



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





# روابط صنعتی

مدیریت، علم دانستن و هنر توانستن است.

پیتر دراگر



## سر فصل درس:

سازمان و چالشهای عصر حاضر

کلیات و تعاریف

نظریه های روابط صنعتی

تشکل های کارگری

مذاکرات دسته جمعی

تشکل های کارفرمایی

تدوین مزد

تعارض و اختلافات در محیط کار

مشارکت کارکنان در تصمیم گیری



## منابع

- روابط صنعتی و روابط کار، جعفر بهشتی
- روابط صنعتی؛ نظام روابط کار، دکتر زاهدی و حسین بنی آدم
- روابط کار و روابط صنعتی (اصول و مبانی)، محمد رضا دادخواه
- روابط صنعتی در سازمانهای تولیدی، دکتر ایرج سلطانی
- نظام روابط کار و صنعت، دکتر جعفر نژاد
- روابط صنعتی، دکتر حقیقی



## منابع جهت مطالعه بیشتر

*- An introduction to collective bargaining & industrial relations, Katz, Kochan & colvin, 2007*

*- Industrial relations: theory & practice, Poul Edwards, 2003*



## منابع جهت مطالعه بیشتر

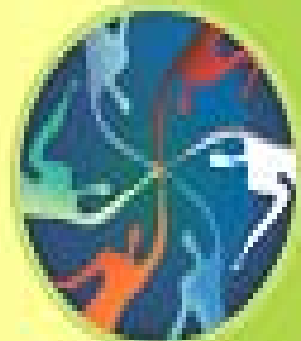
- چالشهای مدیریت در قرن ۲۱، پتر دراگر

سازمان فردا، پتر دراگر

مدیریت رفتار سازمانی، استیفن رایبنز

کتابهای مرتبط با موضوعات بحث کلاسی

مجلات تدبیر، گزیده مدیریت و مدیریت



## بارم بندی

پایان ترم ..... ۱۲

میان ترم ( هفته اول آذر ماه ) ..... ۴

کلاسی (حضور و غیاب، مشارکت در بحث ها، انجام

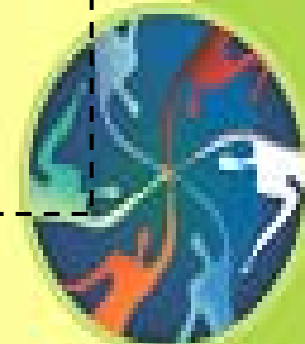
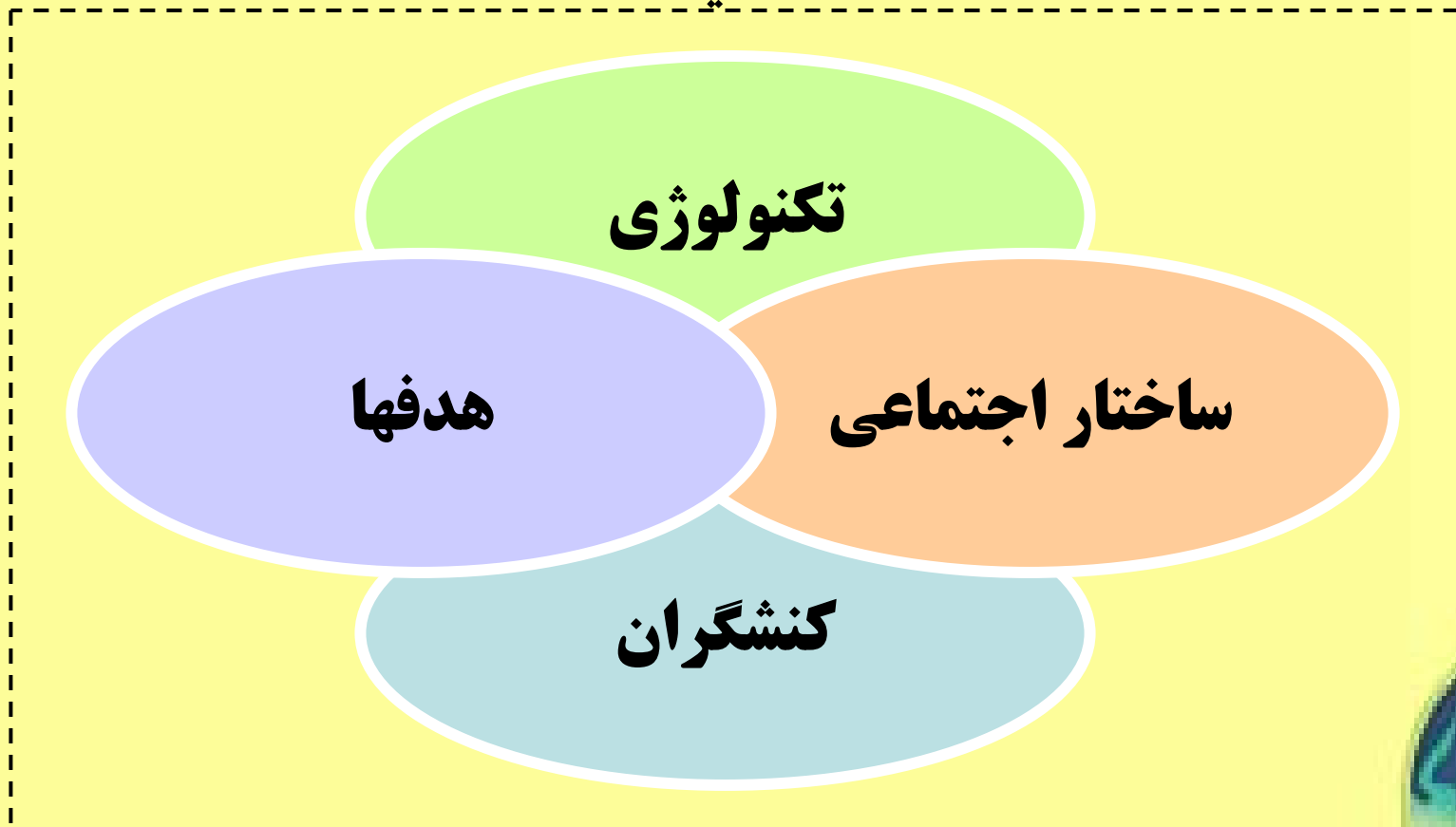
تکالیف کلاسی) ..... ۴

۲۰ نمره



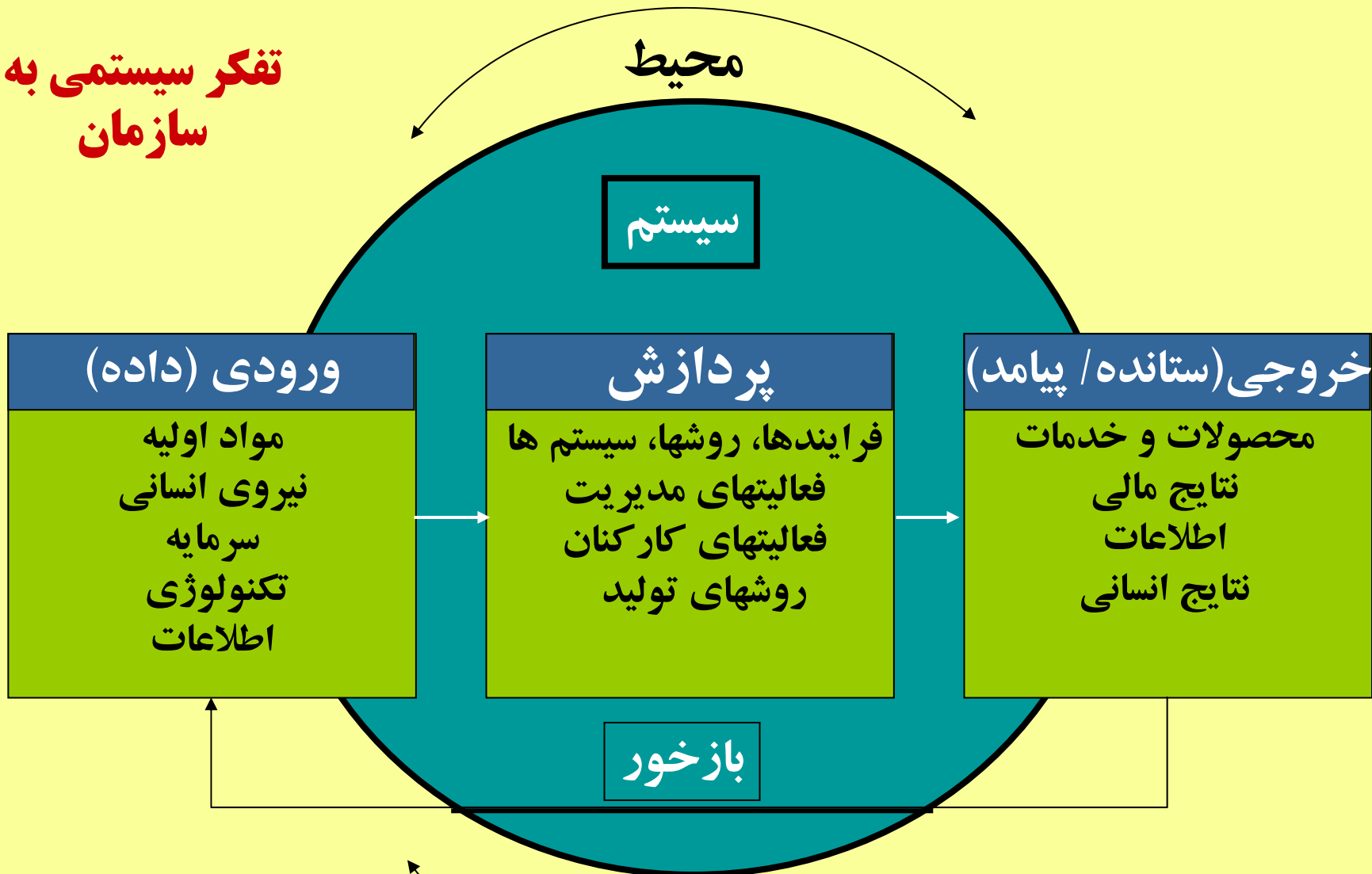
# ارکان سازمان

محیط



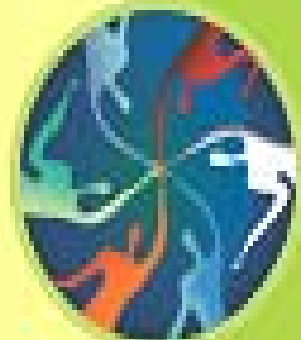


تفکر سیستمی به  
سازمان

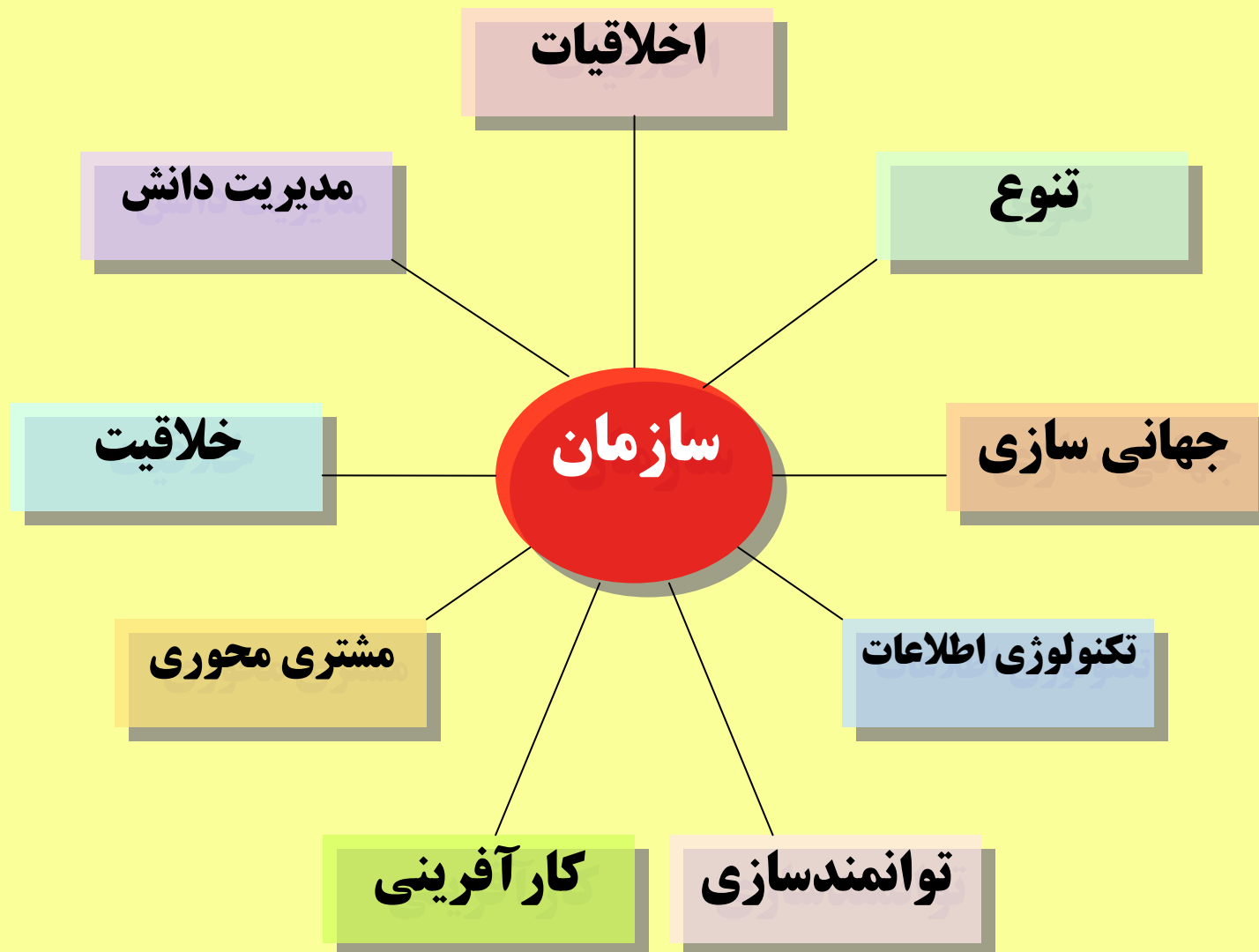


## چالشها و شرایط عصر حاضر

سازمان ها تحت تأثیر محیط قرار دارند. در عصر حاضر محیط تأثیر بسیاری بر عملکرد سازمان و مدیریت دارد. برای مدیریت کارا و اثربخش لازم است شرایط و چالشهای عصر حاضر به خوبی شناسایی شوند.



# تغییر و بی نظمی



**اخلاقیات:** قوانین و اصولی که باید‌ها و نباید‌ها را تعریف می‌کند / تعهد و مسئولیت اجتماعی

**تنوع نیروی کار:** نامتجانس شدن نیروی کار از نظر سن، جنس، نژاد، ارزشها، فرهنگ و ... )

**جهانی سازی:** فرآیندی از تحول که مرزهای سیاسی و اقتصادی را کمرنگ، ارتباطات را گسترش و تعامل فرهنگها را افزون می‌نماید. یک پدیده چند بعدی است که آثار آن قابل تسری به فعالیتهای اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، حقوقی، فرهنگی، فن آوری و ... است. / مفهوم دهکده جهانی



**تکنولوژی اطلاعات:** به خصوص شبکه جهان گستر اینترنت /

ایجاد دنیای الکترونیک

**توانمند سازی:** تأکید بر داشتن کارکنان خود برانگیخته و خود

کنترل

**کارآفرینی:** کارآفرین کسی است که به توانمندی خود

اطمینان دارد و از فرصت ها برای ایجاد تغییر استفاده می کند.

**مشتری محوری:** مشتری پادشاه است / فروش و درآمد هر

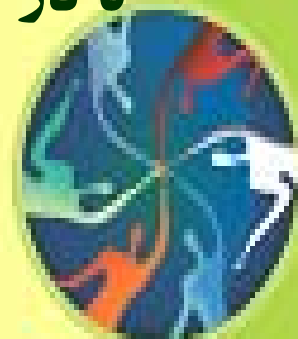
سازمان از محل مشتریان آن است / رقابت فشرده، امکان از

دست دادن مشتری را بیشتر می کند / توجه بیشتر به کیفیت

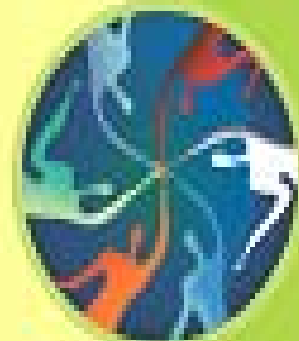
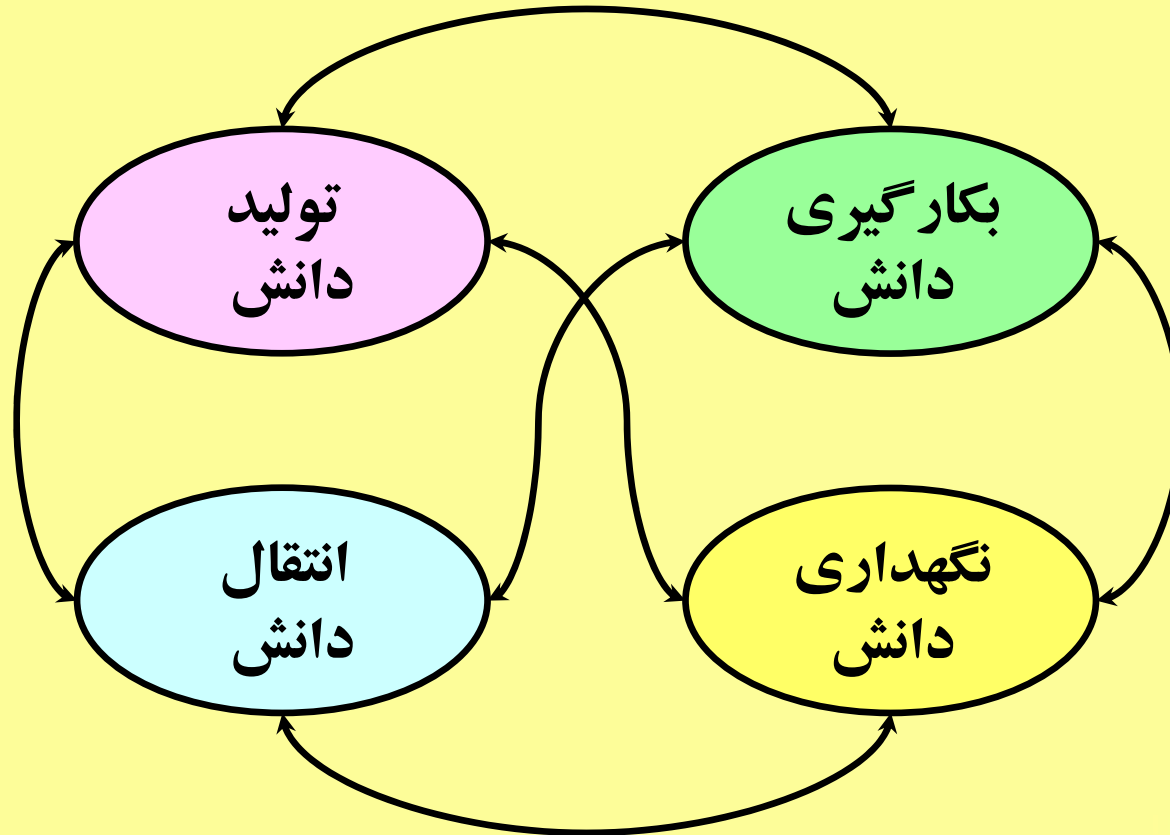


**خلاقیت و نوآوری:** رمز پیشرو بودن در دنیای رقابت، استفاده از ایده های تازه و کاربردی کردن آنهاست.

**مدیریت دانش:** مدیریت دانش عبارت است از یک راهبرد مدیریتی نظام مند و یکپارچه که فناوری اطلاعات را با فرایندهای سازمانی ترکیب می کند. مدیریت دانش یک فعالیت مدیریتی است که به توسعه، انتقال، انتشار، ذخیره و بکارگیری دانش می پردازد و اطلاعات واقعی و صحیح را در اختیار اعضای سازمان قرار می دهد تا در جهت تحقق اهداف سازمانی به تصمیم گیری بپردازند.



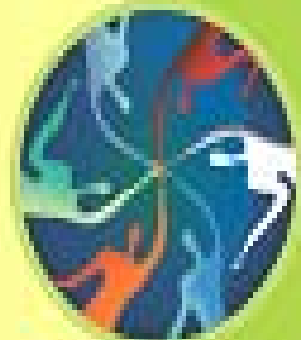
## مراحل مدیریت دانش



**تغییر و بی نظمی: تنها یک اصل در جهان ثابت است و آن تغییر است.**

**تغییرات مداوم در تکنولوژی، فرایندها، روشها، محصولات، بازارها، سلیقه و نیاز مشتریان و ...**

**• استعاره آبهای آرام و آبهای خروشان**





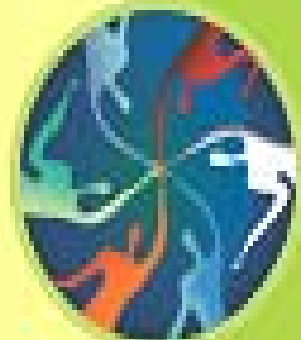
## مفهوم روابط صنعتی

- سیستمی که با مجموعه ویژه ای از پدیده های مربوط به تنظیم فعالیتهای انسانی کارکنان سر و کار دارد.
- تعامل عواملی نظیر کارگر، کارفرما، دولت، احزاب، تکنولوژی و ...
- روابط بین مدیریت، کارکنان، سازمانهای کارگری، کارفرمایان، دولت و سازمانهای مختلف دیگر.



## مفهوم روابط صنعتی

• روابط صنعتی فرآیند تصمیمات هماهنگ در چارچوب شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی بمنظور تنظیم روابط کارکنان و مدیریت در جهت رعایت حقوق طرفین است. اغلب صاحب نظران معتقدند که نظام روابط کار در هر جامعه ای بازتاب شرایط محیطی آن جامعه است.



# وظایف روابط صنعتی

سالم سازی محیط کار

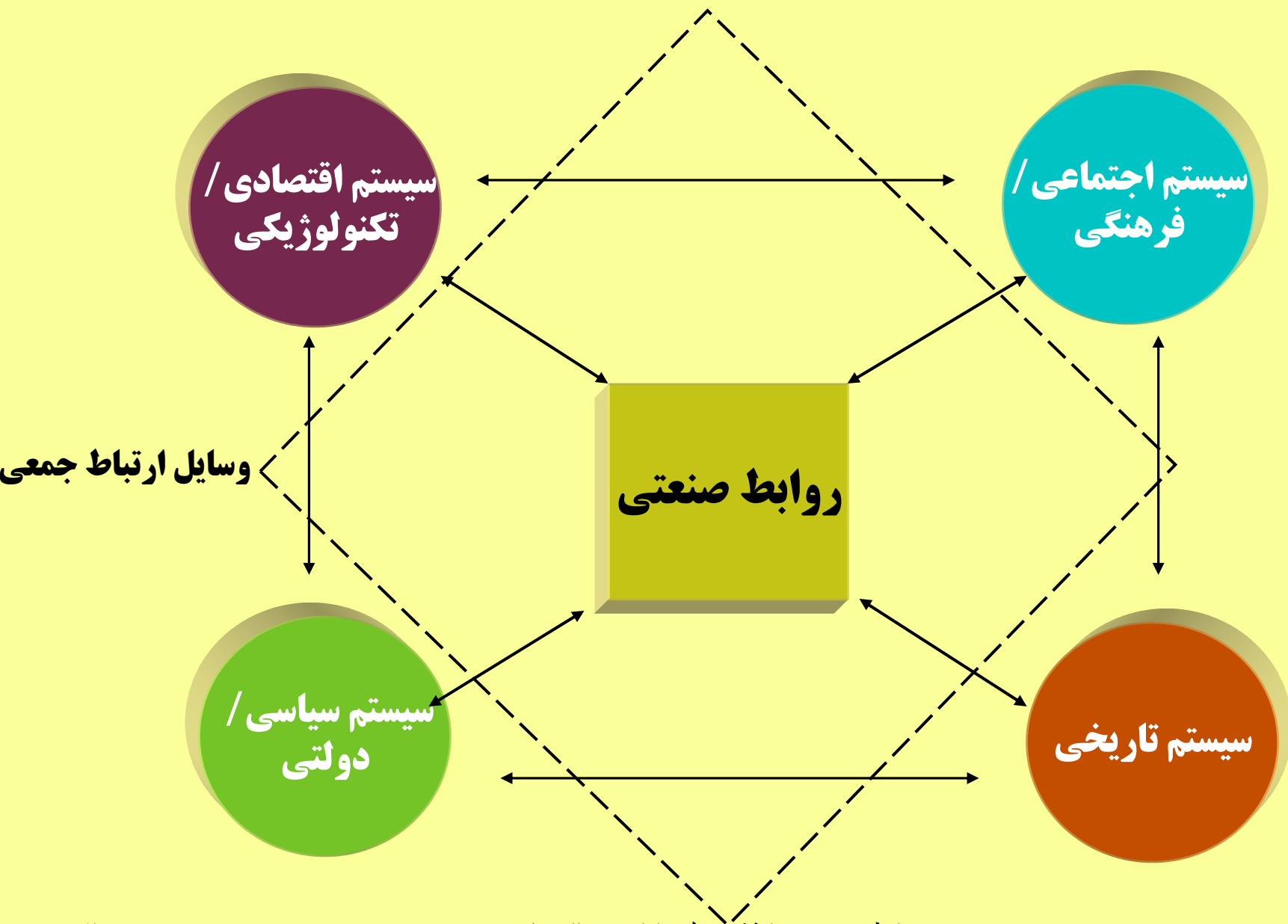
تنظیم روابط

ریشه یابی مشکلات

جلوگیری از بروز اختلافات

حل و فصل اختلافات به وجود آمده و ترمیم روابط





## زمینه تاریخی

رشد و توسعه اقتصاد آزاد و سرمایه داری خصوصی

ظهور و رشد اتحادیه های کارگری

رشد و گسترش دموکراسی سیاسی



# زمینه اجتماعی

توسعه ارزشهای اجتماعی

اخلاق کاری پروتستانیسیم

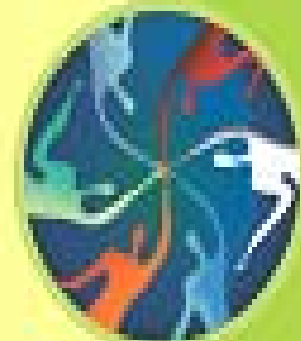
ایجاد دولت رفاه اجتماعی

ارتقای آموزش و سطح فرهنگ افراد



## زمینه سیاسی

ظهور تشکیلات کارگری در قرن ۱۹ به منزله یک قدرت  
خشی کننده سرمایه داران صنعتی، دولت را مجبور به  
دخالت و نظارت ساخت.



# زمینه اقتصادی

قدرت چانه زنی اتحادیه های کارگری

افزایش دستمزدها

کاهش کارگران بیکار

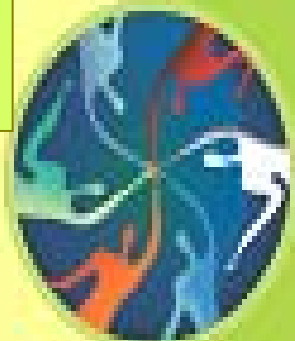




## وسایل ارتباط جمعی

کلیه وسایل غیر شخصی ارتباطی که از طریق آنها پیامهای دیداری یا شنیداری یا هر دو به طور مستقیم به مخاطبین منتقل می گردد.

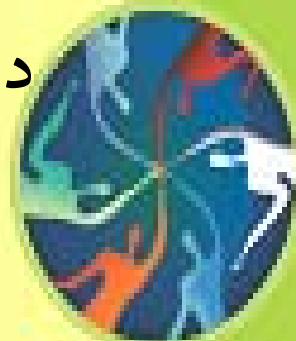
**رسانه، راه فهمیدن دنیا را به مخاطب نشان می دهد.**



## تاریخچه

در حدود پنج هزار سال قبل اولین مفهوم روابط کار به صورت ابتدایی و در رابطه با تهیه طرحهای اجرایی برای رفع مشکلات مرتبط با روابط بین کارگران و کارفرمایان (کارکنان و مدیریت) مشاهده می گردد.

حدود ۳۷۰۰ سال قبل از میلاد مسیح در زمان حکومت حمورایی پادشاه بابل اقداماتی در زمینه تعیین حداقل دستمزد و تعیین فهرست دستمزدها به عمل آمد.



\* در دورهٔ هخامنشیان در ایران نوعی نظام دستمزد وجود داشت که در آن طبقه بندی مشاغل پرداخت حقوق مساوی برای کار مساوی، عدم تفاوت بین کارگر زن و مرد، حداقل سن برای کار ( ۱۵ سال ) و پرداخت پاداش و عیدی پیش بینی شده بود.

\* اسلام با بیان مطالبی فلسفی و ارائه حقوق کار، چگونگی تنظیم روابط کار را تشریح می کند. به طور کلی حقوق اسلامی در مورد « کارانسانی » دیدی وسیع تر از « حقوق کار » داشته و احکام آن فقط منحصر به کارگران نمی شود بلکه تمامی طبقات جامعه را شامل می شود.



## روابط صنعتی پس از انقلاب صنعتی

**الف - تحول فکری:** با وقوع انقلاب کبیر فرانسه و پیدایش نظریه های اصالت فرد و اقتصاد آزاد، مباحث مرتبط با حوزه روابط کار، حقوق کار و کارکنان شکل گرفتند.

**ب - تحول صنعتی:** شروع انقلاب صنعتی و افزایش واحدهای تولیدی موجبات مهاجرت از روستا به مراکز صنعتی و شهرها، افزایش تعداد کارگران در واحدهای صنعتی، تنوع مشاغل، کاهش امنیت شغلی و... را فراهم آورد و در نتیجه زمینه پیدایش واحدهای روابط کار (روابط صنعتی) ایجاد گردید.



# نظریه های روابط صنعتی

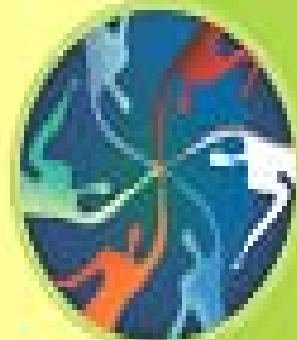
## دیدگاه وحدت گرا (نظریه یگانگی):

- هر سازمان کار یک کل یکپارچه و هماهنگ است که برای تحقق یک هدف مشترک ایجاد شده است.
- مدیر و کارکنان اعضای یک تیم هستند.
- وجود تضاد بین کارگر و کارفرما انکار می شود.
- تضاد غیر منطقی است (فاکس) و ناشی از وجود شخصیت های ناسازگار، ارتباطات غلط، عدم درک منافع مشترک، وجود خرابکاران در سازمان است.



## دیدگاه وحدت گرا (نظریه یگانگی):

- هماهنگی در این دیدگاه تابع دو عامل ساختار اجتماعی و نظام ارزشی حاکم بر کارکنان است.
- قائل به حقانیت نقش مدیران در حل تضاد (سبک پدر سالارانه و استفاده از اجبار) چرا که تضاد هر جا که باشد ناشی از کوتاهی زیردستان است.
- قانون مداری



## دیدگاه کثرت گرا (نظریه تضاد):

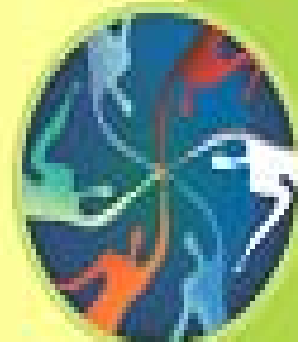
سازمان شامل افراد و کنشگران اجتماعی مختلفی است که هر کدام ارزشهای خاص خود را دارند لذا تضاد و تعارض بین کارگر و کارفرما جنبه ای خاص از علم مدیریت است (کلگ).

← سازماندهی گروههایی برای حل تضاد

روی آوردن به تکنیکهای مذاکره

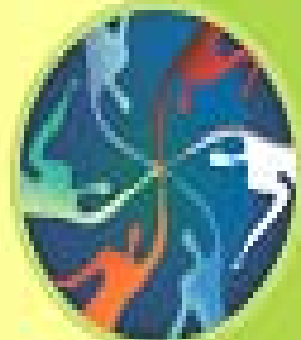
موسسات میانجی و داور

تمایل به مشارکت کارکنان و کارگران در اداره امور



## دیدگاه رادیکال (نظریه مارکسیستی):

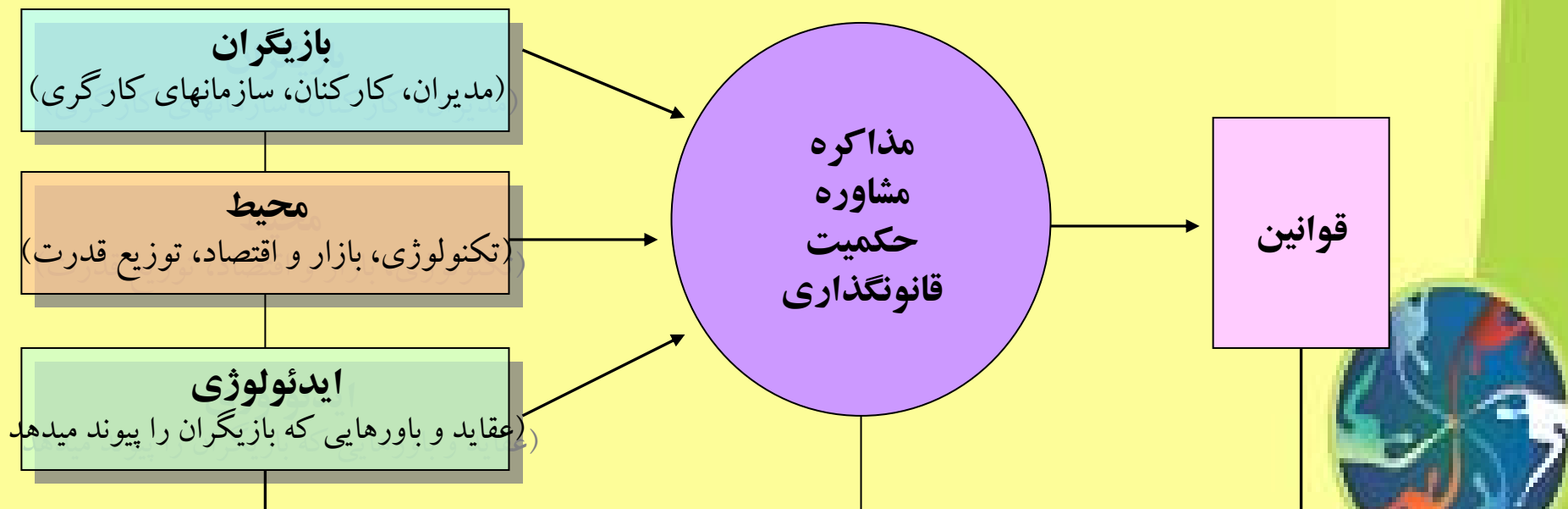
- تمرکز بر جامعه ای که سازمان را احاطه کرده است.
- تضاد اجتماعی و سیاسی و صنعتی تجلی تضاد اقتصادی موجود در درون جامعه است.
- تاکید بر برقراری فرایندها و اصول و قوانین مشترک در درون سازمان به عنوان عامل افزایش موقعیت مدیر





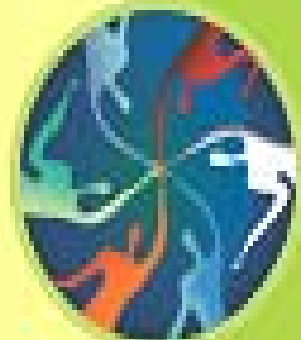
# رویکرد نظام ها (دانلوپ)

- نظام روابط صنعتی قسمتی از سیستم اقتصادی یک جامعه نیست بلکه خود یک سیستم جدا و مشخص است.

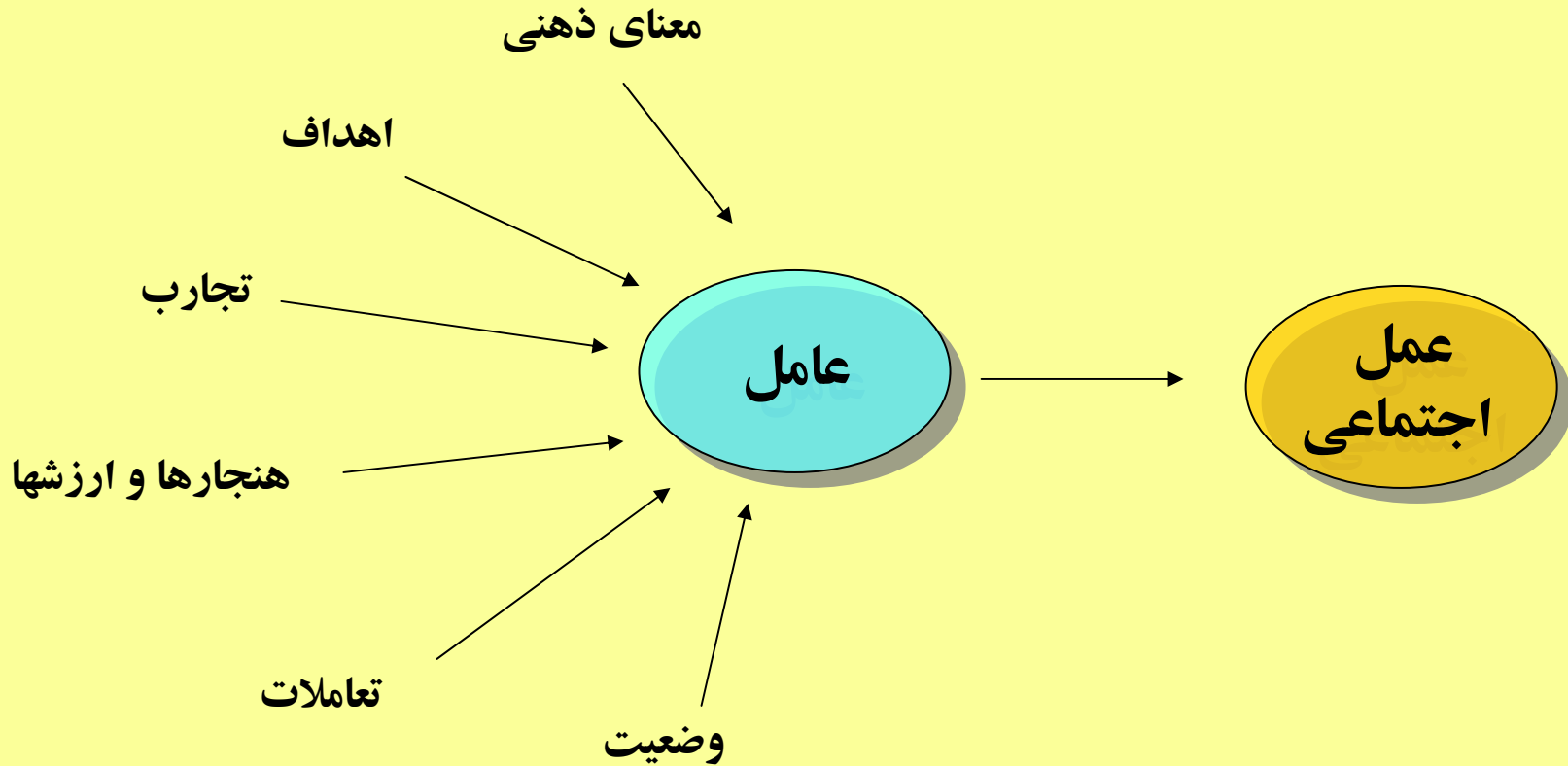


# رویکرد کنش اجتماعی

- عمل (کنش اجتماعی) رفتاری است که معنای ذهنی را در بر دارد.
- تمرکز بر فهم و درک اعمال ویژه در وضعیتهای روابط کار و صنعت تا مشاهده دقیق رفتار.
- از یک طرف جامعه انسان را می سازد و از طرف دیگر انسان جامعه را.



# رویکرد کنش اجتماعی



# ایجاد روابط در محیط کار

برای موفقیت در مسیر کارراهه شغلی و پرهیز از تعارض و تضاد در محیط کار در ایجاد روابط موثر با مدیران، همکاران و مشتریان باید کوشید.

تحقیقات نشان داده اند که ۹۰ درصد نابهنجاری ها در محیط کار ناشی از نگرشهای اشتباه، رفتارهای نادرست و ضعف ارتباطات است نه مهارتهای فنی.



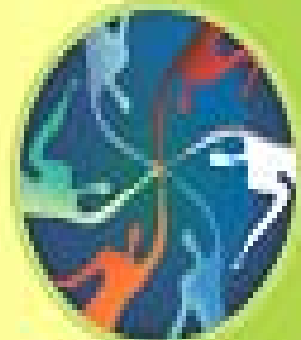
## روابط خوب با بالادست

- به مسائل از دید مدیر نگاه کنید.
- انتظارات کارفرما را به خوبی بشناسید و ابهامات را از بین ببرید.
- روابط خود را بر پایه اعتماد بنا کنید.
- به قدرت قانونی و اختیارات مدیر خود احترام بگذارید.
- در کنار بیان مشکلات، به راه‌های سازنده نیز اشاره کنید.
- مخالفت‌های خود را با دلیل و سند و مدرک ارائه کنید.



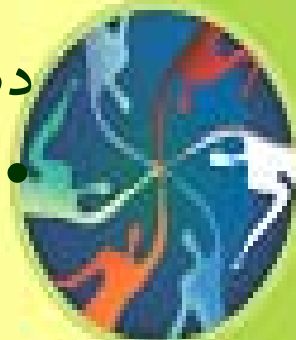
## روابط خوب با بالادست

- در مورد مدیر خود از قدردانی و بازخور مثبت استفاده کنید.
- سخنان و حرفهای بزرگ بزنید و از بیهوده گویی پرهیزید.
- سعی کنید به اندازه مناسب با مدیر خود تعاملات غیر سمی داشته باشید



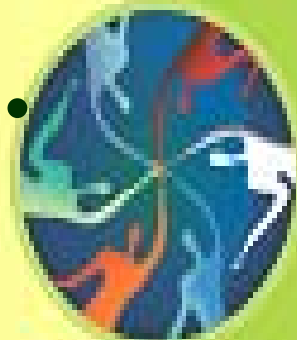
## روابط خوب با همکاران

- به هنجارهای گروهی احترام بگذارید.
- به همکاران خود کمک کنید احساس مهم بودن بکنند.
- شنونده خوبی باشید.
- صادق باشید.
- با نگرش همکاری و کمک کردن کار کنید.
- دیگران را مدیون خود کنید.
- تقاضاهای خود را به صورت درخواست مطرح کنید نه امر و دستور.
- نگرش مثبت داشته باشید و انرژی مثبت ارسال کنید.



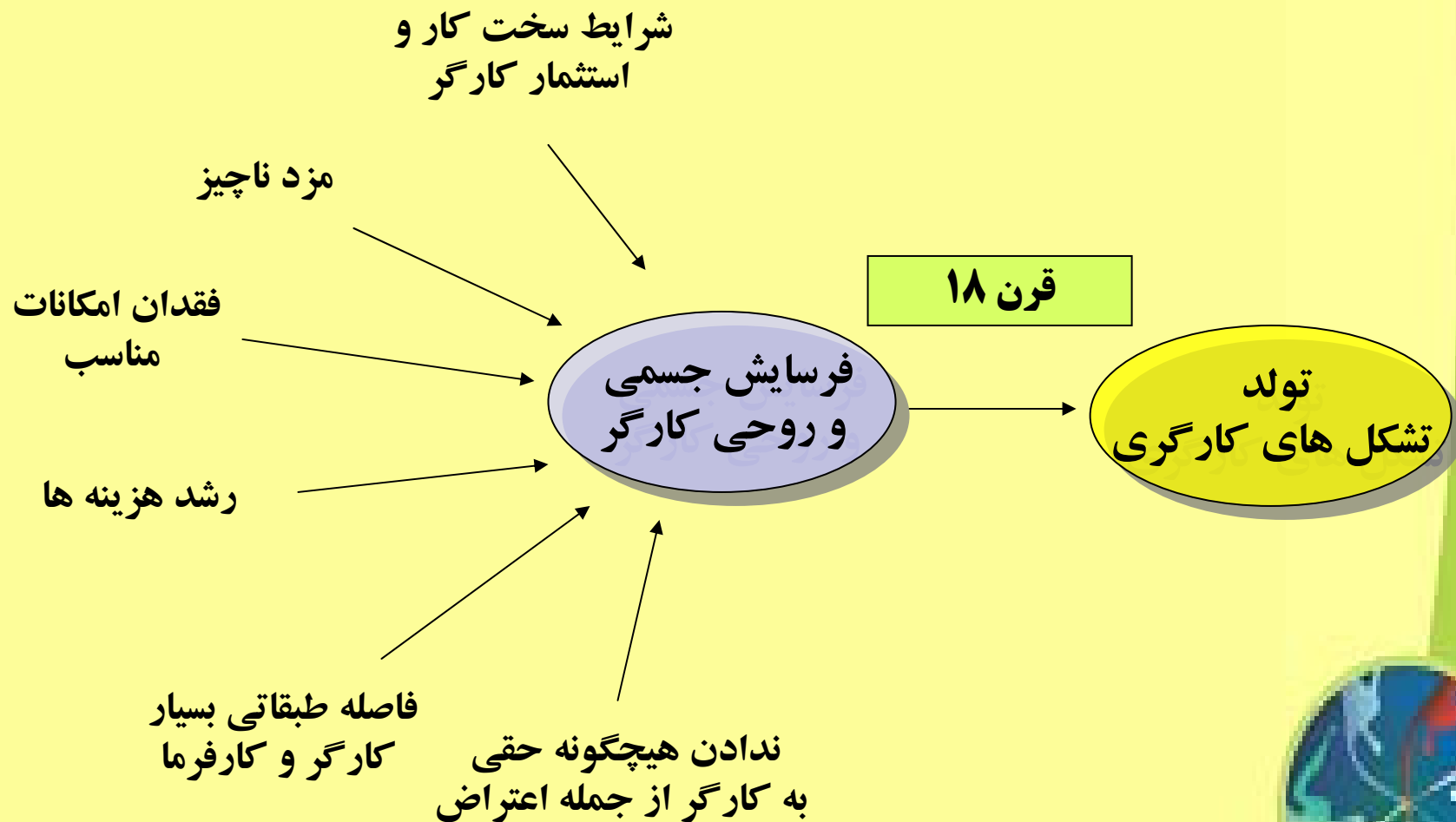
## روابط خوب با مشتریان

- اساس را بر رضایت مشتری قرار دهید.
- نیازهای مشتری را بشناسید.
- اولویت را به تامین نیاز مشتری بدهید.
- توجه و دقت خود را به مشتری نشان دهید.
- مثبت باشید.
- درصدد حل مشکلات مشتری باشید.
- تعارضات خود با مشتری را به روش سازنده حل کنید.





# اتحادیه های کارگری

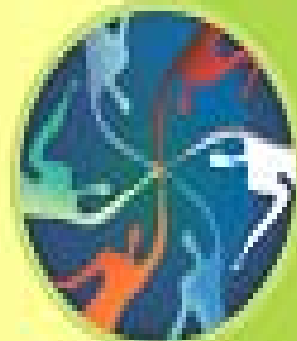
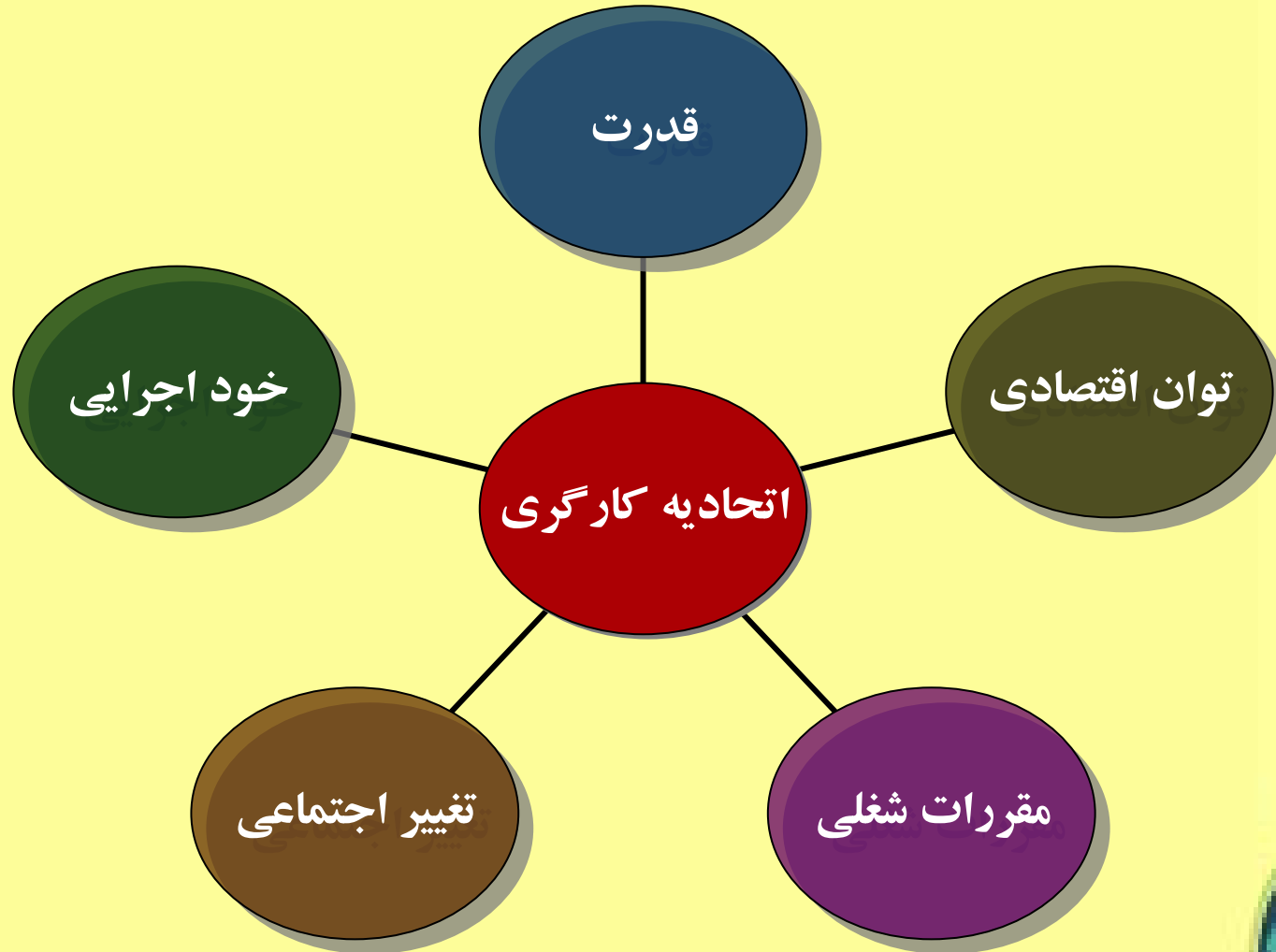


## تشکل کارگری

سازمانهایی که اعضای آنها کارگرانی هستند که تشکیلاتی را برای نشان دادن خواسته هایشان در جامعه و محیط کاری سامان می دهند و به ویژه قواعدی را برای استخدام وابستگانشان از طریق روند مستقیمی از مذاکرات گروهی با مدیران جستجو می کنند.

احساس احتیاجی که افراد برای کسب هماهنگی در رسیدن به خواسته های مشترک دارند





## اهداف اتحادیه های کارگری

- گسترش و حمایت منافع اعضای اتحادیه ها از طریق مذاکرات دسته جمعی، موافقت نامه ها، اعتصابات و ...
- ادامه و پیگیری مشاوره مشترک در همه سطح با مدیریت.
- سازش و مذاکره درباره اختلافات و مشاجرات بین اعضای اتحادیه و کارگران
- ارتقای روابط دوستانه و همکاری بیشتر بین اتحادیه و کارگران و کارفرمایان.
- بهبود فعالیتهای فرهنگی اعضا و تهیه وسایل پیشرفته صنعتی جهت آموزش و افزایش معلومات اعضا.
- اطمینان کارگران از لحاظ فکری و بدنی

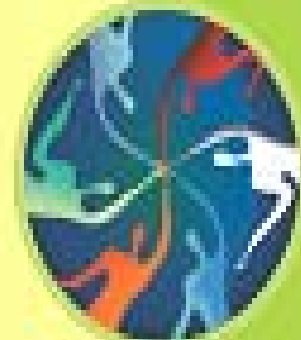


# عضویت در اتحادیه

**متغیرهای استراتژیک**  
تغییرات طبیعی و ساختاری نیروی کار، فشار حکومت و ...

**متغیرهای اقتصادی**  
قیمت، دستمزد، بیکاری و ...

**متغیرهای سازمانی**  
اندازه، ساختار، سبک مدیریتی و ...



# تشکل های کارگری در ایران



- انجمن های اسلامی
- شورای اسلامی کار
- شرکتهای تعاونی مصرف
- شرکتهای تعاونی مسکن
- کانون مدیران و کارگران بازنشسته
- انجمنهای صنفی



## انجمن های کارفرمایی

هر سازمانی که اعضای آن متشکل از کارفرمایان بوده و اهداف آن از جمله روابط بین کارفرما و کارمندان آنها یا اتحادیه های کارگری می باشد.

هدف عمده: حفظ حق مدیریت و جلوگیری از توسعه اتحادیه گرای

توسعه انجمنهای کارفرمایی کاملاً به توسعه اتحادیه های کارگری و مذاکرات جمعی ربط دارد.



## وظایف انجمن های کارفرمایی

- مذاکرات مستقیم و توافقیهای جمعی با اتحادیه های کارگری
- کمک کردن و مشارکت دادن اعضا در حل و فصل اختلافات و مجادلات
- اقدام به کمک و توصیه و رایزنی به اعضای خود در مورد موضوعات روابط کار و صنعت
- ارائه نظرات و خواسته های اعضا به دولت و دیگر نمایندگان ها





