

شماره : ۲۰-۱ تماما	عنوان : مطالب موجود در محتوی نشریه	بازنگری ( )
تاریخ : دیماه ۸۸		صفحه : پشت جلد

### فهرست مطالب

موضوع	تاریخ (تهیه / بازنگری)	شماره صفحه
فهرست مطالب	۸۷/۱۰/۲۲	پشت جلد
پیشگفتار	مرداد ۸۷	(الف)
هدف از روش	مرداد ۸۷	۱ از ۱۱
محدوده کار روش	مرداد ۸۷	۱ از ۱۱
اصول کلی : (بایدها و نبایدها)	مرداد ۸۷	۲ از ۱۱
طرح توسعه مدیریت منابع انسانی	دیماه ۸۷	۴ از ۱۱
تعاریف و اصطلاحات	مرداد ۸۷	۶ از ۱۱
مراحل انجام کار	مرداد ۸۷	۸ از ۱۱
وظائف و مسئولیت ها	مرداد ۸۷	۹ از ۱۱
نگهداری سوابق	مرداد ۸۷	۱۰ از ۱۱
پیوست ها		۱۱ از ۱۱

### راهنمای ذینفعان

۱. این صفحه جز فرم جلد (پشت جلد) نشریات استاندارد (ضوابط) می باشد و بدون آن نشریه کارائی لازم را ندارد.
۲. در هر مرحله تهیه و یا اصلاح نشریه، تاریخ تهیه یا بازنگری صفحات آن، در این فهرست توسط "تماما" ثبت میشود.
۳. در صورت اصلاح محتوی نشریه (بالای ۶۰%) تاریخ بازنگری حذف و تاریخ اصلی به (ماه و سال) در روی جلد و تمام صفحات ثبت می گردد.
۴. این نشریه توسط کارشناسان با تجربه با توجه به نیاز روز سازمانها تهیه و بشرح فوق بازنگری شده است.
۵. مسئولین مرکز نشریات (کتابخانه) مؤسسه، صفحات اصلاح شده را جایگزین و در اختیار مسئولین مربوط جهت اجرا قرار می دهند.

## "توسعه منابع انسانی با سه مدل تجربه شده در کشورهای پیشرفته جهان"

استاندارد چیست و چه ارتباطی با توسعه مدیریت و سرمایه های انسانی سازمانها دارد؟

مجموعه فعالیت های کلان و تکراری انسان ها در زندگی اجتماعی و سازمانهای امروز، در صورتی ساده و قابل انتقال (آموزش) به دیگران است که بصورت استاندارد، (مدل) یا پودمان، توسط متخصصین دارای دانش و مهارت انجام کار با فرهنگ آن سازمان تهیه و واژه های ارتباطی آن توسط تدوین کننده، جهت ارتباط بین کارکنان سازمان تعریف گردد.

این استانداردها، زمانی کارائی مدیریت و سرمایه های انسانی سازمانها را توسعه و استمرار میدهند که توسط مدیران و متخصصین حرفه ای، بر اساس ماموریت و آرمانهای سازمانها تهیه، شماره گذاری و توسط بالاترین مقام سازمان تصویب و بطور مستمر، ضمن اجراء (در صورت نیاز، اصلاح) و مبناء آموزش کارکنان موجود و جدید قرار گیرد تا در جهت اهداف برنامه ریزی شده سازمان حرکت نمایند.

به اعتقاد اینجانب که سه دوره تخصصی در رابطه با توسعه منابع انسانی در نیروی هوائی ارتش آمریکا دیده و تجربه نموده ام، در صورتی ما به توسعه پایدار میرسیم که با سه مدل (استاندارد) زیرین آشنا شده و آنرا نهادینه سازیم.

• **مدل (۱):** مشاغل استاندارد: آمریکا در سال ۱۹۳۵ میلادی و اروپا در سال ۱۹۸۵ میلادی بمنظور دستیابی به توسعه پایدار مشاغل مورد نیاز کشور را استاندارد و اساس برنامه ریزی آموزش و توسعه خود قرار داد.

• **مدل (۲):** نشریات استاندارد: آمریکا در دهه ۱۹۵۰ میلادی فرهنگ استاندارد سازی و اروپا در سال ۱۹۹۱ میلادی اصول ISO-9000 را، بعنوان اساس تدوین ضوابط کاری در فعالیت های (صنعتی، کشاورزی و خدماتی) قرار دادند که حاصل آن نشریات (تجارب پیشینیان) است که امروز اساس آموزش و توسعه پایدار منابع انسانی سازمانها و کشورها می باشد.

• **مدل (۳):** آموزش استاندارد: انجمن آموزش و توسعه آمریکا در ۶۵ سال قبل تاسیس و با کمک حدود ۹۰ کارشناس آموزش، مدل (Instructional System Development) ISD را اساس برنامه ریزی آموزش استاندارد بر مبناء نشریات (تجارب پیشینیان) بنا نمود.

ما در کشور ایران زندگی می کنیم و در صورتی فعالیت های (صنعتی، کشاورزی و خدماتی) روزمره ما توسعه مییابد که واژه های ارتباطی حرفه ای را، متناسب با تجارب خود، در جهت فرهنگ ملی (زبان فارسی) اصل ۱۵ قانون اساسی کشور در استانداردهای کاری، که اساس مدیریت مکتوب، آموزش و توسعه منابع انسانی است قرار داده و بطور مستمر آنرا فرهنگ سازی نموده و بهبود بخشیم.

هزینه های آزمایشی این سیستم توسط وزارت دفاع آمریکا پرداخت شده و کشورهایی مانند چین، هند، ژاپن، استرالیا و مالزی تحت عنوان توسعه پلکانی منابع انسانی بکار برده اند که آثار اقتصادی آنها در جهان بر کسی پوشیده نیست.

این مجموعه بر اساس سه مدل بالا تهیه شده و امید است با همکاری علاقه مندان به توسعه منابع انسانی و پیشنهادات منطقی خود، اینجانب را در اصلاح و بهبود آن یاری نمایند.

با تشکر

قدیر یعقوبی

(الف)

## "به نام خدا"

۱- هدف:

توسعه منابع انسانی بمنظور تامین نیروی کار متخصص برای صنعت، کشاورزی و خدمات. در جهت اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی و توسعه اقتصادی پایدار در کشور ایران.

۲- محدوده کار: (دامنه/ محتوی)

تعیین خط مشی و مسئولیت ها برای طراحی ساختار سازمان استاندارد، تعیین وظائف کلی واحدهای ستادی و اجرائی، استاندارد کردن وظائف مدیران و متخصصین، تدوین ضوابط انجام کار توسط متخصصین با تجربه شغل، آموزش مدیران و متخصصین مورد نیاز و اعزام آنان به مشاغل برنامه ریزی شده در سازمان های صنعتی، کشاورزی و خدماتی در بدو استخدام.

**۳- اصول کلی : (بایدها و نبایدها)**

- ۳-۱- اصل ۴۴ قانون اساسی، نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران را بر پایه سه بخش (دولتی، تعاونی و خصوصی) با برنامه ریزی منظم و صحیح استوار نموده است.
- ۳-۲- توسعه منابع انسانی در رابطه با سند چشم انداز ۲۰ ساله کشور، تجارت جهانی و اقتصاد بدون نفت و گاز از اهداف اصلی این طرح میباشد. (اجراء اصل ۱۱۳ قانون اساسی)
- ۳-۳- طرح توسعه مدیریت سازمانها از مرحله بی ثباتی تا مرحله تعالی ابزاری است برای توسعه کلیه سازمانهای تولیدی و خدماتی در کشورهای پیشرفته جهان.
- ۳-۴- مدیریت منابع در بنگاههای اقتصادی چهار منبع اصلی (هزینه های تولید، طراحی محصول، تکنولوژی ماشین آلات و منابع انسانی متخصص) مورد توجه است که اگر بدرستی برنامه ریزی، استاندارد و استفاده شوند مدیریت جامع و اقتصاد پایدار در سازمان اتفاق می افتد.
- ۳-۵- ایران از نظر توسعه منابع انسانی در جهان در رتبه یکصد و یکمین قرار دارد (سازمان ملل متحد سال ۸۳)
- ۳-۶- طرح های ملی و استانی کشور اغلب بموقع انجام نمیشوند و زمانی انجام می شوند که کارائی خود را از دست داده اند. (معاونت نظارت و کنترل سازمان مدیریت و برنامه ریزی سال ۸۳)
- ۳-۷- فرآیند توسعه منابع انسانی در سازمانهای تولیدی و خدماتی، آموزش مناسب شغل به کارکنان واجد شرایط و قرار دادن مدیران و متخصصین انجام کار در محل مناسب سازمان در جهت اجراء کار دسته جمعی در جهت اهداف سازمان می باشد. (به صفح ۴ رجوع شد)
- ۳-۸- چهار اصل علمی تیلور : اصل اول مدیریت باید علمی و منطقی باشد ، اصل دوم انتخاب کارکنان باید علمی و منطقی باشد، اصل سوم آموزش و تربیت کارکنان باید علمی و منطقی باشد، اصل چهارم روابط مدیران و کارکنان باید دوستانه و با تعامل انجام شود.
- ۳-۹- وسیله نقلیه یک سیستم کامل شناخته شده و در حال توسعه، سازمانهای تولیدی / خدماتی ناشناخته و در حال فروپاشی است.
- ۳-۱۰- مدیران ستادی ۸۰ درصد وقت خود را صرف تهیه ضوابط انجام کار (نشریات استاندارد) و ۲۰ درصد صرف آموزش متخصصین انجام کار می نماید.
- ۳-۱۱- متخصصین انجام کار ۸۰٪ وقت خود را صرف انجام کارهای فیزیکی و ۲۰٪ وقت خود را صرف پیشنهاد به مدیران جهت اصلاح فرآیندهای کاری سازمان خود مینمایند.
- ۳-۱۲- انسان معمولی قادر است ۹ نفر زیردست را از نظر علمی اداره کند و در صورتیکه نابغه باشد میتواند ۱۱ نفر را اداره کند (از آنجائیکه همگان نابغه نیستند). این طرح بر اساس حداکثر ۹ نفر زیر مجموعه برنامه ریزی شده است.
- ۳-۱۳- تئوری کنفوسیوس : اگر من فروانروای جهان بودم ، واژه ها را طوری ساده بیان می کردم تا تمام انسانها از آن برداشت برابر داشته باشند ، زیرا تمام فعالیتهای اجتماعی بستگی به واژه های متداول و فرهنگ جامعه دارد. (اجراء اصل ۱۵ قانون اساسی)
- ۳-۱۴- برای انجام فعالیتهای کلان و مستمر، نیاز به طرح یا تفاهم نامه بین اعضاء اجرائی آن میباشد، این طرح به عنوان "ساختار سازمان استاندارد" تهیه شده تا پس از هماهنگی و تصویب بالاترین مقام سازمان به عنوان نقشه جامع فعالیت های سازمانی اساس همکاری اعضاء در جهت اهداف سازمانی مشترک و اساس آموزش و فرهنگ سازی کارکنان در تولید و خدمات باشد. (به صفحه ۵ رجوع شود)

۳-۱۵- استاندارد کردن ساختار سازمانی به آن معنی نیست که هیچگونه تغییری در فعالیتهای موسسه اتفاق نیافتد و کارکنان وظیفه گرا باشند ، بلکه بلعکس ساختار سازمان استاندارد الگویی است ثابت و پایدار تا بتوان بر مبنای آن برنامه ریزی و نظام آموزش بر اساس نیاز شغل را (براساس نیاز روز کشور) از طریق تدوین و اصلاح فرآیندها (تجارب پیشینیان) بصورت ضربدری توسط مدیران با تجربه تهیه و مبناء آموزش و توسعه منابع انسانی در جامعه قرار گیرد.

۳-۱۶- با توجه به پیشرفت علم مدیریت و بمنظور ارتباط سریع مدیران با مجریان ، امروز سازمانها بجای ساختار عمودی ، بصورت ساختار افقی و با توجه به تخصص و تجربه مدیران ستادی برنامه ریزی و اداره می شوند، بمنظور رسیدن به اهداف مورد نظر ، کمیته های تخصصی مناسب در واحدهای ستادی تشکیل و فرآیند انجام کارها بصورت یکپارچه بر اساس مدل نشریات استاندارد (ضوابط) بصورت منطقی و ساده تهیه، هماهنگ، تصویب شده و آموزش کارکنان بر اساس آن انجام و بطور مستمر فرآیندهای انجام کار، با توجه به نیاز روز اصلاح می شوند.

۳-۱۷- امروزه در اکثر موارد کارکنان مطلع در سازمانهای اجرایی و کارکنان غیر مطلع در سازمانهای ستادی موسسات (تولیدی / خدماتی) قرار دارند و توجهی به آموزش فارغ التحصیلان دانشگاهی نمیشود بمنظور رفع این مشکل مراحل طبقه بندی مشاغل کارکنان ستادی از واحدهای اجرایی و نحوه پیشرفت آنها در روش "۲-۲۰- تهما" به تفصیل آمده است.

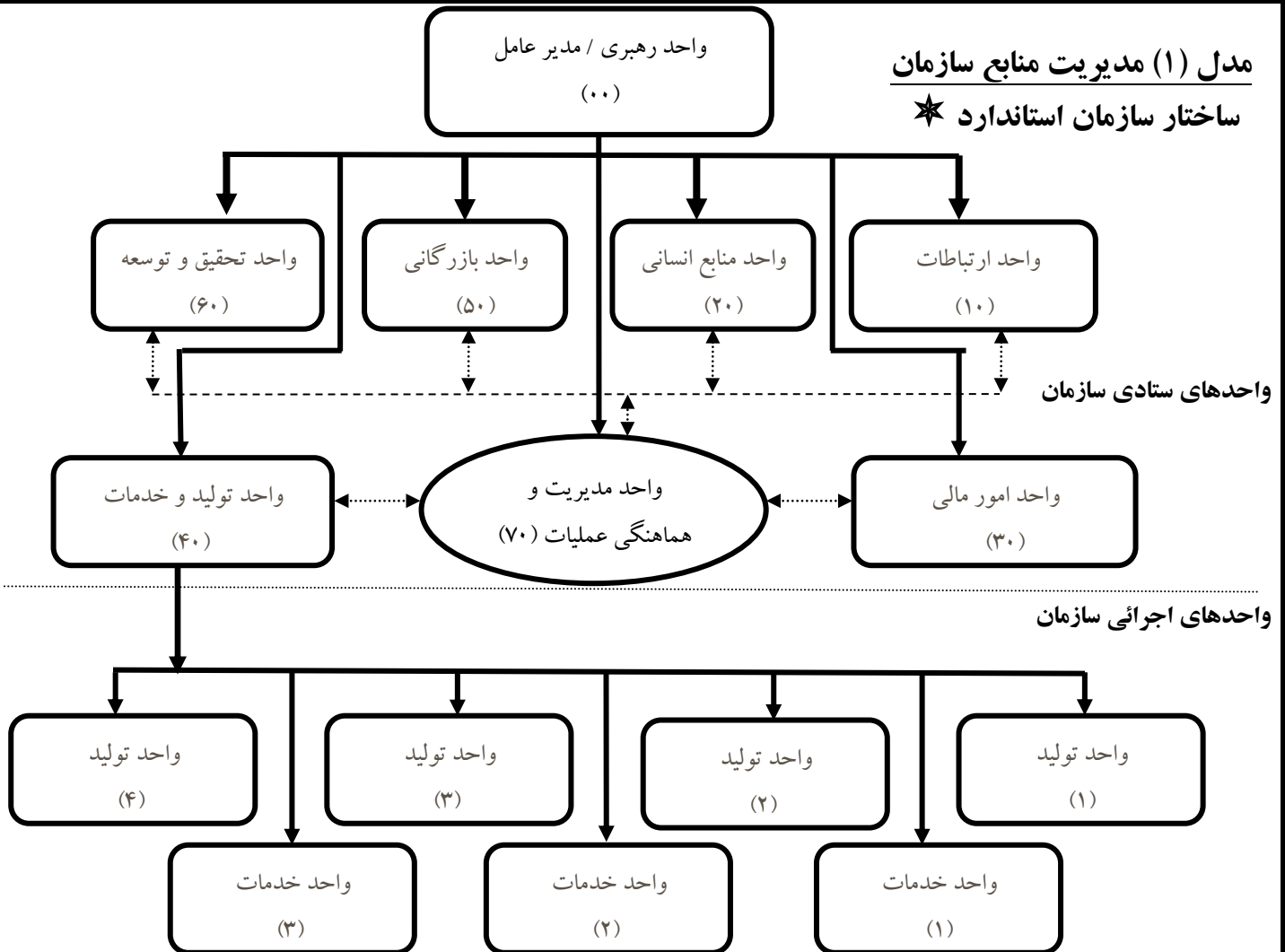
۳-۱۸- شرایط اعضاء کمیته های تخصصی : تحصیلات دانشگاهی مناسب شغل، اعتقاد و علاقه به توسعه منابع انسانی و حداقل ۵ سال تجربه در محل کار واقعی در ارتباط با شغل خود میباشند .

۳-۱۹- طرح تطبیق این طرح با قوانین جاری وزارت کار بعهده کارشناسان با تجربه طبقه بندی مشاغل در وزارت کار میباشد که از طریق واحد تحقیق و توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان پیگیری میشود.

۳-۲۰- عدم وجود نشریات تخصصی (تجارب پیشینیان) مشکل فرآیند توسعه منابع انسانی کشور است که می بایستی توسط وزارت خانه های مسئول در جهت اجراء اهداف قانون اساسی بصورت پایدار برنامه ریزی، تهیه، کنترل و بعنوان منابع آموزشی کارکنان آینده مورد استفاده قرار گیرند. (به صفحه ۴ رجوع شود)

## مدل (۱) مدیریت منابع سازمان

## ساختار سازمان استاندارد \*



**راهنما:** مسیر رهبری سازمان ← مسیر هماهنگی سازمان ← که توسط کارشناسان مدیریت هدایت و هماهنگی میشوند.

## \* یادآوری:

- ۱- رهبران سازمانها بدلائل قانونی در مدتی کوتاه جابجا و یا بازنشست می شوند نمونه: مدیران عامل شرکت ها، استانداران و روسای جمهور کشورها، برای رفع این مهم بهتر است به سازمان و یا سیستم کار دسته جمعی توجه بیشتری بعمل آید.
- ۲- اصل اول تیپور، مدیریت باید علمی (مکتوب) و وظائف هر واحد حرفه ای یا فرد در سازمان، برنامه ریزی و در جهت مأموریت و اهداف آن باشد.
- ۳- یکی از مهمترین منابع هر سازمان انسان است، در صورتیکه انسان ها با توجه به استعداد و علاقه برای مشاغل مورد نیاز سازمان (جامعه) انتخاب و پس از آموزش اصول حرفه ای شغل خود در محل سازمانی برنامه ریزی شده قرار داده شوند، سازمان در جهت توسعه پایدار اقتصادی حرکت می کند.
- ۴- برنامه ریزی (استاندارد سازی) و تقسیم کار تخصصی یکی از اصول اولیه مدیریت است که ساختار سازمان استاندارد بر این اساس تهیه و در صورتیکه واحدهای ستادی حرفه ای سازمان بطور مداوم از طریق واحد مدیریت و هماهنگی عملیات توسط کارشناسان مدیریت و اقتصاد که به این منظور آموزش دیده اند اداره شوند سیستم سازمانی بطور مستمر بهبود و کار جمعی که یکی از مشکلات امروز جامعه ما است شکل می گیرد.
- ۵- با استفاده از استاندارد شغلی کارکنان و ساختار سازمان استاندارد، میتوان بنگاه های اقتصادی را در جهت توسعه پایدار برنامه ریزی و در جهت چشم انداز ۲۰ ساله کشور هدایت نمود.
- ۶- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور از طریق معاونت توسعه مدیریت، نشریات استاندارد (آئین نامه ها و دستور العمل ها) را متناسب با اصول قانون اساسی و با استفاده از مدل (۲) توسعه در سطح کشور فرهنگ سازی، تهیه و کنترل می نماید و معاونت توسعه سرمایه های انسانی با استفاده از نشریات استاندارد (فرآیند انجام کار در سطح ملی) و مدل (۳) توسعه، سرمایه های انسانی را در سطح کشور توسعه می دهد.

بازنگری : ( )	عنوان : چرا در بنگاههای اقتصادی از سازمانهای	شماره: ۲۰-۱ (تمام)
صفحه : ۵ از ۱۱	استاندارد استفاده می شود	تاریخ : دیماه ۸۸
	<p>۱. محدودیت عمر خدمتی و قانونی کارکنان (مدیران ، مجریان و رهبران)</p> <p>۲. هدایت کارکنان در جهت مأموریت و اهداف تعریف شده سازمان</p> <p>۳. قرار دادن افراد مناسب در محل شغل تخصصی مورد نیاز سازمان</p> <p>۴. فعالیت های بنگاه بصورت گروهی اداره شوند نه فردی و سلیقه ای</p> <p>۵. افزایش کارائی و ارتقاء ارزش پولی در بنگاه اقتصادی و جامعه</p>	<p>(۱)</p> <p><b>چرا در بنگاههای اقتصادی سازماندهی از ضروریات برنامه ریزی است ؟</b></p>
	<p>۱. مدیریت سازمان توسط متخصصین مناسب (شغل کارشناسان مدیریت و اقتصاد) اداره شوند</p> <p>۲. مدیریت منابع (T.Q.M) بمنظور برنامه ریزی و زنده نگهداشتن سازمان بطور اصولی و اجراء برنامه ها</p> <p>۳. مدیریت دانش: جمع آوری، ثبت و نگهداری تجارب تخصصی کارکنان امروز برای کارکنان فردا</p> <p>۴. مدیریت تغییر : آموزش کارکنان فردای سازمان براساس تجارب کارکنان امروز برنامه ریزی و اجراء شود</p> <p>۵. سازمان های وظیفه گر امروزی به سازمانهای مشتری گرا و یا نتیجه گرا تبدیل شوند</p>	<p>(۲)</p> <p><b>چرا بجای سازمان هر می سازمان مسطح را انتخاب می کنیم ؟</b></p>
	<p>۱. فعالیت های واحدهای ستادی یکسان و اکثر فعالیت های اجرائی در بنگاههای تولیدی و خدماتی مشابهند.</p> <p>۲. از کارشناسان متخصص ارتباطات، حسابداری، منابع انسانی، بازرگانی، صنایع، مکانیک، برق، مدیریت و اقتصاد (فارغ التحصیلان دانشگاهها) در محل مناسب شغل استفاده می شوند.</p> <p>۳. آموزش وظائف تخصصی کارکنان (باتوجه به وظایف آنها) بصورت انبوه انجام و هزینه های سازمان در جهت اقتصاد پایدار بنگاه کاهش داده می شوند.</p>	<p>(۳)</p> <p><b>چرا سازمانهای تولیدی و خدماتی را میتوان استاندارد کرد ؟</b></p>

**۴- تعاریف و اصطلاحات :**

- ۴-۱- **مدیریت منابع**، منظور کارکنان واجد شرایط در محل مناسب شغل قرار گیرند تا وظائف تخصصی خود را در جهت اهداف و مأموریت سازمان بدرستی و با حداقل هزینه انجام دهند و این موضوع بستگی به ساختار سازمان استاندارد و مشاغل استاندارد دارد.
- ۴-۲- **مدیریت دانش**، منظور استفاده صحیح از دانش و تجربه تخصصی کارکنان موجود سازمان است که اگر بدرستی جمع آوری، اصلاح و مبناء آموزش کارکنان موجود و جدید قرار گیرد بنگاه در جهت اقتصاد پایدار حرکت می نماید و این موضوع بستگی به تهیه، تدوین و اصلاح نشریات استاندارد و یا تجارب پیشینیان دارد.
- ۴-۳- **مدیریت تغییر**، منظور استفاده از تجارب کارکنان پیشین است که اگر بدرستی در جهت تغییر بموقع کارکنان موجود و جدید قرار گیرند بنگاه اشتباهات گذشته را تکرار ننموده و در جهت اقتصاد پایدار حرکت می نماید و این موضوع بستگی به سیستم آموزشی و استانداردهای آموزشی پایدار سازمان دارد.
- ۴-۴- **ساختار سازمان استاندارد**، به مدل یا الگویی گفته میشود که دارای وظائف کلی سازمانی بوده و بصورت یک سیستم پایدار به سازمانهای آموزشی کشور معرفی تا مدیران و متخصصین واجد شرایط را تربیت و به بنگاههای اقتصادی (شرکت های تولیدی / خدماتی) موضوع اصل ۴۴ قانون اساسی معرفی نماید.
- ۴-۵- **سازمانهای ستادی**، به سازمانهایی گفته میشود که بعنوان مشاورهای تخصصی با مدیر یا رهبر سازمان همکاری داشته و براساس اطلاعات و آمارهای مختلف داخل و خارج سازمان در جهت بهبود فعالیتهای تخصصی مدیریت از طریق تدوین ضوابط منطقی و قابل اجرا، تولید و خدمات را پشتیبانی مینماید.
- ۴-۶- **واحد ارتباطات**، به واحدی گفته میشود که مسئولیت کلیه ارتباطات موسسه را با سازمانهای مرتبط به موسسه عهده دار میباشد (پیوست - ۱)
- ۴-۷- **واحد منابع انسانی**، به واحدی گفته میشود که مسئولیت استخدام، آموزش، ارزیابی و خدمات مورد نیاز نیروی انسانی موسسه را بعهده دارد (پیوست - ۲)
- ۴-۸- **واحد امور مالی**، به واحدی گفته میشود که مسئولیت دریافت، پرداخت، پیش بینی بودجه جاری، سرمایه گذاری، تهیه اظهارنامه و نوشتن دفاتر قانونی موسسه را بر اساس قوانین روز وزارت اقتصاد و دارائی بعهده دارد (پیوست - ۳)
- ۴-۹- **واحد تولید و خدمات**، به واحدی گفته می شود که مسئولیت برنامه ریزی تولید و خدمات موسسه را بعهده دارد. (پیوست - ۴)
- ۴-۱۰- **واحد بازرگانی**، به واحدی گفته میشود که مسئولیت خرید و تامین مواد اولیه تولید، لوازم التحریر مورد نیاز، قطعات یدکی ماشین آلات موجود، فروش محصولات تولیدی و تامین قطعات و لوازم مورد نیاز تاسیسات موسسه را بعهده دارد (پیوست - ۵)
- ۴-۱۱- **واحد تحقیق و توسعه**، به واحدی گفته میشود که مسئولیت پیش بینی و آینده نگری موسسه و استاندارد کردن تجهیزات، تاسیسات، نگهداری آنها و طرح تولید محصولات و خدمات موسسه را بر اساس اطلاعات موجود در داخل و خارج کشور بعهده دارد (پیوست - ۶)



- ۴-۱۲- واحد مدیریت و هماهنگی عملیات، به واحدی گفته می شود که مسئولیت هماهنگی، استاندارد سازی عملیات کلیه واحدهای ستادی و اجرائی مؤسسه را در جهت تولید و خدمات بعهده دارد (پیوست ۷)
- ۴-۱۳- سازمانهای اجرائی (تولیدی و خدماتی)، به واحدهائی گفته میشود که مسئولیت تولید محصولات و ارائه خدمات مورد نیاز مشتریان مؤسسه را با کیفیت قابل قبول بعهده دارد.
- ۴-۱۴- خدمات، منظور کلیه فعالیتهای هماهنگی و مدیریتی در واحدهای غیر تولیدی مانند صنعت بیمه، بانک داری و بیمارستانها و غیره می باشد.
- ۴-۱۵- مدیریت، استفاده صحیح (بهینه) از امکانات (منابع) در اختیار در جهت اهداف و مأموریت سازمان میباشد.
- ۴-۱۶- امکانات (منابع)، منظور، منابع انسانی، ماشین آلات، تاسیسات، مواد اولیه، زمان و غیره در اختیار مدیر است که برای اجراء اهداف و مأموریت سازمان به او واگذار شده است.
- ۴-۱۷- کارکنان (نیروی کار)، منظور، مدیران و متخصصین در بخش تولید (صنعت - کشاورزی) و خدمات مورد نیاز جامعه میباشد.
- ۴-۱۸- مدیران (کارشناسان)، به افرادی گفته میشود که واحدی را در سازمان اداره می کنند و حداقل دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و ۵ سال تجربه کار عملی در تولید و یا خدمات در ارتباط با عنوان شغل خود میباشد.
- ۴-۱۹- متخصصین (مجریان)، به افرادی گفته میشود که در یک تخصص خاص مهارت داشته و دوره تخصص خود را زیر نظر سازمانهای مورد تائید در کلاسهای رسمی فرا گرفته و حداقل ۵ سال آموزش حین کار را زیر نظر سر متخصص شغل خود دیده باشد.
- ۴-۲۰- شغل، عبارت است از چند وظیفه مرتبط که هر وظیفه شامل فعالیتهای در ارتباط با عنوان شغل تخصصی است و بمنظور ایجاد انگیزه در طول ۳۰ سال خدمت مفید کارکنان از فعالیت های ساده شروع و به فعالیتهای پیچیده و نیازمند تجربه در شغل سرپرستی افراد ختم میشود.
- ۴-۲۱- آموزش رسمی، منظور آموزشی است که بصورت گروهی در کلاسهای رسمی توسط معلمین متخصص اصول حرفه را قبل از شروع بکار آموزش میدهند.
- ۴-۲۲- آموزش حین کار (O.J.T. On the Job Training)، منظور آموزشی است که با تغییر رفتارهای مورد نیاز سازمان، دانش و مهارت شاغل زیر نظر مافوق سازمانی در محل کار تغییر داده میشود.
- ۴-۲۳- طرح، به استراتژی، نظام و یا سیستمی گفته میشود که بصورت باز (open) بگونه ای طراحی شده باشد تا بتواند کلیه نیازهای مورد نظر طرح را در آینده دور تامین نموده و مشکلی در اجراء برای آن پیش نیآورد.
- ۴-۲۴- ماشین آلات (تجهیزات)، به ماشین آلات و وسایلی گفته میشود که بمنظور تولید و خدمات جانبی بصورت مستقیم و یا غیر مستقیم در موسسات تولیدی و یا خدماتی به کار گرفته میشوند.
- ۴-۲۵- ساختمان (تاسیسات)، به ساختمانها، کارخانه ها، دفاتر و غیره گفته میشود که بمنظور اجراء مأموریت و اهداف موسسات تولیدی و خدماتی به کار گرفته میشوند.
- ۴-۲۶- << تmma >>، سر واژه های توسعه مدیریت منابع انسانی است که بمنظور سادگی ارتباط بین کارکنان با حروف مخفف معرفی میشود.

**۵- مراحل انجام کار : (Approach)**

- ۵-۱- عارضه یابی (ارزیابی) توسط حداقل ۳ نفر از مدیران با تجربه سازمان و تعیین میزان توسعه یافتگی منابع انسانی (راهکار عارضه یابی، روش شماره ۲-۶۰ مؤسسه پیام اقتدار)
- ۵-۲- تدوین و تصویب ساختار سازمان استاندارد جهت تولید محصول و یا انجام خدمات در بنگاههای اقتصادی.
- ( اصل اول تیلور - مدیریت باید علمی یعنی تعریف شده و بزبان محلی ثبت شده باشد)
- ۵-۳- نظرخواهی از صاحب نظران با تجربه در صنعت ، کشاورزی و خدمات بمنظور اصلاح ساختار ستاد پیشنهادی سازمانها.
- (ستاد سازمان ها در صنعت، کشاورزی و خدمات یکسان بوده، بهتر است مدیران برای تولید و خدمات یکسان تربیت شوند)
- ۵-۴- تصویب و تثبیت ساختار سازمان استاندارد در سطح مدیریت سازمان های تولیدی و خدماتی. (راهکار مدل (۱) مدیریت منابع در سازمانها روش شماره ۱-۲۰ مؤسسه پیام اقتدار)
- ۵-۵- تشکیل کمیته های تخصصی مطلع و با تجربه بمنظور انجام مراحل زیر :
- تدوین شرح وظایف یکسان در سازمان استاندارد بمنظور آموزش انبوه قبل از شروع بکار واقعی. (طبقه بندی مشاغل استاندارد روش شماره ۱-۲۰ مؤسسه پیام اقتدار)
  - تدوین شرایط ورود افراد به شغل (براساس علاقه، استعداد و انجام وظائف شغل) ( اصل دوم تیلور، انتخاب کارکنان باید علمی و منطقی باشد )
  - تدوین دستورالعمل (نحوه) انجام کار بر اساس وظائف تدوین شده در سازمان استاندارد جهت اجرای ماموریت و چشم انداز سازمان. (راهکار مدل (۲) روش شماره ۱-۷۰ مؤسسه پیام اقتدار)
  - تدوین استانداردهای آموزش تخصصی توسط کمیته های برنامه ریزی آموزش کارکنان براساس تجارب پیشینیان ( اصل سوم تیلور، آموزش و تربیت کارکنان باید علمی و منطقی باشد ) (راهکار مدل (۳) روش شماره ۱-۲۲ مؤسسه پیام اقتدار)
  - آموزش معلمین و متخصصین بمنظور انتقال محتوی دستورالعملهای نحوه انجام کار به کارکنان آینده.
  - نظارت بر اجرای آموزش و انجام وظائف کارکنان در محل واقعی کار تولید محصول و ارائه خدمات.
- ۵-۶- ارزیابی طرح اجراء شده و مقایسه آن با اهداف برنامه ریزی شده و اصلاح وظائف در صورت نیاز. (اصل چهارم تیلور ، روابط مدیران و متخصصین باید دوستانه و منطقی باشد)

**۶- وظایف و مسئولیتها : (در سازمانهای تولیدی و خدماتی)****۶-۱- واحد مدیریت و هماهنگی (مدیریت اطلاعات)**

- ۶-۱-۱- جمع آوری اطلاعات مدیران و متخصصین علاقه مند به توسعه منابع انسانی در سطح سازمان با استفاده از فرم پیوست (۳) روش شماره ۶-۶۰ تماما.
- ۶-۱-۲- انتخاب افراد واجد شرایط بمنظور همکاری در تدوین ساختار سازمان استاندارد مناسب (تولید یا خدمات).
- ۶-۱-۳- درخواست همکاری از علاقه مندان و برنامه ریزی آموزش سه مدل در واحد مدیریت منابع انسانی سازمان.
- ۶-۱-۴- معرفی علاقه مندان به واحد منابع انسانی سازمان جهت آموزش های لازم برای تدوین مشاغل استاندارد، نشریات استاندارد و آموزش استاندارد.
- ۶-۱-۵- اعزام افراد آموزش دیده به واحد تحقیق و توسعه سازمان جهت همکاری در توسعه منابع انسانی کارکنان.

**۶-۲- واحد منابع انسانی (مدیریت آموزش)**

- ۶-۲-۱- توجیه استراتژی توسعه منابع انسانی به علاقه مندان توسعه مدیریت در تولید و خدمات.
- ۶-۲-۲- آموزش مدل ساختار سازمان استاندارد (متوسط) و مشاغل استاندارد به مدیران علاقه مند به توسعه منابع انسانی.
- ۶-۲-۳- آموزش مدل تدوین نشریات استاندارد (قوانین مربوط به کار) به مدیران علاقه مند به توسعه منابع انسانی.
- ۶-۲-۴- آموزش مدل برنامه ریزی آموزشی بر اساس نیاز شغل به مدیران آموزش و علاقه مند به توسعه منابع انسانی.
- ۶-۲-۵- ارزیابی علاقه مندان به توسعه منابع انسانی و اعلام نتیجه به واحد مدیریت و هماهنگی سازمان.

**۶-۳- واحد تحقیق و توسعه (مدیریت توسعه)**

- ۶-۳-۱- تشکیل کمیته های تخصصی بمنظور تدوین ساختار سازمان استاندارد مناسب با نیاز سازمانهای تولیدی و خدماتی.
- ۶-۳-۲- تدوین شرح وظایف شغل بر اساس ماموریت و اهداف تعیین شده در سازمان استاندارد مصوب.
- ۶-۳-۳- تهیه دستورالعملهای نحوه انجام کار، مسائل یا موضوعات مورد نیاز مشاغل بر اساس ضوابط مصوب مؤسسه و کشور.
- ۶-۳-۴- تهیه استاندارد آموزشی مورد نیاز مشاغل بر اساس ضوابط مصوب مؤسسه و سازمان.
- ۶-۳-۵- آموزش دستورالعملهای تهیه شده به معلمان متخصص جهت انتقال و آموزش وظائف مورد نیاز به کارکنان موجود و جدید.



۹- پیوست ها :

تاریخ بازنگری	شماره پیوست	عنوان
مرداد ۹۴	پیوست (۱/۱)	۹-۱- وظائف کلی واحد ارتباطات
مرداد ۹۴	پیوست (۱/۲)	۹-۲- مشخصات مشاغل مدیران و متخصصین در حرفه ارتباطات
مرداد ۹۴	پیوست (۲/۱)	۹-۳- وظائف کلی واحد منابع انسانی
مرداد ۹۴	پیوست (۲/۲)	۹-۴- مشخصات مشاغل مدیران و متخصصین در حرفه منابع انسانی
مرداد ۹۴	پیوست (۳/۱)	۹-۵- وظائف کلی واحد امور مالی
مرداد ۹۴	پیوست (۳/۲)	۹-۶- مشخصات مشاغل مدیران و متخصصین حرفه امور مالی
مرداد ۹۴	پیوست (۴/۱)	۹-۷- وظائف کلی واحد تولید/خدمات
مرداد ۹۴	پیوست (۴/۲)	۹-۸- مشخصات مشاغل مدیران و متخصصین حرفه برنامه ریزی
مرداد ۹۴	پیوست (۵/۱)	۹-۹- وظائف کلی واحد بازرگانی
مرداد ۹۴	پیوست (۵/۲)	۹-۱۰- مشخصات مشاغل مدیران و متخصصین حرفه مدیریت بازرگانی
مرداد ۹۴	پیوست (۶/۱)	۹-۱۱- وظائف کلی واحد تحقیق و توسعه
مرداد ۹۴	پیوست (۶/۲)	۹-۱۲- مشخصات مشاغل مدیران و متخصصین حرفه تحقیق و توسعه
مرداد ۹۴	پیوست (۷/۱)	۹-۱۳- وظائف کلی واحد مدیریت و هماهنگی
مرداد ۹۴	پیوست (۷/۲)	۹-۱۴- مشخصات مشاغل مدیران و متخصصین حرفه مدیریت
آذر ۸۶	پیوست (۸)	۹-۱۵- جدول توسعه مدیریت سازمانها از مرحله بی ثباتی تا تعالی
آذر ۸۶	پیوست (۹)	۹-۱۶- مقایسه سیستم وسیله نقلیه با ساختار سازمان استاندارد
دیماه ۸۷	پیوست (۱۰)	۹-۱۷- فرآیند توسعه مدیریت منابع انسانی (سیستم آموزشی)
دیماه ۸۷	پیوست (۱۱)	۹-۱۸- تئوری دکتر جیمز هارینگتون در رابطه با مدیریت جامع منابع
آذر ۸۸	پیوست (۱۲)	۹-۱۹- جدول شناخت مدیران (کارشناسان) مورد نیاز و مراحل توسعه آنها
آذر ۸۸	پیوست (۱۳)	۹-۲۰- جدول شناخت متخصصین (مجریان) مورد نیاز و مراحل توسعه آنها
آذر ۸۸	پیوست (۱۴)	۹-۲۱- علل تهیه طرح توسعه مدیریت منابع انسانی در سازمانهای تولیدی و خدماتی

بازنگری (مرداد ۹۴)	عنوان : <b>وظائف کلی واحد ارتباطات و خدمات (۱××××)</b>	شماره: ۲۰-۱ تمما
صفحه : پیوست (۱/۱)		تاریخ : دی ۸۶

۱. برنامه ریزی و نظارت بر انجام امور ملاقات ها و جلسات با ارباب رجوع شامل هماهنگی، پذیرائی و اثربخشی آن در مدیریت سازمان.
۲. برنامه ریزی و نظارت بر انجام امور مکاتبات و ارتباطات شامل نامه های اداری، الکترونیکی، دورنگار، طبقه بندی اسناد و کنترل هزینه تلفنهای سازمان.
۳. برنامه ریزی و نظارت بر انجام امور کتابداری و نشریات استاندارد سازمان شامل درخواست، دریافت، نگهداری و توزیع به ذینفعان سازمان.
۴. برنامه ریزی و نظارت بر انجام امور کارپردازی شامل جابجائی اسناد، دریافت و پرداخت وجه، مدارک، بسته های پستی، کنترل صندوق پست و غیره در سازمان.
۵. برنامه ریزی و نظارت بر انجام امور خدمات شرکت شامل اداره آبدارخانه ها، غذاخوریها، نظافت دفاتر، ساختمان، محوطه کارخانه، سرویس های ایاب و ذهاب، تاکسی تلفنی (آژانس) ، پیک موتوری ، صندوقهای پستی و غیره در سازمان.
۶. برنامه ریزی و نظارت بر انجام امور باغبانی شامل نگهداری فضای سبز کارخانه و گلدانها در دفاتر و غیره در سازمان.
۷. برنامه ریزی و نظارت بر انجام امور حفاظت و نگهداری از ساختمان ها، ماشین آلات، وسایل ارتباطی و اطلاعات طبقه بندی شده سازمان.
۸. برنامه ریزی و نظارت بر انجام امور روابط عمومی شامل بازدیدها، نمایشگاههای داخل و خارج، توزیع تقویم، تبلیغات، و تدوین نشریات خبری سازمان.
۹. برنامه ریزی و نظارت بر انجام امور حقوقی شامل تنظیم قراردادهای، چک های برگشتی و مسائل حقوقی دیگر سازمان.
۱۰. انجام امور مربوط به ثبت شرکت شامل تاسیس، تعیین آرم، برنامه ریزی جلسات عادی و فوق العاده، تغییر، انحلال و غیره در سازمان.
۱۱. همکاری با واحدهای ستادی و اجرائی سازمان در جهت ساده کردن فرآیندهای کاری با هماهنگی واحد مدیریت و هماهنگی عملیات در جهت توسعه فرهنگ سازمانی و تبدیل سازمانهای وظیفه گرا به نتیجه گرا.

**مشخصات مشاغل مدیران و متخصصین مورد نیاز حرفه ارتباطات در سازمان استاندارد**

شماره شغل	عنوان شغل کارکنان	خلاصه شرح وظائف شغل	معیار سنجش	حداقل نیاز	حداقل تجربه
۱۱×۱	مدیر امور ارتباطات	تدوین ضوابط بر اساس وظائف فوق	نامه های وارده و صادره	۱ نفر	۴ سال
۱۱۱×۱	متخصص امور ارتباطات	اجراء وظائف فوق بر اساس ضوابط	نامه های وارده و صادره	۱ نفر	۴ سال

شماره : ۲۰-۱-۱ تمما	عنوان : مشخصات مشاغل مدیران و متخصصین در حرفه ارتباطات (۱××××)	بازنگری (مرداد ۹۴)
تاریخ : دی ۸۶		صفحه : پیوست (۱/۲)

۱- شناسایی شغل و توسعه مدیران در مشاغل مرتبط با ارتباطات

شماره شغل	عنوان شغل (تخصص)	خلاصه شرح وظائف شغل	سطح مهارت	حداقل تجربه	گروه شغل
۱۱۲۱	کارشناس ارتباطات	دریافت ، نگهداری و پاسخ نامه های اداری	آشنایی با شغل	۴ سال	
۱۱۴۱	کارشناس ارشد ارتباطات	نظارت بر دریافت ، نگهداری و پاسخ نامه ها	انجام وظائف	۴ سال	
۱۱۶۱	رئیس قسمت ارتباطات	تجزیه و تحلیل امور ارتباطات و اصلاح ضوابط	تجزیه تحلیل	۴ سال	
۱۱۸۱	مدیر واحد ارتباطات	تصمیم گیری در مورد سیستم ارتباطات مؤسسه	تصمیم گیری	۴ سال	

۲- شناسایی شغل و توسعه متخصصین در مشاغل مرتبط با ارتباطات

شماره شغل	عنوان شغل متخصصین	خلاصه شرح وظائف شغل	سطح مهارت	حداقل تجربه	گروه شغل
۱۱۱۳۱	کمک متخصص امور ارتباطات	همکاری در دریافت، نگهداری و پاسخ نامه های اداری	۳ (مبتدی)	۴ سال	
۱۱۱۵۱	متخصص امور ارتباطات	انجام دریافت نامه، اقدام و پاسخ به ارباب رجوع	۵ (توانا)	۴ سال	
۱۱۱۷۱	سر متخصص امور ارتباطات	نظارت بر انجام امور ارتباطات	۷ (ماهر)	۴ سال	
۱۱۱۹۱	سرپرست امور ارتباطات	همکاری در تدوین و اصلاح ضوابط امور ارتباطات با مدیران	۹ (کاملا ماهر)	۴ سال	

بازنگری (مرداد ۹۴)	عنوان : وظائف کلی واحد منابع انسانی (۲××××)	شماره: ۲۰-۱ تما
صفحه: پیوست (۲/۱)		تاریخ: دی ۸۶

۱. برنامه ریزی و نظارت بر تامین نیروی انسانی مورد نیاز شرکت شامل استخدام، نگهداری و تسویه حساب آنان در سازمان.
۲. برنامه ریزی و نظارت بر اجراء مأموریت سازمان شامل طراحی ساختار سازمان استاندارد، تعیین وظائف تخصصی سازمان، آموزش وظائف و تعیین میزان حقوق کارکنان از طریق طبقه بندی مشاغل مصوب وزارت کار.
۳. برنامه ریزی و نظارت بر اجراء آموزش تخصصی کارکنان شرکت شامل استاندارد آموزشی، تدوین مدارک آموزشی، نظارت بر اجراء آموزش و اصلاح مدارک آموزشی در صورت نیاز در سازمان.
۴. برنامه ریزی و نظارت بر انجام امور ایمنی کارکنان شامل تعیین استاندارد آموزش ایمنی کارکنان، آموزش و نظارت بر ایمنی حین کار آنان در سازمان.
۵. برنامه ریزی و نظارت بر انجام امور بهداشت کارکنان شامل تعیین استانداردهای بهداشتی در بدو استخدام، حین کار و پایان کار آنان در سازمان.
۶. برنامه ریزی و نظارت بر انجام امور خدمات رفاهی کارکنان شرکت شامل پرداخت وام، خدمات بیمه، تعاونی مسکن، ورزش و غیره در سازمان.
۷. برنامه ریزی و نظارت بر انجام امور ارزیابی عملکرد کارکنان شامل تعیین استاندارد ارزیابی، آموزش، اجراء و انتخاب کارکنان نمونه در سازمان.
۸. برنامه ریزی و حضور در جلسات حل اختلاف کارکنان شامل هیات تشخیص، هیات حل اختلاف، قوه قضائیه و سازمان های مرتبط.
۹. همکاری با واحدهای ستادی و اجرائی سازمان در جهت ساده کردن فرآیندهای کاری با هماهنگی واحد مدیریت و هماهنگی عملیات در جهت توسعه فرهنگ سازمانی و تبدیل سازمانهای وظیفه گرا به نتیجه گرا.

#### مشخصات مشاغل مدیران و متخصصین مورد نیاز حرفه منابع انسانی

شماره شغل	عنوان شغل کارکنان	خلاصه شرح وظائف شغل	معیار سنجش	حداقل نیاز	حداقل تجربه
۲۱×۱	مدیر منابع انسانی	تدوین ضوابط بر اساس وظائف فوق	تعداد کارکنان	۱ نفر	۴ سال
۲۱۱×۱	متخصص منابع انسانی	اجراء وظائف فوق بر اساس ضوابط	تعداد کارکنان	۱ نفر	۴ سال



بازنگری (مرداد ۹۴)	عنوان : مشخصات مشاغل مدیران و متخصصین در حرفه منابع انسانی (۲××××)	شماره : ۲۰-۱-۱ تمما
		تاریخ : دی ۸۶
صفحه : پیوست (۲/۲)		

۱- شناسایی شغل و توسعه مدیران در مشاغل مرتبط با منابع انسانی

شماره شغل	عنوان شغل (تخصص)	خلاصه شرح وظائف شغل	سطح مهارت	حداقل تجربه	گروه شغل
۲۱۲۱	کارشناس منابع انسانی	همکاری در استخدام ، نگهداری و ارتقاء کارکنان	آشنایی با شغل	۴ سال	
۲۱۴۱	کارشناس ارشد منابع انسانی	نظارت بر استخدام، نگهداری و ارتقاء کارکنان	انجام وظائف	۴ سال	
۲۱۶۱	رئیس امور کارکنان	تجزیه و تحلیل امور کارکنان و اصلاح ضوابط در جهت بهبود	تجزیه تحلیل	۴ سال	
۲۱۸۱	مدیر واحد منابع انسانی	تصمیم گیری در مورد سیستم استخدام و نگهداری کارکنان	تصمیم گیری	۴ سال	

۲- شناسایی شغل و توسعه متخصصین در مشاغل مرتبط با منابع انسانی

شماره شغل	عنوان شغل متخصصین	خلاصه شرح وظائف شغل	سطح مهارت	حداقل تجربه	گروه شغل
۲۱۱۳۱	کمک متخصص امور کارکنان	همکاری در استخدام ، آموزش، نگهداری و ارتقاء کارکنان	۳ (مبتدی)	۴ سال	
۲۱۱۵۱	متخصص امور کارکنان	انجام امور استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد کارکنان	۵ (توانا)	۴ سال	
۲۱۱۷۱	سر متخصص امور کارکنان	نظارت بر انجام امور کارکنان براساس ضوابط	۷ (ماهر)	۴ سال	
۲۱۱۹۱	سرپرست امور کارکنان	همکاری در تدوین و اصلاح ضوابط امور کارکنان	۹ (کاملا ماهر)	۴ سال	

۱. برنامه ریزی و نظارت بر انجام امور کلیه دریافتی های سازمان شامل فروش محصول، اموال غیر مفید، وام های بانکی و غیره در سطح سازمان.
۲. برنامه ریزی و نظارت بر انجام امور پرداخت وجه بابت خرید های سرمایه ای شامل ساختمان، ماشین آلات و قطعات یدکی مورد نیاز آنها در سازمان.
۳. برنامه ریزی و نظارت بر انجام امور پرداخت وجه بابت خرید های مصرفی شامل مواد اولیه، لوازم التحریر، لوازم ایمنی کارکنان و غیره در سازمان.
۴. برنامه ریزی و نظارت بر انجام امور پرداخت وجه هزینه های جاری شامل حقوق کارکنان، آب، برق، تلفن، گاز و غیره در سازمان.
۵. برنامه ریزی و نظارت بر انجام امور پرداخت وجه بابت هزینه های طرح های جدید (پروژه ها) در حال اجراء و غیره در سازمان.
۶. برنامه ریزی و نظارت بر انجام امور پرداخت وجه بابت انواع بیمه و مالیات شامل مالیات بر درآمد، حقوق کارکنان و پیمانکاران، بیمه کارکنان، اموال و ساختمان و غیره در سطح سازمان.
۷. برنامه ریزی و نظارت بر تهیه، تنظیم و ثبت فعالیت های مالی سازمان در دفاتر قانونی بر اساس اسناد مالی و نگهداری آنها بمدت ۱۰ سال.
۸. برنامه ریزی و نظارت بر تعیین قیمت تمام شده محصول بر اساس کلیه فعالیت های سازمان و ارائه آن به مدیر عامل در ابتدای هر فصل.
۹. برنامه ریزی و تعیین میزان تنخواه واحدهای تحت سرپرستی، نظارت بر اجراء و نحوه هزینه آن در سازمان.
۱۰. همکاری با واحدهای ستادی و اجرائی سازمان در جهت ساده کردن فرآیندهای کاری با هماهنگی واحد مدیریت و هماهنگی عملیات در جهت توسعه فرهنگ سازمانی و تبدیل سازمانهای وظیفه گرا به نتیجه گرا.

## مشخصات مشاغل مدیران و متخصصین مورد نیاز حرفه امور مالی در سازمان استاندارد

شماره شغل	عنوان شغل کارکنان	خلاصه شرح وظائف شغل	معیار سنجش	حداقل نیاز	حداقل تجربه
۳۱×۱	مدیر امور مالی	تدوین ضوابط بر اساس وظائف فوق	اسناد حسابداری	۱ نفر	۴ سال
۳۱۱×۱	متخصص امور مالی	اجراء وظائف فوق بر اساس ضوابط	اسناد حسابداری	۱ نفر	۴ سال



بازنگری (مرداد ۹۴)		شماره: ۲۰-۱-۱۰۱			
صفحه: پیوست (۴/۱)		عنوان: وظائف کلی واحد تولید (۴××××)			
		تاریخ: دی ۸۶			
<p>۱. برنامه ریزی و نظارت بر نگهداری تاسیسات کارخانه، ماشین آلات و قطعات یدکی مورد نیاز تولید و نگهداری از آنها در جهت تولید محصول بر اساس طرحهای مصوب سازمان.</p> <p>۲. برنامه ریزی و نظارت بر نوع مواد اولیه مورد نیاز تولید انواع محصول از طریق واحد بازرگانی سازمان.</p> <p>۳. برنامه ریزی و نظارت بر تخصص نیروی انسانی مورد نیاز تولید، نگهداری ماشین آلات و خدمات مرتبط از واحد منابع انسانی سازمان.</p> <p>۴. برنامه ریزی و نظارت بر اجراء برنامه های تولید محصول روزانه، ماهانه، فصلی، سالانه و غیره سازمان.</p> <p>۵. برنامه ریزی و نظارت بر استفاده لوازم مورد نیاز تولید شامل لوازم التحریر، لوازم ایمنی کارکنان، مبلمان و غیره از واحد بازرگانی سازمان.</p> <p>۶. برنامه ریزی و نظارت بر دریافت بموقع نثریات، خدمات، حفاظت و نگهداری مورد نیاز از واحد ارتباطات و خدمات سازمان.</p> <p>۷. برنامه ریزی، نظارت بر تامین بموقع تنخواه مورد نیاز تولید جهت هزینه های جزئی شامل پذیرائی از میهمانان، خرید قطعات یدکی ضروری و غیره از واحد مالی سازمان.</p> <p>۸. برنامه ریزی و نظارت بر اجراء طرح های تولید محصول تهیه شده در واحد مدیریت و برنامه ریزی و تحقیق و توسعه سازمان.</p> <p>۹. برنامه ریزی و نظارت بر نگهداری محصولات تولیدی در انبار سازمان جهت ارسال به مشتریان معرفی شده از واحد بازرگانی سازمان.</p> <p>۱۰. همکاری با واحدهای ستادی و اجرائی سازمان در جهت ساده کردن فرآیندهای کاری با هماهنگی واحد مدیریت و برنامه ریزی در جهت توسعه فرهنگ سازمانی و تبدیل سازمانهای وظیفه گرا به نتیجه گرا.</p>					
شماره شغل	عنوان شغل کارکنان	خلاصه شرح وظائف شغل	معیار سنجش	حداقل نیاز	حداقل تجربه
۴۱×۱	مدیر برنامه ریزی تولید	تولید محصول و یا خدمات با کیفیت	کیفیت و کمیت محصول	۱ نفر	۸ سال
۴۲×۱	مدیر واحد نگهداری ماشین آلات	نگهداری ماشین آلات و ساختمان مؤسسه	کاهش ساعات تعمیر و هزینه	۱ نفر	۸ سال
۴۱۱×۱	متخصص تولید محصول	ساخت و مونتاژ محصول مورد نیاز	کاهش هزینه های تولید	۱ نفر	۸ سال
۴۱۲×۱	متخصص رنگ محصول	زیرسازی رنگ محصولات تولیدی	کاهش هزینه های تولید	۱ نفر	۸ سال

بازنگری (مرداد ۹۴)	عنوان : مشخصات مشاغل مدیران و متخصصین در حرفه تولید محصول و یا خدمات مؤسسه (۴××××)	شماره : ۲۰-۱-۱ تما
		تاریخ : شهریور ۸۸
صفحه : پیوست (۴/۲)		

۱- شناسایی شغل و توسعه مدیران در مشاغل مرتبط با امور مدیریت و هماهنگی عملیات سازمان

شماره شغل	عنوان شغل (تخصص)	خلاصه شرح وظائف شغل	سطح مهارت	حداقل تجربه	گروه شغل
۴۱۲۱	کارشناس برنامه ریزی تولید	هماهنگی و جمع آوری اطلاعات تولید محصول	آشنایی با شغل	۴ سال	
۴۱۴۱	کارشناس ارشد برنامه ریزی تولید	نظارت بر تولید محصول	انجام وظائف	۴ سال	
۴۱۶۱	رئیس قسمت برنامه ریزی تولید	تجزیه و تحلیل سیستم های تولید محصول	تجزیه و تحلیل	۴ سال	
۴۱۸۱	مدیر واحد برنامه ریزی تولید	تصمیم گیری در مورد سیستم های تولید محصول	تصمیم گیری	۴ سال	
۴۲۸۲	کارشناس نگهداری ماشین آلات	همکاری در تهیه قطعات ماشین آلات و ساختمان	آشنایی با شغل	۴ سال	
۴۲۴۱	کارشناس ارشد نگهداری ماشین آلات	نظارت بر امور نگهداری ماشین آلات و ساختمان	انجام وظائف	۴ سال	
۴۲۶۱	رئیس قسمت نگهداری ماشین آلات	تجزیه و تحلیل امور نگهداری ماشین آلات و ساختمان	تجزیه و تحلیل	۴ سال	
۴۲۸۱	مدیر واحد نگهداری ماشین آلات	تصمیم گیری در مورد نگهداری ماشین آلات و ساختمان	تصمیم گیری	۴ سال	

۲- شناسایی شغل و توسعه متخصصین در مشاغل مرتبط با تولید و نگهداری ماشین آلات و تاسیسات سازمان

شماره شغل	عنوان شغل متخصصین	خلاصه شرح وظائف شغل	سطح مهارت	حداقل تجربه	گروه شغل
۴۱۱×۱ *	متخصص ساخت و مونتاژ بشکه	دریافت مواد اولیه ، ساخت ، مونتاژ و تحویل به قسمت رنگ	۵	۴ سال	
۴۱۲×۱ *	متخصص رنگ آمیزی بشکه های فلزی	دریافت بشکه ، رنگ آمیزی و تحویل محصول با کیفیت به انبار کالا	۵	۴ سال	
۴۲۱×۱ *	متخصص نگهداری ماشین آلات	جایگزین قطعه معیوب ، تنظیم و ارائه ماشین در حال کار	۵	۴ سال	
۴۲۲×۱ *	متخصص ساخت قالب و لوازم بشکه سازی	دریافت نمونه ، ساخت مشابه و تحویل به انبار قطعات	۵	۴ سال	
۴۳۱×۱	متخصص نگهداری تاسیسات	کنترل و نگهداری تاسیسات مؤسسه	۵	۴ سال	
۴۴۱×۱	متخصص نگهداری رایانه (کامپیوتر)	جایگزین قطعات و تنظیم رایانه های مؤسسه	۵	۴ سال	

بازنگری (مرداد ۹۴)		عنوان : وظائف کلی واحد بازرگانی (۵××××)			شماره: ۲۰-۱ تما
صفحه: پیوست (۵/۱)					تاریخ: دی ۸۶
<p>۱. برنامه ریزی و نظارت بر <u>تامین تاسیسات و ساختمان</u> مورد نیاز شرکت شامل خرید، نگهداری و فروش آنها در صورت عدم نیاز.</p> <p>۲. برنامه ریزی و نظارت بر <u>تامین ماشین آلات</u> مورد نیاز شرکت شامل خرید، نگهداری و فروش مستعمل آنها در صورت عدم نیاز.</p> <p>۳. برنامه ریزی و نظارت بر <u>خرید مواد اولیه</u> مورد نیاز تولید انواع محصول از داخل و خارج کشور.</p> <p>۴. برنامه ریزی و نظارت بر <u>خرید لوازم مصرفی</u> شامل لوازم التحریر، لوازم یدکی و برقی، لوازم ایمنی، بهداشتی و هزینه های پذیرائی از میهمانان و غیره سازمان.</p> <p>۵. برنامه ریزی و نظارت بر <u>انبارداری در شرکت</u> شامل تحویل مواد اولیه، قطعات یدکی، لوازم التحریر، لوازم ایمنی، لوازم برقی، محصول های تولیدی، نگهداری و توزیع به ذینفعان.</p> <p>۶. برنامه ریزی و نظارت بر <u>انبارگردانی</u> شرکت و شماره گذاری محصولات، قطعات یدکی، لوازم التحریر، مواد اولیه و غیره با همکاری واحد مدیریت و هماهنگی عملیات و امور مالی سازمان.</p> <p>۷. برنامه ریزی و نظارت بر <u>فروش محصولات</u> شرکت شامل بازاریابی، شرکت در نمایشگاهها، فروش محصول، تنظیم حواله و ارسال کالا به مشتریان سازمان.</p> <p>۸. برنامه ریزی و نظارت بر انجام امور مربوط به <u>بیمه</u> ماشین آلات، مواد اولیه و محصولات ارسالی به مشتریان سازمان.</p> <p>۹. برنامه ریزی و نظارت بر انجام امور <u>خرید و تامین مبلمان (لوازم اداری)</u>، <u>ترئینات</u> دفاتر، تامین خط تلفن، اینترنت و غیره در سازمان.</p> <p>۱۰. همکاری با واحدهای ستادی و اجرائی سازمان در جهت ساده کردن فرآیندهای کاری با هماهنگی واحد مدیریت و هماهنگی عملیات در جهت توسعه فرهنگ سازمانی و تبدیل سازمانهای وظیفه گرا به نتیجه گرا.</p>					
<b>مشخصات مشاغل مدیران و متخصصین مورد نیاز حرفه بازرگانی در سازمان استاندارد</b>					
شماره شغل	عنوان شغل کارکنان	خلاصه شرح وظائف شغل	معیار سنجش	حداقل نیاز	حداقل تجربه
۵۱×۱	مدیر امور بازرگانی	تدوین ضوابط بر اساس وظائف فوق	فروش محصول	۱ نفر	۴ سال
۵۱۱×۱	متخصص امور بازرگانی	اجراء وظائف فوق بر اساس ضوابط	فروش محصول	۱ نفر	۴ سال

بازنگری (مرداد ۹۴)	عنوان : مشخصات مشاغل مدیران و متخصصین در حرفه بازرگانی (۵××××)	شماره : ۲۰-۱-۱ تمما
صفحه : پیوست (۵/۲)		تاریخ : دی ۸۶

۱- شناسایی شغل و توسعه مدیران در مشاغل مرتبط با امور بازرگانی

شماره شغل	عنوان شغل (تخصص)	خلاصه شرح وظائف شغل	سطح مهارت	حداقل تجربه	گروه شغل
۵۱۲۱	کارشناس امور بازرگانی	همکاری در خرید ، نگهداری و فروش (محصول / خدمات)	آشنائی با شغل	۴ سال	
۵۱۴۱	کارشناس ارشد بازرگانی	نظارت بر خرید ، نگهداری و فروش (محصول / خدمات)	انجام وظائف	۴ سال	
۵۱۶۱	رئیس امور بازرگانی	تجزیه و تحلیل امور بازرگانی و اصلاح ضوابط	تجزیه و تحلیل	۴ سال	
۵۱۸۱	مدیر واحد بازرگانی	تصمیم گیری در امور سیستم خرید و فروش مؤسسه	تصمیم گیری	۴ سال	

۲- شناسایی شغل و توسعه متخصصین در مشاغل مرتبط با امور بازرگانی

شماره شغل	عنوان شغل متخصصین	خلاصه شرح وظائف شغل	سطح مهارت	حداقل تجربه	گروه شغل
۵۱۱۳۱	کمک متخصص امور بازرگانی	همکاری در خرید، نگهداری و فروش (محصول / خدمات)	۳ (مبتدی)		
۵۱۱۵۱	متخصص امور بازرگانی	انجام امور خرید، نگهداری و فروش (محصول / خدمات)	۵ (توانا)		
۵۱۱۷۱	سر متخصص امور بازرگانی	نظارت بر انجام امور بازرگانی مؤسسه	۷ (ماهر)		
۵۱۱۹۱	سرپرست امور بازرگانی	همکاری در تدوین و اصلاح ضوابط امور بازرگانی با مدیران	۹ (کاملاً ماهر)		

۱. برنامه ریزی بمنظور تعیین خط مشی و مسئولیتها جهت جمع آوری اطلاعات از داخل و خارج در جهت توسعه منابع انسانی سازمان.
۲. برنامه ریزی بمنظور تعیین خطمشی و مسئولیتها جهت تحقیق و توسعه و استاندارد کردن ماشین آلات و قطعات یدکی مورد نیاز ماشین آلات از داخل و خارج کشور.
۳. برنامه ریزی بمنظور تعیین خط مشی و مسئولیتها جهت تحقیق و توسعه و استاندارد کردن ساختمانهای مورد نیاز سازمان.
۴. برنامه ریزی بمنظور تعیین خط مشی و مسئولیتها جهت جمع آوری اطلاعات در جهت تهیه طرح (پروژه) ها و بروشورهای مورد نیاز سازمان.
۵. برنامه ریزی بمنظور تحقیق و هماهنگی در جهت تهیه آخرین فهرست نشریات استاندارد ، نشریات فنی و نشریات علوم پایه (علمی و آموزشی) کشور بمنظور دریافت نشریات مورد نیاز سازمان
۶. برنامه ریزی بمنظور جمع آوری اطلاعات مربوط به عارضه یابی خطوط تولید، تشخیص تنگناها و ارائه راه حل های علمی و عملی جهت رفع آن در سازمان.
۷. برنامه ریزی بمنظور برقراری ارتباط با مراکز علمی و صنعتی کشور جهت کسب اطلاعات فنی و آشنائی با تکنولوژی روز جهان در سازمان.
۸. برنامه ریزی بمنظور بررسی وضعیت رقبای شرکت در داخل و خارج کشور از نظر تکنولوژی و ارائه محصولات مورد نیاز بازار.
۹. برنامه ریزی بمنظور تعیین خط مشی و مسئولیتها جهت طراحی ساخت انواع قالب و قرقره های مورد نیاز تولید در داخل کشور.
۱۰. همکاری با واحدهای ستادی و اجرائی سازمان در جهت ساده کردن فرآیندهای کاری با هماهنگی واحد مدیریـــــت و هماهنگی عملیات در جهت توسعه فرهنگ سازمانی و تبدیل سازمانهای وظیفه گرا به نتیجه گرا.

شماره شغل	عنوان شغل کارکنان	خلاصه شرح وظائف شغل	معیار سنجش	حداقل نیاز	حداقل تجربه
×××۱	روسای قسمتهای مؤسسه	تجزیه و تحلیل امور مربوط بصورت ضابطه	نیاز سازمان	۱ نفر	۱۲ سال
××۱۵۱	متخصصین امور مختلف مؤسسه	کلیه امور شرکت	تامین نیاز واحد	۱ نفر	۴ سال



بازنگری (مرداد ۹۴) صفحه : پیوست (۶/۲)	عنوان : مشخصات مشاغل مدیران و متخصصین در حرفه تحقیق و توسعه (۶××××)	شماره : ۲۰-۱-۱ تما
		تاریخ : دی ۸۶

۱- شناسایی شغل و توسعه مدیران در مشاغل مرتبط با امور تحقیق و توسعه

شماره شغل	عنوان شغل (تخصص)	خلاصه شرح وظائف شغل	سطح مهارت	حداقل تجربه	گروه شغل
۱۱۱۶۱	رئیس قسمت امور ارتباطات	تجزیه و تحلیل امور ارتباطات و اصلاح سیستم	تجزیه و تحلیل سیستم	۱۲ سال	
۲۱۱۶۱	رئیس امور کارکنان مؤسسه	تجزیه و تحلیل امور کارکنان و اصلاح سیستم	تجزیه و تحلیل سیستم	۱۲ سال	
۳۲۶۱	رئیس امور حسابدار صنعتی	تجزیه و تحلیل امور حسابداری صنعتی و اصلاح سیستم	تجزیه و تحلیل سیستم	۱۲ سال	
۴۱۶۱	رئیس امور برنامه ریزی	تجزیه و تحلیل سیستم مدیریت و اصلاح ضوابط	تجزیه و تحلیل سیستم	۱۲ سال	
۴۲۶۱	رئیس امور اطلاعات مدیریت	تجزیه و تحلیل سیستم اصلاحات و مدیریت و اصلاح سیستم	تجزیه و تحلیل سیستم	۱۲ سال	
۴۳۶۱	رئیس نگهداری ماشین آلات	تجزیه و تحلیل سیستم نگهداری اصلاح ضوابط	تجزیه و تحلیل سیستم	۱۲ سال	
۵۱۶۱	رئیس امور بازرگانی مؤسسه	تجزیه و تحلیل سیستم بازرگانی و اصلاح ضوابط	تجزیه و تحلیل سیستم	۱۲ سال	
۷۱۶۱	رئیس قسمت مدیریت سیستم ها	تجزیه و تحلیل نثریات استاندارد (ضوابط / مستندات)	تجزیه و تحلیل سیستم	۱۲ سال	

۲- شناسایی شغل و توسعه متخصصین در مشاغل مرتبط با امور تحقیق و توسعه

شماره شغل	عنوان شغل متخصصین	خلاصه شرح وظائف شغل	سطح مهارت	حداقل تجربه	گروه شغل
۱۱۱۳۱	کمک متخصص امور اداری	همکاری در دریافت، نگهداری و پاسخ نامه های اداری	۳ (مبتدی)	۴ سال	
۱۱۱۵۱	متخصص امور اداری	انجام دریافت نامه، اقدام و پاسخ به ارباب رجوع	۵ (توانا)	۴ سال	
۱۱۱۷۱	سرمتخصص امور اداری	نظارت بر انجام امور ارتباطات مؤسسه	۷ (ماهر)	۴ سال	
۱۱۱۹۱	سرپرست امور اداری	همکاری در تدوین و اصلاح ضوابط امور ارتباطات بامدیران	۹ (کاملاً ماهر)	۴ سال	

یادآوری : در شرکتها، در صورت نیاز به تجربه مدیران و متخصصین اجرائی از آنان برای مدتی کوتاه دعوت به همکاری میشود.

شماره: ۲۰-۱-۱۰۱	عنوان: <b>وظائف کلی واحد مدیریت و هماهنگی عملیات (۷××××)</b>	بازنگری (مرداد ۹۴)
تاریخ: دی ۸۶		صفحه: پیوست (۷/۱)

۱. برنامه ریزی بمنظور جمع آوری دانش تخصصی کارکنان (مدیریت دانش) در جهت افزایش ارتباطات سازمانی و حرفه ای شرکت.
۲. برنامه ریزی و هدایت مسئولین واحدهای سازمانی در جهت استاندارد کردن فعالیت های تخصصی واحدها از طریق ثبت تجارب در نشریات استاندارد، فهرست بندی و توزیع آن به واحدهای ذینفع سازمان.
۳. برنامه ریزی و نظارت بر فعالیت واحدهای اصلی سازمان در جهت اجراء ضوابط تخصصی انجام کار و اصلاح آن بطور مستمر، متناسب با نیاز روز سازمان.
۴. برنامه ریزی و نظارت بر جمع آوری اطلاعات تخصصی واحدهای سازمانی و تجزیه و تحلیل آن بمنظور ساده کردن فرآیندهای کاری و کاهش هزینه های تولید در سطح سازمان.
۵. برنامه ریزی و نظارت بر اصلاح ضوابط انجام کار واحدهای تخصصی بصورت ضربدری (Cross Function) از طریق واحدهای ستادی مسئول بمنظور ساده کردن فعالیت ها و کاهش هزینه های سربار سازمان.
۶. برنامه ریزی و نظارت بر تهیه طرح تولید محصول جدید از طریق واحد تحقیق و توسعه یا واحد تولید و هماهنگ کردن کلیه واحدهای تخصصی سازمان بمنظور اجراء بموقع آن.
۷. برنامه ریزی و نظارت بر اجراء فرآیند تأمین بودجه و مواد اولیه، فرآیند تولید، کاهش ضایعات و بهبود کیفیت محصولات.
۸. برنامه ریزی و نظارت بر دریافت پیشنهادات مفید کارکنان و استفاده از آن در ساده کردن فرآیندهای کاری واحدهای سازمان.
۹. برنامه ریزی و نظارت بر ارزیابی عملکرد واحدهای اصلی سازمان و ارائه راه حل بهبود در جهت کاهش هزینه های سربار سازمان.
۱۰. برنامه ریزی و نظارت بر کنترل اسناد مالی و دفاتر قانونی از نظر مطابقت داشتن با قوانین و مقررات جاری کشور و ارائه به مدیر عامل.
۱۱. همکاری با واحدهای ستادی و اجرائی بمنظور تدوین ضوابط مشترک در جهت ساده کردن فعالیت های مشترک و مرتبط با مأموریت و اهداف سازمان و تبدیل سازمان وظیفه گرا به نتیجه گرا.

شماره شغل	عنوان شغل کارکنان	خلاصه شرح وظائف شغل	معیار سنجش	حداقل نیاز	حداقل تجربه
۷۱×۱	مدیر واحد سیستم ها و روش ها	هدایت و نظارت در تدوین نشریات استاندارد	تعداد ضوابط	۱ نفر	۸ سال
۷۱۱×۱	متخصص سیستم ها و روش ها	کنترل و نظارت بر اجراء (ضوابط - مستندات)	تعداد روش ها	۱ نفر	۴ سال

بازنگری (مرداد ۹۴)	عنوان : مشخصات مشاغل مدیران و متخصصین در حرفه مدیریت و هماهنگی عملیات (۷××××)	شماره : ۲۰-۱ تمما
		تاریخ : دی ۸۶
صفحه : پیوست (۷/۲)		

۱- شناسایی شغل و توسعه مدیران در مشاغل مرتبط با امور مدیریت و هماهنگی عملیات سازمان

شماره شغل	عنوان شغل (تخصص)	خلاصه شرح وظایف شغل	سطح مهارت	حداقل تجربه	گروه شغل
۷۱۲۱	کارشناس مدیریت سیستم ها	تدوین نشریات استاندارد (ضوابط - مستندات)	آشنایی با شغل	۴ سال	
۷۱۴۱	کارشناس ارشد مدیریت سیستم ها	نظارت بر نشریات استاندارد (ضوابط - مستندات)	انجام وظایف	۴ سال	
۷۱۶۱	رئیس قسمت مدیریت سیستم ها	تجزیه و تحلیل نشریات استاندارد (ضوابط - مستندات)	تجزیه و تحلیل	۴ سال	
۷۱۸۱	مدیر واحد سیستم ها و روش ها	تصمیم گیری در مورد سیستم های مدیریت شرکت	تصمیم گیری	۴ سال	

۲- شناسایی شغل و توسعه در مشاغل مرتبط با مدیریت و هماهنگی عملیات سازمان

شماره شغل	عنوان شغل متخصصین	خلاصه شرح وظایف شغل	سطح مهارت	حداقل تجربه	گروه شغل
۷۱۱۳۱	کمک متخصص سیستم ها و روش ها	همکاری در تهیه و نگهداری نشریات استاندارد شرکت	۳ (مبتدی)	۴ سال	
۷۱۱۵۱	متخصص سیستم ها و روش ها	انجام امور مربوط به تهیه، نگهداری و توزیع نشریات	۵ (تونا)	۴ سال	
۷۱۱۷۱	سر متخصص سیستم ها و روش ها	نظارت بر انجام تدوین ، اجراء روش های انجام کار	۷ (ماهر)	۴ سال	
۷۱۱۹۱	سرپرست سیستم ها و روش ها	همکاری در تدوین و اصلاح روش های جاری سازمان	۹ (کاملاً ماهر)	۴ سال	

بازنگری (خرداد ۸۹)	<b>عنوان: جدول توسعه بلکانی مدیریت در سازمانها از مرحله بی ثباتی تا مرحله تعالی سازمان</b> هفته نامه خبری - تحلیلی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور شماره ۲۰۹ - شنبه ۱۸ فروردین ۸۶ - دکتر شهناز شعبانی		شماره ۱ - ۲۰ تماما
صفحه: پیوست (۸)			تاریخ: بهمن ۸۸
نظام مدیریت مؤسسه "تماما"	دیدگاه جیمز هارینگتون (عالم علم مدیریت روزجهان)	وضعیت عملکرد و کارانی کارکنان	مراحل تکامل سازمان (۱۰۰۰ امتیاز)
عارضه یابی سازمان روش ۱-۶۰ تماما	مدیریت توسعه Process (management)	فقدان ابزارهای مناسب برای کنترل شرایط محیطی از شاخصه های این سطح است. ویژگی های سازمان در این سطح عبارت اند از: سازمان دچار هرج و مرج است، برنامه مشخصی وجود ندارد، مدیران و کارکنان نابالغ بوده و خطا و دوباره کاری در کارها بسیار زیاد است. سازمان در نگهداری نیروهای لایق ناتوان بوده و حیات سازمان وابسته به افراد قهرمان و فعالیت بسیار زیاد آنان است.	<b>سطح اول</b> (بی ثباتی سازمان) ۱-۲۰۰
ساختار سازمان استاندارد طرح ۱-۲۰ تماما	مدیریت اهداف Project (management)	سازماندهی کارمندیابی و جذب منابع انسانی، سازماندهی هماهنگی و ارتباطات کاری، ساماندهی محیط و فضاهای کاری، ساماندهی ارزیابی و مدیریت عملکرد، سازماندهی آموزش و توسعه منابع انسانی و ساماندهی حقوق و دستمزد کارکنان. ویژگی های سازمان در این سطح عبارت اند از: سازمان از طریق طراحی نظام ها و فرآیندهای مشترک کاری، کنترل شرایط را در دست می گیرد و ثبات نسبی در محیط ایجاد می کند. هرفرد شایستگی لازم برای انجام کار محول را دارد و می داند که با انجام کار خویش چه منافعی کسب می کند، کاستی های خود را می شناسد و با سایر بخش های سازمان هماهنگ است.	<b>سطح دوم</b> (ثبات سازمان) ۲۰۰-۴۰۰
تدوین نشریات استاندارد راهنمای ۱-۷۰ تماما	مدیریت دانش Knowledge (management)	تجزیه و تحلیل شایستگی های فردی سازمانی، طرح ریزی نیروی کار شرکت، پرورش و توسعه شایستگی های فردی سازمانی، پرورش و توسعه مسیرهای شغلی کارکنان، پیاده سازی شایستگی های فردی سازمانی در عمل، پرورش و توسعه نیروی کار سازمان و گسترش فرهنگ مشارکتی در شرکت. ویژگی های سازمان در این سطح عبارت اند از: سازمان به کارکنان خود کمک می کند تا کاستی های خود را برطرف و قابلیت های جدید را در خود ایجاد کنند، شایستگی هرفرد شناخته شده و مبنای رشد وی در مسیرهای مشخص شده شغلی بوده و برای سایر کارکنان مورد احترام است. افراد توانمندی های حرفه ای خود را در گروه ها به اشتراک می گذارند و فرهنگ مشارکتی شکل می گیرد.	<b>سطح سوم</b> (شفاف سازی سازمان) ۴۰۰-۶۰۰
آموزش مدیران روش ۱-۲۲ تماما و متخصصین روش ۲-۲۲ تماما	مدیریت تغییر Change (management)	یکپارچه سازی شایستگی ها، قدرت بخشیدن به گروه های کار، دارایی های انسانی مبتنی بر شایستگی ها، مدیریت کمی عملکرد شرکت، مدیریت ظرفیت های سازمانی و ظرفیت سازی از طریق مربیگری. ویژگی سازمانی در این سطح عبارتند از: افراد و سازمان به سطح مناسبی از بلوغ حرفه ای رسیده اند و به عنوان بخشی از سرمایه شرکت تلقی می شوند. عملکرد بخش های شرکت بر مبنای شاخص ها و ارقام حاصل مدیریت می شود. قدرت تصمیم گیری به گروه های کاری منتقل می شود. فرآیندها براساس نتایج حاصل و الگوبرداری از تجارب موفق دیگر سازمان ها به طور مرتب اصلاح می شوند و بهبود می یابند. میزان موفقیت اقدام ها، قابل پیش بینی است و تکرار پذیری آنها ممکن می شود.	<b>سطح چهارم</b> (استاندارد سازی سازمان) ۶۰۰-۸۰۰
مدیریت سازمان ها توسط کارشناسان مدیریت و اقتصاد	مدیریت منابع Recourse (management)	بهبود مستمر ظرفیت شرکت، همسوسازی عملکرد شرکت و نوآوری مستمر نیروی انسانی. ویژگی های سازمان در این سطح عبارت اند از: سازمان از طریق بهبود فرآیندها و نوآوری، بطور مستمر تغییرهای محیطی را به نفع خود مدیریت کرده و هم سویی همه افراد، بخش ها و امکانات سازمان برای دسترسی بهره ورانه به اهداف سازمان محسوس است.	<b>سطح پنجم</b> (تعالی سازمان) ۸۰۰-۱۰۰۰

**عنوان : مقایسه سیستم وسیله نقلیه با سیستم ساختار سازمان استاندارد (بنگاههای اقتصادی)**

ردیف	شرح	اصول در ساختار وسایل نقلیه (خودرو)	اصول در ساختار سازمان شرکت ها (بنگاههای اقتصادی)
۱	هدف از سیستم (سازمان)	در حداقل زمان B به نقطه A جابجائی افراد و یا کالا از نقطه با حداقل هزینه (سوخت کمتر و سرعت بالاتر)	تولید محصول و یا انجام خدمات اقتصادی در حداقل زمان با حداقل هزینه
۲	واحدهای اصلی سیستم	واحد موتور، شاسی، لاستیک ها، ترمزها، اطاق، باطری، بنزین و سیستم فرمان برای هماهنگی کل دستگاه (سیستم)	واحد ارتباطات، منابع انسانی، امور مالی، تولید، بازرگانی، تحقیق و توسعه و واحد مدیریت و برنامه ریزی برای اداره کل سازمان (سیستم)
۳	وظائف واحدها در سیستم	تعریف شده، فرهنگ سازی شده و قابل فهم برای سازندگان و کاربران (رانندگان) خودرو	تعریف نشده، نامفهوم برای مدیران حرفه ای و متخصصین انجام کار و مدیران عامل سازمان ها
۴	ارتباط واحدهای اصلی سیستم	سیستم منطقی، یکپارچه و هر واحد جزء بموقع وظائف خود را در جایی که برای آن طراحی (برنامه ریزی) شده انجام می دهد	عدم وجود سازمان تعریف شده و قرار نگرفتن کارکنان آموزش دیده در واحدهای حرفه ای در اکثر موارد، متناسب با اهداف سازمان
۵	قدرت هدایت سیستم	انتخاب موتور با قدرت مناسب در جهت اهداف سیستم سواری (برای ۴ نفر)، اتوبوس (برای ۳۵ نفر) و تریلی (برای ۲۴ تن بار)	عدم انتخاب و شناسائی کارکنان متناسب با اهداف سازمانها های کوچک زیر (۲۰۰) متوسط بین (۲۰۰ - ۱۰۰۰) و بزرگ بالای (۱۰۰۰) نفر
۶	رهبری و هدایت سیستم	رانندگان با آموزش متناسب با نوع خودرو، هدایت انواع وسیله نقلیه را بعهده دارند.	مدیران عامل سازمانها بدون آموزش و آشنائی با قوانین و مقررات مرتبط با بنگاههای اقتصادی وظائف اداره سازمان ها را بعهده دارند
۷	وضعیت موجود سیستم	<b>کامل</b> ، در جهت اهداف، (کاهش زمان و کاهش هزینه) و کارائی بهتر برای کاربران و استفاده کنندگان بطور مستمر	<b>ناقص</b> ، بدون برنامه ریزی، فاقد ابزار مناسب و در حال تعطیلی بعلت دوباره کاریها و اقتصادی نبودن فعالیت بنگاههای تولیدی و خدماتی

## فرآیند توسعه منابع انسانی

### ورودی ها

فارغ التحصیلان دانشگاهها مناسب مشاغل مدیریتی

فهرست نشریات استاندارد

فهرست نشریات فنی

فهرست نشریات علوم پایه

### مواد اولیه توسعه

فارغ التحصیلان وزارت آموزش و پرورش مناسب مشاغل اجرایی

### خروجی ها

مدیران و متخصصین  
موسسات صنعتی

مدیران و متخصصین  
موسسات کشاورزی

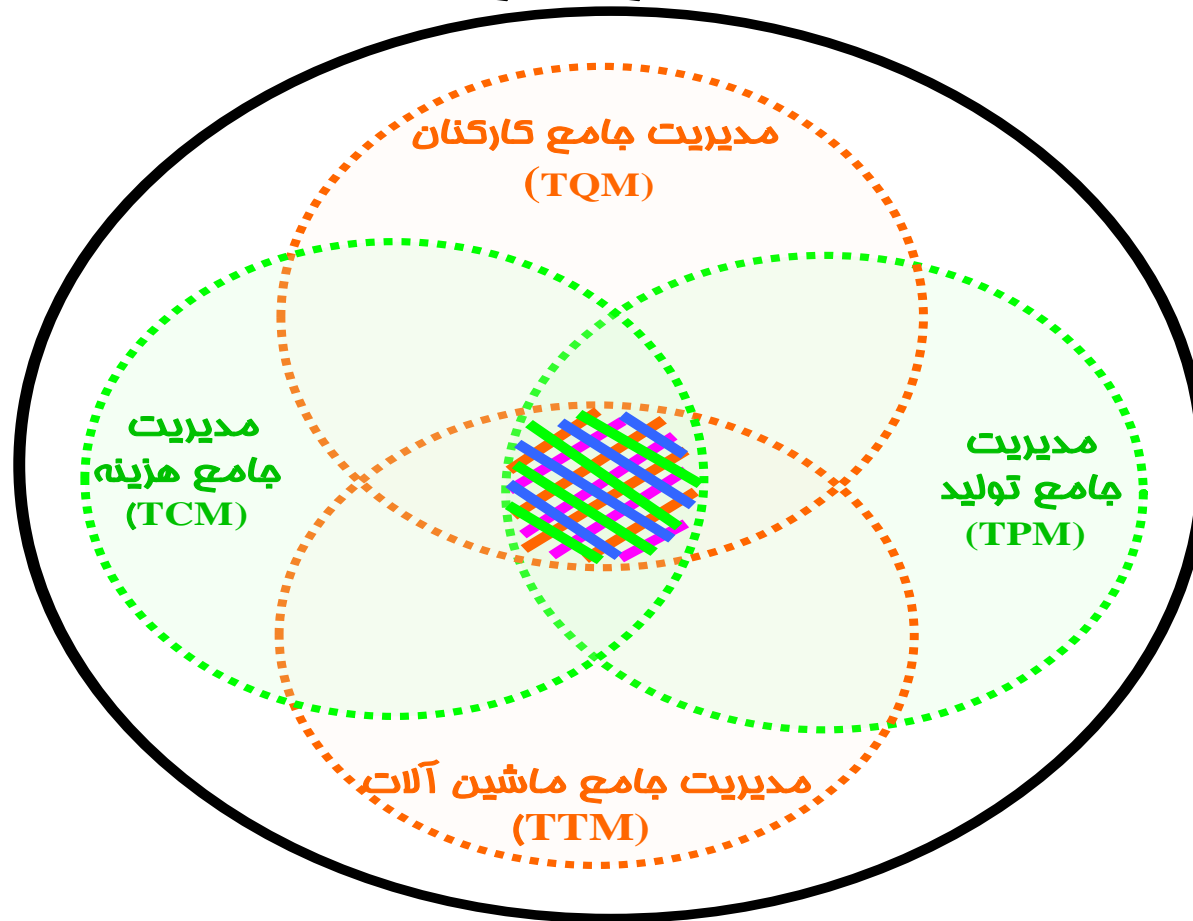
مدیران و متخصصین  
موسسات خدماتی

### نتیجه کار توسعه

# سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور

(مراکز آموزش چند منظوره)

### مدیریت جامع منابع TRM



تئوری دکتر جیمز هارینگتون ( طراح و برنامه ریز شهر دبی و رئیس افتخاری مدیریت کیفیت ایران )





بازنگری ( ) صفحه پیوست (۱۳)	عنوان : جدول شناخت متخصصین (مجریان) مورد نیاز و مراحل توسعه و پیشرفت آنان در طول خدمت دائم در سازمان					شماره ۱-۲۰-۱ تما	
						تاریخ : آذر-۸۸	
ملاحظات	سرپرست شغل	سرمتخصص شغل	متخصص شغل	کمک متخصص شغل	عنوان شغل (متخصص)	شماره شغل	ردیف
در کلیه واحدهای سازمان کارایی دارد	سرپرست امور ارتباطات و مکاتبات (۱۱۱۹۱)	سرمتخصص مورارتباطات و مکاتبات (۱۱۱۷۱)	متخصص امورارتباطات و مکاتبات (۱۱۱۵۱)	کمک متخصص امورارتباطات و مکاتبات (۱۱۱۳۱)	متخصص امورارتباطات و مکاتبات	۱×۱۱۱	۱
در کلیه واحدهای سازمان کارایی دارد	سرپرست امورکارپردازی و خدمات (۱۲۱۹۱)	سرمتخصص امورکارپردازی و خدمات (۱۲۱۷۱)	متخصص امورکارپردازی و خدمات (۱۲۱۵۱)	کمک متخصص امورکارپردازی و خدمات (۱۲۱۳۱)	متخصص امورکارپردازی و خدمات	۱×۱۲۱	۲
	سرپرست امور گلکاری و باغبانی (۱۳۱۹۱)	سرمتخصص امور گلکاری و باغبانی (۱۳۱۷۱)	متخصص امور گلکاری و باغبانی (۱۳۱۵۱)	کمک متخصص امور گلکاری و باغبانی (۱۳۱۳۱)	متخصص امور گلکاری و باغبانی	۱×۱۳۱	۳
	سرپرست امور حفاظت و نگهداری (۱۴۱۹۱)	سرمتخصص امور حفاظت و نگهداری (۱۴۱۷۱)	متخصص امور حفاظت و نگهداری (۱۴۱۵۱)	کمک متخصص امور حفاظت و نگهداری (۱۴۱۳۱)	متخصص امور حفاظت و نگهداری	۱×۱۴۱	۴
	سرپرست منابع انسانی (۲۱۱۹۱)	سرمتخصص منابع انسانی (۲۱۱۷۱)	متخصص منابع انسانی (۲۱۱۵۱)	کمک متخصص منابع انسانی (۲۱۱۳۱)	متخصص امور کارکنان	۱×۲۱۱	۵
	سرپرست امور حسابداری (۳۱۱۹۱)	سرمتخصص امور حسابداری (۳۱۱۷۱)	متخصص امور حسابداری (۳۱۱۵۱)	کمک متخصص امور حسابداری (۳۱۱۳۱)	متخصص امور حسابداری	۱×۳۱۱	۶
	سرپرست حسابدار صنعتی (۳۲۱۹۱)	سرمتخصص حسابدار صنعتی (۳۲۱۷۱)	متخصص حسابدار صنعتی (۳۲۱۵۱)	کمک متخصص حسابدار صنعتی (۳۲۱۳۱)	متخصص حسابدار صنعتی	۱×۳۲۱	۷
مجاز برای کنترل کیفیت محصول	سرپرست تولید محصول (۴۱۱۹۱)	سرمتخصص تولید محصول (۴۱۱۷۱)	متخصص تولید محصول (۴۱۱۵۱)	کمک متخصص تولید محصول (۴۱۱۳۱)	متخصص تولید محصول	۱×۱۴۱	۸
نام گذاری شود	سرپرست کنترل مواد و محصول (۴۱۲۹۱)	سرمتخصص کنترل مواد و محصول (۴۱۲۷۱)	متخصص کنترل مواد و محصول (۴۱۲۵۱)	کمک متخصص کنترل مواد و محصول (۴۱۲۳۱)	متخصص کنترل مواد و محصول	۱×۴۱۲	۹
	سرپرست نگهداری ماشین آلات (۴۲۱۹۱)	سرمتخصص نگهداری ماشین آلات (۴۲۱۷۱)	متخصص نگهداری ماشین آلات (۴۲۱۵۱)	کمک متخصص نگهداری ماشین آلات (۴۲۱۳۱)	متخصص نگهداری ماشین آلات	۱×۴۲۱	۱۰
	سرپرست نگهداری ساختمان (۴۲۲۹۱)	سرمتخصص نگهداری ساختمان (۴۲۲۷۱)	متخصص نگهداری ساختمان (۴۲۲۵۱)	کمک متخصص نگهداری ساختمان (۴۲۲۳۱)	متخصص نگهداری ساختمان	۱×۴۲۲	۱۱
	سرپرست نگهداری کامپیوتر (۴۲۳۹۱)	سرمتخصص نگهداری کامپیوتر (۴۲۳۷۱)	متخصص نگهداری کامپیوتر (۴۲۳۵۱)	کمک متخصص نگهداری کامپیوتر (۴۲۳۳۱)	متخصص نگهداری کامپیوتر	۱×۴۲۳	۱۲
محل کار خرید، فروش و انبارها	سرپرست امور بازرگانی (۵۱۱۹۱)	سرمتخصص امور بازرگانی (۵۱۱۷۱)	متخصص امور بازرگانی (۵۱۱۵۱)	کمک متخصص امور بازرگانی (۵۱۱۳۱)	متخصص امور بازرگانی	۱×۵۱۱	۱۳

۱. یکی از مسائل اصلی بنگاههای اقتصادی کشور (موضوع اصل ۴۴ قانون اساسی)، عدم شناخت کارشناسان دارای دانش تخصصی متناسب با وظائف مورد نیاز در سازمانها است که خوشبختانه در دانشگاههای ایران تربیت گردیده اند ولی بعلت عدم مدیریت و شناخت امکانات کشور اکثر این عزیزان در محل شغل خود نبوده و حتی برنامه ریزان سازمانها نمی دانند آنان برای چه تربیت شده اند.
۲. با مراجعه به طرح توسعه مدیریت منابع انسانی سازمانها، مشاهده می شود که کلیه فعالیت های جاری سازمانها به دو بخش کلی تقسیم شده اند، وظائف برنامه ریزی و پشتیبانی از تولید محصول و خدمات از طریق تدوین ضوابط نحوه انجام کار (موضوع ISO-9000) بعهده مدیران دارای دانش تخصصی و اجراء فرآیند انجام کار بر اساس ضوابط تدوین شده به عهده کارکنان واجد شرایط و مناسب اجراء وظائف تخصصی واگذار گردیده است.
۳. با مراجعه به جدول نیازمندیهای نیروی انسانی در طرح توسعه مدیریت منابع انسانی دیده میشود که حدود ۱۰۰ شغل در طرح طبقه بندی مشاغل به حدود ۲۵ شغل استاندارد مرتبط بهم یعنی به ¼ کاهش داده شده است که برنامه ریزی آموزش بر اساس نیاز شغل را برای سازمان و کارکنان امکان پذیر کرده و می تواند کارکنان سازمان را در جهت تعالی سازمان هدایت نماید.
۴. با مراجعه به جدول توسعه و پیشرفت کارکنان در واحدهای تولیدی و خدماتی دیده میشود که چهار شغل در سیستم مدیریتی و چهار شغل در سیستم اجرائی بهم مرتبط بوده و تجربه تخصصی هر یک از کارکنان بطور مستمر در طول خدمت به دیگری منتقل و در نهایت در سیستم تعالی سازمانها کاربرد دارد.
۵. با مراجعه به طرح طبقه بندی مشاغل مصوب وزارت کار ملاحظه میشود که چهار شغل جدا از هم تعریف شده و امکان برنامه ریزی آموزش را برای واحدهای آموزشی غیر ممکن کرده است از آنجا که امکان آموزش سیستماتیک برای مشاغل وجود ندارد و تجارب کارکنان در یک تخصص بهم مرتبط نیستند اشتباهات و دوباره کاری ها بالا و کارائی سازمان در حداقل میباشد.
۶. در صورت قرار دادن کارشناسان متخصص در مشاغل مدیریتی مورد نیاز سازمان و قرار دادن افراد آموزش دیده در سازمان فنی و حرفه ای در محل مناسب شغل کارائی کارکنان افزایش و هزینه های سازمان بحداقل می رسد.
۷. در طرح توسعه مدیریت منابع انسانی بشماره (۲۰-۱ تما) سعی شده با استانداردسازی وظائف کارکنان و قرار دادن افراد واجد شرایط در مشاغل سازمانی، فرهنگ ساختار سازمانی، اهداف سازمان، وظایف کارکنان ستادی و اجرائی و همکاری کلیه کارکنان در جهت اجراء ماموریت سازمان با حداقل هزینه و حداکثر کارائی بمرور با توسعه منابع انسانی سازمان بمرحله اجراء درآید.

