**خلاصه فصل 1 تا 10 کتاب مدیریت منابع انسانی سید جوادین**

**فصل اول**

**جایگاه مدیریّت منابع انسانی کارکنان در مدیریت**

مدیریت عبارت است از فرایند کسب اهداف به طور کارا و مؤثّر از طریق دیگران است. همه ی مدیران پنج وظیفه ی برنامه ریزی ، سازماندهی ، فرماندهی ، هماهنگی و کنترل را انجام می دهند. مدیران باید با توجّه به محدودیتهای ناشی از موجودی انسانی و امکانات و منابع انسانی برنامه ریزی ترکیب و یگانه سازی را به گونه ایی انجام دهند که کارایی و اثر بخشی سازمان را حاصل نمایند ، بعد از اینکه اهداف مشخص شد ، طرح ها منظم گردید، ترتیبات ساختاری مشخص شد و افراد مورد نیاز استخدام شده و بکار گمارده شدند و آموزش های لازم انگیزش در آنها ایجاد کرد ، احتمال اینکه بعضی کارها در جهت ماموریت باشد ، وجود دارد ، که مدیریت بایستی بر عملکرد سازمان نظارت کند و انحرافات مشخص شود.

**تعریف مدیریت منابع انسانی :**

شناسایی اهمیت نیروی کار سازمان به عنوان یک عنصر حیاتی در کسب اهداف سازمانی و استفاده چند گانه مقیاسها و کارکرد های منابع انسانی به گونه ای که به طور موثر و منصفانه ای منافع فردی کارکنان سازمان و جامعه را تضمین نمایند.

**فعالیت های مدیریت منابع انسانی و اداره کارکنان :**

تمام مدیران مجموعه ای از فعالیت ها را انجام می دهند ، که برخی فعالیتها جنبه اجرایی دارد (فعالیت صنفی) برخی جنبه مشورتی و پشتیبانی دارد ( ستادی ) . فعالیتهای مدیریت منابع انسانی در بعد صنفی منجر به انجام کارکرد های آن یعنی وظایف مدیریت منابع انساتی و در بعد ستادی منجر به برآوردن انتظارات دیگران از مدیریت خواهد شد . به توقعاتی که افراد از یک فرد در انجام یک کار انتظار دارند نقش می گویند

**فعالیتهای وظیفه ای مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان :**

* وظایف مدیریتی : برنامه ریزی،سازماندهی، هدایت و کنترل
* وظایف عملیاتی: استخدام یا تدارک نیرو ، بهبود و پرورش نیروی انسانی ، جبران خدمات ، روابط کارکنان ، نگهداری کارکنان ، جدا شدن کارکنان و سازمان

**نقشهای مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان :**

مشاور: چون ستاد امور کارکنان دارای دانش تخصصی در حوزه اداره کارکنان است ، مدیران صنفی به طور مکرر دیدگاه آنان را در خواست می کنند.

پشتیبانی کننده : مدیریت اداره کارکنان برای ادارات صنفی ، خدمات تغذیه کارکنان و انجام خدمات درمانی و آموزش به روش نرخ شاغل ارائه می دهد.

نقش تدوین کننده خط مشی : مدیران در مراحل شکل گیری سیاستها با دیگر مدیران ، مشاوره و تاثیر برنامه های راهبردی را بر کارکنان تحلیل می نماید.

خلاق بودن : به روز ساختن فنون جاری و بهبود آن با استفاده از ایده های خلاق به جهت حل مسادل و در ارتباط با امور کارکنان

ناظر = حل کننده مساله : ابتدا باید آسیب شناسی نموده و شرایط درونی و بیرونی سازمان را تحلیل کرد و با شیوه مناسب تصمیم گیری نماییم.

متخصص در مقابل کلی دان

اهداف چندگانه مدیریت منابع انسانی در رابطه با :

سازمان : بهره وری ، سود ، بقا ، سازگاری

مشتریان : خدمت کیفی ، محصولات کیفی ، تعهد و اثر بخشی ، هزینه کم ، ابتکار

شرکا و سرمایه گذاران : مراجعه سهامدار ، نرخ بازگشت فروش ، بازگشت دارایی ، بازگشت سرمایه

کارکنان : رفتار منصفانه ، رضایتمندی ، توانا سازی ، شایستگی ، بهداشت و ایمنی ، انعطاف پذیری

متخذان استراتژیک : عرضه کنندگان و متحدان ، اتحادیه ها ، مشتریان

اجتماعی : مقررات ،مسولیت اجتماعی ، عملکرد اخلاقی مدیریت ، ارتباط با محیط

**فصل دوم**

**تقسیم بندی تحولات اداره انسانی در دوره قبل از انقلاب صنعتی :**

1. دوران بردگی 2- دوران ارباب رعیتی 3- نظام صنفی

**نگرش های متفاوت در اداره انسانی قبل از انقلاب صنعتی تا به امروز :**

1-نگرش ابزاری : دیدگاه این نگرش این بود که کارکنان و کارگران باید نیازهای کارفرمایان را برآورده میکردند ، توجه کمی به کارگران می شد ، افراد به عنوان عنصری از عناصر تولید بودند( تیلور مشهورترین مدافع این نظریه بود. )

**مشکلات ناشی ازاین نگرش:**

نگرانی نیروی انسانی از توسعه فناوری ، ایجاد جنبش های کارگری ، اعتصابها ، مقاومتها

2- نگرش پدر سالارانه : برنامه هایی مانند ایجاد فروشگاههای مصرف ، واحدرفاه و مسکن و تسهیلات رفاهی صورت گرفت و دوره رفاه نامیده شد و درکسب هدف جلب احساس وفاداری موفق نبود ، چون نیروی انسانی بیشتر از آنکه خود را کودک فرض کند ، خود را بزرگسال میدانست و از تصور نابالغ پنداشتن خود آزرده خاطر میشد.

ویژگیهای اعمال پدر سالارانه 1- دلیل مدیر برای فراهم کردن این خدمات نباید تنها ایجاد انگیزه جهت سود بیشتر باشد. 2- تصمیم راجع به نوع و چگونگی فراهم نمودن این تسهیلات تنها باید به عهده مدیر باشد.

3- دیدگاه سیستمهای اجتماعی : در این دیدگاه سازمان به عنوان یک نظام مرکزی پیچیده در درون محیط پیچیده دیگری فعالیت می کند. این دیدگاه متاثر از تفکر 5 گروه از نویسندگان است که عبارتند از:

1- پیشگامان : معتقد به ارائه سیاستها بر اساس اهداف ، استراتژی ها و درگیر ساختن افراد با اهداف به گونه ای که احساس کنند هدفها را کسب خواهند نمود.

2- نهضت علوم رفتاری : اهمیت یگانگی و درگیر ساختن افراد در مدیریت را مطرح مینماید و اینکه مدیریت باید به عنوان یک ارزش مبنایی ، بهبود کیفیت زندگی ، کار افراد را به عنوان وسیله ای جهت بهبود مستمر و عامل انگیزاننده کارکنان بپذیرد.

3- نهضت بهبودسازمان : این نگرش تاثیر فراوانی بر تحلیل گرانی که مقوله فرهنگ رابه عنوان عنصر اصلی در مباحث مدیریت منابع انسانی مطالعه مینمودند ، داشته است.

4- تحلیل گران فرهنگ سازمانی

5- نهضت تعهدگرایی : مدل سنتی برای مدیریت نظم و کسب کارایی و به کارگیری نیروی کار سازمان را توصیه می کند.

6- مفروضات منابع انسانی : شامل این نگرشها است :

1- نگرش راهبردی : این نوع نگرش به طور عمده در سطح مدیریت عالی و در ارتباط با همه مدیران و کارکنان بوده و غالب تصمیمات استراتژیک سازمان را پوشش می دهد.

2- نگرش اقتضایی : تابعی از نگرش راهبردی است که براساس آن کلیه خط مشی ها و فعالیتهای منابع انسانی به موقعیتی که سازمان در آن عمل مینماید، بستگی خواهد داشت .

**صاحب نظران اهمیت کنونی مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان را در رویدادهای زیر میدانند :**

1- افزایش رقابت : بسیاری از شرکتها قدرت رقابت خود را در مقابل سایر شرکتها به دلیل پایین بودن دستمزد در آن کشورها از دست داده اند.

2-هزینه های نیروی انسانی : امروزه سازمانها آگاهند که هزینه های اداره انسانی آنها باید با اداره اثربخشی نیروی انسانی همراه باشد ، تا بهره وری و سودآوری سازمانها افزایش یابد.

3-پویایی و پیچیدگی تغییرات : مجموعه ای ازتغییرات فرهنگی ، اقتصادی ، آموزشی و.... به اهمیت مدیریت منابع انسانی و امورکارکنان افزوده است.

4-علائم بیماری ناشی از تغییرات در محیط کار : برخی از تغییرات در محیط کار موجب از خودبیگانگی کارگران از خود و رفتار می گردد.

**فصل سوم**

**دسته بندی انواع متغیرها و عوامل اثرگذار بر کارکرد منابع انسانی:**

الف : عوامل محیطی : مثل شرایط اقتصادی ، فناوری ، فرهنگ اجتماعی ، سازمان های کارگری ،کارفرمایی ، رقبا و وضعیت جغرافیایی

دلایل مهم بودن عوامل محیطی:

1)در ابعاد مهم و بلند مدت تاثیر گذارند.

2)وضعیت ناشی از عوامل محیطی خارج از سازمان ، فضایی را ایجاد می کند که سازمان نمی تواند به آن بی توجه باشد.

3)برخی از عوامل محیطی خارج از سازمان ، طی زمان اثر مستقیم بر عوامل سازمانی و کارکردهای سازمان دارند که توجه بیشتری را می طلبند.

ب : عوامل سازمانی یا داخلی : مثل برنامه های سازمان ، جو و فرهنگ سازمانی ، سبکهای رهبری ، توانایی پرداخت سازمان ، سهامداران

ج: عوامل شغلی : شامل مهارت شغلی ، مسئولیت ، تلاش ، شرایط کار ، تبعات ناشی از کار.

د: عوامل فردی : نگرش ها ، انگیزه ، رضایت شغلی ، ارزش های فردی ، شخصیت.

**فصل چهارم**

**وظایف عام مدیری : برنامه ریزی ، سازماندهی ، هدایت و کنترل**

**1- برنامه ریزی :** یعنی تجسم و طراحی اقدامات قبل از عمل میباشد.

**فعالیتها و برنامه های مورد اقدام مدیریت منابع انسانی عبارتند از :**

1-تصمیم گیری 2-سیاست ها 3-کاربرد نظام اطلاعاتی و رایانه ها در منابع انسانی

**در تنظیم سیاست های منابع انسانی چهار نکته اصلی باید توجه شود :**

1- در تنظیم و طراحی سیاست ها باید به گونه ای عمل شود که موجب پربار شدن و تقویت مشاغل گردد.

2-سهولت در اجرای سیاست ها باید در درون سازمان لحاظ شود.

3-تنظیم سیاست باید بر مبنای تجزیه و تحلیل و اثر بخشی سود و زیان صورت گیرد.

4-مخاطرات اقتصادی ، اجتماعی و سیاسی ممکن باید پیش بینی گردد.

**تشریح ورودی و خروجی های نظام اطلاعاتی و رایانه ها به شکل زیر است:**

الف) ورودی های نظام :

مشخصات شناسنامه ای – مشخصات فردی - مشخصات استخدامی – مشخصات عائله مندی - مشخصات سازمانی – امتیازات فردی - امتیازات شغلی – وضعیت ارزیابی و تطبیق – مزایای موقت

ب) خروجی های نظام :

1- فهرست خروجی : فهرست کارکنان – فهرست احکام صادر شده - فهرست رتبه استحقاقی - فهرست پست های دارای رتبه تخصصی - فهرست تاریخ احراز رتبه بعدی - فهرست افراد رتبه خاص - فهرست سوابق کار - فهرست انقطاع موقت - فهرست خودروهای سبک و سنگین - فهرست دوره های آموزشی طی شده – فهرست دوره های آموزشی مورد نیاز - فهرست عائله مندی - فهرست رتبه تشویقی

2- گزارشهای خروجی : گزارش تلفیقی - گزارش مرخصیها – گزارش ماموریت متفرقه - گزارشات متفرقه

3-آمارها : آمار نوع استخدام – آمار رتبه - آمار بخش مشاغل - آمار مدارک تحصیلی - آمار مقاطع تحصیلی - آمار توزیع تحصیلات - آمار جنسیت - آمار فاصله سنی - آمار دامنه سابقه کار - آمار میانگین حقوق - آمار ورودی ها و خروجی ها

**استانداردها و اداره امور کارکنان : انواع استانداردها شامل**

الف) مبتنی بر نتایج عملکرد 1- کمی 2- کیفی 3- زمانی 4- هزینه ای

ب) فرایندی : 1- وظیفه ای 2- فرایندی درباره کارکنان 3- عوامل مادی و فیزیکی

**2-سازماندهی :** فرآیند سازماندهی را می توان به عنوان طراحی ، بهبود و نگهداری یک نظام با مجموعه فعالیتهای هماهنگ تعریف نمود که در آن افراد و گروهها با همکاری یکدیگر تحت اقتدار و رهبری مشخص، در جهت درک اهداف پذیرفته شده به تلاش می پردازند.

**اصول ایجاد واحدهای منابع انسانی :**

1- طراحی سازمان بر مبنای وظیفه

2- طراحی سازمان بر مبنای خدمات دهی

3-سازماندهی بر مبنای ارباب رجوع

**روابط بین صف و ستاد در مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان**

1. اصل مشورتی بودن ستاد : ستاد فقط می تواند نظر مشورتی خود را به صف بدهد ، ولی هرگز نمی تواند به آن دستور بدهد.

2- اصل محدودیت اقتصادی ستاد : کارایی بیشتر واحدهای صفی با هزینه کمتر ، زمانی میسر است که هزینه های ستادی کم تر باشد و واحدهای ستادی در خدمت واحدهای صفی باشند ، نه به گونه ای که عملکرد واحدهای صفی تحت تاثیر واحدهای ستادی بوده و موجب انفعهال در واحدهای صفی شوند.

3-اصل ضرورت مشاوره ستادی : اگر تصمیم مسئولان سازمان بر موجودیت ستادست ، پس باید از پیشنهاد ها و سیاستهایی که توسط واحدهای ستادی ارائه میگردد دفاع بعمل آید و از افراد صفی میخواهند که نظرات ستاد را اجرا نمایند.

4-اصل استقلال ستاد : کارکنان ستادی باید دارای امنیت کافی جهت ارائه نظریات مشورتی به افراد واحدهای صفی باشند و بدون ترس و امنیت شغلی نظرات خود را ابزار کنند.

**3-هدایت :** به فرایند ایجاد ارتباطات به گونه ای که زمینه نفوذ در کارکنان فراهم گشته تا آنها جهت کسب هدف برانگیخته شوند ، اطلاق میشود .

**وظیفه هدایت شامل سه بخش است :**

1-ارتباطات : فرایندی است که افراد و گروهها بر اساس آن در یک سازمان برای کسب مفاهیم و اهداف مشترک با استفاده از پیام ها ، نمادها و علائم تفاهم مییابند.

2-رهبری : رهبری به نفوذ در افراد و جهت دادن به آنچه مقصود رهبرانست اطلاق میگردد.

**ویژگیهای شخصی در زمینه شایستگی رهبران**

الف- مدیریت توجه : توانایی ایجاد حس نتیجه ، کسب هدف و یا هدایتی که موجب جذب پیروان شود .

ب- مدیریت مفهومی : توانایی خلق و ایجاد ارتباط مفاهیم به گونه ای که واضح و قابل درک باشد.

ج- مدیریت اعتماد : توانایی ایجاد اعتبار و قاطعیت به گونه ای که افراد آنها را پذیرا باشند.

د- خود مدیریتی : توانایی شناسایی خود و استفاده از مهارتها در محدوده توانایی ها و ضعفهایی که در خود شناسایی کرده است.

3-انگیزش : انگیزه ها گاهی به نیازها ، خواسته ها ، غرایز یا محرکهای درونی فرد گفته میشوند که به سوی هدف آگاهانه یا نا آگاهانه هدایت میشوند.

**نظریات انگیزش:**

الف) دیدگاه نخستین درباره انگیزش که فقط به حقوق گروه و روابط کار ، با توجه به رضایت مندی و عدم استفاده از افراد ، دیدگاههای جدید را می طلبد.

ب) نظریات محتوایی انگیزش : به محتوایی هدفها و آرزوهای فرد تاکید دارد و بر نیازهای درونی فرد که باعث شکل گیری رفتار می شوند ، اشاره میشود.

ج) نظریات فرآیندی انگیزش : به نیازها ، به صورت یک عامل ،که بر تصمیم گیری و تفکر فرد اثر میگذارد تا توانایی های فردی ، تصور فرد از نقش خود در سازمان ، انتظارات و شفافیت از رفتار خود را بشناسد ، توجه دارد.

د) نظریات نوین انگیزش : که بیشتر به مبانی عملکرد و استفاده از فرصتها تاکید دارد.

**4) کنترل** : منظور از نظارت و سنجش برنامه ها و فعالیتهای سازمان و افراد سازمانی در نهایت بهبود منابع انسانی و اداره امور کارکنان میباشد.

**نقاط راهبردی مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان**

الف) استخدام ب) جبران خدمات کارکنان ج) بهبود و بازسازی کارکنان د) روابط کارکنان ه) نگهداری کارکنان

ی) جدا شدن کارکنان از سازمان

**تدابیر کنترل و نظارت در منابع انسانی و اداره امور کارکنان**

گزارشها : مدیران از انواع گزارش جهت نظارت بر حوزه خود و همچنین به عنوان یک اهرم ارتباطی استفاده فراوانی به عمل می آورند. انواع گزارش های مالی و اداری مبنای بسیاری از تصمیمات اداری استخدامی و سرمایه ای در سازمان می باشد.

بودجه : یکی از ابزارهای مهم کنترل است . بخش مهمی از اقلام بودجه به حقوق و دستمزد ، مسائل رفاهی ، آموزش و بهبود کارکنان اختصاص داده میشود، که تخمین نادرست آن ممکن است منجر به مختل شدن تمامی برنامه های سازمان گردد.

حسابداری منابع انسانی : به فرآیند تشخیص و اندازه گیری اطلاعات درباره منابع انسانی و گزارش اطلاعات به بخش های استفاده کننده اطلاق میشود .

**روشهای اندازه گیری دارایهایی انسانی :**

الف ) روش هزینه یابی : از طریق اندازه گیری سرمایه گذاری بر مخارج کارمندیابی ؛انتقال به شرکت ،آموزش و ....و به حساب دارایی بردن هرینه های متعاقب مانندبازنشستگی انتقالی ها در شرکت و....تاکید دارد

ب) ارزشیابی جاری منابع انسانی : با محاسبه ارزش فعلی هر یک از اعضای سازمان و بر مبنای ارتباط متغیرهای اثربخش سازمان با پیوستار مدیریتی لیکرت تحقق می یابد.

**فصل 5**

**مسئولیت :** عبارت است از تعهد شخص به انجام وظایف محوله جهت ارایه بیشترین توان مطابق با هدایت دریافت شده می باشد.

**برای انجام مسئولیت رعایت موارد زیر الزامیست:**

1. مسئولیتهایی که به فرد واگذار می شود ، نباید با مسئولیت های دیگران اصطکاک داشته باشد.
2. حد و مرز مسئولیتهای افراد باید به درستی روشن باشد.
3. شکاف در مسئولیتهای محوله افراد نباید ایجاد شود.
4. کاری که ضرورت ندارد نبایستی انجام شده و مسئولیتها مطابق با انجام کار باید از طریق سرپرست تفویض شود.

**فعالیتهایی که در هر سازمان متاثر از اهداف شکل می گیرند عبارتند از**

جزشغلی : کوچکترین بخش از واحد کار است. مثل گذاشتن گوجه در ساندویچ

وظیفه : یک فعالیت مشخص کاری جهت نیل به هدف مثل تایپ یک نامه

وظایف: متشکل از تعدادی وظیفه است. مثل مشاوره یا کارشناس حسابداری که وظایف چندی مثل آماده کردن صورتحساب و حقوق را عهده دار می باشد.

پست: عبارت از مجموعه وظایفی که برای انجام کار در سازمان به یک نفر واگذار می گردد.

شغل: هر شغل به صورت یک پست در سازمان به شمار می آید.

گروه شغلی: عبارت است از دو یا چند شغل که با ویژگی های مشابه یا با کارهای موازی به صورتی که در تحلیل شغلی دسته بندی شده اند مشخص می شوند.

دوره خدمتی: یک دوره خدمتی توالی پست ها ، مشاغل یا حرفه هایی را که یک شخص در زندگی کاری طی میکند .

**طراحی مشاغل:** یکی کردن محتوای کار و کیفیت مورد نیاز جهت انجام کار برای هر شغل به گونه ای که نیازهای کارکنان و سازمان برآورده شود.

اهداف: کارایی و یافتن بهترین روش تولید

- **بهره وری و استفاده مطلوب تر از منابع انسانی و مادی**

تفوق بر رقیبان، بهتر از رقیب بودن

تعیین هویت جهت نیروی کار

افزایش انگیزه کارکنان و انجام مسئولیتهای اجتماعی سازمان

**عوامل موثر بر طراحی مشاغل:**

1-فرآیند ایجاد انگیزه ناشی از ویژگیهای شغلی:

شغلی موجب بر انگیختن درونی می باشد که بر سه عامل بازخورد ، استفاده از توانایی ها و خود کنترل تاکید داشته باشد.

2- ویژگیهای ساختار کار و اجرای فعالیتهای گروهی : ساختار درونی هر کار شامل سه عامل برنامه ریزی ، اجرا و کنترل می باشد.

3- ویژگیهای شغل ، وظایف و مقاصد : در برگیرنده مفاهیمی مانند تنوع مهارت ها ، اهمیت شغل ، هویت شغل ، استقلال عمل و بازخورد شغل است.

**فنون طراحی مشاغل:**

1- ساده کردن کار : که به تخصصی شدن مشاغل منجر می گردد.

2- گردش شغلی : جابه جایی کارکنان در مشاغل مشابه و در زمان مشخص است و به منظور افزایش روحیه و کاهش نارضایتی در مشاغل ساده به کار می رود.

3- توسعه شغلی : شمار عملیات در یک شغل افزایش می یابد و به جهت تنوعی که ایجاد می کند باعث کاهش ایجاد خستگی می شود.

4-تقویت شغل : گسترش عمومی کار بر اساس افزایش مسئولیت می باشد

5-نحوه تقویت شغل:

- ترکیب

- شکل گیری طبیعی واحد کار : وظایف فرد مشخص شود تا احساس مالکیت نسبت به کار در فرد ایجاد شود و کار را متعلق به خود بداند.

- ایجاد رابطه با ارباب رجوع: موجب افزایش تنوع مهارت ها، احساس استقلال و همچنین کسب بازخورد از کارکنان خواهد شد.

- گسترش عمودی مشاغل : احساس استقلال کارکنان افزایش می یابد.

- ایجاد مجاری بازخورد: بازخورد دادن به افراد باید مستقیم و درباره موضوعات مشخص و بدون الهام باشد.

**نظریات طراحی شغلی:**

1 - مدیریت علمی : تیلور معتقد بود که مشاغل باید بر اساس تقسیم کار طراحی ، تفکیک و حرکت جهت تعیین موثر و سریعترین روش تحلیل شود.

2-نظریه روابط انسانی : به مفاهیم که بیشتر به رعایت روابط انسانی و اجتماعی و کمتر به جنبه فنی کار تاکید شده باشد، می پردازد.

3- نظریات ویژگی شغلی: که شامل نظریه های:

- نظریه اسناد به ضرورتهای کار : که بر اساس تحقیقات ترنر و لارنس کارکنان مشاغلی را می پسندند که آزمودنی و پیچیده باشد.

نظریه ویژگیهای شغلی : که عوامل و ابعاد شغلی مهم در این شیوه عبارتند از :

تنوع مهارت ها ، مشخص بودن کار ، اهمیت وظیفه ای یا کاری ، آزادی عمل و استقلال ، بازخورد.

نظریه نظامهای فنی- اجتماعی: در این روش نظامهای فنی و اجتماعی در طراحی مشاغل به هم پیوند می یابند،از این رو گروه های کاری و نه مشاغل فردی باید مورد مطالعه قرار گیرد.

نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی : اطلاعات اجتماعی مثبت و کار خوب طراحی شده ، می تواند باعث واکنش مطلوب شخص نسبت به شغل شود و با اطلاعات منفی و طراحی بد ممکن است موجب واکنش نا مطلوب گردد.

گروه های کاری خود گردان : دارای مجموعه ای از وظایف هستند که چگونگی انجام کار به عهده آنها واگذار شده است.

**دیدگاه های معاصر در طراحی شغل:**

1-جدولهای کاری کارکنان : شامل استخدام پاره وقت ، هفته کاری فشرده ، جدول های کاری قابل انعطاف

2-خودکاری و استفاده از آدم واره ها و رایانه ها : آدم واره ها ماشین های قابل برنامه ریزی هستند که برخی از کارهای تکراری را بسیار دقیق تر، سریع تر و صحیح تر انجام میدهند ، به گونه ای که بسیاری از مشاغل روزمره ، یکنواخت و ساده حذف خواهد شد.

3. کار از راه دور: کارمند می تواند در حالی که در خانه یا مسافرت است کارهای اداری را انجام داده و دارای کار انعطاف پذیر باشد، بی آنکه همکاران اداری مزاحم او بشوند، او کارهای خود را انجام دهد.

4- پویایی نقش

طراحی مجدد مشاغل : یکی از بهترین شیوه های بهبود کیفیت زندگی شغلی طراحی مجدد مشاغل می باشد و ممکن است به دلیل ضرورت های ناشی از تغییرات فناوری ، فرهنگ اجتماعی و سازمانی ، تغییر سیاست های پولی، مالی و اقتصادی، تغییر قوانین حکومتی ، توانایی های کارکنان موضوعیت پیدا کند.

**روشهای طراحی مجدد مشاغل:**

علاوه بر روشها و فنونی که قبلا ذکر گردید از روش برنامه های کیفیت زندگی کار نیز می توان استفاده به عمل آورد و عمده ترین برنامه های کیفیت زندگی کاری که امروزه در طراحی مجدد مشاغل کاربرد دارند عبارتند از :

1-تیم ها یا دسته های کاری خودگردان : یک تیم یا دسته کاری شامل چند گروه کاری است که این افراد مسئولیت انجام مجموعه معینی از مشاغل را به عهده دارند. مثال مجموعه ذیحسابی در داخل ادارات دولتی

2- حلقه کیفیت : یک گروه خود گردان از کارگران است که با سرپرست یا بدون آن به طور ارادی و داوطلبانه بر اساس یک قاعده منظم بوجود آمده اند ، تا مسائل را شناسایی، تجزیه و تحلیل نمایند.

3- نمایندگی در هیات مدیره : افرادی از بین کارگران و کارمندان به عنوان نماینده انتخاب شده و از منافع کارکنان با حضور در هیات مدیره دفاع مینمایند.

4- کمیته های مشترک مدیریت و کارکنان : جهت کاهش تعارض و پرخاش و ایجاد فضای همکاری ، برخی سازمانها و شرکت ها، کمیته های مشترک تشکیل میدهند که جهت انجام نقش سنتی مذاکره نیست ، بلکه حل تعارض بین مدیریت و کارکنان و کمک به بقای همکاری و تعاون در آنهاست.

5- میزان مشارکت کارکنان : بر اساس متغیر هایی مانند توانایی ، تمایل ، زمان ، مهارت ، تحصیلات کارکنان، نسبت دارایی و سهام صورت می پذیرد.

**فصل ششم**

**تجزیه و تحلیل :** فرآیند جمع آوری اطلاعات ، تجزیه و تحلیل اطلاعات و مرتب کردن اطلاعات درباره شغل است .

**کاربردهای تجربه و تحلیل شغل در رابطه با دیگر فعالیتهای منابع انسانی :**

-گزینش (انتخاب ) : گزینش مستلزم شناخت ویژگی های کارکنان و در نتیجه تطبیق آن با ویژگی های شغلی است.

-آموزشی : دو مزیت دارد نیاز آموزشی کارکنان را بر طرف می کند – در تشخیص روشهای مناسب جهت پرورش کارکنان به ما کمک می کند .

-ارزیابی شغل : جهت ارزیابی صحیح دستمزد برای شغل می باشد .

-ارزیابی عملکرد : در کار باید انجام شود ا- زیر دستان و سرپرستان باید احتیاجات شغل را بفهمند 2- نیازمند برنامه ای برای سنجش فعالیت کارکنان است .

-ایمنی و بهداشت : با تحلیل شغل افراد قادر به شناسایی نیاز ضروری در انجام شغل و به کارگیری ابزار مورد نیاز می شوند .

-مطالعات حرکت و زمان

-برابری فرصت های استخدام

**اقدامات اساسی جهت انجام فرآیند کارشکافی :**

1- جمع آوری اطلاعات از طریق :

-مشاهده : اطلاعات در حالت عادی شغل جمع آوری می شود - فرد مشاهده کننده دقیق و مجرب باشد – ضروریات شغل یاداشت برداری شود نه رفتارهای شخصی کارکنان

-مصاحبه : روش مصاحبه انعطاف پذیر است ، سازماندهی و اجرایش آسان است ، وقت گیر و گران است و پاسخ ها به آسانی قابل تجزیه و تحلیل نیست.

-خود توصیفی : هدف کمک به کارکنان در تمرکز بر شغل و آگاهی بیشتر به حرفه شغلی است و از شاغلان خواسته می شود که مشاغل خود را توصیف و شرح شغلی تهیه نمایند .

-پرسشنامه : اطلاعات سریع تر و ارزانتر برای تعداد بیشتر مشاغل فراهم می آورد .

-فهرست نویسی شغلی : مثل پرسشنامه است ولی جوابها بله و خیر است و در جاهایی که مقدار شاغلان زیاد باشد استفاده می شود .

-خاطرات و گزارش های عملیات (یاداشت های روزانه ) : شغل خود را از طریق نگهداری خاطرات و گزارشات عملیات فعالیتهایشان تحلیل می نمایند .

- فن رخدادهای بحرانی (فن وقایع حساس ) : این فن وسیله ای برای استنباط داده ها درباره رفتار موثر و کم موثر که به نمونه های از حوادث یا رخدادهای بحرانی مربوط می شود.

- فن شبکه ویژگی ها : این فن می تواند برای تعریف ابعادی که استاندارهای ضعیف را از استاندارهای خوب عملکرد ، متمایز میکند .

- تجزیه و تحلیل سلسه مراتبی کار : مشاغل یا نواحی کاری را به مجموعه ای از کار و فعالیت های کاری فرعی تجزیه می نماید و هر فعالیت یا کاری براساس اهداف یا بازده نهایی تعریف می کند.

- روش ترکیب در انتخاب جمع آوری اطلاعات

**تحلیل اطلاعات جمع آوری شده :**

- جزبه جز نمودن شغل

- تجزیه و تحلیل مهارت های دستی

- تجزیه و تحلیل وظایف

- تجزیه و تحلیل اشتباهات

- تجزیه و تحلیل یادگیری شغل

**روشهای تحلیل شغل :**

الف – روش مبتنی بر شغل که شامل :

-روشهای تجزیه و تحلیل وظیفه ای شغل ، بر دو دسته عمده از اطلاعات ، در رابطه با کارهای انجام شده و اندازه گیری فعالیتهای آنها تاکید دارد .

- پرسشنامه شرح پست مدیریت : به شیوه فهرست کردن فعالیتها برای تحلیل شغل به کار گرفته می شود و شامل 197 مورد فعالیت است .

- طرح هی : براساس مصاحبه بین تحلیل گر شغل و متصدی شغل است ، اطلاعات جمع آوری شده با چهار جنبه – اهداف ،ابعاد ،ماهیت و منظر پست و هدف از پاسخگویی مرتبط است .

- تحلیل روشها برای مشاغل غیر مدیریتی کاربرد دارد ، به ویژه برای شناسایی و تحلیل مشاغل به صورت فردی فعالیت می کنند .

ب- روشهای مبتنی بر شاغل یا شخص در تحلیل مشاغل

- پرسشنامه تحلیل پست : با تاکید بر ویژگی های فردی برای مشاغل و سازمانهای متعدد قابل استفاده است .

- تحلیل توانایی های جسمی

- فن وقایع حساس : نیازمند افراد مطلعی است که وقایع حساس شغل را برای یک تحلیل گر شغل که دریک مقطع شش یا دوازده ماه اتفاق افتاده و نشانگر انجام کار موثر و غیر موثر است.

- فن وقایع حساس بسط داده شده : به جای ارائه فهرستی از رفتارهای موثر و بی اثر در شغل ابعاد مختلف را مشخص می کند.

- روش تحلیل شغلی جهت گرا : به رفتارهای تاکید داشته و در پاسخ به تایید هدایت هایی که به عمل می آید نامیده می شود .

3- شرح شغل : فهرستی از وظایف ، مسئولیتها ، شرایط کار ؛ فعالیتها ، شماره شغلی ، خلاصه شغلی و تعریف شغل می باشد .

**هر شغل از چندین قسمت تشکیل شده است :**

شناخت شغل – خلاصه و تعریف شغل – نمونه وظایف و مسئولیتها – اختیارات – ارتباط با مشاغل دیگر – شرایط کار – ابزار مورد نیاز – تعریف واژه ها – فناوری

4- مشخصات شغلی : شرح شغلی شغل را تعریف می کند و در واقع تصویر جامعی از شغل را نشان می دهد ، در حالی که مشخصات شغل به سطح مورد نیاز در جهت انطباق با توانایی های شاغلان اشاره دارد.

5- شرایط احراز مشاغل : در شرایط احراز مشاغل نباید اغراق نمود ، چون مشکلاتی را در جذب به وجود می آورد . برای رفع این مشکل دو طرح وجود دارد .

-طرح هفت امتیازی رودگر : وضعیت جسمانی ، ویژگیهای اکتسابی ، هوش کلی ، استعدادهای ویژه ، تمایلات و علایق ، حالتهای ذاتی ، شرایط کار

- طرح پنج موردی مونرو – فراسر : شامل :

تاثیر بر دیگران – کیفیت اکتسابی – توانایی های ذاتی – انگیزش – تعدیل

**فصل هفتم**

برنامه ریزی نیروی انسانی عبارتست از فرآیند منظم و مستمر تحلیل نیازهای منابع انسانی سازمان ، در شرایط تغییر و متناسب با سیاستهای بهبود سازمان که اثر بخشی برنامه های بلند مدت سازمان را موجب میگردد .

**دلایل اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی** :

1. برنامه ریزی به منظور تامین نیازهای مهارتی

2. برنامه ریزی نیروی انسانی و قوانین

3. انطباق با تغییرات

4. برنامه ریزی نیروی انسانی و دیگر فعالیتهای اداره امور کارکنان

**اهداف و فرآیندهای برنامه ریزی نیروی انسانی :**

کاهش هزینه نیروی انسانی با پیش بینی کمبود یا افزایش منابع انسانی ، تدارک مبنایی مناسب برای پرورش کارکنان، بهبود فرایند برنامه ریزی شغلی ، آگاه ساختن آنان از طریق سطوح سازمانی ، تدارک ابزار برای ارزیابی موثر،ایجاد و فرصت شغلی مناسب برای بانوان و افراد با بلوغ کمتر ، سنجش تاثیر عرضه و تقاضای نیروی کار .

**متغیرهای محیطی اثر گذار بر برنامه ریزی نیروی انسانی :**

الف) متغیرهای خارجی اثر گذار بر کارکرد برنامه ریزی نیروی انسانی شامل : محیط اقتصادی , محیط اجتماعی , محیط قانونی , محیط جغرافیایی , محیط فرهنگی ، فناوری , جمعیت نیروی کار و محیط سیاسی

ب) عوامل داخلی یا سازمانی : اهداف (مقاصد و ماموریتها) , راهبردها و سیاستها , شرایط مالی و فرهنگ سازمانی

**مفاهیم اساسی در برنامه ریزی انسانی :**

الف) تعیین تقاضا : پیش بینی تعداد افراد مورد نیاز جهت انجام کار و تصدی مشاغل سازمانی

ب) تعیین عرضه : شناسائی اینکه چه تعداد از افراد مورد نیاز قابل دستیابی می باشند .

ج) امکان پذیری برنامه ها : نکته مهم تحلیل هزینه و سود دهی می باشد که همیشه ممکن است ارائه پیشنهاد را با تردید مواجه سازد

د) تجدید نظر در اهداف سازمانی : اهداف اولیه ممکن است واقع بینانه نباشد ، از اینرو انعطاف در برنامه را باید با پیش بینی برنامه های مختلف و یا تنظیم اهداف جایگزین را مد نظر داشته باشیم .

**فصل هشتم :**

**نتیجه مقایسه بین نیروی انسانی موجود و نیروی انسانی مورد نیاز سه حالت می باشد :**

1. تعادل عرضه و تقاضای نیروی انسانی که در این حالت تاکید بر به کار گیری انتصابات و ارتقاء خواهد بود .

2. مازاد نیروی انسانی که الزاماً باید شیوه های زیر را برای کاهش نیرو و متعادل ساختن نیروی انسانی استفاده کرد : محدودیت استخدام – کاهش ساعت کار – بازنشستگی زود رس – خاتمه خدمت – مرخصی بدون حقوق – مامور کردن افراد – اخراج – بکارگیری در بیرون – دوره های کار – تسهیم کار – حذف – وام دادن یا قرض دادن نیروی کار .

3. کمبود نیروی انسانی که از روش های جایگزینی زیر اقدام میشود :

عقد قرارداد – کارکنان موقت – کارکنان پاره وقت – استفاده از کارکنان سازمانهای دیگر – روشهای مبتنی بر فناوری در جایگزینی کارمند یابی .

**منابع و روشهای تامین نیرو از داخل :**

کارکنان موجود – موجودی مهارتهای قابل استفاده – مراجعه کارکنان – انتقال و ارتقاء

**منابع و روشهای تامین نیرو از خارج :**

آگهی و خبر – دفاتر کاریابی – مدارس و دانشگاهها – مراجعه مستقیم داوطلبان استخدام – کارمندیابی با توجیه کارکنان موجود – کارمند یابی از طریق اتحادیه ها – استخدام منسوبین

**فصل 9**

**تعریف انتخاب :** فرایند گزینش مناسب ترین افراد جهت پست ها از هر گروه متقاضیان کار انتخاب گفته می شود.

**مراحل استخدام :**

حضور فرد داوطلب در اداره استخدامی ، مصاحبه اولیه ، فرم درخواست ، آزمون های استخدامی ، مصاحبه ، برگ عدم سو پیشینه و بررسی سوابق ، انتخاب توسط اداره استخدامی وسرپرستان ، آزمایشهای پزشکی ، پذیرش ، توجیه و به کارگیری

**فصل 10**

جبران خدمت عبارت است از همه شکلهای پرداخت مالی وغیرمالی که در ازای خدمات مخصوص کارکنان توسط انها دریافت میشود.

**انواع جبران خدمت:**

صورت مستقیم : به صورت پول نقد است . مانند حقوق ، مسکن ، پرداخت تشویقی و....

صورت غیرمستقیم : به واسطه خدمات و فوایدی که در اختیار آنان قرار می گیرد. مانند بازنشستگی ، بیمه و مرخصی

**عوامل خارجی موثر بر جریان خدمات :**

اقتصاد بازار کار و تولید ، مقررات دولتی و حکومتی ، تاثیر سازمان بر پرداخت ، مراحل راهبرد و پرداخت

**چهارعامل ضروری برای خط مشی گذاری در مورد پرداختها :**

1- قابلیت رقابت خارجی (چگونگی پرداخت ها نسبت به رقبا)

1. ثبات داخلی (همان تعادل داخلی که به مقایسه میان شغل یا سطح مهارت ها مربوط می شود)
2. مشارکت های کارمند
3. ماهیت اداره

**نتایج ساختار پرداخت منصفانه** : پذیرش آموزش ، افزایش تجربه ، کاهش ترک خدمت ، پیشرفت شغل ، تسهیل جهت پیشرفت شغل ، کاهش شکایات در رابطه با پرداخت ، کاهش موانع کار به دلیل پرداخت خاصی که در سازمان می گردد ، که اغلب با کاهش انگیزش ، افزایش رفتارغیرتولیدی و افزایش تقاضاهای کارگران در محیط کار همراه است