



با نام خدا



جزوه آموزشی :

# اصول و مبانی مدیریت منابع انسانی

مرکز کشوری مدیریت سلامت  
(N.P.M.C)

خلاصه ای از کتاب: مدیریت منابع انسانی  
مؤلف: دکتر سید حسین ابطحی  
تهیه کننده اسلاید: دکتر محمدعلی سرلک  
تدوین و تنظیم: امیر خسرو مدیرشها

بهار 1391

عنوان جزوه آموزشی :

اصول و مبانی مدیریت منابع انسانی



**۸ کلیات**.....

- 8..... مقدمه :
- 8..... فلسفه مدیریت منابع انسانی :
- 8..... مفهوم مدیریت منابع انسانی :
- 8..... هدف عام مدیریت منابع انسانی :
- 8..... چهارهدف مدیریت منابع انسانی :
- 8..... وظایف و مسئولیت های عمومی مدیریت منابع انسانی :
- 9..... وظایف و مسئولیت های اختصاصی مدیریت منابع انسانی :

**۱۰ تجزیه و تحلیل شغل**.....

- 10..... مقدمه :
- 10..... تعریف اول از تجزیه شغل :
- 10..... تعریف دوم از تجزیه شغل :
- 10..... سوالات اساسی مرتبط با تجزیه شغل :
- 10..... هدف از انجام تجزیه شغل :
- 10..... برخی از اصطلاحات تجزیه شغل :
- 10..... روش های تجزیه شغل :
- 11..... نتایج حاصل از تجزیه شغل:
- 11..... ویژگی فرم های شرح شغل:
- 11..... اطلاعات مندرج در فرم های شرح شغل:
- 11..... فرم شرایط احراز شغل:
- 11..... نکات قابل توجه در زمان تهیه فرم شرایط احراز شغل:
- 11..... کاربردهای مختلف تجزیه شغل:
- 11..... الف) جذب و گزینش
- 11..... ب)آموزش و بهسازی
- 11..... ج) رسیدگی به شکایات و ایجاد نظم
- 12..... طبقه بندی مشاغل:
- 12..... تعریف طبقه بندی مشاغل:
- 12..... برخی از اصطلاحات طبقه بندی مشاغل
- 12..... 1-ب) رسته شغلی:
- 12..... 2-ب) رسته فرعی:
- 12..... 3-ب) رسته شغلی:

- 4-ب) طبقه شغلی: ..... 12
- 5-ب) گروه شغلی: ..... 12
- 6-ب) شرح طبقه شغلی: ..... 12
- 7-ب) طرح طبقه بندی مشاغل: ..... 13
- 8-ج) طرح طبقه بندی مشاغل در ایران ..... 13
- خلاصه فصل: ..... 13

## ۱۴ نیرو یابی، جذب و گزینش

- مقدمه ..... 14
- الف) تعاریف و مفاهیم نیرو یابی: ..... 14
- ب) تعیین پست های خالی سازمان قبل از نیرو یابی ..... 14
- ج) سیاستهای کلی نیرو یابی ..... 14
- معیارهای سازمان ها برای گزینش افراد ..... 16
- خلاصه فصل سوم ..... 16

## ۱۷ آموزش

- مقدمه ..... 17
- یادگیری: ..... 17
- راهنمایی ..... 17
- استانداردهای عملکرد و آگاهی از نتایج کار ..... 17
- پاداش و پیگیری ..... 17
- انگیزش: ..... 18
- انتقال ..... 18
- فرایند آموزش: ..... 18
- روش ها و فنون آموزش و توسعه منابع انسانی: ..... 18
- روش ها و فنون آموزشی مرتبط با مشاغل کاربردی: ..... 18
- دانش سازمانی: ..... 19
- دانش عمومی ..... 19
- نیاز های ویژه انفرادی: ..... 20
- خلاصه فصل چهارم ..... 20

## ۲۱ حقوق و دستمزد

- مقدمه ..... 21
- تعریف حقوق و دستمزد: ..... 21
- اصطلاحات حقوق و دستمزد: ..... 21

- 21..... نظریه ها و عوامل موثر در محاسبه و تعیین حقوق و دستمزد.
- 21..... 1- نظریه عرضه و تقاضا.
- 22..... 2- سندیکاها، اتحادیه ها و کنفدراسیون ها.
- 22..... 3- نظریه قدرت پرداخت.
- 22..... 4- کارایی (بهره وری).
- 22..... 5- قوانین و مقررات دولتی.
- 22..... 6- هزینه زندگی.
- 22..... 7- نظریه های فرهنگی و ارزشی.
- 22..... عوامل کار.
- 22..... عوامل شخصی.
- 22..... عوامل جنبی.
- 23..... اجزای تشکیل دهنده حقوق و دستمزد.
- 23..... الف) ارزش کار بر حسب نیاز جامعه.
- 23..... خلاصه فصل پنجم.

## ۲۴..... ارزشیابی مشاغل

- 24..... مقدمه.
- 24..... ارزشیابی مشاغل چیست؟
- 24..... فواید ارزشیابی مشاغل.
- 24..... محدودیت های ارزشیابی مشاغل.
- 24..... نحوه انجام ارزشیابی مشاغل.

## ۲۵..... نظم انضباط

- 25..... مقدمه.
- 25..... تعریف انضباط یا دیسیپلین.
- 25..... انواع انضباط.
- 25..... نکاتی که باید قبل از اعمال مجازات های انضباطی مورد توجه قرار گیرد.
- 25..... سیاست های کلی اعمال انضباط.
- 26..... استراتژی های اعمال انضباط.
- 26..... تعریف نارضایتی، گله، شکایت.
- 26..... رسیدگی به شکایات.
- 26..... روش ارائه شکایات.
- 26..... خلاصه فصل هفتم.

## ۲۷..... ارزشیابی کارکنان

- 27..... مقدمه
- 27..... تعریف ارزشیابی کارکنان:
- 27..... اهداف ارزشیابی کارکنان
- 27..... معیارهای ارزشیابی
- 27..... ارزشیابی عینی و ذهنی
- 28..... انحرافات در ارزشیابی کارکنان
- 28..... 1- تعمیم گروهی
- 28..... 2- تمایل به ارزشیابی متوسط
- 28..... 3- تمایل به ارفاق و سخت گیریهای بی مورد
- 28..... 4- انتظارات فرهنگی:
- 28..... 5- گرایشات به تبعیض نژادی:
- 28..... 6- تاثیر رفتارهای اخیر کارکنان
- 29..... روش ها و فنون ارزشیابی شایستگی کارکنان:
- 31..... ابزار های مورد استفاده در ارزشیابی روانی
- 31..... تنگنای ارزشیابی شایستگی کارکنان
- 31..... خلاصه فصل

## ۳۲..... برنامه ریزی نیروی انسانی

- 32..... مقدمه
- 32..... مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی
- 32..... اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی
- 32..... تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی
- 32..... موارد استفاده از برنامه ریزی نیروی انسانی
- 32..... مرتبط ساختن برنامه ریزی نیروی انسانی با برنامه ریزی استراتژیک
- 33..... گام های اولیه برای برنامه ریزی نیروی انسانی
- 33..... تعیین استراتژی های برنامه ریزی نیروی انسانی
- 33..... مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی
- 33..... مرحله اول: پیش بینی تقاضای منابع انسانی در آینده
- 34..... مرحله دوم: پیش بینی میزان عرضه نیروی انسانی در آینده
- 35..... مرحله سوم: پیش بینی نحوه تطبیق عرضه و تقاضا
- 36..... استفاده از مدل در برنامه ریزی نیروی انسانی
- 36..... خلاصه فصل نهم

## سلامتی ، ایمنی و رفاه کارکنان ..... ۳۷

- 37 ..... اهمیت نکات پیام ها و برنامه های مربوط به تامین سلامتی ، ایمنی و رفاه کارکنان
- 37 ..... الف- سلامتی
- 38 ..... ب- ایمنی
- 38 ..... عوامل حادثه ساز در محیط کار
- 38 ..... الف- رفتار کارکنان
- 38 ..... ب- شرایط نامطلوب محیط کار
- 39 ..... تحقیقات ایمن سازی محیط های کاری
- 39 ..... ارگونومی
- 39 ..... اقدامات لازم برای ایمن سازی محیط کار
- 39 ..... جلب حمایت مدیران رده بالای سازمان
- 40 ..... گام های لازم در آموزش کارکنان جهت رعایت نکات ایمنی
- 40 ..... خسارات ناشی از حوادث و سوانح
- 40 ..... ج- رفاه
- 40 ..... اهمیت وظایف ادارات رفاه:
- 41 ..... خلاصه فصل دهم

## منابع ..... ۴۲

## کلیات

### مقدمه :

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

### فلسفه مدیریت منابع انسانی :

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

### مفهوم مدیریت منابع انسانی :

مدیریت منابع انسانی، در جهت کسب رضایت کارکنان و تامین اهداف سازمانی، سیاست گذاری، برنامه ریزی و فعالیت نماید.

### هدف عام مدیریت منابع انسانی :

هدف عام مدیریت منابع انسانی ، افزایش کارآئی نیروهای انسانی در سازمان می باشد.

### چهارهدف مدیریت منابع انسانی :

1- هدف اجتماعی:

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

2- هدف سازمانی:

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

3- هدف وظیفه ای

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

4- هدف اختصاصی

احساس مسئولیت در مقابل اهداف شخصی کارکنان شاغل در سازمان.

### وظایف و مسئولیت های عمومی مدیریت منابع انسانی :

1- برنامه ریزی

2- سازماندهی

3- هدایت و رهبری

4- نظارت و کنترل



## وظایف و مسئولیت های اختصاصی مدیریت منابع انسانی :

- 1) جذب و گزینش
- 2) آموزش و توسعه منابع انسانی
- 3) طراحی سیستم های حقوق و دستمزد
- 4) شناخت استعدادها، علائق، انگیزه ها و شخصیت نیروهای انسانی از طریق ایجاد ارتباطات انسانی
- 5) انجام اقدامات مربوط به نگهداری تن و روان منابع انسانی
- 6) انجام اقدامات مربوط به فعل و انفعالات و جابجائی های پرسنلی
- 7) انجام اقدامات مربوط به نظم و انضباط و رسیدگی به شکایات
- 8) ارزشیابی شایستگی کارکنان
- 9) برنامه ریزی نیروی انسانی
- 10) انجام اقدامات مربوط به از کار افتادگی، بازنشستگی و مستمری بگیران

## تجزیه و تحلیل شغل

مقدمه :

شناخت وظایف، مسئولیت ها و مشاغل محوله به کارکنان، از طریق تجزیه ، طراحی و طبقه بندی مشاغل صورت می گیرد.

### تعریف اول از تجزیه شغل :

عبارت از جمع آوری اطلاعات به منظور پی بردن به ماهیت مشاغل در یک سازمان می باشد.

### تعریف دوم از تجزیه شغل :

عبارت است از مراحل برای تشخیص خصوصیات و ویژگی های لازم برای انجام موفقیت آمیز یک شغل و بررسی شرایطی که شغل در آن انجام می پذیرد .

### سوالات اساسی مرتبط با تجزیه شغل :

- 1- چه نوع کارها و فعالیت هائی اجزاء و عناصر تشکیل دهنده شغل می باشند؟
- 2- چگونه این کارها و فعالیت ها باید به انجام برسد؟
- 3- 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 می باشد.

### برخی از اصطلاحات تجزیه شغل :

1. کار: عبارت است از اجزای تشکیل دهنده یک وظیفه .
2. وظیفه: عبارت است از قسمتی از فعالیت های جسمی و یا فکری محوله به فرد در سازمان .
3. شغل: عبارت است از وظایف مشابه و مرتبطی که به عهده یک فرد در مقابل دریافت حقوق و دستمزد گذارده می شود.
4. پست: عبارت است از جایگاه سازمانی افراد.
5. شرح شغل: عبارت است از خلاصه ای از اطلاعات مربوط به یک شغل خاص که معرف آن شغل باشد.
6. شرایط احراز مشاغل: عبارت است از اطلاعاتی که که از تجزیه شغل و شرح شغل به دست آید.
7. حرفه: عبارت است از گروهی از مشاغل مشابه.

### روش های 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 می آید.

### ویژگی فرم های شرح شغل:

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

### اطلاعات مندرج در فرم های شرح شغل:

در فرم های 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 ویژگی های فردی لازم برای انجام موفقیت آمیز شغل می باشد.

### 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 فرم های شرح شغل و شرایط احراز مشاغل ، مصاحبه ها و آزمون های استخدامی را متناسب با مشاغل، طراحی می نمایند.

### ب) آموزش و بهسازی

بر مبنای اطلاعات حاصل از تجزیه شغل می توان برای ارائه آموزش های مورد نیاز به کارکنان برنامه ریزی نمود.

### ج) رسیدگی به شکایات و ایجاد نظم

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

**طبقه بندی مشاغل:**

**تعریف طبقه بندی مشاغل:**

عبارت است از دسته بندی مشاغل و قراردادن مشاغلی که دارای صفات و خصوصیات مشترکی هستند در یک طبقه.

**برخی از اصطلاحات طبقه بندی مشاغل**

1-ب) رسته شغلی

2-ب) رسته فرعی

3-ب) رشته شغلی

4-ب) طبقه شغلی

5-ب) گروه شغلی

6-ب) شرح طبقه شغلی

7-ب) طرح طبقه بندی مشاغل

**1-ب) رسته شغلی:**

عبارت است از مجموعه رسته های فرعی مشاغل، رشته و طبقات شغلی است که بدلیل وابستگی به یکدیگر یک کادر وسیع حرفه ای را تشکیل می دهند.

**2-ب) رسته فرعی:**

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

**3-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.

**4-ب) طبقه شغلی:**

یک یا چند پست است که از نظر وظایف و مسئولیت ها و دشواری کار بایکدیگر مشابه بوده و دارای خصوصیات چهارگانه ای که قبلاً ذکر شد باشند.

**5-ب) گروه شغلی:**

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

**6-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.

### 7-ب) طرح طبقه بندی مشاغل:

اصطلاحی است که برای ایجاد یک نظام متحد الشکل در زمینه پست های سازمانی در یک سازمان به کار می رود

### 8-ج) طرح طبقه بندی مشاغل در ایران

بر اساس قانون استخدام کشوری سال 1301 ، مشاغل مشمولان قانون ، با استفاده از روش رتبه بندی به 9 طبقه تقسیم گردید.

### خلاصه فصل:

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

# نیروی یابی، جذب و گزینش

## مقدمه

نیرویابی، جذب و گزینش به دو دلیل صورت می گیرد:

- 1- گسترش اهداف سازمانی
- 2- ضایعات پرسنلی و کاهش پرسنل

## الف) تعاریف و مفاهیم نیروی یابی:

نیروی یابی عبارت از فرایند تحقیق و شناخت نیروهای مستعد و تشویق آنان جهت استخدام در سازمان می باشد.

## ب) تعیین پست های خالی سازمان قبل از نیروی یابی

اطلاع از میزان، نوع و سطح پست های خالی قبل از هر گونه اقدام برای نیروی یابی ضروری می باشد.

- 1- نکات قابل توجه قبل از نیروی یابی  
گاهی با تجدید نظر در مشاغل و با استفاده از اضافه کاری و واگذاری کارها به منابع خارج از سازمان، نیاز به نیروی یابی منتفی میگردد.

## ج) سیاستهای کلی نیروی یابی

- 1- سیاست نیروی یابی از داخل سازمان
- 2- سیاست نیروی یابی از خارج سازمان

مزایای نیروی یابی از داخل سازمان

1. تحریک کارکنان به ارتقای میزان دانش، مهارت و نوع رفتار خود به منظور تصدی مشاغل بالاتر در سازمان
2. تقویت روحیه و حس وفاداری کارکنان نسبت به سازمان
3. تقلیل هزینه های نیروی یابی
4. شناخت سازمان از نیروهای خود و شناخت متقابل نیروها از سازمان
5. تقلیل خطر ورود افراد ناباب به سازمان

معایب نیروی یابی از داخل سازمان

1. جلوگیری از ورود افراد و افکار جدید به سازمان
2. تقویت ارتباطات غیر رسمی در سازمان
3. امکان تقلیل کمی و کیفی کالاها و خدمات قابل ارائه سازمان

مزایای نیروی یابی از خارج سازمان

1. ورود افراد و افکار جدید به سازمان
2. تضعیف ارتباطات غیر رسمی در سازمان
3. افزایش کمی و کیفی کالاها و خدمات قابل ارائه سازمان

معایب نیروی یابی از خارج سازمان

1. افزایش هزینه های نیرویابی
2. تضعیف روحیه کارکنان
3. افزایش خطر ورود افراد ناباب به سازمان

جذب:

انجام یک سلسله عملیاتی است که پس از یافتن نیروهای انسانی مورد نیاز سازمان، نظرآنان را به سازمان واستخدام در آن جلب میکند

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

1. نحوه مصاحبه و برخورد اولیه با متقاضیان
2. میزان حقوق و مزایای پرداختی
3. طرح های بیمه، بازنشستگی و از کارافتادگی
4. بورس های تحصیلی پس از چند سال خدمت
5. برنامه های رفاهی و تفریحات سالم
6. امکانات ترابری
7. تعطیلات طولانی
8. امکان توسعه و پیشرفت
9. نوع وظایف و مسئولیت های محوله
10. امکان فعالیتهای بیشتر اقتصادی

گزینش:

مرحله ای 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.

گام های گزینش:

- 1) مصاحبه مقدماتی
- 2) تکمیل فرم درخواست شغل توسط متقاضی
- 3) ارائه اسناد و مدارک لازم
- 4) انجام تحقیقات لازم
- 5) انجام آزمون های فیزیکی
- 6) انجام آزمون های استخدامی
- 7) مصاحبه استخدامی

**معیارهای سازمان ها برای گزینش افراد**

1) **معیارهای سازمانی**

معیارهای سازمانی مربوط به ویژگی های لازم برای انجام موفقیت آمیز شغل در سازمان می باشد.

2) **معیار های اخلاقی:**

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

3) **معیارهای ارزشی:**

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

**خلاصه فصل سوم**

نیروی یابی، جذب و گزینش از مهم ترین فعالیت های مدیران منابع انسانی به شمار می آید.



# آموزش

## مقدمه

افزایش کارایی سازمان ها در گرو افزایش کارایی منابع انسانی است و افزایش کارایی منابع انسانی در گرو آموزش آنها می باشد.

## یادگیری:

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

### 1-تئوریهای یادگیری:

مهمترین تئوریهای یادگیری عبارت از نظریه محرک و پاسخ،مکتب گشتالت،تئوری یادگیری و آسان سازی میباشد

### 2- اصول یادگیری

عبارتند از :

1. راهنمایی
2. استانداردهای عملکرد و آگاهی از نتایج آن
3. پاداش و پیگیری
4. انگیزش
5. انتقال

## راهنمایی

راهنمایی ، نیاز به یادگیری از راه آزمایش و خطا را تقلیل میدهد و کار آموزان را از سردر گمی نجات میدهد.

## استانداردهای عملکرد و آگاهی از نتایج کار

انسان ها زمانی خوب یاد می گیرند که از نتایج یادگیری خود و هدف آن مطلع بوده و با استاندارد های کاری ، آشنا باشند.

## پاداش و پیگیری

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

## انگیزش:

مشارکت دادن شرکت کنندگان در دوره های آموزشی، در برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی باعث ایجاد انگیزه بیشتر در آنان می شود.

## انتقال

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

## فرایند آموزش:

- 1- تعیین نیازهای آموزشی
- 2- اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی
- 3- محتوای دوره ها
- 4- اصول و مبانی یادگیری (منحنی یادگیری)
- 5- اجرا و ارزشیابی

## روش ها و فنون آموزش و توسعه منابع انسانی:

این روش ها به دو بخش تقسیم می شوند:

- 1- برای مشاغل کاربردی
- 2- برای مشاغل مدیریتی و سرپرستی

## روش ها و فنون آموزشی مرتبط با مشاغل کاربردی:

آموزش های کاربردی شامل: آموزش حین کار، آموزش جواری، آموزش استاد شاگردی و دوره های اختصاصی می باشد.

## آموزش حین کار

در این روش به علت اینکه کارآموزان در محیط واقعی کار، تحت آموزش قرار می گیرند باعث ایجاد انگیزه های یادگیری در آنان می شود.

## آموزش جواری

کارکنان با شرکت در مراکز آموزشی هم جوار سازمان می توانند در حین کار آموزش های لازم را کسب نمایند.

## آموزش استاد شاگردی

تلفیقی از “آموزش حین کاروشرکت در کلاس های درسی در موضوعات خاص” می باشد.

دوره های اختصاصی

دوره های اختصاصی، ممکن است برای پاره ای از کارکنان به صورت انفرادی و در رابطه با انجام وظایف شغلی به کار رود.

اصول یاد گیری در دوره های اختصاصی

- 1-اهداف مسائل آموزشی را مشخص میکند.
- 2-موضوع مورد آموزش را به اجزای کوچک در میآورد.
- 3-کارآموز را در مراحل یادگیری مشارکت میدهد
- 4-برای آنان امکان خودآموزی فراهم میکند
- 5-به آنها بازخوردهای سریع و صریح در مورد میزان یاد گیری میدهد

**دانش سازمانی:**

متداول ترین روش ها برای افزایش دانش سازمانی مدیران عبارتند از:

- چرخش در مشاغل
- روش چند جانبه

1-د)چرخش در مشاغل

در این روش که هدف آن،توسعه دید کارکنان نسبت به کل سازمان است،کارآموز هرچند وقت یک باردرشغل جدیدی قرار می گیرد.

2-د)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 آن ها تفویض می شود

**دانش عمومی**

برای افزایش دانش عمومی مدیران از روش هائی نظیردوره های ویژه،جلسات ویژه و مطالعات منتخب استفاده به عمل می آید

دوره های ویژه

شرکت در دوره های ویژه آموزشی، روشی است که در بسیاری از سازمان ها به منظور افزایش معلومات عمومی مدیران به کار برده می شود.

جلسات ویژه

در این روش سازمان ها برای بررسی مسائل و یا افزایش دانش مدیران خود، جلسات ویژه ای را به مدت 1 الی 2 روز به صورت کنفرانس تشکیل میدهند.

مطالب منتخب

در این روش، سازمان ها به منظور افزایش معلومات مدیران، مطالب منتخبی را در اختیار آنها قرار داده و سپس از نویسندگان آن مطالب می خواهند در یک سمینار یک روزه به سوالات مدیران جواب دهند

**نیاز های ویژه انفرادی:**

برای رفع نیازهای ویژه و انفرادی مدیران از دو روش پروژه های ویژه و تکالیف گروهی استفاده به عمل می آید.

پروژه های ویژه

از این روش برای رفع نقاط ضعف مدیران و سرپرستان، در انجام وظایف و مسئولیت های شغلی استفاده می گردد.

تکالیف گروهی

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

**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 تاثیر می گذارد.

### تعریف حقوق و دستمزد:

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

### اصطلاحات حقوق و دستمزد:

- 1) دستمزد: مبلغ خالصی که به کارگر در مقابل ساعت کار و یا روز کاری پرداخت می شود.
- 2) حقوق: مبلغ خالصی که به کارمند در مقابل کارفکری و یا جسمی به صورت ماهانه و یا سالانه پرداخت می شود.
- 3) مزایا: کمکهای غیر نقدی، مدد معاشی، مرخصی، بیمه و... که جدای از حقوق و دستمزد پرداخت می شود.
- 4) هزینه زندگی: مبالغی که یک نفر یا یک خانواده در یک محدوده زمانی برای زندگی عادی مصرف می کنند
- 5) سطح زندگی: میزان و درجه استفاده از کالا، خدمات و امکانات زندگی در یک جامعه یا طبقه ای از مردم می باشد
- 6) تورم: به افزایش مهار گسیخته سطح قیمت ها گفته می شود.

### نظریه ها و عوامل موثر در محاسبه و تعیین حقوق و دستمزد

- 1- نظریه عرضه تقاضا
- 2- سندیکاها، اتحادیه ها، و کنفدراسیون ها
- 3- نظریه قدرت پرداخت
- 4- نشریه کارایی
- 5- قوانین و مقررات دولتی
- 6- نظریه هزینه های زندگی
- 7- نظریه های فرهنگی و ارزشی

### 1- 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 می گردد.

## 2- سندیکاها، اتحادیه ها و کنفدراسیون ها

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

## 3- نظریه قدرت پرداخت

سندیکاها و اتحادیه ها نظریه قدرت پرداخت سازمان هارا ملاک مذاکرات خود قرار داده و حقوق و دستمزد بیشتری را برای عاملان کار درخواست می کنند.

## 4- کارایی (بهره وری)

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

## 5- قوانین و مقررات دولتی

در سیستم های اقتصادی ارشادی، دولت ها با تصویب قوانین و مقررات لازم، حقوق و مزایای عادلانه ای را برای عاملان کار در نظر می گیرند.

## 6- هزینه زندگی

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

## 7- نظریه های فرهنگی و ارزشی

در هر فرهنگی، ارزش هائی وجود دارد که به طور مستقیم یا غیر مستقیم می تواند در مسئله حقوق و دستمزد موثر باشد.

## عوامل کار

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

## عوامل شخصی

مربوط به صفات، خصوصیات و ویژگیهای شاغلین بوده ولی در کیفیت و کمیت انجام کار به طور مستقیم و غیر مستقیم موثر می باشند.

## عوامل جنبی

شامل کلیه مزایای جنبی شغل نظیر استفاده از منازل مسکونی، وسائل نقلیه سازمانی، وام های کم بهره طویل المدت، طرح بازنشستگی و بیمه، حق اولاد و... می باشد.

## اجزای تشکیل دهنده 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 سیاست ها و خط مشی های کلی حقوق و دستمزد

سیاست ها و خط مشی های کلی حقوق و دستمزد باید:

1- با توجه به هدف های سازمان، مدیریت و منابع انسانی تنظیم شود

2- با در نظر گرفتن اهداف جامعه تنظیم شود

3- باید تحولات و تغییرات کیفی و کمی را در نظر داشته باشد

4- متناسب با توان مالی و قدرت اقتصادی سازمان تهیه شود

5- با سازمان های مشابه قابل رقابت و قیاس باشد

6- بر اساس ارزش واقعی کار باشد

7- باعث تقویت نظام شایستگی و روحیه کسب دانش شود

8- از طرح های 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 مسئولیت ها 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 مسئولیت ها به کارکنان، می باشد.

## ارزشیابی مشاغل چیست؟

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

## فواید ارزشیابی مشاغل

- 1- برقراری یک ارتباط منطقی بین وظایف و مسئولیت های شغلی و حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان
- 2- ایجاد تعادل، در پرداخت حقوق و دستمزد
- 3- کاهش تعداد شکایات و تسهیل پاسخگویی و قانع نمودن شاغلین در رابطه با مسائل حقوق و دستمزد
- 4- تسهیل تعیین و تشخیص هزینه های پرسنلی سازمان
- 5- تقویت روحیه پرسنلی
- 6- برقراری یک سیستم منطقی در پرداخت های تشویقی
- 7- جلوگیری از اعمال نظارت در تعیین و پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان

## محدودیت های ارزشیابی مشاغل

این محدودیت ها ممکن است به طبیعت شغل، روش های نگرش کارشناسان، سیاست های حقوق و دستمزد و یا عوامل دیگر مربوط باشد.

## نحوه انجام ارزشیابی مشاغل

طرح های ارزشیابی مشاغل در دو حالت انجام می شود:

- 1- زمانی که برای تاسیس سازمان برنامه ریزی میشود
- 2- زمانی که سازمان در حال فعالیت است



## نظم انضباط

### مقدمه

اعمال دیسپلین و یا نظم و انضباط در سازمان حداقل برای "کارکنان مشکل آفرین" الزامی می باشد.

### تعریف انضباط یا دیسپلین

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

### انواع انضباط

- 1) انضباط بازدارنده: اقداماتی است که کارکنان را به رعایت قوانین، مقررات و استانداردهای سازمان و مدیریت تشویق کنند
- 2) انضباط اصلاح کننده: اقداماتی است که در مورد کارکنان خاطی اعمال میگردد.

### نکاتی که باید قبل از اعمال مجازات های انضباطی مورد توجه قرار گیرد

- 1- نوع و اهمیت خطا
- 2- طول زمان و تکرار خطا
- 3- سوابق کاری کارکنان
- 4- شرایط خاص
- 5- درجه اعمال سیاست های بازدارنده
- 6- سابقه سیاست های انضباطی سازمان
- 7- آثار مجازات ها در سایر کارکنان

### سیاست های کلی اعمال انضباط

- 1- سیاست پیروی از اصل برائت
- 2- سیاست پیروی از اصل مجازات متناسب باخطا
- 3- سیاست مشاوره و راهنمایی
- 4- سیاست آموزش و تشویق
- 5- سیاست قانون آتش سوزان
- 6- سیاست پیروی از اخبار متواتر
- 7- سیاست برقراری کمیته های انضباطی
- 8- سیاست نظارت مدیران رده بالا در اجرای مجازات ها
- 9- سیاست رعایت قوانین توسط مدیران

### استراتژی های اعمال انضباط:

- 1- استفاده از روشهای غیر کلامی
- 2- اخطار شفاهی در خلوت
- 3- اخطار شفاهی در برابر دیگران
- 4- اخطار کتبی بدون درج در پرونده
- 5- اخطار کتبی با درج در پرونده
- 6- توبیخ کتبی
- 7- انفصال موقت با کسر حقوق
- 8- انتقال به مراکز بد آب و هوا
- 9- تنزیل درجه یا تغییر شغل
- 10- تعقیب قانونی و اخراج

### تعریف نارضایتی، گله، شکایت:

نارضایتی: چیزی که انسان را آزار میدهد یا بیان نکند یا بیان نکند  
گله کردن: گفتن یا نوشتن مسئله ای 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

- 1- شکایت باید به صورت کتبی تهیه و تنظیم گردد.
- 2- فرد یا افراد مورد شکایت باید مشخص باشد.
- 3- موضوعات مورد توجه باید مشخص گردند.
- 4- اقداماتی که به منظور برخورد ریشه ای باحل مشکل لازم است، پیشنهاد شود.
- 5- 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 مسئولیت های 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 سازمان ها می باشد.

## تعریف ارزشیابی کارکنان:

عبارت از مراحل رسمی به منظور سنجش و مطلع نمودن کارکنان در مورد نحوه انجام وظایف محوله و ویژگی های مورد انتظار و شناخت استعداد های کارکنان می باشد.

## اهداف ارزشیابی کارکنان

- 1- مطلع ساختن کارکنان در مورد نحوه انجام وظایف (مهمترین هدف)
- 2- تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان
- 3- ایجاد یک سیستم منطقی تشویق و تنبیه
- 4- ایجاد سیستم صحیح نقل و انتقالات، ترفیعات و انتصابات
- 5- تهیه طرح های پرداخت بر اساس کارائی
- 6- تقویت سیستم ارتباطی بین مدیران و کارکنان
- 7- برنامه ریزی های حرفه ای برای کارکنان
- 8- طراحی صحیح مشاغل
- 9- رفع نارسائی های مربوط به سیستم نیرویابی ، جذب و گزینش

## معیارهای ارزشیابی

- 1- معیارهای کاری: شرایطی که برای انجام موفقیت آمیز شغل لازمند
- 2- معیارهای اخلاقی: آن دسته از صفات خصوصیات و ویژگیهای خوب انسانی
- 3- معیارهای ارزشی: ریشه در ایدئولوژی و جهان بینی انسان دارد.

## ارزشیابی عینی و ذهنی

ارزشهای عینی: عبارت است از ارزشیابی هایی که توسط دیگران هم، قابل تصدیق و تایید باشد.

ارزشیابی ذهنی: ارزشیابی هایی که توسط دیگران قابل تصدیق و تایید نباشد

## انحرافات در ارزشیابی کارکنان

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

### 1- تعمیم گروهی

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

### 2- تمایل به ارزشیابی متوسط

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

### 3- تمایل به ارفاق و سخت گیریهای بی مورد

برخی از سرپرستان در کار ارزشیابی دقت نموده ویا سخت گیری بی مورد انجام میدهند.

### 4- انتظارات فرهنگی:

مسئولین ارزشیابی کارکنان ،معمولا“ ارزشیابی کارکنان را با توجه به معیارهای فرهنگی خاص خود انجام می دهند.

### 5- گرایشات به تبعیض نژادی:

برخی از مسئولین ارزشیابی،به صورت خود آگاه یا ناخود آگاه تحت تاثیر ملیت،قومیت،نژاد وجنس افراد قرار گرفته و تبعیضاتی را در مورد آنها قائل شوند.

### 6- تاثیر رفتارهای اخیر کارکنان

در ارزشیابی های غیر استاندارد ،ارزشیابان،تحت تاثیر رفتارهای خوب و بد اخیر کارکنان و بدون توجه به رفتارهای قبلی آنان ،به ارزشیابی می پردازند.

### 3- 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 دقیق تر از کارکنان و آگاهی از شرایط کاری  
معایب: اعمال نظر آگاهانه یا نا آگاهانه .

#### ارزشیابی به وسیله کارشناسان امور پرسنلی

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

#### ارزشیابی خویشتن (خود ارزیابی)

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

#### ارزشیابی توسط همکاران

یکی از روش های مورد تایید 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 می پردازند.

#### 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

#### روش ها و فنون ارزشیابی شایستگی کارکنان:

1. رتبه بندی
2. درجه بندی
3. مقیاس های گرافیکی
4. چک لیست

5. انتخاب اجباری
6. وقایع حساس
7. ارزشیابی خویشتن
8. مدیریت بر مبنای هدف
9. ارزشیابی روانی

#### 1- روش رتبه بندی

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

#### 2- روش درجه بندی یا روش توزیع اجباری

در این روش، کارکنان در طبقات کاملاً "تعریف شده نظیر عالی، خوب، متوسط، ضعیف و غیر قابل قبول قرار می گیرند.

#### مقیاس های گرافیکی

در این روش به جای ارائه نظر کلی از سوی ارزشیابی کنندگان، کار ارزشیابی با استفاده از یک سری مقیاس ها و "تعاریف" انجام می پذیرد.

#### 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 سوال مطرحه 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 مورد نظر ملاحظه گردیده است

#### مدیریت بر مبنای هدف

هدف این روش، مشارکت دادن رئیس و مرئوس در برنامه ریزی و تعیین اهداف شغلی مورد توافق طرفین، می باشد

## ارزشیابی روانی

ارزشیابی روانی توسط روان شناس و به منظور سنجش استعدادهای بالقوه و بالفعل کارکنان صورت می گیرد.

### ابزار های مورد استفاده در ارزشیابی روانی

1. استفاده از مصاحبه های ارزشیابی
2. استفاده از تست های روانشناسی
3. نظرخواهی از سرپرست مستقیم
4. بررسی ارزشیابی های گذشته

### تنگناهای ارزشیابی شایستگی کارکنان

گاهی ارزشیابان، مسئله ارزشیابی های سالانه را امری روتین و غیر جدی تلقی کرده و به طور فعال در ارزشیابی شایستگی کارکنان شرکت نمی کنند.

### آموزش ارزشیابی کنندگان

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

### مصاحبه های ارزشیابی

مصاحبه های ارزشیابی به منظور اطلاع رسانی به کارکنان در مورد نتایج ارزشیابی های انجام شده و رفع اختلاف نظر بین ارزشیابی کنندگان و ارزشیابی شوندگان انجام می پذیرد

### خلاصه فصل

ارزشیابی شایستگی کارکنان، عملی است که با هدف سنجش عوامل مورد نظر و تعیین نقاط قوت و ضعف کارکنان، و شکوفا نمودن استعداد های آنان صورت می گیرد.

# برنامه ریزی نیروی انسانی

## مقدمه

برنامه ریزی نیروی انسانی، به مدیرین کمک می کند تا نوع و میزان نیروهای انسانی مورد نیاز برای نیل به اهداف و برنامه های آینده سازمان را جذب و گزینش نمایند.

## مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی

- 1) نیازهای پرسنلی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت سازمان را مشخص می نماید.
- 2) امکان استفاده عقلایی، سودمند و بهینه از منابع انسانی را میسر میسازد.
- 3) فعالیت منابع انسانی را با اهداف و برنامه های آینده هماهنگ میسازد.
- 4) هزینه های پرسنلی و استخدامی سازمان را تقلیل میدهد.

## اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی

این منابع انسانی است که منابع دیگر را تلفیق و ترکیب نموده، و برای نیل به اهداف سازمانی آن ها را هماهنگ می نماید.

## تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی

فرآیندی است که به وسیله آن سازمان ها اطمینان می یابند که نوع و میزان نیروی انسانی مورد نیاز در حال و آینده را در اختیار دارند.

## موارد استفاده از برنامه ریزی نیروی انسانی

- 1- تجزیه و تحلیل برنامه آینده سازمان
- 2- برآورد میزان و نوع نیروهای انسانی موجود
- 3- تطبیق عرضه و تقاضای نیروی کار
- 4- تعیین سیاست ها، خط مشی ها و استراتژی های جذب، گزینش....

## مرتبط ساختن برنامه ریزی نیروی انسانی با برنامه ریزی استراتژیک

5 گام لازم جهت مرتبط ساختن برنامه ریزی نیروی انسانی با برنامه ریزی استراتژیک عبارتند از:

1. تشخیص فلسفه سازمان



2. شناخت شرایط محیطی
3. ارزشیابی نقاط قوت وضعف سازمانی
4. پرورش اهداف سازمانی
5. پرورش استراتژی ها

#### گام های اولیه برای برنامه ریزی نیروی انسانی

- 1) مطالعه اهداف سازمانی
- 2) بررسی ضایعات پرسنلی (فوت، بازنشستگی، ...)
- 3) توجه به روند پیشرفت ها در علم و تکنولوژی
- 4) انجام تجزیه و تحلیل های کمی و ریاضی

#### تعیین استراتژی های برنامه ریزی نیروی انسانی

منظور، تهیه و تنظیم یک طرح کلی جهت تلفیق، ترکیب و تجمیع کلیه امکانات و امتیازات سوق الجیشی جهت مقابله با تغییرات آتی محیطی می باشد

#### مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی

- 1- پیش بینی میزان تقاضای نیروی انسانی در آینده
- 2- پیش بینی میزان عرضه منابع انسانی در آینده
- 3- پیش بینی نحوه تطبیق عرضه و تقاضای منابع انسانی در آینده

#### مرحله اول: پیش بینی تقاضای منابع انسانی در آینده

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

الف - بررسی عوامل موثر در پیش بینی های بلند مدت تقاضای نیروی انسانی

- 1- بررسی اهداف و برنامه های بلند مدت سازمان
- 2- بررسی نرخ رشد جمعیت
- 3- بررسی اوضاع و احوال اقتصادی
- 4- بررسی روند تکنولوژی
- 5- بررسی روند سیاسی - اجتماعی جامعه

ب - عوامل موثر در پیش بینی های کوتاه مدت تقاضای نیروی انسانی

1- برنامه و بودجه

2- بررسی ضایعات پرسنلی

3- قوانین و مقررات استخدامی

### مرحله دوم: پیش بینی میزان عرضه نیروی انسانی در آینده

تامین نیرو از داخل و خارج از سازمان، دو منبع مهم برای تامین نیازهای انسانی آتی سازمان می باشد

الف- پیش بینی میزان عرضه داخلی

با شناخت کامل از نیروهای انسانی موجود و استفاده از نمودارهای جایگزینی، می توان برنامه های جذب، گزینش، آموزش و ... را به طور موثرتری انجام داد

1- بررسی و شناخت منابع انسانی موجود در سازمان

شامل شناخت نیروهای انسانی شاغل در مشاغل مدیریتی و غیر مدیریتی سازمان و آشنائی با مهارت های آنان می باشد.

تنظیم و استفاده از نمودارهای جایگزینی

با استفاده از نمودارهای جایگزینی می توان ضمن شناخت مشاغل کلیدی فاقد جانشین، اقدامات لازم را برای پیش بینی جانشینان احتمالی آن ها به مرحله اجرا در آورد.

ب- پیش بینی عرضه خارجی

از آنجائیکه، کلیه پستهاو مشاغل خالی سازمان رادر آینده نمی توان با نیروهای موجود پر نمود لذا باید نیرو های جدیدی را برای انجام آن کارها استخدام نمود..

1- بررسی نیازهای خارجی

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

2- بررسی عرضه خارجی

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

### 3- بررسی عکس العمل جامعه

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

### 4- بررسی روند جمعیتی

بررسی روند جمعیت یکی از راه های پیش بینی میزان عرضه نیروی کار است

### مرحله سوم: پیش بینی نحوه تطبیق عرضه و تقاضا

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

### 1-نیروی استخدامی جدید

در صورتیکه پیش بینی های انجام شده نمایانگر کمبود نیروهای انسانی در بازار کار آینده باشد، جذب ، گزینش و استخدام نیروهای جدید الزامی می گردد.

### 2-آموزش و آماده سازی

آموزش ها باید در جهت ایجادوارتقای سطح دانش،مهارت و یا نوع رفتارهای مطلوب در نیروهای انسانی ، صورت گیرد.

### 3- مدیریت حرفه شغلی

با این کار منابع انسانی در طول عمر خود یعنی حدود 30 سال، تنها در یک شغل ثابت نمی ماند و با برنامه ریزی حرفه ای و شغلی در کانال مشخصی قرار گرفته و حرکت خواهد نمود

### 4-بهبود سیستم ها و روش ها

لازم است با اصلاح سیستم ها و روش های کاری، و اصلاح قوانین و مقررات ،زمینه های لازم برای استفاده بهینه از تخصص و انرژی منابع انسانی فراهم گردد.

### 5-تقلیل نیروی انسانی

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

### استفاده از مدل در برنامه ریزی نیروی انسانی

یکی از اهداف اولیه برنامه ریزی نیروی انسانی، پیش بینی تغییرات آتی در نیروی انسانی از طریق مطالعه تغییرات کمی گذشته می باشد.

### خلاصه فصل نهم

برنامه ریزی نیروی انسانی به سازمان ها اطمینان می دهد که منابع انسانی مورد نیاز خود را همواره در اختیار خواهند داشت.

## سلامتی ، ایمنی و رفاه کارکنان

اهم نکات پیام ها و برنامه های مربوط به تامین سلامتی ، ایمنی و رفاه کارکنان

- 1- تشویق کارکنان به منظور تقلیل حوادث و سوانح
- 2- تشویق کارفرمایان به منظور فراهم کردن برنامه های تندرستی
- 3- تفویض اختیارات به سازمان
- 4- ایجاد کمیته نمایندگی جهت بررسی مشکلات
- 5- انجام تحقیقات مربوط به سلامتی کارکنان
- 6- کشف دلایل بین بیماری ها و کار
- 7- ایجاد ضوابط و معیارهای پزشکی
- 8- برگزاری دوره های آموزشی
- 9- ارائه برنامه های موثر مربوط به رعایت قوانین
- 10- تشویق مقامات مسئول به قبول مسئولیت
- 11- ارائه طریق به منظور گزارشی گیری صحیح در رابطه با مسائل و مشکلات
- 12- 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 موثر می باشد.

مبارزه با سیگار

برخی از سازمان ها برنامه هایی برای ترک سیگار اجرا می کنند و برخی دیگر از استخدام فرد سیگاری ممانعت میکنند

تعریف استرس

استرس عبارت است از عکس العمل های فیزیکی، روانی و یا شیمیایی بدن در مقابل رویدادها و موقعیت های وحشتناک، هیجان آور، گیج کننده و خطرناک و حساس برای انسان می باشد.

تقلیل فشارهای عصبی یا استرس

مدیران رده بالای سازمانی باید عوامل استرس زا 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 حادثه ساز در محیط کار

الف- رفتار کارکنان

ب- شرایط فیزیکی نامطلوب محیط کاری

ج- ابزار آلات غیر استاندارد و یا فرسوده

#### الف- رفتار کارکنان

1- عدم استفاده از وسایل ایمنی

2- شوخی در محیط های کاری

3- عجله در انجام کارها

4- جابه جایی اجسام سنگین با دست

5- عدم استفاده از لباس های مطلوب کاری

6- عدم رعایت قوانین و مقررات

7- عدم نظارت مکفی مدیران و سرپرستان

#### ب- شرایط نامطلوب محیط کار

1- عدم وجود حفاظ های لازم در محیط های کاری

2- کمبود نور، حرارت، وسایل تهویه

3- آلودگی های صدا، ارتعاشات و تشعشعات

4- گازها و موادمسموم کننده و شیمیایی

5- موادسرطان زا

6- شرایط نامطلوب بیولوژیکی از قبیل باکتری ها...

7- فشارهای عصبی ناشی از موارد فوق

8- عدم استفاده از وسایل هشدار دهنده

9- جابه جایی وسایل و علامات ایمنی

## تحقیقات ایمن سازی محیط های کاری

تحقیقات ایمن سازی محیط های کاری به منظور یافتن عواملی است که ایمنی کارکنان را در محیطهای کاری به مخاطره می اندازد...

### ارگونومی

عبارت از مطالعه و بررسی روابط بیولوژیکی میان فعالیت های فیزیکی انسان با شرایط محیط کار می باشد.

### اقدامات لازم برای ایمن سازی محیط کار

- 1- جلب حمایت مدیران رده بالا
- 2- تعیین مسئول ایمنی
- 3- طراحی عملیات و محیط کاری با توجه به نکات ایمنی
- 4- آموزش نکات ایمنی به کارکنان
- 5- ثبت اطلاعات سوانح
- 6- تجزیه و تحلیل حوادث
- 7- انجام مسابقات ایمنی
- 8- 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 میشود

### 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، دارای تهویه های لازم باشد. ابزارآلات باید استاندارد باشند و از علائم هشدار دهنده استفاده شود.

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

- 1-القا نمودن لزوم رعایت نکات ایمنی به کارکنان جدید
- 2-آموزش نکات ایمنی
- 3-تشکیل کمیته های ایمنی
- 4-برگزاری جلسات ایمنی
- 5-استفاده از نشریه داخلی ایمنی
- 6-استفاده از علایم هشداردهنده ایمنی

## خسارات ناشی از حوادث و سوانح

- 1-خسارت مستقیم  
شامل حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان مجروح و از کار افتاده یا...می باشد.
- 2- خسارت غیر مستقیم  
شامل هزینه های مالی مربوط به تحقیقات،ریشه یابی ها،جایگزینی نیروی جدید به جای مرحومین و از کار افتادگان 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 تامین تندرستی و رواندرستی کارکنان است

## اهم وظایف ادارات رفاه:

- 1-ایجاد تعاونی های مسکن و تامین مسکن ارزان قیمت برای کارکنان
- 2-بیمه و بازنشستگی
- 3- ایجادشرکت های تعاونی مصرف



- 4- ایجاد مهد کودک در جوار محیط کار
- 5- پرداخت کمک های نقدی و غیر نقدی
- 6- ایجاد سرویس های رفت و آمد
- 7- ایجاد صندوق های قرض الحسنه و پس انداز
- 8- در نظر گرفتن مرخصی های استحقاقی و استعلاجی
- 9- ایجاد مراکز مشاوره و راهنمایی کارکنان
- 10- ایجاد غذاخوری و کانتین در محیط کار
- 11- ایجاد اماکن رفاهی، تفریحی و ورزشی
- 12- ایجاد درمانگاه در محیط کار

#### خلاصه فصل دهم

ایمنی عبارت است از شناخت عوامل حادثه زا و استفاده از ارگونومی در ایمن سازی محیط کار و آموزش کارکنان

## منابع

خلاصه ای از کتاب: مدیریت منابع انسانی دکتر سید حسین ابطحی- تهیه کننده اسلاید: دکتر محمدعلی سرلک  
تدوین و تنظیم: امیر خسرو مدیر شهلا