

به نام خدا

مدیریت منابع انسانی (رشته مدیریت)

تهیه کننده : دکتر سید علی اکبر احمدی

هدف کلی درس

مقدمه

موفقیت هر سازمان در گرو تلفیق « منابع وارده » به یک سازمان یعنی نیروی انسانی ، سرمایه ، تکنولوژی ، مواد اولیه و اطلاعات در جهت نیل به اهداف سازمانی است . انسان مهمترین عامل در جهت نیل به اهداف سازمانی به شمار می رود.

فلسفه مدیریت منابع انسانی

براین اساس استوار است که از یک طرف نیل به اهداف سازمانی را در گرو تامین نیاز های انسانی و از طرفی دیگر ، تامین نیاز های انسانی را در گرو نیل به اهداف سازمانی می داند.

مفهوم مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه ای است که کوشش می کند تا در جهت کسب رضایت کارکنان و تامین هدفهای سازمانی سیاست گذاری ، برنامه ریزی و فعالیت نماید.

تاریخچه و نقش مدیریت منابع انسانی

الف- سیر تکوینی مدیریت منابع انسانی

ب- جایگاه امروزی مدیریت منابع انسانی

الف- سیر تکوینی مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی قبل از اینکه به صورت تخصصی
یژه در آید، کم و بیش در گنشه و کنار دنیا افرادی بودند
که در جهت حمایت کارکنان، به ویژه کارکنان محروم
که در شرایط کاری نامطلوبی کار می کردند، مطالبی را
مطرح می نمودند.

در حدود سال ۱۸۰۰ میلادی یکی از کارخانه
داران انگلیسی به نام «رابرت اون» برای
اولین بار نیازهای نیروی انسانی در سازمان
را مورد بررسی و تاکید قراردادواز بهبود
شرایط محیط کار سخن گفت.

در حدود سال ۱۸۳۵ میلادی « اندرواور »
در کتابی تحت عنوان «فلسفه صاحبان صنایع»
از انسان به عنوان یکی از عوامل مهم تولید نام برد.
وموفقیت سازمان و مدیریت را نه تنها مستلزم
توجه به زمینه های فنی ، تجاری ، بلکه انسان
ورفاه وبهزیستی کارکنان دانست.

هائری فایول (۱۹۳۵-۱۸۴۱) اصولی را برای مدیریت بیان نمود که بسیاری از آن نمایانگر توجه اوبه انسان به عنوان یکی از عوامل موثر در اداره امور سازمان است.

فردریک وینسلو تیلور که یک مثال زنده برای ذاتی بودن مدیریت بشمار می آمد ، فلسفه مدیریت علمی او ، افکار مدیریت پرسنلی را تقویت نمود . او در درجه اول روشهای علمی نوینی را برای جایگزینی روشهای غیر علمی که مورد استفاده منابع انسانی در سازمانهای تولیدی صنعتی بود توصیه نمود .

و در درجه دوم گزینشهای علمی نیروهای انسانی و آموزش آنان را توصیه نمود که در مقایسه با روشهای سنتی که خود کارکنان شغل خود را انتخاب و خود را آموزش می دادند ، طرح جدیدی در مدیریت منابع انسانی بشمار می آمد .

و در درجه سوم تیلور مسئله همکاری با نیروهای
انسانی با مدیران را در جهت استفاده از روشهای
علمی مطرح نمود و در درجه چهارم مسئله تقسیم کار
و مسئولیت بین مدیران و کارکنان را مطرح نمود.
اصول مدیریت علمی تیلور را می توان تقویت کننده
افکار مدیریت منابع انسانی ذکر نمود.

التون مايو (۱۹۴۹ - ۱۸۸۰) بنیانگذار نهضت
روابط انسانی و جامعه شناسی صنعتی بود.
مطالعات وی اهمیت تاثیر گروههای غیررسمی
را در رفتار کارکنان نشان داد.
این مطالعات ، مطالعات «هائورن» نامیده شد.

به عقیده مایو همکارنش ، منابع انسانی بیشتر بر
مبنای « منطق احساسات » است و منطق مدیران
« منطق هزینه و کارایی » تا زمانی که این تفاوت
درک نگردیده و فکری برای آن نشود ، مشکلات
موجود بین مدیران و کارکنان حل نخواهد گردید.

بارنارد معتقد است که مبنای اصلی کار در سازمان ،
قصد و نیت همکاری است . وظایف مدیران وبالاخص
مدیران منابع انسانی است که چنین طرز تفکری را
در کارکنان ایجاد نمایند و این میسر نمی گردد مگر با
ایجاد ارتباطات موثر انسانی در سازمان.

هربرت سایمون در اواسط قرن بیستم نگرش سیستمی را در سازمان و مدیریت مطرح ساخت و ضمن بررسی و تجزیه و تحلیل عمیقی در باره فرایند تصمیم گیری و رفتار انسانی در سازمان، انسان را یکی از اجزای مهم سازمان تلقی کرد.

سیمون یک دانشمند علوم سیاسی و اجتماعی
« مدیریت » را مترادف با « تصمیم گیری »
می دانست و مطالعات بیشتر به چگونگی آغاز
تصمیمات موثر مربوط می شود.

به عقیده دراکر ارزشهای اساسی که باید رعایت شوند، دادن فرصتهای مساوی به افراد جامعه و رعایت شوند، دادن فرصتهای مساوی به افراد جامعه و رعایت شان متناسب با مقام و وظیفه آنان است. نه قدرتی که به وسیله صاحبان زور و تفویض شده باشد.

ب- جایگاه امروزی مدیریت منابع انسانی

در عصر حاضر، مدیران بالای سازمان به این نتیجه رسیده اند که بدون وجود یک مدیر منابع انسانی خوب، امکان نیل به اهداف سازمانی مشکل می گردد.

اهداف مدیریت منابع انسانی

هدف مدیریت منابع انسانی عبارت است از افزایش کارایی نیروهای انسانی در سازمان معمولاً چهار هدف برای مدیریت منابع انسانی قائل می شوند:

هدف سازمانی

هدف اجتماعی

هدف اختصاصی

هدف وظیفه ای

هدف اجتماعی

که عبارت است از احساس مسئولیت نمودن در مقابل نیازهای جامعه و ایجاد اعتبار برای سازمان و کارکنان آن در جامعه .

هدف سازمانی

که عبارت است از احساس مسئولیت نمودن در مقابل اهداف سازمانی و حداکثر استفاده از تخصص و تعهد نیروهای انسانی در نیل به اهداف سازمان و مدیریت .

هدف وظیفه ای

که منظور احساس مسئولیت نمودن در قبال
وظایف و مسئولیتهایی که به عهده واحد امور
اداری سازمان گذاشته می شود.

هدف اختصاصی

که منظور احساس مسئولیت نمودن در قبال اهداف شخصی کارکنان مشغول به کار در سازمان است .

هدف اجتماعی

که عبارت است از احساس مسئولیت نمودن
در مقابل **نیازهای جامعه** و ایجاد اعتبار برای
سازمان و کارکنان آن در جامعه .

هدف سازمانی

که عبارت است از احساس مسئولیت نمودن در مقابل **اهداف سازمانی** و حداکثر استفاده از تخصص و تعهد نیروهای انسانی در نیل به اهداف سازمان و مدیریت .

هدف وظیفه ای

که منظور احساس مسئولیت نمودن در قبال **وظایف**
و مسئولیتهایی که به عهده واحد امور اداری سازمان
گذاشته می شود.

هدف اختصاصی

که منظور احساس مسئولیت نمودن در
قبال اهداف شخصی کارکنان مشغول
به کار در سازمان است .

وظایف و مسئولیتهای مدیریت منابع انسانی

الف- وظایف و مسئولیتهای عمومی که عبارتند از:

- ۱- برنامه ریزی
- ۲- سازماندهی
- ۳- هدایت و رهبری
- ۴- نظارت و کنترل

ب- وظایف و مسئولیتهای اختصاصی که عبارتند از :

- ۱- جذب و گزینش
- ۲- آموزش و توسعه منابع انسانی
- ۳- طراحی سیستمهای حقوق و دستمزد
- ۴- شناخت استعدادها ، علائق ، انگیزه ها 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 جابه جاییهای
پرسنلی

۷- انجام اقدامات مربوط به نظم و انضباط و رسیدگی
به شکایات

۸- ارزشیابی شایستگی کارکنان

۹- برنامه ریزی نیروی انسانی

۱۰- انجام اقدامات مربوط به از کار افتادگی ،
بازنشستگی و مستمری بگیری کارکنان

فصل دوم

تجزیه ، طراحی و طبقه بندی مشاغل

اهداف کلی

تعاریف مفاهیم و مزایای تجزیه و طبقه بندی مشاغل
برخی از اصطلاحات تجزیه و طبقه بندی مشاغل
روشهای تجزیه و طبقه بندی مشاغل
کاربرد تجزیه شغل در، نیرویابی ، جذب و گزینش
طبقه بندی مشاغل در ایران

هدفهای رفتاری

پس از مطالعه دقیق این فصل از شما انتظار می رود:

۱- تجزیه **شغل** را تعریف نموده ، اهداف و مزایای آن را شرح دهید.

۲- پرسشنامه شناخت **شغل** را طراحی نمایید.

۳- **فرم شرح شغل** را با استفاده از پرسشنامه

شناخت **شغل** تهیه و تنظیم نمایید.

۴- **فرم شرایط احراز شغل** را تهیه و تنظیم نمایید.

۵- کاربرد تجزیه شغل در مدیریت منابع انسانی را به خوبی درک و تشریح نمایید.

۶- مشاغل یک سازمان کوچک را تجزیه نمایید.

۷- نتایج حاصل از تجزیه شغل را در توسعه شغلی و غنی سازی شغلی مورد استفاده قرار دهید.

۸- طراحی شغل کنید.

۹- مشاغل سازمان را طبقه بندی نمایید.

مقدمه

شناخت وظایف ، مسئولیتها و مشاغلی که به عهده افراد در سازمان گذارده می شود ، یکی از مهمترین عناصر مدیریت منابع انسانی است .
این عمل از طریق تجزیه ، طراحی و طبقه بندی مشاغل انجام می پذیرد .

تجزیه شغل

عبارت است از مطالعه و بررسی جهت پی بردن به ماهیت یک شغل و تعیین شرایط احراز آن از نظر دانش ، مهارت و یا نوع رفتار .

هدف از تجزیه شغل عبارت است از تهیه و تنظیم دو فرم اساسی « شرح شغل » و « شرایط احراز مشاغل » .

برخی از اصطلاحات تجزیه شغل

کار: عبارت است از اجزای تشکیل دهنده یک وظیفه .

وظیفه : عبارت است قسمتی از فعالیتهای جسمی و یا فکری که به عهده فردی در سازمان گذارده می شود و یا از او خواسته می شود.

شغل : عبارت است از وظایف مشابه ومرتبطی که به عهده یک فرد در مقابل دریافت حقوق و دستمزد گذارده می شود.

پست : عبارت است از جایگاه سازمانی افراد.

شرح شغل : عبارت است از خلاصه ای از اطلاعات مربوط به یک شغل خاص که بتواند آن را بشناساند.

شرایط احراز شغل : در واقع شرایط لازم برای فردی را بیان می کند که بتواند شغل را به نحو احسن و منطبق با استانداردهای کاری انجام دهد.

حرفه : عبارت است از گروهی مشاغل مشابه .

روشهای تجزیه شغل

- الف- مشاهده
- ب- مصاحبه
- ج- پرسشنامه
- د- بررسی سوابق گذشته

الف- مشاهده

مشاهده ممکن است به صورت **حضور** در محیط واقعی کار و مشاهده حضوری و مستقیم شاغلین باشد و یا از طریق عکسبرداری ، فیلمبرداری ، ویدئو و غیره باشد .
تنها عیب این روش افزایش هزینه های مربوط به تجزیه شغل است .

ب- مصاحبه

در واقع می تواند **مکمل** مشاهده باشد .
با توجه به نوع و سطح مشاغل مصاحبه
می تواند از انواع مصاحبه های طرح ریزی شده ،
نیمه طرح ریزی شده و یا کاملاً طرح ریزی شده باشد .
بیشتر از مصاحبه های نیمه طرح ریزی شده
استفاده می شود .

ج- پرسشنامه

یکی از ساده ترین ، کم خرجترین و معمولترین روشهاست . این روش در جوامع وسیعتر آماری برای بالا بردن میزان اعتبار اطلاعات جمع آوری شده کارآمد می باشد .
کفایت استفاده از پرسشنامه در واقع در گرو نحوه تنظیم سوالات پرسشنامه است .

د- بررسی سوابق گذشته

روشی است که باید با یکی دیگر از روشهای فوق تلفیق گردد ، تا نتایج آن بتواند قابل استفاده باشد . استفاده از این روش زمانی که تجزیه و تحلیل کنندگان آشنایی کافی به مشاغل نداشته باشند ، بهتر است در اولین مرحله انجام پذیرد .

نتایج حاصل از تجزیه شغل

در واقع همان فرمهای « شرح شغل » و شرایط احراز شغل است .

با توجه به اینکه هیچ گونه فرم استاندارد شده برای شرح شغل و شرایط احراز مشاغل وجود ندارد رعایت نکات زیر ضروری به نظر می رسد اولاً این فرم ها باید گویا ، رسا و قابل فهم باشد .

در فرمهای شرح شغل باید اطلاعاتی از قبیل
عنوان شغل ، تعریف و اهداف آن و اطلاعات
لازم دیگر که بتواند شغل را به **متصدی** آن
بشناساند تاحد قابل فهمی تشریح گردیده باشد.
در تهیه و تنظیم فرم « **شرایط احراز شغل** »
باید از اغراق شرایط لازم برای احراز مشاغل
جدا خودداری شود .

کاربرد های مختلف تجزیه شغل

الف – جذب وگزینش

ب- آموزش و بهسازی

ج- رسیدگی به شکایات و ایجاد نظم

طبقه بندی مشاغل

یکی از پدیده های انقلاب صنعتی است . طبقه بندی برای رفع مشکلات مربوط به شناخت مشاغل وبالاخص محاسبه وتعیین حقوق وستمزد در مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار می گیرد .

ب- برخی از اصطلاحات طبقه بندی مشاغل

رسته شغلی : عبارت است از مجموعه رسته های
فرعی مشاغلی ، رشته و طبقات شغلی که از لحاظ
نوع کار و حرفه وابستگی نزدیکی به هم داشته
و با یکدیگر یک کادر وسیع حرفه ای را تشکیل
می دهند.

رسته فرعی : عبارت است از رشته های شغلی
که از لحاظ نوع کار ، حرفه و شرایط احراز ،
وابستگی بیشتر نسبت به هم داشته باشند.

رشته شغلی: عبارت است از یک یا چند طبقه
شغلی که از لحاظ نوع کار تا حدی یکسان
و مشابه بوده و لکن از نظر ارزش و اهمیت ،
ضعوبت انجام کار دارای سطوح
و مراتب مختلفی باشند.

طبقه شغلی

عبارت است از یک یا چند پست که از
نظروظایف ومسئولیتها ودشواری کار
با یکدیگر مشابه باشند به طریقی که دارای
خصوصیات چهارگانه که قبلا ذکر شد بوده باشند

■

گروه شغلی

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

شرح طبقه شغلی

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

طرح طبقه بندی مشاغل

عبارت است از اصطلاحی که برای ایجاد یک نظام متحدالشکل در زمینه پستهای سازمانی در یک سازمان بکار می رود و شامل مشخصات طبقات شغلی شرح وظایف طبقات ، جداول گروه و پایه ، مقررات و دستورالعملها و آیین نامه های اجرایی مربوط می گردد.

تخصیص

عبارت است از قرار دادن پست مستخدم
در داخل طبقه شغلی مربوطه و قرار دادن
طبقه شغلی در داخل یکی از گروههای
در نظر گرفته شده .

ج- طرح طبقه بندی مشاغل دولتی ایران

قانون استخدام کشوری سال ۱۳۰۱ کمترین حقوق را برای مشاغل ثابتی و بیشترین حقوق را برای مشاغل و پستهای مدیریت کل ادارات در نظر گرفته بودند.

فصل سوم نیرویابی ، جذب ، گزینش

اهداف کلی

- تعاریف و مفاهیم نیرویابی جذب و گزینش
- ارتباط نیرویابی و گزینش با سایر فعالیتهای سازمانی
- شیوه های گزینش کارکنان
- گامهای گزینش کارکنان

- اصول و کاربرد آزمونهای استخدامی
- انواع مصاحبه های استخدامی و کاربرد آن
- سیاستها و استراتژیهای نیرویابی وگزینش
- معیارهای گزینش
- نقش مدیران منابع انسانی در گزینش

مقدمه

نیرویابی به دو علت ضروری می گردد.
یکی گسترش اهداف سازمانها و دیگری
ضایعات پرسنلی.

نیرویابی

الف- تعاریف و مفاهیم نیرویابی
نیرویابی عبارت است از فرایند تحقیق و شناخت
نیروهای انسانی
که دارای استعدادهای بالقوه می باشند و تشویق آنان
جهت استخدام در سازمان .

ب- تعیین پستهای خالی سازمان از قبیل نیرویابی
پستهای خالی در سازمان اغلب به لحاظ ضایعات
پرسنلی ایجاد می گردد. گاهی ممکن است پستهای
خالی در سازمان به علت گسترش فعالیت های سازمانی
و گاهی به علت ایجاد مشاغل جدید در سازمان
ایجاد گردد.

قبل از اقدام به نیرویابی لازم است به نکات
زیر توجه گردد:

تجدید نظر در کار
استفاده از اضافه کاری
واگذاری کار به منابع خارج از سازمان

ج- سیاستهای کلی نیرویابی

به طور کلی سیاستهای کلی نیرویابی به دو نوع تقسیم می گردد. سیاست نیرویابی از **داخل سازمان** و سیاست نیرویابی از **خارج سازمان**.

محاسن نیرویابی از داخل سازمان عبارت است از
تحریک کارکنان به ارتقای میزان دانش ، مهارت
و نوع رفتار خود به منظور تصدی مشاغل بالاتر
در سازمان ، **تقویت روحیه** و حس وفاداری کارکنان
نسبت به سازمان ، تقلیل هزینه های نیرویابی جذب
و گزینش ، شناخت بیشتری که سازمان از منابع
داخلی

دارد و بالعکس شناخت بیشتری که کارکنان نسبت به
سازمان دارند، تقلیل خطر ریسک افراد ناباب به
سازمان.

البته معایبی هم نیز در سیاست کارمند یابی از داخل سازمان وجود دارد.

به عنوان مثال ، جلوگیری از ورود افراد و افکار جدید به سازمان ، **تقویت ارتباطات غیر رسمی** در سازمان و امکان تقلیل کیفی و کمی کالا و یا خدمات ارائه شده. محاسن و معایب نیرویابی از خارج سازمان در واقع عکس موارد فوق است .

اتخاذ سیاست نیرویابی از داخل یا خارج بیشتر بستگی به شرایط و اوضاع و احوال سازمان و درجه کارایی آن دارد.

د- شیوه های نیرویابی
جداول صفحه ۴۸ و ۴۹

جذب

منظور از جذب نیروهای انسانی عبارت است از
انجام یک سلسله عملیاتی که پس از یافتن نیروهای
انسانی مورد نیاز سازمان ، نظر آنان را به
سازمان و استخدام جلب نماید.

گزینش

گزینش مرحله ای است برای تشخیص و مقایسه شرایط متقاضیان شغلی با شرایط احراز مشاغل به منظور انتخاب بهترین نامزد از میان نامزدهای موردنظر برای تصدی شغل مربوطه . نسبت گزینش عبارت است از رابطه بین تعداد متقاضیان شغلی استخدام شده به جمع کل متقاضیان شغل .

گامهای گزینش

مصاحبه مقدماتی

تکمیل فرم درخواست شغل توسط متقاضی

ارائه اسناد و مدارک لازم

انجام تحقیقات لازم

انجام آزمونهای فیزیکی

انجام آزمونهای استقامتی

مصاحبه استقامتی

مصاحبه طرح ریزی شده

مصاحبه از قبل طرح ریزی شده در واقع به منظور تقلیل درجه آزادی در تفسیر مصاحبه گر توصیه گردیده است .

مصاحبه آزاد

مصاحبه ای است که از قبل طراحی نگردیده و به همین لحاظ بیشترین حد آزادی را به مصاحبه کننده می دهد. نتایج این نوع مصاحبه ارتباط نزدیکی به مهارت مصاحبه کننده دارد.

مصاحبه ترکیبی (یا نیمه آزاد و نیمه طرح ریزی شده)

مصاحبه ترکیبی مصاحبه ای است که از هر دو نوع مصاحبه های از قبل طرح ریزی شده و آزاد اقتباس می کند. موفقیت و عدم موفقیت در این نوع مصاحبه بستگی به میزان آموزش مهارت و آمادگی مصاحبه کننده دارد.

مصاحبه گروهی

تعداد مصاحبه کنندگان در مصاحبه گروهی
معمولا بین ۳ تا ۵ نفر بوده و اغلب دارای
تخصصهای مختلفی هستند. این نوع مصاحبه
معمولا برای مشاغل سطوح بالای سازمانی
مورد استفاده قرار می گیرد .

مصاحبه همراه با فشارهای عصبی

این نوع مصاحبه در زمان جنگ جهانی دوم طراحی گردید و به منظور پی بردن به رفتار فعلی فرد که می تواند نمونه ای از رفتارهای گذشته و آینده او هم باشد مورد استفاده قرار گرفت.

نحوه انجام مصاحبه

اولا در مصاحبه های استخدامی باید مصاحبه گران به آنچه که متقاضیان شغلی می گویند کاملا گوش کرده و برای اطلاعاتی که مصاحبه شوندگان در اختیار آنان می گذارند اهمیت قائل شوند.

ثانیا در مصاحبه های استخدامی باید کلیه حالات ، رفتارها، و عکس العمل های متقاضیان شغلی کاملا مورد مشاهده و توجه قرار گیرد .

ثالثا سوالاتی که مطرح می شود باید تهدید کننده ، مشکوک ، گمراه کننده ، گیج کننده و از این قبیل نباشد.

رابعا اطلاعات و حقایق جمع آوری شده نباید مورد تفسیر و تعبیر شخصی مصاحبه کنندگان قرار گیرد .

گزارش مصاحبه

روشهای بسیاری برای ارائه گزارش مصاحبه های استخدامی وجود دارد .
یکی از روشهای معمول آن عبارت است
از استفاده از فرم گزارش مصاحبه .

استراتژیهای مصاحبه

۱- استراتژی صمیمی و صادق

در این نوع مصاحبه مصاحبه گران استخدای سعی در ایجاد جوی صمیمی و صادق به منظور نیل به اهداف مصاحبه می نمایند.

۲- استراتژی حل مشکل

معمولا مشکل خاصی را به متقاضی شغل ارائه نوده و راه حلهایی را که توسط او ارائه میگردد مورد سنجش قرار می گیرد .

۳- استراتژی استرس

عبارت است از قرار دادن متقاضی شغل در موقعیتهای فشار روحی روانی و یا عصبی به منظور مشاهده عکس العمل و یا رفتارهای متقابل او و همچنین میزان استرس پذیری متقاضیان شغلی .

۴- استراتژی تلخ و شیرین

بر اساس این طرز تفکر بنا گردیده است که زمانی مصاحبه شونده احساس آرامش کند، در ارائه اطلاعات لازم همکاری بیشتری می نماید. در این مصاحبه گاهی مصاحبه شونده تحت فشار هم قرار می گیرد .

معیارهای گزینش

معیارهای متقاضیان شغلی برای انتخاب سازمان
و موسسه ای که مایلند در آن استخدام شوند
بستگی به فرهنگ ، ارزشها ، تجربیات و نیازهای
آنان دارد .

سازمانها و مدیران پرسنلی هم معیارهایی برای گزینش متقاضیان شغلی دارند که این معیارها عموماً به سه نوع تقسیم می شوند.

معیارهای سازمانی ، معیارهای اخلاقی و معیارهای ارزشی . نقش مدیران منابع انسانی در نیرویابی ، جذب و گزینش مدیران منابع انسانی نقش مهمی در نیرویابی ، جذب و گزینش نیروهای متقاضی کار در سازمان به عهده دارند و در حقیقت باید به صرف وقت و انرژی بیشتری در این امر مهم بپردازند.

فصل چهارم

آموزش و توسعه منابع انسانی

هدفهای کلی

- تعاریف ، مفاهیم و اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی
- اصول و مبانی یادگیری
- فرایند آموزش کارکنان
- روشهای آموزش و توسعه منابع انسانی
- روشهای توسعه مدیریت و سرپرستی
- روشهای ایجاد و ارتقای دانش شغلی
- روشهای ایجاد و ارتقای معلومات عمومی و نیاز های افراد

مقدمه

افزایش کارایی سازمانها در گرو افزایش کارایی منابع انسانی است و افزایش کارایی منابع انسانی در گرو آموزش و توسعه دانش و مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای انجام موفقیت آمیز مشاغل است.

یادگیری

به زعم یکی از نویسندگان یادگیری عبارت است
از :

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

تئوریه‌ها و نظریه‌های یادگیری

تئوری « محرک – پاسخ » که گاهی تحت عنوان
تئوری ویامکتب « رفتار گرایان » هم مطرح شده ،
نظر دانشمندانی است که یادگیری را ایجاد ارتباط
بین یک محرک و یک پاسخ می‌دانند.

تئوری مکتب **گشتالت** تاکید بسیاری به کلی نگری دارد. پیروان این مکتب معتقدند برای ارتقای میزان یادگیری قسمتهای گوناگون یک برنامه آموزشی باید متشکل از مباحث با معنی و مرتبط با «کل» برنامه های آموزشی باشد .

تئوریهای یادگیری اجتماعی به اهمیت مراودات اجتماعی و تاثیر آن در یادگیری انسان تاکید فراوان دارد به زعم پیروان این نظریه انسان می تواند از مشاهدات خود الگو سازی نماید.

تئوری آسان سازی تاکید بر مشارکت دادن
آموزش گیرندگان در مراحل آموزشی دارد .
براساس این تئوری شرکت کنندگان در دوره
های آموزشی ، منابع خوبی برای انتقال
دانش ومهارت و رفتارهای لازم می باشند.

اصول یا دگیری

این اصول عبارتند از :

- راهنمایی
- استانداردهای عملکرد و آگاهی از نتایج آن
- پاداش و پیگیری
- انگیزش
- انتقال

فرایند آموزش

فرایند و یا مراحل آموزش کارکنان عبارت است از :

- تعیین نیازهای آموزشی
- تعیین اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی
- تعیین محتوای دوره ها
- به کارگیری اصول و مبانی یادگیری
- اجرا و ارزشیابی

روشها و فنون آموزش و توسعه منابع انسانی آموزش حین کار

این روش به علت اینکه کارآموزان در محیط واقعی کار و با استفاده از ابزار آلات واقعی تحت آموزش قرار می گیرند باعث ایجاد انگیزه های یادگیری می شود .

آموزش جواری

مراکز آموزشی که در جوار سازمانهای تولیدی و صنعتی به منظور آموزش کارکنان ایجاد می گردد، مدارس جواری و یا آموزش جواری نامیده می شود.

آموزش استاد شاگردی

بیشتر تلفیق « آموزش حین کار و شرکت در کلاسهای درسی در موضوعات خاص » است. طول مدت زمان این برنامه بین ۲ تا ۴ سال است.

دوره های اختصاصی

دوره های اختصاصی ممکن است برای پاره ای از کارکنان به صورت انفرادی در رابطه با انجام وظایف و مسئولیتها ضروری باشد. امروز دوره های اختصاصی را اغلب با استفاده از نوار های آموزشی سمعی بصری برگزار می کنند.

توسعه مدیریت و سرپرستی

هر سازمانی باید متناسب با اهداف و مسائل داخلی و محیطی خود ، دوره های آموزشی لازم را برای توسعه مدیران و سرپرستان خود طراحی نموده و منابع تامین بودجه آن را مشخص نماید.

مهارت‌های تصمیم‌گیری

اساس کار مدیریت و سرپرستی تصمیم‌گیری است .
برای ایجاد مهارت‌های تصمیم‌گیری در مدیران روش‌های

« تمرینات داخل کازیه » « بازیهای مدیریتی »

و « مطالعات موردی » بیشتر مورد استفاده

قرار می‌گیرد.

تمرینات داخل کازیه

در استفاده از این روش تمرینات داخل کازیه ، پس از اینکه کارآموزان را در ابتدای کار با سازمان ، اهداف ، روشها ، سیاستها و پستهای کلیدی آشنا نمودند نمونه هایی از نامه های وارده ، مسائل ، مشکلات و اطلاعات سازمانی را جهت تصمیم گیری در اختیار آنان گذارده و از آنان می خواهند که نسبت به آنها اقدام نمایند.

کارآموزان باید ، تصمیمات لازم را در زمان مشخصی اتخاذ نموده، یادداشتهای لازم را تهیه و امور لازم را به افراد ذیربط ارجاع نمایند.

بازیهای مدیریتی

بازیهای مدیریتی اغلب مواردی را که در آن
تصمیم گیریها در حالت نامطمئن انجام
می پذیرد به کارآموزان ارائه می کند.

مطالعات موردی

معمولا خلاصه و چکیده ای از یک مسئله خاص و واقعی سازمان است .

استفاده از این روش در گروه باعث خواهد شد که کارآموزان بتوانند با سایر نظریات در موارد مذکور آشنا گردیده و پیشنهادات بهتر و منطقی تر را بپذیرند.

ب- مهارت‌های ارتباطی

برای ایجاد مهارت‌های ارتباطی در مدیران سرپرستان
روش‌های زیر توصیه گردیده است.

ایفای نقش ، مدل سازی رفتاری ، آموزش حساسیت ،
تجزیه و تحلیل رفتارهای متقابل

ایفای نقش

یک نوع شبیه سازی است که از کارآموز خواسته می شود نقشی را در ارتباط با یکی از مسائل ومشکلات مدیریت وسرپرستی به عهده گیرد که نیاز به برقراری ارتباط با دیگران دارد.

مدل سازی رفتاری

این روش معمولاً یک طرز برخورد از قبل تهیه و تنظیم شده ای را برای ایجاد مهارتهای خاص مدیریت و سرپرستی به کارآموزان ارائه می نماید تا آنان از مدل رفتاری ارائه شده استفاده کرده و آن را الگوی رفتار خود قرار دهند.

آموزش حساسیت

اهداف کلی آموزش حساسیت عبارت است از توسعه آگاهیهای منابع انسانی در مورد الگوهای رفتاری خود و دیگران و بالاخص رفتارهایی که ممکن است خود و یا دیگران نسبت به آنها حساسیت داشته باشند.

تجزیه و تحلیل رفتارهای متقابل

این روش تاکید می کند که :

حالات روانی سه گانه والد ، بالغ و کودک در
همه انسانها صرفنظر از سن ، تجربه و تحصیلات
آنها وجود دارد .

برای برقراری ارتباط باید حالت روانی انسانها
را شناخت و بر مبنای آن به برقراری ارتباط
اقدام نمود.

ج- دانش شغلی

مدیران و سرپرستان باید نسبت به شغلی که در آن قرار گرفته و یا می گیرند، شناخت خوبی داشته باشند . برای ایجاد شناخت مذکور معمولاً از روشهایی چون « تجربه حین کار » ، « راهنمایی خصوصی » و تحت مطالعه و بررسی استفاده می گردد.

تجربه حین کار

یادگیری حین کار به گماشتن منابع انسانی به وظایف ساده محدود نمی گردد بلکه در مشاغل تخصصی فنی و حرفه ای هم از این روش استفاده می گردد. حل مسائل و مشکلات حین کار و تبادل افکار با همکاران ، یکی دیگر از راههای مهم افزایش دانش شغلی است.

راهنمایی خصوصی (مربی گری)

تجربه حین کار تحت نظارت و راهنمایی خصوصی
یک مدیر با تجربه ، با مهارت و با قدرت، یکی از
راههای بسیار موفق در آموزش قلمداد گردیده .
معایب این روش کمبود وقت مدیران مجرب
و کار آزموده و در محیط واقعی کار است .

تحت مطالعه

شخص معینی دقیقاً برای جایگزینی شاغلی به طور آشکار نامزد می گردد.

آینده شخص مذکور که برای تصدی شغل مذکور تحت مطالعه و بررسی است، بستگی به سرنوشت شاغل شغلی را دارد که او برای آن نامزد گردیده است از این جهت که دقیقاً مشخص نیست که چه زمانی او باید به شغلی که برای آن نامزد شده است ، منصوب گردد. ولی آموزشهای لازم در محیط کار به صورت عملی انجام می پذیرد.

دانش سازمانی

اخیرا برنامه هایی جهت افزایش دانش سازمانی در مدیران و سرپرستان طراحی گردیده که متداولترین آنها عبارت است از «**چرخش در مشاغل**» برای سازمانهای سنتی و برای سازمانهایی که در آنها شیوه های مشارکتی اعمال می گردد «**روش چند جانبه**»

چرخش در مشاغل

هدف اصلی استفاده از این روش عبارت است از
وسعت بخشیدن به دید آنان نسبت به کل سازمان . در
برنامه های چرخش در مشاغل معمولاً کارآموزان را
هر ۶ ماه یکبار و حداکثر سالی یکبار در شغل جدیدی
قرار می دهند.

مدیریت چند جانبه

هدف اصلی این روش عبارت بود از آموزش مدیران رده دوم سازمانی . در استفاده از این روش به « اعضای هیئت مدیره کوچک » که از مدیران رده دوم سازمانی تشکیل گردیده بودند ، کلیه اختیارات تفویض می گردید تا در تمام مواردی که اعضای هیئت مدیره اصلی سازمان تصمیم گیری می نماید ، تصمیم گیری نمایند .

اعضای هیئت مدیره کوچک در سازمان در واقع به صورت شورای مشورتی برای اعضای هیئت مدیره اصلی عمل می نمایند .

دانش عمومی

برای نیل به این هدف ، تلفیقی از
« **تعلیم و تربیت رسمی** » یعنی تحصیلات دانشگاهی
و آموزش به معنی کارورزی و کارآموزی را مورد
استفاده قرار داده اند و استفاده از روشهایی نظیر
دوره های ویژه ، جلسات و مطالعات منتخب را
توصیه نموده اند.

دوره های ویژه

مستلزم ترک محیط کار برای مدیران و سرپرستان است ، به طریقی که کلیه اوقات خود را در جهت نیل به اهداف آموزش و توسعه خود به کار گیرند.

جلسات ویژه

استفاده از این روش بدین ترتیب است که سازمانهای
برای بررسی مسائل و مشکلات خاصی ، جلسات
ویژه ای را به مدت ۱ الی ۲ روز به صورت کنفرانس
یا سمینار با شرکت استادان دانشگاه ، مدیران و
سرپرستان تشکیل می دهند.

مطالعات منتخب

برخی از سازمانها مطالبی را برای افزایش معلومات عمومی مدیران خود انتخاب و برای مطالعه آنان ارسال و از آنان می خواهند زمانی را برای مطالعه آن صرف کنند تا معلومات عمومی آنان افزایش یابد .

و- نیاز های ویژه انفرادی

اگر هدف این باشد که نیاز های ویژه و انفرادی آموزشی مدیران و سرپرستان رفع گردد دوروش توصیه گردیده است یکی « پروژه های ویژه » و دیگری « تکالیف گروهی » است.

پروژه های ویژه

یکی از روشهای متداول و انعطاف پذیر در رفع نیاز های آموزش انفرادی مدیران و سرپرستان بشمار می رود .
پروژه های ویژه معمولاً برای رفع نقاط قوت و ضعف مدیران و سرپرستان ، در انجام وظایف و مسئولیتهای شغلی مورد استفاده قرار می گیرند.

تکالیف گروهی

در رفع نیازهای ویژه و انفرادی مدیران و سرپرستان
روشی متفاوت به انجام پروژههای ویژه است از این
جهت که این روش صرفاً برای آموزش به کار برده
نمی شود.

فصل پنجم

حقوق و دستمزد

اهداف کلی

- تعاریف ، مفاهیم و اهداف کلی اداره امور حقوق و دستمزد
- اصطلاحات حقوق و دستمزد
- نظریه های حقوق و دستمزد
- اجزای تشکیل دهنده حقوق و دستمزد
- عوامل موثر در محاسبه و تعیین حقوق و دستمزد
- سیاستها و خط مشی های کلی حقوق و دستمزد
- نقش مدیریت منابع انسانی در حقوق و دستمزد

مقدمه حقوق و دستمزد در واقع چیزی بیشتر از
ارضای نیازهای زندگی منابع انسانی یک سازمان
را در بردارد. حقوق و دستمزد مناسب در طرز
سلوک و رفتار ، سطح زندگی ، قدرت خرید
وسلامتی روحی و روانی افراد یک جامعه تاثیر
فراوان دارد.

تعاریف و مفاهیم کلی حقوق و دستمزد

حقوق و دستمزد عبارت است از وجه نقد و یا هر گونه مزایای غیر نقدی که کارکنان در مقابل انجام کار ، از کارفرما دریافت می دارند.

مدیریت حقوق و دستمزد را برقراری یک ارتباط
منطقی بین وظایف و مسئولیتهای شغلی و میزان
حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان دانسته اند.

اصطلاحات حقوق و دستمزد

دستمزد

مبلغ خاصی است که به کارگر پرداخت می شود.
این مبلغ ممکن است در مقابل ساعت کار،
روز کاری و یا میزان مشخصی از کار
پرداخت شود.

حقوق

مبالغ خاصی است که به کارمند در مقابل کار فکری و یا جسمی و یا ترکیبی از فعالیتهای فکری ، جسمی به صورت ماهانه و یا سالانه پرداخت می گردد.

مزایا

کلیه امتیازاتی است از قبیل کمکهای غیر نقدی ،
مدد معاشی مرخصی ، بیمه و غیره که مستقیماً
ارتباط به ارزش شغل و سیستمهای معمول تعیین
حقوق و دستمزد ندارد و جدای از حقوق و دستمزد
پرداخت می شود.

هزینه زندگی

مبالغی است که یک نفر خانوار به طور معمول
و عادت برای زندگی خود در یک محدوده زمانی
مصرف می کند، مبالغ مذکور با توجه به سطح
زندگی و منطقه محل زندگی متفاوت است .

سطح زندگی

میزان و درجه استفاده از کالا ، خدمات و امکانات
زندگی در یک جامعه و یا یک طبقه از مردم
متناسب با نیازهای زندگی و آسایش و رفاه در
زندگی روزمره است.

تورم

شرایطی است که در یک جامعه میزان نقد ینگی
و یا پول در جریان بدون تناسب با رشد تولیدات
داخلی افزایش می یابد .

نظریه های حقوق و دستمزد

- نظریه عرضه و تقاضا
- سندیکاها ، اتحادیه ها و کنفدراسیونها
- نظریه قدرت پرداخت
- نظریه کارایی (بهره وری)
- قوانین و مقررات دولتی
- نظریه هزینه زندگی
- نظریه های فرهنگی و ارزشی

نظریه عرضه و تقاضا

بر اساس این نظریه حقوق و دستمزد عاملان کار بر اساس قوانین عرضه و تقاضا محاسبه و تعیین می گردد. در استفاده از این نظریه برای حاصل کار عاملان کار قیمتی تعیین می گردد و این قیمت بستگی به میزان عرضه و تقاضای آن کالا و یا خدمات خاص به بازار دارد.

سندیکاه‌ها، اتحادیه‌ها و کنفدراسیون‌ها

آنها از طریق کنترل عرضه نیروی کار به بازار و تقلیل آن در اوقات حساس در واقع وبا استفاده از قانون عرضه و تقاضای نیروی کار از طریق اعتصابات، کارفرمایان را مجبور به پرداخت حقوق و دستمزد بیشتری می نمایند.

نظریه قدرت پرداخت

سندیکاهای و اتحادیه های کارگری اغلب نظریه قدرت پرداخت سازمانها را به منظور تحصیل حقوق و دستمزد بیشتری ملاک مذاکرات خود قرار داده و از کارفرمایان تقاضای حقوق و دستمزد بیشتر را برای عاملان کار درخواست می نمایند.

کار آیی

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

این نظریه در واقع یک اقدام مقطعی برای مقابله
با آثار منفی تورم به کار گرفته می شود

قوانین و مقررات دولتی

در سیستمهای اقتصادی ارشادی معمولاً دولتها به وسیله تصویب قوانین و مقررات دولتی ، در تامین حقوق و دستمزد عادلانه برای عاملان کار اقدامات وسیعی را به مرحله اجرا در می آورند.

هزینه زندگی

بر اساس این نظریه بین حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان و هزینه های زندگی آنان رابطه نزدیکی وجود دارد و همه ساله مبلغی متناسب با میزان تورم به حقوق و دستمزد کارکنان افزوده می گردد.

نظریه های فرهنگی و ارزشی

در هر فرهنگی مسلماً ارزشهایی وجود دارد که
به طور مستقیم و یا غیر مستقیم می تواند در مسئله
حقوق و دستمزد موثر باشد در فرهنگ غنی
و پرمحتوای اسلامی هم نکاتی بسیار دقیق و ظریف
در مورد محاسبه و تعیین حقوق و دستمزد وجود
دارد

عوامل کار

مربوط می شود به ماهیت کار که نیاز به مهارت ، مسئولیت مساعی فکری وجسمی خاصی داشته و در محیط و شرایط خاص خود انجام می پذیرد .

« مهارت » که عبارت است از تسلط عملی
و شناخت لازم برای انجام یک شغل ،
خود به عوامل فرعی تحصیلات ،
تجربه و دوره های آموزشی لازم برای
انجام موفقیت آمیز یک شغل تقسیم می گردند.

« مسئولیت » که عبارت است از جوابگویی
برای عوامل مختلف از قبیل افراد، اموال ،
ابزار آلات ، ماشین آلات ، رویدادها و غیره
به هریک به نوعی درجه بندی شده و در
محاسبه حقوق و دستمزد موثرند.

« مسئولیت » که عبارت است از جوابگویی
برای عوامل مختلف از قبیل افراد، اموال ،
ابزار آلات ، ماشین آلات ، رویدادها و غیره
به هریک به نوعی درجه بندی شده و در
محاسبه حقوق و دستمزد موثرند.

« مساعی » عبارت است از میزان تلاش و کوشش
فکری و جسمی لازم برای انجام موفقیت آمیز یک
شغل و منطبق با استاندارد و همچنین شرایط محیط
کار که همه در تعیین میزان حقوق و دستمزد
اثرات مستقیمی را به جای خواهند گذاشت.

عوامل شخصی

عواملی هستند که مربوط به صفات ،
خصوصیات و ویژگیهای شاغلین بوده ،
ولی در کیفیت و کمیت انجام کار بطور مستقیم
و غیر مستقیم موثرند .

عوامل جنبی

عبارت است از مزایای جنبی که در مشاغل مختلف وجود دارد و تعداد آنها بسیار زیاد است و معمولاً شامل کلیه مزایا میگردد.

اجزای تشکیل دهنده حقوق و دستمزد

مهمترین اجزای تشکیل دهنده حقوق و دستمزد عبارتند از:

الف- ارزش کار بر حسب نیاز جامعه

ب- عوامل کار

ج- عوامل شخصی

د- عوامل جنبی

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

سیاستهای کلی حقوق و دستمزد

تهیه و تنظیم خط مشیهای مناسب در مورد محاسبه و تعیین حقوق و دستمزد کارکنان یکی از مسائل دشوار در مدیریت حقوق و دستمزد است. نقش مدیران منابع انسانی ، در واقع کمک به تهیه و تنظیم سیاستها و خط مشیهای صحیح به منظور پرداخت حقوق و دستمزد عادلانه و منصفانه به کارکنان است .

پرداخت حقوق و دستمزد در زمان بیماری

پرداخت حقوق و دستمزد در زمان بیماری و کنترل
غیبت‌های ناشی از آن از فعالیت‌هایی است که باید
تحت نظارت مدیران امور اداری و یا پرسنلی
سازمانها انجام پذیرد. در واقع از علائم
کارفرمایان و مدیران مسئول و متعهد است.

فصل ششم
ارزشیابی مشاغل

اهداف کلی

اهداف و اهمیت ارزشیابی مشاغل و اثرات آن در محاسبه و تعیین حقوق و دستمزد
محدودیتها و مشکلات ارزشیابی مشاغل
روشهای کیفی و کمی ارزشیابی مشاغل
ارزشیابی مشاغل در ایران اعم از بخش دولتی و غیر دولتی
کاربرد روشهای ارزشیابی مشاغل

مقدمه

هدف اصلی نظام ارزشیابی مشاغل عبارت است از تعیین درجه اهمیت مشاغل در سازمان به منظور پرداخت حقوق و دستمزدی که با وظایف و مسئولیتها و شرایط محیط کاری کارکنان متناسب باشد.

ارزشیابی مشاغل چیست

عبارت است از از یک روش سیستمی به منظور تشخیص و تعیین ارزش نسبی مشاغل . به عبارت دیگر ارزشیابی مشاغل به تشخیص و تعیین ارزش ریالی مشاغل موجود در سازمان مربوط می گردد.

فواید ارزشیابی مشاغل

- برقراری یک ارتباط منطقی بین وظایف و مسئولیتهای شغلی و حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان
- ایجاد تعادل، در پرداخت حقوق و دستمزد
- کاهش تعداد شکایات و تسهیل پاسخگویی و قانع نمودن شاغلین در رابطه با مسائل حقوق و دستمزد

-تسهیل تعیین و تشخیص هزینه های پرسنلی سازمان
-تقویت روحیه پرسنل ، جلب رضایت
و ایجاد انگیزه های مثبت در کارکنان که افزایش
کارایی سازمانی را به همراه داشته.
-برقراری یک سیستم منطقی در پرداختها ی
تشویقی بهره وری
-جلوگیری از اعمال نظرات در تعیین و پرداخت
حقوق و دستمزد کارکنان

محدودیت‌های ارزشیابی مشاغل

این محدودیت‌ها ممکن است به طبیعت شغل، روش‌های ارزشیابی نگرش کارشناسان، سیاست‌های حقوق و دستمزد و عوامل گوناگون دیگری مربوط باشد.

نحوه انجام ارزشیابی مشاغل

حالت اول: زمانی است که برای تاسیس سازمانی برنامه ریزی میشود .

در این حالت هنوز شغلی و شاغلی در عمل وجود ندارد که از نزدیک مورد مطالعه و بررسی و ارزشیابی قرار گیرد. در این مرحله کارشناسان طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل با توجه به سوابق گذشته سازمانهای مشابه به طور کیفی و ذهنی ارزش ریالی مشاغل مورد نظر سازمان را مشخص می نمایند تا در پرداخت حقوق و دستمزد ملاک عمل قرار گیرد .

حالت دوم: زمانی است که سازمان در حال فعالیت است و مشاغل شاغلینی دارند که برای امر ارزشیابی می توانند از نزدیک مورد مطالعه و بررسی قرار گیرند.

روشهای ارزشیابی مشاغل

می توان به دو نوع روشهای کیفی و روشهای کمی تقسیم کرد .

هدف کلیه روشهای ارزشیابی مشاغل عبارت است از کشف ارزش واقعی کار جهت پرداخت حقوق و دستمزد عادلانه و منصفانه به کارکنان سیستمها و روشهای کمی و کیفی متداول و معروف برای ارزشیابی مشاغل عبارتند از:

- روش رتبه بندی ویا رده بندی
- روش درجه بندی ویا طبقه بندی
- روش مقایسه عوامل
- روش امتیازی

روش رده بندی و یا رتبه بندی

از ساده ترین روشهای ارزشیابی مشاغل است .
در استفاده از این روش مشاغل به اجزا و عوامل
سازنده خود تقسیم نمی گردند، بلکه مشاغل از نظر
کلی با توجه به ضوابط ، معیارها و عواملی که
بیشتر جنبه ذهنی دارند توسط کمیته ارزشیابی
مشاغل مورد مقایسه و سنجش قرار می گیرند .
با اعمال این روش هر شغل بر حسب شرح شغل خود
در مرتبه معینی قرار می گیرد.
هرچه مرتبه شغل بالاتر باشد ، ارزش ریالی
آن بیشتر و در نتیجه حقوق و دستمزد آن بالاتر
خواهد بود.

محاسن روش رتبه بندی این است که این روش ساده ، کم خرج ، قابل فهم و قابل تفهیم است .

معایب این روش عبارت است از کیفی و ذهنی بودن آن ، توجه بیش از حد به عناوین شغلی به جای محتوای شغلی ، کلی بودن آن ، قابل استفاده نبودن این روش در سازمانهای وسیع با مشاغل متعدد و متنوع

روش درجه بندی ویا طبقه بندی مشاغل

شیوه ارزشیابی در این روش همانا قرار دادن مشاغل در طبقات ودرجاتی است که به صورت گروهی برای مشاغل مختلف سازمان در نظر گرفته شده است. سیستمی کاملتر از روش رده بندی ورتبه بندی است.

محاسن روش درجه بندی ویا طبقه بندی می توان
به وجود شرح طبقه در این روش اشاره کرد که
برای تعیین ارزش مشاغل مورد استفاده قرار می
گیرد.

سادگی و سهولت این روش هم از محاسن آن به
شمار می رود.

معایب این سیستم عبارت است از :

تهیه شرح کامل طبقات به طریقی که بتواند کلیه مشاغل را شامل گردد کاری بس مشکل است. در این روش توجه کافی و اساسی به اجزاء و عوامل تشکیل دهنده شغل نمی گردد و فقط محتوای کلی شغل در نظر گرفته می شود بنابراین قضاوتها کلی است و امکان اشتباه وجود دارد.

با استفاده از این روش رسته های **مشاغل**
نامتجانس در یک طبقه در کنار هم قرار
می گیرند امکان دارد که شرح یک طبقه از
جهات دیگری به طبقات بالاتر و یا
پایینتر تعلق یابد و این خود مشکلی دیگر برای
تعیین حقوق و دستمزد به شمار
می رود.

روش مقایسه عوامل

استفاده از این روش مستلزم ارزشیابی مشاغل بر اساس یک سری از عوامل کلی شغلی است که می توان برای هر یک از آنها رقم ریالی مناسبی با توجه به مشاغل کلیدی سازمان در نظر گرفت.

محاسن این روش

- کاربرد این روش ساده و آسان است.
- به دلیل استفاده از مشاغل کلیدی و نمونه ،
- از اعتبار و صحت بیشتری برخوردار است .
- به دلیل تعداد کم عوامل که معمولاً از هفت
- عامل تجاوز نمی کند از دقت بیشتری برخوردار است .
- دارای انعطاف پذیری خوبی برای درجات مختلف
- عوامل شغلی است . در این روش فقط با یک
- مقیاس یعنی ارزش پولی شغلی مواجه هستیم.

معایب:

نیاز به صرف وقت ، انرژی و آموزش بسیار دارد. اگر عمدا و یا سهوا اشتباهی در یکی از عوامل ارزشگذاری پیش آید کل روش را ضایع می کند.

هر سازمان باید الگوی خاصی برای ارزشیابی مشاغل خود داشته باشد و بنابراین نمی توان از تجربیات قبلی استفاده نمود.

روش امتیازی

روشی تکامل یافته تر از سایر روشها و شاید یکی از بهترین روش موجود است. برای توضیح ، بهتر است روش اجرای آن به مراحل :

- مرحله اول (انتخاب عوامل شغلی)
- مرحله دوم (تنظیم آئین نامه امتیازات)
- مرحله سوم (تخصیص امتیاز به مشاغل سازمان)
- مرحله چهارم (مطالعه و بررسی حقوق و دستمزد جاری)
- مرحله پنجم (تعیین سیاستهای کلی حقوق و دستمزد)
- مرحله ششم (تنظیم و استقرار سیستم حقوق و دستمزد)

و هر یک از مراحل به اختصار شرح داده شود:

مرحله اول - انتخاب عوامل شغلی:

منظور از عوامل شغلی عبارت از همان چهار عامل مهم اساسی و اصلی که در تمام مشاغل وجود دارند : یعنی مهارت، مسوولیت، مساعی و محیط

مرحله دوم- تنظیم آئین نامه امتیازات:

منظور از تنظیم آئین نامه امتیازات ، تعیین ضوابط ارزشیابی برای عوامل اصلی و فرعی است که در مرحله اول مشخص شده اند. در این مرحله در حقیقت باید برای عوامل مذکور امتیازاتی متناسب در نظر گرفته شود.

مرحله سوم-تخصیص امتیاز به کلیه مشاغل
موجود در سازمان:

در این مرحله با استفاده از آئین نامه امتیازاتی که
در مرحله قبلی تهیه و تنظیم شده ، کلیه مشاغل
سازمانی مورد ارزشیابی قرار گرفته و امتیازاتی
مناسب برای آنها در نظر گرفته می شود.

مرحله چهارم-مطالعه و بررسی حقوق و دستمزد
جاری در بازار کار:

در نتیجه انجام مرحله قبلی – کلیه مشاغل موجود
در سازمان براساس ارزش خود ، امتیازاتی را
به خود اختصاص داده اند : برای تبدیل این امتیازات
به ارقام پولی ، اصولیترین راه انجام مطالعات و
بررسی حقوق و دستمزد پرداختی به مشاغل مشا به
در بازار کار است.

مرحله پنجم-سیاستهای کلی حقوق و دستمزد:

تعیین سیاستهای کلی حقوق و دستمزد و طراحی
یک سیستم حقوق و دستمزد عادلانه مستلزم ایجاد
طبقات شغلی و دامنه (یعنی حداقل و حداکثر حقوق
و دستمزد) برای طبقات مختلف شغلی است.

تنظیم و استقرار حقوق و دستمزد

ساختار حقوق و دستمزد که در مرحله قبلی به دست آمد، می تواند استاندارد برای پرداخت حقوق و دستمزد سازمان باشد. این بدان معنی است که کلیه حقوق و دستمزد پرداختی در سازمان باید در چارچوب ساختاری حقوق و دستمزد مذکور قرار گیرد.

محاسن روش امتیازی

تحلیلی و کمی بودن آن و برخورداری از دقت کافی
در نگرش به عوامل شغلی برخورداری از یک
منطق و استدلال خاص و قوی یکنواخت بودن
ارزشیابی برای کلیه مشاغل سازمانی

معایب روش امتیازی

انتخاب ضرایب ریالی یکسان برای مشاغل
مختلف که از نظر ماهیت با یکدیگر متفاوتند
فقدان انعطاف پذیری عدم وجود قانون و منطق
خاصی جهت تخصیص امتیازات به عوامل اصلی
و فرعی مشاغل

فصل هفتم

انضباط و رسیدگی به شکایات

اهداف کلی

- تعاریف و مفاهیم انضباط
- انواع انضباط
- سیاستهای کلی اعمال انضباط
- استراتژیهای اعمال انضباط
- نحوه رسیدگی به شکایات
- مسائل و مشکلات مربوط به برقراری انضباط

مقدمه

علی رغم دقت کافی در عملیات جذب و گزینش نیروی انسانی، گاهی ممکن است کارکنانی و ترد سازمان شوند که به دلایلی رفتارهای ناهنجاری در محیط کاری از خود نشان دهند .
در این صورت اعمال دیسیپلین و یا نظم و انضباط در سازمان حداقل برای « کارکنان مشکل آفرین » الزامی است.

تعریف و مفاهیم انضباط

انضباط یا دیسیپلین عبارت از ایجاد موقعیتی است که کارکنان یک سازمان خود را با قوانین، مقررات و استانداردهای سازمانی هماهنگ نموده و برابر آن رفتار نمایند.

انواع انضباط

انضباط از نظر نوع به دو دسته تقسیم می گردد.

« انضباط بازدارنده » و « انضباط اصلاح کننده »

انضباط بازدارنده عبارت از اقداماتی است که کارکنان را به رعایت قوانین، مقررات و استانداردهای سازمان و مدیریت تشویق نموده و از این طریق از بروز مشکلات انضباطی ممانعت می کند. هدف اصلی این نوع انضباط تشویق کارکنان به رعایت قوانین و مقررات و استانداردهای سازمان و مدیریت و ایجاد حس خود کنترلی در آنان است.

« انضباط اصلاح کننده » عبارت است از اقداماتی که در مورد کارکنان خاطی که قوانین ، مقررات و استانداردهای سازمانی را رعایت نموده اند اعمال می گردد.

هدف این نوع انضباط بازداشتن کارکنان خاطی از بی توجهی به قوانین ، مقررات و استانداردهای سازمانی و اصلاح رفتار آنان می باشد.

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

- الف- نوع و اهمیت خطا
- ب- طول زمان و تکرار خطا
- ج- سوابق کاری کارکنان
- د- شرایط خاطی
- ه- درجه اعمال سیاستهای بازدارنده
- و- سابقه سیاستهای انضباطی سازمان
- ز- آثار مجازاتها در سایر کارکنان

سیاستهای کلی اعمال انضباط

- الف- سیاست پیروی از اصل برائت
- ب- سیاست پیروی از اصل مجازات متناسب با خطا
- ج- سیاست آموزش و تشویق به رعایت قوانین، مقررات و استانداردهای سازمانی
- د- سیاست مشاوره و راهنمایی جهت اصلاح نه تنبیه و اخراج مگر در موارد ضروری
- ه- سیاست قانون آتش سوزان
- و- سیاست پیروی از اخبار متواتر نه خبر واحد
- ز- سیاست برقراری کمیته های انضباطی
- خ- سیاست نظارت مدیران رده بالای سازمانی در اجرای مجازاتها
- ط- سیاست رعایت قوانین ، مقررات و استانداردهای سازمانی

استراتژیهای اعمال انضباط

عبارتند از نحوه و مراحل انجام اقدامات انضباطی در سازمان در چارچوب سیاستهای مذکور به طور خلاصه استراتژیهای زیر در اعمال انضباط در سازمان پیشنهاد می گردد:

الف- استفاده از روشهای غیر کلامی

ب- در صورت عدم موفقیت در استفاده از روشهای غیر کلامی ، اخطار شفاهی به کارکنان در خلوت به طور مستقیم و یا غیر مستقیم

ج- اخطار شفاهی در مقابل دیگران

د- اخطار کتبی بدون درج در پرونده

ه- اخطار کتبی با درج در پرونده استخدای

و- توبیخ کتبی

ح- انتقال به مراکز

ط- تنزیل درجه و یا تغییر شغل

ی- تعقیب قانونی و اخراج

رسیدگی به شکایات

نارضایتی به طور کلی ، عبارت از چیزی است که انسان را آزار می دهد ، اعم از اینکه انسان آن را به دیگران بیان کند و یا بیان نکند .

گله کردن عبارت است از گفتن و یا نوشتن مسئله ، عامل و یا چیزی که باعث نارضایتی انسان گردیده بمنظور جلب کمک دیگران برای رفع ریشه های نارضایتی

شکایت عبارت است از گله نمودن کتبی بمراجع قانونی
باتوجه به مفاهیم مذکور، منابع انسانی در یک سازمان
ممکن است نسبت به مسائلی ناراضی باشند،
ولی آن را عنوان ننمایند و یا این که به دلایلی آن را به
صورت غیر رسمی عنوان کنند که همان گله کردن
است. شکایات بهتر است به وسیله کسانی که به ریشه
های ناراضایتی ها، گله ها و شکایات نزدیکتر هستند؛
حل و فصل شود.

هدف مقامات مسئول رسیدگی به شکایات باید، بدون
در نظر گرفتن جایگاه سازمانی طرفین شکایت حل
و فصل عادلانه اختلاف باشد.

روش ارائه شکایات

باید به صورت کتبی تهیه و تنظیم گردد.
فرد یا افراد مورد شکایت را مشخص کند.
موضوعاتی را که باید مورد توجه قرار گیرند صریحا
ذکر نموده باشند.
اقداماتی را که باید به منظور برخورد ریشه ای با حل
مشکل به عمل آید پیشنهاد نماید .
افرادی را که باید اقدامات مذکور را به عمل آورند
قید کند .
به صورت رسمی به مقامات مسئول رسیدگی تحویل
ورسید دریافت گردد.

فصل هشتم

ارزشیابی شایستگی کارکنان

اهداف کلی

- تعاریف ، مفاهیم و اهداف ارزشیابی کارکنان .
- معیارهای مورد نظر در ارزشیابی کارکنان.
- عوامل عینی و ذهنی در ارزشیابی کارکنان .
- انحرافات در ارزشیابی کارکنان .
- کسانی که باید در ارزشیابیها دخالت داشته باشند.
- روشهای ارزشیابی کارکنان .
- کاربرد ارزشیابی .
- تنگناهای ارزشیابی شایستگی کارکنان .

مقدمه

میزان موفقیت درنیل به اهداف سازمانی در
ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد نیروهای انسانی
مشغول به کار در سازمانهاست .
بنابراین ارزشیابی کارکنان و عملکرد آنها در
مدیریت منابع انسانی از جایگاه مهمی
برخوردار است.

تعاریف ، مفاهیم و اهداف ارزشیابی

ابتدا دو واژه « اثربخشی » و « کارایی » را تعریف می نماییم .

اثربخشی عبارت است از نیل به هدف و کارایی در واقع عبارت است از نسبت داده ها به ستاده ها در یک سیستم سازمانی .

ارزشیابی کارکنان عبارت است از مراحتی است که طی آن سازمان نحوه عملکرد منابع انسانی را در انجام وظایف ومسئولیت های محوله مورد بررسی وسنجش قرار می دهد.

اهداف ارزشیابی کارکنان

اولین و مهمترین آن مطلع ساختن کارکنان در مورد نحوه انجام وظایف، مسئولیتها، صفات و ویژگیها و رفتارهای مورد نظر است
تشخیص نیازهای آموزشی

ایجاد یک سیستم منطقی تشویق و تنبیه

تهیه طرحهای پرداخت بر اساس کارایی

تقویت سیستم ارتباطی بین مدیران و کارکنان در سازمان

برنامه ریزی های حرفه ای و شغلی برای کارکنان

طراحی صحیح مشاغل

رفع نارساییهای مربوط به سیستمهای نیرویابی، جذب و گزینش

معیار های ارزشیابی کارکنان

را به طور کلی می توان به سه دسته تقسیم نمود

معیار های کاری عبارتند از شرایطی که برای انجام موفقیت آمیز شغل لازم اند

معیار های اخلاقی عبارتند از آن دسته از صفات خصوصیات و ویژگیهای خوب انسانی

معیار های ارزشی منظور معیارهایی است که ریشه در ایدئولوژی و جهان بینی انسان دارد و می تواند از معیار های مهم ارزشیابی به شمار آید.

ارزشیابی عینی یا ارزشیابی ذهنی

منظور از ارزشیابی عینی عبارت است از ارزشیابی‌هایی که توسط دیگران هم قابل تصدیق و تایید باشد. منظور از ارزشیابی‌های ذهنی عبارت است از: ارزشیابی‌هایی که توسط دیگران قابل تصدیق و تایید نمی‌باشند. ممکن است قضاوت‌های شخصی سرپرستی از مرئوس خود باشد.

انحرافات در ارزشیابی کارکنان

یکی از بزرگترین عامل انحرافات در ارزشیابی کارکنان ارزشیابیهای ذهنی است. بیشترین موارد انحرافات ارزشیابی کارکنان عبارت اند از:

- تعمیم گروهی
- تمایل به ارزشیابی متوسط
- تمایل به ارفاق و یا سخت گیریهای بی مورد
- گرایشات به تبعیض نژادی و جنسی
- تاثیر رفتارهای اخیر کارکنان
- انتظارات فرهنگی

چه کسانی باید ارزشیابی کنند

ارزشیابی توسط سرپرستان مستقیم

یکی از قدیمیترین و متداولترین روش است . ارزشیابی توسط

سرپرست مستقیم راگاهی ارزشیابی به وسیله «**پدر**» میخوانند.

ارزشیابی به وسیله کارشناسان امور پرسنلی

که معمولاً نماینده واحد های امور پرسنلی در سازمان می باشند

معمولاً در سازمانهای ماتریسی که کارکنان دارای سرپرست

مستقیمی برای همیشه نیستند مورد استفاده قرار می گیرند.

ارزشیابی خویشتن (خود ارزیابی)

شکی نیست که هر کسی بهتر از کسان دیگر به نقاط قوت
و ضعف خود آگاهی دارد. اگر مدیران یک سازمان بتوانند
جوی صمیمانه و صادقانه در ارتباط با ارزشیابیها ایجاد نمایند،
می توان از این روش استفاده نمود.

ارزشیابی توسط همکاران

یکی از روشهای معتبر و قابل قبول قلمداد گردیده است. زیرا معمولا همکاران ، یکدیگر را بهتر می شناسند و به نقاط قوت و ضعف یکدیگر بیشتر آشنایی دارند. معمولا میانگین نظریات همکاران را در کل ارزشیابی ملحوظ می نمایند.

ارزشیابی توسط مرئوسین

یکی از روشهای ارزشیابی است که معمولاً برای ارزشیابی سرپرستان و مدیران مورد استفاده قرار می گیرد.
معمولاً میانگین نظریات مرئوسین را در نتیجه ارزشیابیها دخالت می دهند.

ارزشیابی توسط سرپرست سرپرستان

به دو طریق در ارزشیابی کارکنان میتواند دخالت داشته باشد.

یکی تایید و امضای نظر سرپرست در مورد مرئوسین پس از اطمینان حاصل نمودن از صحت ارزشیابیها و دیگری دخالت مستقیم در کار ارزشیابی که آن را ارزشیابی توسط «پدر بزرگ» می خوانند.

ارزشیابی توسط مراکز مشاوره و راهنمایی کارکنان

در صورتی که مرکز مشاوره و راهنمایی کارکنان در سازمان وجود داشته باشد ، گاهی کار ارزشیابی توسط مرکز مذکور انجام می پذیرد. با استفاده از آزمونهای گوناگون ، تمرینهای گروهی و مصاحبه های ارزشیابی ، عمل ارزشیابی کارکنان را به نحو شایسته ای انجام می دهند.

روشها و فنون ارزشیابی شایستگی کارکنان

- رتبه بندی
- درجه بندی
- مقیاسهای گرافیکی
- چک لیست
- انتخاب اجباری
- وقایع حساس
- ارزشیابی خویشتن
- مدیریت بر مبنای هدف
- ارزشیابی روانی

روش رتبه بندی

در استفاده از این روش ، کارکنان را بر اساس عوامل مورد نظر در ارزشیابی به طور کلی وذهنی سنجیده ویا مقایسه تک تک آنان با یکدیگر آنان را رتبه بندی نموده ونتیجه را در لیستی که شماره ردیف آنان نمایانگر اولویت وبرتری آنان است ، قرارمی دهند.

روش درجه بندی

گاهی تحت عنوان روش توزیع اجباری مطرح می گردد.

در روش درجه بندی ، طبقات خاصی برای ارزشیابی کارکنان در نظر می گیرند، که این طبقات کاملاً تعریف شده و مشخص می باشند. روش درجه بندی را گاهی به صورت تلفیقی با روش توزیع اجباری به کار می برند.

مقیاسهای گرافیکی

در استفاده از این روش مقیاسهایی برای سنجش عوامل مورد نظر در ارزشیابی تعیین می نمایند که در ارزشیابی مورد استفاده قرار می گیرد. این روش تقریباً شبیه روش مقایسه فرد با فرد است با این تفاوت که در استفاده از این روش به جای نظر کلی به وسیله ارزشیابی کنندگان ، کار ارزشیابی با استفاده از « تعاریف » انجام می پذیرد.

چک لیست

جهت تقلیل بار مسئولیت از عهده مدیران و سرپرستان
میتواند مورد استفاده قرار گیرد. در استفاده از این
روش در واقع ارزشیابی کنندگان ، افراد مورد نظر را
ارزشیابی نمی کند ، بلکه تقریباً گزارشی را درمورد
آنان تکمیل می نمایند.

انتخاب اجباری

روشی است که ارزشیابی کنندگان به هیچ وجه نمی توانند اعمال نظری به نفع و یا ضرر ارزشیابی شوندگان اعمال نمایند. ارزشیابی کنندگان ناگزیرند به یکی از دو سوال مطروحه پاسخ دهند که هر دو سوال ممکن است مثبت و یا منفی باشد.

وقایع حساس

در استفاده از این روش وظیفه اصلی سرپرست
و یا ارزشیابی کننده عبارت است از مشاهده و ثبت
و نگهداری رفتارهای خارج از حد متعارف مثبت
و منفی که در فرد مورد نظر ملاحظه گردیده
است.

مدیریت بر مبنای هدف

هدف اصلی در استفاده از این روش در ارزشیابی شایستگی کارکنان عبارت است از مشارکت رئیس و مرئوس در برنامه ریزی و تعیین اهداف آینده شغلی کارکنان ، که باتوافق رئیس و مرئوس انجام می پذیرد.

ارزشیابی روانی

زمانی که از روانشناسان در ارزشیابی استفاده می شود ،
نقش آنها در واقع ، سنجش استعداد های بالقوه کارکنان
جهت رشد و شکوفایی آنان است نه فقط ارزشیابی
استعداد های بالفعل آنان

تنگناهای ارزشیابی شایستگی کارکنان

گاهی ارزشیابی کنندگان به علت آشنایی قبلی با کیفیت و کمیت کار افراد مورد نظر ، مسئله ارزشیابیهای سالانه را امری روتین و غیر جدی تلقی نموده و به طور فعال در ارزشیابی شایستگی کارکنان شرکت نمی نمایند.

لازم به نظر می رسد ضمن جلب همکاری صمیمانه افرادی که کار ارزشیابی کارکنان را به عهده دارند ، آموزشهایی هم در زمینه مربوطه برای آنان در نظر گرفته شود. بعلاوه در بسیاری از سازمانها لازم است مصاحبه های ارزشیابی برای اطمینان بیشتر انجام پذیرد.

مصاحبه های ارزشیابی

به منظور اطلاع رسانی به کارکنان از نتایج ارزشیابیهای انجام شده و احیاناً حل اختلاف نظر بین ارزشیابی کنندگان و ارزشیابی شوندگان انجام می پذیرد. مصاحبه های ارزشیابی دارای روشها و استراتژیهای متفاوتی است .

فصل نهم
برنامه ریزی نیروی انسانی

اهداف کلی

- اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی در سازمان
- تعریف و مفاهیم کلی برنامه ریزی نیروی انسانی
- روشهای برنامه ریزی نیروی انسانی
- استفاده از مدل در برنامه ریزی نیروی انسانی
- سیاستها و خط مشی های برنامه ریزی نیروی انسانی
- کاربرد برنامه ریزی نیروی انسانی در سازمان

مقدمه

برنامه ریزی نیروی انسانی ، منابع انسانی لازم را برای انجام فعالیتهای آینده مشخص می نماید و به مدیران کمک می کند تا نوع و میزان نیروهای انسانی مورد نیاز برای نیل به اهداف و برنامه های آینده سازمانی را جذب و گزینش نمایند و در صورت لزوم نیروهای انسانی موجود را جهت ایجاد قابلیتهای لازم آموزش دهند.

مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی

یکی از مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی این است که نیازهای پرسنلی آینده سازمان را مشخص می نماید و این امکان را فراهم می سازد که برای جذب ، گزینش و آموزش و منابع انسانی سیاستها ، خط مشیها و استراتژیهای لازمتیه و تنظیم گردد.

محاسن برنامه ریزی نیروی انسانی

امکان استفاده عقلایی ، سودمند و بهینه منابع انسانی را
برای سازمان و مدیریت میسر می سازد.

فعالیت‌های منابع انسانی را با اهداف و برنامه های آینده سازمان
به طور موثری هماهنگ می سازد

هزینه های پرسنلی و استخدامی سازمان را تقلیل می دهد.
سیستمهای اطلاعاتی مدیران و بالاخص مدیران منابع انسانی
را تقویت می کند.

برنامه های گوناگون مدیریت پرسنلی را از قبیل آموزش ،
ترفیع ، جابه جایی ، انتقال ، بازنشستگی و غیره هماهنگ
می نماید.

اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی

سازمان سیستمی است مرکب از انسان، تکنولوژی، منابع مالی، فیزیکی و اطلاعاتی. و منابع انسانی مهمترین جزء از اجزای سازمان است و در واقع مهمترین داراییهای یک سازمان را تشکیل می دهد. باید برای این دارایی مهم برنامه ریزی نمود تا استفاده معقول، منطقی و سودمند از آنان میسر گردد.

تعاریف و مفاهیم برنامه ریزی نیروی انسانی

برنامه ریزی نیروی انسانی در حقیقت تفسیر

اهداف و برنامه های آینده سازمانی در قالب نوع

و میزان منابع انسانی مورد نیاز است.

برنامه ریزی نیروی انسانی عبارت است از پیش

بینی های سیستماتیک در رابطه با میزان و نوع

منابع انسانی مورد نیاز در آینده و نحوه تامین آنها.

مرتبط ساختن برنامه ریزی نیروی انسانی با برنامه ریزی استراتژیک
برنامه ریزی نیروی انسانی در اصل یک « برنامه ریزی استراتژیک »
است و در راستای اهداف کلی سازمان و شیوه های لازم برای نیل به
اهداف کلی حرکت می کند.

یکی از نویسندگان خارجی مراحل پنجگانه زیر را برای مرتبط ساختن
برنامه ریزی نیروی انسانی و برنامه ریزی استراتژیک پیشنهاد نموده است.
تشخیص فلسفه سازمان – مقصود سازمان چیست ؟
شناخت شرایط محیطی – چه امکانات و یا موانعی در راه نیل به
اهداف وجود دارد؟

ارزشیابی نقاط قوت و ضعف سازمانی – چه مسائل
و عوامل درون سازمانی ما را کمک و یا موانعی در راه
نیل به اهداف ایجاد می کند؟

پرورش اهداف سازمانی – چه انتظاراتی در چه
زمانهایی در نظر داریم ؟

پرورش استراتژیها – چه اقداماتی ، بهترین راه و روش
نیل به اهداف سازمانی است ؟

گامهای اولیه برای برنامه ریزی نیروی انسانی

به عنوان مقدمه ای برای برنامه ریزی نیروی انسانی، اهداف و برنامه های سازمانی باید مورد مطالعه ، تجزیه و تحلیل و شناخت قرار گرفته و به روشنی مشخص گردد. بررسی ضایعات پرسنلی یکی دیگر از گامهای نخستین برنامه ریزی نیروی انسانی است.

نکته دیگر توجه به روند پیشرفتها در علم و تکنولوژی و عوامل و ابزار ارتباطی است که به طور مستقیم در نوع و میزان منابع انسانی مورد نیاز و روشهای انجام کار تاثیر می گذارد.

برنامه ریزی نیروی انسانی نیاز به جمع آوری اطلاعات ، پیش بینی منابع انسانی مورد نیاز در آینده ، و انجام تجزیه و تحلیلهای آماری ریاضی دارد.

تعیین استراتژیهای برنامه ریزی

عبارت است از تهیه و تنظیم یک طرح کلی جهت تلفیق ، ترکیب و تجميع کلیه امکانات و امتیازات سوق الجیشی جهت مقابله با تغییرات محیطی است که ممکن است در آینده رخ دهد.

مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی

مرحله اول- پیش بینی میزان تقاضای نیروی
انسانی در آینده

مرحله دوم – پیش بینی میزان عرضه منابع انسانی
در آینده

مرحله سوم – پیش بینی نحوه تطبیق عرضه
و تقاضای منابع انسانی در آینده

استفاده از مدل در برنامه ریزی نیروی انسانی
یکی از اهداف اولیه برنامه ریزی نیروی انسانی
عبارت است از پی بردن به تغییراتی که در یک فاصله
زمانی معین از نظر کمی در سطوح مختلف کارکنان
سازمان از جمله مدیریت به وجود آمده است.

فصل دهم

سلامتی ، ایمنی و رفاه کارکنان

اهداف کلی

تعاریف و مفاهیم سلامتی ، ایمنی ، رفاه و امنیت عواملی
که سلامتی ، ایمنی ، رفاه و امنیت کارکنان را به
مخاطره می اندازند
قوانین مربوط به تامین سلامتی ، ایمنی ، رفاه و امنیت
برای کارکنان
برنامه های سلامتی ، ایمنی ، رفاه و امنیت

الف- سلامتی

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