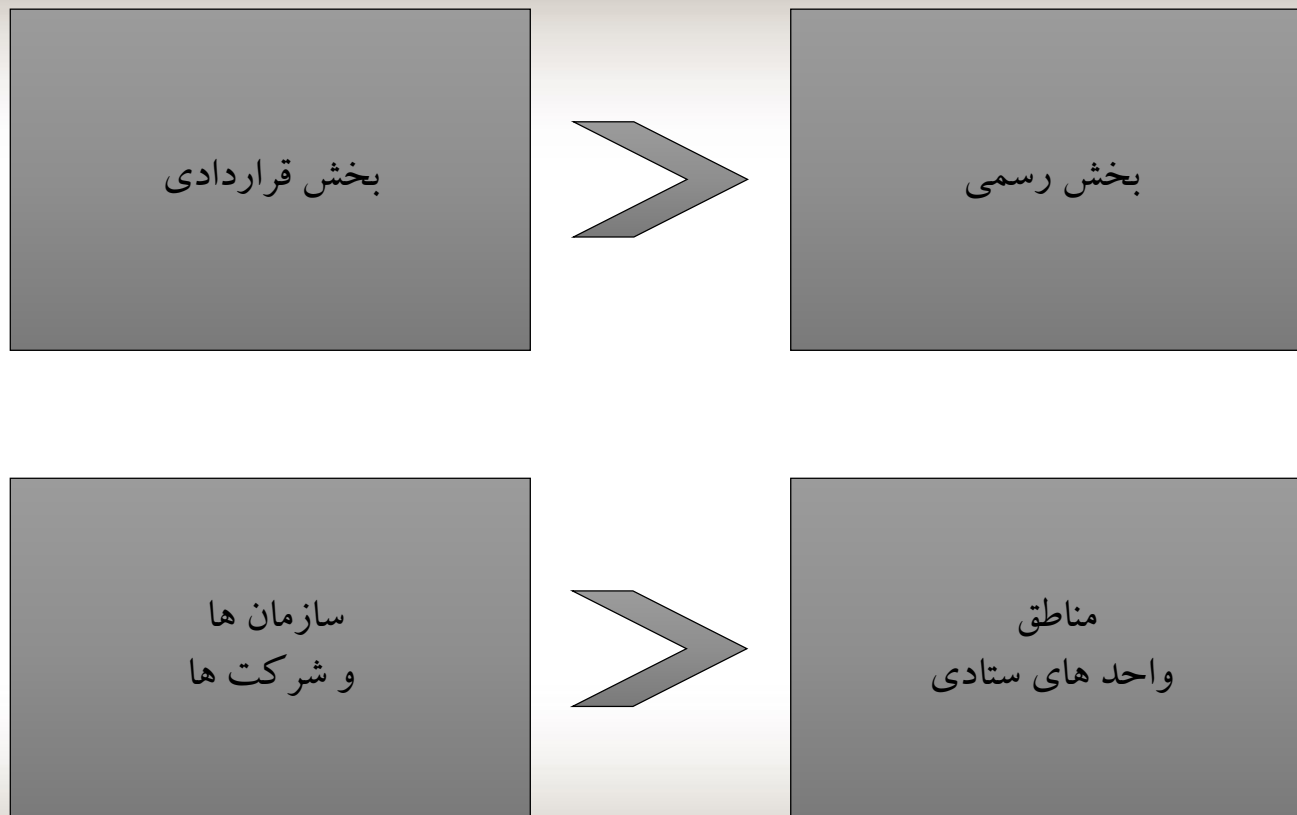
۲- اصل مواجهه با تغییر شرایط

۳- اصل شایستگی

ترکیب جبران خدمت در کشورهای ژاپن و آلمان

		نسبت تقریبی در جبران خدمت ماهانه	نسبت تقریبی در جبران خدمت سالانه
حقوق	جبران خدمت ماهانه	۸۰٪	۷۵٪
فوق العاده ها		۲۰٪	
	پرداخت بن (دو بار در سال)		۲۵٪

مقایسه جبران خدمت ماهانه



Salary schedules

Administrative Service (I)

Designated Service

Grade Step	Grade 1	Grade 2	Grade 3	Grade 4	Grade 5	Grade 6	Grade 7	Grade 8	Grade 9	Grade 10
	JPY	JPY	JPY	JPY	JPY	JPY	JPY	JPY	JPY	JPY
1	137,600	187,700	223,900	258,300	285,000	315,800	360,100	405,800	456,100	519,400
2	138,700	189,800	225,000	260,400	287,100	318,000	362,200	407,900	458,200	521,500
3	139,900	191,000	226,100	261,500	288,200	319,000	363,300	409,000	459,300	522,600
4	141,000	192,100	227,200	262,600	289,300	320,100	364,400	410,100	460,400	523,700
5	142,100	193,200	228,300	263,700	290,400	321,200	365,500	411,200	461,500	524,800
6	143,200	194,300	229,400	264,800	291,500	322,300	366,600	412,300	462,600	525,900
7	144,300	195,400	230,500	265,900	292,600	323,400	367,700	413,400	463,700	527,000
8	145,400	196,500	231,600	267,000	293,700	324,500	368,800	414,500	464,800	528,100
9	146,500	197,600	232,700	268,100	294,800	325,600	369,900	415,600	465,900	529,200
10	147,600	198,700	233,800	269,200	295,900	326,700	371,000	416,700	467,000	530,300
11	148,700	199,800	234,900	270,300	297,000	327,800	372,100	417,800	468,100	531,400
12	149,800	200,900	236,000	271,400	298,100	328,900	373,200	418,900	469,200	532,500
13	150,900	202,000	237,100	272,500	299,200	330,000	374,300	420,000	470,300	533,600
14	152,000	203,100	238,200	273,600	300,300	331,100	375,400	421,100	471,400	534,700
15	153,100	204,200	239,300	274,700	301,400	332,200	376,500	422,200	472,500	535,800
16	154,200	205,300	240,400	275,800	302,500	333,300	377,600	423,300	473,600	536,900
17	155,300	206,400	241,500	276,900	303,600	334,400	378,700	424,400	474,700	538,000
18	156,400	207,500	242,600	278,000	304,700	335,500	379,800	425,500	475,800	539,100
19	157,500	208,600	243,700	279,100	305,800	336,600	380,900	426,600	476,900	540,200
20	158,600	209,700	244,800	280,200	306,900	337,700	382,000	427,700	478,000	541,300
21	159,700	210,800	245,900	281,300	308,000	338,800	383,100	428,800	479,100	542,400
22	160,800	211,900	247,000	282,400	309,100	339,900	384,200	429,900	480,200	543,500
23	161,900	213,000	248,100	283,500	310,200	341,000	385,300	431,000	481,300	544,600
24	163,000	214,100	249,200	284,600	311,300	342,100	386,400	432,100	482,400	545,700
25	164,100	215,200	250,300	285,700	312,400	343,200	387,500	433,200	483,500	546,800
26	165,200	216,300	251,400	286,800	313,500	344,300	388,600	434,300	484,600	547,900
27	166,300	217,400	252,500	287,900	314,600	345,400	389,700	435,400	485,700	549,000
28	167,400	218,500	253,600	289,000	315,700	346,500	390,800	436,500	486,800	550,100
29	168,500	219,600	254,700	290,100	316,800	347,600	391,900	437,600	487,900	551,200
30	169,600	220,700	255,800	291,200	317,900	348,700	393,000	438,700	489,000	552,300
Re-employed	180,400	212,900	252,900	272,300	287,400	312,800	354,500	387,600	438,700	519,100

Step	JPY
1	7,000,000
2	79,000,000
3	117,000,000
4	199,000,000
5	999,000,000
6	1,039,000,000
7	1,109,000,000
8	1,179,000,000

* Amount is on monthly basis

➤ Grade increase

Main conditions for grade increase:

- The employee is promoted to a higher position or has demonstrated ability and good work performance in the personnel evaluation in the past ۲ years.
- The employee has served at the one-rank lower grade for certain years.

Example (Admin. (I))

Grade increase to	Grade ۲	Grade ۳	Grade ۴	Grade ۵	Grade ۶	Grade ۷	Grade ۸	Grade ۹	Grade ۱۰
Minimum years of service at the lower grade	۲ years at Grade ۱	۲ years at Grade ۲	۲ years at Grade ۳	۲ years at Grade ۴	۲ years at Grade ۵	۲ years at Grade ۶	۲ years at Grade ۷	۲ years at Grade ۸	۲ years at Grade ۹

- The number of employees at the grade does not exceed the cap.

فوق العاده ها

گروه بندی فوق العاده ها در شهرداری ها و دولت

۱ - فوق العاده شغل

۲ - فوق العاده های دستگاه های نظارتی

۳ - فوق العاده شرایط محیط کار

۴ - فوق العاده جذب

۵ - فوق العاده ویژه کارشناسی ارشد، خبره، عالی

۶ - فوق العاده اضافه کار ساعتی

۷ - فوق العاده تعطیل کاری (ایام تعطیل)

۸ - شبکاری

۹ - مزایای غیر نقدی

گروه بندی فوق العاده ها در کشور ژاپن

۱ - کمک هزینه زندگی

۲ - شرایط محیط کار

۳ - حق مسئولیت

۴ - اضافه کاری

۵ - مزایای غیر نقدی

فوق العاده ها

کمک هزینه های زندگی در
شهرداری ها و دولت

۱ - کمک هزینه عائله مندی (آقایان و بانوان،
سرپرست خانوار واجد شرایط)

۲ - کمک هزینه اولاد (آقایان و بانوان، سرپرست
خانوار واجد شرایط)

۳ - کمک هزینه مسکن

۴ - ایاب و ذهاب (نقدی برای برخی از مدیران ،
غیرنقدی با سرویس عمومی برای کارکنان)

۵ - تلفن همراه

کمک هزینه های زندگی در
کشور ژاپن

۱ - حق عائله مندی

*همسر

*فرزند

۲ - حق مسکن

۳ - هزینه ایاب و ذهاب (به
نسبت فاصله متفاوت است)

فوق العاده ها

فوق العاده شرایط محیط کار در کشور ژاپن

حق عائله مندی + فوق العاده مدیریت + حقوق مبنا

* ضریب به نسبت مسافت (۳ - ۲۰ درصد)

فوق العاده شرایط محیط کار در شهرداری ها و دولت

فوق العاده شرایط محیط کار = (حقوق مبنا + افزایش سنواتی + فوق العاده شغل + تفاوت حداقل حقوق) * ضریب بر مبنای مرتبه شغلی (بر مبنای مراتب پست در تصدی)

فوق العاده ها

پاداش در کشور ژاپن

پاداش دوبار در سال (اول و آخر سال)
حق عائله مندی + حقوق * ضریب

کارانه

سالی دوبار، بر طبق عملکرد

حقوق + شرایط محیط کار * ضریب عملکرد

شرایط محیط کار

ارزیابی
عملکرد
در دوره
قبل

A or S	فرا تر از انتظار	۰,۹۳-۱,۵
	عالی	۰,۸۲۵-۰,۹۳
B	خوب	۰,۷۲
C or D	بد	Below ۰,۷۲
	سرانه	۰,۷۵

فوق العاده ها

پاداش در شهرداری ها و دولت

*دوبار در سال

شش ماهه اول ۱۳۹۴/۶/۳۱

شش ماهه دوم ۱۳۹۴/۱۲/۲۹

- عیدی پایان سال (مصوبه هیأت وزیران ۵/۰۰۰/۰۰۰)
- نیم درصد از درآمد که در اختیار مدیر است به صورت سهمیه ای به اداره تخصیص داده می شود.

کارانه (بهره وری):

دوبار در سال بر اساس سرانه

در ژاپن

✓ حقوق معلمان بالاست. حدود ۷۵۰۰ دلار ماهانه

✓ کارگر نظافت و رفتگر را مهندس بهداشت می نامند، ماهانه حدود ۵۰۰۰ الی ۸۰۰۰ دلار آمریکا حقوق می گیرند و برای ورود به این پیشه آزمون کتبی و شفاهی گرفته می شود.

کشور ژاپن هر ساله نظام جبران خدمت خود را بازنگری و مرور می کند

از سال ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۰ ژاپن جبران خدمتش را اصلاح کرده است.

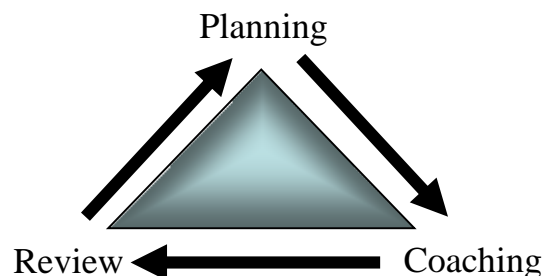
مسئله چهار

فقدان نظام مدیریت عملکرد و ضعف در نظام ارزیابی عملکرد

- ۱- عدم احصاء نیازهای آموزشی
- ۲- عدم امکان تشخیص نیروی انسانی کارآمد از غیر کارآمد
- ۳- سیستم پاداش دهی ناعادلانه
- ۴- فقدان نظام مسیر شغلی

مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد فرآیندی سیستماتیک است که بر طرحریزی یا planning، مربیگری یا coaching و بازنگری یا review تاکید جدی دارد



عوامل موثر بر عملکرد

- ❑ ویژگیها و تواناییها
- ❑ مشخص بودن و مقبولیت نقش
- ❑ موقعیت مناسب برای عملکرد

عوامل موثر بر عملکرد

□ ویژگیها و توانائیا

□ مشخص بودن و مقبولیت نقش

□ موقعیت مناسب برای عملکرد

دانش فردی

مهارتهای کاری

مهارتهای اجتماعی و ارتباطی

توانائی در رشد کاری و ارتقای خود محور

عوامل موثر بر عملکرد

□ ویژگیها و تواناییها

□ مشخص بودن و مقبولیت نقش

□ موقعیت مناسب برای عملکرد

شناخت نیازها و الزامات کاری
میزان وابستگی و تعلق خاطر
میزان مقبولیت نقش در سازمان

عوامل موثر بر عملکرد

- ویژگیها و توانائیا
- مشخص بودن و مقبولیت نقش
- موقعیت مناسب برای عملکرد

شرایط مساعد برای کار و عملکرد
محدودیتها و فشارهای تحمیلی از طرف سازمان
محیط انگیزشی و توجه به پاداش عملکردی



کار مورد نظر با چه احتمالی شما را به تلاش وامی دارد؟

P1= احتمال تبدیل تلاش به عملکرد

P1= 0 to 1

P2= احتمال تبدیل عملکرد به بازده

P2= 0 to 1

V = ارزش بازده و پاداش برای فرد

V = -1 to +1



P1= 0.9

P2= 0.9

V = +0.8

Effort = P1*P2*V

Effort= 0.9*0.9*0.8= **0.65**

کار مورد نظر با چه احتمالی شما را به تلاش و می دارد؟

P1= احتمال تبدیل تلاش به عملکرد

P1= 0 to 1

P2= احتمال تبدیل عملکرد به بازده

P2= 0 to 1

V = ارزش بازده و پاداش برای فرد

V = -1 to +1



P1= 0.9

P2= 0.9

V = +0.1

Effort = P1*P2*V

Effort= 0.9*0.9*0.1= 0.08

کار مورد نظر با چه احتمالی شما را به تلاش وامی دارد؟

$P1$ = احتمال تبدیل تلاش به عملکرد

$P2$ = احتمال تبدیل عملکرد به بازده

V = ارزش بازده و پاداش برای فرد

$P1 = 0 \text{ to } 1$

$P2 = 0 \text{ to } 1$

$V = -1 \text{ to } +1$



$P1 = 0.9$

$P2 = 0.9$

$V = -0.8$

$\text{Effort} = P1 * P2 * V$

$\text{Effort} = 0.9 * 0.9 * -0.8 = -0.65$

فواید مدیریت عملکرد

- تمرکز همه اجزای تشکیلاتی بر اهداف عملکرد
- یکی از بهترین شیوه های گزارش دهی به مدیریت ارشد
- مشارکت مدیریت ، کارکنان و ذی نفعان در برنامه ریزی و اداره سازمان
- ارتباط منطقی بین عملکرد و بودجه
- تقویت روحیه عدالت و شایسته سالاری
- پاسخگو سازی سازمان
- تقسیم مسئولیت بهبود عملکرد بین افراد و گروهها

ارزیابی عملکرد

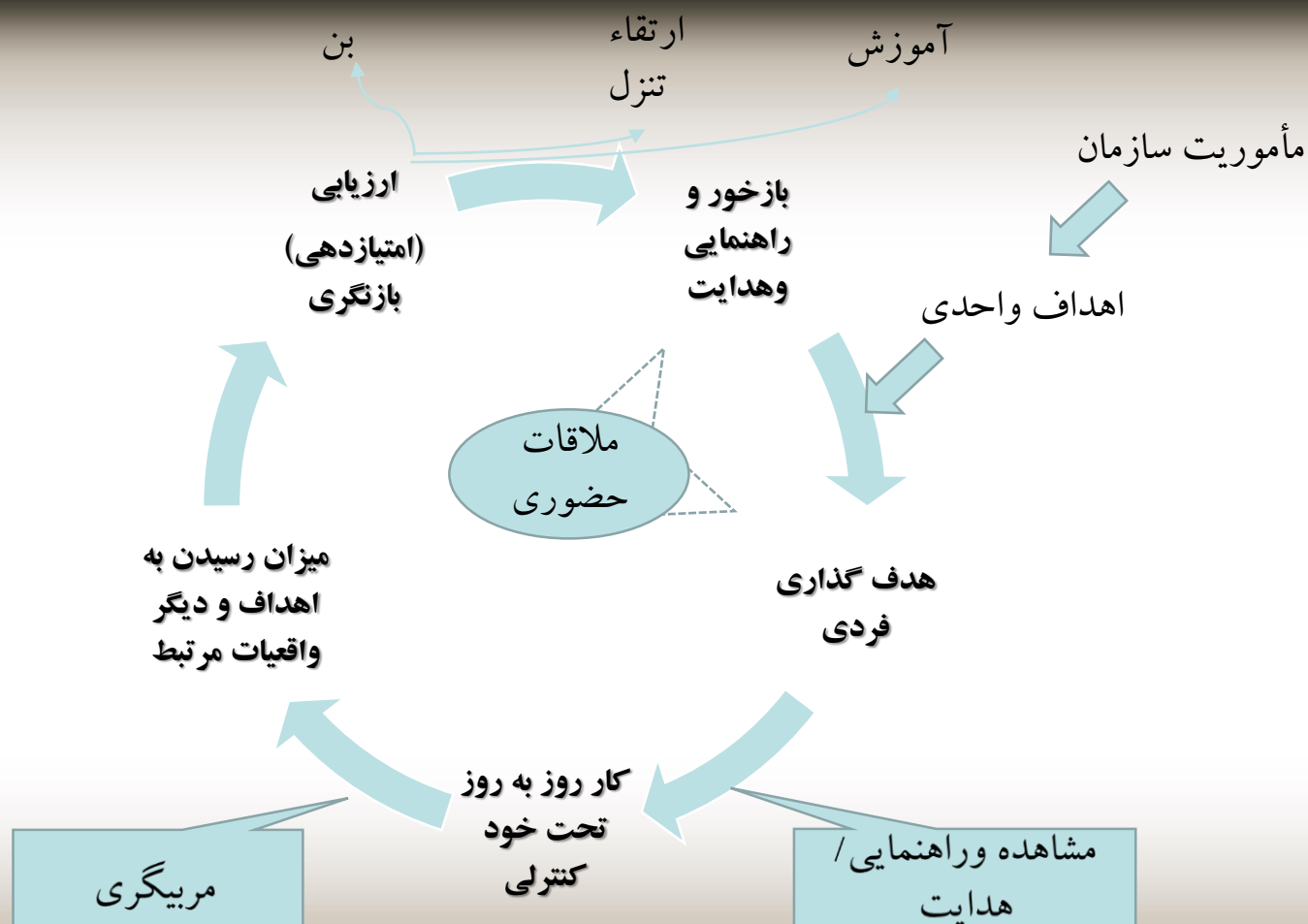
ابزار

مدیریت عملکرد

رویکردهای ارزیابی عملکرد

- ارزیابی ویژگیهای کارکنان
- ارزیابی محصول و نتیجه عملکرد کارکنان
- ارزیابی فرآیند کار کارکنان

ارزیابی کارکنان و MBO



مربیگری

فرم ارزیابی کارکنان

- ارزیابی شایستگی Competency Evaluation
- ارزیابی عملکرد Performance Evaluation

اجزاء ارزیابی شایستگی در فرم

• اخلاقیات

(1) حس مسئولیت پذیری: داشتن میزان بالای اخلاقیات و مسئولیت پذیری در قبال مسائل محول شده در بخش کاری به عنوان خدمتگزار کل جامعه

(2) انصاف: رعایت قوانین خدمات عمومی و انجام مسئولیت ها

• دید و ابتکار

(1) درک بنیادی موقعیت: درک دقیق موقعیت اداری

(2) اجرای سیاست های بنیادی: مطالعه دقیق تغییرات در داخل و خارج از کشور و اجرای دقیق سیاست های اداره به همراه اولویت دادن به منافع کشور و شهروندان

اجزاء ارزیابی شایستگی در فرم

• قضاوت

- (1) **انتخاب بهینه:** انتخاب بهینه از میان گزینه ها و استراتژی های ممکن با در نظر گرفتن حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب
- (2) **قضاوت به موقع:** انجام قضاوت با زمانبندی مناسب، با در نظر گرفتن اولویت مطالب و تأثیر بر روی کل فرآیند
- (3) **مدیریت ریسک:** عکس العمل مناسب به تغییرات در مواقع اضطرار و بروز مشکلات در حداقل زمان ممکن

اجزاء ارزیابی شایستگی در فرم

• توضیح و هماهنگی

- (1) ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد: برقراری روابط مبتنی بر اعتماد میان کارکنان داخل سازمان و با طرف های خارج از سازمان در جهت ایجاد وفاق
- (2) مذاکره و هماهنگی: تبادل نظر و ایجاد هماهنگی در اهداف مهم در جهت تحقق سیاست های سازمان
- (3) توضیحات مناسب: ارائه توضیحات مناسب در خصوص مسائل اجرایی حوزه فعالیت

اجزاء ارزیابی شایستگی در فرم

• مدیریت کار

- (1) **دوراندیشی:** پیشبرد امور با پیش بینی حوادث محتمل آینده و تأثیر آن بر اقدامات
- (2) **مدیریت بهره وری:** بهره وری هم از بعد زمان و هم از بعد هزینه با در نظر گرفتن اهداف و سطح دستاوردهای مورد نیاز

اجزاء ارزیابی شایستگی در فرم

• توسعه منابع انسانی و کنترل سازمانی

- (1) **تخصیص وظایف (تقسیم کار):** واگذاری مناسب امور در بخش با در نظر گرفتن اهمیت امور و نقش و توانایی کارکنان
- (2) **مدیریت پیشرفت:** در میان گذاشتن اطلاعات، بدست آوردن روند امور کارکنان و دادن راهنمایی دقیق برای قادر ساختن آنها به دستیابی به نتایج مورد نیاز
- (3) **توسعه شایستگی:** توجه به شرایط کارکنان و کمک به ظهور توانایی هایشان از طریق دادن راهنمایی های مناسب و تشویق آنها به رشد توانایی هایشان

اجزاء ارزیابی عملکرد در فرم

۱- عملکرد مبتنی بر اهداف و وظایف سازمانی

۲- عملکرد فراتر از اهداف و وظایف سازمانی

*** در این بخش گزاره ها نسخه ای ندارد بلکه براساس نوع وظیفه و اهداف و نوع کارها و محتوای آنها متفاوت بوده و مورد ارزیابی قرار می گیرد.**

۱- عملکرد مبتنی بر اهداف و وظایف سازمانی

ردیف	محتوای کاری	اهداف (از چه زمانی؟، چه چیزی؟ در چه درجه ای؟ غیره (...)	اهمیت دشواری	خودارزیابی (وضعیت دستیابی، تغییرات موقعیتی و باقی موارد قابل توجه)	ارزیاب		مدیر (اختیاری)
					مشاهدات	امتیازات	
۱							
۲							
۳							
۴							
۵							
۶							

۲- عملکرد فراتر از اهداف و وظایف سازمانی

ردیف	محتوای کاری	خود ارزیابی (تلاش خارج از محدوده اهداف، رسیدگی به موقعیت های اضطراری، غیره ...)	ارزیاب

مسئله پنچ

فساد اداری

اخلاقیات ، شفافیت و پیشگیری از فساد اداری

چگونه فساد ریشه کن می شود.

هدف غیر ممکن؟!؟

چرا این هدف غیر ممکن است؟

- ریشه کن شدن فساد یک هدف سخت است که به نظر می رسد رسیدن به آن غیر ممکن است. (بعد مفهومی)
- زمانی که شما سعی می کنید به این هدف برسید در یک موقعیت سخت قرار می گیرید. (بعد عملی یا اجرایی)
- اما به عنوان امر مؤثر در آینده که این هدف موجب می شود مدیریت سازمان بهبود یابد، شهامت پیدا می کنیم که این وظیفه چالشی را به انجام برسانیم.

منشور اخلاقی دولت

- ۱- خداوند را در همه حالات ناظر بر اعمال و رفتار خویش و مسئولیت را امانتی الهی بدانم.
- ۲- همه آحاد مردم ایران را از همه اقوام و مذاهب الهی و بدون توجه به تفاوت‌های فردی، جنسیتی و گروهی، محترم بشمارم و از حقوق، حریم خصوصی، حیثیت و شرافت آنان پاسداری کنم و در استفاده از تمام سرمایه‌های انسانی کشور بکوشم.
- ۳- هدف اول من تامین مصالح پایدار نظام جمهوری اسلامی ایران باشد و در صورتی که بین منافع فردی حزبی، سازمانی، قومی و حرفه‌ای من با مصالح ملی تضادی باشد، از منافع خود بگذرم و مصالح ملی را مبنای تصمیم قرار دهم؛ در تمام تصمیمات و اقدامات خود، سیاست‌های کلی نظام (ابلاغ شده توسط مقام معظم رهبری)، برنامه‌های توسعه، قوانین و اولویت‌های اعلام شده از طرف رئیس‌جمهور را مد نظر قرار دهم.
- ۴- اندیشه‌ام در مدار اعتدال، تصمیماتم بر مبنای تدبیر و رفتارم در چارچوب قانون باشد و از تندروی، شتاب‌زدگی و خودسری پرهیزم.
- ۵- همواره از دروغ پرهیزم؛ به شعور و افکار عمومی احترام بگذارم؛ از دست‌کاری در اطلاعات و یا ارایه اطلاعات به گونه‌ای که موجب فریب دیگران به ویژه مسئولان عالی نظام شود به شدت پرهیز کنم؛ به عنوان امین نظام جمهوری اسلامی، اطلاعات و اسرار نظام را حفظ نمایم؛ چه در زمان مسئولیت و چه بعد از آن رازدار باشم.

منشور اخلاقی دولت

- ۶- در تمام تصمیمات و اقدامات خود جویا و پذیرای نقد و نظر دیگران باشم، مسئولیت خطاهای خود را بپذیرم؛ برای دیدگاه مخالف و انتقاد، ارزش قائل باشم و خود را مقید به گزارش دهی منظم به رئیس جمهور و مردم بدانم.
- ۷- نگاه و هدف خود را به سازمان تحت مدیریت خود محدود نکنم، بلکه تعاملات بین سازمانی و هم افزایی های فراسازمانی را مدنظر قرار دهم. در این راه به ویژه با وزارتخانه های هم گروه، فراتر از منافع سازمانی و با هدف دستیابی به اهداف ملی همکاری مؤثر داشته باشم.
- ۸- مبنای واگذاری مناصب را شایستگی، راستگویی و درستکاری قرار دهم و نزدیکان سببی و نسبی من در انتصابات از هیچ امتیاز و تقدیمی برخوردار نباشند.
- ۹- مدیران زیردست خود را برای پذیرش مسئولیت های بزرگتر و بلند رتبه تر آماده کنم و کارکنان خود را به مثابه سرمایه ای بپندارم که بهره وری و بالندگی آنها بر عهده من است.

منشور اخلاقی دولت

- ۱۰- نظرات تخصصی مدیران قبلی، کارمندان، منتقدان و مشاوران مستقل خود را جویا شوم و به آن توجه ویژه کنم.
- ۱۱- حق مردم در دسترسی به اطلاعات را پاس دارم، شفافیت اطلاعاتی را مبنای عمل قرار دهم؛ در ارایه اطلاعات به آنان و تعامل با رسانه‌ها فعالانه و با رویکرد مثبت عمل کنم و در این مسیر با نظام اطلاع‌رسانی دولت هماهنگ عمل کنم.
- ۱۲- سرمایه‌های هستی چون انرژی، محیط زیست و نیروی انسانی را سرمایه‌های تمام بشر دانسته، در حفظ، کاربرد درست و بهسازی آنها کوشش کنم و این سرمایه را همچون میراثی بپندارم که از گذشتگان به ما رسیده است و چون امانتی بپندارم که باید به آیندگان برسانیم.
- ۱۳- هر گاه به این جمع‌بندی برسم که توان لازم برای انجام مسئولیت را از دست داده‌ام مراتب را به رئیس‌جمهور اعلام کنم و زمانی که می‌خواهم سازمان تحت مدیریت خود را تحویل مسئول بعدی دهم، تمام اطلاعات و تجربیات خویش را به جانشین خود منتقل کنم.
- من در پیشگاه قرآن کریم و در برابر رئیس‌جمهوری اسلامی ایران به خداوند قادر متعال سوگند می‌خورم که همواره در دوران مسئولیت خود به منشور اخلاقی دولت «تدبیر و امید» متعهد باشم و همه توان خود را در راه ایفای وظیفه‌ام بکار گیرم.

نمونه ای از ساختار کدهای رفتاری و اخلاقی ژاپن و آلمان و دانمارک

- (1) رعایت قوانین و مقررات
- (2) حفظ اسرار سازمانی
- (3) عدم فعالیت سیاسی در محیط های اداری
- (4) عدم فعالیت تجاری در محیط های اداری
- (5) بی اعتبار نکردن خدمات عمومی و دولتی
- (6) عدم دریافت هدیه، پول، مهمان نوازی، خدمات رایگان از مردم و احزاب و...
- (7) عدم نشر کتب شخصی با هزینه دولتی
- (8) دریافت و پرداخت رشوه جرم محسوب می گردد. (براساس قانون های قضایی کشور)

شما چه فردی هستید؟

جواب سؤالات را با بلی و خیر پاسخ دهید.

- (1) وقتی مشاهده میکنید خانم مسنی با کیفی سنگین، قصد دارد از پله ها بالا برود، آیا شما به قدری مهربان هستید که در حمل کیف به او کمک کنید؟
- (2) شما فکر می کنید انسان شایسته ای هستید؟
- (3) شما فکر می کنید انسان پرکاری هستید؟
- (4) آیا شما تمایل دارید از زندگی شخصی و خصوصی تان لذت ببرید.
- (5) اگر همکار شما به شما یک هدیه کوچک بدهد آیا شما هم دوست دارید یک چیزی به او هدیه بدهید؟
- (6) آیا شما فردی خوشبین هستید به جای بدبین بودن؟
- (7) آیا شما فکر می کنید نتایج بیشتر از روش ها مهم اند؟

شما چه فردی هستید؟

جواب سؤالات را با بلی و خیر پاسخ دهید.

- 8) آیا شما تا به حال یک وسیله لوکس و گران قیمت مثل یک ماشین یا ساعت مارک دار خریده اید؟
- 9) آیا شما وقتی یکی از دوستانتان درخواستی دارد که معمولاً برای دیگران انجام نمی دهید توانایی « نه » گفتن را دارید؟
- 10) آیا تا به حال در جواب اینکه چند سال دارید، دروغ گفته اید؟

* اگر بیشترین «بله» را گفته باشید، شما بیشتر در معرض فساد قرار دارید .

«مدخل ها و معرض هایی برای بروز فساد اداری»

شما چه کاری انجام می دهید وقتی:

یکی از گزینه های زیر را با دقت و تفکر به دلیل آن انتخاب کنید:

۱- وقتی که شما در حال قدم زدن در خیابان هستید چراغ عابر پیاده مقابل شما قرمز می شود. شما می ایستید ، به اطراف نگاه می کنید و مشاهده می کنید خودرویی حرکت نمی کند:

الف) منتظر می مانید تا چراغ راهنمایی عابر پیاده سبز شود.

ب) دیگران در حال عبور از چراغ قرمز هستند و شما نیز این کار را می کنید.

ج) شما عبور می کنید حتی وقتی دیگران ایستاده باشند.

شما چه کاری انجام می دهید وقتی:

- ۲- شما با ۹ نفر از همکارانتان (۱۰ نفر) همگی بیمار شده اید و اگر دارو مصرف نکنید خواهید مرد. اما در کل ۹ قرص وجود دارد و قرص ها در دست شماست.
- الف) شما قرص نمی خورید.
- ب) داوطلب شدن یک نفر برای نخوردن قرص
- ج) پیشنهاد برای تصمیم گیری گروهی برای انتخاب یک نفر
- د) قرعه کشی کنید.

شما چه کاری انجام می دهید وقتی:

- ۳- پدر شما یک کار غیرقانونی انجام می دهد که کسی غیر از شما متوجه نشده است. او حداقل ۵ سال به زندان خواهد رفت.
- الف) کار او را به پلیس گزارش می دهید.
- ب) اگر پلیس از شما سؤال کند به او می گوئید
- ج) حتی اگر پلیس هم از شما سؤال کند چیزی نمی گوئید.

شما چه کاری انجام می دهید وقتی:

۴- وقتی که در حال قدم زدن هستید شما مقداری پول پیدا می کنید.

(الف) آن را بر می دارید و به پلیس گزارش می دهید.

(ب) آن را بر می دارید و به اطراف نگاه می کنید. اگر کسی شما را دید به پلیس

گزارش می دهید. در غیر این صورت آن را برای خود برمی دارید.

(ج) بدون اینکه پول را بردارید از کنار آن عبور می کنید.

چهار نگرش در برخورد با فساد

۱- نداشتن نگرش

۲- نگرش هزینه و منفعت

۳- نگرش سیستمی و برنامه ای

۴- داشتن نگرش

نداشتن نگرش

در این وضعیت، سازمان دارای آئین نامه انضباطی و کدهای اخلاقی با تصریح ممنوعیت ها (شامل روزنه ها و راه های ایجاد فساد) می باشد. دراین وضعیت به جای پیشگیری از وقوع فساد به دنبال برخورد انضباطی با فساد است.

نگرش هزینه / منفعت

در این وضعیت مقایسه هزینه (مقداری که فرد تنبیه بشود ضرر می کند) و منفعت (مقداری که از فساد فرد منتفع می شود)

هزینه < منفعت : شما از فساد چشمپوشی می کنید .

منفعت < هزینه : فضای ایجاد فساد فراهم و سلامت اداری در خطر است.

نگرش سیستمی و برنامه ای

تدوین برنامه هایی برای کاهش فرصت بروز فساد

۱- چرخش کارکنان هر ۲ یا ۳ سال

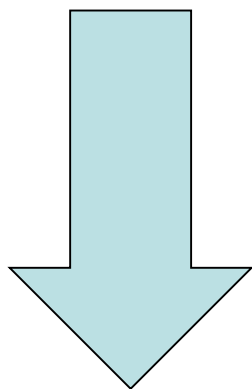
۲- توزیع قدرت، تصمیم گیری جمعی، استاندارد کردن فرآیندهای تصمیم به وسیله معیارها و شاخص های روشن و واضح

۳- مکانیزاسیون

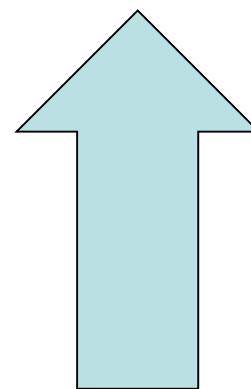
داشتن نگرش

- ایجاد انگیزه در کارکنان جهت خدمت بیشتر به مردم
- احساس غرور و افتخار به خاطر خدمتگزاری به مردم
- کمترین علاقه به انجام فساد
- نیاز به قوانین تفصیلی و جزئی نیست
- مهم رضایت قلبی در انجام خدمتگزاری است
- در این نگرش نه تنها پیشگیری از بی اعتباری خدمات صورت می گیرد بلکه موجب افزایش اعتبار سازمانی خواهد شد.

شفافیت و پیشگیری از فساد اداری



فساد اداری



شفافیت

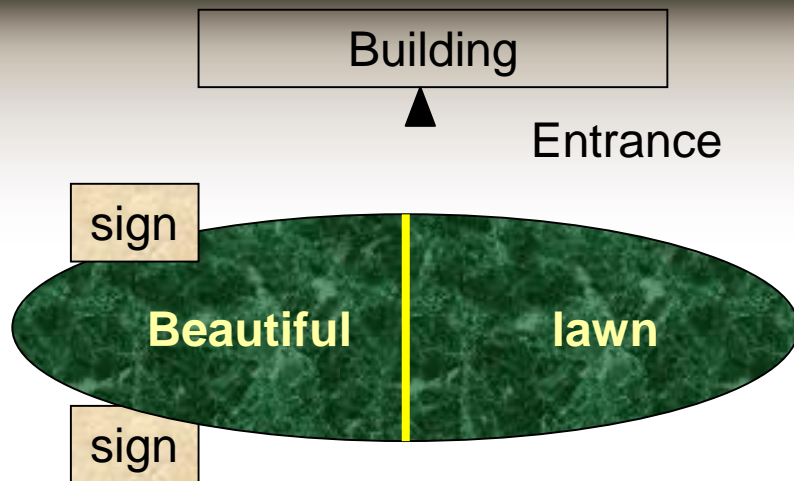
راه های ایجاد شفافیت

- نظم و انضباط
- تدوین فرآیندهای انجام کار
- تدوین دستورالعمل ها و نظامات اداری
- اطلاع رسانی به موقع
- استفاده از فناوری اطلاعات و سیستمی کردن امور و حذف امضاء
طلائی، سلايق و برداشت های شخصی در امور منابع انسانی

چگونه می شود محیط را تغییر داد؟

- اخلاقیات را به عنوان سرلوحه کار در پیشگیری از فساد قرار دهیم.
- هر سازمان می بایست بهترین ترکیب نگرش های ارائه شده برای تغییر محیط را با توجه به شرایطش انتخاب کند.
- در اکثر موارد انسان درست و غلط را تشخیص می دهد. همه انسان ها نیاز دارند تشویق شوند به کارهای انسانی مبتنی بر فطرت انسانی و الهی خود.

How to protect beautiful lawn



People walk on the lawn in spite of signs "keep of the grass". How can you protect beautiful lawn?

People walked on the lawn to cuts short to the entrance. A short-cut route protected a large part of beautiful lawn. You should analyze what you really have to protect by the rule and why people do not observe it.

Corruption Perception Index(2015)

(Best 10 of all 168 countries)

Rank	
Denmark	1
Finland	2
Sweden	3
New Zealand	4
Norway	5
Netherlands	5
Switzerland	7
Singapore	8
Canada	9
Germany	10
Luxembourg	10

Rank	
United Kingdom	10
Japan	18
Iran	130

People will have image on your country based on this perception index even if it is far from reality.

در ژاپن

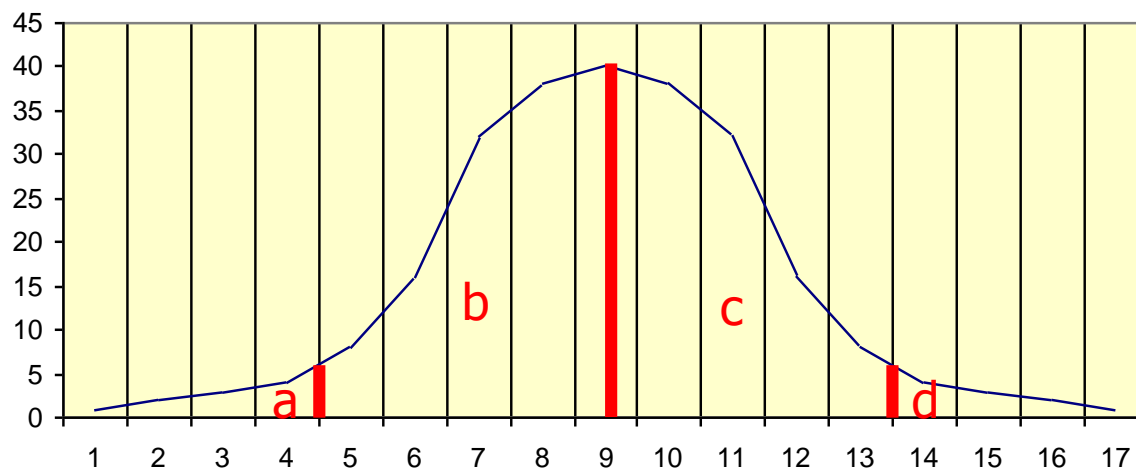
- از کار مردن در ژاپن افتخار است.
- یک کارمند ژاپنی برای رضایت مشتری حاضر است خانواده خود را فدا کند.
- شکست در کار برای یک مدیر برابر مرگ است.
- دانش آموزان همراه با معلمان خود روزانه حدود ۱۵ دقیقه مدرسه را تمیز می کنند.
- استفاده از تلفن همراه در قطار، رستوران و تمام اماکن بسته ممنوع است و در موبایل هایشان به جای کلمه بی صدا از کلمه اخلاق استفاده شده است.

در ژاپن

- یکی از مواد درسی اول تا ششم ابتدایی «گامی به سوی اخلاق» است که در آن اخلاق و شیوه تعامل با دیگران را آموزش می دهد.
- در خانه و رستوران هر کس به اندازه نیاز خود غذا بر می دارد. اسراف وجود ندارد. (mottainai)
- مدیر مدرسه نیم ساعت قبل از تقسیم شدن غذا از غذای دانش آموزان می خورد تا از سلامتی آن مطمئن شود و اگر از او پرسید که چرا؟ می گوید این دانش آموزان، آینده ژاپن هستند.

مسئله شش

فقدان یا ضعف رضایت شغلی



افراد خلاق و نوآور و پیشرو	d
افراد تطبیقی سریع و تغییر پذیر و تمایل به پیشرو بودن	c
افراد پیرو و در انتظار تثبیت موفقیت‌های دیگران	b
افراد مخالف و راکد	a

انواع مدیران در برخورد با مسایل و مشکلات

❖ مدیران اجتناب کننده از مسایل

Problem Avoider Manager

❖ مدیران نظاره گر مسایل

Problem Watcher Manager

❖ مدیران حل کننده مسایل

Problem Solver Manager

❖ مدیران مسأله یاب (مدیران تفکر، نوآور و طراح)

Problem Finder Manager

ویژگیهای سازمان موفق

👤 درک ارزش محصولات و خدمات خود

👤 دارا بودن خط مشی برای تولید کالاها و خدمات جدید

👤 شناخت مشتری و ارباب رجوع خود

👤 استفاده از فعالیتهای گروهی برای توسعه کالا یا خدمات جدید

👤 تولید کالا یا عرضه خدمات با کیفیت

👤 مدیریت مبتنی بر عملکرد

👤 رضایت کارکنان

تعریف بهره وری

بهره وری از جهتی یک مفهوم است که عبارتست از استفاده ی بهینه از منابع انسانی ، مالی ، فیزیکی و اطلاعاتی در راستای ۳ منظور :

۱- تولید و عرضه ی کالا ها و خدمات

۲- تامین رضایت کارکنان

۳- تامین رضایت مردم (مشتري، ارباب رجوع و شهروند)

و از جهت دیگر یک معیار سنجش عملکرد است . به دو صورت :

۱- کارآیی

۲- اثر بخشی

بازده فردی عملکرد



سایر نظریه های مرتبط

نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو



نظریه دو عاملی هرزبرگ

- ۱- عوامل نگهداشت و بهداشت مانند : حقوق، مقام، شرایط کاری، سرپرستی، خط مشی ها، مدیریت سازمان، روابط متقابل افراد (در صورت وجود موجب رضایت نمی شوند ولی در صورت عدم وجود موجب نارضایتی می شوند)
- ۲- عوامل انگیزش مانند واگذاری اختیار ، مسئولیت پذیری ، احترام (در صورت وجود موجب رضایت می شوند و در صورت عدم وجود موجب نارضایتی می شوند)

نظریه ی برابری آدامز

دریافتی های (دیگری)	در	ستاده های سازمان به فرد یا دریافتی فرد
داده های (دیگری)	مقایسه با	داده ها یا ورودی های فرد

با تشکر از توجه شما