



**جزوه**

# **اصول و مبانی مدیریت منابع انسانی**

**گردآوری:**

**بهر روز کلانتری**

**زمستان ۱۳۹۱**

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	کلیات
۱	مقدمه
۱	فلسفه مدیریت منابع انسانی
۱	مفهوم مدیریت منابع انسانی
۱	هدف عام مدیریت منابع انسانی
۱	چهار هدف مدیریت منابع انسانی
۱	وظایف و مسئولیت‌های عمومی مدیریت منابع انسانی
۱	وظایف و مسئولیت‌های اختصاصی مدیریت منابع انسانی تجزیه و تحلیل شغل
۲	تجزیه و تحلیل شغل
۲	مقدمه
۲	تعریف اول از تجزیه شغل
۲	تعریف دوم از تجزیه شغل
۲	سؤالات اساسی مرتبط با تجزیه شغل
۲	هدف از انجام تجزیه شغل
۲	برخی از اصطلاحات تجزیه شغل
۲	روشهای تجزیه شغل
۲	نتایج حاصل از تجزیه شغل
۳	ویژگی فرم‌های شرح شغل
۳	اطلاعات مندرج در فرم‌های شرح شغل
۳	فرم شرایط احراز شغل
۳	نکات قابل توجه در زمان تهیه فرم شرایط احراز شغل
۳	کاربردهای مختلف تجزیه شغل
۳	الف) جذب و گزینش
۳	ب) آموزش و بهسازی
۳	ج) رسیدگی به شکایات و ایجاد نظم
۴	طبقه‌بندی مشاغل
۴	تعریف طبقه‌بندی مشاغل
۴	برخی از اصطلاحات طبقه‌بندی مشاغل
۴	۱- ب) رسته شغلی
۴	۲- ب) رسته فرعی
۴	۳- ب) رشته شغلی
۴	۴- ب) طبقه شغلی
۴	۵- ب) گروه شغلی
۴	۶- ب) شرح طبقه شغلی
۴	۷- ب) طرح طبقه‌بندی مشاغل

۵	۸- ب) طرح طبقه‌بندی مشاغل در ایران .....
۵	خلاصه فصل .....
۵	نیرویابی، جذب و گزینش .....
۵	مقدمه .....
۵	الف) تعاریف و مفاهیم نیرویابی .....
۵	ب) تعیین پست‌های خالی سازمان قبل از نیرویابی .....
۵	ج) سیاست‌های کلی نیرویابی .....
۶	معیارهای سازمان برای گزینش افراد .....
۷	خلاصه فصل سوم .....
۷	آموزش .....
۷	مقدمه .....
۷	یادگیری .....
۷	راهنمایی .....
۷	استانداردهای عملکرد و آگاهی از نتایج کار .....
۷	پاداش و پیگیری .....
۷	انگیزش .....
۸	انتقال .....
۸	فرآیند آموزش .....
۸	روش‌ها و فنون آموزش و توسعه منابع انسانی .....
۸	روش‌ها و فنون آموزشی مرتبط با مشاغل کاربردی .....
۸	دانش سازمانی .....
۹	دانش عمومی .....
۹	نیازهای ویژه انفرادی .....
۱۰	خلاصه فصل چهارم .....
۱۰	حقوق و دستمزد .....
۱۰	مقدمه .....
۱۰	تعریف حقوق و دستمزد .....
۱۰	اصطلاحات حقوق و دستمزد .....
۱۰	نظریه‌ها و عوامل مؤثر در محاسبه و تعیین حقوق و دستمزد .....
۱۰	۱- نظریه عرضه و تقاضا .....
۱۱	۲- سندیکاها، اتحادیه‌ها و کنفدراسیون‌ها .....
۱۱	۳- نظریه قدرت پرداخت .....
۱۱	۴- کارایی (بهره‌وری) .....
۱۱	۵- قوانین و مقررات دولتی .....
۱۱	۶- هزینه زندگی .....
۱۱	۷- نظریه‌های فرهنگی و ارزشی .....
۱۱	عوامل کار .....

عوامل شخصی .....	۱۱
عوامل جنبی .....	۱۱
اجزای تشکیل دهنده حقوق و دستمزد .....	۱۱
الف) ارزش کار بر حسب نیاز جامعه .....	۱۲
خلاصه فصل پنجم .....	۱۲
ارزشیابی مشاغل .....	۱۲
مقدمه .....	۱۲
ارزشیابی مشاغل چیست؟ .....	۱۲
فواید ارزشیابی مشاغل .....	۱۲
محدودیت‌های ارزشیابی مشاغل .....	۱۳
نحوه انجام ارزشیابی مشاغل .....	۱۳
نظم انضباط .....	۱۳
مقدمه .....	۱۳
تعریف انضباط یا دیسپلین .....	۱۳
انواع انضباط .....	۱۳
نکاتی که باید قبل از اعمال مجازات‌های انضباطی مورد توجه قرار گیرد .....	۱۳
سیاست‌های کلی اعمال انضباط .....	۱۳
استراتژی‌های اعمال انضباط .....	۱۴
تعریف نارضایتی، گله، شکایت .....	۱۴
رسیدگی به شکایات .....	۱۴
روش ارائه شکایات .....	۱۴
خلاصه فصل هفتم .....	۱۴
ارزشیابی کارکنان .....	۱۴
مقدمه .....	۱۴
تعریف ارزشیابی کارکنان .....	۱۴
اهداف ارزشیابی کارکنان .....	۱۵
معیارهای ارزشیابی .....	۱۵
ارزشیابی عینی و ذهنی .....	۱۵
انحرافات در ارزشیابی کارکنان .....	۱۵
۱- تعمیم گروهی .....	۱۵
۲- تمایل به ارزشیابی متوسط .....	۱۵
۳- تمایل به ارفاق و سختگیری‌های بی‌مورد .....	۱۵
۴- انتظارات فرهنگی .....	۱۵
۵- گرایش‌ها به تبعیض نژادی .....	۱۵
۶- تأثیر رفتارهای اخیر کارکنان .....	۱۶
روش‌ها و فنون ارزشیابی شایستگی کارکنان .....	۱۶
ابزارهای مورد استفاده در ارزشیابی روانی .....	۱۷

۱۷	..... تنگناهای ارزشیابی شایستگی کارکنان
۱۸	..... خلاصه فصل
۱۸	..... برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۸	..... مقدمه
۱۸	..... مزایای برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۸	..... اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۸	..... تعریف برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۸	..... موارد استفاده از برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۹	..... مرتبط ساختن برنامه‌ریزی نیروی انسانی با برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۹	..... گام‌های اولیه برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۹	..... تعیین استراتژی‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۹	..... مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۹	..... مرحله اول: پیش‌بینی تقاضای منابع انسانی در آینده
۱۹	..... مرحله دوم: پیش‌بینی میزان عرضه نیروی انسانی در آینده
۲۰	..... مرحله سوم: پیش‌بینی نحوه تطبیق عرضه و تقاضا
۲۱	..... استفاده از مدل در برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۲۱	..... خلاصه فصل نهم
۲۱	..... سلامتی، ایمنی و رفاه کارکنان
۲۱	..... اهم نکات پیام‌ها و برنامه‌های مربوط به تأمین سلامتی، ایمنی و رفاه کارکنان
۲۱	..... الف) سلامتی
۲۲	..... ب) ایمنی
۲۲	..... عوامل حادثه‌ساز در محیط کار
۲۲	..... الف) رفتار کارکنان
۲۲	..... ب) شرایط نامطلوب محیط کار
۲۲	..... تحقیقات ایمن‌سازی محیط‌های کاری
۲۲	..... ارگونومی
۲۳	..... اقدامات لازم برای ایمن‌سازی محیط کار
۲۳	..... جلب حمایت مدیران رده بالای سازمان
۲۳	..... گام‌های لازم در آموزش کارکنان جهت رعایت نکات ایمنی
۲۳	..... خسارات ناشی از حوادث و سوانح
۲۴	..... ج) رفاه
۲۴	..... اهم وظایف ادارات رفاه
۲۴	..... خلاصه فصل دهم
۲۴	..... منابع

## کلیات

### مقدمه

منابع انسانی از نقشی کلیدی در تحقق اهداف سازمانی و همچنین در تلفیق و ترکیب سایر منابع وارده به سازمان برخوردار می‌باشد.

### فلسفه مدیریت منابع انسانی

مبین این است که نیل به اهداف سازمانی در گرو تأمین نیازهای انسانی و تأمین نیازهای انسانی در گرو نیل به اهداف سازمانی است.

### مفهوم مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی، در جهت کسب رضایت کارکنان و تأمین اهداف سازمانی، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و... فعالیت نماید.

### هدف عام مدیریت منابع انسانی

هدف عام مدیریت منابع انسانی، افزایش کارایی نیروهای انسانی در سازمان می‌باشد.

### چهار هدف مدیریت منابع انسانی

۱- هدف اجتماعی:

احساس مسئولیت در مقابل نیازهای جامعه و ایجاد اعتبار برای سازمان و کارکنان آن در جامعه

۲- هدف سازمانی:

احساس مسئولیت در مقابل اهداف سازمانی و حداکثر استفاده از تخصص و تعهد نیروهای انسانی در نیل به اهداف

۳- هدف وظیفه‌ای:

احساس مسئولیت در مقابل وظایف و مسئولیت‌هایی که به عهده واحد امور اداری سازمان گذاشته شده است.

۴- هدف اختصاصی:

احساس مسئولیت در مقابل اهداف شخصی کارکنان شاغل در سازمان.

### وظایف و مسئولیت‌های عمومی مدیریت منابع انسانی

۱- برنامه‌ریزی ۲- سازماندهی ۳- هدایت و رهبری ۴- نظارت و کنترل

### وظایف و مسئولیت‌های اختصاصی مدیریت منابع انسانی

۱- جذب و گزینش ۲- آموزش و توسعه منابع انسانی ۳- طراحی سیستم‌های حقوق و دستمزد ۴- شناخت

استعدادها، علائق، انگیزه‌ها و شخصیت نیروهای انسانی از طریق ایجاد ارتباطات انسانی ۵- انجام اقدامات مربوط به

نگهداری تن و روان منابع انسانی ۶- انجام اقدامات مربوط به فعل و انفعالات و جابجایی‌های پرسنلی ۷- انجام

اقدامات مربوط به نظم و انضباط و رسیدگی به شکایات ۸- ارزشیابی شایستگی کارکنان ۹- برنامه‌ریزی نیروی انسانی ۱۰- انجام اقدامات مربوط به از کارافتادگی، بازنشستگی و مستمری‌بگیران

## **تجزیه و تحلیل شغل**

### **مقدمه**

شناخت وظایف، مسئولیت‌ها و مشاغل محوله به کارکنان، از طریق تجزیه، طراحی و طبقه‌بندی مشاغل صورت می‌گیرد.

### **تعریف اول از تجزیه شغل**

عبارت از جمع‌آوری اطلاعات به منظور پی بردن به ماهیت مشاغل در یک سازمان می‌باشد.

### **تعریف دوم از تجزیه شغل**

عبارت است از مراحل برای تشخیص خصوصیات و ویژگی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز یک شغل و بررسی شرایطی که شغل در آن انجام می‌پذیرد.

### **سوالات اساسی مرتبط با تجزیه شغل**

۱- چه نوع کارها و فعالیت‌هایی اجزاء و عناصر تشکیل دهنده شغل می‌باشند؟

۲- چگونه این کارها و فعالیت‌ها باید به انجام برسد؟

۳- شاغل باید از نظر دانش، مهارت و یا رفتار چگونه باشد؟

### **هدف از انجام تجزیه شغل**

هدف از انجام تجزیه شغل، تهیه و تنظیم دو فرم اساسی شرح شغل و شرایط احراز مشاغل می‌باشد.

### **برخی از اصطلاحات تجزیه شغل**

۱- کار: عبارت است از اجزای تشکیل دهنده یک وظیفه.

۲- وظیفه: عبارت است از قسمتی از فعالیت‌های جسمی و یا فکری محوله به فرد در سازمان.

۳- شغل: عبارت است از وظایف مشابه و مرتبطی که به عهده یک فرد در مقابل دریافت حقوق و دستمزد گذارده می‌شود.

۴- پست: عبارت است از جایگاه سازمانی افراد.

۵- شرح شغل: عبارت است از خلاصه‌ای از اطلاعات مربوط به یک شغل خاص که معرف آن شغل باشد.

۶- شرایط احراز مشاغل: عبارت است از اطلاعاتی که که از تجزیه شغل و شرح شغل به دست آید.

۷- حرفه: عبارت است از گروهی از مشاغل مشابه.

## روش‌های تجزیه شغل

الف) مشاهده      ب) مصاحبه      ج) پرسشنامه

### نتایج حاصل از تجزیه شغل

تهیه و تنظیم فرم‌های شرح شغل و شرایط احراز شغل در واقع نتایج حاصل از تجزیه شغل به شمار می‌آید.

### ویژگی فرم‌های شرح شغل

فرمهای "شرح شغل" باید گویا، رسا، قابل فهم، کوتاه، ساده و مرتبط با موضوع باشد.

### اطلاعات مندرج در فرم‌های شرح شغل

در فرم‌های شرح شغل باید اطلاعاتی که بتواند شغل را به خوبی به متصدیان بشناساند، درج شود.

### فرم شرایط احراز شغل

این فرم حاوی کلیه شرایط و ویژگی‌های فردی لازم برای انجام موفقیت‌آمیز شغل می‌باشد.

### نکات قابل توجه در زمان تهیه فرم شرایط احراز شغل

- پرهیز از اغراق در شرایط لازم برای احراز شغل

- جلوگیری از عدم انعطاف در تعیین شرایط احراز مشاغل

### کاربردهای مختلف تجزیه شغل

الف) جذب و گزینش ب) آموزش و بهسازی ج) رسیدگی به شکایات و ایجاد نظم

### الف) جذب و گزینش

مسئولین جذب و گزینش سازمان پس از مطالعه فرم‌های شرح شغل و شرایط احراز مشاغل، مصاحبه‌ها و آزمون‌های استخدامی را متناسب با مشاغل، طراحی می‌نمایند.

### ب) آموزش و بهسازی

بر مبنای اطلاعات حاصل از تجزیه شغل می‌توان برای ارائه آموزش‌های مورد نیاز به کارکنان برنامه‌ریزی نمود.

### ج) رسیدگی به شکایات و ایجاد نظم

شرح شغل می‌تواند شکایات پرسنلی را کاهش داده و از تداخل وظایف جلوگیری نموده و استانداردهای انجام کار را تعریف نماید.



## طبقه‌بندی مشاغل

### تعریف طبقه‌بندی مشاغل

عبارت است از دسته‌بندی مشاغل و قرار دادن مشاغلی که دارای صفات و خصوصیات مشترکی هستند در یک طبقه.

### برخی از اصطلاحات طبقه‌بندی مشاغل

۱- (ب) رسته شغلی، ۲- (ب) رسته فرعی، ۳- (ب) رشته شغلی، ۴- (ب) طبقه شغلی، ۵- (ب) گروه شغلی، ۶- (ب) شرح طبقه شغلی، ۷- (ب) طرح طبقه‌بندی مشاغل

#### ۱- (ب) رسته شغلی

عبارت است از مجموعه رسته‌های فرعی مشاغل، رشته و طبقات شغلی است که به دلیل وابستگی به یکدیگر یک کادر وسیع حرفه‌ای را تشکیل می‌دهند.

#### ۲- (ب) رسته فرعی

عبارت است از رشته‌های شغلی که از لحاظ نوع کار، حرفه و شرایط احراز وابستگی بیشتری نسبت به هم دارند.

#### ۳- (ب) رشته شغلی

یک یا چند طبقه شغلی است که از لحاظ نوع کار تا حدی مشابه بوده لیکن از نظر ارزش و اهمیت و دشواری انجام کار دارای سطوح مختلفی باشند.

#### ۴- (ب) طبقه شغلی

یک یا چند پست است که از نظر وظایف و مسئولیت‌ها و دشواری کار با یکدیگر مشابه بوده و دارای خصوصیات چهار گانه‌ای که قبلاً ذکر شد باشند.

#### ۵- (ب) گروه شغلی

عبارت است از سطوح مختلف طبقات شغلی که حداقل و حداکثر حقوق طبقات شغلی مربوط را تعیین نماید.

#### ۶- (ب) شرح طبقه شغلی

شرح مکتوب و مدونی است که حاوی مشخصات اصلی و اساسی شغل بوده و به تصویب مراجع قانونی مربوط رسیده باشد.

#### ۷- (ب) طرح طبقه‌بندی مشاغل

اصطلاحی است که برای ایجاد یک نظام متحدالشکل در زمینه پست‌های سازمانی در یک سازمان به کار می‌رود.

## ۸- ب) طرح طبقه‌بندی مشاغل در ایران

بر اساس قانون استخدام کشوری سال ۱۳۰۱، مشاغل مشمولان قانون، با استفاده از روش رتبه‌بندی به ۹ طبقه تقسیم گردید.

### خلاصه فصل

مهمترین نتایج حاصل از تجزیه شغل، تهیه و تنظیم فرم‌های شرح شغل و شرایط احراز شغل می‌باشد.

## نیرویابی، جذب و گزینش

### مقدمه

نیرویابی، جذب و گزینش به دو دلیل صورت می‌گیرد:

۱- گسترش اهداف سازمانی  
۲- ضایعات پرسنلی و کاهش پرسنل

### الف) تعاریف و مفاهیم نیرویابی

نیرویابی عبارت از فرآیند تحقیق و شناخت نیروهای مستعد و تشویق آنان جهت استخدام در سازمان می‌باشد.

### ب) تعیین پست‌های خالی سازمان قبل از نیرویابی

اطلاع از میزان، نوع و سطح پست‌های خالی قبل از هر گونه اقدام برای نیرویابی ضروری می‌باشد.

۱- ب) نکات قابل توجه قبل از نیرویابی

گاهی با تجدیدنظر در مشاغل و یا استفاده از اضافه‌کاری و واگذاری کارها به منابع خارج از سازمان، نیاز به نیرویابی منتفی می‌گردد.

### ج) سیاست‌های کلی نیرویابی

۱- سیاست نیرویابی از داخل سازمان  
۲- سیاست نیرویابی از خارج سازمان

### مزایای نیرویابی از داخل سازمان

- ۱- تحریک کارکنان به ارتقای میزان دانش، مهارت و نوع رفتار خود به منظور تصدی مشاغل بالاتر در سازمان ۲-
- تقویت روحیه و حس وفاداری کارکنان نسبت به سازمان ۳- تقلیل هزینه‌های نیرویابی ۴- شناخت سازمان از نیروهای خود و شناخت متقابل نیروها از سازمان ۵- تقلیل خطر ورود افراد ناباب به سازمان

### معایب نیرویابی از داخل سازمان

- ۱- جلوگیری از ورود افراد و افکار جدید به سازمان
- ۲- تقویت ارتباطات غیررسمی در سازمان
- ۳- امکان تقلیل کمی و کیفی کالاها و خدمات قابل ارائه سازمان

## مزایای نیرویابی از خارج سازمان

۱- ورود افراد و افکار جدید به سازمان، ۲- تضعیف ارتباطات غیر رسمی در سازمان، ۳- افزایش کمی و کیفی کالاها و خدمات قابل ارائه سازمان

## معایب نیرویابی از خارج سازمان

۱- افزایش هزینه‌های نیرویابی، ۲- تضعیف روحیه کارکنان، ۳- افزایش خطر ورود افراد ناباب به سازمان

## جذب

انجام یک سلسله عملیاتی است که پس از یافتن نیروهای انسانی مورد نیاز سازمان، نظر آنان را به سازمان و استخدام در آن جلب می‌کند.

نکات قابل توجه سازمان‌های مستقر در مناطق محروم جهت جذب نیروهای مورد نیاز:

۱- نحوه مصاحبه و برخورد اولیه با متقاضیان، ۲- میزان حقوق و مزایای پرداختی، ۳- طرح‌های بیمه، بازنشستگی و از کارافتادگی، ۴- بورس‌های تحصیلی پس از چند سال خدمت، ۵- برنامه‌های رفاهی و تفریحات سالم، ۶- امکانات ترابری، ۷- تعطیلات طولانی، ۸- امکان توسعه و پیشرفت، ۹- نوع وظایف و مسئولیت‌های محوله، ۱۰- امکان فعالیت‌های بیشتر اقتصادی

## گزینش

مرحله‌ای است برای تشخیص و مقایسه شرایط متقاضیان شغلی با شرایط احراز مشاغل به منظور انتخاب بهترین نامزد ممکن برای تصدی شغل مربوطه

## نسبت گزینش

نسبت گزینش عبارت است از رابطه بین تعداد متقاضیان شغلی استخدام شده به جمع کل متقاضیان شغلی.

## گام‌های گزینش

۱- مصاحبه مقدماتی، ۲- تکمیل فرم درخواست شغل توسط متقاضی، ۳- ارائه اسناد و مدارک لازم، ۴- انجام تحقیقات لازم، ۵- انجام آزمون‌های فیزیکی، ۶- انجام آزمون‌های استخدامی، ۷- مصاحبه استخدامی

## معیارهای سازمان‌ها برای گزینش افراد

### ۱) معیارهای سازمانی

معیارهای سازمانی مربوط به ویژگی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز شغل در سازمان می‌باشد.

### ۲) معیارهای اخلاقی

یک سلسله از رفتارهای قابل قبول جوامع انسانی، مانند نظافت، نزاکت، رعایت حقوق دیگران و... می‌باشد.

## ۳) معیارهای ارزشی

معیارهای ارزشی زیربنای معیارهای سازمانی و اخلاقی به شمار می‌آید. مثل اعتقاد به زندگی پس از مرگ

### خلاصه فصل سوم

نیرویابی، جذب و گزینش از مهم‌ترین فعالیت‌های مدیران منابع انسانی به شمار می‌آید.

## آموزش

### مقدمه

افزایش کارایی سازمان‌ها در گرو افزایش کارایی منابع انسانی است و افزایش کارایی منابع انسانی در گرو آموزش آنها می‌باشد.

### یادگیری

یادگیری یک تغییر دائمی در رفتار و یا الگوی رفتاری است که از تجربه ممتد ناشی می‌شود.

#### ۱- تئوری‌های یادگیری

مهمترین تئوری‌های یادگیری عبارت از نظریه محرک و پاسخ، مکتب گشتالت، تئوری یادگیری و آسان‌سازی می‌باشد.

#### ۲- اصول یادگیری

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

### راهنمایی

راهنمایی، نیاز به یادگیری از راه آزمایش و خطا را تقلیل می‌دهد و کارآموزان را از سردرگمی نجات می‌دهد.

### استانداردهای عملکرد و آگاهی از نتایج کار

انسان‌ها زمانی خوب یاد می‌گیرند که از نتایج یادگیری خود و هدف آن مطلع بوده و با استانداردهای کاری، آشنا باشند.

### پاداش و پیگیری

اگر آموزش همراه با پیگیری به وسیله مربیان آموزشی و در نظر گرفتن پاداش برای شرکت‌کنندگان در قبال مطالب آموخته شده باشد مؤثرتر است.

### انگیزش

مشارکت دادن شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی، در برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی باعث ایجاد انگیزه بیشتر در آنان می‌شود.

## انتقال

عبارت است از انتقال دانش، مهارت و رفتارهای ایجاد شده در شرکت کنندگان به محیط کاری.

### فرایند آموزش

۱- تعیین نیازهای آموزشی ۲- اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی ۳- محتوای دوره‌ها ۴- اصول و مبانی یادگیری (منحنی یادگیری) ۵- اجرا و ارزشیابی

### روش‌ها و فنون آموزش و توسعه منابع انسانی

این روش‌ها به دو بخش تقسیم می‌شوند:

۱- برای مشاغل کاربردی ۲- برای مشاغل مدیریتی و سرپرستی

### روش‌ها و فنون آموزشی مرتبط با مشاغل کاربردی

آموزش‌های کاربردی شامل: آموزش حین کار، آموزش جواری، آموزش استاد شاگردی و دوره‌های اختصاصی می‌باشد.

### آموزش حین کار

در این روش به علت اینکه کارآموزان در محیط واقعی کار، تحت آموزش قرار می‌گیرند باعث ایجاد انگیزه‌های یادگیری در آنان می‌شود.

### آموزش جواری

کارکنان با شرکت در مراکز آموزشی همجوار سازمان می‌توانند در حین کار آموزش‌های لازم را کسب نمایند.

### آموزش استاد شاگردی

تلفیقی از "آموزش حین کار و شرکت در کلاس‌های درسی در موضوعات خاص" می‌باشد.

### دوره‌های اختصاصی

دوره‌های اختصاصی، ممکن است برای پاره‌ای از کارکنان به صورت انفرادی و در رابطه با انجام وظایف شغلی به کار رود.

### اصول یادگیری در دوره‌های اختصاصی

۱- اهداف مسائل آموزشی را مشخص می‌کند. ۲- موضوع مورد آموزش را به اجزای کوچک درمی‌آورد. ۳- کارآموز را در مراحل یادگیری مشارکت می‌دهد. ۴- برای آنان امکان خودآموزی فراهم می‌کند. ۵- به آنها بازخوردهای سریع و صریح در مورد میزان یادگیری می‌دهد.

### دانش سازمانی

متداول‌ترین روش‌ها برای افزایش دانش سازمانی مدیران عبارتند از: • چرخش در مشاغل • روش چندجانبه

## ۱-۵) چرخش در مشاغل

در این روش که هدف آن، توسعه دید کارکنان نسبت به کل سازمان است، کارآموز هرچند وقت یک بار در شغل جدیدی قرار می‌گیرد.

## ۲-۵) مدیریت چندجانبه

در این روش به هیئت مدیره کوچک که مرکب از مدیران رده دوم سازمان است، اختیارات هیئت مدیره اصلی برای حل مسائل سازمانی به آن‌ها تفویض می‌شود.

### دانش عمومی

برای افزایش دانش عمومی مدیران از روش‌هایی نظیر دوره‌های ویژه، جلسات ویژه و مطالعات منتخب استفاده به عمل می‌آید.

### دوره‌های ویژه

شرکت در دوره‌های ویژه آموزشی، روشی است که در بسیاری از سازمان‌ها به منظور افزایش معلومات عمومی مدیران به کار برده می‌شود.

### جلسات ویژه

در این روش سازمان‌ها برای بررسی مسائل و یا افزایش دانش مدیران خود، جلسات ویژه‌ای را به مدت ۱ الی ۲ روز به صورت کنفرانس تشکیل می‌دهند.

### مطالب منتخب

در این روش، سازمان‌ها به منظور افزایش معلومات مدیران، مطالب منتخبی را در اختیار آنها قرار داده و سپس از نویسندگان آن مطالب می‌خواهند در یک سمینار یک روزه به سؤالات مدیران جواب دهند.

### نیازهای ویژه انفرادی

برای رفع نیازهای ویژه و انفرادی مدیران از دو روش پروژه‌های ویژه و تکالیف گروهی استفاده به عمل می‌آید.

### پروژه‌های ویژه

از این روش برای رفع نقاط ضعف مدیران و سرپرستان، در انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی استفاده می‌گردد.

### تکالیف گروهی

در این روش مدیران واحدهای ذیربط، با همدیگر گروهی را تشکیل می‌دهند و ضمن انجام وظایف و مسئولیت‌های فردی خویش، روش کار در گروه را نیز تمرین می‌کنند.

## خلاصه فصل چهارم

منابع انسانی یک سازمان باید از ابعاد گوناگون شغلی، اجتماعی، اقتصادی و... مورد آموزش قرارگیرد تا نتایج مثبت توسعه آشکار گردد.

### حقوق و دستمزد

#### مقدمه

حقوق و دستمزد، چیزی بیشتر از ارضای نیازهای زندگی کارکنان بوده و در طرز سلوک و رفتار، سطح زندگی، قدرت خرید و سلامت روحی آنان تأثیر می‌گذارد.

#### تعریف حقوق و دستمزد

حقوق و دستمزد عبارت است از وجه نقد و یا هرگونه مزایای غیرنقدی که کارکنان در مقابل انجام کار، از کارفرما دریافت می‌کنند.

#### اصطلاحات حقوق و دستمزد

- دستمزد: مبلغ خالصی که به کارگر در مقابل ساعت کار و یا روزکاری پرداخت می‌شود.
- حقوق: مبلغ خالصی که به کارمند در مقابل کار فکری و یا جسمی به صورت ماهانه و یا سالانه پرداخت می‌شود.
- مزایا: کمک‌های غیرنقدی، مدد معاشی، مرخصی، بیمه و... که جدای از حقوق و دستمزد پرداخت می‌شود.
- هزینه زندگی: مبالغی که یک نفر یا یک خانواده در یک محدوده زمانی برای زندگی عادی مصرف می‌کنند.
- سطح زندگی: میزان و درجه استفاده از کالا، خدمات و امکانات زندگی در یک جامعه یا طبقه‌ای از مردم می‌باشد.
- تورم: به افزایش مهارگسیخته سطح قیمت‌ها گفته می‌شود.

#### نظریه‌ها و عوامل مؤثر در محاسبه و تعیین حقوق و دستمزد

- نظریه عرضه تقاضا؛ ۲- سندیکاها، اتحادیه‌ها و کنفدراسیون‌ها؛ ۳- نظریه قدرت پرداخت؛ ۴- نظریه کارآیی؛ ۵- قوانین و مقررات دولتی؛ ۶- نظریه هزینه‌های زندگی؛ ۷- نظریه‌های فرهنگی و ارزشی

#### ۱- نظریه عرضه و تقاضا

بر اساس این نظریه، به کار نیروی انسانی به مانند کالا و خدمات نگریسته شده و قیمت آن با استفاده از قانون عرضه و تقاضا تعیین می‌گردد.

## ۲- سندیکاها، اتحادیه‌ها و کنفدراسیون‌ها

آن‌ها از طریق کنترل عرضه نیروی کار و تقلیل آن در اوقات حساس از طریق اعتصابات، کارفرمایان را به پرداخت حقوق و دستمزد بیشتر مجبور می‌نمایند.

## ۳- نظریه قدرت پرداخت

سندیکاها و اتحادیه‌ها نظریه قدرت پرداخت سازمان‌ها را ملاک مذاکرات خود قرار داده و حقوق و دستمزد بیشتری را برای عاملان کار درخواست می‌کنند.

## ۴- کارایی (بهره‌وری)

بر اساس این نظریه، میزان حقوق و دستمزد عاملان کار، به نسبت افزایش کارایی و بازدهی آنان افزایش می‌یابد.

## ۵- قوانین و مقررات دولتی

در سیستم‌های اقتصادی ارشادی، دولت‌ها با تصویب قوانین و مقررات لازم، حقوق و مزایای عادلانه‌ای را برای عاملان کار در نظر می‌گیرند.

## ۶- هزینه زندگی

بر اساس این نظریه، بین سطح حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان و هزینه‌های زندگی و سطح تورم سالانه باید رابطه نزدیکی وجود داشته باشد.

## ۷- نظریه‌های فرهنگی و ارزشی

در هر فرهنگی، ارزش‌هایی وجود دارد که به طور مستقیم یا غیرمستقیم می‌تواند در مسئله حقوق و دستمزد مؤثر باشد.

## عوامل کار

عوامل کار شامل مهارت، مسئولیت، مساعی فکری و جسمی و محیط می‌باشد.

## عوامل شخصی

مربوط به صفات، خصوصیات و ویژگی‌های شاغلین بوده ولی در کیفیت و کمیت انجام کار به طور مستقیم و غیرمستقیم مؤثر می‌باشند.

## عوامل جنبی

شامل کلیه مزایای جنبی شغل نظیر استفاده از منازل مسکونی، وسایل نقلیه سازمانی، وام‌های کم‌بهره طویل‌المدت، طرح بازنشستگی و بیمه، حق اولاد و... می‌باشد.

## اجزای تشکیل‌دهنده حقوق و دستمزد

الف) ارزش کار بر حسب نیاز جامعه؛ ب) عوامل کار؛ ج) عوامل شخصی؛ د) عوامل جنبی



## الف) ارزش کار بر حسب نیاز جامعه

حقوق و دستمزد به نظر ابن خلدون عبارت است از ارزش کارهای انسانی و ارزش کارهای انسانی هم بر حسب نیاز جامعه متفاوت است.

### نکات مورد توجه در تنظیم سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلی حقوق و دستمزد

سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلی حقوق و دستمزد باید:

- ۱- با توجه به هدف‌های سازمان، مدیریت و منابع انسانی تنظیم شود. ۲- با در نظر گرفتن اهداف جامعه تنظیم شود. ۳- باید تحولات و تغییرات کیفی و کمی را در نظر داشته باشد. ۴- متناسب با توان مالی و قدرت اقتصادی سازمان تهیه شود. ۵- با سازمان‌های مشابه قابل رقابت و قیاس باشد. ۶- بر اساس ارزش واقعی کار باشد. ۷- باعث تقویت نظام شایستگی و روحیه کسب دانش شود. ۸- از طرح‌های تشویقی برای ترغیب کارکنان به انجام کار بهتر استفاده کند.

### پرداخت حقوق و دستمزد در زمان بیماری

پرداخت حقوق و دستمزد در زمان بیماری باید تحت نظر مدیران امور اداری و یا پرسنلی سازمان‌ها انجام پذیرد.

### خلاصه فصل پنجم

اداره حقوق و دستمزد به منظور برقراری یک ارتباط منطقی بین وظایف و مسئولیت‌ها از یک سو و میزان حقوق و دستمزد از سوی دیگر به وجود آمده است.

## ارزشیابی مشاغل

### مقدمه

هدف اصلی نظام ارزشیابی مشاغل، تعیین درجه اهمیت مشاغل در سازمان و پرداخت حقوق و دستمزد متناسب با وظایف و مسئولیت‌ها به کارکنان می‌باشد.

### ارزشیابی مشاغل چیست؟

ارزشیابی مشاغل با تشخیص و تعیین ارزش ریالی مشاغل موجود در سازمان مرتبط می‌باشد.

### فواید ارزشیابی مشاغل

- ۱- برقراری یک ارتباط منطقی بین وظایف و مسئولیت‌های شغلی و حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان. ۲-
- ایجاد تعادل در پرداخت حقوق و دستمزد. ۳- کاهش تعداد شکایات و تسهیل پاسخگویی و قانع نمودن شاغلین در رابطه با مسائل حقوق و دستمزد. ۴- تسهیل تعیین و تشخیص هزینه‌های پرسنلی سازمان. ۵- تقویت روحیه

پرسنلی ۶- برقراری یک سیستم منطقی در پرداخت‌های تشویقی ۷- جلوگیری از اعمال نظارت در تعیین و پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان

### محدودیت‌های ارزشیابی مشاغل

این محدودیت‌ها ممکن است به طبیعت شغل، روش‌های نگرش کارشناسان، سیاست‌های حقوق و دستمزد و یا عوامل دیگر مربوط باشد.

### نحوه انجام ارزشیابی مشاغل

طرح‌های ارزشیابی مشاغل در دو حالت انجام می‌شود:

۱- زمانی که برای تأسیس سازمان برنامه‌ریزی می‌شود. ۲- زمانی که سازمان در حال فعالیت است.

## نظم انضباط

### مقدمه

اعمال دیسیپلین و یا نظم و انضباط در سازمان حداقل برای "کارکنان مشکل‌آفرین" الزامی می‌باشد.

### تعریف انضباط یا دیسیپلین

عبارت از ایجاد موقعیتی است که کارکنان یک سازمان، رفتار خود را با قوانین، مقررات و استانداردهای سازمانی هماهنگ می‌نمایند.

### انواع انضباط

۱) انضباط بازدارنده: اقداماتی است که کارکنان را به رعایت قوانین، مقررات و استانداردهای سازمان و مدیریت تشویق کنند. ۲) انضباط اصلاح‌کننده: اقداماتی است که در مورد کارکنان خاطی اعمال می‌گردد.

### نکاتی که باید قبل از اعمال مجازات‌های انضباطی مورد توجه قرار گیرد:

۱- نوع و اهمیت خطا؛ ۲- طول زمان و تکرار خطا؛ ۳- سوابق کاری کارکنان؛ ۴- شرایط خاص؛ ۵- درجه اعمال سیاست‌های بازدارنده؛ ۶- سابقه سیاست‌های انضباطی سازمان؛ ۷- آثار مجازات‌ها در سایر کارکنان

### سیاست‌های کلی اعمال انضباط

۱- سیاست پیروی از اصل برائت؛ ۲- سیاست پیروی از اصل مجازات متناسب با خطا؛ ۳- سیاست مشاوره و راهنمایی؛ ۴- سیاست آموزش و تشویق؛ ۵- سیاست قانون آتش سوزان؛ ۶- سیاست پیروی از اخبار متواتر؛ ۷- سیاست برقراری کمیته‌های انضباطی؛ ۸- سیاست نظارت مدیران رده بالا در اجرای مجازات‌ها؛ ۹- سیاست رعایت قوانین توسط مدیران

## استراتژی‌های اعمال انضباط

۱- استفاده از روش‌های غیرکلامی؛ ۲- اخطار شفاهی در خلوت؛ ۳- اخطار شفاهی در برابر دیگران؛ ۴- اخطار کتبی بدون درج در پرونده؛ ۵- اخطار کتبی با درج در پرونده؛ ۶- توبیخ کتبی؛ ۷- انفصال موقت با کسر حقوق؛ ۸- انتقال به مراکز بد آب و هوا؛ ۹- تنزیل درجه یا تغییر شغل؛ ۱۰- تعقیب قانونی و اخراج

### تعریف نارضایتی، گله، شکایت

نارضایتی: چیزی که انسان را آزار می‌دهد یا بیان بکند یا بیان نکند.

گله کردن: گفتن یا نوشتن مسئله‌ای که باعث نارضایتی شده.

شکایت: گله کردن کتبی به مراجع قانونی.

### رسیدگی به شکایات

کلیه کارکنان حق شکایت کردن داشته و مدیران رده بالای سازمان باید ترتیبی اتخاذ کنند تا حق کارکنان ضایع نشود.

### روش ارائه شکایات

۱- شکایت باید به صورت کتبی تهیه و تنظیم گردد؛ ۲- فرد یا افراد مورد شکایت باید مشخص باشد؛ ۳- موضوعات مورد توجه باید مشخص گردند؛ ۴- اقداماتی که به منظور برخورد ریشه‌ای با حل مشکل لازم است، پیشنهاد شود؛ ۵- شکایت به صورت رسمی به مقامات مسئول رسیدگی تحویل و رسید دریافت شود.

### خلاصه فصل هفتم

برقراری نظم و انضباط و رسیدگی به شکایات از جمله وظایف و مسئولیت‌های مدیران پرسنلی است.

## ارزشیابی کارکنان

### مقدمه

میزان موفقیت در نیل به اهداف سازمانی در ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد نیروهای انسانی مشغول به کار در سازمان‌ها می‌باشد.

### تعریف ارزشیابی کارکنان

عبارت از مراحل رسمی به منظور سنجش و مطلع نمودن کارکنان در مورد نحوه انجام وظایف محوله و ویژگی‌های مورد انتظار و شناخت استعدادهای کارکنان می‌باشد.

## اهداف ارزشیابی کارکنان

- ۱- مطلع ساختن کارکنان در مورد نحوه انجام وظایف (مهمترین هدف) ۲- تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان ۳- ایجاد یک سیستم منطقی تشویق و تنبیه ۴- ایجاد سیستم صحیح نقل و انتقالات، ترفیعات و انتصابات ۵- تهیه طرح‌های پرداخت بر اساس کارایی ۶- تقویت سیستم ارتباطی بین مدیران و کارکنان ۷- برنامه‌ریزی‌های حرفه‌ای برای کارکنان ۸- طراحی صحیح مشاغل ۹- رفع نارسایی‌های مربوط به سیستم نیرویابی، جذب و گزینش

## معیارهای ارزشیابی

- ۱- معیارهای کاری: شرایطی که برای انجام موفقیت‌آمیز شغل لازمند. ۲- معیارهای اخلاقی: آن دسته از صفات خصوصیات و ویژگی‌های خوب انسانی ۳- معیارهای ارزشی: ریشه در ایدئولوژی و جهان‌بینی انسان دارد.

## ارزشیابی عینی و ذهنی

- ارزش‌های عینی: عبارت است از ارزشیابی‌هایی که توسط دیگران هم، قابل تصدیق و تأیید باشد.
- ارزشیابی ذهنی: ارزشیابی‌هایی که توسط دیگران قابل تصدیق و تأیید نباشد.

## انحرافات در ارزشیابی کارکنان

- ۱- تعمیم گروهی ۲- تمایل به ارزشیابی متوسط ۳- تمایل به ارفاق و یا سختگیری‌های بی‌مورد ۴- گرایش‌ها به تبعیض نژادی و جنسی ۵- تأثیر رفتارهای اخیر کارکنان ۶- انتظارات فرهنگی

### ۱- تعمیم گروهی

زمانی واقع می‌گردد که قضاوت‌های شخصی سرپرست و یا اعضای کمیته ارزشیابی بر مرسومین و یا ارزشیابی شنونده حاکم شود.

### ۲- تمایل به ارزشیابی متوسط

اغلب ارزشیابی کنندگان از انتخاب کلمات توصیفی عالی، خوب، ضعیف و غیرقابل قبول امتناع ورزیده و کلمه متوسط را برای توصیف فرد مورد ارزشیابی انتخاب می‌کنند.

### ۳- تمایل به ارفاق و سختگیری‌های بی‌مورد

برخی از سرپرستان در کار ارزشیابی دقت نموده و یا سختگیری بی‌مورد انجام می‌دهند.

### ۴- انتظارات فرهنگی

مسئولین ارزشیابی کارکنان، معمولاً ارزشیابی کارکنان را با توجه به معیارهای فرهنگی خاص خود انجام می‌دهند.

### ۵- گرایش‌ها به تبعیض نژادی

برخی از مسئولین ارزشیابی، به صورت خودآگاه یا ناخودآگاه تحت تأثیر ملیت، قومیت، نژاد و جنس افراد قرار گرفته و تبعیضاتی را در مورد آنها قائل شوند.

## ۶- تأثیر رفتارهای اخیر کارکنان

در ارزشیابی‌های غیراستاندارد، ارزشیابان، تحت تأثیر رفتارهای خوب و بد اخیر کارکنان و بدون توجه به رفتارهای قبلی آنان، به ارزشیابی می‌پردازند.

### چه کسانی باید ارزشیابی نمایند؟

ارزشیابی ممکن است توسط افراد زیر صورت پذیرد:

سرپرستان - کارشناسان ارزشیابی - خود کارکنان - همکاران - مرئوسین - مدیران رده بالا

ارزشیابی توسط سرپرستان مستقیم (ارزشیابی توسط پدر)

محاسن: شناخت دقیق‌تر از کارکنان و آگاهی از شرایط کاری

معایب: اعمال نظر آگاهانه یا نا آگاهانه.

### ارزشیابی به وسیله کارشناسان امور پرسنلی

در سازمان‌های ماتریسی در پایان هر پروژه باید کارکنان توسط مدیر پروژه ارزشیابی شود و نتایج آن به اداره امور پرسنلی اعلام گردد.

### ارزشیابی خویشتن (خودارزیابی)

باید خود کارکنان، رفتار خود را با استانداردهای کاری و رفتاری مقایسه نموده و نسبت به خود نظر دهند.

### ارزشیابی توسط همکاران

یکی از روش‌های مورد تأیید و معتبر است، زیرا همکاران یکدیگر را بهتر می‌شناسند و نقاط ضعف و قوت یکدیگر را بهتر می‌دانند.

### ارزشیابی توسط مرئوسین

در این روش مرئوسین به ارزشیابی سرپرستان و مدیران خود می‌پردازند.

### ارزشیابی توسط سرپرست سرپرستان

این مورد را ارزشیابی توسط "پدر بزرگ" می‌گویند. هدف مقایسه کارکنان با یکدیگر و انتخاب برخی از آنان برای مشاغل بالاتر است.

### روش‌ها و فنون ارزشیابی شایستگی کارکنان

۱- رتبه‌بندی ۲- درجه‌بندی ۳- مقیاس‌های گرافیکی ۴- چک‌لیست ۵- انتخاب اجباری ۶- وقایع حساس ۷-

ارزشیابی خویشتن ۸- مدیریت بر مبنای هدف ۹- ارزشیابی روانی

## ۱- روش رتبه‌بندی

در این روش، کارکنان بر اساس عوامل ارزشیابی، به طور کلی و ذهنی مورد سنجش قرار گرفته و پس از مقایسه با یکدیگر، رتبه‌بندی می‌شوند.

## ۲- روش درجه‌بندی یا روش توزیع اجباری

در این روش، کارکنان در طبقات کاملاً تعریف شده نظیر عالی، خوب، متوسط، ضعیف و غیرقابل قبول قرار می‌گیرند.

## مقیاس‌های گرافیکی

در این روش به جای ارائه نظر کلی از سوی ارزشیابی کنندگان، کار ارزشیابی با استفاده از یک سری مقیاس‌ها و "تعاریف" انجام می‌پذیرد.

## چک لیست

در این روش گزارشی در مورد افراد تکمیل می‌شود و به کارشناسان ارزشیابی ارائه می‌گردد.

## انتخاب اجباری

در این روش ارزشیابی کنندگان مجبورند به یکی از دو سؤال مطروحه که ممکن است هر دو مثبت یا منفی باشند، پاسخ دهند.

## وقایع حساس

عبارت است از مشاهده و ثبت و نگهداری رفتارهای خارج از حد متعارف مثبت و منفی که در فرد موردنظر ملاحظه گردیده است.

## مدیریت بر مبنای هدف

هدف این روش، مشارکت دادن رئیس و مرئوس در برنامه‌ریزی و تعیین اهداف شغلی مورد توافق طرفین، می‌باشد.

## ارزشیابی روانی

ارزشیابی روانی توسط روان‌شناس و به منظور سنجش استعدادها بالقوه و بالفعل کارکنان صورت می‌گیرد.

## ابزارهای مورد استفاده در ارزشیابی روانی

۱- استفاده از مصاحبه‌های ارزشیابی ۲- استفاده از تست‌های روانشناسی ۳- نظرخواهی از سرپرست مستقیم ۴- بررسی ارزشیابی‌های گذشته

## تنگناهای ارزشیابی شایستگی کارکنان

گاهی ارزشیابان، مسئله ارزشیابی‌های سالانه را امری روتین و غیرجدی تلقی کرده و به طور فعال در ارزشیابی شایستگی کارکنان شرکت نمی‌کنند.

## آموزش ارزشیابی کنندگان

باید ارزشیابی کنندگان آموزش‌های لازم را جهت کسب مهارت و درک اهداف ارزشیابی کارکنان ببینند.

### مصاحبه‌های ارزشیابی

مصاحبه‌های ارزشیابی به منظور اطلاع‌رسانی به کارکنان در مورد نتایج ارزشیابی‌های انجام شده و رفع اختلاف نظر بین ارزشیابی کنندگان و ارزشیابی شوندگان انجام می‌پذیرد.

### خلاصه فصل

ارزشیابی شایستگی کارکنان، عملی است که با هدف سنجش عوامل موردنظر و تعیین نقاط قوت و ضعف کارکنان و شکوفا نمودن استعدادهای آنان صورت می‌گیرد.

## برنامه‌ریزی نیروی انسانی

### مقدمه

برنامه‌ریزی نیروی انسانی، به مدیران کمک می‌کند تا نوع و میزان نیروهای انسانی مورد نیاز برای نیل به اهداف و برنامه‌های آینده سازمان را جذب و گزینش نمایند.

### مزایای برنامه‌ریزی نیروی انسانی

۱) نیازهای پرسنلی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت سازمان را مشخص می‌نماید. ۲) امکان استفاده عقلایی، سودمند و بهینه از منابع انسانی را میسر می‌سازد. ۳) فعالیت منابع انسانی را با اهداف و برنامه‌های آینده هماهنگ می‌سازد. ۴) هزینه‌های پرسنلی و استخدامی سازمان را تقلیل می‌دهد.

### اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی

این منابع انسانی است که منابع دیگر را تلفیق و ترکیب نموده و برای نیل به اهداف سازمانی آنها را هماهنگ می‌نماید.

### تعریف برنامه‌ریزی نیروی انسانی

فرآیندی است که به وسیله آن سازمان‌ها اطمینان می‌یابند که نوع و میزان نیروی انسانی مورد نیاز در حال و آینده را در اختیار دارند.

### موارد استفاده از برنامه‌ریزی نیروی انسانی

۱- تجزیه و تحلیل برنامه آینده سازمان ۲- برآورد میزان و نوع نیروهای انسانی موجود ۳- تطبیق عرضه و تقاضای نیروی کار ۴- تعیین سیاست‌ها، خط مشی‌ها و استراتژی‌های جذب، گزینش و...

## مرتبط ساختن برنامه‌ریزی نیروی انسانی با برنامه‌ریزی استراتژیک

۵ گام لازم جهت مرتبط ساختن برنامه‌ریزی نیروی انسانی با برنامه‌ریزی استراتژیک عبارتند از:

- ۱- تشخیص فلسفه سازمان ۲- شناخت شرایط محیطی ۳- ارزشیابی نقاط قوت و ضعف سازمانی ۴- پرورش اهداف سازمانی ۵- پرورش استراتژی‌ها

### گام‌های اولیه برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی

۱) مطالعه اهداف سازمانی (۲) بررسی ضایعات پرسنلی (فوت، بازنشستگی و...) (۳) توجه به روند پیشرفت‌ها در علم و تکنولوژی (۴) انجام تجزیه و تحلیل‌های کمی و ریاضی

### تعیین استراتژی‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی

منظور، تهیه و تنظیم یک طرح کلی جهت تلفیق، ترکیب و تجمیع کلیه امکانات و امتیازات سوق‌الجیشی جهت مقابله با تغییرات آتی محیطی می‌باشد.

### مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی

۱- پیش‌بینی میزان تقاضای نیروی انسانی در آینده ۲- پیش‌بینی میزان عرضه منابع انسانی در آینده ۳- پیش‌بینی نحوه تطبیق عرضه و تقاضای منابع انسانی در آینده

### مرحله اول: پیش‌بینی تقاضای منابع انسانی در آینده

هدف از برنامه‌ریزی عبارت است از تضمین این امر مهم که منابع انسانی کیفی لازم در زمان مورد نیاز در اختیار مدیریت قرار گیرد.

الف) بررسی عوامل مؤثر در پیش‌بینی‌های بلندمدت تقاضای نیروی انسانی

- ۱- بررسی اهداف و برنامه‌های بلندمدت سازمان ۲- بررسی نرخ رشد جمعیت ۳- بررسی اوضاع و احوال اقتصادی
- ۴- بررسی روند تکنولوژی ۵- بررسی روند سیاسی- اجتماعی جامعه

ب) عوامل مؤثر در پیش‌بینی‌های کوتاه‌مدت تقاضای نیروی انسانی

- ۱- برنامه و بودجه ۲- بررسی ضایعات پرسنلی ۳- قوانین و مقررات استخدامی

### مرحله دوم: پیش‌بینی میزان عرضه نیروی انسانی در آینده

تأمین نیرو از داخل و خارج از سازمان، دو منبع مهم برای تأمین نیازهای انسانی آتی سازمان می‌باشد.

### الف) پیش‌بینی میزان عرضه داخلی

با شناخت کامل از نیروهای انسانی موجود و استفاده از نمودارهای جایگزینی، می‌توان برنامه‌های جذب، گزینش، آموزش و... را به طور مؤثرتری انجام داد.

- ۱- بررسی و شناخت منابع انسانی موجود در سازمان



شامل شناخت نیروهای انسانی شاغل در مشاغل مدیریتی و غیرمدیریتی سازمان و آشنایی با مهارت‌های آنان می‌باشد.

### تنظیم و استفاده از نمودارهای جایگزینی

با استفاده از نمودارهای جایگزینی می‌توان ضمن شناخت مشاغل کلیدی فاقد جانشین، اقدامات لازم را برای پیش‌بینی جانشینان احتمالی آنها به مرحله اجرا درآورد.

### ب) پیش‌بینی عرضه خارجی

از آنجایی که، کلیه پست‌ها و مشاغل خالی سازمان را در آینده نمی‌توان با نیروهای موجود پر نمود لذا باید نیروهای جدیدی را برای انجام آن کارها استخدام نمود.

#### ۱- بررسی نیازهای خارجی

عبارت است از میزان و نوع نیروهای انسانی که در داخل سازمان وجود ندارد و باید از خارج سازمان تأمین شوند.

#### ۲- بررسی عرضه خارجی

میزان موفقیت در یافتن نیروهای انسانی مناسب بستگی به بازار عرضه منابع انسانی در آینده و مهارت در پیش‌بینی عرضه منابع انسانی دارد.

#### ۳- بررسی عکس‌العمل جامعه

مردم یک جامعه ممکن است به بعضی مشاغل و فعالیت‌ها علاقه بیشتری از خود نشان دهند و نسبت به بعضی دیگر بی‌علاقه باشند.

#### ۴- بررسی روند جمعیتی

بررسی روند جمعیت یکی از راه‌های پیش‌بینی میزان عرضه نیروی کار است.

### مرحله سوم: پیش‌بینی نحوه تطبیق عرضه و تقاضا

ایجاد هماهنگی و تطبیق بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده، نیازمند یک سلسله عملیات هماهنگ کننده می‌باشد.

#### ۱- نیروی استخدامی جدید

در صورتی که پیش‌بینی‌های انجام شده نمایانگر کمبود نیروهای انسانی در بازار کار آینده باشد، جذب، گزینش و استخدام نیروهای جدید الزامی می‌گردد.

#### ۲- آموزش و آماده‌سازی

آموزش‌ها باید در جهت ایجاد و ارتقای سطح دانش، مهارت و یا نوع رفتارهای مطلوب در نیروهای انسانی، صورت گیرد.

#### ۳- مدیریت حرفه شغلی

با این کار منابع انسانی در طول عمر خود یعنی حدود ۳۰ سال، تنها در یک شغل ثابت نمی‌ماند و با برنامه‌ریزی حرفه‌ای و شغلی در کانال مشخصی قرار گرفته و حرکت خواهد نمود.

۴- بهبود سیستم‌ها و روش‌ها

لازم است با اصلاح سیستم‌ها و روش‌های کاری و اصلاح قوانین و مقررات، زمینه‌های لازم برای استفاده بهینه از تخصص و انرژی منابع انسانی فراهم گردد.

۵- تقلیل نیروی انسانی

گاهی برنامه‌ریزی نیروی انسانی باید برای مقابله با تورم نیروی انسانی در آینده مورد استفاده قرار گیرد.

### استفاده از مدل در برنامه‌ریزی نیروی انسانی

یکی از اهداف اولیه برنامه‌ریزی نیروی انسانی، پیش‌بینی تغییرات آتی در نیروی انسانی از طریق مطالعه تغییرات کمی گذشته می‌باشد.

### خلاصه فصل نهم

برنامه‌ریزی نیروی انسانی به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که منابع انسانی مورد نیاز خود را همواره در اختیار خواهند داشت.

## سلامتی، ایمنی و رفاه کارکنان

### اهم نکات پیام‌ها و برنامه‌های مربوط به تأمین سلامتی، ایمنی و رفاه کارکنان

۱- تشویق کارکنان به منظور تقلیل حوادث و سوانح ۲- تشویق کارفرمایان به منظور فراهم کردن برنامه‌های تندرستی ۳- تفویض اختیارات به سازمان ۴- ایجاد کمیته نمایندگی جهت بررسی مشکلات ۵- انجام تحقیقات مربوط به سلامتی کارکنان ۶- کشف دلایل بین بیماری‌ها و کار ۷- ایجاد ضوابط و معیارهای پزشکی ۸- برگزاری دوره‌های آموزشی ۹- ارائه برنامه‌های مؤثر مربوط به رعایت قوانین ۱۰- تشویق مقامات مسئول به قبول مسئولیت ۱۱- ارائه طریق به منظور گزارش‌گیری صحیح در رابطه با مسائل و مشکلات ۱۲- تشویق کارگران، سرپرستان و... برای جلب مشارکت برای تقلیل سوانح

### الف) سلامتی

سلامتی عبارت است از رفاه فیزیکی، روانی و یا رها بودن و عدم ابتلا به بیماری‌های جسمی، روحی، روانی و روانی تنی.

مبارزه با الکل و مواد مخدر

گواهی عدم اعتیاد به الکل و مواد مخدر، در تقلیل مشکلات ناشی از استخدام معتادین مؤثر می‌باشد.

مبارزه با سیگار

برخی از سازمان‌ها برنامه‌هایی برای ترک سیگار اجرا می‌کنند و برخی دیگر از استخدام فرد سیگاری ممانعت می‌کنند.

تعریف استرس

استرس عبارت است از عکس‌العمل‌های فیزیکی، روانی و یا شیمیایی بدن در مقابل رویدادها و موقعیت‌های وحشتناک، هیجان‌آور، گیج‌کننده و خطرناک و حساس برای انسان می‌باشد.

تقلیل فشارهای عصبی یا استرس

مدیران رده بالای سازمانی باید عوامل استرس‌زا را شناسایی و آن را کم کنند.

**ب) ایمنی**

ایمنی شرایطی است که منابع انسانی را از عوامل مضر که می‌تواند سلامتی آنان را به خطر اندازد، مصون دارد.

**عوامل حادثه‌ساز در محیط کار**

الف) رفتار کارکنان ب) شرایط فیزیکی نامطلوب محیط کاری ج) ابزارآلات غیراستاندارد و یا فرسوده

**الف) رفتار کارکنان**

۱- عدم استفاده از وسایل ایمنی ۲- شوخی در محیط‌های کاری ۳- عجله در انجام کارها ۴- جابجایی اجسام سنگین با دست ۵- عدم استفاده از لباس‌های مطلوب کاری ۶- عدم رعایت قوانین و مقررات ۷- عدم نظارت مکفی مدیران و سرپرستان

**ب) شرایط نامطلوب محیط کار**

۱- عدم وجود حفاظ‌های لازم در محیط‌های کاری ۲- کمبود نور، حرارت، وسایل تهویه ۳- آلودگی‌های صدا، ارتعاشات و تشعشعات ۴- گازها و مواد مسموم‌کننده و شیمیایی ۵- مواد سرطان‌زا ۶- شرایط نامطلوب بیولوژیکی از قبیل باکتری‌ها... ۷- فشارهای عصبی ناشی از موارد فوق ۸- عدم استفاده از وسایل هشدار دهنده ۹- جابجایی وسایل و علامات ایمنی

**تحقیقات ایمن‌سازی محیط‌های کاری**

تحقیقات ایمن‌سازی محیط‌های کاری به منظور یافتن عواملی است که ایمنی کارکنان را در محیط‌های کاری به مخاطره می‌اندازد.

**ارگونومی**

عبارت از مطالعه و بررسی روابط بیولوژیکی میان فعالیت‌های فیزیکی انسان با شرایط محیط کار می‌باشد.

**اقدامات لازم برای ایمن‌سازی محیط کار**

۱- جلب حمایت مدیران رده بالا ۲- تعیین مسئول ایمنی ۳- طراحی عملیات و محیط کاری با توجه به نکات ایمنی ۴- آموزش نکات ایمنی به کارکنان ۵- ثبت اطلاعات سوانح ۶- تجزیه و تحلیل حوادث ۷- انجام مسابقات ایمنی ۸- اجباری نمودن رعایت قوانین

### **جلب حمایت مدیران رده بالای سازمان**

حمایت مدیران رده بالای سازمان از طریق شرکت در جلسات ایمن سازی، نظارت بر اتفاقات، رعایت قوانین ایمنی و... باعث تقلیل حوادث می شود.

### **تعیین مسئول ایمنی**

این مسئول باید بتواند در مورد رعایت مسائل بهداشتی و ایمنی دستورات لازم را صادر کند و آموزش های لازم را به کارکنان بدهد.

طراحی عملیات و محیط کاری با توجه به نکات ایمنی

محیط کاری امن باید نظیف، روشن و دارای تهویه های لازم باشد. ابزارآلات باید استاندارد باشند و از علایم هشداردهنده استفاده شود.

### **گام های لازم در آموزش کارکنان جهت رعایت نکات ایمنی**

۱- القا نمودن لزوم رعایت نکات ایمنی به کارکنان جدید ۲- آموزش نکات ایمنی ۳- تشکیل کمیته های ایمنی ۴- برگزاری جلسات ایمنی ۵- استفاده از نشریه داخلی ایمنی ۶- استفاده از علایم هشداردهنده ایمنی

### **خسارات ناشی از حوادث و سوانح**

۱- خسارت مستقیم شامل حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان مجروح و از کار افتاده یا... می باشد.

۲- خسارت غیرمستقیم

شامل هزینه های مالی مربوط به تحقیقات، ریشه یابی ها، جایگزینی نیروی جدید به جای مرحومین و از کارافتادگان و عقب افتادگی در کارها می باشد.

مسابقات ایمنی

رقابت سالمی است بین اعضای واحدهای مختلف یک سازمان. هدف استفاده از این روش در واقع القای رعایت نکات حفاظت و ایمنی به کارکنان است.

اجباری نمودن رعایت قوانین و مقررات ایمنی

درصدی از کارکنان را باید با ترس از قانون و تنبیه به رعایت قوانین و مقررات مجبور نمود.

**ج) رفاه** به معنی تن آسایی و آسودگی است. هدف، انجام اقداماتی به منظور تأمین تندرستی و رواندردستی کارکنان است.

## اهم وظایف ادارات رفاه

۱- ایجاد تعاونی‌های مسکن و تأمین مسکن ارزان قیمت برای کارکنان ۲- بیمه و بازنشستگی ۳- ایجاد شرکت‌های تعاونی مصرف ۴- ایجاد مهدکودک در جوار محیط کار ۵- پرداخت کمک‌های نقدی و غیرنقدی ۶- ایجاد سرویس‌های رفت و آمد ۷- ایجاد صندوق‌های قرض الحسنه و پس‌انداز ۸- در نظر گرفتن مرخصی‌های استحقاقی و استعلاجی ۹- ایجاد مراکز مشاوره و راهنمایی کارکنان ۱۰- ایجاد غذاخوری و کانتین در محیط کار ۱۱- ایجاد اماکن رفاهی، تفریحی و ورزشی ۱۲- ایجاد درمانگاه در محیط کار

## خلاصه فصل دهم

ایمنی عبارت است از شناخت عوامل حادثه‌زا و استفاده از ارگونومی در ایمن‌سازی محیط کار و آموزش کارکنان.

## منابع

- ۱- اقتداری، علی محمد. سازمان و مدیریت: سیستم و رفتار سازمانی، تهران، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ۱۳۵۳.
- ۲- زاهدی، شمس‌السادات. روابط صنعتی تهران، مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۶۶.
- ۳- مطهری، مرتضی. عدل الهی، قم، انتشارات صدرا.