



MIRGHADERI  
SYSTEMS ADVISOR

# مدیریت منابع انسانی



# مدرس دوره

سید امیر حسین میرقادری  
دکتری تخصصی مهندسی صنایع؛  
دکتری حرفه ای مدیریت کسب و کار؛  
مدرس دانشگاه و پژوهشگر اکوسیستم نوآوری؛  
مشاور سازمانی و متخصص سیستم سازی؛  
استراتژیست؛ تحلیلگر کسب کار





MIRGHADERI  
SYSTEMS ADVISOR

راه ارتباطی با استاد درس



<https://Amirhossein-Mirghaderi.com>

## سه مانع ذهنی در برخورد با مطالب جدید!!!



من قبلا آن را می دانستم

I Already Know It



با ما سازگار نیست

Not Invented Here



به من ثابت کن

Prove It To Me

نقل از کتاب: " A NEW AMERICAN TQM "

# چگونه افراد به مدل‌های کسب و کار موفق می‌رسند؟



## مدیریت منابع انسانی (HRM):

- بیشتر روی استراتژی کسب و کار و پیوند آن با استراتژی های منابع انسانی تمرکز دارد.
- فرد به جای آنکه مطیع سازمان باشد، متعهد به آن بوده و دارای رابطه اخلاقی با سازمان می باشد.
- منابع انسانی منبع حیاتی برای خلق ارزش رقابتی و در واقع مهمترین دارای شرکت به شمار می آید. که همچون سایر منابع باید آن را جذب و به طور اثربخش به کار گرفت.



## Goal

Focus

Benchmarks

## Strategy

Target market

Value proposition

## Tactics

Product

Service

Brand

Price

Incentives

Communication

Distribution

## Implementation

Development

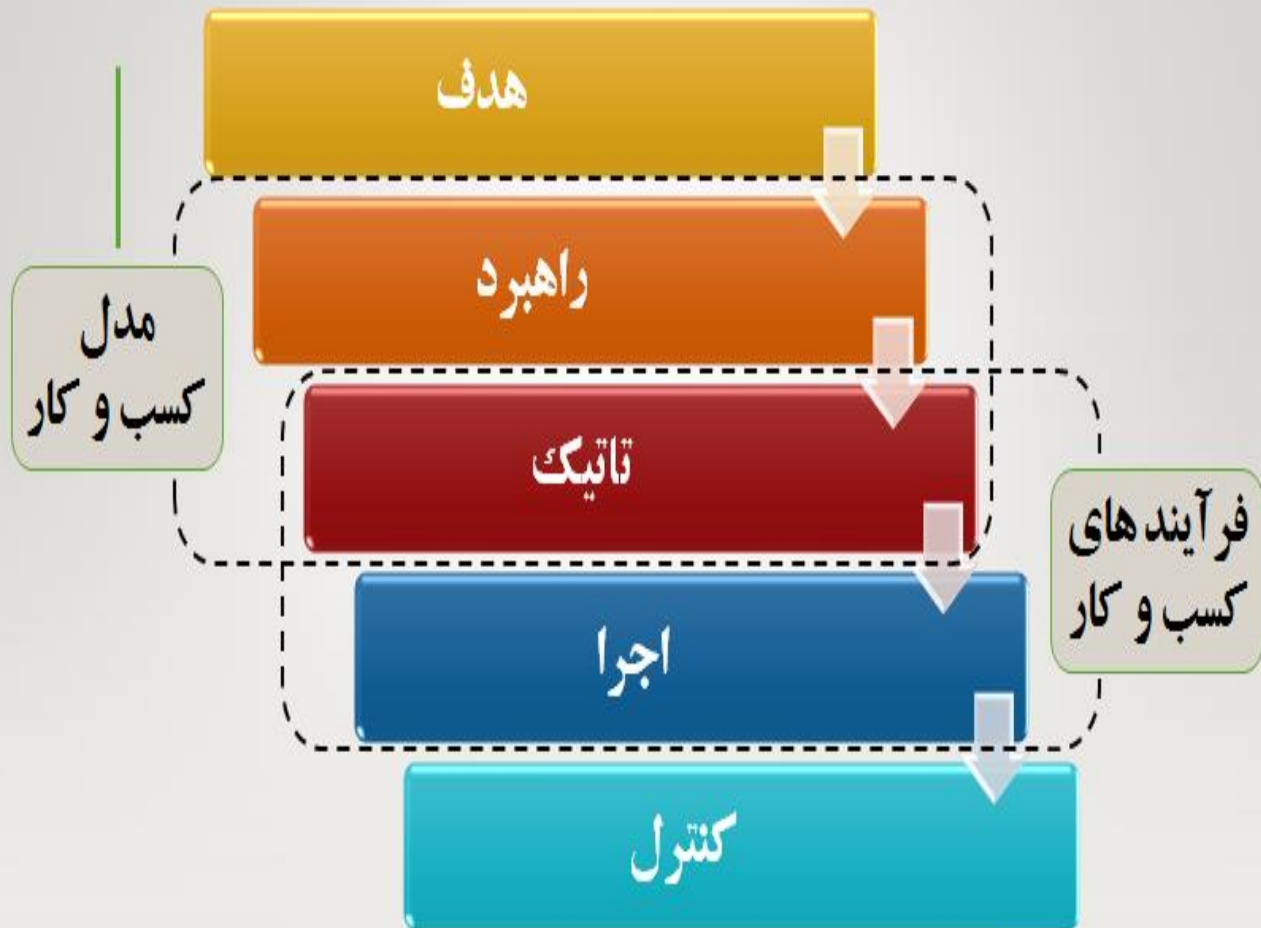
Deployment

## Control

Performance

Environment









MIRGHADERI  
SYSTEMS ADVISOR

## بخش اول:

# درآمدی بر مدیریت منابع انسانی

# اهداف كلي بخش اول

تعريف و اهميت مديریت منابع انسانی  
رویکرد سیستمی نسبت به مدیريت منابع انسانی  
وظایف و مسؤليت های مدیريت منابع انسانی  
عوامل محیطی موثر بر روی مدیريت منابع انسانی

## مقدمه

✓ بیشترین تولید ثروت در کشورهای توسعه یافته توسط منابع انسانی صورت می گیرد.

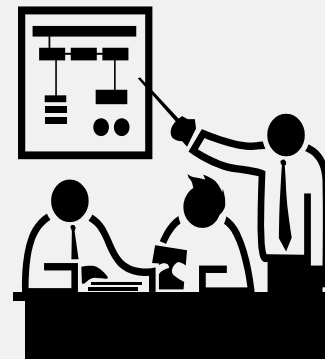
✓ در ژاپن ۸۰ درصد تولید ثروت از سوی منابع انسانی صورت می گیرد.

✓ در کشورهای در حال توسعه تنها ۳۶ درصد عامل انسانی مطرح است!

**مدیریت منابع انسانی، را شناسایی، انتخاب، استخدام،**

**تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف**

**سازمان تعریف کرده اند.**



## ماهیت مدیریت منابع انسانی

### سیر تکوینی مدیریت منابع انسانی

توجه به نیازهای انسان از اوایل قرن نوزدهم شروع و تا به امروز تداوم یافته است. اصطلاح مدیریت منابع انسانی طی دهه ۱۹۷۰ رایج گردید.

# تاریخچه مدیریت منابع انسانی

## دوران پیش از انقلاب صنعتی

- ۱- برده داری ( برده همانند شیء قابل خرید و فروش بود)
- ۲- ارباب و رعیتی ( رعیت به زمین و زمین به ارباب تعلق داشت)
- ۳- استاد شاگردی ( کارگران با شاگردی در کارگاه حرفه آموزی می کردند)

## دوران پس از انقلاب صنعتی



- ۱- مکتب مدیریت علمی ( مدیریت نیروی انسانی)
- ۲- نهضت‌های کارگری
- ۳- مکتب روابط انسانی ( مدیریت منابع انسانی)

## روند تدریجی تکامل مدیریت منابع انسانی

۱- نگرش ابزاری Mechanical در منابع انسانی و اداره امور کارکنان ( تیلور)

۲- دیدگاه پدرسالارانه Paternalism در منابع انسانی و اداره امور کارکنان (روابط انسانی)

۳- دیدگاه سیستمهای اجتماعی در اداره انسانی ( نظریه سیستمها)



# وظایف مدیریت منابع انسانی



✚ نظارت بر استخدام در سازمان

✚ تجزیه و تحلیل مشاغل بطوری که ویژگیهای هر یک مشخص و معین گردد.

✚ برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان

✚ کارمندیابی یعنی شناسایی کسانی که شرایط استخدام در سازمان را دارند.

✚ انتخاب و استخدام بهترین نیروهای ممکن

✚ تسهیل ورود کارکنان جدید و جایابی آنان

✚ طراحی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی



# وظایف مدیریت منابع انسانی

آموزش کارکنان

تربیت مدیر

طراحی سیستم ارزیابی عملکرد

طراحی سیستم حقوق و دستمزد

طراحی سیستم پاداش

طراحی سیستم ایمنی و بهداشت

طراحی سیستم رسیدگی به شکایات کارکنان

# نقش مدیریت منابع انسانی در سودبخشی سازمان



۱. کاهش اضافه کاریهای غیر ضروری با افزایش راندمان کار در ساعات عادی
۲. آموزش مهارتهای لازم به منظور تربیت کارکنانی که حداکثر بازدهی را داشته باشند.
۳. اتخاذ تدابیری برای کاهش غیبت و مرخصیهای به ظاهر موجه
۴. طراحی صحیح مشاغل برای جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان
۵. جلوگیری از ترک سازمان با مدیریت صحیح



## نقش مدیریت منابع انسانی در سودبخشی سازمان

۶. ایجاد سیستم ایمنی و بهداشت و جلوگیری از هزینه های ناشی از خسارت و بیماری

۷. یافتن و استخدام شایسته ترین فرد برای هر شغل

۸. طراحی سیستمی برای حقوق و مزایا که بتواند در جذب و نگهداری نیروهای کارا

با سایر سازمان ها رقابت کند.



۹. تشویق متصدیان مشاغل برای ارائه پیشنهادات کاهش هزینه

## Hunter/ Gatherer Age



-Pre-Historic  
-Strong  
-Weapons

80,000  
years ago

## Agricultural Age



-Cultivation  
& Domestication  
-Farmers  
-Tools

12,000  
years ago

## First Industrial Revolution



Industry 1.0

-Steam Engine  
(Liberated  
humankind from  
animal power)

18<sup>th</sup> Century  
(1760-1840)

## Second Industrial Revolution



Industry 2.0

-Mass Production  
-Factory works  
(electricity, telephone,  
light bulb,  
phonograph,...)

1870-1914

## Third Industrial Revolution



Industry 3.0

-Digital (information)  
technology  
-Knowledge Workers  
-Inventors, Innovators,  
entrepreneurs  
(Computers, Internet,  
Mobile networks, ICT)

1980 - ongoing

## Fourth Industrial Revolution



Industry 4.0

-fusing physical, digital  
and biological worlds  
(IOT, AI, Big Data,  
Cloud computing, 3D  
Printing, Intellignet  
Robots , ...)

now

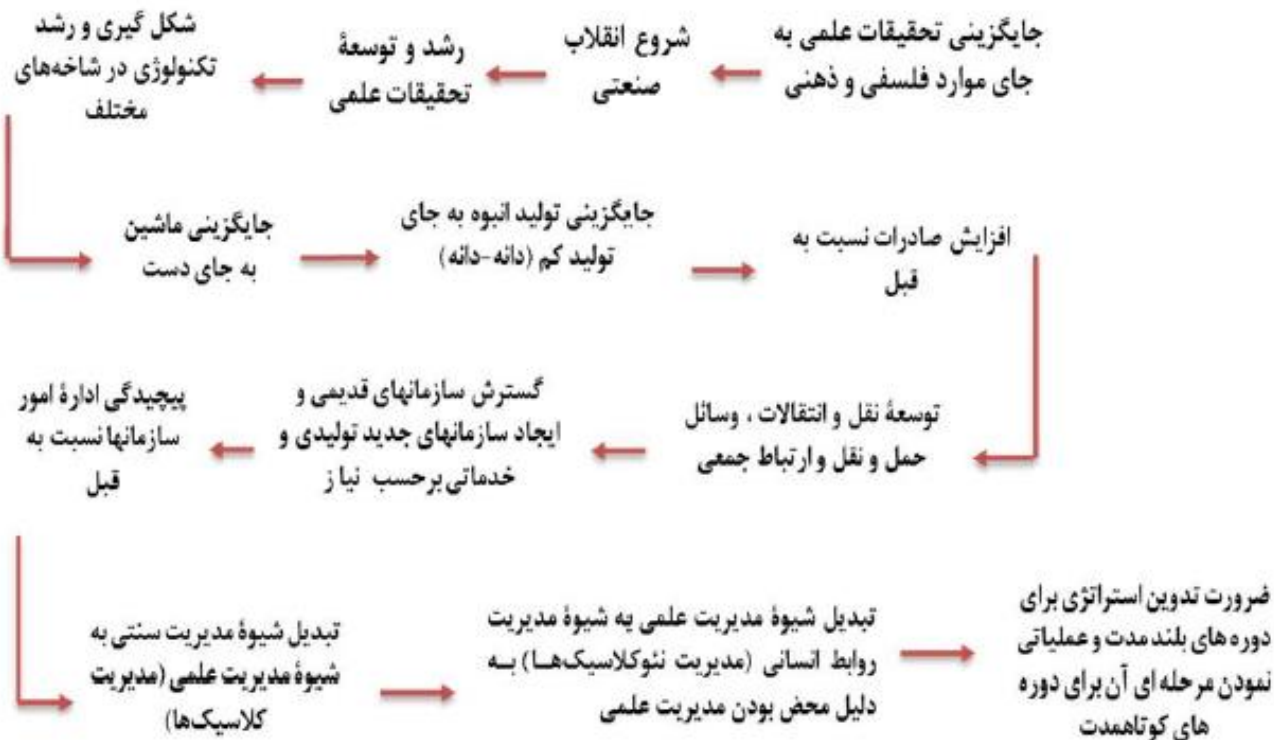


از آغاز قرن ۱۷ تاکنون جوامع بشری دستخوش تحولات و تغییرات قابل توجهی بوده اند . این تغییر و تحولات بر سازمانهای مختلف ، خصوصا پس از **انقلاب صنعتی** بی تاثیر نبوده است .

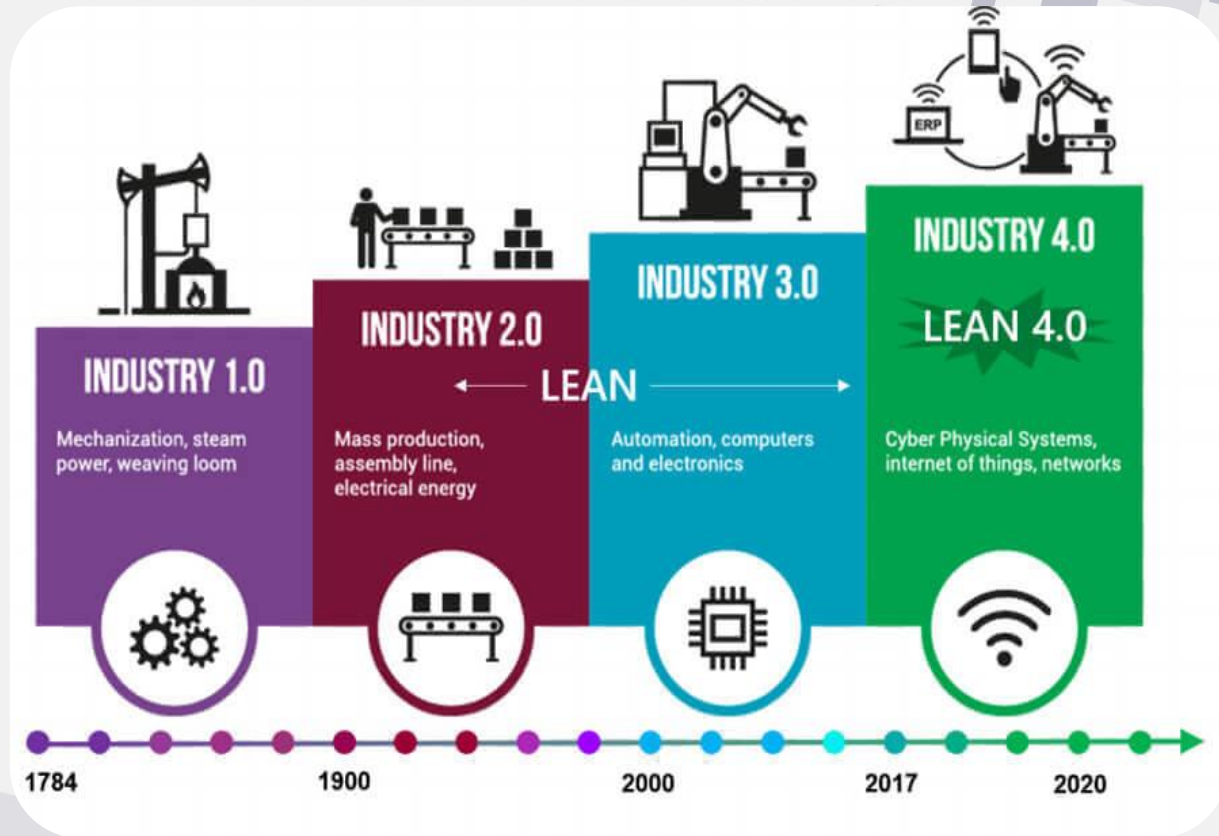
یکی از مشخصات بارز و روشن انقلاب صنعتی، **ماشینی کردن تولید** بوده است که زندگی اجتماعی ، سیاسی ، اقتصادی جوامع صنعتی اروپا و آمریکا را دگرگون ساخت .

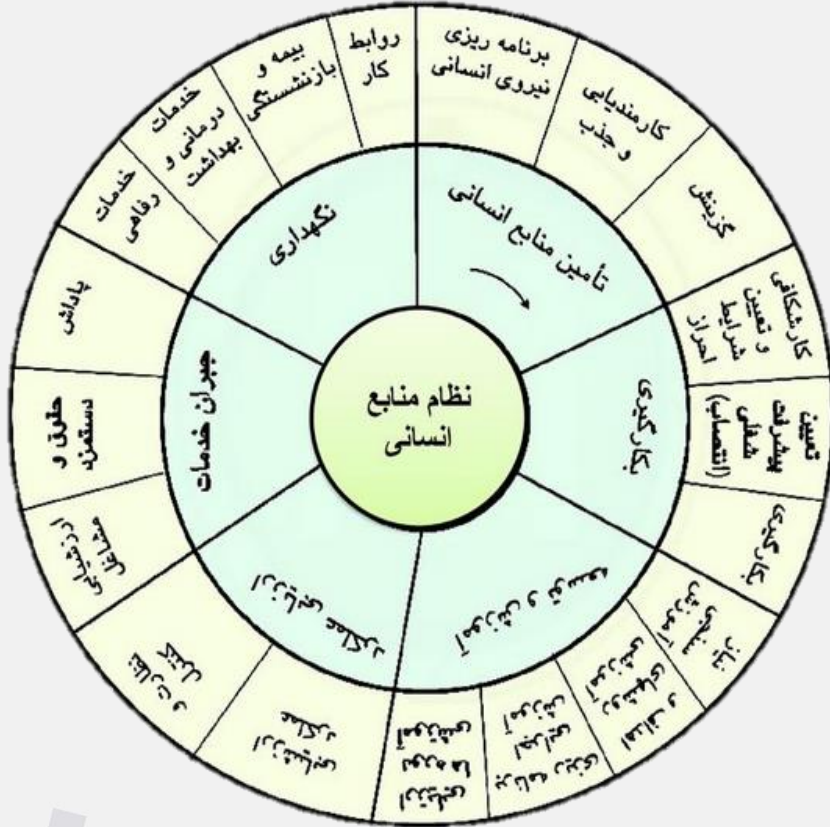


این تحولات را می توان در قالب رابطه ساده زیر مشاهده نمود

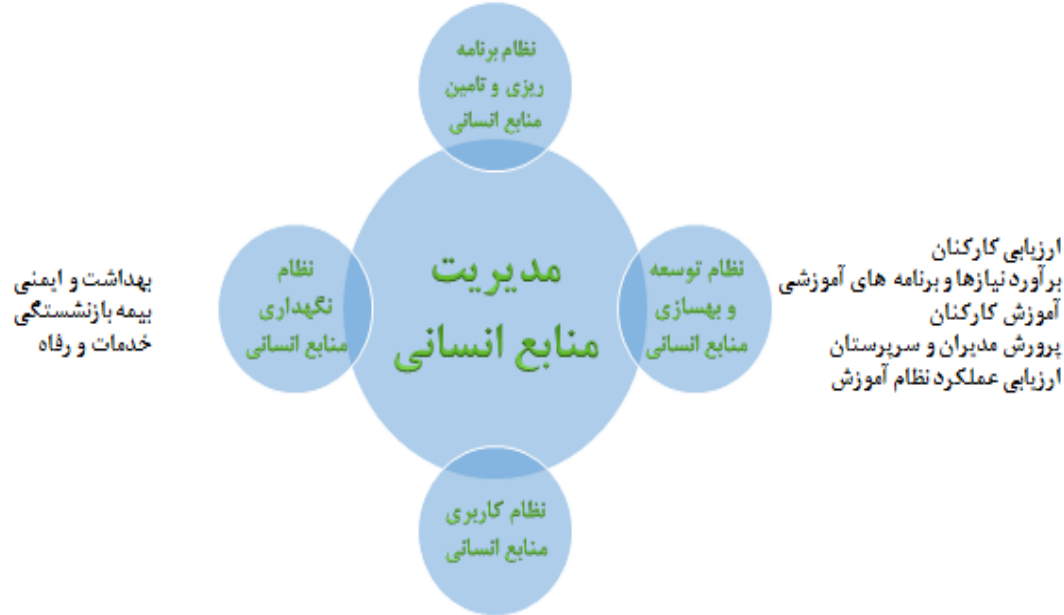








تجزیه و تحلیل شغل  
برنامه ریزی منابع انسانی  
کارمندیابی  
آزمون و استخدام



رهبری و سرپرستی  
انگیزش (جبران خدمت)  
مدیریت مسیر شغلی (جابجایی افقی و عمودی)

**1- تعریف از میکائیل آرمسترانگ:** «مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و ادارهٔ استراتژیک (بلند نظرانه) و پایدار با ارزش‌ترین دارائی‌های شرکت، یعنی کارکنانی که در آن جا کار می‌کنند و منفرداً در کنار هم به شرکت در وصول به اهدافش کمک می‌کنند.»

۲- تعریف از دیسن زو و استیفن: «مدیریت منابع انسانی را شناسائی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند.»

۳- مدیریت منابع انسانی عبارت است از: گروهی از فعالیت‌های مدیریت یک مؤسسه که شامل امور مربوط به برنامه‌ریزی، انتخاب، سازماندهی، جلب همکاری و همبستگی، هماهنگی، بهسازی، نگهداری، رهبری و کنترل منابع انسانی و پیشرفت و ترقی شرایط کار به منظور تحقق اهداف سازمان با حداکثر بهره‌وری.

## اهداف مدیریت منابع انسانی





بطور خلاصه این اهداف را می توان در پنج  
دسته زیر بر شمرد:

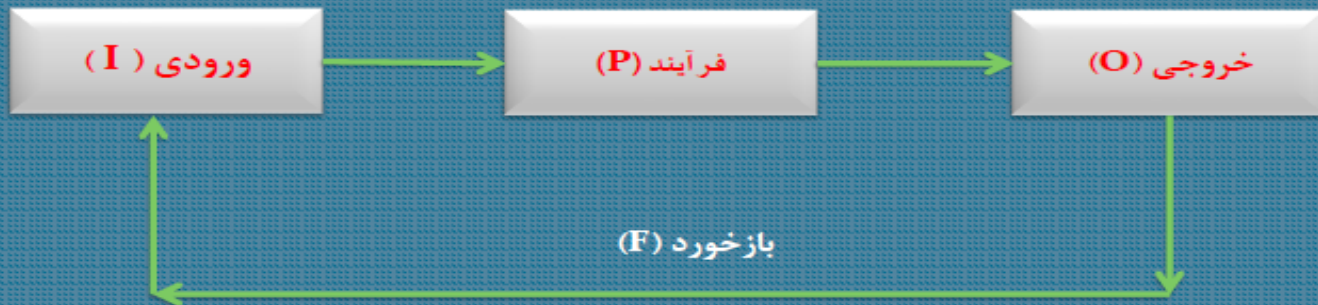
- ۱- بهره‌وری بیشتر
- ۲- تحقق اهداف سازمانی
- ۳- بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان  
(Q.W.L)
- ۴- افزایش رضایت شغلی
- ۵- کاهش غیبت، ترک خدمت، استعفاء و ...

اهداف مدیریت منابع  
انسانی ( خلاصه ) :



## \*سیستم مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی را می‌توان در قالب سیستمی متصور بود که عناصر و عوامل آن در نمودار (۲) تصویر گردیده است و بدیهی است که هر کدام از اجزاء I، P، O، F از یکدیگر اثر می‌گیرند و روی هم اثر می‌گذارند. مثلاً بین منافع فرد، سازمان و جامعه همبستگی وجود دارد و یکدیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند.



۱- منابع مادی: سرمایه، تکنولوژی

۲- منابع غیر مادی: قوانین، دستورالعملها

۳- منابع ارزشی: آرمانها، عقاید، باورها

ورودی های سیستم  
: (Inputs)

۱- نظام جذب و استخدام نیروی انسانی

۲- نظام آموزش و بهسازی نیروی انسانی

۳- نظام بکارگیری و انتصاب نیروی انسانی

۴- نظام نگهداشت نیروی انسانی

• فرآیند سیستم  
: (Process)

۱- منافع فرد

۲- منافع سازمان

۳- منافع جامعه

• خروجی های  
سیستم (Outputs):

۱- محیط اجتماعی

۲- محیط سیاسی

۳- محیط فرهنگی

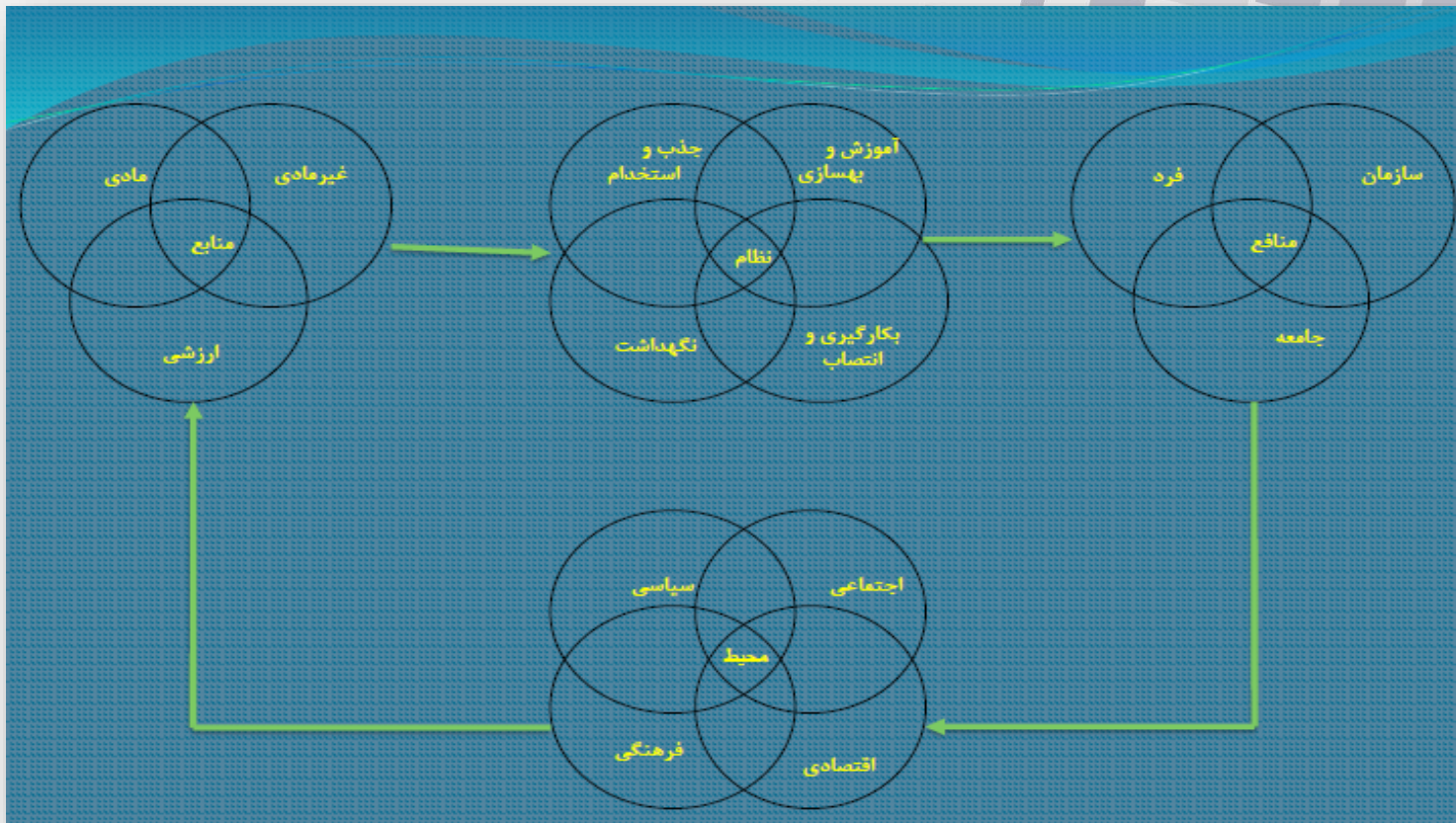
۴- محیط اقتصادی

• بازخورد سیستم  
: (Feedback)





MIRGHADERI  
SYSTEMS ADVISOR



## وظایف عمده اجرایی مدیریت منابع انسانی

وظایف روابط کار:  
عقد قراردادهای دسته  
جمعی  
تعیین شرایط و ساعات  
کار  
نظارت در امور انضباطی

وظایف حقوق و دستمزد:  
کارشکافی  
تعیین استاندارد کار  
ارزشیابی مشاغل  
تنظیم طرح حقوق  
تبیین دستمزد های  
تشویقی

وظایف آموزشی:  
برنامه ریزی آموزشی  
نظارت آموزشی  
پیش بینی محل و  
تسهیلات آموزشی  
تامین مربی  
تهیه وسایل کمک  
آموزشی  
ارزیابی آموزشی

وظایف کارگزینی:  
کارمند یابی  
انتخاب انتصاب  
ارزیابی کارکنان  
ترفیغ و انتقال  
انفصال از خدمت  
بازنشتگی  
نگهداری سوابق

وظایف خدمات  
پرسنلی:  
بیمه کارکنان  
ایجاد غذاخوری  
ایجاد تسهیلات ورزشی  
تامین تفریحات سالم  
تامین مسکن  
تشکیل شرکت های تعاونی  
تشکیل صندوق تعاونی

وظایف پژوهشی:  
جمع آوری آمار و اطلاعات  
پرسنلی  
تجزیه و تحلیل آمارها  
بررسی خطمشی ها و روش  
های پرسنلی  
پژوهش علمی در زمینه  
کارایی کارکنان |  
پژوهش علمی در زمینه  
روحیه رفتار کارکنان

امور بهداری:  
نظارت در تامین کمک های  
اولیه  
نظارت بر امور اجرایی بهداری  
نظارت بر امور خدمات درمانی  
نظارت بر برنامه ریزی معاینات  
نظارت در تنظیم مدارک  
پزشکی

وظایف امور ایمنی و  
بهداشت:  
نظارت در امر بهداشت  
نگهداری سوابق ایمنی  
نظارت بر امر آموزشی  
ایمنی



## عوامل اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی

عوامل بیرونی (خارجی)

عوامل درونی (داخلی)

الف) عوامل درونی (داخلی)

منظور عواملی است که در اختیار سازمان است و سازمان می تواند در آنها دخل و تصرف کند و آنها را تحت تأثیر قرار دهد. این عوامل عبارتند از:

۱- فلسفه و اهداف سازمان

مانند فلسفه وجودی دولت که در زمان کنونی کوچک کردنش مطرح است و بطور طبیعی سازمان های دولتی نیز باید نظام مدیریت منابع انسانی خود را در راستای رسالت فوق شکل دهند.

- ۲- سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان
- مانند ارتقاء از درون سازمان که نظام انتصاب را تحت تأثیر قرار داده و موجب ایجاد انگیزه در کارکنان سازمان می‌شود و یا بکارگیری از خارج سازمان که باعث پویایی سازمان خواهد شد.
- ۳- سلايق، تمايلات و علائق مديران
- مانند تمايل مديران در طراحی و اجرای نظام تشویقات و تنبیهاات که نحوه و چگونگی پاداش و جریمه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

## ب) عوامل بیرونی (خارجی)

- منظور عواملی است که از خارج سازمان بر روی سازمان تأثیر گذاشته و خارج از اختیارات سازمان است. این عوامل عبارتند از:
- ۱- فرهنگ جامعه
  - ۲- شرایط اقتصادی (مانند افزایش یا کاهش قیمت کالاها و خدمات)
  - ۳- مشتریان یا ارباب رجوع
  - ۴- شرایط اجتماعی - سیاسی
  - ۵- قوانین و مقررات (مانند قوانین کار و امور اجتماعی و استخدام کشوری)
  - ۶- رقبا
  - ۷- تکنولوژی (سرمایه بر یا کار بر بودن محصولات و یا خدمات)
  - ۸- بازار نیروی کار
  - ۹- سهامداران و ...





## • ۱- مکتب مدیریت علمی کلاسیک‌ها

شکل‌گیری پایه‌های اولیهٔ نهضت مدیریت علمی را می‌توان با شروع انقلاب صنعتی هم‌زمان دانست و در طول زمان تکامل یافته تا اینکه نهایتاً با اوج‌گیری تحولات صنعتی، طی سال‌های آخر قرن ۱۹ و مکانیزه شدن امور، ایجاد هماهنگی لازم میان عملیات متعدد و متنوع واحدهای تولیدی را مشکل می‌ساخت. افزایش کارآئی، ضمن آنکه امری لازم تشخیص داده می‌شد، تأمین و تحصیل آن با اشکالات فراوانی روبرو بود. نظام سازمانی موجود و تدابیر و شیوه‌های مدیریت سنتی جوابگوی نیازهای متغیر روز نبودند.



↓

\* تیلور ضمن بررسی‌های مزبور متوجه گردید که **وظیفه** **مشخصی** برای مدیریت کارخانه‌های صنعتی وجود ندارد و از روش خاصی جهت تشویق کارگران به منظور افزایش میزان کارآئی استفاده نمی‌شود. او متوجه گردید که مدیران برای حل مسائل و مشکلات روزانه یا طرح برنامه‌های آینده خود **یک روش منظم و سیستماتیک علمی** را مورد استفاده قرار نمی‌دهند و ...

↓

\* هدف اصلی مدیریت علمی تیلور **افزایش کارآئی** بود، او نیل به این هدف را بدون در اختیار داشتن نیروی انسانی کارآمد ممکن نمی‌دانست.

## \*مراحل افزایش کارآئی از دیدگاه مدیریت تیلور

\*الف- تفکیک اجزاء مختلف یک کار.

\*ب- تعیین بهترین و کوتاه‌ترین روش انجام دادن هر یک از اجزاء کار به طریق علمی.

\*ج- انتخاب دقیق و مناسب کارکنان برای هر یک از اجزاء کار بگونه‌ای که از سه ویژگی: آگاهی نسبت به انجام کار، توانائی انجام کار و تمایل به انجام کار برخوردار باشند و آموزش صحیح کارکنان دستگاه به منظور آشنا کردن آنان با روش صحیح انجام دادن کار و تبعیت از استانداردهای زمان انجام دادن کار.

\*د- ایجاد محیط مناسب به منظور جلب همکاری کارکنان و پیروی آنان از روش‌هایی که بوسیله مدیریت ابداع و طرح‌ریزی شده است.

\*ی- تقسیم مساوی و هماهنگ کار و مسئولیت بین کارکنان و دستگاه مدیریت



## نتیجه گیری

• نظریه های کلاسیک های اولیه و در راس آن آقای تیلور در مورد انسان **یک نظریه مبتنی بر علم محض** بود و بدون توجه به احساسات و عواطف، بگونه ای که انسان را همانند ماشین متصور بودند. تیلور و بسیاری از پیروانش که به حرفه مهندسی وابسته بودند بطور کلی سازمان را از دید **مکانیکی** مورد بررسی قرار می دادند. آنها در تجزیه و تحلیل سازمان و در تهیه و تدوین روش های انجام کار، انسان را مانند وسیله و ابزاری در ردیف سایر ابزار آلات تولید تلقی می کردند و علت شکست و متعاقب آن تعدیلات در این مکتب همین مطلب بود. **لذا به محدودیت های مدیریت علمی کلاسیک ها** به صورت خلاصه زیر بسنده می کنیم:



\*عدم توجه به احساسات و عواطف انسان ها و نقش گروه در رفتار سازمانی انسان.

\*تاکید بیش از حد بر وجود یک بهترین و کوتاهترین راه انجام کار.

\*توجه به پاداش مالی به عنوان مؤثرترین عامل ایجادکننده انگیزش.

\*تاکید بیش از حد روی روش علمی.

\*عدم توجه به وجود برخوردها و تضادها در محیط سازمان.

محدودیت های  
مدیریت علمی  
کلاسیک ها :

## ۲- مکتب مدیریت نئو کلاسیک‌ها (مدیریت روابط انسانی)

به نظر مکتب روابط انسانی، مفروضات کلاسیک‌ها دربارهٔ چگونگی رفتار کارکنان در سازمان رسمی **بسیار ساده و خارج از واقعیات عینی** بود و از این رو کاربرد نظریات آنها در سازمان‌های وسیع و پیچیدهٔ امروزی محدود است.



- به عبارت دیگر کلاسیک‌ها فرد را «انسان اقتصادی» فرض کرده‌اند که صرفاً تحت تأثیر انگیزه‌های مادی قرار می‌گیرد و به این ترتیب فرضیات منطقی اقتصادی به نظر آنان در جهت ایجاد انگیزه و توجیه رفتار فرد در سازمانها کافی است؛ **در صورتیکه پیروان مکتب رفتارگرایی** با استفاده از علوم رفتاری مانند روانشناسی، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی و سایر رشته‌های علوم اجتماعی در سطح گسترده‌ای نشان دادند که موضوع انگیزش رفتار بشر امر پیچیده‌ای است که تنها با تحقیق از دیدگاه علوم رفتاری قابل درک است.

و از این رو بررسی عوامل مختلفی که در چگونگی رفتار سازمانی افراد مؤثر است برای پی بردن به علل کاهش بازدهی کار آنان بسیار مهم است و تنها به این وسیله است که می‌توان در کشف علل کاهش بازدهی و برطرف کردن آنها از طریق انگیزش، کارآئی و اثربخشی کارکنان را بالا برد.

نتایج فوق با آغاز مدیریت علمی کلاسیک‌ها، به تدریج با مطالعات مختلف در طول زمان در صحنه عمل شکل گرفت و با بررسی‌های وسیع در کارخانه هاتورن وابسته به شرکت وسترن الکتریک در طی سال‌های ۱۹۳۲ - ۱۹۲۴ به رهبری التون مایو و با مشارکت صاحب‌نظران دیگری چون راتلیز برگر و دیکسن در شیکاگو به عمل آمد و به بررسی‌های هاتورن معروف است به اوج خود رسید.

## نتیجه گیری

- پژوهشگران متوجه شدند که آنچه سطح تولید و میزان بهره‌وری را در سازمان بالا می‌برد فقط عوامل مادی نیست بلکه عوامل غیرمادی دیگری مانند: ایجاد غرور به دلیل اهمیت قائل شدن برای کارکنان از طریق مشارکت آنها در تصمیم‌گیری‌ها، همبستگی گروهی و تسهیل روابط اجتماعی، آزادی عمل بیشتر در فعالیت‌ها، بهبود مناسبات با سرپرست و احترام متقابل و ... نیز تأثیر بسیار بالایی خواهد داشت. بدین ترتیب اهمیت انگیزش در رفتار فردی و شناسایی عوامل مختلفی که در رفتار فردی و گروهی کارکنان مؤثر واقع می‌شود مورد توجه قرار گرفت.





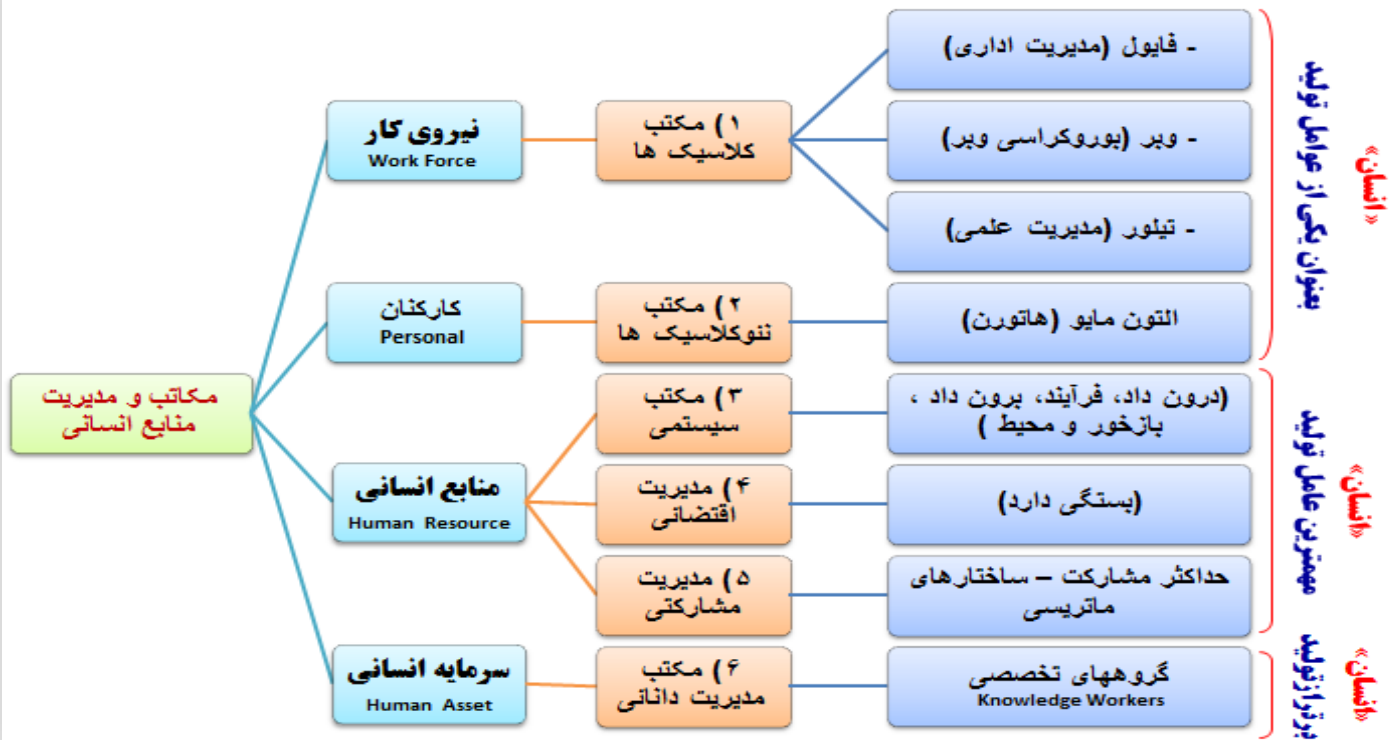
## رفتار فردی + چگونگی روابط جمعی در گروه‌های متشکل

بررسی‌های مختلف نشان داد که ازدیاد کارآئی فقط به رفتار فردی مربوط نمی‌شود؛ بلکه چگونگی روابط جمعی افراد در گروه‌های متشکل، عامل بسیار مؤثری در افزایش بهره‌وری سازمان به شمار می‌رود و از این رو **← برای اولین بار وجود «سازمان غیر رسمی» در درون «سازمان رسمی»** شناخته شد که به خودی خود بر عملیات سازمان رسمی تأثیر می‌گذارد و لذا مدیریت برای اداره بهتر و کارآمدتر منابع انسانی سازمان ضرورت دارد که عوامل غیررسمی مانند: روابط اجتماعی افراد، روابط تخصصی، کانون‌های اخذ تصمیم، مراکز قدرت و شبکه ارتباطات را بخوبی بشناسد.

### ۳- مدل منابع انسانی

آبراهام مازلو و محققینی نظیر کریس آرجریس و رنسیس لایکرت مدل روابط انسانی را با این عنوان که یک نگرش سفسطه آمیز برای کشیدن کار هر چه بیشتر از کارکنان است مورد انتقاد قرار دادند. آنها معتقد بودند که کارکنان نه تنها با پول یا تمایل به کسب رضایت، بلکه با عوامل دیگری مانند نیاز به موفقیت و داشتن کار با معنی برانگیخته می-شوند و بنابراین می توان به کارکنان مسئولیت بیشتر برای تصمیم گیری در انجام وظایفشان اعطاء کرد. به این ترتیب از نقطه نظر نگرش منابع انسانی، مدیران نباید کارکنان را با اعطای دستمزد بیشتر (مانند مدل سنتی)، یا با رفتار مبتنی بر آنچه مدل روابط انسانی توصیه می کند به کار تشویق کنند، بلکه برای نیل به هدفهای سازمانی و تامین هدفهای فردی کارکنان، آنان را در مسئولیت سهیم کنند تا بر مبنای علایق و توانائی هایشان در سازمان تشریک مساعی کنند.

## سیری بر مکاتب مدیریت و نوع نگاه آنها بر منابع انسانی در طول تکوین





### ۱-۳- تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو

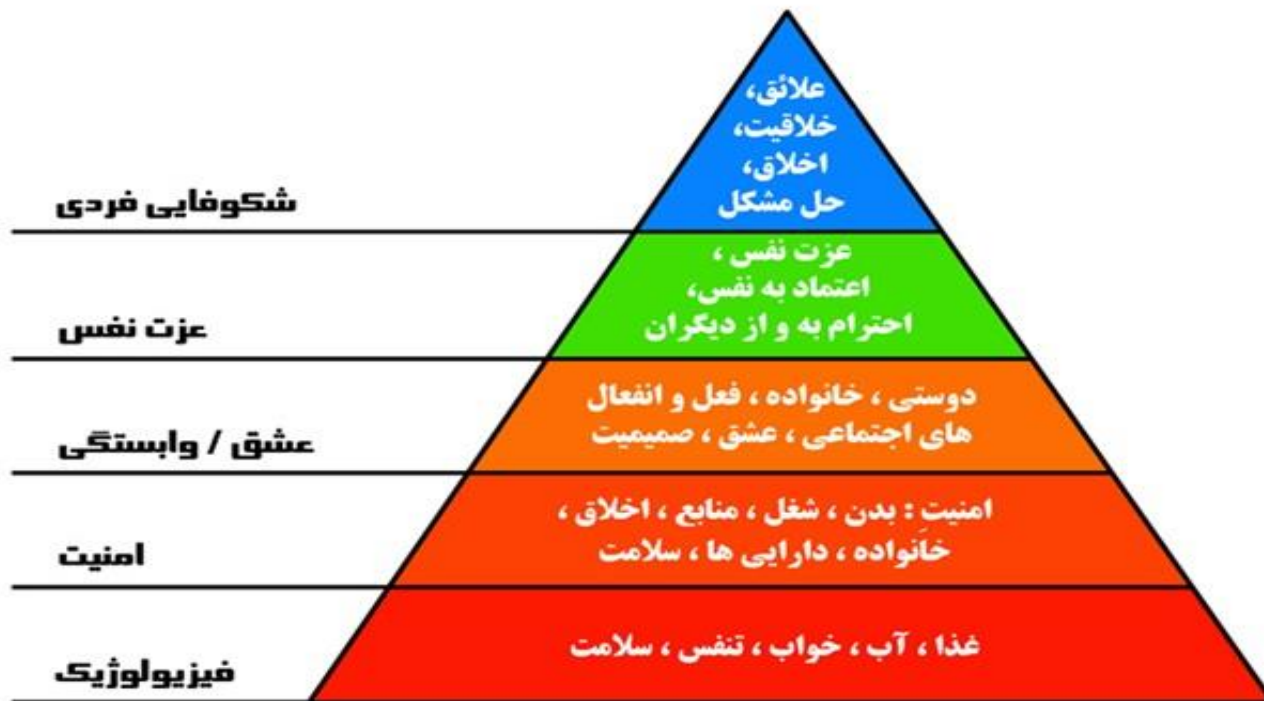
آقای مازلو مدل خود را درباره انگیزش انسانی بر مبنای تجربه کلینیکی خود در سال ۱۹۴۳ بر مبنای سه فرضیه زیر ارائه نمود:

۱- انسانها موجوداتی هستند که دائماً خواهانند، همیشه می‌خواهند و بیشتر می‌خواهند. اما آنچه می‌خواهند به آنچه فعلاً دارند بستگی دارد. به محض اینکه نیازی برآورده شود، یکی دیگر جای آن را می‌گیرد. این فرآیند پایان-پذیر نیست و از تولد تا مرگ ادامه دارد.

۲- نیاز ارضاء شده محرک رفتار نیست و فقط نیازهای ارضاء نشده محرک رفتارند.

**مثال:** نیاز خود را به هوا در نظر بگیرید، این نیاز رفتار شما را فقط وقتی که از هوا محروم شدید یا تهدید به محرومیت شدید تغییر می‌دهد. به این ترتیب فقط نیازهای ارضاء نشده در رفتار آدمی تأثیر دارند.

۳- نیازهای انسان به ترتیب سلسله مراتب زیر ظاهر می‌شوند و به محض اینکه نیاز سطح پایین‌تر ارضاء شود، نیاز مرتبه بالاتر بیدار می‌شود. به نظر ماژلو نیازهای بعدی زمانی ارضاء می‌شوند که نیازهای مادون ارضاء شده باشند.



## ۲-۳- تنوری انگیزش و ابقاء هرزبرگ

**فردریک هرزبرگ** بر مبنای مصاحبه با ۲۰۰ نفر حسابدار و مهندس در دهه ۱۹۶۰ - ۱۹۵۰ تنوری خود را به نام تنوری انگیزش و ابقاء بیان کرد. او از افراد موضوع تحقیق سؤال کرد که طول عمر خدمتی خود را در نظر آورند و به زمانی بیندیشند که از کارشان احساس رضایت می کردند و نیز به ایامی فکر کنند که از کار خود ناراضی بودند.

همچنین از آنها خواست که شرایطی را که باعث احساس رضایت یا عدم رضایت می شده است تشریح کنند. او دریافت که کارکنان انواع شرایط مختلف را برای احساس رضایت و نارضایتی ذکر کردند. یعنی اگر احساس موفقیت موجب رضایت شده بود، فقدان آن به ندرت به عنوان علت عدم رضایت نام برده شده بود. در عوض عوامل دیگری مانند خط مشی مؤسسه به عنوان علت نارضایتی به شمار آمده بود. مدیران پیش از او تصور می کردند که انگیزش و فقدان انگیزش روی یک پیوستار در برابر یکدیگر قرار دارند. به عبارت دیگر فقدان نارضایتی را دلیل بر رضایت تلقی می کردند مانند شکل

## عدم رضایت

## رضایت

«طرز تلقی سستی مدیران نسبت به انگیزش»

اما هرزبرگ این نظریه سستی انگیزش را رد می کند و نتیجه می گیرد که دو دسته از عوامل در انگیزش تأثیر دارند. مناسب بودن یک دسته از عوامل از بروز نارضایتی جلوگیری می کند ولی لزوماً موجب رضایت نمی شود. عوامل مزبور را عوامل ابقاء یا حافظ وضع موجود می نامند. حضور دسته دیگری از عوامل اساساً موجب رضایت می شود و فقدان آنها ندرتاً سبب عدم رضایت می شود؛ اینها را عوامل انگیزش یا برانگیزاننده می خوانند.



۱- عوامل ابقاء (بهداشتی): عوامل ابقاء که به آنها عوامل بهداشتی نیز لقب داده‌اند لزوماً موجب انگیزش نمی‌شوند، بلکه از عدم رضایت جلوگیری می‌کنند و حافظ وضع موجودند. فقدان این عوامل باعث عدم رضایت می‌شود، اما بر طرف کردن عدم رضایت، سبب رضایت شغلی نمی‌شود. عوامل مزبور عمدتاً با محیط و زمینه شغل (نه خود شغل) در ارتباطند مانند: حقوق و دستمزد و انواع مزایا، خط‌مشی‌ها و مقررات اداری حاکم بر شرایط و محیط کار، امنیت شغلی، شرایط فیزیکی محیط کار، سرپرستی و نظارت فنی و کیفیت سرپرستی، روابط شخصی با هم‌رئیگان و ...

۲- عوامل انگیزش: این عوامل با ذات و ماهیت شغل (محتوای کار) رابطه دارند مانند: ماهیت کار، شناخت و قدردانی، موفقیت، مسئولیت، رشد و پیشرفت و ...

## حقوق و دستمزد

حقوق و دستمزد برابر واژه‌های Salary و Wage به کار برده می‌شود.

**حقوق (Salary):** پرداخت ثابت و مداوم در فواصل زمانی معین برای انجام خدمت (موجب).

**دستمزد، مزد (Wage):** پولی که در مقابل کار روزانه و پاره‌کاری یا پاره وقت پرداخت می‌شود.

بنابراین با وجود آن که از حقوق و دستمزد مفهوم واحدی استنباط می‌شود، باید توجه داشت که از لحاظ امور استخدامی حقوق، مقرری ثابتی است که معمولاً به طور ماهیانه به کارمندان پرداخت می‌شود و دستمزد به مزد ساعتی یا روزانه کارگران اطلاق می‌گردد.



**سؤال:** هدف اساسی از تنظیم طرح و مقررات مربوط به حقوق و دستمزد چیست؟

**جواب:** هدف اساسی از تنظیم طرح و مقررات مربوط به حقوق و دستمزد،

↓  
پرداخت **حق الزحمه عادلانه** و متناسب با تلاش‌های جسمی و فکری است که مستخدم در ایفای وظایف و مسئولیت‌های سازمانی متحمل می‌شود. حصول این هدف، ضمن آنکه رفاه و آسایش کارمند را فراهم می‌سازد؛ در جهت منافع سازمان بوده و در بهبود وضع اجتماعی و توسعه اقتصادی جامعه نیز مؤثر است، زیرا فرد با دریافت حقوق کافی و متناسب خواهد توانست احتیاجات اساسی و ضروری خود و خانواده خویش را تأمین سازد. در ضمن انگیزه مؤثری جهت توسعه مهارت، معلومات و تصدی وی برای مشاغل پر مسئولیت خواهد بود. از سوی دیگر و از دیدگاه اقتصاد ملی، پرداخت حقوق و دستمزد کافی و عادلانه متناسب و هماهنگ با بازار کار در بالا بردن سطح زندگی و افزایش قدرت خرید افرادی که جامعه تأثیر فراوان دارد.

هر زمان در یک جامعه افزایش حقوق و دستمزد با افزایش کارآئی  
مؤسسات هماهنگ نباشد،  
↓  
**ترقی قیمت‌ها** حتمی است و در بعضی مواقع ممکن است این عدم  
تعادل میزان مصرف را کاهش دهد و بیکاری و بحران اقتصادی به  
وجود آورد، زیرا بین سطح حقوق و دستمزد و کارآئی افراد جامعه  
رابطه مستقیم وجود دارد. هر قدر کارآئی و مهارت افراد جامعه کم  
باشد، به همان نسبت میزان حقوق و دستمزد و سطح زندگی در آن  
جامعه پائین است. از این رو سطح زندگی در هر منطقه شاخص تعیین  
حداقل دستمزد کارگران آن منطقه محسوب می‌شود.

## نتیجه گیری:

هدف اساسی از تنظیم طرح و مقررات مربوط به حقوق و دستمزد عبارتست از پرداخت حق الزحمه عادلانه و متناسب با تلاش‌های فکری و جسمی است که مستخدم در ایفای وظایف و مسئولیت‌های سازمانی متحمل می‌شود.

\* پرداخت حق الزحمه عادلانه و متناسب با تلاش‌های جسمی و فکری مستخدم مزایای زیر را به دنبال خواهد داشت:

- ۱- افزایش رفاه و آسایش کارکنان
- ۲- ایجاد انگیزه مؤثر در کارکنان جهت توسعه مهارت، معلومات و تصدی آنها برای مشاغل پر مسئولیت
- ۳- تأمین منافع سازمان
- ۴- بهبود و ارتقاء وضع اجتماعی و توسعه اقتصادی جامعه
- ۵- ارتقاء سطح زندگی و افزایش قدرت خرید افراد یک جامعه و روان-

- ۱- نظریه عرضه و تقاضا
- ۲- نظریه قدرت پرداخت کارفرما
- ۳- نظریه هزینه زندگی
- ۴- نظریه کارآئی

عمده نظریه‌های حقوق و دستمزد  
شکل گرفته در طول زمان که  
حقوق و دستمزد بر مبنای آنها  
تعیین می‌شوند عبارتند از:

## ۱- نظریه عرضه و تقاضا

طبق این نظریه برای کار افراد نیز مانند کالاها و خدمات می‌توان قیمتی تعیین کرد، البته به فرض آنکه سایر عوامل را به جز عرضه و تقاضا ثابت فرض کنیم. این روش به ما اجازه می‌دهد که موضوع را با بیان ساده تجزیه و تحلیل کنیم. هر گاه کالائی را در بازار در نظر بگیریم ملاحظه می‌شود که قیمت آن تابعی از دو عامل عرضه و تقاضا می‌باشد. اگر مقدار تقاضا برای آن کالا افزایش یابد و میزان تولید (عرضه) آن ثابت بماند قیمت برای آن کالا افزایش می‌یابد و برعکس هنگامی که تقاضا برای آن کاهش یابد و میزان عرضه نیز ثابت بماند، قیمت برای آن کالا کاهش می‌یابد.



## ۲- نظریه قدرت پرداخت کارفرما

مطابق این نظریه، قدرت مالی و وضع مؤسسه در تعیین نرخ دستمزد مؤثر بوده و **انتظارات کارکنان** که غالباً دارای مبنای منطقی نبوده، **بصورت پلکانی متراکم** و سیر صعودی دستمزدها را به همراه خواهد داشت. در جوامعی که اتحادیه‌ها و شوراهای کارگری دارای نفوذ فوق‌العاده هستند و قراردادهای دستجمعی کار معمول است، کارکنان به وسیله اتحادیه‌ها **میزان سود مؤسسه** را به عنوان دلیل اصلی تقاضای خود برای افزایش نرخ حقوق و دستمزد مطرح می‌سازند و این اقدام متأثر از قبول نظریه قدرت پرداخت کارفرما است. البته در عمل میزان حقوق و دستمزد بیشتر بر اساس عرضه و تقاضا در بازار کار تعیین می‌شود تا قدرت پرداخت کارفرما،

**\*زیرا پذیرش این نظریه دو عارضه زیر را به همراه خواهد داشت:**

۱-۲- مؤسساتی که در دوره رونق بازار با تقاضای افزایش نرخ دستمزد و حقوق موافقت می کنند، چه بسا در دوره های رکود بازار به دلیل آنکه نمی توانند دستمزدها را کاهش دهند با مشکلات و معضلات عمده ای مواجه شوند.

۲-۲- مؤسساتی که همراه با افزایش دستمزدها توسط سایر مؤسسات، قادر به پرداخت دستمزدی معادل نرخ متداول و رایج نباشند دیری نمی گذرد که کارکنانشان در جست و جوی دستمزد بیشتر به مؤسسات دیگر روی می آورند. هر چند که معمولاً در سازمان ها تعدادی از کارکنان وجود دارند که به علت محافظه کاری و بیم از بیکاری تمایل به ترک خدمت نداشته و غالباً از نرخ دستمزد مشاغل مختلف در مناطق و سایر سازمانها بی اطلاع بوده و از فرصت های مناسب استفاده نمی کنند. به علاوه اکثر کارکنان مؤسسات علاقمند به حفظ سوابق خدمت و استفاده از مزایای بازنشستگی هستند و ممکن است در صورت ترک خدمت از این قبیل مزایا محروم شوند و لیکن غالب کارکنان چنین ملاحظاتی را در نظر نمی گیرند.



در کوتاه مدت پرداخت دستمزدی معادل نرخ رایج متداول در منطقه و بویژه در شرایط رونق بازار برای کارفرمایان لازم الاجراست، **زیرا** در غیر این صورت پرداخت دستمزد کمتر از میزان متداول، موجب ترک خدمت کارکنان و بویژه کارکنان متخصص سازمان و جذب در سازمان های دیگر می شود.

**لیکن** در میان مدت برای آنکه یک مؤسسه بتواند سطح حقوق و دستمزد کارکنان خود را افزایش دهد بایستی مجموعه اقداماتی را انجام دهد که منجر به **افزایش تولید و کارآئی** شود.

### ۳- نظریه هزینه زندگی

مطابق این نظریه، **تامین حداقل معیشت** کارکنان که معادل جمع متوسط قیمت مجموعه کالاها و خدمات اساسی که در سبد مصرفی خانوار قرار گرفته و برای ادامه حیات نیازمند تأمین حداقلی از آن می‌باشد (**هزینه زندگی معادل خط فقر**) در تعیین نرخ دستمزد مؤثر می‌باشد.

از یک طرف **در زمان‌های تورمی** که قیمت‌ها سیر صعودی داشته و هزینه مواد اولیه و سایر عوامل تولید افزایش پیدا می‌کند بایستی میزان دستمزد کارکنان را نیز افزایش داد تا تعادل برقرار شود. چون در این حالت معمولاً اشتغال بصورت کاذب افزایش پیدا می‌کند و عرضه کار کمتر از تقاضا برای کارگر است، تقاضای افزایش دستمزد به آسانی مورد قبول واقع می‌شود. از طرف دیگر **در دوران‌های رکود و کساد** چون بخشی از عوامل تولید و از جمله نیروی کار بیکار می‌شوند، عرضه کار بیش از تقاضا برای کار بوده و کارکنان برای تصدی مشاغل موجود با یکدیگر رقابت می‌کنند و در نتیجه دستمزدها کاهش می‌یابد.

## نتیجه گیری:

استفاده از شاخص هزینه زندگی در تعیین سطح حقوق و دستمزد فقط به عنوان یک وسیله متوقف کننده در کوتاه مدت و بویژه در زمان های تورمی مفید است، لیکن در بلندمدت از نظر سیاست گذاری ها چه در سطح سازمان و چه در سطح کلان جامعه مناسب و عاقلانه محسوب نمی شود.

## ۴- نظریه کار آئی

بر اساس این نظریه، توانائی فرد در انجام کار بطور صحیح، در مدت زمان مطلوب و در محل مناسب و یا نسبت بازده واقعی کمیت حاصل به بازدهی استاندارد از پیش تعیین شده یعنی:

$$\text{کار آئی} = \frac{\text{بازدهی واقعی}}{\text{بازدهی استاندارد}}$$

از این طریق سعی می‌شود که تلاش کارکنان در انجام وظایف انفرادی یا گروهی و همت آنها در جهت تحقق هدف‌های سازمان به نحوی جبران شود تا انگیزه تلاش افراد را از طریق همبسته کردن اهداف انفرادی و سازمانی تقویت نموده و ترکیبی بین ارتقاء کمی و کیفی کار برقرار نماید تا بهره‌وری کار یعنی:

اثر بخشی + کار آئی = بهره‌وری کار

تعیین حقوق و دستمزد بر مبنای نظریه کار آئی یک رابطه منطقی مطابق با واقعیتها بین میزان تولید (یا خدمت مورد ارائه) و دستمزد برقرار می کند و از این طریق **اولاً** سازمان را در آینده با مشکلات مواجه نمی سازد، **ثانیاً** توقعات کارکنان را بدون پشتوانه تولید افزایش نداده و رفتارهای کاری را منحرف نمی کند (جلوگیری از تخریب اخلاقیات)، **ثالثاً** انگیزه کار بیشتر و بهتر را در کارکنان افزایش می دهد، **رابعاً** علاوه بر ارتقاء بهره وری سازمانی، افزایش بهره وری در سطح ملی را به همراه خواهد داشت و ...



## ۴- مکتب مدیریت میثیگان

شاید بتوان گفت که برای اولین بار تعریف واضح و صریح و سازگار با مدیریت منابع انسانی توسط **فامبرن** و سایر همکارانش در حدود سال‌های ۱۹۸۴ ارائه گردید.

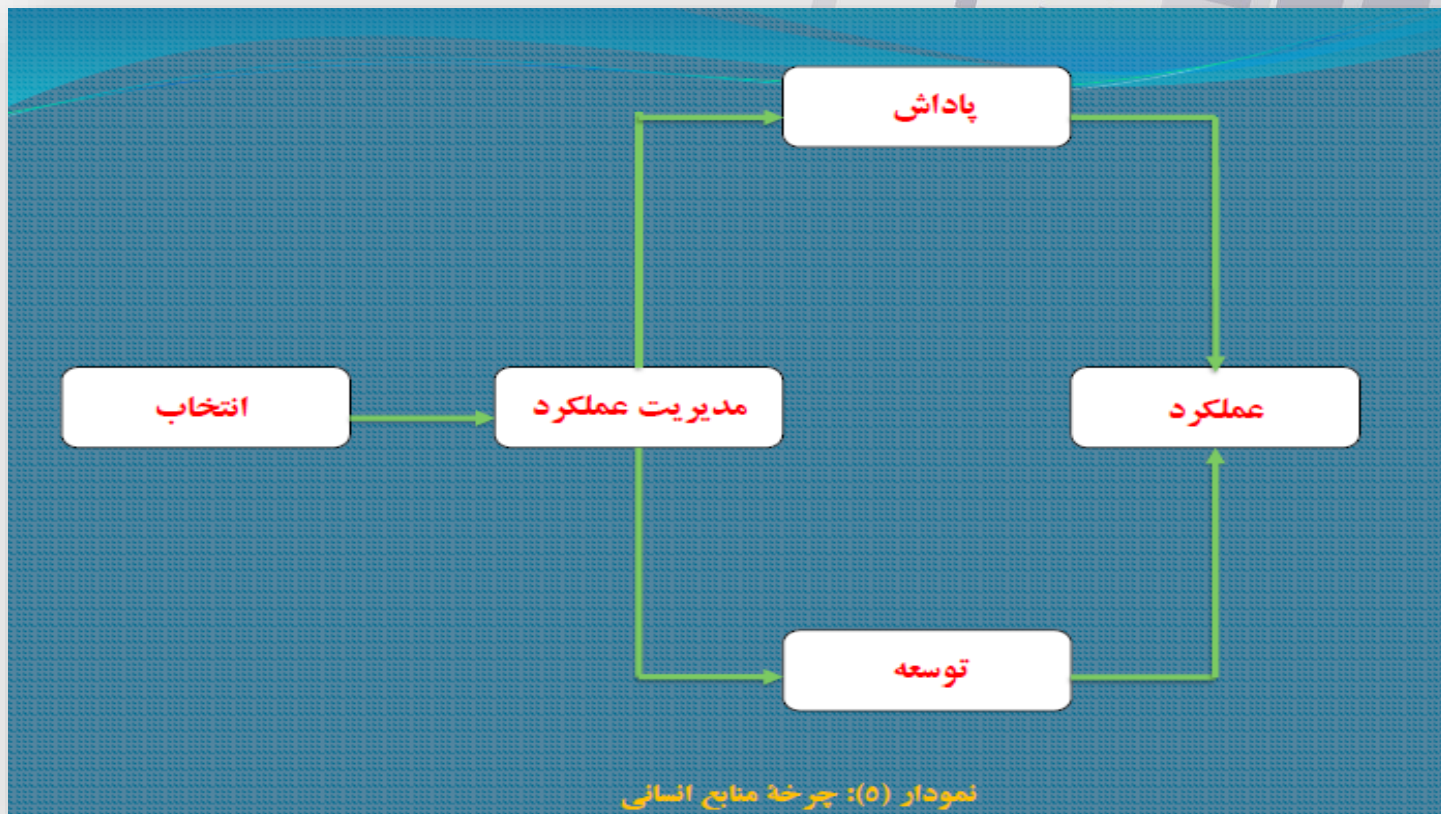
آنها معتقد بودند که ساختار سازمانی و سیستم‌های منابع انسانی بایستی بگونه‌ای طراحی شوند که **با استراتژی سازمانی** همگون و هماهنگ بوده و چرخه منابع انسانی از چهار فرآیند یا فعالیت مشابه، که در تمامی سازمان‌ها اجراء می‌شوند مطابق نمودار زیر تشکیل می‌شود.

✓ انتخاب : تطابق منابع انسانی موجود با مشاغل

✓ ارزیابی : مدیریت عملکرد

✓ پاداش‌ها : سیستم پاداش از ابزارهای مهم مدیریتی است . که برای ارتقای عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. بایستی به موفقیت‌های کوتاه-مدت و بلندمدت پاداش داد و به خاطر داشت که سازمان باید الآن فعالیت کند تا در آینده موفق شود.

✓ توسعه : توسعه کارکنان با کیفیت بالا



فامبرن و همکارانش معتقدند که باید بین منابع انسانی و سازمان از طریق زیر پیوند زده شود:



- ایجاد بانک اطلاعات منابع انسانی مناسب
- اطمینان خاطر از توجه کافی مدیران ارشد به منابع انسانی همانند توجه به سایر موضوعات در سازمان
- اندازه گیری سهم مشارکت (کمک کردن) و هماهنگی فعالیت-های منابع انسانی در کلیه سطوح استراتژیک، مدیریتی و عملیاتی

## ۵- مدیریت منابع انسانی از دیدگاه اسلام

مدیریت منابع انسانی از دیدگاه اسلام و رای نظریاتی است که در طول زمان توسط علمای مختلف مدیریت ارائه گردیده است، زیرا **سرچشمه** دیدگاه مذکور خداوند تبارک و تعالی که خالق جهان آفرینش و انسان است؛ بوده و **از طریق پیامبر** عظیم‌الشان اسلام حضرت محمد مصطفی (ص) و ائمه اطهار (ع) در قالب **کتاب و سنت** در دسترس بشر قرار گرفته است.



اسلام معتقد است که سرمایه‌های نهفته در وجود انسان، نیاز به کشف و استخراج دارد به عبارت دیگر قوانین رفتار انسانی را باید مانند قوانین فیزیک و شیمی و فیزیولوژی **کشف** کرد، نه **وضع**.

معدن استعدادها و قابلیت‌ها، اندیشه و اخلاق وجود انسان، معدن‌شناس می‌خواهد تا جواهرات ذی‌قیمت آنرا که در زیرپوشش‌های گوناگون قرار گرفته استخراج نماید.

## انواع چارت سازمانی

سلسله مراتبی (Hierarchical)

وظیفه‌ای (Functional)

پروژه‌ای (Project)

ماتریسی (Matrix)

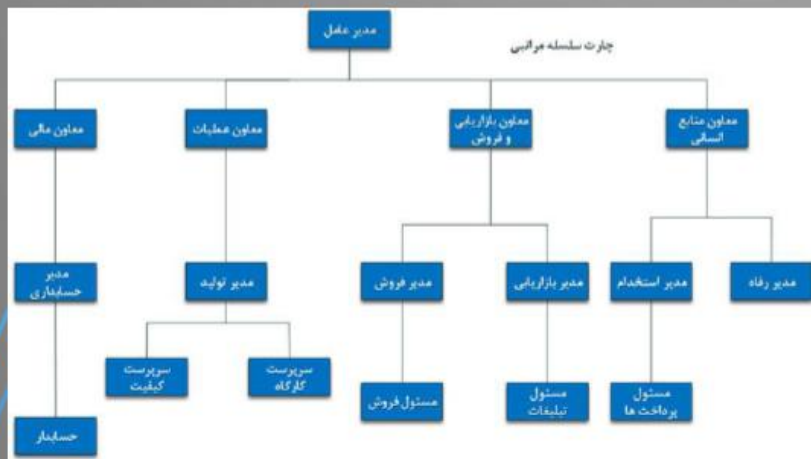
افقی یا مسطح (Horizontal/Flat)

بخشی (Divisional)



## ۱. سلسله مراتبی

مرسوم‌ترین نوع نمودار سازمانی است که در آن کارکنان در گروه‌های مختلف دسته‌بندی شده و هر گروه یک مافوق دارد. هر فرد به مافوق خود و هر بخش به بخش بالایی گزارش می‌دهد. مرکز قدرت در بالای نمودار مشخص شده است. نمودار سلسله‌مراتب سازمانی را می‌توان به هرم تشبیه کرد و به‌نوعی آن را شبیه به طبقات اجتماعی دانست. سلسله‌مراتب و بوروکراسی زیاد از ویژگی‌های این ساختار نمودار سلسله‌مراتبی است. میزان ارتباطات در این نوع ساختار محدود به سلسله‌مراتب است و هر شخص تنها به مافوق خود گزارش می‌دهد.



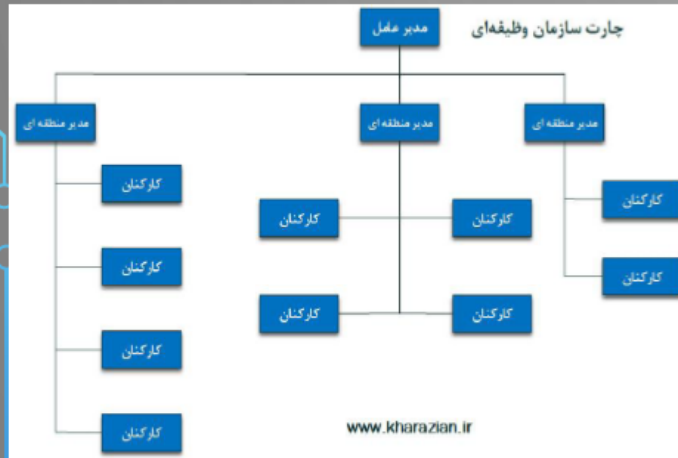
مزایا	معایب
روابط مشخص.	ارتباطات کم در سازمان.
سادگی در ترسیم.	بوروکراسی زیاد.
ایجاد انگیزه برای پیشرفت و رسیدن به سطوح بالاتر.	نگاه وظیفه‌ای هر بخش.

## ۲. وظیفه‌های (Functional)

در این نوع نمودارها، به جای به کارگیری مدیران بامهارت های عمومی که در نمودارهای ساختارهای سلسله مراتبی به کار می‌رود، از مدیران وظیفه‌ای و متخصص استفاده می‌شود.

هر مدیر سرپرستی گروهی را که وظایف مشابهی دارند به عهده می‌گیرد. در این نوع ساختار به جای جایگاه و پست، برای وظیفه و کارکرد سلسله مراتب تعیین می‌کنیم. این کار موجب تخصصی شدن بیشتر کار و افزایش بهره‌وری می‌شود اما از سوی مهارت‌های مدیریتی تا حدودی نادیده گرفته می‌شوند زیرا مدیران عملیاتی جایگزین مدیران ارشد می‌شوند. سرپرست هر بخش، بر آن بخش کنترل کامل دارد و می‌تواند اموری مانند آموزش، تخصیص وظایف و ارتقاء را انجام دهد.

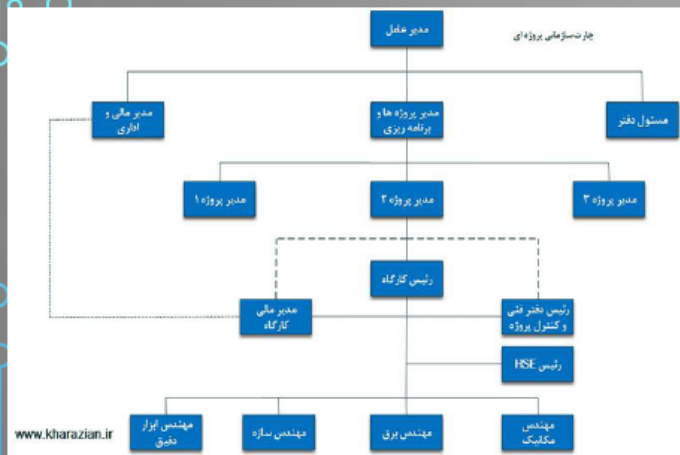
این نوع ساختار در سازمان‌های کوچک تا متوسط مفیدتر است اما اگر تعارض‌های مدیریتی به شکل صحیح مدیریت شود در شرکت‌های بزرگ نیز مفید است.



مزایا	معایب
تخصصی شدن کارها	کاهش انعطاف پذیری و محدود شدن برخی روابط
افزایش کارایی	کمبود نوآوری و دیدگاه محدود از اهداف سازمانی برای کارکنان.
به اشتراک گذاری دانش و مهارت	هماهنگی ضعیف افقی زیرا بخش‌ها به یکدیگر پاسخگو نیستند.

### ۳. پروژه‌های (Project)

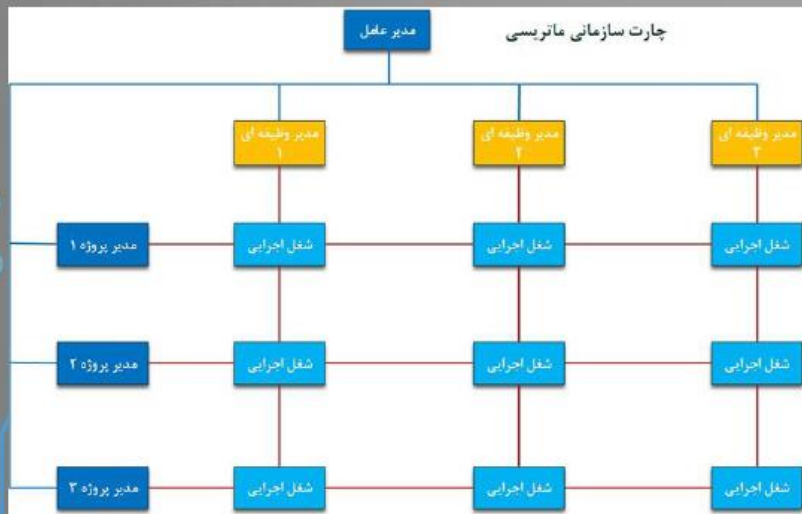
این ساختار برای سازمان‌های پروژه‌ای مناسب است. در یک سازمان پروژه‌ای، تمامی شرکت در قالب پروژه‌ها سازمان‌دهی می‌شوند. سازمان‌هایی که از ساختار چارت سازمانی پروژه‌ای استفاده می‌کنند، اهداف سازمانی خود را بر مبنای اهداف پروژه قرار می‌دهند و در طول اجرای پروژه، افراد به مافوق خود گزارش می‌دهند و لازم به ذکر است که در این ساختار، افراد بدون بخش هستند و تنها در مسیر اجرای پروژه فعالیت دارند. این ساختار موقت است و زمانی که پروژه تمام شود این ساختار نیز منحل می‌شود. برای مثال در پروژه‌ی توسعه‌ی یک محصول، افراد با توانایی‌های مختلف در تیم‌های مختلف تقسیم می‌شوند. زمانی که پروژه به اتمام برسد این ساختار نیز منحل خواهد شد



مزایا	معایب
شفافیت و گزارش مستقیم به مدیر پروژه که باعث تصمیم‌گیری آسان در امور می‌شود.	عدم احساس امنیت شغلی برای کارکنان
افزایش مهارت و تجربه برای اعضا به دلیل حضور در پروژه‌های مختلف.	برنامه‌ریزی دقیق آن ممکن است استرس‌زا باشد.
سازمان برنامه‌ریزی شده عمل می‌کند.	چالش‌های مدیریتی به دلیل قدرت زیاد مدیر پروژه

#### ۴. ماتریسی (Matrix)

این نوع نمودار ترکیبی از نمودار وظیفه‌ای و پروژه‌ای شبیه یک جدول است که در آن افراد به دو یا چند مافوق گزارش می‌دهند. یکی مدیر پروژه/محصول و یکی مدیر وظیفه‌ای. در طراحی ماتریس فعالیت‌های روی محور عمودی برحسب وظیفه گروه‌بندی می‌شوند و بر روی این الگوی عمودی یک الگوی افقی مبتنی بر تفکیک سازی برحسب پروژه یا محصول قرار می‌گیرد و افراد برای انجام کارهای مشابه می‌توانند به هم ملحق شوند. پویایی و جریان وسیع اطلاعات از ویژگی‌های مثبت و بی‌نظمی و پیچیدگی از ویژگی‌های منفی این ساختار است.



مزایا	معایب
ارائه یک روش قابل قبول برای ادغام اهداف پروژه‌ای با اهداف عملیاتی.	نیازمند درجه بالایی از همکاری بین مدیریت عملیاتی و پروژه‌ای.
استفاده کارکنان از تجربه‌های یکدیگر	سردرگمی کارکنان (زیرابه دو مدیر گزارش می‌دهند).
استفاده مؤثر از منابع انسانی محدود.	پیچیدگی

## ۵. افقی یا مسطح (Horizontal/Flat)

این نوع ساختار سازمانی در سازمان‌هایی بر مبنای خود مدیریتی اداره می‌شوند به کار گرفته می‌شود. دارای سلسله‌مراتب کمتری است و بیشتر در کسب‌وکارهای کوچک استفاده می‌شود اما سازمان‌های بزرگ از آن مستثنا نیستند. در این نوع ساختار تأکید بر خود مدیریتی و افزایش توانایی کارکنان در تصمیم‌گیری است.

یکی از تفکرات بنیادی در این نوع ساختار، وجود لایه‌های کم مدیریت و حذف سلسله‌مراتب و مرزهای میان بخش‌های مختلف است. در واقع در این ساختار نگاه فرآیندی تر است تا وظیفه‌ای. از دیگر ویژگی‌های این ساختار، استفاده از تیم‌های تخصصی به جای افراد متخصص است.

در مقایسه با یک ساختار سلسله‌مراتبی، در ساختار افقی مسئول یک دپارتمان مسئولیت بیشتری نسبت به یک مدیر دارد. معروف‌ترین شرکتی که از این ساختار استفاده می‌کند، شرکت بازی‌سازی Valve است. در این شرکت کسی به شما نمی‌گوید که چه کاری انجام دهید اما هر کدام از کارکنان می‌توانند پروژه‌های مختلف را ببینند و هر کدام را که می‌خواهند انتخاب کنند.

نمودار سازمانی Horizontal/Flat



مزایا	معایب
خودمختاری و تصمیم‌گیری بدون اتکا به دیگر بخش‌ها	هر کدام از کارکنان به یک مدیر گزارش می‌دهند که باعث سردرگمی می‌شود
تخصصی سازی کارها	
ایجاد خود رهبری در یک محیط کار آزاد.	

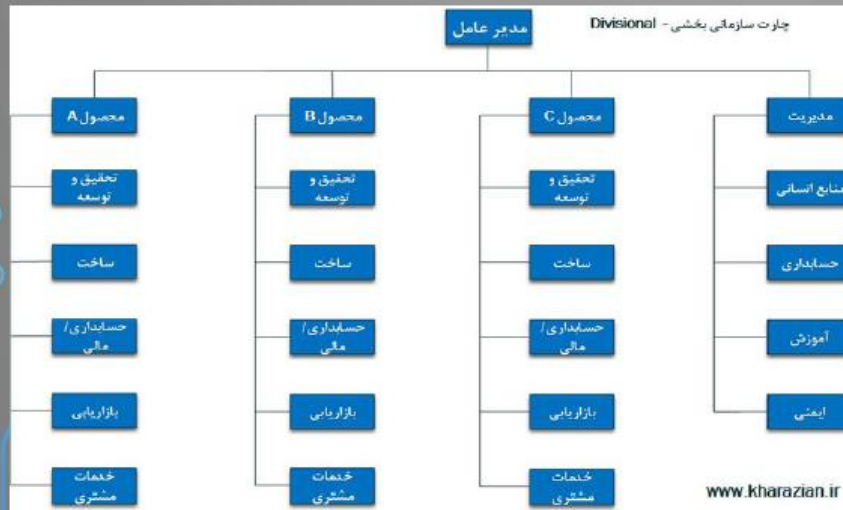


## ۶. بخشی (Divisional)

در این نوع ساختار، افراد با ویژگی‌های مشابه در یک دپارتمان قرار می‌گیرند. نوع تصمیم‌گیری در این سازمان‌ها غیرمتمرکز است و هر دپارتمان تجهیزات، منابع و منابع خاص خود را دارد که روش کار مستقل‌تر را امکان‌پذیر می‌نماید تا مانند یک سازمان مستقل فعالیت نماید.

اغلب، بخش‌ها بدون نیاز به تأیید دیگران سریعاً تصمیم می‌نمایند و تقسیم‌بندی دپارتمان‌ها بر اساس محصول، منطقه‌ی جغرافیایی، مشتری و یا زمان (به‌عنوان مثال شیفت‌های کاری سازمان) صورت می‌گیرد.

معمولاً شرکت‌های بزرگ از این ساختار استفاده می‌کنند.



### مزایا

کاهش  
لایه‌های  
مدیریتی  
غیر ضروری.

تصمیم‌گیری  
سریع.

امکان سنجش  
عملکرد هر  
بخش.

### معایب

ناکارآمدی  
عملیاتی در  
تفکیک وظایف  
تخصصی

هزینه‌های اجرا  
بالا.

خودمختاری  
بیش از حد هر  
بخش.

## تهیه شناسنامه های شغلی و ارزیابی مشاغل

پس از کارشکافی و جمع آوری اطلاعات کامل هر یک از مشاغل سازمان ، مجموعه این اطلاعات به صورت جامع و خلاصه به تفکیک هر شغل را در شناسنامه هر یک از مشاغل وارد نموده تا مبنایی برای ارزیابی مشاغل سازمان قرار گیرد . شناسنامه جامع شغلی باید شامل جزئیات خلاصه شده موضوعات زیر باشد نام شغل ، کد شغل ، تعریف شغل ، شرح وظایف جاری ، میزان تحصیلات ، رشته تحصیلی میزان تجربه ، دوره های آموزشی لازم ، نوع و میزان مسئولیت ها ، تلاش های جسمی و فکری ، شرایط نامساعد محیط کار ، خطرات ناشی از کار و ... . طراح پس ارزیابی مشاغل که متعاقبا اعلام شناسنامه های شغلی برای کلیه مشاغل بر اساس یکی از روش های خواهد شد و بهترین آنها روش امتیازی می باشد ، یک به یک مشاغل سازمان را مورد ارزیابی قرار داده و جایگاه نسبی هر یک را در بین مشاغل از تدوین سازمان مشخص می سازد ( تعیین گروه شغلی ) و سپس امتیازات مشاغل ارزیابی شده در فرمی به نام جدول تخصیص امتیازات درج گردیده تا مبنایی برای طراحی حقوق و دستمزد سازمان قرار گرفته و منتهی به تهیه جدول دستمزد و لیست تطبیق گردد . در صفحات بعدی نمونه هایی از شرح شناسنامه مشاغل از رسته انفورماتیک و سیستم های یک شرکت تولیدی بزرگ با حجم : فعالیت وسیع درج گردیده و در پایان شرح شناسنامه شغل به همراه جدول شناسنامه شغل راننده ترانزیت و سر کارگر خدمات برای آگاهی بیشتر آورده شده است .

## شرح شناسنامه مشاغل

نام رشته: آنفورماتیک و سیستم‌ها	نام رشته: سرپرستی
نام طبقه شغل: مدیر امور	کد شغل: ۵۷۰۱۱

### تعریف طبقه شغلی:

این طبقه شغلی تحت سرپرستی معاونت مالی، اداری علاوه بر انجام وظایف طبقات پایین تر رشته شغلی، انجام امور نظارت و سرپرستی کلیه عملیات آنفورماتیک شرکت به منظور هماهنگی در امر ماشینی کردن سیستم‌های شرکت و تهیه آمار و اطلاعات را بر عهده داشته و بر کار رؤسای ادارات نظارت می‌نماید.

### اهم مهارت‌ها، وظایف و مسئولیت‌های شغلی:

- اخذ خط‌مشی کار از معاونت مالی، اداری.
- ردیف کردن کار روزانه.
- کنترل حضور و غیاب کارکنان تحت نظارت و تنظیم گزارش لازم.
- تقسیم و توزیع کار بین رؤسای ادارات تحت نظارت و راهنمایی ایشان.
- تسلط به کلیه اصول و علوم کامپیوتری و زبان انگلیسی.
- تنظیم برنامه‌های کلی کار رؤسای تحت نظارت.
- انجام برنامه‌ریزی‌های لازم جهت کامپیوتری کردن سیستم‌های شرکت.
- تأیید سیستم‌های جدید ارجاعی به شرکت.
- مطالعه و بررسی روش‌ها و سیستم‌های موجود و صدور دستورات لازم جهت مطابقت آنها با سیستم‌های جدید بین‌المللی و به روز نمودن کلیه سیستم‌ها.
- نظارت بر طرح سیستم‌ها و نوشتن برنامه‌های مختلف و راهنمایی مسئولان مربوطه در جهت رفع اشکالات و پیشبرد کارها و تأیید آنها.
- نظارت بر تهیه آمارها و تحلیل گزارشات آماری و کنترل آنها و تأیید گزارشات.
- تنظیم گزارشات تحلیلی موردنیاز مدیریت.
- بررسی نوسانات شرکت در جهت اصلاح و نوسازی سیستم‌ها اعم از سخت‌افزاری و نرم‌افزاری

- پیگیری طرح و اجرای سیستم‌های جدید و راهنمایی لازم جهت رفع مشکلات انجام اصلاحات لازم.
- اقدامات جهت ایجاد تسهیلات لازم به منظور جمع‌آوری و تهیه نشریات و کتب جدیدالانتشار در مورد آمار و آنفورماتیک جهت بالا بردن اطلاعات کارکنان قسمت.
- بررسی نیازهای قسمت و برآورد آنها اعم از فنی، پرسنلی، اداری و غیره و درخواست تأمین آنها.
- آموزش و راهنمایی کارکنان تحت سرپرستی جهت بالا بردن اطلاعات ایشان.
- نظارت بر انجام سرویس‌های لازم ماشین‌ها و دستگاه‌های مرکز کامپیوتر.
- تصویب اعزام کارکنان تحت سرپرستی جهت دوره‌های آموزشی داخل کشور.
- تنظیم و ردیف نمودن برنامه‌های کار و مقدمات عملیات و تجهیزات موردنیاز.
- آموزش، هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین نیازها و پیگیری اجرای سیستم‌ها، پیشنهاد سیستم‌های جدید و تأیید گزارشات آمارهای تهیه شده در قسمت.
- رعایت قوانین و مقررات مربوط به سیستم‌های کامپیوتری و حفظ اسرار.
- تهیه گزارشات تحلیلی و آمارها جهت مقامات مافوق.
- رعایت مصالح و منافع شرکت با توجه به قوانین و مقررات.
- انجام سایر امور مشابهی که محول می‌گردد.

## کارشناس فنی و مسئول مرکز اسناد

### تعریف شغل :

متصدی این شغل تحت نظارت سرپرست فنی، مسئولیت انجام امور فنی مهندسی، همچنین مدیریت مستندات فنی شرکت را به عهده دارد.

### شرایط احراز شغل :

- تحصیلات : کاردانی
- رشته : فنی / مکانیک
- تجربه : ۲ سال سابقه کار / سایر رشته های فنی با ۳ سال سابقه کار مرتبط

## مهارت ها :

- آشنایی با محصولات و قطعات
- آشنایی با استانداردها و نحوه بهره برداری از آنها
- آشنایی با تجهیزات و دستگاهها
- آشنایی با تجهیزات کنترلی
- نقشه کشی
- تهیه برنامه کنترل – FMEA
- آشنایی با اصول بایگانی و نگهداری مدارک فنی
- آشنایی با APQP
- آشنا با ISO 9001:2008
- روابط عمومی مناسب



## تخصصی :

- دوره APQP
- دوره FMEA
- دوره تلورانس های هندسی
- آشنایی با استاندارد ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۸
- آشنایی با نقشه کشی
- حفاظت ایمنی و بهداشت کار
- ابزار شناسی و کاربرد آن
- تست های محصول
- مهندسی ارزش
- ارزیابی انطباق محصول
- مدیریت قابلیت اعتماد و قابلیت اعتماد

## آموزش ها :

### عمومی:

- مدیریت زمان
- روش های حل مساله
- کار تیمی
- خط مشی های سازمانی
- ۵S
- بهبود مستمر
- اصول تدوین دستورالعمل ها و روش های اجرایی
- آشنایی با کامپیوتر
- آشنایی با زبان انگلیسی

## اختیارات :

- طبقه بندی صحیح اسناد و مدارک
- ارائه پیشنهادات بهبود

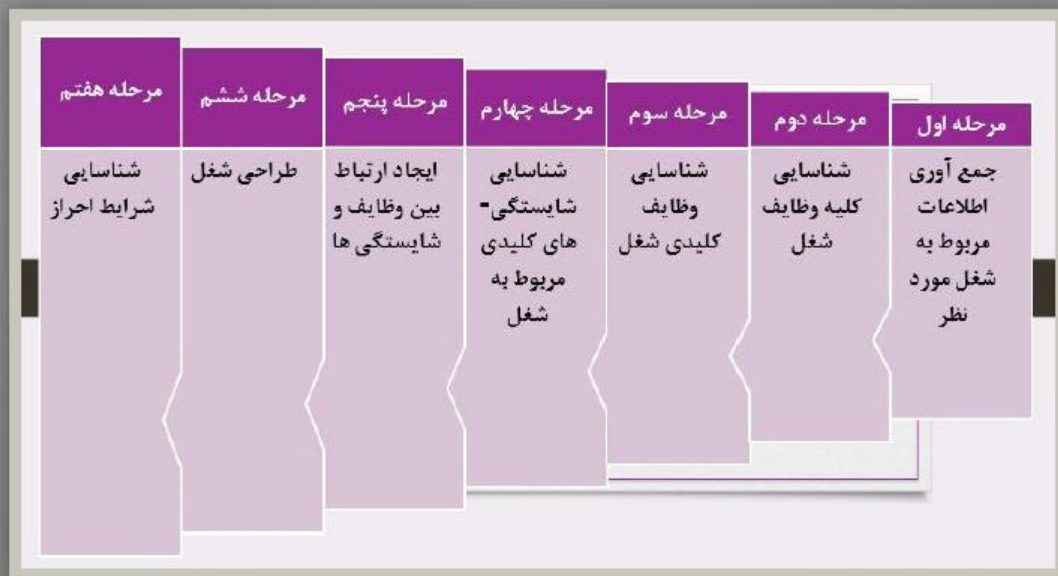
## مسئولیت ها :

- پیگیری و انجام امور فنی
- تهیه اسناد و مدارک فنی کامل و جامع

## شرح وظایف :

- رعایت مقررات عمومی شرکت
- انجام امور فنی محصولات و فرآیندها
- مشارکت و همکاری در تهیه طرح های کنتری
- مشارکت در بهینه سازی فرآیند های تولید
- تهیه مدارک فنی مورد نیاز
- جمع آوری، نگهداری و به روز رسانی استانداردها، نقشه های مرجع و الزامات قانونی و الزامات مشتری
- تهیه بانک اطلاعاتی فنی

## مراحل تجزیه تحلیل شغل



## روشهای جمع آوری اطلاعات

در این روش مشاهده گر . اجرای کار به وسیله شاغل یا شاغلان را در محیط کار شان تحت نظر قرار می دهد. و با یادداشت هایی که برمی دارد . طریقه انجام دادن کار را شرح می دهد..

مزایا: برای مشاغل ساده و تکراری و مشاغلی که زمان انجام کوتاهی دارند مناسب است \*

معایب: برای مشاغل فکری (کار یک محقق . دانشمند. ریاضیدان و...) که بخش اعظمی از کار را فعالیت فکری تشکیل می دهد. مناسب نیست

مشاهده مستقیم

## تحلیلگر با کسانی که اطلاعاتی در باره شغل دارند. ارتباط برقرار می کند طی جلسه یا جلساتی اطلاعات لازم را جمع آوری می کند

مزایا: مهمترین ویژگی مصاحبه این است که دو طرف رو در رو با یکدیگر صحبت می کنند. در ارتباط مستقیم معمولاً مسائلی مطرح و آشکار می گردد که در روش های دیگر معمولاً پنهان باقی می ماند.

معایب: به دلیل جمع آوری اطلاعات نادرست . روایی و پایایی این روش پایین است . درست بودن یا نادرست بودن اطلاعات ممکن است عمدی یا غیر عمدی باشد.

مصاحبه

در این روش از متصدی شغل درخواست می شود که فعالیت های روزانه خود را یادداشت کند

مزایا: بهترین روش برای کسب اطلاعات دست اول درباره چگونگی انجام کار است. \*

معایب: هزینه بر . دشوار و وقت گیر است. \*

ثبت وقایع







# فرایند انتخاب منابع انسانی

هدف از فرایند انتخاب منابع انسانی ایجاد تناسب بین شغل و شاغل است



## مقایسه منابع ارزیابی در انواع عملکردهای چند منبعی

ارزیابی سنتی	ارزیابی ۳۶۰ درجه	ارزیابی ۵۴۰ درجه	ارزیابی ۷۲۰ درجه	منابع اطلاعات و عناصر
سرپرست	سرپرست / زیردست / همکاران / مشتریان داخلی	سرپرست / زیردست / همکاران / مشتریان داخلی / مشتریان خارجی / تأمین کنندگان / سهام داران	سرپرست / زیر دست / همکاران / مشتریان داخلی / مشتریان خارجی / تأمین کنندگان / سهام داران / سایر ذی نفعان / خانواده	

• دو خطای اصلی در ارزیابی عملکرد: ۱. ارزیابی نابه جا (آنچه نباید ارزیابی شود مورد توجه قرار می گیرد) ۲.

نقصان ارزیابی (آنچه باید ارزیابی شود نادیده گرفته می شود)

پرداختهای ثابت و قطعی تری هستند که امنیت مالی را برای کارکنان ایجاد می کنند. حقوق مبنا می تواند براساس تجزیه و تحلیل شغل یا مهارتها باشد.

حقوق مبنا

مزایای شغلی دو نوع است: ۱. اجباری: بیمه بیکاری و بیمه غرامت به کارکنان  
۲. اختیاری: طرحهای بهداشتی و درمانی، بیمه های تکمیلی و پس انداز صندوق بازنشستگی

مزایای شغلی

براساس عملکرد شخصی کارمند پرداخت می شود/ از جمله پاداشهای فردی: قطعه کاری، حق العمل (کمسیون)، افزایش حقوق، جوایز و انجام

پاداش های  
فردی

هدف: بهبود همکاری و کار تیمی / پاداش زمانی به اعضای گروه پرداخت می شود که کل گروه عملکرد بالایی داشته باشند.  
از جمله پاداشهای گروهی: واگذاری سهام و سهمی شدن در سود

پاداش های  
گروهی

برخی از چالشها و تغییرات اساسی که حوزه ی مدیریت منابع انسانی با آن مواجه است:

## ۱- حاکمیت فناوری اطلاعات

سازمان ها به دلیل تسهیا امور، افزایش سرعت و دقت فعالیت ها و در نهایت کاهش هزینه های خود تمایل دارند که فناوری های اطلاعاتی را در سطح وسیعی بکار گیرند.

## ۲- ظهور اقتصاد دانشی

محور اصلی اقتصاد جدید داد و ستد دانش است و دانش تعیین کننده وضعیت رقابتی در بازار می باشد. بنابراین کارکنان دانشی مهمترین سرمایه شرکتهای محسوب شده و سازمان ها به دنبال شیوه ای مؤثر برای مدیریت سرمایه های دانشی خود هستند.

### ۳- جهانی شدن

انقلابی که در تکنولوژی اطلاعات رخ داده است، به روند همسانی و ارتباطات همگانی جوامع کمک کرده و به آن سرعت بخشیده است. تاکنون سازمانها به طور فزاینده ای در حال تبدیل شدن به شرکت های بین المللی، چند ماهیتی و شرکت ها جهانی هستند. جهان اندیشیدن و جهانی عمل کردن ضرورتی کلیدی برای مدیران منابع انسانی در دنیای امر است.

### ۴- کوچک سازی و ساختاردهی مجدد سازمان ها

طراحی ساختارها نوین با محوریت عدم تمرکز، ارتباطات افقی، کار تیمی، وظایف چندگانه، واحدهای مستقل و سایر ویژگی هایی که انعطاف، سرعت و اثربخشی را به همراه دارند در دستور کار سازمان قرار گرفته است. در این رابطه روند کوچک سازی و یا به اصطلاح چابک سازی با شعار «کوچک زیباست» اقدام به حذف سطوح مدیریتی، از میان برداشتن مشاغل غیر اثربخش و واگذاری فعالیت های غیرمحوری سازمان به پیمانکاران بیرونی و به کارگیری نیروی کار موقت نموده است.

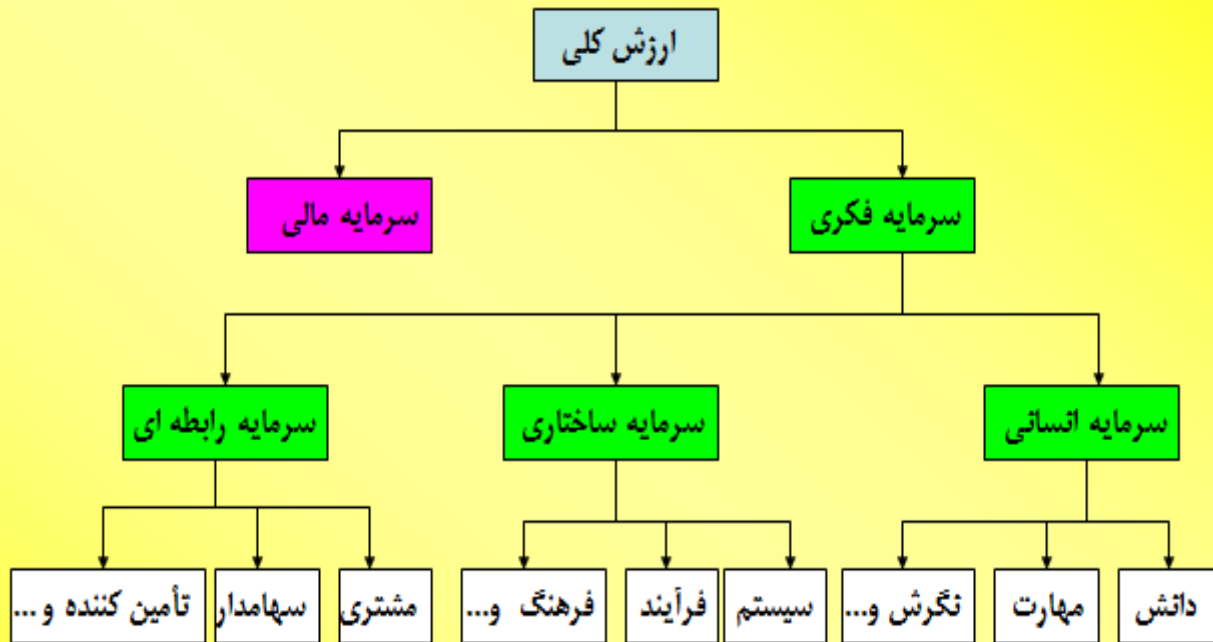
## ۵- فشارهای روانی محیط های کاری

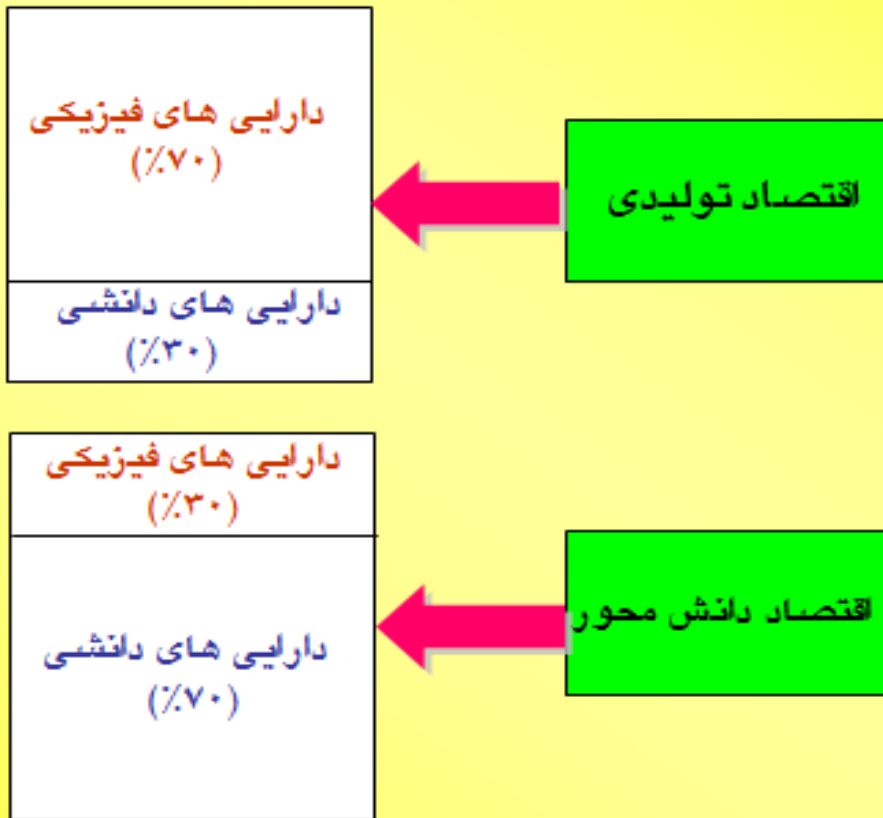
با توجه به شرایط کاری حاکم بر سازمان های امروزی چالش فراوری مدیران منابع انسانی چگونگی کاهش و رفع فشارها و استرس های کاری افراد سازمان و تلاش برای دستیابی به کیفیت بالای زندگی کار و برقراری تعادل بین تقاضای محیط کار و خانواده کارکنان می باشد.

\* آنچه امروزه از مدیریت منابع انسانی خواسته می شود، بر عهده گیری نقش های جدیدی است که به واسطه آن بتواند سازمان را در محیط های مغشوش و چالش برانگیز حاضر به گونه ای متفاوت از گذشته یاری کند. الگو و رویکردهای مختلفی در این حوزه مطرح می باشند.



## مفهوم ارزش جدید در سازمانها





## گذر از باورهای سنتی و توجه به واقعیت های جدید منابع انسانی

واقعیت های جدید	باورهای سنتی
فعالیت های منابع انسانی یک فعالیت حرفه ای مبتنی بر تئوری و تحقیق است.	هرکسی می تواند فعالیت های منابع انسانی را انجام دهد.
منابع انسانی از طریق افزایش سرمایه فکری سازمان، ارزش آفرین است.	منابع انسانی هزینه زاست، بنابراین باید کنترل شود.
واحدهای منابع انسانی صرفاً به منظور شناسایی و درمان آسیب های سازمانی یا حل ناکامی های اجتماعی و پاسخگویی به نیازهای بهداشتی و رضایتمندی کارکنان طراحی نمی شوند.	افرادی که وارد رشته شغلی منابع انسانی می شوند، آدم ها را دوست دارند.
تاثیر رویه های منابع انسانی بر نتایج کسب و کار می تواند و باید اندازه گیری شود.	از آنجا که منابع انسانی به جنبه نرم کسب و کار مربوط است، نمی توان آن را اندازه گیری کرد و پاسخگو نیست.
حرفه ای های منابع انسانی، انسان هایی مبارزه طلب، چالشی و حمایت کننده اند.	شغل منابع انسانی بر عهده انسانهای خوب است.

## ارزشهای محوری مدل تعالی شرکت ملی صنایع پتروشیمی در مقایسه با سایر مدل ها



<ul style="list-style-type: none"> <li>۱- کرامت انسانی</li> <li>۲- عدالت</li> <li>۳- مسئولیت پذیری و پاسخگویی</li> <li>۴- صداقت، درستکاری و امانتداری</li> <li>۵- مشارکت و کارگروهي</li> <li>۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر</li> </ul>	<p>مدل تعالی منابع انسانی ( شرکت ملی صنایع پتروشیمی )</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>۱- نتیجه گرای</li> <li>۲- رهبری و ثبات در مقاصد</li> <li>۳- توسعه و مشارکت کارکنان</li> <li>۴- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر</li> <li>۵- مسئولیت اجتماعی سازمان</li> </ul>	<p><b>EFQM</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>۱- رهبری استراتژیک</li> <li>۲- توسعه، مشارکت و ارزشگذاری کارکنان</li> <li>۳- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر</li> <li>۴- مسئولیت اجتماعی و اخلاق کاری</li> <li>۵- تمرکز بر نتایج و ارزش آفرینی</li> </ul>	<p>مدل تعالی منابع انسانی ( قلیچ لی )</p>

# هر چیزی اصولی دارد، کیفیت هم!!!



در تمام استانداردهای مدیریت کیفیت (در بخش مربوط به منابع انسانی) اصل این است که:



کارکنان در تمامی سطوح بایستی آموزش ببینند  
به گونه‌ای که تعهد سازمان در عرضه محصولات و خدمات با کیفیت لازم  
و در یک بازار به سرعت در حال تغییر که در آن خواسته‌ها و انتظارات مشتریان  
دایماً افزایش می‌یابد، برآورده گردد.





گروه / قشر / دسته	خواستن	توانستن	راهبرد / راهکار
اول	می خواهند	می توانند	تفویض اختیار
دوم	می خواهند	نمی توانند	آموزش و توسعه
سوم	نمی خواهند	می توانند	انگیزش
چهارم	نمی خواهند	نمی توانند	مشاوره / هدایت



# NOBEL CERTIFICATION

**ISO 10015 : 2019**

## گام های فرآیند مدیریت آموزش

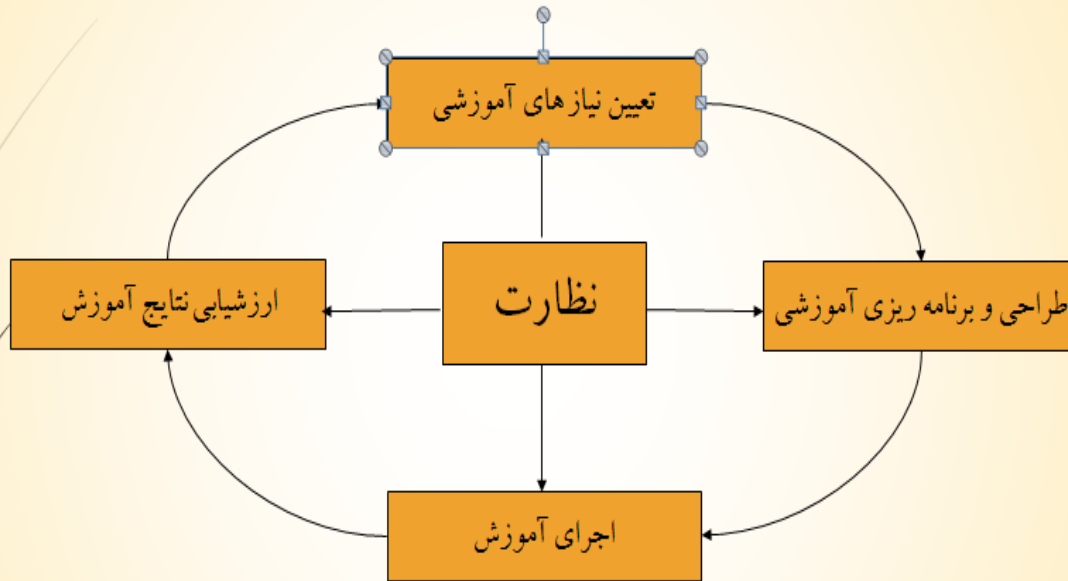
گام اول - تعریف نیازهای آموزشی

گام دوم - طراحی و برنامه ریزی آموزشی

گام سوم - اجرای برنامه آموزش

گام چهارم - ارزشیابی نتایج آموزش

همانطور که در شکل نشان داده شده است، خروجی یک مرحله ورودی مرحله بعدی است.



چرخه آموزش

# نیازسنجی آموزشی

در این مرحله سازمان ها نیازهای آموزشی کارکنان خودشان را شناسایی می کنند که این نیازها می تواند فاصله و شکاف بین مهارت ها و دانش مورد نیاز یک سمت سازمانی با فرد مسئول باشد و یا افزایش مهارت و آگاهی پرسنل که نیازمند یادگیری است.

این نیازسنجی پس از ارائه بررسی می شود و برخی از آموزش ها تایید و برخی ممکن است در دوره های بعدی برگزار شود.














## مراحل گام اول - تعریف نیازهای آموزشی









- ۱- تعیین فاصله بین شایستگی های موجود و مورد انتظار
- ۲- تعیین نیازهای آموزش مورد نیاز برای کارکنانی که شایستگی موجود آنها با شایستگی مورد انتظار مطابقت ندارد .
- ۳- مستند نمودن نیازهای آموزشی به صورت ویژه

**۲- برنامه ریزی: پس از اینکه نیازسنجی انجام شد می بایست برای اجرا آموزش های تایید شده ، برنامه زمان بندی شده در نظر گرفته شود.**

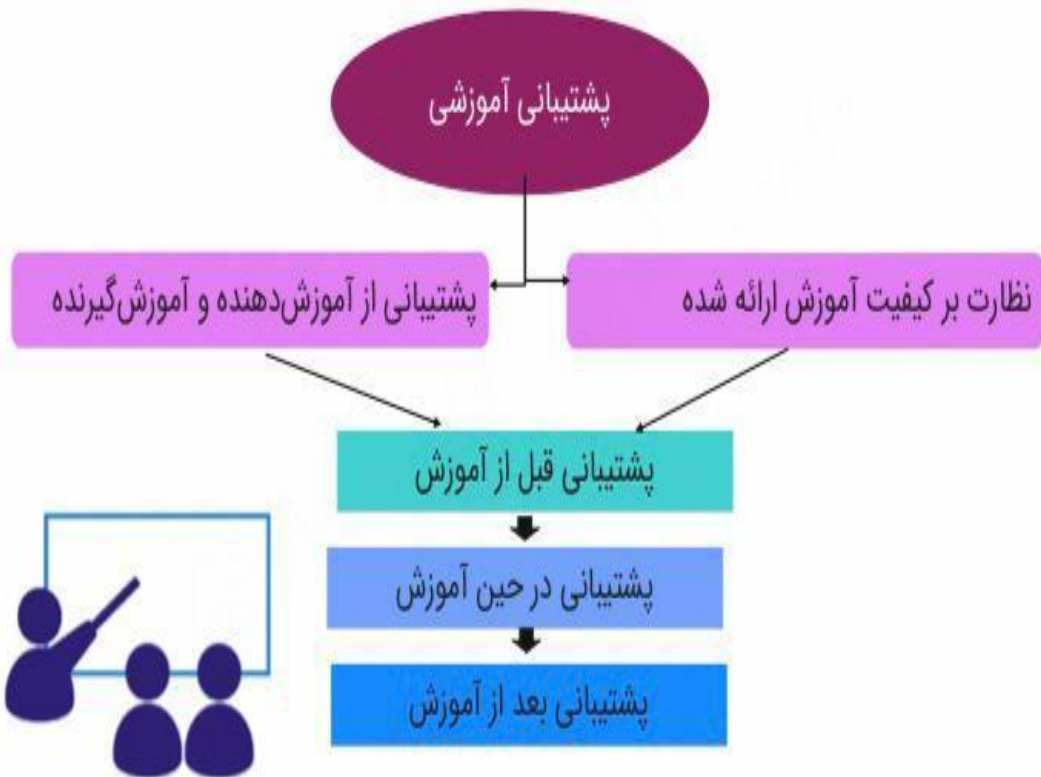
**۳- اجرا: برنامه های تدوین شده در زمان های تعیین شده اجرا می شوند.**

**۴- اثربخشی آموزشی: بررسی می شود که آیا آموزش های ارائه شده اثربخش بوده اند یا خیر!؟**

فرم آموزشی حین کار (ماتریس مهارت‌ها)							
تاریخ	شغل					مهارت / وظیفه نام پرسنل	
	امتیاز از امتیاز کل						
							راهنمای سطح مهارت
							بدون دانش و تجربه
		تسلط و توانایی آموزش‌دهی	مهارت کامل	توانایی انجام کار بدون نظارت	توانایی انجام کار تحت نظارت		

فرم آموزشی حین کار (ماتریس مهارت‌ها)						
تاریخ	شغل: اپراتور فنی تولید				مهارت / وظیفه نام پرسنل	
	امتیاز از امتیاز کل	رعایت ایمنی حین کار	آموزش جرثقیل	آشنایی با مواد		نحوه تحویل کار
						نام و نام خانوادگی
						راهنمای سطح مهارت
		تسلط و توانایی آموزش‌دهی	مهارت کامل	توانایی انجام کار بدون نظارت	توانایی انجام کار تحت نظارت	بدون دانش و تجربه

## اجرای آموزش





# برخی از شاخص های اثربخشی آموزشی

۱ - افزایش میزان سود

۲ - بهبود تولید

۳ - کاهش ضایعات

۴ - کاهش هزینه نگهداری و تعمیرات

۵ - کاهش مشکلات عملکرد پرسنلی

۶ - افزایش فروش

۷ - کاهش زمان فرایند

۸ - بهبود عملکرد سازمان

۹ - کاهش غیبت

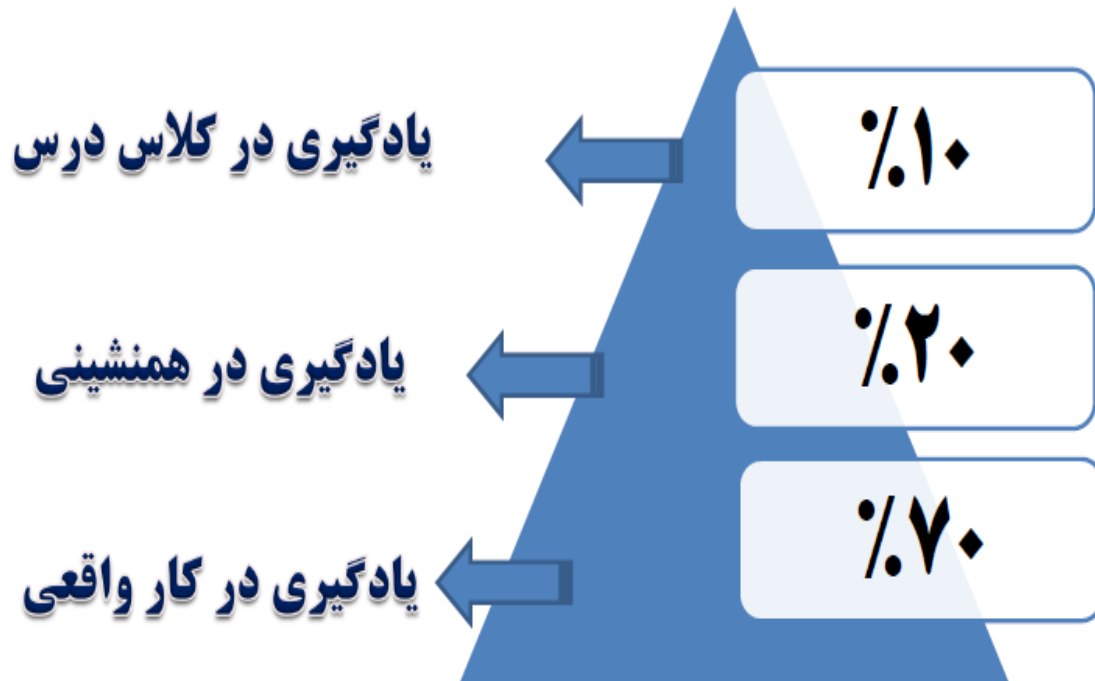


سطح کلان و سیاستگذاری

سطح میانی / بین واحدی

سطح خرد / وظیفه‌ای



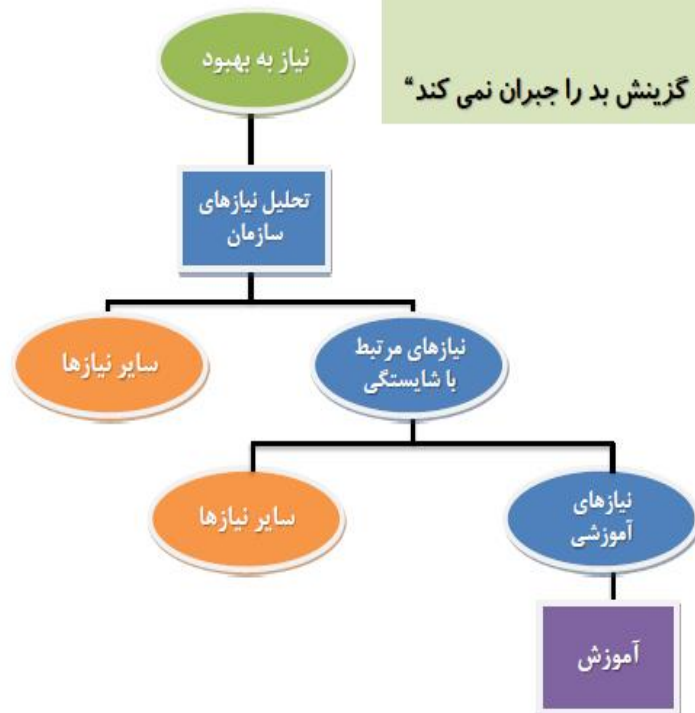


# همه نیازها با آموزش تامین نمی شوند



بر اساس دانش مدیریت منابع انسانی:

” حتی آموزش خیلی خوب هم به هیچ وجه گزینش بد را جبران نمی کند “



بر اساس استاندارد

نیاز آموزشی ، نیازی است که

از طریق یک موقعیت آموزشی

قابل رفع است و در سه حوزه

دانشی ، مهارتی ، نگرشی مطرح

می شود.

# مفهوم شناسی نیاز



نیاز یک مفهوم عمومی است که در زمینه‌های مختلف کاربرد نسبتاً وسیعی دارد و تعاریف متعددی از آن ارائه می‌گردد.

ارائه تعریف دقیق و صریحی از نیاز آسان نیست و به همین دلیل از مفهوم نیاز ممکن است تعبیر و تفاسیر مختلف و متفاوتی ارائه شود.

در یک تعریف عمومی:

نیاز چیزی است که برای ارضا و تحقق یک هدف قابل دسترس،

ضروری یا مفید است.

## مفهوم شناسی نیاز



معنای نیاز	تعریف
خواسته / نظر / ترجیح فرد	خواسته‌های افراد در زمینه‌های مختلف مبنای نیاز قرار می‌گیرد که احتمالاً دارای انحرافات زیادی هم هست.
نقص / مشکل / عیب / کاستی	نیاز هنگامی به وجود می‌آید که نوعی نقص یا مشکل در زمینه خاص وجود داشته باشد.
فقدان و ضرورت چیزی	وضعیت‌هایی که وجود ندارد اما ضروری است که زمینه حضور آنها فراهم شود به عبارت دیگر چیزی نیاز محسوب می‌شود که درباره آن محرومیت وجود داشته باشد.
فاصله یا شکاف (موجود و مطلوب)	نیاز قلمرویی دارد که در آن موقعیت واقعی با موقعیت مطلوب فاصله دارد. ( راجر کافمن)
ترکیبی	مجموعه‌ای از ۴ مورد فوق

### از این دیدگاه:

- ✓ آنچه که بین وضع موجود و وضع مطلوب قرار دارد
- ✓ آنچه که ترجیحات، علایق و انتظارات افراد را شکل می‌دهد
- ✓ و آنچه بر عملکردهای مطلوب اثر منفی دارد یا ترکیبی از اینها

**همگی نشانگر نیاز هستند.**



## شش اصل کلیدی در نیازسنجی آموزشی



- ۱- **اصل تداوم:** به دلیل تغییرات دائم محیطی و درونی و ضرورت اثربخشی سازمان و برنامه‌های آموزشی
- ۲- **اصل جامعیت:** جمع‌آوری اطلاعات جامع و کامل در همه ابعاد و ارکان کار
- ۳- **اصل مشارکت:** همکاری تیم نیازسنجی به دلیل پیچیدگی موقعیت و جامعیت نیازسنجی
- ۴- **اصل عینیت و اعتبار:** استفاده از روشهای عینی‌تر و معتبرتر
- ۵- **اصل واقع بینی:** داشتن نگرش واقع بینانه به هدف، حوزه، سطح و محیط نیازسنجی
- ۶- **اصل رعایت ملاحظات فرهنگی:** توجه به خصوصیات فرهنگی و جو فرهنگی حاکم بر جامعه و سازمان که عملاً در کار ما نمود دارند و به آن جهت می‌دهند و آنکه لازم است طرح‌ریزی نیازسنجی و انتخاب روشها و ابزارها متناسب با موقعیت فرهنگی سازمان انجام شود.

# پرسشهای کاربردی در فرآیند نیازسنجی آموزش؟



نهایی سازی پرسشهای کاربردی در فرآیند نیازسنجی آموزش که میتوانند خوراک لازم را برای تدوین نکات راهنمای معیار بر اساس رویکرد فرآیندی تامین نمایند.

- چگونگی شناسایی کانون داده های نیاز آموزشی؟
- روش گردآوری نیازهای آموزشی چیست؟
- آیا گردآوری نیاز به موقع انجام می شود؟
- روش تحلیل ، بررسی و صحت گذاری نیازهای آموزشی؟
- آیا گردآوری و تحلیل نیاز با مشارکت ذینفعان صورت می گیرد؟
- روش اولویت بندی نیازهای آموزشی؟
- شیوه ارائه بازخورد به مراجع اعلام نیاز؟
- شیوه انتقال نیازهای قطعی شده به فرآیند طراحی؟
- سازوکار پیگیری وضعیت نیاز در مراحل بعدی؟ (اخذ بازخور)
- نحوه اقدام اصلاحی در نیازهایی که تامین نمی شوند؟
- ارتباط با فرآیند ارزشیابی با هدف اثربخشی رفع نیاز؟
- مفهوم انعطاف پذیری در نیازسنجی؟
- شیوه عمل در خصوص نیازهای خاص؟
- آیا شیوه نیازسنجی همه ذینفعان را پوشش می دهد؟

## مراجع و منابع داده های نیاز آموزشی در سازمان



- ✓ آرمانها ، اهداف، و استراتژی های سازمان
- ✓ نوع کار، وظایف شغلی و ابزارهای مورد استفاده و سایر الزامات آن
- ✓ محیط دور و نزدیک
- ✓ انجام کارهای مختلف توسط یک فرد(چند مهارتی).
- ✓ انجام همان کار توسط کارکنان به روشی متفاوت.
- ✓ وجود یک شکاف ویژه در دانش یا مهارتی در سازمان یا در بین گروهی خاص از کارکنان
- ✓ پیش بینی و یا بروز مشکلات نگرشی و رفتاری در سازمان یا در بین گروهی از کارکنان.
- ✓ مشخص شدن قصور و یا کاستی (آگاهانه یا نا آگاهانه) در عملکرد افراد.
- ✓ آمادگی فرد برای ارتقاء.
- ✓ عدم تحقق اهداف قبلی آموزش .

## تحلیل سازمان

بررسی استراتژیها و اهداف، منابع و محیط اجتماعی، تکنولوژیکی، اقتصادی و قانونی که سازمان در آن فعالیت می کند

## تحلیل شغل

سنجش و ارزیابی کارکردها و وظایف هر شغل در پرتو دانش، نگرش، مهارتها و رفتار مورد نیاز برای انجام آن

## تحلیل فرد

ارزیابی دانش، نگرش، تواناییها و مهارتهای خاص کارکنان در ارتباط با شغل وی و تعیین نوع و میزان شکاف آن با وضع مطلوب.

## برخی روشها و فنون تعیین نیازهای آموزشی بر حسب واحد تجزیه و تحلیل



شرح	واحد تجزیه و تحلیل
شغل به قدمها و مراحل کوچک تقسیم و بعد دانش، مهارت، رفتار و طرز تلقی برای انجام کار دقیقاً مشخص می‌گردد. این روش نیاز به زمان کافی و فعالیت زیادی دارد اما نتایج حاصله عینی و قابل مشاهده است.	<b>فعالیت ها یا وظایف</b>
مشکلات و مسائلی که در انجام کارها بروز می‌کند می‌تواند نشانه‌ای از نداشتن دانش و مهارت لازم باشد.	<b>مشکلات و مسائل</b>
در تجزیه و تحلیل سازمان باید، تجزیه و تحلیل منابع انسانی، تجزیه و تحلیل کارایی و تجزیه و تحلیل محیط سازمان مورد توجه قرار گیرد.	<b>سازمان</b>
چه دانش ها، مهارت ها، و رفتارها برای بهتر شدن وظایف شغلی کارمند، کارگر و ... لازم است	<b>فرد</b>
رفتار فرد یا گروه میتواند در تعیین نیازهای آموزشی راهنمای ما باشد. غیبت، ضایعات، پرخاشگری، مقاومت در برابر دستورات و ... مستلزم اقدامات اصلاحی از جمله آموزش است .	<b>رفتار</b>
در مواردی مشاهده می شود که برخی از کارکنان یک سازمان آشنائی لازم جهت کاربرد وسایل کاری خویش ندارند که باید بررسی شود و نیازهای آنان برطرف گردد .	<b>وسایل کار</b>
مدیریت در سطوح عالی، میانی و سرپرستی ، مهارت های خاصی نیاز دارد	<b>مهارت های مدیریتی</b>
فرایند تحلیل خطاهای است که درحین انجام کارانجام می شود.این روش زمانی که خطاهای زیاد است استفاده می شود.	<b>خطاها</b>

نظر متخصصان از طریق پرسشنامه یا مصاحبه یا جلسات تخصصی (توافق و ...)	<b>دلفی</b>
زمانی که تعداد افراد شرکت کننده در نیازسنجی کم باشد و شبیه کارگاه آموزشی است و به مکان خاصی دعوت می شوند و برای نیازسنجی محدودیت زمانی وجود دارد و به گروههای کوچک ۶ تا ۸ نفری تقسیم و تبادل نظر می کنند. بعد نیازها اولویت بندی و جمع بندی می شود .	<b>فیش باول</b>
فن استار شبیه فن باول است با این تفاوت که تجمع افراد در یک مکان ممکن نیست و نماینده ای از هر گروه در گروه اصلی شرکت و تصمیم نهائی را می گیرند (تعداد افراد شرکت کننده زیاد باشد از این فن)	<b>تل استار</b>
این فن مشخص می کند که یک فعالیت به طور موثر انجام می شود یا خیر.	<b>رویداد مهم</b>
این فن شناسائی حوادث نامطلوبی است که ممکن است به طور منفی بر سیستم اثر بگذارد.	<b>درخت خطا</b>
این فن میگوید یک حادثه میتواند احتمال تحقق حادثه دیگری را افزایش دهد (توسعه یافته دلفی است) اولین بار توسط هلمر و گوردون طراحی شد.	<b>تحلیل تاثیر متقاطع</b>
باید گروهی از افراد، هر یک نقشی را بازی کنند.	<b>شبیه سازی و بازی</b>
آنچه در گذشته اتفاق افتاده ، می تواند در آینده هم ادامه داشته باشد.	<b>روند یابی</b>
اگر به متغیرهای کلیدی توجه کنیم می توانیم تاریخ را حدس و برای آن آماده باشیم. این فرن برای پیش بینی های اجتماعی مفید است.	<b>قیاس تاریخی</b>
فلسفه و ماهیت این فن باعث می شود که اطلاعات حاصله جدید و ابتکاری باشد	<b>طوفان مغزی</b>
از سازمانهای رقیب و ...	<b>بهینه کاوی</b>



## برخی روشها و فنون تعیین نیازهای آموزشی بر حسب شیوه ارزیابی



<p>الف- ارزیابی مهارت فنی: شامل مدرک تحصیلی مرتبط زمینه فنی شغل، مدرک تجربه مرتبط به زمینه فنی شغل، آزمون فنی، بصورت کتبی و شفاهی- مصاحبه</p> <p>ب- ارزیابی مهارت انسانی: ۵۰ درصد مهارت انسانی به آزمون کتبی و شفاهی و ۵۰ درصد به امتیاز ویژگی های رفتاری اختصاص دارد.</p>	<p><b>روش</b></p> <p><b>ارزیابی مهارت ها</b></p>
<p>این روش در تعیین نیازهای کارکنان متداول تر بوده و نتیجه آن رضایت بخش تر بوده و نیاز به زمان طولانی ندارد و با سرعت بیشتری انجام می شود.</p>	<p><b>طرح الگوی</b></p> <p><b>شاغل شایسته</b></p>
<p>دو عامل زمان و سرعت در این روش مهم بوده و در تعیین نیازهای آموزشی تعیین کننده است و استفاده از این روش بر اظهار نظر و عقاید سطوح مختلف افراد سازمان متمرکز است.</p>	<p><b>نظر خواهی</b></p> <p><b>از مدیران و مسولان</b></p>
<p>ارزیابی کار بطور مستمر باید در تمام سطوح انجام شود</p>	<p><b>ارزیاب نحوه کار</b></p>
<p>از این طریق به کمبودها و نیازهای آموزشی خود پی می برد</p>	<p><b>خود ارزیابی</b></p>
<p>توسط ناظران آموزش دیده ارزیابی انجام می شود</p>	<p><b>مراکز ارزیابی</b></p>

## برخی روشها و فنون تعیین نیازهای آموزشی بر حسب استفاده از مدل

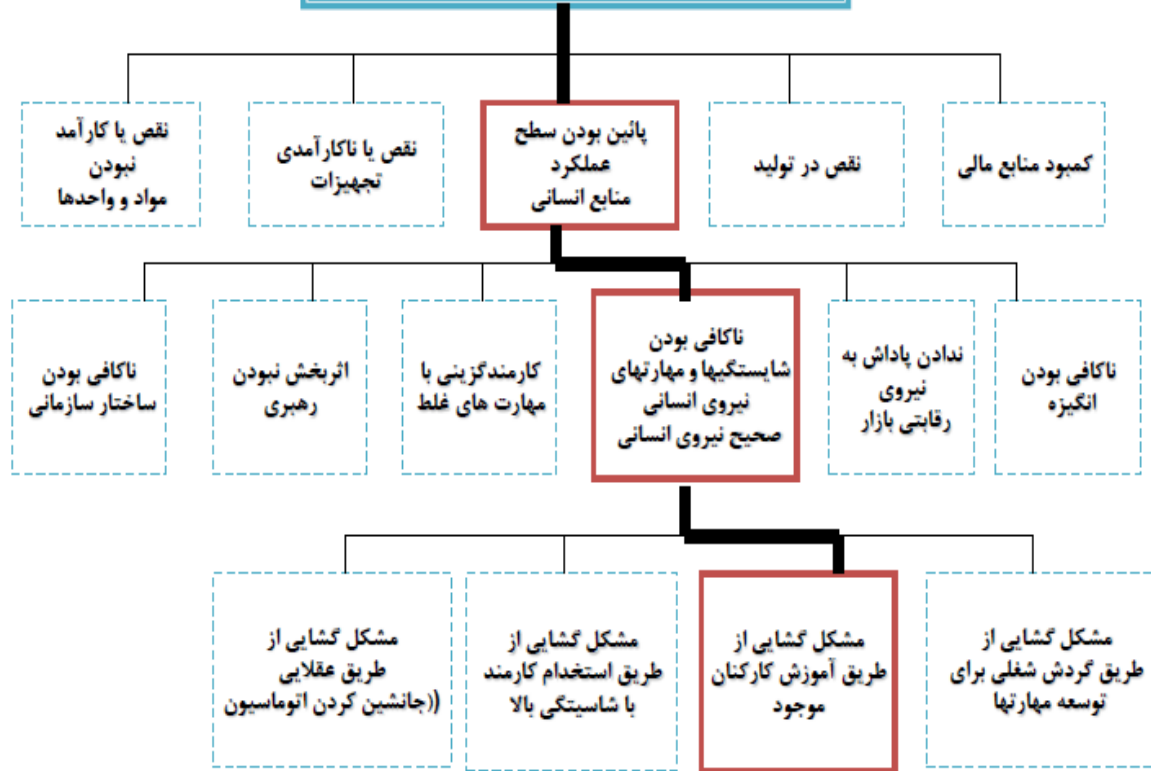


دارای سه وجه محتوای آموزش ، سطح سازمان، کاربرد آموزشی می باشد	<b>مدل عمومی تعیین نیازهای آموزشی</b>
<p>مدیر برای انجام مسئولیت به شایستگی زیادی نیاز دارد و برنامه جامع پرورش مدیر باید همه آنها را در برداشته باشد. زمینه‌های عمومی از قبیل مدیریت استراتژیک، تئوریهای مدیریت و . . . و مهارتهای خاص(از قبیل ارتباطات تصمیم‌گیری، حل مسئله و . . .) و همچنین آموزشهای ضروری برای اداره زیر دستان از قبیل مهارت در بهبود تیم و گروه کاری مهارت مشاوره و مربی گری و . . .</p>	<b>مدل شایستگی مدیریتی</b>
<p>۱-۳-۴- تعداد شغلها یا فرایندها (شاغلینی که شغل ندارند/شغلهایی که شاغل ندارند/ شغل و شاغلی که با هم منافات دارد)                  ۲-۳-۴- حداقل دانش فراگیران مورد نیاز برای بهتر انجام دادن وظیفه                  ۳-۳-۴- استاندارد مهارت حداقل دارای سه سطح و حیظه است سطح آشنائی( دانستن)، سطح توانائی(دانستن، توانائی انتقال دادن)، سطح تسلط (دانستن، انتقال دادن، توانائی، آموزش)                  ۴-۳-۴- تدوین دوره‌ها:                  الف- عمومی: برای همه اما سطح و حیظه آن فرق می‌کند و در همه سازمان باید افراد آن را بگذرانند                  ب- تخصصی: از یک شغل به شغل دیگر متفاوت است.                  در استاندارد مهارت شرح وظایف کلی است پس دوره‌ها خیلی کلی هستند. ایرادی که بر این استاندارد وارد است این که شرح وظایف کلی است و به تبع آن دوره‌ها کلی به دست می‌آید. این روش در شرکتها و موسسات بزرگی که شرح شغل ندارند فرآیند جابجایی و تغییر و تحولات زیاد می باشد و شغلها و وظیفه ها مشخص نیست بهتر است استفاده گردد.</p>	<b>مدل نیازسنجی بر مبنای استاندارد مهارت</b>

امتیاز ۱-۹	مصادیق رفتاری	شایستگی‌های فرعی	شایستگی اصلی
		آینده نگری	تفکر استراتژیک
		کلان نگری	
		بیان موثر	ارتباطات
		گوش دادن فعال	
		متقاعد سازی	
		قدرت نفوذ	رهبری
		توان تیم سازی	
		پرورش دیگران	
		شناخت مساله و گردآوری اطلاعات	تصمیم گیری
		شناسایی و انتخاب راه حل	
		پیاده سازی راه حل	
		شناخت منشا تعارض	مدیریت تعارض
		حل و فصل تعارض	
		حرفه ای عمل کردن	خدمت گرایی
		ارباب رجوع محور بودن و پاسخگویی	

## ۵- الگوی دیکوم

### علت شکاف در عملکرد سازمانی



## ذینفعان / مراجع تعریف / نیاز آموزشی

...	اهداف و سطوح یادگیری	سطح و ماهیت	3P	جامعه	مشتری	توسعه ای	نیاز خاص	مدیر/ کلیدی	گروه/ تیم	فرد	شغل	سازمان

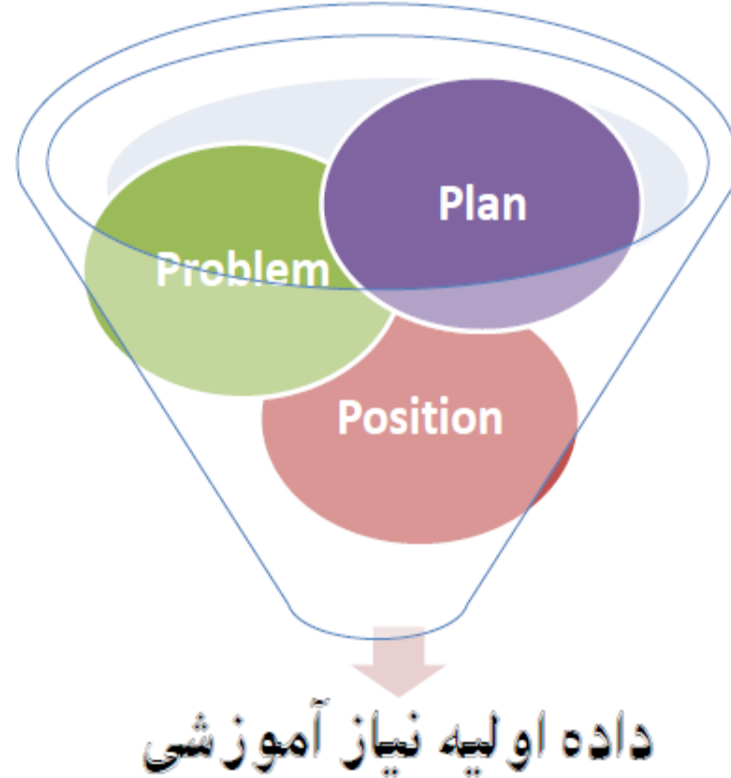
## گامهای اصلی فرآیند نیازسنجی آموزشی

شناسایی و گردآوری  
داده های نیاز آموزشی

تجزیه و تحلیل و صحت گذاری  
داده های نیاز آموزشی

دسته بندی / طبقه بندی و  
اولویت بندی نیازهای آموزشی

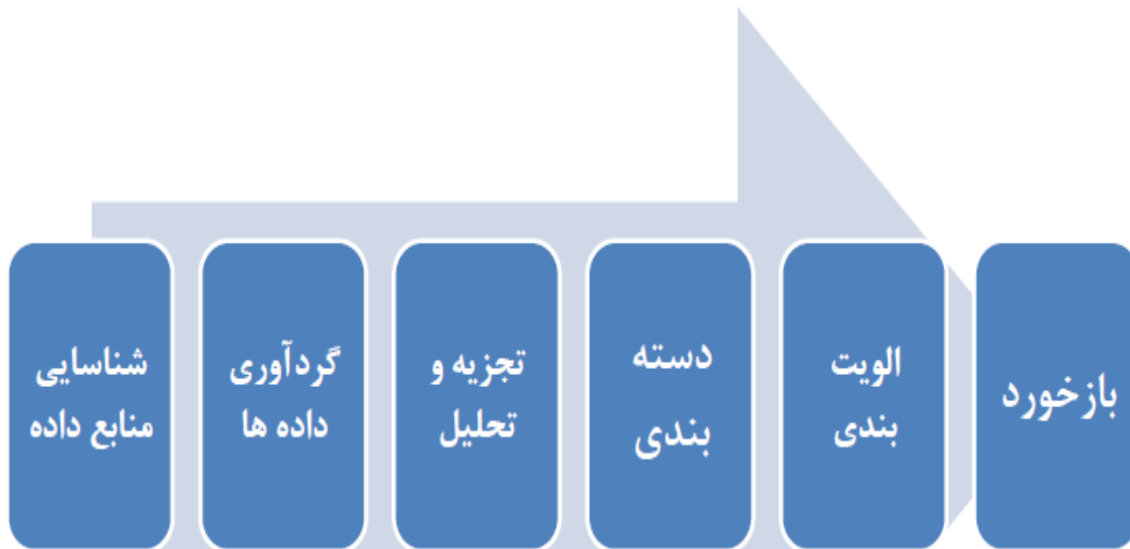
مکانیسم بازخورد  
نیازهای آموزشی





ردیف	نوع سازمان	مدل / الگوی مناسب	منابع داده
۱	دولتی و شبه دولتی	استاندارد مهارت	فرد/مدیر/استاندارد/CFT
۲	بخش صنعت	دیکوم	خبرگان حرفه
۳	صنایع پیشرفته	شایستگی محور	خبرگان/۳۶۰درجه/و...
۴	سازمانهای پروژه ای	مسئله محور	مسئولین پروژه/گزارشات
۵	تمام صنایع	ترکیبی و تلفیقی	محدودیت در منابع نیست

## فارغ از مدل‌های متعدد، فرآیند نیازسنجی در چند گام صورت می‌گیرد



## ابزارهای تعیین نیازهای آموزشی



✓ پیمایش (نمونه گیری، مشاهده، پرسشنامه و ...)

✓ مصاحبه

✓ استاندارد (چک لیست، و ...)

✓ تحلیل آماری داده ها

✓ صندوق پیشنهادها

✓ ملاقات ها و گردهمایی

✓ گزارشات

✓ فرآیند مدیریت کیفیت جامع

✓ و ...

## طبقه بندی تام بویدل

**الف : نیازهای آموزشی سازمان :** نیازهای ناشی از تغییرمانند محصولات و خدمات جدیدی که تولید یا عرضه می شود، تکنولوژی جدیدی که ایجاد می شود.

**ب- نیازهای آموزشی حرفه‌ای :** نیازهایی است که به یک طبقه خاص از افراد یک سازمان که مجموعه وظایف و شرایط کاری تقریباً مشابهی دارند مرتبط می شود و یا نیازهای ناشی از تغییر مانند به خدمت گرفتن یک سیستم نرم افزاری جدید.

**ج- نیازهای آموزشی فردی:** نیازهایی است که هر فردی جهت انجام بهتر شغلش بدان نیازمند است یا نیازهای ناشی از تغییر مثل این که فردی به عنوان مسول فروش و بازاریابی ناحیه خاصی مامور شده که لازم است با زبان و فرهنگ آن ناحیه آشنا باشد.

## نیازهای آموزشی فراکنشی و واکنشی :

- ✓ فراکنشی: نیازهایی که پیش از آنکه اوج بگیرند شناسائی و رفع می‌شوند
- ✓ واکنشی: نیازهایی که مربوط به مشکلات حاد گذشته تا حال است.

## طبقه بندی های دیگر:

- ✓ نیازهای آموزشی آشکار و پنهان.
- ✓ نیازهای آموزشی آنی و آتی.
- ✓ نیازهایی که رفع آنها مستلزم آموزش رسمی است و نیازهایی که مستلزم آموزش رسمی نیستند.
- ✓ نیازهای آموزش حین کار و نیازهایی که خارج از کار باید برطرف شود.
- ✓ نیازهایی که رفع آنها نیازمند همکاری گروهی است و نیازهایی که از طریق فردی برآورده می‌شود.
- ✓ نیازهای آموزشی کوتاه مدت و بلند مدت

حداکثر امتیاز با ضریب	حداکثر امتیاز	ضریب ۱-۴	مبنای تحلیل اولویت	
			محور اولویت	مولفه / شاخص / عامل اولویت
۱۶	۴	۴	سیاست	ارتباط نیاز آموزشی با تولیدات شرکت
۱۲	۴	۳	آموزشی شرکت policy	ارتباط ماهیت نیاز آموزشی با موضوعات HSE
۱۲	۴	۳		داشتن ماهیت تخصصی / مهارتی نیاز آموزشی
۹	۳	۳	شرایط واحد متقاضی place	مطابقت با سرانه بودجه آموزشی واحد (عدالت آموزشی)
۹	۳	۳		عملکرد آموزشی واحد متقاضی در روند سه ساله
۶	۳	۲		نیاز آموزشی مرتبط با بیش از ۳ واحد سازمانی
۶	۳	۲		پر مخاطب بودن نیاز آموزشی در یک واحد یا جمعیتی
۹	۳	۳	شرایط فرد متقاضی person	ضریب ارتباط نیاز آموزشی با شغل فعلی (استاندارد پست)
۹	۳	۳		عملکرد آموزشی فرد در روند سه ساله (سرانه/مشارکت و...)
۴	۲	۲		احراز پیش نیاز مدرک، رشته تحصیلی و دوره پیش نیاز
۶	۳	۲		سابقه تدریس داخلی در سه سال اخیر
۲	۲	۱		سن متقاضی / رده شغلی و سابقه کار در شرکت





۱. بازتاب در خشنودی فراگیران
۲. بازتاب در یادگیری
۳. بازتاب در عملکرد و رفتار سازمانی
۴. بازتاب در خروجی های مالی
۵. بازتاب در تحقق اهداف استراتژیک



# مدیریت استراتژیک منابع انسانی

نقش استراتژیک منابع انسانی بر همسوسازی استراتژی ها و رویه های منابع انسانی با استراتژی کسب و کار تمرکز دارد.



اهداف	وضع موجود	هدف ۱۳۹۷	هدف ۱۳۹۸
افزایش سطح بلوغ منابع انسانی			هدف ۱۳۹۸
اهداف			
وضع موجود			
هدف ۱۳۹۷			
هدف ۱۳۹۸			
وضع موجود			
اهداف			
افزایش سطح بلوغ منابع انسانی	جذب نیروهای شایسته و متخصص		
استراتژی ها			
آموزش و توسعه دانش سازمان	مشارکت کارکنان و توسعه فرهنگ کار تیمی	توانمند سازی منابع انسانی	
یادداشتی سیستم های منابع انسانی بر پایه ایزو ۳۴۰۰۰	جذب کارا و موثر		
شخص ها			
رضایت کارکنان / رضایت مدیرعامل			هدف ۱۴۰۱
متناسب سازی سازمان			هدف ۱۴۰۰
میزان اثربخشی آموزش ها			
میزان رعایت بودجه مصوب اولیه			
نمره ارزیابی بر پایه ایزو ۳۴۰۰۰			
نسبت شاغلین شایسته به کل در مشاغل کلیدی			
پروژه ها			
بهبود دستورالعمل ها و آیین نامه های موجود	زمان انجام	مسئول	
تهیه و تدوین چارت ها و متناسب سازی سازمان			
تهیه و تدوین شرح شغلها			
سیستم حقوق و دستمزد و طبقه بندی مشاغل			
توسعه سیستم انگیزشی			

## بهبود کیفیت زندگی کاری Quality of work life

بهبود کیفیت زندگی کاری یک منطق دارد و آن هم این است که  $\frac{2}{3}$  عمر مفید انسانها در کار سپری می شود. کیفیت زندگی کاری یعنی نوع نگرش افراد نسبت به شغل خود .

شاخص های بهبود کیفیت زندگی کاری عبارتند از:

- ۱- خشنودی یا رضایت از کار
- ۲- مشارکت در کار (مانند حق اظهار نظر)
- ۳- کاهش حوادث و سوانح در کار
- ۴- حق انتخاب (مانند شغل و سرنوشت و تاثیرگذاری و...)



MIRGHADERI  
SYSTEMS ADVISOR

# مدیریت را عمیق بیاموزیم





MIRGHADERI  
SYSTEMS ADVISOR

**با تشکر از توجه شما**