



اصول سرپرستی

مدرس: حمیدرضا اشرفی
رشته کامپیوتر



فصل اول

سازمان چیست؟

جوامع امروزی را جوامع سازمانی می نامند زیرا در این جوامع انسان ها هر جایی که زندگی میکنند و هرکاری انجام دهند با سازمانهای مختلف در ارتباط اند و سازمانها بخشی از زندگی روزانه همه مردم را تشکیل داده است.

وجوه اشتراک سازمانها

سازمانها از ابعاد مختلفی با هم متفاوت اند. برخی مانند نیروهای مسلح، وزارت خانه ها و سازمانهای بزرگ دولتی و شهرداریها، هزاران نیروی انسانی و میلیونها تومان سرمایه و امکانات در اختیار دارند و اهداف بسیار وسیعی را دنبال می کنند، و برخی مانند بسیاری از شرکتهای خصوصی، تیمهای ورزشی، انجمن های تخصصی و مانند آنها با عده کمی از افراد و منابع مالی محدود تر برای نیل به اهدافی خاص تشکیل شده اند. بعضی از شرکتهای به صورت رسمی و از طریق قانون ایجاد شده اند مانند شرکتهای بزرگ، و برخی به طور غیررسمی بر اساس تصمیم های شخصی سازمان یافته اند، مانند تیم فوتبال محلی. همه سازمانها اعم از رسمی و غیررسمی، کوچک و بزرگ، و جزآن دارای عوامل مشترکی به شرح ذیل هستند:

- 1- هدف یا منظور:** روشن ترین عامل برای تشکیل هر سازمانی اهداف آن سازمان است بدون هدف هیچ سازمانی دلیل بر وجود خود نمی یابد. هدفها متفاوتند. پیروز در بازیهای قهرمانی، تولید یک محصول، اجرای یک خدمت و مانند آنها.
- 2- برنامه:** سازمانها برای نیل به اهداف خود برنامه هایی را تنظیم میکنند آنها بدون برنامه نمیتوانند فعالیت موثری داشته باشند برای هدف های یاد شده در بند اول می تواند مانند نوع و میزان تمرینات قبل از مسابقه، و ساخت محصولی خاص باشد.

- 3- منابع :** سازمانها برای نیل به اهداف و اجرای برنامه هایشان باید منابعی را بدست آورند و آنها را به فعالیتهای مورد نظر اختصاص دهند. یک زمین بازی، پول برای پرداخت دستمزد و خرید مواد، استخدام نیروی انسانی و اجده شرایط و مانند آنها.
- 4- مدیر :** سازمانها برای نیل به اهداف و اجرای برنامه ها و تامین منابع به مدیرانی نیاز دارد که آنها را در این جهت هدایت کند: مربی، سرپرست تولید، مدیر فروش و جزآن. سازمان ها بدون مدیر نمی توانند اهدافش را محقق سازد و از هم می پاشند.

تعریف سازمان

سازمان عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی بایکدیگر همکاری میکنند. در این تعریف توجه به دو مفهوم کلیدی اهمیت دارد: ساختار منظم و از پیش تعیین شده و اهداف گروهی. اگر افراد اهداف معینی نداشته باشند یا فاقد ساختاری مشخص برای نیل به اهدافشان باشند فقط گروه تشکیل می دهند نه یک سازمان.

این تعریف از پنج عنصر تشکیل شده است:

- 1- سازمان همیشه از افراد تشکیل میشود.
- 2- این افراد بایکدیگر ارتباط دارند، یعنی بین آنها روابط متقابل برقرار است.
- 3- این روابط متقابل را میتوان نظام بخشید.
- 4- کلیه افراد در سازمان دارای هدفهای مشخص هستند و بعضی از این اهداف در عملکرد آنها اثر میگذارد.
- 5- این روابط متقابل همچنین نیل به هدفهای مشترک سازمانی را که ممکن است با هدفهای شخصی کارکنان متفاوت باشد، میسر میکند.

انواع سازمان:

سازمانها را با توجه به اهداف اولیه آنها میتوان به انواع مختلف تقسیم کرد:

1- سازمانهای انتفاعی و غیرانتفاعی

سازمانهای انتفاعی سازمانهایی هستند که از سوی صاحبشان برای کسب سود ایجاد شده اند. اکثر موسسه های تجاری جزو این دسته از سازمانها محسوب میشوند. سازمانهای غیرانتفاعی معمولاً به جای کسب سود با اهداف اجتماعی، فرهنگی، سیاسی تشکیل شده اند. مثل موسسه های خیریه صندوق های قرض الحسنه و اتحادیه های کارگری و

2- سازمانهای تولیدی و خدماتی

سازمانهای تولیدی از مواد اولیه برای تولید کالاها استفاده میکنند و این کالاها محسوس و ملموس هستند و مشتری می تواند به راحتی آنها ارزیابی کند. اما سازمانهای خدماتی خدمات ارائه میکنند که ملموس نبوده و از نظر فیزیکی نیز قابلیت اندازه گیری ندارند. فعالیتهایی از قبیل امور مالی، مشاوره حقوقی، خدمات پزشکی، آموزش و مراقبتهای بهداشتی خدماتی محسوب می شوند و از نظر فیزیکی قابلیت اندازه گیری ندارند.

3- سازمانهای دولتی و خصوصی

سازمانها از نظر مالکیت نیز به دو دسته تقسیم میشوند. سازمانهای دولتی تحت کنترل دولت هستند سازمانهای مثل ذوب آهن، فولاد، مخابرات از این قبیل هستند اما سازمان هایی که خصوصی توسط افراد یا بخش غیردولتی کنترل میشوند و به آنها سازمان های خصوصی گفته می شود.

فلسفه وجودی سازمانها

اگر زندگی روزمره ی خود را مرور کنیم نتیجه میگیریم که سازمانها شدیداً در زندگی مانفوذ کرده اند. میتوان گفت فلسفه ی اصلی و عقلانی برای وجود سازمانها این است که هدفهای معین فقط از طریق همکاری گروهی از مردم تحقق می یابد. بنابراین این هدف خواه سود، تعلیم و تربیت، تامین بهداشت، مسکن باشد و خواه ترویج مذهب سازمانها با هدفهای مشخص، علت وجودی را پیدا میکنند. به عبارت دیگر سازمانها هدفهای کوتاه مدت و بلندمدتی را تعقیب میکنند که می توانند به طور کارآمد و موثر با کوششهای ثمربخش و مشترک افراد تامین شود.

اما سازمانها از سطح یک وسیله ی تولید کالاها و خدمات فراتر رفته و پایگاهی را بوجود آورده اند. که غالب انسانها قسمت اعظم زندگیشان را در آنها میگذرانند و بدین ترتیب تاثیر عمیقی در رفتار انسانها دارند. از سوی دیگر کلیه ی سازمانها بوسیله یک یا چند مدیر اداره می شوند. مدیران منابع کمیاب را در جهت حصول هدفهای مختلف تخصیص می دهند و رابطه ی بین هدف و وسایل نیل به هدف را تعیین میکنند.

پیچیدگی فزاینده ی جامعه، پیشرفت علم و تکنولوژی و به تبع آنها افزایش نیازمندی ها و گسترش سازمانها ایجاب میکند که از مدیران کارآمد در اداره ی امور سازمانها استفاده شود تا موجبات رشد و بقای سازمان را فراهم آورد.

سازمان و محیط

هر سازمانی دارای محیط داخلی و خارجی است. محیط داخلی احساسات، عواطف، ارزشها، اعتقادات، منافع کارکنان، سهامداران، و هیئت مدیره را دربر می گیرد. محیط خارجی به سازمان امکان می دهد تا مواد، پول، انرژی، اطلاعات و نیروی انسانی را دریافت و آنها را به کالا و خدمات یا اطلاعات تبدیل کند و مجدداً به محیط خارجی

برگرداند. محیط‌های سازمانی دارای عواملی هستند که به طور مستقیم یا غیر مستقیم بر سازمان اثر می‌گذارند، در فعل و انفعالات سازمان موثرند و تصمیم‌ها و خط‌مشی‌های سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند. آن دسته از عوامل که بر سازمان تاثیر مستقیم دارند به دو گروه ذینفعان داخلی و ذینفعان خارجی سازمان تقسیم می‌شوند.

ذینفعان سازمان افراد و گروه‌هایی هستند که بایگیری اهداف سازمانی بر سازمان تاثیر می‌گذارند.

ذینفعان خارجی شامل اتحادیه‌ها، عرضه‌کنندگان، رقیبان، مشتریان، گروه‌های با منافع ویژه، سازمان‌های دولتی و مانند آنها هستند و ذینفعان داخلی را کارکنان و صاحبان سهام و هیئت مدیره سازمان تشکیل می‌دهند.

تاثیرات محیط بر سازمان

"عوامل محیطی که بر سازمان تاثیر می‌گذارند":

الف) عوامل اقدام مستقیم:

- 1- مشتریان (افراد، سازمان‌های دولتی و خصوصی)
- 2- رقیبان
- 3- عرضه‌کنندگان (عرضه‌کنندگان مواد خام، انرژی)
- 4- دولت‌ها (وضع قوانین، آیین‌نامه‌ها)
- 5- گروه‌های ذینفع (حفاظت محیط زیست)
- 6- اتحادیه کارگری
- 7- موسسه‌های عالی (بانک‌ها و موسسه‌های سرمایه‌گذاری)
- 8- وسایل ارتباطی جمعی (رسانه‌ها)

** تاثیر عوامل مستقیم بر سازمان فوری بوده و نیاز به گذر زمان چندانی ندارد. از این رو مدیران بلافاصله متوجه تغییرات ناشی از این تاثیرگذارها شده و بدون فوت کمترین وقتی به چاره اندیشی می پردازند.

ب) عوامل اقدام غیر مستقیم

- 1- عوامل اجتماعی: فرهنگ، آداب و رسوم.....
 - 2- عوامل اقتصادی: درآمدها، پس اندازها.....
 - 3- عوامل سیاسی: ثبات محیط سیاسی، آزادی
 - 4- عوامل فناوری: پیشرفت های علمی، کامپیوتر، روباتها
- ** عوامل غیرمستقیم آرام آرام و به مرور زمان بر سازمان تاثیر می گذرانند. از این رو مدیران یاب به موقع متوجه تغییرات ناشی از این تاثیرگذارها نمی شوند و اگر هم بموقع متوجه شوند باید دید که برای مقابله با تغییرات چگونه عمل خواهند کرد.

تعریف مدیریت

برای مدیریت تعاریف مختلفی در ابعاد گوناگون ارائه شده است. اگر مدیریت فرآیندی باشد که مدیر برای تحقق اهداف سازمان آن را پی می گیرد، تعریف فرآیندی ارائه می شود.

ماری پارکرفالت مدیریت را به عنوان "هنر انجام دادن کارها به وسیله دیگران" تعریف کرده است زیرا مدیران با اتخاذ تدابیری برای انجام دادن کارها توسط دیگران نه شخص مدیر به اهداف سازمان نائل می شوند.

مدیریت فرایند بکارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی مورد قبول صورت میگیرد.

علم یا هنر!

واقعا درباره مدیریت چه میدانید؟ دانش مدیریت تاچه حد علمی است؟ مدیریت علم است یا هنر؟

بخشی از دانش مدیریت را میتوان از طریق آموزش فراگرفت و بخش دیگر را ضمن کار باید آموخت و در واقع بخشی را که با آموزش فراگرفته میشود علم مدیریت و بخشی را که موجب بکار بستن اندوخته ها در شرایط گوناگونی شود هنر مدیریت می نامند.

به دیگر سخن مدیریت علم دانستن و هنر توانستن است. از آنجایی که مدیریت با عواملی همچون مواد، محصولات، خدمات کارکنان که پیوسته در تغییرند سروکار دارد پیش بینی درباره آنها دشوار و انطباق آنها با معیارهای علمی مشکل است. با این همه همواره شاهد تلاش مستمر صاحب نظران در جهت علمی کردن مدیریت هستیم.

اهمیت مدیریت

اصولا بنیان گذاران واحدهای بازرگانی/صنعتی با جذب مدیران توانمند زمینه را برای آغاز دوره ی تکامل بعدی یعنی رشد از طریق هدایت فراهم میاورند بعضی معتقدند که کارکنان خود قادرند وظایف مدیریت را انجام دهند و به مدیریت جدا و مستقلی نیازمند نیستند ولی هنوز دانشمندان علوم اجتماعی نهادی رانیافته اند که بدون داشتن سلسله مراتب مدیریت پایدار مانده باشد.

از طرف دیگر بسیاری از صاحب نظران علت موفقیت و شکست نهادها را در تفاوت مدیریت آنها می دانند. به اعتقاد پیتر دراکر عضو حیات بخش هر سازمان مدیریت آن است.

هارولد کنتز مدیریت را مهمترین زمینه فعالیت انسانی میدانند و معتقد است که وظیفه اصلی در تمام سطوح و در همه ی واحدهای مختلف بازرگانی صنعتی و اداری این است که محیطی را طراحی و نگهداری کنند تا در آن اعضا بتوانند بصورت گروهی بایکدیگر کار کنند و به اهداف تعیین شده دست یابند.

انواع مدیران

مدیران را می توان به دو دسته تقسیم کرد:

- 1- از نظر سطح سازمانی: مدیران عملیاتی / مدیران میانی / مدیران عالی
- 2- از نظر فعالیت های سازمانی که مدیران مسئولیت اجرای آن را بر عهده دارند: مدیران وظیفه ای / مدیران عمومی

مدیران عملیاتی

مدیران در این سطح مستقیماً "مسئول تولید کالاها و خدمات هستند. این مدیران را معمولاً رئیس قسمت یا سرپرست یا متصدی می نامند. آنان فقط کارکنان عملیاتی را هدایت میکنند و سرپرستی مدیران دیگر را بر عهده ندارند. کارکنانی به آنها گزارش می دهند که معمولاً کار تولیدی یا عملیاتی سازمان را انجام می دهند این سطح از مدیریت حذفاصل بین مدیران سطوح میانی و کارهای اجرایی است بیشتر وقت این مدیران

باکارگران صرف میشود و زمان کمی را با مدیران بالاتری یا افراد خارج از سازمان میگذرانند.

مدیران میانی

مدیران میانی بر مدیران عملیاتی سرپرستی دارند به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش میدهند و پل ارتباطی بین مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی سازمان هستند. آنها راهبردها و خط مشی های ارائه شده توسط مدیران عالی را به هدفهای ویژه و برنامه تبدیل می کنند و برای اجرا در اختیار مدیران عملیاتی قرار می دهند این مدیران بیشتر وقت خود را صرف حضور در جلسه ها و تهیه ی گزارش ها میکنند.

مدیران عالی

این سطح از مدیریت معمولاً گروه کوچکی از مدیران را تشکیل میدهند که مسئول اداره کل سازمان هستند. آنها اهداف و خط مشی ها و راهبردها را تدوین و واکنشهای سازمان را در برابر محیط معین می کنند. آنان را معمولاً رییس، مدیرعامل و... مینامند. آنان بیشتر وقت خود را صرف صحبت با مدیران عالی سایر موسسات و افراد خارج از سازمان می کنند.

مدیران وظیفه ای (تخصصی)

مدیران وظیفه ای کارکنانی را با مهارت های ویژه در یک زمینه ی خاص مانند حسابداری، امور پرسنلی، پرداخت، بازاریابی و تولید سرپرستی میکند. همه ی این وظایف برای توفیق سازمان ضروری است. برای نمونه وظایف مسئول امور مالی در فروشگاههای بزرگ سرپرستی گروهی از متخصصان امور مالی و حسابداری است که از سیستمهای پیشرفته کامپیوتری برای نگهداری سوابق فروش و صورتهای موجودی و هزینه ها اطلاعات مهم مالی استفاده می کنند.

مدیران عمومی

مدیران عمومی مسئول کلیه ی وظایف و فعالیتهای یک واحد یا یک سازمان هستند. چنین مدیری مسئول تمام فعالیت های است که در آن واحد انجام میشود مانند تولید، بازاریابی، امور مالی، و... و معمولاً دو یا چند بخش را هماهنگ میکند. البته تعداد مدیران عمومی بستگی به کوچک یا بزرگ بودن سازمان دارد. مدیران عمومی در شغل خود با عدم اطمینان زیاد، پراکندگی بسیار و حجم زیادی از اطلاعات مواجه اند. آنان باید در برابر عده زیادی از افراد در داخل و خارج از سازمان واکنش نشان دهند زیرا افراد مختلف- صاحبان سهام گروه های حافظ منافع مصرف کنندگان اتحادیه ها و... غالباً اهداف متفاوتی دارند و مدیر عمومی باید قادر باشد این پیچیدگی ها را با ابتکار خود سرو سامان دهد.

مهارتهای مورد نیاز مدیران

مدیران در هر سطحی که باشند و در هر نوع سازمانی که فعالیت کنند باید به مهارتهای خاصی مجهز شوند تا بتوانند در نیل به اهداف تعیین شده سازمان رایاری رسانند. سه مهارت اصلی رابرای مدیران تعریف و تعیین کرده اند که عبارتند از: **مهارتهای ادراکی، مهارتهای انسانی، و مهارتهای فنی**. با توجه به سطوح مختلف مدیران، میزان وقتی که هریک از آنها به این مهارتها اختصاص می دهند متفاوت است.

1- مهارتهای ادراکی: این مهارتها توانایی هماهنگ کردن و وحدت همه فعالیت های

سازمانی را به مدیر میدهد تا او بتواند سازمان را بصورت کلی مشاهده کند و روابط

متقابل بین بخش های مختلف سازمان را پیش بینی نماید.

مهارتهای ادراکی توانایی تحلیل موقعیت و تعیین ریشه مسائل و تدوین برنامه

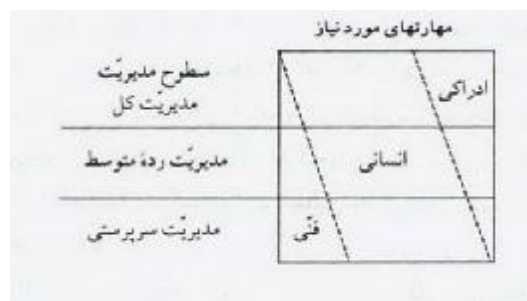
مناسب را به مدیر می دهند.

این مهارتها خصوصا برای مدیران عالی سازمان که باید اهداف وسیع و برنامه های بلندمدت سازمان را برای آینده طرح ریزی کنند ضروری است.

2- مهارتهای انسانی: این مهارتها به مدیران امکان میدهد که با افراد و درکنار آنها و با ارتباط موثر با گروهها کار کند. مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند چون آنان برای نیل به اهداف سازمان به افراد داخل و خارج سازمان وابسته اند. با مهارتهای خوب انسانی قادرند نیازها و انگیزه های افراد را درک و آنان را تشویق کنند تا بدون نگرانی در تصمیم گیری ها مشارکت داشته باشند.

3- مهارتهای فنی: این مهارتها یعنی توانایی بکاربردن شیوه ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه ی تخصصی. مدیران عملیاتی به این مهارت نیاز دارند زیرا آنان بطور مستقیم با افراد کار می کنند که ابزار و شیوه های تخصصی ویژه خود بکار می برند.

شکل زیر رابطه سطوح مدیریت با مهارت های مورد نیاز مدیر را نشان می دهد:



رابطه بین سطوح مدیریت و مهارت های مورد نیاز

وظایف مدیر

از اواخر قرن نوزدهم چهار وظیفه ی برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، نظارت برای مدیر تعیین کرده اند و غالباً کتابهای مدیریت نیز بر مبنای این وظایف تدوین شده اند، هر چند امروز علاوه بر این چهار وظیفه، ایجاد زمینه لازم برای خلاقیت و وظایف دیگری نیز برای مدیر در نظر گرفته شده است. در این جزوه این چهار وظیفه همراه با فراهم کردن بستر لازم برای خلاقیت به عنوان کارکردهای اساسی مدیر، مورد بحث قرار می گیرد.

1. برنامه ریزی: سازمان برای تحقق هدفهایی ایجاد می شود و فردی باید این اهداف

و وسایل نیل به آنها را معین کند. مدیر همان فردی است که چنین کاری انجام می دهد. وظیفه برنامه ریزی شامل تعریف اهداف سازمان و تعیین راهبردها و تحقق این اهداف و ایجاد مجموعه ای از برنامه ها برای یکپارچه کردن فعالیتها در جهت نیل به هدفهاست.

2. سازماندهی: وظیفه سازماندهی مدیر شامل تعیین وظایفی است که باید در سازمان

اجرا شوند، مشخص کردن افرادی است که باید آن وظایف را انجام دهند و تعیین وظایفی است که می توانند با هم یک گروه شغلی تشکیل دهند. همچنین مدیر تعیین می کند که چه کسی به چه کسی گزارش می دهد و تصمیم های سازمان در کجا باید اتخاذ می شود.

3. هدایت: در هر سازمان افراد مختلفی کار می کنند. شغل مدیر ایجاب می کند که

فعالیتهای این افراد را هدایت و آنها را با هم هماهنگ کند. مدیر با ایجاد انگیزه در زیردستان فعالیت آنها را جهت می دهد، موثرترین مجاری ارتباط را انتخاب

وتعارض میان اعضای سازمان را برطرف می کند و به این وسیله وظیفه هدایت را انجام می دهد.

4. نظارت: وقتی هدفها تعیین، برنامه ها تنظیم، چارچوب سازمان طراحی و افراد مورد نیاز منصوب شدند و پس از آموزش انگیزه لازم پیدا کردند مدیر برای اطمینان از اجرای درست و به موقع کارها باید عملکرد سازمان را ارزیابی کند. عملکرد واقعی سازمانها باید با هدفهایی که از قبل تعیین شده است مقایسه شود. اگر انحراف هایی از برنامه تعیین شده مشاهده شود وظیفه مدیر است که آن را اصلاح کند. این فرآیند ارزیابی، مقایسه و اصلاح نظارت نامیده می شود.

5. خلاقیت: تغییرات سریع محیط پیرامون سازمانها موجب شده است که مدیران برای سازگاری با تحولات شتابان اندیشه ها راههایی نو برای اقدامات خود بیابند تا بتوانند در صحنه رقابت با رقبای متعدد دوام بیاورند و همچنین شرایطی در سازمان خود ایجاد کنند که امکان بروز چنین اندیشه هایی فراهم شود. از این رو امروزه ایجاد شرایط لازم برای بروز خلاقیت یعنی پیدایش اندیشه های نو یکی از وظایف مدیر در نظر گرفته شده است .

نقش های مدیر

تعریف نقش: نقش عبارت است از رفتاری که از یک شاغل پست ثابت سازمانی انتظار می رود. بنابراین نقش یک الگوی رفتاری است. در تحقیق وسیعی که درباره نقش های مدیریتی انجام شده این نتیجه به دست آمده است که مشاغل بسیاری از مدیران کاملاً شبیه یکدیگر است و همه مدیران برای اداره واحد یا سازمان خود اقتدار رسمی دارند و موقعیت خود را در این اقتدار کسب می کنند و بر اساس

این موقعیت مدیران بازیردستان, همکاران و مقامهای بالاتر روابط شخصی برقرار می کنند و این ارتباط اطلاعات مورد نیاز آنان را برای تصمیم گیری فراهم می کند. بنابراین همه مدیران تعدادی از نقشهای ارتباطی, اطلاعاتی, و تصمیم گیری را بازی می کنند .

انواع نقش های مدیران

در این مورد نظریه های فراوانی وجود دارد که مشهورترین آنها نظریه های "هنری میتزبرگ" است. این نظریه نقش های زیررابطی مدیران قائل است:

الف) نقش های ارتباطی (شخصی)

مدیران با اجرای نقشهای ارتباطی روابط خود را در سازمان حفظ می کنند و آن را گسترش می بخشند این نقشها به سه دسته تقسیم می شوند:

1- نقش تشریفاتی: در این نقش, که از مهم ترین و آسان ترین نقشهای مدیریتی

است, مدیر وظایف تشریفاتی را به عنوان مقام مسئول سازمان اجرا می کند. مدیری که در جشن عروسی زیردستان خود شرکت می کند و یا مدیر فروشی که مشتریان خود را به نهار دعوت می کند نقش تشریفاتی ایفا می کند. شرکت در چنین مراسم هایی از نظر ایجاد تصویری موفقیت آمیز از سازمان در ذهن اعضای سازمان و نظاره گران خارجی بسیار اهمیت دارد.

2- نقش رابط: این نقش مربوط به ارتباط مدیر با اعضای هیئت مدیره و افراد خارج

از سازمان است که جلب حمایت آنان در موفقیت سازمان تاثیر به سزایی خواهد داشت, مانند ارباب رجوع, مقامهای رسمی دولتی, مشتریان و مانند آنها.

3- نقش رهبری: نقش رهبری شامل مسئولیت هدایت و هماهنگی فعالیتهای زیردستان در راستای نیل به اهداف سازمانی است. مدیر چون بادیگران کار میکند و امور سازمانش را بوسیله دیگران انجام می دهد. مسئول اعمال زیردستانش است، همانطور که مسئول اعمال خودش نیز هست. در واقع شکست یا موفقیت زیردستان معیار برای ارزیابی شکست یا موفقیت مدیران است. زیرا زیردستان و منابع عواملی هستند که مدیران می توانند از آنها برای نیل به اهداف سازمان بهره گیرند و موفق شوند.

ب) نقش های اطلاعاتی

مدیران با برقراری ارتباط متقابل شبکه ای روابط را در درون سازمان ایجاد می کنند که موجب می شود مدیر موقعیت منحصر به فردی دریافت و ارسال اطلاعات داشته باشد. یکی دیگر از نظریه پردازان معتقد است بخش عظیمی از کار مدیر به نقش های اطلاعاتی او اختصاص می یابد. اوسه نقش اطلاعاتی برای مدیران تعیین کرده است.

1- نقش ارزیاب: این نقش شامل جستجو، دریافت و انتخاب اطلاعات است. مدیران

به طور جدی اطلاعات مفید و مورد نیاز را از داخل و خارج سازمان جمع آوری می کنند. از آنجا که بیشتر اطلاعات دریافت شده شفاهی است (حرف های بی اساس، شایعه ها و مانند آنها) مدیران باید اطلاعات را ارزیابی و از میان آنها اطلاعات مورد نیاز خود را انتخاب کنند. این نقش غالباً "مدیران را به عنوان آگاه ترین عضو گروه مطرح می کند.

2- نقش توزیع کننده: در این نقش مدیران اطلاعات مهم را بین زیردستان خود توزیع می کنند. بعضی از این اطلاعات واقعی هستند که در جلسات مشترک و مذاکرات نقل می شود، اما برخی از این اطلاعات ناشی از تعبیر و تفاسیر مدیر از وقایع و رویدادها است. مسئولیت مدیر ایجاب می کند که مطمئن شود زیردستانش اطلاعات مورد نیاز را برای اجرای وظایفشان در اختیار دارند.

3- نقش سخنگو: در نقش سخنگویی مدیران اطلاعات را به افراد خارج از سازمان، خصوصاً مقامهای بالاتر، سیاستمداران و مانند آنها منتقل می کنند. در اجرای این نقش مدیران ممکن است در داخل سازمان صحبت کنند، یا سازمان را به مشتریان، طرفهای قرارداد، مقامهای رسمی و مانند آنها معرفی کنند.

نقشهای تصمیم گیری

نقش های تصمیم گیری شاید مهم ترین نقش مدیریتی باشد، زیرا مدیران اطلاعات را برای تصمیم

گیری به کار می برند تا زمان و چگونگی تعهد سازمان را در نیل به اهداف و فعالیتهای مورد نظر تعیین کنند. در این رابطه مدیران چهار نقش بازی می کنند:

1- نقش نوآور: مدیران زمانی این نقش را بازی می کنند که طرح جدیدی را آغاز کنند، به تغییر و اصلاح سازمانشان پردازند، فعالیتهای سازمان را بسنجند، بازاری نویی را بیازمایند یا به شغل و کسب جدیدی وارد شوند. در این نقش آنان تغییر تازه ای در خواستههای خود ایجاد می کنند

2- نقش آشوب زدایی: امور هیچ سازمانی همیشه به آرامی پیش نمی رود. هنگام بروز مشکلاتی از قبیل اعتصاب کارگری، ورشکستگی عرضه کنندگان، فسخ قرارداد توسط مشتریان، مشکلات مالی و مانند آنها از مدیران انتظار می رود حتی با اتخاذ تصمیم های

غیرمعمول و بیافتن راه‌های حل‌هایی برای این مشکلات چیره شوند و نگذارند این مسائل به بحران تبدیل شود.

3- نقش تخصیص دنده منابع: هرمدیری با تعدادی اهداف، مسائل و نیازهای انسانی مواجه است که همه آنها برای استفاده از وقت و منابع او باهم رقابت می‌کنند. از آنجاکه این منابع معمولاً محدودند، هرمدیری باید بین اهداف و نیازها تعادلی برقرار کند. برای مثال بسیاری از مدیران کارهای روزانه خود را به گونه‌ای ترتیب می‌دهند که برای برخی کارها اولویت قائل می‌شوند. کارهایی را که از نظر آنها مهم‌تر است زودتر انجام می‌دهند و بقیه را به تاخیر می‌اندازند.

4- نقش مذاکره کننده: مدیران بخش مهمی از اوقات خود را به مذاکره اختصاص می‌دهند زیرا فقط آنان واجد آگاهی و اختیاری هستند که این نقش به آن نیاز دارد. برخی از این مذاکرات باخارج از سازمان است. برای مثال رئیس یک شرکت ممکن است بایک موسسه مشاوره معامله کند، یا مدیر تولید درباره یک قرارداد با عرضه‌کننده‌ای مذاکره کند. مدیران در داخل سازمان نیز مذاکره می‌کنند. افرادی که برای سازمان کار می‌کنند ممکن است غالباً "با اهداف یا راه‌های موثر برای دستیابی به اهداف موفق نباشند. منازعه‌های حل‌نشده می‌تواند روحیه بهره‌وری را کاهش دهد و کارکنان لایق را به ترک سازمان متمایل سازد. به این دلیل مدیران باید نقش وساطت را برعهده بگیرند و در مذاکره با آنها به سازش برسند. فرونشاندن منازعات مستلزم مهارت و کاردانی است. مذاکره‌کننده ناآزوده فقط می‌تواند بترساند و در نتیجه کار را بدتر کند.

نقش	اقدامات
رسمی	خوشامدگویی به میهمانان سازمان، امضای اسناد قانونی
رهبری	مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه
ارتباطی	انجام فعالیت‌های ارتباطی درون و بیرون سازمانی
ناظر	مطالعه گزارش‌ها مرتبط
توزیع کننده	ارسال اطلاعات مورد نیاز برای سازمان
سخنگو	حضور در جلسات مدیریت ارشد، ارائه اطلاعات لازم به جامعه
کارآفرینی	ایجاد برنامه توسعه کسب و کار، تعریف پروژه‌های بهبود
مشکل گشا	مدیریت بحران
تخصیص دهنده منابع	برنامه‌ریزی، بودجه بندی
مذاکره کننده	حضور در جلسات مذاکره

ده نقش مدیریتی

فصل دوم

اصول انبار داری

امروزه با پیشرفت علوم و تکنولوژی، امکان تولید انبوه کالا فراهم شده است. اینکار برنامه ریزی دقیق جهت استفاده به موقع و حداکثر از امکانات را می طلبد. تقسیم کار و رشد جمعیت نیاز استفاده از فراورده های دیگران را به وجود آورده است. و این خود زمینه پیدایش سازمانهای بزرگ گردیده که در این نظامهای پیچیده فنی اجتماعی، انبار به عنوان واسطه، موجب گردش کالا از تولید به مصرف را امکان پذیر می سازد. انبار می تواند در عرضه به موقع محصول، جریان عادی تولید، ثبات قیمت محصول، تعمیر و نگهداری ماشینها، ... نقش مهمی ایفا کند بطوریکه نقش آن در تجارت غیرقابل انکار است.

همچنین نمی توان موجودی انبار را با توجه به شرایط بازار تنظیم کرد. چون ممکن است به علت کوچکترین حرکات سیاسی و اقتصادی در کشور، بعضی از صنایع دچار رشد و بعضی دچار رکود شوند. ولی آنچه سوال برانگیز است این است که در هر شرایطی می باید چه میزان از مواد اولیه و یا کالا در انبار موجود باشد. بهترین راه حل ایجاد رابطه بین میزان مورد نیاز (حال و احتمالاً در آینده) و تامین آن با توجه به زمان تهیه آن است.

ارزش موجودی های انبار در صنایع مختلف متفاوت است، و عوامل مختلفی در میزان نگهداری موجودی انبار واحدهای صنعتی - تجاری موثرند. عواملی همچون روش تولید، دوره تولید، میزان بکار گیری ماشین آلات، نوع محصول ساخته شده، بازار مصرف، نوع مواد اولیه مورد احتیاج، نوسانات ارزی و قیمت بازارهای جهانی، وضعیت

واحد صنعتی در کل کشور و جهان و... اما انبار به دلایل متفاوتی برای موسسات و مراکز تجاری - صنعتی از اهمیت خاصی برخوردار می باشد، که اهم آنها عبارتند از :

1. ارزش بالای کالاهای شرکتها که در انبار موجود است .
2. ارتباط مداوم و تنگاتنگ بخش انبار با بخشهایی نظیر تولید، تغییر، نگهداری و فروش و جلوگیری از وقفه در تولید و فروش به علت نرسیدن کالا.
3. حکم ضربه گیر بودن انبار در سازمان ها. بدین معنی که در برنامه ریزی های موارد مربوط به فروش و تولید، انبار ضربه های حاصله در اثر کمبود محصول یا مواد را خنثی می کند.

تعریف انبار

انبار محل و فضایی است که یک یا چند نوع کالای بازرگانی - صنعتی یا مواد اولیه یا فرآورده های مختلف در آن نگهداری می شود. یا می توان گفت محل و فضایی است که در آن مواد اولیه برای ساخت محصولات، کالا نیمه ساخته (کالای در جریان ساخت)، محصول ساخته شده، مواد و لوازم مصرفی، قطعات یدکی ماشین آلات، ابزار آلات و اجناس اسقاط نگهداری می شود.

انبار های را می توان از دو جهت مورد بررسی قرارداد، یکی از لحاظ فیزیکی نظیر محل انبار، نوع قفسه بندی ها، محل کالاها در انبار، نور، ایمنی و وسایل حفاظت کالا، و وسایل حمل و نقل، و دیگری سیستم اطلاعات انبار که به طرح و گردش فرم ها بنحوی که اطلاعات به بخشهای مختلف کارخانه، یا موسسه بموقع و به مقدار لازم ارائه گردد و همچنین در رابطه با کنترل های لازم مربوط به کالا ها اشاره می کند.

اهداف ووظایف انبارها

هدف از تشکیل و ایجاد انبارها چه در موسسات دولتی و چه در بخش خصوصی، تامین و نگهداری کالاهای مورد نیاز سازمان است. بدین ترتیب انبارداری را می توان کلیه فعالیتهای مربوط به تهیه، نگهداری و تحویل به موقع مواد و اقلام مورد نیاز سازمان تعریف کرد.

وظایف انبارداری می توان به شرح ذیل بیان کرد:

1. برنامه ریزی جهت حفظ مقدار موجودی هر یک از اقلام کالاهای مورد نیاز در حد مطلوب خود به طوری که اولاً، رکود سرمایه در سازمان به علت خرید بیش از حد کالا ایجاد نشود. ثانیاً، در اثر کمبود کالای مورد نیاز در موسسه عملیات واحدهای مختلف سازمان متوقف نگردد.
2. همکاری در خرید و تهیه کالا و کنترل و دریافت کالاهای خریداری شده از نظر کیفیت و سالم بودن کالاهای تحویلی و همچنین مطابقت با قراردادهای خرید کالا.
3. نگهداری کالا در انبار به نحو صحیح، با استفاده از سیستم های انبارداری صحیح و همچنین تحویل به موقع کالا به واحدهای مختلف سازمان با توجه به بخشنامه ها و مقررات سازمان.

انواع انبارها

انبارها را از نقطه نظارت مختلف می توان به صورت زیر دسته بندی کرد:

الف) از نظر فرم ساختمانی انبارها به سه دسته تقسیم می شوند

1. انبارهای پوشیده: انباری است که تمام قسمتهای آن پوشیده است و وسایل ایمنی کامل در آن به کار رفته شده باشد مانند سرد خانه ها.
2. انبارهای سرپوشیده یا هانگارد: ای نوع انبارهای دارای سقف بوده ولی چهار طرف آن باز می باشد این نوع انبارها جهت حفاظت کالا از باران و آفتاب مورد استفاده قرار میگیرد.
3. انبارهای باز یا محوطه: این نوع انبارهای به صورت باز می باشد و جهت نگهداری لوازم سنگین که عوامل طبیعی باعث تخریب آنها نمی شود استفاده می گردد.

ب) از نظر موادی که در آن نگهداری می شود انبارها به چهار دسته کلی تقسیم می شوند. البته این تقسیم بندی در سازمانهای مختلف با توجه به فعالیت آنها متفاوت می باشد. این نوع انبارها شامل انبار مواد اولیه، انبار محصولات نیمه ساخته، انبار قطعات و انبار ضایعات می باشد.

ج) انبارها از نظر کالاهایی که در آنها نگهداری می شود به انبار کالاهای معمولی، قابل اشتعال و انفجار، فاسد شدنی، شیمیایی و سموم و انبار مواد غله ای تقسیم می شود.

د) از نظر نوع فعالیت و ماهیت، انبارها به انبارهای گمرکی و ترانزیتی و انبارهای توزیع محلی یا ناحیه ای و انبارهای کارخانجات صنعتی تقسیم می شوند.

وظایف انباردار

وظایف انبار دار به شرح ذیل می باشد:

1. تحویل گیری اجناس خریداری شده و مورد نیاز سازمان، رسیدگی و بررسی اسناد مدارک اولیه
2. صدور برگه درخواست خرید کالا به واحد تدارکات داخلی یا سفارشات خارجی در صورت عدم وجود موجودی
3. مراقبت و نگهداری کالاها از سرقت و صدمه و ضایعه و حادثه ناشی از طبقه بندی یا چیدن اقلام در انبار
4. پیش بینی، برنامه ریزی و کنترل مواد انبار، و انجام انبار گردانی متناسب با نوع شرکت و کالاهای آن و سیاست موسسه
5. تهیه گزارشات لازم در خصوص ضایعات، موجودی ها و نظرات اصلاحی و سایر گزارش های مورد نیاز مدیریت.
6. صدور قبض انبار (برگ رسید جنس به انبار) پس از دریافت کالا و حواله به هنگام تحویل دادن کالا به متقاضی و فرم های مرجوعی در صورت برگشت کالا و سایر فرمهای مربوط به اسناد انبار مثبت صادره و وارده در دفاتر و کارت های مربوطه
7. بایگانی اسناد و مدارک مربوط به انبار و تعبیه یک کارت برای هر یک از اقلام در انبار

کد گذاری کالاها

تعریف و فواید کد گذاری

به ایجاد رویه سیستمی که به وسیله آن اطلاعات و نشانه های مورد نیاز از شخصی به شخص دیگر یا از نقطه ای به نقطه دیگر به صورت خلاصه منتقل شود کد گذاری گویند.

مهمترین محاسن کد گذاری عبارتند از :

1. جلوگیری از نوشتن جملات طویل و توصیفی و شناسایی کردن ساده دقیق کالاها
2. استاندارد کردن کالاها و کمک به جمع آوری صحیح آمار و اطلاعات آماری و محاسباتی
3. ثبت عملیات واردات و صادرات کالاها و نگهداری حساب دقیق موجودی انبار توسط ماشین های الکترونیکی پیشرفته
4. صدور سفارش خرید به طور ساده و مطمئن و دقیق و پیگیری ساده تر امور و سهولت در برنامه ریزی و کنترل

فرمهای مورد استفاده در سیستمهای اطلاعاتی انبار(مراحل سفارش کالا از انبار)

متداولترین فرمهای مورد استفاده در سیستم اطلاعاتی انبار به شرح ذیل است:

1. کارت انبار: این فرم برای ثبت کلیه نقل و انتقال های مربوط به موجودی انبار استفاده می شود و توسط انبار دار تهیه می گردد. برای هر نوع کالا در انبار یک عدد کارت انبار وجود دارد که در این کارت مقادیر ورودی و خروجی آن کالا مشخص شده است و در نهایت مانده نهایی آن در ستون آخر کارت مشخص می شود. کارت انبار مبنای کنترل گردش اقلام موجودی است.

2. برگ درخواست جنس از انبار: این فرم برای دریافت کالا از انبار توسط مصرف کننده پر می شود.
3. حواله انبار: پس از دریافت برگ درخواست جنس از انبار توسط انباردار در صورتی که کالای مورد تقاضا در انبار وجود داشته باشد تحویل مصرف کننده می شود و امضاء تحویل گیرنده مبنی بر گواهی دریافت کالا نیز در آن قید می شود. در این برگ نوع و مقدار اقلام صادره جهت هریک از واحدهای درخواست کننده مشخص گردیده و مبنایی جهت حسابداری انجام می شود.
4. برگ درخواست خرید: این برگ توسط انباردار تکمیل و به بخش تدارکات جهت خرید کالا تحویل داده می شود. انباردار با توجه به مقدار مصرف کالاهای خاص زمانیکه مقدار موجودی اقلام مختلف در انبار به نقطه سفارش می رسد اقدام به تکمیل برگ درخواست خرید می کند تا زمان اتمام کامل کالا، کالاهای خریداری شده به انبار رسیده و وقفه ای در عملیات موسسه بوجود نیاید.
5. رسید انبار: هنگام دریافت و رسید کالا به انبار، این فرم صادر می گردد که به منزله تایید تحویل کالا به انبار بوده و توسط انباردار تکمیل می شود. انباردار مشخصات و مقدار کالای رسیده شده را با فاکتور فروش یا قرارداد مقایسه کرده و در صورت عدم وجود مغایرت، کالا را تحویل می گیرد و فرم مربوطه را صادر می کند. این فرم جهت تاییدیه اقلام وارده به انبار، مبنای قیمت گذاری اقلام وارده و ثبت کارت انبار مورد استفاده قرار می گیرد. و معمولاً دارای سه برگ می باشد که برگ اول آن تحویل فروشنده کالا / تحویل دهنده کالا، برگ دوم به حسابداری / امور مالی، و برگ سوم جهت بایگانی در انبار استفاده می شود.

در سازمانهای مختلف باتوجه به نوع فعالیت در انبار علاوه بر فرمهای فوق از فرمهای خاصی استفاده می شود که عمده آنها به شرح ذیل است:

1. برگ رسید موقت انبار: در صورت عدم دریافت کالای مشخص شده در قرارداد یا فاکتور فروش این برگه صادر می شود.

2. برگ تحویل اسقاط: این فرم توسط انباردار هنگامی که یکی از بخشهای شرکت جنس اسقاطی تحویل انبار می دهد تنظیم و صادر می گردد.

3. برگ کالاهای امانی: این فرم هنگام تحویل یا ارسال کالاهای امانی از بخش ها یا موسسه صادر می گردد.

4. برگ برگشت کالای امانی: هنگام برگشت کالاهای امانی از بخش های موسسه یا به بخش های موسسه از این فرم استفاده می شود.

کلیه فرم های فوق الذکر برحسب نیاز معمولاً در چند برگ صادر می گردد که جهت استفاده در انبار و حسابداری و واحدهای دیگر که با انبار ارتباط دارند ارسال می شود.

فصل سوم

اصول کنترل

کنترل

یکی از وظایف اصلی مدیر که با سایر وظایف او در ارتباط است کنترل است که از طریق آن می توان از منابع و فعالیتهای اعضای سازمان حداکثر کارایی و اثربخشی را در جهت نیل به اهداف سازمان بدست آورد. فقط کنترل است که برنامه ریزی به صحت پیش بینی خود پی خواهد برد. بنابراین کنترل در موسسات تجاری و دیگر سازمانها، نقش پویایی ایفا می کند. پویایی نقش کنترل از آن جهت است که بر اساس آن می توان به اصلاح انحرافات، تطابق عملکردها با اهداف مطلوب سازمانی پرداخت.

تعریف کنترل

کنترل تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آنها بر روند اجرایی که در برگیرنده حداکثر کارایی است.

نظارت مقایسه ای است بین باید ها و هست ها.

فرآیند کنترل

- مرحله اول. تعیین معیار (استاندارد) برای کنترل
- مرحله دوم. سنجش عملکرد در برابر معیارها
- مرحله سوم. تشخیص انحرافات و تحلیل علت آنها
- مرحله چهارم. اقدامات اصلاحی

محاسن کنترل:

1. دقت
2. به موقع بودن
3. مبتنی بر هدف
4. معقول و قابل درک بودن
5. مقرون به صرفه بودن
6. انعطاف پذیری
7. قابلیت کشف کنندگی انحرافات

مشکلات کنترل

1. مقاومت کارکنان در برابر کنترل: چون کنترل معمولاً با تنبیه و تشویق همراه است و بیشتر بر نقاط ضعف تاکید دارد، افراد و کارکنان بتدریج می پندارند کنترل به معنای یافتن نقاط ضعف و سرزنش آنهاست. از این رو در برابر آن مقاومت می کنند و بنابراین مدیریت باید بکوشد تا کنترل برای کارکنان یک ابزار اصلاحی معرفی شود.
2. مشکل دسترسی برنامه ریزان و مدیران به نتایج کنترل: گاهی اوقات نتایج کنترل به موقع در اختیار مسئولین قرار نمی گیرد بلکه زمانی در اختیار آنان قرار می گیرد که دیگر فرصت استفاده از آن گذشته است

بنابراین سیستم کنترل باید طوری باشد که به برنامه ریزان فرصت اصلاح بدهد.

3. انتخاب استانداردها باید واقعی و منصفانه باشد: در انتخاب استانداردها باید دقت کافی بعمل آید تا بتوان از آنها بطور کامل استفاده کرد. در غیر این صورت کنترل با مشکل مواجه می شود. زیرا افراد سازمان استانداردها را غیر واقعی یافته، حتی المقدور تن به کنترل نمی دهند.

مدیران بر چه چیزهایی نظارت می کنند؟

نظارت عمدتاً "بریکی از این پنج حوزه اعمال می شود: افراد، منابع مالی، عملیات، اطلاعات، عملکرد کل سازمان.

1. افراد. مدیران با کار کردن با افراد می توانند به اهداف خودنایل شوند. برای تحقق هدفهای هر واحدی، مدیران به پیروان خود وابسته اند و به آنان نیاز دارند. بنابراین مدیران باید اطمینان حاصل کنند که کارکنان آن گونه عمل می کنند که مورد انتظار است. روشن ترین راه برای حصول اطمینان اعمال سرپرستی و ارزیابی عملکرد کارکنان توسط مدیران است.

2. منابع مالی. هدف اولیه هر موسسه تجاری کسب سود است برای رسیدن به این هدف، مدیران نظارت های مالی را اعمال می کنند. برای نمونه مدیران ممکن است صورت حساب درآمد سه ماهه را برای پی بردن به هزینه های افراطی بررسی کنند. یا با کنترل نسبتهای مالی مطمئن شوند برای هزینه های آتی دچار مشکل نشوند.

3. **عملیات.** موفقیت هر سازمان به توانایی آن سازمان در تولید کالاها و خدمات به طور موثر و کارآمد بستگی دارد. فنون نظارت بر عملیات به گونه ای طراحی شده است تا چگونگی کارآمدی و تاثیر فرآیندهای عملیاتی سازمان را ارزیابی کند.

تولید. برای اطمینان از این که این فعالیتها مطابق برنامه پیش می رود. ارزیابی حداقل هزینه. **کنترل کیفیت محصولات و خدمات.** برای اطمینان از اینکه با استانداردهای از پیش تعیین شده مطابقت دارند.

حفاظت و نگهداری. برای اطمینان از اینکه از تجهیزات سازمان به خوبی نگهداری می شود. 4. **اطلاعات.** مدیران برای اجرای وظایف خود به اطلاعات نیازمندند. اطلاعات نادرست، ناقص، زیاده از حد، و با تاخیر به طور جدی مانع موفقیت مدیران می شود. بنابراین ضروری است که سیستم اطلاعات مدیریت برای تدارک داده های درست، به میزان صحیح، برای افراد مربوط و در زمان مناسب پدید می آید.

5. **عملکرد سازمان.** عملکرد یا اثربخشی کل سازمان، به طور منظم بوسیله عده ای از موسسان ارزیابی می شود. البته مدیران به عملکرد سازمان علاقمندند. اما تنها گروهی نیستند که اثربخشی سازمان را ارزیابی کنند. مشتریان و مراجعان، وقتی موسسه ای را برای داد و ستد تجاری خود انتخاب می کنند. درباره اثربخشی آن قضاوت می کنند.

فصل چهارم

روش های برخورد با کارگران و احتیاجات روحی آنان

مقدمه

سازمان و مدیریت بدون توجه به انسان بدون معنی است. با وجود ورود تکنولوژی به سازمان ها و ماشینی شدن کارها، فعالیت انسانی در سازمان تغییر شکل می دهد، اما نقش انسان، در مقام مهمترین عامل تولید در سازمان، همچنان برقرار خواهد بود. درک رفتار انسان ها در سازمان، از طریق شناخت نیازهای روحی وی برای ایجاد زمینه پیشرفت شخصی سبب نیل به هدف های سازمانی می شود.

نهضت روابط انسانی

بابهره گیری از نظریه های کلاسیک، بر کاربرد مطالعه علمی برای تعیین بهترو سریع تر شیوه های تولید و کارآیی بیشتر طرح های سازمانی و مدیریت تاکید می شد. این تاکیدها برای تحقق یک هدف، یعنی افزایش تولید بود. کارگران کم و بیش مانند قطعات استاندارد شده تولید فرض می شدند که تنها انگیزه کاری آنها پول بود. در این دوران پیشرفت فناوری بسیار سریع و زیاد بود و پیشرفتهای اجتماعی مناسب با پیشرفت های فناوری نبود. مشاغل روز به روز بیشتر تخصصی می شدند به طوری که کارکنان برای مشارکت در مجموعه تولیدی کمتر تقدیر می شدند و طبیعتاً نسبت به شغلشان کمتر احساس غرور می کردند. مدیران بیشتر حرفه ای شدند، ولی ضعف عمده در این دوره و این نوع نگرش مدیریت سلب انسانیت از اعضای سازمان بود، زیرا کارگر بدون انگیزه و استعداد فرض می شد که می توانستند مانند ماشین او را از نظر علمی تحت نفوذ خود در آورند. سازمانها بزرگتر پیچیده تر می شدند

ومدیران با اتکا بر اصول سازمان و مدیریت, سازمان را هدایت می کردند و اهداف آن را به طور منطقی پیگیری می شدند. ولی چون انسان همیشه الگوی های پیش بینی شده یا قابل انتظاری را دنبال نمی کند, مدیریت از عدم تحقق اهداف و پایین بودن کارایی تولیدی عاجز شد. به همین جهت در پی راه چاره ای برای حل مسائل سازمانی برآمد و بر اساس یافته های تجربی و علمی, عامل انسانی و تاثیر رفتار موثر عوامل انسانی در تحقق اهداف سازمانی اهمیت یافت. تکوین این نظریه ها با مطالعات هاثورن آغاز شد.

مطالعات هاثورن

نهضت روابط انسانی با اجرای آزمایش های هاثورن در سالهای 1924 تا 1932 آغاز شد. محل مطالعات کارخانه ها صورتورن بود.

دوره اول مطالعات, این پژوهشها ابتدا به شیوه مشابه با مدیریت علمی آغاز شد و هدف آن بررسی رابطه شرایط فیزیکی کار (نور, خستگی, و مانند آنها) با میزان عملکرد کارگران بود. مطالعات با بررسی رابطه بین میزان روشنایی محل کار با بهره وری کارگران آغاز شد. پژوهشگران عده ای از کارگران را انتخاب و آنان را به دو گروه آزمایش و کنترل تقسیم کردند. سپس میزان نور را برای افراد گروه آزمایش بالا بردند. افزایش نور موجب افزایش تولید شد. آنان نور محل را کاهش دادند تا به روشنایی نور ماه رسید. در کمال شگفتی متوجه شدند که باز هم تولیدی کارکنان افزایش یافته است. تولید در گروه کنترل نیز در طول مدت مطالعه افزایش یافته بود, اگرچه تغییری در میزان روشنایی محل کار آنان ایجاد نشده بود. پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که عامل دیگری, به جز روشنایی, در عملکرد کارکنان موثر است. این مطالعات در این مرحله متوقف شد.

دور دوم مطالعات, گروه کوچکی از زنان تلفنچی, در یک چارچوب بسته, تحت نظارت قرار گرفتند. برای این گروه شرایط به گونه ای پیوسته تغییر داده می شد و عواملی مانند غذای داغ, اوقات استراحت, ساعات کار روزانه کم یا زیاد, و سایر شرایط کار به تدریج

تغییر می یافت. پس از یک دوره چند ساله، مطالعه همراه با این تغییرات، همچنان ادامه داشت. با این حال بهره‌وری روبه‌افزایش بود. سرانجام پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که در تعیین بهره‌وری، موضوع روابط انسانی و وابستگی‌های اجتماعی موجود بین کارکنان با اهمیت‌تر از شرایط کار است.

نهضت روابط انسانی مبلغ این اندیشه‌ها شد که حرمت و شان انسان باید در محیط کار احیاشوند و اهمیت و جایگاه گروه‌ها در محیط کار، به‌درستی شناخته شود و در تصمیم‌گیری‌ها از مشارکت گروهی استفاده شود.

اهمیت مکتب روابط انسانی

اهمیت این مکتب فکری را می‌توان خصوصاً "در موارد زیر دانست:

- برای اولین بار در تاریخ، عامل انسانی در بررسی‌های هائورن به‌طور فشرده و عمیقی مورد مطالعه قرار گرفت و بدین ترتیب سنتی پر ارزش در این زمینه پایه‌ریزی شد.
- اهمیت فرد و احساس و عواطف انسان در دنیای سازمانی به‌خوبی شناخته و بیان شد.
- نقش مهم ارزش‌ها و هنجارهای گروهی و جمعی در شکل‌بخشیدن به رفتار کارکنان مورد توجه و تأکید لازم قرار گرفت.
- اهمیت سازمان و روابط غیررسمی، به‌عنوان عاملی که رفتار سازمانی را عمیقاً زیر نفوذ دارد مطرح گردید و توجه لازم به آن معطوف شد.
- تأثیر شیوه سرپرستی و مدیریت در تقویت روحیه کارکنان و افزایش بهره‌وری تشخیص داده شد و مورد توجه قرار گرفت.

انگیزش

مدیر برای اصلاح عملکرد زیردستانش تلاش می کند پاداش مناسب جهت عملکرد آنها در نظر بگیرد تا با زیردستانش ارتباط موثر برقرار کند و به ارزیابی نیازهای فردی کارکنان مختلف پردازد. توانایی مدیر برای اجرای این نقش ها تاثیر مطلوبی بر توانایی رهبری او می گذارد، و این تاثیر باعث موفقیت او در برانگیختن زیردستانش جهت اصلاح عملکرد و افزایش رضایت شغلی آنان می شود.

انگیزش یکی از مفاهیمی است که عمیقاً مورد توجه دانشمندان علوم رفتاری قرار گرفته است. برای اینکه مدیران در کار با افراد دیگر موفق شوند در مرحله اول نیاز دارند شناخت کاملی از فرآیند انگیزش به دست آورند.

عده ای انگیزه را نیازها، خواسته ها، تمایلات یا قوای درونی افراد تعریف می کنند. انگیزه را چرایی رفتار گویند. به دیگر سخن هیچ رفتاری را فرد انجام نمی دهد که انگیزه ای یا نیازی محرک آن نباشد.

انگیزش نیروی پویایی است که تحرک یا عمل انسان را سبب می شود. واژه انگیزش، در لغت به معنای تحریک و ترغیب و در این مبحث به جنبش در آوردن رفتار فعال، برای ارضای نیاز است.



1. سلسله مراتب نیازهای مازلو

- نیازهای زیستی
- نیازهای ایمنی
- نیازهای اجتماعی (وابستگی)
- نیازهای احترام
- نیازهای خودیابی (تحقق ذات)

سلسله مراتب نیازهای مازلو بر اساس چهار فرضیه اساسی بنا شده است:

الف) نیازهای ارضا شده برانگیزاننده نیست. وقتی نیازی ارضا شد نیاز جدید پدید می آید و جای آن را می گیرد. بنابراین افراد همیشه در حال تلاش برای ارضای برخی نیازها هستند.

ب) ازدیدگاه بیشتر افراد شبکه نیازها بسیار پیچیده است، اما در یک زمان فقط تعدادی از نیازها بر رفتار یک شخص اثر میگذارند.

ج) به طور کلی نیازهای سطح پایین باید قبل از نیازهای سطح بالا تاحدودی ارضا شده باشند تا این نیازها به اندازه کافی برای برانگیختن رفتار فرد فعال شود.

د) برای ارضا نیازهای سطوح بالاتر، راههای بیشتری نسبت به ارضای نیازهای سطح پایین وجود دارد.

ارتباط با کارگران

نحوه برخورد با کارمندان از جمله مهارت‌های مدیریتی بسیار حساس و لازم برای هر سرپرستی است. برخورد یک سرپرست با کارگران به عنوان یک انسان و درک شخصیت و نیازهای ایشان سبب استحکام پیوند کاری بین سرپرست و کارگران شده، انگیزه آنها در جهت اجرای خواسته‌های مدیران و رسیدن به اهداف سازمانی، شدت می بخشد.

مدیریت در اسلام

در اسلام هدف انسان رسیدن به کمال و دستیابی به قربت خداوند است نه تامین هدفهای گذرا و میان تهی دنیوی. اسلام دین عدل و قسط است. یک مدیر مسلمان به شغل خویش به چشم تکلیفی که انجام آن بر او لازم است می نگرد. تکلیفی که جهت آن را خواسته‌های او یا دیگران تعیین نمی کنند. بلکه مسیر آن را قوانینی که شرع مقدس اسلام وضع کرده است تعیین می کند و هر حرکت خیر یا شری در آن حتی اگر قدر ذره ای ناچیز باشد مورد حسابرسی قرار می گیرد. مدیر مسلمان در حوزه کار خویش ادای وظیفه و ایفای مسئولیت می کند نه حکومت. در نظام اسلامی روابط عاطفی درون سازمان اهمیت دارد و جایگاه کارگر به عنوان یک انسان، به عنوان باارزش ترین قشر اجتماع ذکر شده است. دین مبین اسلام هر چند بیکاری را مورد نکوهش قرار می دهد، لیکن میزان کار و شرایط کاری نیز مورد تاکید و توجه قرار گرفته است. به طوری که به سفارش دین مبین اسلام هر فردی باید نسبت به تقسیم اوقات روز خود و اختصاص زمانی برای استراحت و عبادت و کار، تعادل را حفظ نماید. علاوه بر این تعیین سطح دستمزد با رضایت کارگر و کارفرما و پرداخت به موقع مزد کارگر از موارد دیگر است که در اسلام مورد تاکید قرار گرفته است.

اصول نظارت بر کار افراد

نظارت در سازمان از جمله وظایف مدیران در هر سطحی است. به کمک نظارت می توان عدالت را در سازمان پایه گذاری نمود زیرا ارزیابی های انجام گرفته مبنایی برای پرداخت پاداش به کارگران پرتلاش و قدردانی از آنها خواهد بود.

هرچند نظارت در تمام رده های مدیریتی جاری است لیکن روش های آن براساس سطوح مدیریت متفاوت است. در واقع نظارت فرآیندی شامل مشاهده رفتار کارکنان و مقایسه با استاندارد ها می باشد. لذا وجود استاندارد جهت انجام نظارت ضروریست. به علاوه اطلاع کامل کارکنان از استانداردها و انتظارات سرپرستان از آنها بسیار مهم می باشد. موضوع مهم دیگری که در رابطه با نظارت اهمیت دارد چگونگی اعمال نظارت بر کارکنان است نظارت شدید بر کارکنان باعث مقاومت و واکنش آنها شده نتیجه مثبتی به بار نمی آورد بلکه سیاسی کاری کارکنان (خود را در برابر سیستم نظارت خوب جلوه دادن)، گزارش های غلط و اغراق آمیز، بالا رفتن سطح کمی و پایین آمدن سطح کیفی عملکرد و را به دنبال خواهد داشت.

ارزیابی عملکرد کارکنان

شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد.

فواید ارزیابی کارکنان

- وسیله ای جهت اجرای یک سیستم ارتقاء عادلانه
- آگاهی پرسنل و مدیران از توانایی ها، نقاط قوت و کیفیت کار کارکنان
- آگاهی دادن به کارکنان در خصوص انتظارات سازمان از کارکنان

تعریف: سنجش سیستماتیک و منظم کار و نحوه انجام وظیفه افراد در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها در جهت رشد و بهبود، از جمله وظایف مدیران و سرپرستان محسوب شده که به عنوان ارزیابی شایستگی نیز نامیده می شود.

برخی اصول انسانی در برخورد با کارکنان عبارتند از:

- تشویق را در جمع و توبیخ را خصوصی انجام دهید
- متوجه کارهای درست و شایسته کارکنان باشید و در تشویق های خود به آن اشاره کنید
- به نسبت خطای انجام شده برخورد نمایید.
- موفقیت ها را به حساب کل سازمان گذاشته و از همه تشکر کنید
- آموزش برای کارکنان مثل شارژ است
- خودتان الگویی از نظم و دقت باشید
- با کارکنان خود حرف بزنید، به آنها احترام بگذارید و نسبت به احساسات کارکنان ملاحظه داشته باشید.

فصل پنجم

گزارش نویسی

یکی از روش های صحیح و موثر در ارتباطات، استفاده از گزارش نویسی است. توانایی به کار بردن این شیوه در ارتباطات، یک امتیاز ویژه محسوب می شود. بعضی از مسئولین در گزارش نویسی مهارت و تبحر دارند. از آنجا که این توانایی تقریباً "اکتسابی" است انسان ها باید خود را از کودکی عادت دهند که چگونه ذهنیتشان را بایمانی شیوا و قابل فهم بنویسند و بامشوق و تمرین، مهارت های خود را در زمینه نگارش، متناسب با مقام و موقعیتی که کسب می کنند بالا ببرند.

یکی از خواص گزارش نویسی این است که اگر نویسنده ماهر باشد می تواند با قیمت تمام شده بسیار ارزان، منظور خود را به مخاطب برساند. گزارش های رایج به صورت های مختلف قابل ارائه و دارای طیف وسیعی است. اگر نویسنده گزارش، حرفه ای باشد می تواند منظور خود را منطقی و بر حق جلوه دهد و به خواننده بقبولاند.

گزارش نویسی یک نوع ارتباط کتبی است و دارای مزایای مانند: مستند شدن دلایل، ناچار کردن مخاطب برای تصمیم گیری و اظهار نظر، ایجاد فرصت کافی برای خواننده که حقایق را مطالعه و جذب کند و بر حسب جامعیت گزارش و میزان فهم و ادراک و کمالات خود از آن استنباط کند همچنین معایبی دارند مانند: وقت گیر بودن گزارش نویسی برای نویسنده گزارش، خوب نفهمیدن خواننده و عدم توانایی او در تعبیر و تفسیر گزارش که غالباً باعث تداعی این مطلب در خواننده می شود که نویسنده می خواهد از مسئولیت فرار کند، خراب و مبتذل جلوه کردن پیشنهادات و از هم پاشیدن همه چیز اگر گزارش باشتاب و بی محتوا تهیه شود.

آشنایی با روش های گزارش دهی

بحث پیرامون اهمیت و نقش مکاتبات اداری چیزی نیست که بتواند با چند سطر به آن پرداخت. برای انجام شدن امور سازمان ها، گونه هایی از نوشته ها از قبیل: نامه، یادداشت، گزارش، پی نوشت، صورتجلسه، دستورالعمل، و.... در جریان کارهای روزمره اداری قرار دارد. هرکدام از این نوشته ها به فراخور، ایفا کننده نقشی حساس هستند و از اهمیت ویژه ای برخوردارند. به همین دلیل سعی شده که دامنه بحث را به نامه های اداری محدود کنیم.

تعاریف و اصطلاحات درباره نامه اداری

1. تعریف نامه های اداری

تعریف: هر نوشته ای که حاوی یک یا چند موضوع اداری بوده و به عنوان وسیله ارتباطی در داخل و خارج وزارتخانه، سازمان یا موسسه، از آنها استفاده گردد اصطلاحاً "نامه اداری" نامیده می شود.

اجزای نامه های اداری

هر نامه اداری از پنج جزء تشکیل می شود:

- سرلوحه
- عنوان گیرنده و فرستنده و موضوع
- متن نامه
- مشخصات امضاء کننده
- گیرندگان رونوشت

انواع نامه های اداری

الف) نامه های داخلی

نامه های داخلی به مکاتباتی اطلاق می گردد که در داخل سازمان بین واحدهای مختلف انجام می شوند که اهم آنها به این شرح است:

- نامه بین دو واحد هم سطح
- نامه از واحد بالاتر به واحد پایین تر
- نامه از واحد پایین تر به مقام یا واحد بالاتر
- نامه از طرف یک کارمند به عنوان یک واحد
- نامه از طرف یک واحد برای یکی از کارمندان

ب) نامه های خارجی

نامه های خارجی به مکاتباتی که با خارج از سازمان انجام شوند اطلاق می گردند و اهم آنها به قرار ذیل است:

- نامه به یک واحد شناخته شده در یک وزارتخانه یا موسسه
- نامه به یک وزارتخانه یا سازمان در ارتباط با وظایف آن
- نامه به یک شخص حقیقی
- نامه به یک شخص حقیقی که سمت شناخته شده ای در بخش خصوصی دارد.

گزارش نویسی موثر

الف) تهیه

اگر می خواهید گزارش شما در خوانندگان موثر واقع شود باید از قبل تشخیص دهید که انتظارات آنها از گزارش شما چیست؟ چک لیست زیر برای گزارش مد نظر قرار می گیرد:

* گزارش شما برای چه کسی یا کسانی ارجاع می شود؟

* سمت افراد ذیربط چیست؟ (خود شما، رئیس شما، خواننده شما؟)

* واقعا "ودقیقا" موضوع چیست؟

* آیا شما موارد ذیل را چک کرده اید؟

* دانش و تخصص گیرنده؟

* آیا خواننده بیشتر از شما می داند؟ یا شما بیشتر از او؟

* اظهارات گزارش چیست؟

* آیا اطلاعات می دهید؟

* گزارش می دهید که چه چیزی را کشف کرده اید؟

* پیشنهاد راه حل برای برطرف کردن یک مشکل را می دهید؟

* ابراز عقیده می کنید؟

* گزارش به کجا می رود؟ (یک شخص، یا اداره، یک گروه؟)

* زمینه گزارش چیست؟ (تکنیکال؟ عمومی؟ علمی؟ تخصصی؟)

* آیا گزارش خواننده را وادار به انجام عملی خاص می کند؟

* چه عملی را انتظار دارید؟

* چه کسی در مقابل عمل مزبور، مسئول است؟

ب) انتخاب محتوا

مسئله مشترکی که در انتخاب محتوای گزارش ها وجود دارد این است که نویسنده باید مطالب و موضوعاتی را بیان کند که شانس بیشتری در قبولاندن به خواننده داشته باشد. ممکن است موضوعی خواننده را بری و موضوعی او را به شوق آورد و متقاعد سازد. پس بهتر است شما روی نقاط کلیدی و حساس انگشت بگذارید تا او را ناگزیر به پذیرش منظورهایتان کند. واضح است که کلیه حقایق مهم در گزارش را باید به صورتی گ. یا بیان کند تا طرف مقابل قانع شده و پیشنهادهتان را بپذیرد. ممکن است گزارش نویسی دلایل و حقایق زیادی برای گفتن داشته باشد، اما بهتر است که نویسنده آنهایی را مطرح کند که در گزارش خود طرح کرده است .

مطرح کردن حقایقی که از بدیهیات است ولی درباره آنها نمی توان تصمیم گرفت جایز نیست و امکان دارد که با سطحی نگریستن گزارش از جانب خواننده مواجه شده و گزارش رد شود.

بهتر است مطابق روش ذیل عمل کنید:

*کلیه عناوینی که به ذهنتان خطور می کند بدون آنکه درباره لازم بودن یا نبودن آنها در گزارش خود فکر نمایید ردیف نکنید و از تکرار مطالب نهراسید.

*پس از تکمیل لیست ، آن را بخوانید و عنوان های زاید و تکراری را حذف کنید.

*عنوان ها را شماره گذاری کنید تا برای مراجعه کننده و اظهار نظر، راحت تر باشد.

*عنوان ها را به صورت منطقی گروه بندی کنید.

*دقیقا بررسی کنید که چه مواردی برای گزارش ، منطقی و لازم است ؟ آنها را انتخاب کنید . حال به مراحل بعدی گزارش بروید.

طرح یک گزارش

• **ساختار گزارش:** پس از تعیین مطالب، باید آنها را به صورت چند قسمت از

گزارش در آورد

مطلب مهم این است که قسمت‌ها نباید مطالب تکراری داشته باشند عناوین

حذف و فراموش نشوند و از دورنمای گزارش، منحرف نشوید.

مطالب را باید روان و مرتبط و مسلسل انتخاب کنید تا خواننده، کنجکاو و

علاقمند پیگیر مطالب بعدی شود.

هر قسمت می‌تواند شامل تعدادی زیر قسمت باشد و به پیچیدگی و اهمیت نسبی

آن قسمت در مجموعه اظهارات گزارش بستگی دارد. با توجه به این مطالب حال

می‌توان محتوای پاراگراف را متناسب با اعتبار و اهمیتی که در قسمت‌های زیر

قسمت‌ها دارد تعیین کرد.

• **مسائل و پیشنهادات:** اگر در گزارش خود مسائلی را مطرح می‌کنید و راه حل

هایی را برای آن ارائه می‌دهید، اصلاً "صحیح نیست که شرح مسائل و

پیشنهادات را در سرتاسر گزارش پخش کنید.

• **خلاصه مدیریت:** اگر یک گزارش حجیم است و برای یک مدیر رده بالا فرستاده

می‌شود او وقت خواندن جزئیات گزارش شما را ندارد. بنابراین باین کار فقط

خود را تلف کرده‌اید. در این گونه موارد بهتر است که یک خلاصه مدیریت با

حجم دو الی سه صفحه تهیه گردد تا مدیر حوصله خواندن آن را داشته

باشد و بتواند در خصوص گزارش شما تصمیم بگیرد.

محتوای پیشنهادی برای خلاصه مدیریت عبارت است از:

-یک پاراگراف که منظور گزارش را بیان کند و درمدیر ایجاد رغبت به منظور خواندن نماید.

-یک جمله که هدف گزارش را بیان کند

-شرح مختصر اظهارت اصلی و مطالب مهم

-یک پاراگراف که بیان می کند در آینده چه اتفاقی خواهد افتاد و مسئول پاسخ گو کیست؟

• **تکمیل محتوا:** هرگزارش باید دارای یک ساختار و موزون بوده و مطالب آن به گونه ای مرتب شده باشند که خواندن گزارش راحت و دلچسب و روان و قابل ادامه باشد.

بخش اول هر گزارش می تواند شامل موضوعات ذیل باشد:

*عنوان و تاریخ

*لیست گیرندگان

*نسخه

*فهرست مطالب

*مقدمه ای بر گزارش

بخش پایانی گزارش می تواند شامل موضوعات ذیل باشد:

*جمع بندی و نتیجه گیری

*ضمائم

*اصطلاحات

*مراجع و ماخذ

فصل ششم

آیین نامه و قوانین کارگری

قرارداد کار

قرارداد کار رابطه ای بین کارگر و کارفرما را تبیین می نماید و ماده 7 قانون کار قرارداد کار را به صورت ذیل تعریف می کند:

قرارداد کار عبارت است از: قرارداد کتبی یا شفاهی که به موجب آن کارگر در قبال دریافت حق السعی، کاری را برای مدت موقت یا غیرموقت برای کارفرما انجام می دهد. در هر قرارداد کار بنا بر نوع کار مفاد و شرایطی قید می شود. ولی در کلیه قراردادهای کار موارد ذیل می بایست لحاظ شود:

- موضوع قرارداد باید کاملاً مشخص باشد
 - مشخصات طرفین قراردادها (کارفرما و کارگر) باید درج شود
 - مبلغ قرارداد (حقوق) باید درج شود
 - محل انجام کار باید لحاظ شود
 - ساعات کار و تعطیلات و مرخصی ها باید مشخص باشد
- وسایر مواردی که در صورت لزوم می بایست در قرارداد کار قید شود.

دستمزد

به موجب ماده 35 قانون، مزد عبارت است از وجوه نقدی یا غیرنقدی و یا مجموع آنها که در مقابل انجام کار به کارگر پرداخت می شود. که می تواند بر مبنای ساعت انجام کار، مزد ساعتی، میزان انجام کار، کارمزد و یا هر دو مورد یعنی کارمزد ساعتی نامیده می

شود.مزد کارگر براساس ماده 37 قانون کار باید براساس وجه نقد رایج کشور ودر فواصل زمانی مرتب پرداخت شود. حداقل مزد کارگران برای نقاط مختلف کشور ویاصنایع مختلف همه ساله توسط شورای عالی کار تعیین و ابلاغ می شود.

قانون کار در مورد زنان و نوجوانان

قانون کار کشور ما هر نوع تبعیضی در تعیین دستمزد براساس سن و جنس ونژاد و ... را ممنوع اعلام کرده است .علاوه بر این ,به موجب قانون کار کشورمان انجام کارهای خطرناک,سخت و زیان آور برای کارگران زن ممنوع می باشد همچنین مرخصی زایمان و مرخصی شیردادن به نوزاد نیز به عنوان حقوق کارگران زن مورد توجه و تاکید قرار گرفته است .

براساس ماده 79 قانون کار به کار گرفتن کارگران زیر 15 سال ممنوع می باشد هرچند سن 15 سال در قانون برای شروع کار به رسمیت شناخته شده است لیکن تا قبل از سن 18 سالگی بنابه نظر پزشک و فقط نسبت به توانایی افراد ,امکان به کار گیری کارگران نوجوان وجود دارد.وکار در شب و اضافه کاری برای کارگر نوجوان ممنوع است .

تعطیلات و مرخصی کارگران

هرملتی به فراخور فرهنگ و مذهب خویش دارای تعدادی روزهای تعطیل می باشد در ماده 62 قانون کار کشورمان روز جمعه ,روز تعطیل هفتگی عنوان شده است,علاوه برآن اعیاد مختلف,روزهای ملی و 11اردیبهشت (روز جهانی کارگر) به عنوان روزهای تعطیل در کشور ما شناخته شده است .در هر حال تعطیلی یک روز معین در هفته اجباری است

واگر کارگرانی به هر دلیلی در روز جمعه کار کنند در ازای عدم استفاده از روز تعطیل نسبت به 40 درصد اضافه بر مبلغ مزد دریافت خواهند کرد.

مرخصی کارگران

مرخصی کارگران طبق قانون به سه دسته **مرخصی استحقاقی**، **مرخصی استعلاجی** و **مرخصی بدون حقوق** تقسیم می شود.

مرخصی استعلاجی: در هنگام بیماری و باتایید پزشک و سازمان تامین اجتماعی امکان استفاده از مرخصی استعلاجی وجود دارد.

مرخصی استحقاقی: سالیانه یک ماه می باشد و برای کارگرانی که طول مدت قراردادشان کمتر از یکسال است به میزان مدت قرارداد متفاوت است .

سایر موارد مرخصی کارگران به شرح ذیل است:

-مرخصی کمتر از یک روز (مرخصی ساعتی) جزء مرخصی استحقاقی محسوب می شود

-زمان استفاده از مرخصی با توافق کارگر و کارفرما تعیین می شود

-قانون برای زنان کارگر در دوران بارداری و زمان شیردهی مرخصی تعیین کرده است در صورت فسخ قرارداد یا بازنشستگی و یا تعطیل شدن کارگاه، مطالبات مربوط به مرخصی استحقاقی کارگر باید به او پرداخت شود.

-درموردی چون ازدواج دائم، فوت همسر، پدر، مادر یا فرزندان، قانون برای کارگران حق برخورداری از 3 روز مرخصی لحاظ کرده است .

مرخصی بدون حقوق: مرخصی بدون حقوق برای کارگران منوط به توافق کتبی با کارفرما می باشد.

پایان قرارداد

در صورتیکه کارگر یا کارفرما به دلایل زیر نتوانند به تعهدات خود عمل کنند قرارداد خاتمه می یابد. براساس قانون کار مواردی همچون فوت کارگر، بازنشستگی کارگر، از کار افتادگی کارگر و البته پایان مدت قرارداد سبب پایان قرارداد کار می شود و موارد زیر موجب تعلیق قرارداد می شود:

- بروز حوادث غیرمترقبه مثل سیل و زلزله
- مرخصی های بدون حقوق
- خدمت نظام وظیفه

بیمه کارگری و بازنشستگی

بیمه کارگران از مهمترین برنامه های تامینی محسوب می شود . کلیه افرادی که در ازای قرارداد کار ، به کار مشغول بوده و مزد می گیرند مشمول قانون بیمه می باشند . بیمه کارگران انواع مختلفی دارد . بیمه های اجتماعی شامل موارد زیر است :
بیمه حوادث و بیماری ، بیمه غرامت و دستمزد ، بیمه بیکاری ، بازنشستگی و ...

بازنشستگی

امروزه بر خلاف آنچه در گذشته بود و به کمک وضع قوانین و مقررات بیمه ای و بازنشستگی وضعیت زندگی بعد از دوران کار تغییر یافته است به طوری که پس از بازنشستگی مبلغی تحت عنوان حقوق بازنشستگی تعلق می گیرد. اصطلاح بازنشستگی به مفهوم عام و کلی یعنی عدم توانایی، اعم از اینکه در حین انجام وظیفه یا خارج از آن باشد. این اصطلاح به بازنشستگی به علت کهولت اطلاق می شود .

بازنشستگی به دو نوع طرح بیمه بازنشستگی و طرح صندوق بازنشستگی تقسیم می شود، در طرح بیمه بازنشستگی، موسسه مربوط با یکی از شرکت های بیمه قراردادی منعقد و با پرداخت حق بیمه به شرکت مذکور کارکنان سازمان را برای دوران بازنشستگی بیمه می کند. و در طرح صندوق بازنشستگی از محل صندوقی که از طریق وجوه مربوط به کسور بازنشستگی کارکنان و سهم کارفرما تامین می شود، مستمری بازنشستگی پرداخت می شود.

فصل هفتم

آیین نامه های حفاظتی

در علم مدیریت و مدیریت منابع انسانی پیشگیری از حوادث ناشی از کار، به منظور حفظ و نگهداری نیروی انسانی اهمیت زیادی دارد. هر ساله حوادث محیط های کاری موجب فوت و نقص عضو هزاران نفر می شود. از سال 1900 حوادث صنعتی، در مقایسه با سایر حوادث نظیر جنگ و حوادث طبیعی مسئول بیشتر مرگ و میرها بوده است. این آمارهای تکان دهنده سبب توجه بیشتر کارفرمایان و مجامع مختلف به بهداشت و ایمنی محیط کار شده است. اموری از قبیل بهداشت و ایمنی در محیط کار، ایجاد امنیت شغلی و امور رفاهی و... در صورت اجرای درست و دقیق علاوه بر افزایش انگیزش در کارکنان سبب کاهش هزینه های ناشی از حوادث خواهد شد. امروزه شاهد پیشرفت تکنولوژی و ورود ماشین آلات و تجهیزات پیشرفته در محیط کار هستیم که در صورت عدم اجرای برنامه های حفاظت احتمال بروز حوادث بیشتر خواهد شد. لیکن با اجرای مجموعه ای از تدابیر و فنون و اصول علمی و نیروی انسانی را در مقابل خطرات مختلف محیط کاری حفظ نمود.

در سال 1970 پس از سال ها فعالیت گروه های کارکنان، اتحادیه ها و شورای بهداشت ملی و کنگره، قانون بهداشت و ایمنی حرفه ای (OSHA) را تصویب نمود. این قانون کارفرمایان را مجبور به تدارک ایمنی در محیط کار می نماید، به گونه ای که عاری از خطراتی که سبب صدمات و مرگ می شوند باشد. قانون کار کشور ما نیز در همین راستا کلیه کارفرمایان را موظف به رعایت اصول ایمنی نموده است.

ماده 85 قانون از کلیه عوامل تاثیر گذار بر حفاظت انسان و تجهیزات در کارگاه (به دودسته عوامل مربوط به تجهیزات مورد استفاده در کارگاه و عوامل مربوط به بهداشت نیروی کار و محیط کار تقسیم شده اند) مورد توجه قرار گرفته است.

مواد مختلف این قانون از جمله ماده 86-91-92-93 کارفرمایان را مکلف کرده تمام امکانات لازم را برای کارگران فراهم نمایند تا مشکلی برای کارگران پیش نیاید.

ایمنی و بهداشت در محیط کار

یک برنامه ایمنی موفق، از راس سازمان آغاز می شود. صاحبان شرکت، مدیران ارشد و مدیران میانی همه باید نسبت به تامین ایمنی متعهد باشند. اما از آنجا که سرپرست تنها نماینده مدیریت است که هر روز با کارکنان در تماس می باشد لذا در این برنامه نقش کلیدی دارد. حتی در سازمان هایی که یک مهندس ایمنی و یک مدیر ایمنی دارند، باز این سرپرست است که به کارکنان می فهماند در رابطه با مسائل ایمنی چه چیزهایی مهم است. این سرپرست است که دیدگاه کارکنان نسبت به ایمنی را شکل می دهد.

علل بروز حوادث

حوادث همینطوری رخ نمی دهد آنها نتیجه جمع شدن شرایط و رویدادهای مختلف اند. شرایط و رویدادهایی که موجب بروز حوادث می شوند معمولا یا اعمال اشخاص خطرناک یا محیط کاری نا امن یا هردوی آنها هستند. اساسا "افراد حوادث را بوجود می آورند اما دلایل آنها متنوع است. گاهی کارگران بی احتیاط هستند. گاهی رئیس آنها دستورات مناسبی نداده است. بعضی مواقع نگرش کارکنان موجب بروز حادثه است. گاهی سرپرست به کارگران کمک نکرده است تا خطرات کار خود را بشناسند. بعضی اوقات دستگاهها از کار می افتند. گاهی به طور مناسبی از ماشین آلات مواظبت نمی شود.

به هر حال عوامل مختلف مادی و جسمی و روانی و محیطی و سازمانی و آموزشی و هریک به نحوی در بروز سوانح دخالت دارند. از این رو تعیین یک علت خاص برای حادثه، کار آسانی نیست. علل بروز حادثه را می توان به دودسته تقسیم کرد:

- علل مستقیم: مانند سقوط از ارتفاع, برخورد با مانع, ضرب دیدن از سقوط اشیاء
- علل غیرمستقیم: خستگی زیاد, مشکلات شخصی, عدم رضایت شغلی, تهویه ناقص محل کار

اعمال شخصی

بیشتر کارکنان معتقدند اعمال شخصی خطرناک و نایمن نمی تواند موجب بروز مجموعه ای از حوادث شود. اما برآورد شده است که چنین اعمالی, مسبب 80 درصد تمام حوادث محل کار می باشد. اعمالی چون رفتارهای خشن و جنجالی, امتناع از پوشیدن لباس ها و تجهیزات فردی, استفاده نادرست از ابزارها, عجله در کار و سعی در کوتاه کردن آن و... از جمله اعمال شخصی خطرناک به شمار می آید.

محیط نا امن

حوادث ممکن است در تمام محیط ها روی بدهد. ممکن است در اداره و فروشگاه و مغازه ها و کارخانه ها رخ بدهد. اما در برخی شرایط خاص احتمال آنها بیشتر است. در ادامه شرایط خاص را فهرست وار و به ترتیب تعداد دفعات بروز حوادث معرفی می کنیم:

ü هر جا که مواد و اشیاء سنگین و فاقد شکل منظم توسط فرغون, لیفتراک, جرثقیل جابجا می شوند. حدود یک سوم حوادث ناشی از کار از جابجایی و بلند کردن اشیاء است. بلند کردن به شیوه های نامناسب یکی از دلایل شایع بروز حوادث است.

ü اطراف هر نوع ماشین آلات و تجهیزاتی که برای تولید چیز دیگری استفاده میشود. اطراف ماشین آلات چوب بری و برش فلزات و فلز کاری, ااره های

برقی و ماشین الات دارای دنده و تسمه و زنجیر و مانند آنها از جمله خطرناک ترین محل ها هستند. حتی یک قیچی کاغذبری یا یک تراش برقی نیز می تواند موجب حادثه شود.

ü هر جا که کارکنان باید راه بروند یا بالا بروند مثل نردبان ها، داربست ها، لبه های تاریک، سقوط از این محل ها از جمله علل بروز حوادث به شمار می روند.

ü هر جا که کارگران و کارکنان از ابزارهای دستی مثل آچار، پیچ گوشتی، گازانبر، تیشه، چکش استفاده می کنند. ابزارهای دستی نیز از دلایل بروز حوادث خانگی است.

ü هر جا که از الکتریسیته استفاده دیگری غیر از روشنایی می شود. از جمله محل هایی که حوادث برقی رخ می دهد می توان به نزدیک کابل های برق، سیم کشی سیار، سیم لخت یا درست تعبیه نشده، ابزارهای دستی قابل حمل (مته) اشاره کرد. سیستمهای برق خارج از خانه می توانند موجب بروز حادثه شوند.

شرایط فیزیکی ناایمن

گاهی شرایط فیزیکی نیز منجر به بروز حوادث بیشتری می شوند. برخی از این شرایط فیزیکی ناامنی عبارتند از:

* کافی نبودن تعداد کارکنان و کارگران برای انجام کاری به طور ایمن

* ماشین الات بدون محافظ یا داری محافظ های ضعیف

* ضعف در نگهداری محل (مثل راهرو های آلوده و کثیف، کف اتاق های خیس)

* ابزارها و تجهیزات معیوب

* نور کم

*تهویه ضعیف یا نامناسب

*پوشش نامناسب (مثلا پوشیدن لباس هایی که آستین گشاد دارد حین کار با مواد شیمیایی خطرناک و ..)

برخی شرایط خطرناک

*شل بودن و لقی بودن سرامیک ها و کاشی ها و سرخوردن روی فرش

*اشیای کوچک که زیرپا یا روی کف اتاق ها رها شده اند

*کتاب ها، بطری ها یا قوطی های روی کف اتاق یا روی هم انباشته شده اند و به زور جا

داده شده در قفسه ها و کابینت ها

*بخش های تیز لبه اجسام

*پله و راهروهای کثیف لیز و تاریک

*راه رفتن هنگام مطالعه

*سیم های برق یا تلفن در سر راه

مستعد حوادث بودن

یکی از دلایلی که اغلب برای حوادث ارائه می شود آن است که برخی افراد مستعد حادثه دیدن هستند. تقریباً "تردیدی نیست که بعضی افراد به دلیل شرایط خاص بدنی یا ذهنی شان بیشتر از بقیه در معرض حوادث هستند و آسیب می بینند. استعداد حادثه داشتن ممکن است ناشی از خصلت های ذاتی باشد، اما در اغلب اوقات این مشکل به دلیل محیطی که فرد در آن کار یا زندگی می کند، تشدید می شود. البته نباید از این استعداد به عنوان ابزاری جهت توجیه یک حادثه استفاده کنیم. کارکنانی را که ظاهراً "مستعد حادثه هستند باید شناسایی کرد و به آنان توجه ویژه ای مبذول داشت.

پیشگیری از وقوع حوادث کار

سرپرست علاوه بر تقویت دیدگاه سالم و درست نسبت به مقوله ایمنی می تواند کارهای خاص زیادی برای جلوگیری از بروز حوادث انجام دهد:

- سرپرست باید با سیاستهای سازمانی مرتبط با مقوله ایمنی آشنا باشد و مطمئن بشود که سیاست ها، درست به کارکنان ابلاغ شود.
- سرپرست باید با رویه های درست ایمن کردن کار و محل کار آشنا باشد. او باید بررسی کند آیا هر یک از کارکنان روش درست انجام کار را می داند یا خیر.
- سرپرست باید دستگاههای ایمن و تجهیزات محافظ مورد استفاده در هر شغل را به خوبی بشناسد. او باید مطمئن بشود که کارکنان از این دستگاه ها به درستی استفاده می کنند و تجهیزات محافظ را به طرز درست مورد استفاده قرار می دهند.
- سرپرست باید بداند که کدام یک از گزارش های مرتبط با ایمنی مورد نیاز می باشد (مثل گزارش های حوادث و گزارش بازرسی). او باید مطمئن بشود که این گزارش ها تکمیل و به شرکت مرتب پردازش می شود.
- سرپرست باید کارکنان را بشناسد. او باید نحوه شناسایی کارکنان همیشه مستعد حادثه و کارکنان موقتا "مستعد حادثه" را یاد بگیرد. سپس به شناسایی این دسته از کارکنان پرداخته و مطمئن بشود که آنها آموزش ایمنی را به خوبی فرا گرفته اند.
- سرپرست باید بداند کی و کجا بازرسی ایمنی را به عمل آورد. بهتر است برای انجام چنین بازرسی هایی یک برنامه و جدول زمانی تهیه کند. یه این ترتیب مطمئن می شود که هیچ کس و هیچ جا از قلم نمی افتد.

- سرپرست باید به توصیه های مدیر ایمنی یا کمیته ایمنی توجه و عمل کند. او باید به هردوی این گروه ها به عنوان منابع مفید بنگرد و با آنها به خوبی کار کند.
- سرپرست باید بداند هنگام بروز یک حادثه چه باید کرد. او باید با کمک های اولیه آشنایی اساسی داشته باشد و در مواقع اضطرار چطور با پزشک و خدمات اورژانس تماس بگیرد.
- سرپرست باید با روش های درست بررسی یک حادثه آشنا بوده و نحوه جلوگیری از بروز آنها را بداند.
- سرپرست باید در رابطه با ایمنی، الگوی خوبی برای کارکنانش باشد. باید به خاطر داشته باشد که کارکنان همیشه اورا زیر نظر دارند.

مسائل ایمنی در خصوص دستگاه های بالابر

- در هنگام کار با دستگاه های بالابر از قبیل جرثقیل ها، برج های بالابر و نردبان های سیار رعایت موارد ذیل ضروری است
- قسمت های مختلف این دستگاه باید دارای استقامت و استحکام کافی باشد
 - دستگاه به طور منظم بازدید و کنترل شود
 - حداکثر ظرفیت مجاز بالابرها که از سوی کارخانه تولیدی به طور مشخص بر روی آن درج شده است باید رعایت گردد
 - کلیه تاسیسات و تجهیزات برقی مربوط به بالابرها باید استاندارد بوده و به طور مرتب کنترل و بازرسی شود
 - کلیه بالابرها باید دارای ترمز حفاظتی باشد
 - کلیه بالابرها باید در محل مناسب نصب شود

کار با پرس ها

پرس ها وسایلی هستند که بر روی قطعه کار با فشار ضربه وارد می کنند. در هنگام تهیه پرس ها توجه به اینکه مواد استفاده شده در پرس ها باید مرغوب و باکیفیت باشد مورد توجه قرار می گیرد. همچنین قسمت های متحرک پرس نظیر چرخ دنده ها و تسمه و باید به صورت مناسب محفوظ بوده و امکان باز کردن آن در زمان کار وجود نداشته باشد.

انواع وسایل حفاظت و ایمنی

به طور کلی وسایل و تجهیزات ایمنی صنعتی را می توان به دو دسته تقسیم نمود: دسته اول وسایل و تجهیزات انفرادی است که به عنوان وسایل حفاظت انفرادی نامیده می شود. وسایلی همچون ماسک و لباس کار و کفش ایمنی و کلاه ایمنی و انواع عینک ها و حفاظ گوش و جلیقه نجات و کمربند حفاظت از سقوط و انواع دستکش و که در هنگام انجام کار باید مورد استفاده قرار بگیرد.

دسته دوم تجهیزات حفاظتی نصب شده بر روی دستگاه های موجود در محل کار می باشد. متخصصین ساخت دستگاه های صنعتی موظف به نصب دستگاه های حفاظتی بر روی ماشین آلات شده اند، حفاظ ها و پوشش های مربوط به دستگاه های صنعتی به منظور جلوگیری از حادثه در زمان کار با دستگاه ها طراحی شده است .

نظر به مطالب یاد شده توجه به این نکته ضروری است که در برخی از قسمت های کارگاه ها ورود افراد ممنوع است که در این نقاط ضمن نصب تابلو های هشدار دهنده، از ورود افراد به محوطه ممانعت شود. نکته دیگر اینکه تجهیزات حفاظتی هزینه بر بوده و بسیاری از کارفرمایان مایل به استفاده از وسایل ارزان

قیمت تر می باشند که لازم به ذکر است که وجود تجهیزات ایمنی استاندارد کارفرمایان را از پرداخت هزینه های حوادث (اعم از پرداخت غرامت ها و کاهش تولید و...) بی نیاز می نماید.

فصل هشتم

اصول زمان بندی کارها و زمان سنجی انجام کار تقسیم کار و وظایف شغلی و شیفتهای کاری

کارسنجی

کارسنجی وسیله ای در اختیار مدیریت است که امکان اندازه گیری زمان مصرف شده در انجام عملیات یا مجموعه ای از عملیات را فراهم می کند. به طوری که زمان غیرموثر، ماهیت، نوع و محدوده آن، که قبلا در کار مخفی مانده بود آشکار می شود. درحقیقت زمانی که ماتلاش می کنیم روش بهتری برای انجام یک کار پیدا کنیم می گوئیم کار را سنجیده و ارزیابی کرده ایم .

زمان سنجی

اندازه گیری دقیق زمانی که برای انجام دادن هر عمل یا کار مصرف می شود زمانی سنجی نام دارد.

به عبارت دیگر اگر روش های مختلف انجام کار را مورد توجه دقیق قرار دهیم و زمان انجام آن را به روش های مختلف محاسبه نماییم زمان سنجی صورت گرفته است .
قبل از زمان سنجی لازم است کار مورد نظر به عملیات کوچک، تجزیه و تقسیم شود و روند عملیات درروی یک ورقه کاغذ فهرست گردد و در مقابل هر یک از آنها (بعد از تعیین زمان) وقت یا زمان لازم ثبت شود. با جمع کردن زمان تمام عملیات و فعالیت های فرعی کل زمان کار را تعیین کنیم.
معمولا این نوع زمان سنجی به دفعات (بین 10 تا 15 بار) انجام می شود و معدل آنها، معیار دقیق تر زمان کار است.

یکی دیگر از عواملی که باید در زمان سنجی در نظر گرفته شود سرعت کار گر است که معمولاً به علت درجات مختلف مهارت به سه گروه تقسیم می شود (سرعت طبیعی، سرعت مافوق متوسط، و سرعت کمتر از متوسط)

تقسیم کار

با توسعه عملیات سازمان، تقسیم کار و تخصص اهمیت بیشتری می یابد. زیرا می بایست انتخاب افراد برای انجام وظایف گوناگون طبق صلاحیت و شایستگی آنان به عمل می آید. و از طرف دیگر برای ازدیاد مهارت و صلاحیت فنی افراد لازم است وظایف آنان محدود گردد. در تقسیم کار باید از تمایلات طبیعی افراد استفاده کرد. زیرا افراد کاری را که از عهده انجام آن به خوبی بر می آیند با میل بیشتری قبول می کنند. اما در موارد زیر تقسیم کار صحیح نمی باشد.

1. چنانچه برای انجام کار معینی به خدمات بیش از یک نفر احتیاج نباشد.
2. تقسیم کار مغایر با عرف جامعه و یا به دلایل فنی مشکل باشد
3. تقسیم کار به اجزاء تابعه منطقی یا عملی نباشد

انتقادات وارده بر تقسیم کار

بر تقسیم کار به نحوی که در نظریه های کلاسیک اشاره شده است دو اشکال و انتقاد عمده وارد می باشد:

1. تقسیم کار به نحوی که در نظریه های کلاسیک تاکید شده است، باعث ایجاد خلل در هماهنگی می شود
- تاکید زیادی روی تقسیم کار ممکن است در اثر یکنواخت شدن کار و عملیات تکراری موجب ملالت کارکنان شود و اثرات روانی نامطلوبی داشته باشد.

مبانی و اصول تقسیم کار بین افراد

با وجود اختلاف نظرها بر سر تقسیم کار، مبانی زیر مورد تاکید اکثر اندیشمندان مکتب کلاسیک می باشد:

- ü تقسیم کار بر مبنای هدف فعالیت ها
- ü تقسیم کار بر مبنای نوع فعالیت
- ü تقسیم کار بر مبنای مشتری یا ارباب رجوع
- ü تقسیم کار بر مبنای منطقه جغرافیایی

اصول تقسیم کار

اصول تقسیم کار به شرح ذیل است:

1. تخصص: تقسیم کار باید به صورتی باشد که از تخصص افراد متخصص بهره برده شود
2. صرف جویی: تقسیم کار نباید موجب افزایش هزینه برای سازمان باشد
3. کنترل: تقسیم کار نباید موجب سخت شدن فعالیت کنترل شود.

تجزیه و تحلیل شغل یا کار شکافی

تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از روش جمع آوری و مطالعه اطلاعات کامل در زمینه وظایف و فعالیت‌های هر شغل به منظور تعیین ماهیت عوامل تشکیل دهنده و مسئولیت مربوط به آن. بنا بر این پاسخ پرسش‌های چهار گانه زیر اطلاعات مورد نیاز را تامین می کند:

مسئول مربوطه :

1. چه کاری را انجام می دهد؟ بامشخص شدن نوع ماهیت کار، نسبت فعالیت‌های فکری و جسمی کار تعیین می گردد

2. چگونه آن کار را انجام می دهد؟ پاسخ این پرسش ابزار و نحوه انجام کار تعیین می کند

3. چرا آن کار را انجام می دهد؟ پاسخ این پرسش هدف کار را مشخص می کند

4. چه مهارت هایی برای انجام کار لازم است؟ پاسخ این سوال شرایط تخصصی احراز شغل را تعیین می کند

پاسخ این پرسش ها:

الف) ماهیت هر پست سازمانی را مشخص می کند
ب) راهنمایی برای تعیین شرایط احراز هر یک از پست ها است.

بنابراین قبل از انجام کارشکافی لازم است فهرست کاملی از کلیه مشاغل سازمان تهیه شود و با استفاده از یکی از روش های جمع آوری اطلاعات یا ترکیبی از این روش ها، اطلاعات مورد نیاز را جمع آوری کرد. روش های معمول جمع آوری اطلاعات برای شناختن ماهیت شغل عبارتند از:

1. پرسش نامه 2. مصاحبه 3. بررسی سوابق گذشته 4. مشاهده

شرح شغل

تهیه و تنظیم کلیه طرح های پرسنلی از جمله، طرح ترفیعاتی و طرح های حقوق و دستمزد، برنامه ریزی نیروی انسانی و غیره و اعمال شعار "پرداخت مساوی درقبال کار

مساوی" تنها با در دست داشتن اطلاعات لازم درباره هر شغل امکان پذیر است. و این اطلاعات در شرح مشاغل منظور شود.

سوال: یک شرح شغل شامل چه اطلاعاتی است؟

معمولا" یک شرح شغل جامع,اطلاعات زیراشامل می شود:

الف)عنوان و کد مشاغل

برای هرپست باید عنوان مناسبی که بافعالیت ها ووظایف مربوط به آن شغل متناسب باشد درنظر گرفته شود ,زیراین عناوین درطبقه بندی مشاغل کمک فراوان می کند.ضمنا" برای هر شغل به طور قراردادی شماره ای در نظر گرفته می شودکه به آن کد شغل می گویند.معمولا در طرح ریزی ها,برای سهولت وساده کردن به جای عنوان مشاغل از کدها استفاده می شود.

ب)شرح وظایف

معمولا در اغار هر شغل به طور خلاصه وظایف اصلی شغل ذکر می شود.این توضیح خلاصه باید به نحوی تنظیم شود که تمایز وظایف هرشغل را نسبت به مشاغل دیگر مشخص کند.

درشرح وظایف پاسخ سه پرسش زیر باید روشن باشد:

- 1.چه وظایفی انجام می شود؟
- 2.وظایف مزبور به چه نحو انجام می شود؟
- 3.منظور از انجام وظایف مزبور چیست؟

ج)مسئولیت ها

دراین قسمت میزان ودرجه سرپرستی که هر شغل نسبت به مشاغل دیگر اعمال می کند همچنین درجه سرپرستی ونظارتی که از طرف مقامات بالاترروی شغل اعمال می

گردد، ذکر می شود. این اطلاعات درجه استقلال رای هر پست را در زمینه تصمیم گیری درباره وظایف محوله مشخص می کند

د) معلومات و مهارت ها

در این قسمت اطلاعاتی پیرامون معلومات، تخصص، مهارت هایی که برای انجام صحیح وظایف لازم است ذکر می شود. باید توجه داشت که این اطلاعات با اطلاعاتی که در شرایط احراز مشاغل قید می شود فرق دارد اما مبنایی برای تهیه و تنظیم آن شرایط است.

شرایط احراز شغل (شرح مشخصات شغل)

شرح مشاغل به خودی خود نمی تواند مشخصات و ماهیت شاغلین پست ها را نشان دهد ولی با استفاده از اطلاعاتی که در شرح شغل وجود دارد می توان شرایط احراز شغل را تعیین و شرحی بر همین مبنا تهیه کرد. در شرایط احراز شغل معمولاً "خصوصیات لازم جسمی و فکری و تخصصی و اجتماعی و رفتاری برای هر شغل ذکر می شود. این اطلاعات یکی از اساسی ترین نیازهای استخدامی را تشکیل می دهد.

1. شرایط جسمانی

مشاغل مختلف بر حسب درجه نیاز آنها به توانایی های جسمی باهم اختلاف دارند.

2. توانایی های فکری

در این قسمت ویژگی های لازم فکری مانند قدرت حل مشکلات و مسائل، قدرت تفکر، قدرت تمرکز فکر و اینها ذکر می شود.

3. خصوصیات اجتماعی و روحی

در نظر گرفتن خصوصیات روحی و اخلاقی برای مشاغل از پدیده های جدید بوده و معمولاً برای مشاغلی که با مردم بیشتر در تماس است مورد توجه قرار می گیرد.

4. مسئولیت

میزان مسئولیت در مشاغل مختلف کاملاً فرق می کند. مسئولیت پذیری یا قبول مسئولیت نیز از ویژگی هایی است که همه از آن برخوردار نیستند بنابراین میزان مسئولیت پذیری برای احراز هر شغل باید مشخص باشد.

5. تخصص و مهارت

علاوه بر اطلاعات کلی درباره شرایط فکری و تحصیلی مشاغل، در شرح مشخصات مشاغل باید تخصص و مهارت ویژه برای انجام هر شغل ذکر شود.

شیفت های کاری (نوبت کاری)

نوبت کاری ممکن است به یکی از شکل های ذیل باشد.

الف) دو نوبت هشت ساعته با قطع کار در پایان روز و پایان هفته

ب) سه نوبت هشت ساعته با قطع کار در تعطیلات آخر هفته

ج) عملیات کاملاً پیوسته، بدون هیچ گونه توقف کاری در روزهای هفتگی و تعطیلات عمومی

کارگران نوبت کار ممکن است در یک نوبت ثابت یا در نوبت های مختلف کار کنند. استفاده از نوبت کاری در بسیاری از سازمان ها را برآورده نکند و لازم باشد سازمان در دو یا سه نوبت کار کنند. این شکل طراحی اداره، به جز مشکل

نظارت، کارایی، و هزینه اضافی برای نوبت عصر و شب مشکلات برای مدیریت ایجاد نمی کند.