

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مدیریت منابع انسانی

Human resource management

مدرس: ناهید خوشنویس

سال تحصیلی : تابستان 1403

دانشگاه آزاد اسلامی (واحد تهران غرب)

عناوین مدیریت منابع انسانی

- تعاریفی از مدیریت
- تعریف مدیریت منابع انسانی چیست؟ | شرح وظایف مدیر منابع انسانی
- مدل های مدیریت منابع انسانی
- تعریف شغل چیست؟
- طراحی شغل | تعریف ویژگی های شغلی | مفهوم غنی سازی شغل
- تجزیه و تحلیل شغل چیست و چگونه انجام می شود؟
- شرح شغل | در یک نمونه شرح شغل غیر از وظایف شغلی چه بنویسیم؟
- شرایط احراز شغل یعنی چه؟ | یک نمونه شرایط احراز شغل شامل چه نکاتی است؟
- تعریف شایستگی چیست؟ کاربرد مدل شایستگی در مدیریت منابع انسانی
- چگونه فهرست شایستگیهای کلیدی را تهیه کنیم -
- اصل پیتر | قانون پیتر دربارهٔ مدیران بی کفایت چه می گوید؟
- دنیس روسو (مطرح کننده نظریه ی قرارداد روانی)
- تعریف قرارداد روانی (+ مثال)
- تطبیق فرد با شرایط محیط محل کار

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

مدیر کیست؟

مدیر کسی است که اهداف سازمان را از طریق افراد و دیگران به دست می آورد.

یکی از تعاریف در باره مدیران: کسی که به وسیله دیگران و از طریق دیگران کارهایش را انجام میدهد و الزاما خود همه کارها را انجام نمی دهد، و از طریق دیگران هدفهای سازمانی را تحقق می بخشد.

مدیران ترتیبی می دهند تا کارها به وسیله دیگران انجام شود، تصمیم می گیرند، منابع را تخصیص می دهند و کارهای دیگران را رهبری می کنند تا هدفهای سازمان تامین گردد .

فعالیت هایی که یک مدیر انجام می دهد چیست؟

1. اخذ تصمیم :

سایمون اعتقاد دارد مدیریت چیزی جز تصمیم گیری نیست یکی از فعالیتهای عمده مدیر تصمیم گیری است مدیر کارش تصمیم گیری و حل مساله است.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

2. استفاده صحیح و شایسته از منابع:

منظور از منابع، منابع انسانی، مالی (مادی) و تکنولوژی است. تخصیص منابع به عهده مدیر است.

3. هدایت کار و فعالیت دیگران:

یکی از فعالیت های عمده مدیران اینست که کار و فعالیت دیگران را هدایت کند.

تعریف سازمان

سازمان مجموعه هدفمندی است که پیرو یک نظام (سیستم) است، و دارای مرزها و حدودی است که آن را از محیط خود جدا می سازد.

تالکوت پارسونز، در کتاب ساختار و فرایند در جوامع مدرن، می گوید :

سازمان، واحدی اجتماعی ست که عامدانه ساخته و بازسازی شود تا حصول به

اهدافی مشخص، ممکن شود. یک سازمان، یک نهاد مستقل است که یک

مأموریت خاص دارد و می تواند با نیت انتفاعی یا غیرانتفاعی تأسیس شده

باشد. یک سازمان، یک ماهیت اجتماعی است که دارای ساختار، اهداف و مرز

مشخصی است.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

سازمان یک واحد اجتماعی متشکل از دو نفر یا بیشتر است به صورت نسبتاً پیوسته برای دستیابی به یک یا چند هدف مشترک فعالیت می کند.

بروس کوئن در کتاب در آمدی به جامعه شناسی درباره تعریف سازمان

مینویسد :

سازمان های رسمی به گروه هایی از افراد اطلاق می شوند (نه نظام هایی از هنجارها و ارزش ها) که برای رسیدن به یک هدف بسیار مشخص کوشش هایشان را هماهنگ می سازند سازمان های رسمی معمولاً بزرگ هستند و با قواعد و سلسله مراتب مشخصی از اقتدار و مسئولیت می باشند اما سازمان های غیررسمی عموماً کوچک هستند و هدف های مشخصی ندارند و یا از روی یک رشته قواعد و عملکردهای دقیق و حساب شده ای کار نمی کنند.

سازمان عبارت است از مجموعه ایی از افراد که برای تحقق اهدافی معین با یکدیگر همکاری می کنند. در همه سازمان ها از انسان ها استفاده می شود و همه آنها هدفمند بوده از (تقسیم کار) بهره می گیرند.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

ویژگی های سازمان:

سازمان عبارت است از فرایندهای نظام یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدفهای معین. این تعریف از پنج عنصر تشکیل شده است:

(1) سازمان همیشه از افراد تشکیل می شود.

(2) این افراد به طریقی با یکدیگر ارتباط دارند و بین آنها روابط متقابل برقرار است.

(3) این روابط متقابل را می توان نظام بخشید.

(4) کلیه افراد دارای هدف های مشخصی هستند و بعضی از این هدف ها در عملکرد آنها اثر می گذارند.

• ۵- این روابط متقابل همچنین نیل به هدف های مشترک سازمان را میسر می کند و در یک شرکت هر فرد انتظار دارد که از طریق همکاری به هدف های شخصی خود نیز نایل شود. اعضای سازمان ها برای دست یافتن به هدف های فردی، حصول هدفهای مشترک سازمانی را دنبال می کنند.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

با توجه به تعریف فوق، شرکت چیزی جز روابط متقابل بین افراد نیست و ساختار سازمانی این روابط متقابل را که شامل تعیین نقش‌ها، روابط بین افراد، فعالیت‌ها، سلسله‌مراتب هدف‌ها و سایر ویژگی‌های آن است، منعکس می‌نماید.

تعریف مدیریت:

مدیریت یعنی رهبری و هدایت نیروی انسانی برای رسیدن به هدف از پیش تعیین شده

مدیر شخصی است که بر طبق اصول، چارچوب اصولی را هماهنگ کرده تا به هدف مورد نظر برسد. هر شخصی توانایی مدیر شدن را داراست، حتی مانند انسانی کم‌سواد که کارهای کارگران ساختمان را مدیریت میکند یا خانمی خانه دار در جهت اداره امور منزل. هر کسی طبق سن، جنس، برنامه ریزی شده میتواند به هدف دلخواه خود دست یابد و هرکس می‌تواند مدیر باشد در کار مورد نظرش.

گاهی اوقات مدیریت می‌تواند ذاتی باشد که به آن کاریزماتیک گویند و گاهی نیز مدیریت از طریق کسب علم و یادگیری علوم مرتبط صورت می‌گیرد صورت می‌گیرد

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

مدیریت علم است یا هنر؟

این دو لازم و ملزوم هم هستند. تجربه و علم آموزی و هنر استفاده از آن....
همگی مورد توجه بوده و همانگونه که هنر از ذات سرچشمه میگیرد داشتن علم،
آگاهی های کافی نیز برای یک مدیر ، لازم است.

در واقع هنر، علم را از خشکی درآورده و انعطاف پذیر می کند . علم اگر
آکادمیک باشد موفقیت آن در عرصه مدیریت بیشتر است .

یک مدیر موفق هم باید علم و آگاهی های لازم را دارا باشد و هم هنر استفاده
از آن را داشته باشد

بنابراین میتوان نتیجه گیری کرد که یک مدیر موفق با توجه به آنکه هنر ذاتی است اما
اگر مدیریتی آکادمیک و علمی را نیز مد نظر قرار دهد به تکامل در مدیریت خود نزدیک
خواهد شد.

رفتار در سه سطح فردی گروهی و سازمانی است و هدف مطالعه رفتار افراد در سازمان
است. علت رفتارشان را بررسی می کنیم و هدف اینست که بتوان رفتار افراد را در سطح
سازمان مدیریت کنیم .

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

چرا در سه سطح رفتار افراد را مطالعه می کنیم؟

زیرا افراد شخصیت ویژگی ها ادراک حالات و احساساتشان در زمانی که تنها هستند و در زمانی که در یک گروه قرار دارند و در زمانی که در یک سازمان هستند می تواند متفاوت و متغیر باشد و چون هدف ما مطالعه رفتار سازمانی است رفتار افراد را در خارج از سازمان بررسی کرده و در سازمان پیش بینی می کنیم. مبنای رفتار افراد درکشان است و بر مبنای واقعیت ها عمل نمی کنند بلکه بر مبنای ادراکشان از واقعیت ها عمل می کنند .

وظایف مدیر

رابینز هفت (7) وظیفه مدیر را تعریف می کند .

1. برنامه ریزی 2. سازماندهی 3. کارمندیابی 4. کنترل 5. هماهنگی 6. گزارشگری

7. بودجه بندی

بعضی وظایف مدیر را ریزتر میگویند و بعضی به صورت کلی تر

مثال: در بخش هدایت رابینز می گوید اول شناخت نیازها سپس ایجاد انگیزه بعد از آن

رهبری و نهایتا برقراری ارتباطات. نکته: تمام وظایف مدیریت فرآیند است توالی و

ترتیب دارد و این ترتیب اهمیت دارد.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

1. برنامه ریزی:

شامل تعیین هدف، ایجاد یا وضع استراتژی کلی برای رسیدن به این هدفها، بسط و توسعه طرحها برای هماهنگ کردن فعالیت ها است. برنامه ریزی تعیین هدف و راههای رسیدن به هدف است.

2. سازماندهی:

به معنی تعیین وظایفی است که باید انجام شود. وقتی وظایف مشخص شد این سوال مطرح است که چه کسی باید این وظایف را انجام دهد؟ سوال دیگری که مطرح میشود این است که در سازمان با کار جمعی و تشکیلات روبرو هستیم چگونه این وظایف باید طبقه بندی شود؟ از کنار هم قرار دادن وظایف مشابه تشکیل پست داده و پست های مشابه را کنار هم قرار می دهیم و سازمان و تشکیلات سازمانی به وجود می آید. تصمیمات توسط چه کسانی و چگونه اتخاذ شود؟ اینجا مشخص میشود از طریق سازماندهی.

3. رهبری:

رهبری چیست؟ هدایت کارکنان چگونه انجام می شود؟ رهبری یک وظیفه ای است که:

1. شامل برانگیختن کارکنان می شود و برای آنها ایجاد انگیزه می کند.

2. هدایت افراد است. 3. شناسایی یا ایجاد کانالهای ارتباطی اثربخش است.

یک مدل ساده ارتباطی شامل سه بخش است: 1. فرستنده 2. پیام 3. گیرنده

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

کانال ارتباطی چیست؟

راهها و مسیرهایی که اطلاعات به وسیله آنها انتقال می یابد. پیام آنها مقصود و منظوری

است که می خواهد منتقل شود. بازخور: یک نوع کنترل گذشته نگر است .

ارتباط یکطرفه و دوطرفه چه فرقی دارد؟ یک واژه داریم به نام بازخور و اگر ارتباط

شامل بازخور شد ارتباط دوطرفه است اصطلاحا تبدیل معنا به علائم را کد گذاری گویند

و به وسیله کانالهای ارتباطی منتقل می شود .

وقتی مدیر در یک سازمان کار می کند افراد با دیدگاهها و نظرات مختلف کنار هم

جمع می شوند و گاهی با تضاد روبرو می شویم و کار مدیر حل تضاد است .

4. کنترل:

یک عمل مقایسه است. برای اینکه مقایسه کنیم باید توجه و تمرکز داشته باشیم پس

توجه به فعالیتها یا نشان دادن فعالیتها با هدف اینکه مطمئن شویم وظایفی که داشتیم

با برنامه انجام شود مقایسه وضعیت مطلوب و وضعیت موجود است. برای اینکه مطمئن

شویم برنامه ها طبق نظر و خواست ما پیش می رود تا اگر اشتباهی به وجود آمد اصلاح

شود.

مقایسه وضعیت مطلوب و موجود به منظور کشف انحرافات احتمال و انجام اقدامات

اصلاحی است. هدف شناسایی انحرافات است. مدیر وقت ندارد به همه امور رسیدگی کند

وقتی نمونه برداری می کنیم تا مقداری انحرافات قابل اغماض است اما انحرافات عمده

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

که باعث شکاف زیادی می شود حتما باید اصلاح شود و اقدام اصلاحی می تواند در هر یک از مراحل باشد.

وظایف مدیریت از دیدگاه *هنری فایول*

1. برنامه ریزی

2. سازماندهی

3. تامین نیروی انسانی

4. رهبری

5. نظارت

1. برنامه ریزی:

اولین گام برای مدیریت می باشد.

برای اینکه به اهداف خود برسیم باید برنامه ریزی کنیم .

یعنی پیش بینی و مشخص کردن مسیر در حال حاضر کجا هستیم و باید به کجا

برسیم و برنامه ریزی پلی از حال به آینده است

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

مراحل برنامه ریزی:

مرحله اول تعیین جایگاه:

شناسایی موقعیت (بررسی شرایط موجود، بررسی بازار موجود، نیاز سنجی، رقبا چه کسانی هستند؟

بررسی موقعیت خودمان، نقاط قوت و ضعف خود و رقبا و بازار (شناخت کلی نسبت به محیط و موقعیت سازمان) را تعیین جایگاه می گویند

مرحله دوم شناخت مسئله:

مسئله و مشکل سازمان را شناسایی کنیم و برای رسیدن به هدف باید مشکل سازمان را پیدا کنیم

مرحله سوم تعیین گزینه :

گزینه های مختلفی را برای حل مسئله و برطرف کردن مشکل بیابیم

مرحله چهارم انتخاب گزینه :

باید بهترین گزینه را برای حل مشکل سازمان از بین گزینه ها انتخاب کنیم

مرحله پنجم اجرا :

در این مرحله گزینه منتخب را در سازمان اجرا می کنیم

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

مرحله ششم ارزیابی :

در این مرحله روشی را که در سازمان برای حل مشکل استفاده کردیم را مورد ارزیابی قرار داده ، اگر این روش باعث بر طرف شدن مشکل بوده که ادامه می دهیم و اگر استفاده از این روش تغییری در حل مشکل ایجاد نکرده مجدد به مرحله تایین گزینه برگشته و گزینه ای جدید انتخاب می کنیم و مراحل دیگر را ادامه داده

2. سازماندهی:

دومین قسمت از اصول مدیریت فایول می باشد نظم دادن، طبقه بندی کردن مجموعه عناصر... استفاده بهینه و عقلایی از نیروی انسانی، بودجه، زمان، ابزارآلات که چقدر هدف ما نیاز به هر کدام از این عناصر دارد.

3. تامین نیروی انسانی :

تلاش برای پر کردن و پر نگه داشتن پست های و جایگا های سازمانی

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

مراحل تامین نیروی انسانی

مرحله اول جذب:

که به معنی فراخوان دادن و اطلاع رسانی جهت جذب نیروی انسانی طبق نیاز (اولین قدم برای تامین نیروی انسانی)

مرحله دوم گزینش:

در مرحله بعدی این افراد را گزینش میکنند از طریق آزمون کتبی و شفاهی و عملی.

در واقع در آزمون کتبی بار علمی افراد را میخواهند و در آزمون شفاهی یا مصاحبه که در آن افراد را از لحاظ روانکاوی، هوش، اعتقادی و ... در کل میخواهند بدانند آن شخص مناسب سازمان هست یا خیر و در آزمون عملی به مهارتهای عملی کارکنان توجه می شود.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

مرحله سوم استخدام:

الف: بالقوه موفق ها:

افراد توانمند با پتانسیل بالا که در ابتدای کار .

با توقع بسیار کم که در آینده میتوانند چرخه اهداف سازمان را به خوبی

بچرخانند. با حقوق کم قانع هستند و مدام تلاش می کنند تا پیشرفت لازم را

داشته باشند

.این افراد را به راحتی می توان شکل و فرم دلخواه داد.

ب: بالفعل موفق ها:

کسانی هستند با اطلاعات و تجربه کاری بالا که چندین سال کار کردند و

میتوانند در بدو ورود کمک کنند و بالفعل موفق دارای تجربه و اطلاعات بالا

هستند که با هر حقوقی و هر جایی استخدام نمیشوند پس مستلزم صرف

هزینه گزاف هستند.

افراد بالقوه موفق ماندگاریشان در سازمان خیلی بالاست ولی افراد بالفعل

موفق ماندگاریشان در سازمان خیلی پایین است.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

ج: بخت و اقبال :

افرادی که از طریق پارتی وارد سازمان می شوند

نقاط مثبت بالقوه موفق: انرژی زیادی دارن - قانع تر هستند -مدیر راحتتر می

تونه به انها شکل دهد

نقاط منفی بالقوه موفق: تجربه کمتر - خطاهای بیشتر - دوست داشتن آنها به

زیر دست محور بودن

نقاط مثبت بالفعل موفق: صبورتر - خطای کمتر - تجربه بیشتر

نقاط منفی بالفعل موفق: پر توقع

مرحله چهارم ارتقاء:

از یک جایگاه به جایگاه بالاتر رفتن.

در این حالت جایگاه قبلی خالی میماند و به دانش شخص اضافه و حقوق او

اضافه میشود و تخصص او افزایش می یابد و بنابراین آموزش های لازم را نیز

باید ببینند

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

آموزش دو دسته است:

1. آموزش هنگام ورود به سازمان

2. آموزش هنگام ارتقاء. برای پرسنل سازمان

مرحله پنجم نگهداری:

وقتی امنیت شغلی را شخص دارا باشد در پست مورد نظر نگه داری میشود.

نگهداری از دو بعد است:

1. بعد جسمی: وقتی کارمند استخدام میشود، باید مدیر مواظب جسم کارمند

باشد. نهایت ایمنی شغلی استاندارد در کار مانند انجام کار فنی و رعایت

ایمنی های لازم مانند استفاده از کلاه ایمنی و بحث ارگونومی

2. بعد فکری: کارمند دارای آرامش روحی روانی باشد مثلاً از نظر مقدار حقوق

موقعیت کاری و تثبیت در شغلش که آیا ماندنی هست یا خیر در آن شغل

تا بتواند کارایی لازم در آن شغل را دارا باشد.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

ارگونومی چیست؟

ابزار فیزیکی (وسایل و تجهیزات کار) و محیطی (نور ، گرما ، سرما...) مورد استفاده کار، مطابق با فیزیک انسان طراحی شده باشد

4. رهبری: (هدایت کردن)

هدایت کردن گروهی نیروی انسانی برای رسیدن به هدف مورد نظر سازمان. رهبر در راس باید قرار بگیرد چون مسیر را نشان میدهد و خط مشی سازمان را میداند و مسیر را شفاف سازی میکند برای رسیدن به هدف. یک مدیر یا رهبر ایده ال باید ارتباط موثر برقرار کند پس باید به نیازهای کارمندان آشنا باشد.

کارمند زمانی از رهبر خود پیروی میکند که بداند رهبر به خواسته های کارمند. به نیازهای وی توجه میکند یعنی کارمند برای سازمان تلاش میکند پس مدیر و رهبر سازمان هم باید در پی رفع نیازهای کارمندان خود باشد. (معادله پایاپای . ارتباط متقابل) به این ترتیب رهبر مشروعیت ایجاد میکند.

حال پس از تأمین مسائل فوق رهبری این نیروی انسانی باید نظارت صورت گیرد تا بفهمد که کدام یک از مسائل فوق مشکل داشته است اگر در نظارت به هدف مورد نظر رسیده است که قابل قبول است و اگر نرسیده باشد درصد رفع مشکل برآید

. نظارت یعنی ارزیابی، سنجش و اندازه گیری یعنی بسنجد که در کل مسائل توضیح داده شده به درستی انجام پذیرفته است یا خیر. و در صورت مشکل در صد حل آن بر آید

تعریف برنامه ریزی

1. برنامه ریزی عبارت است از تعیین هدف و یافتن یا پیش بینی کردن راه تحقق آن.
2. برنامه ریزی عبارت است از تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد.
3. برنامه ریزی عبارت است از تصور و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن و پیش بینی کردن راهها و وسایلی که نیل به آن را میسر سازد.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

4. برنامه ریزی عبارت است از طراحی عملیات برای تغییر یک شی یا موضوع بر مبنای

الگویی پیش بینی شده..

5. برنامه ریزی را می توان: پاسخ (3) ک (کی ، کجا، کی) و 3 چ (چی ، چرا، چگونه) دانست

به عبارت دیگر، برنامه ریزی،

فرد یا سازمان انجام دهنده کار (کی)،

مکان انجام کار (کجا)،

زمان انجام کار (کی)،

نوع کار (چی)،

علت انجام کار (چرا)

و شیوه های انجام کار (چگونه) را مشخص می کند

6. برنامه ریزی فعالیتی است که جامعه کوشش می کند از طریق آن بر خویشتن کنترل

داشته باشد و آینده را بر پایه عقل پی ریزی نماید

7. برنامه ریزی عبارت است از تهیه و توزیع و تخصیص عوامل و وسایل محدود برای

رسیدن به هدف های مطلوب در حداقل زمان و با حداقل هزینه ممکن

8. برنامه ریزی، فرآیند آگاهانه تصمیم گیری در مورد اهداف و فعالیت های آینده یک فرد،

گروه، واحد کاری یا سازمان است.

برنامه سندی است که

با توجه به هدف و یا اهدافی خاص

حاوی مجموعه ای از عملیات و تصمیمات منظم (از نظر سلسله مراتب زمانی)

و مربوط به هم (از نظر سلسله مراتب تقدم و تأخر اجرا)

جهت تحقق اهداف مورد نظر است.

به عبارت دیگر برنامه عبارتست از مجموعه حقایق و ارقام مرتبطی که مشخص کننده

مطلوب ترین راه تحقق اهداف است.

تفاوت میان برنامه و برنامه ریزی

برنامه یک سند است (اغلب مکتوب) که نشان دهنده یک سلسله عملیات مرتبط به هم

با زمان بندی خاص.

در حالی که برنامه ریزی یک فرآیند و جریان و فعل است که در نهایت منتهی به تهیه

سند برنامه می شود

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }



▪ انواع برنامه ریزی

انواع برنامه ریزی

انواع برنامه ریزی

در سطح خرد

در سطح کلان

1- برنامه ریزی تخصصی

الف - برنامه ریزی از نظر زمانی

2- برنامه ریزی

ب - برنامه ریزی از نظر مکانی

عملیاتی (اجرایی)

3- برنامه ریزی

ج - برنامه ریزی از نظر مدیریتی

راهبردی (استراتژیک)

د - برنامه ریزی از نظر موضوعی

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

انواع برنامه ریزی در سطح کلان

از آنجایی که محصول نهایی فرآیند برنامه ریزی منتج به تهیه سند برنامه می شود لذا در تقسیم بندی انواع برنامه و انواع برنامه ریزی با اسامی مشترک و همسان سر و کار داریم.

در نتیجه توضیح و شرح یکی، آن دیگری را نیز در برمی گیرد در اینجا به علت وسعت مسأله تنها به تشریح و توصیف انواع برنامه ریزی می پردازیم.

از جهات مختلف در انواع برنامه ریزی ها به ۴ دسته و عنوان برمی خوریم.

- انواع برنامه ریزی در سطح کلان و در سطح سازمان (یا خرد) بطور کامل از هم مجزا نیستند و برخی از انواع هر یک در دیگری نیز ممکن است کاربرد داشته باشند.

الف - برنامه ریزی از نظر زمانی

از این نظر برنامه ریزی به ۴ دوره مختلف تقسیم می شود:

1- کوتاه مدت (۲-۱ ساله)

2- میان مدت (۳-۸ ساله)

3- درازمدت (۱۰-۲۵ ساله)

4- غلتان.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

برای این که بهتر بتوانیم تصویر مناسبی از انواع برنامه ریزی داشته باشیم به تعریف و توضیح کوتاهی از برخی آنها می پردازیم:

► برنامه ریزی غلتان

به نوعی از برنامه ریزی می گویند که در آن بعد از تعیین یک افق زمانی (۵ تا ۱۰ ساله) ۲ تا ۳ سال پس از شروع، یک بازنگری در کل برنامه صورت گرفته و براساس مقدار پیشرفت انجام شده و منابع مالی کاهش یا افزایش یافته، دوباره برنامه بر طبق همان افق زمانی قبلی با توجه به آمار و اطلاعات جدید طراحی می شود و این عمل هر ۲ تا ۳ سال یک بار صورت می گیرد.

ب - برنامه ریزی از نظر مکانی

این نوع برنامه ریزی از وسعت جغرافیایی تأثیر می گیرد و شامل انواع زیر است:

- ۱- روستایی
- ۲- شهری
- ۳- استانی
- ۴- منطقه ای
- ۵- کشوری یا ملی
- ۶- جهانی.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

برنامه ریزی روستایی

► به مراحل تهیه برنامه هایی که برای عمران و توسعه روستا و ارتقا کیفیت و کمیت خدمات اعم از آموزشی، بهداشتی، درمانی و زیربنایی در محیط روستا و بهبود زندگی و معیشت روستانشینان و ایجاد اشتغال طراحی و اجرا می شوند برنامه ریزی روستایی می گویند . . در ایران برنامه ریزی روستایی در قالب طرح های بخشی به دستگاه هایی مثل بنیاد مسکن، جهاد کشاورزی و دفتر مناطق محروم ریاست جمهوری سپرده شده است.

برنامه ریزی شهری

► به مراحل تهیه برنامه هایی که در جهت تأمین هر چه بیشتر آسایش شهرنشینان از قبیل نحوه طراحی ساختمان ها، خیابان ها و معابر و اماکن عمومی و اداری و خدماتی و تفریحی و امور زیربنایی تهیه و اجرا می شوند برنامه ریزی شهری می گویند. برنامه ریزی شهری در ایران عمدتاً در اختیار شهرداری ها بوده و آنها هستند که به عنوان **نهادی مردمی** برنامه های شهری آماده می کنند.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

برنامه ریزی منطقه ای

مفهوم برنامه ریزی منطقه ای همان مفهوم برنامه ریزی در منطقه است.

یعنی برنامه ریزی برای انسان ها فعالیت ها و منطقه ای که این فعالیت های انسانی در آن شکل می گیرد.

در این جا منظور از منطقه عبارتست از **تمام یا بخشی از یک تا چند استان** در برنامه

ریزی منطقه ای، سیاست های توسعه ی اقتصادی و اجتماعی یک منطقه (جزئی از

کشور)، یا چند منطقه و یا کل کشور در قالب چند منطقه، انجام می گیرد.

منطقه بندی کشور ممکن است از تقسیمات کشوری (استان و شهرستان) تبعیت کند و

یا اقدام به منطقه بندی دیگری (مثلاً حوزه های آبریز یا مناطق متجانس) شود.

برنامه ریزی کشوری یا ملی

در برنامه ریزی ملی، برنامه ها و سیاست های توسعه ی اقتصادی و اجتماعی یک کشور و

نحوه ی اجرای آن مشخص می گردد. برنامه ریزی ملی یا کشوری، هر چند سال یکبار

(معمولاً هر ۵ سال) برای کل کشور انجام گرفته و شامل کلیه ی سطوح برنامه ریزی کلی،

برنامه ریزی بخشی و برنامه ریزی طرح ها می گردد.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

برنامه ریزی اقتصادی

این نوع برنامه ریزی عمدتاً **بخش های تولیدی** مانند کشاورزی، آب، صنعت و معدن، مخابرات، ارتباطات، انرژی، امور زیربنایی را مد نظر داشته و برنامه هایی در جهت هماهنگی فعالیت های تولیدی به منظور رسیدن به هدف های مورد نظر ارائه می کند.

برنامه ریزی اجتماعی

فرآیند هدایت و جهت گیری و ایجاد هماهنگی در برنامه هایی که **جنبه رشد و تعالی انسان** را دنبال کند یا اسباب بهزیستی اش را فراهم می آورد.

از نظر فرهنگ برنامه ریزی، امروزه بخش هایی مانند: ارشاد اسلامی، آموزش و پرورش، بهداشت، تأمین اجتماعی، مسکن، سرگرمی ها، اوقات فراغت و... در قلمرو مسائل اجتماعی قرار دارد. در نتیجه برنامه ریزی در این عرصه برنامه ریزی اجتماعی خوانده می شود.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

آمایش سرزمین

آمایش سرزمین به معنای بهره‌برداری بهینه از امکانات در راستای بهبود وضعیت مادی و معنوی و در قلمرو جغرافیایی خاص است. در این طرح مزیت‌های فضای طبیعی، اجتماعی و اقتصادی، ساماندهی و نظام بخشی می‌شود. این کار با هدف ایجاد رابطه منطقی بین توزیع جمعیت و انجام فعالیت‌ها در پهنه سرزمین با توجه به ویژگی‌های فضایی مناطق است.

بر اساس تعاریف و مفاهیم متفاوت از توسعه، برداشت‌های گوناگونی نیز از آمایش در ابعاد، اقتصادی، اجتماعی و جغرافیایی آن ارائه شده است.

در فرهنگ لغات لاروس، آمایش چنین تعریف شده است:

بهترین نوع توزیع جغرافیایی فعالیت‌های اقتصادی با توجه به منابع طبیعی و انسانی.

فرهنگ اقتصاد و امور اقتصادی – اجتماعی معاصر، تعریف آمایش را به شکل دیگری ارائه

نموده است:

سیاستی که هر یک چارچوب جغرافیایی معین در پی بهترین توزیع ممکن جمعیت بر

حسب منابع طبیعی و فعالیت‌های اقتصادی می‌باشد.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

منظور از آمایش سرزمین، رسیدن مطلوب‌ترین توزیع ممکن جمعیت، توسط بهترین شکل توزیع فعالیت‌های اقتصادی - اجتماعی در پهنه سرزمین است.

فعالیت‌های متداول

آمایش سرزمین، شامل برنامه‌ریزی و سازمان دادن تعیین محل سکناى انسان‌ها، محل فعالیت و تجهیزات و کنش‌های بین عوامل گوناگون نظام اجتماعی - اقتصادی است. این رشته برنامه‌ریزی کلان نیروهای اقتصادی، طبیعی و انسانی را مدنظر دارد.

برنامه‌ریزی در سطح سازمانها(خرد)

انواع برنامه‌ریزی در سطح خرد

برنامه‌ها برای مقاصد متنوعی تنظیم می‌شوند و به فراخور هر وضعیت به گونه‌ای متناسب با آن شکل می‌گیرند لذا بطور کلی دسته‌بندی ذیل برای انواع برنامه‌ریزی مطرح می‌باشد:

1- برنامه‌ریزی تخصصی

الف- برنامه‌ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید):

ب- برنامه‌ریزی نیروی انسانی:

ج- برنامه‌ریزی مالی و تنظیم بودجه:

2- برنامه‌ریزی عملیاتی (اجرایی)

3- برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک)

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

1- برنامه ریزی تخصصی

گاهی با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیریت برای انجام آنها برنامه ریزی می شود.

این برنامه ریزی ها را برنامه ریزی تخصصی می نامند که بر اساس وظایف مدیریت در سازمان عنوان می گردد.

الف- برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید):

عبارتست از تعیین نیازها و تأمین ابزار و تسهیلات و تربیت نیروی انسانی لازم برای تولید محصولات و کالاها

با توجه به تقاضای موجود در بازار و نیازهای پیش بینی نشده جامعه.

ب- برنامه ریزی نیروی انسانی :

در این نوع از برنامه ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سالهای آینده امکانات و تسهیلات مورد نیاز (انتخاب ، آموزش ، ترفیع ، بازنشستگی و ...) تخمین زده می شود. برنامه ریزی نیروی انسانی با تهیه نمودار (ساختار) سازمانی آغاز می شود و مواردی نظیر تهیه نمودار جانشین و ترفیع، تدوین آیین نامه استخدامی و تنظیم برنامه های آموزشی ضمن خدمت را در بر می گیرد.

(جذب ، گزینش، استخدام ، ارتقا و نگهداری) در سالهای آینده

ج- برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه :

عبارتست از تعیین میزان و چگونگی منابع و همچنین تعیین میزان و چگونگی مصارف مالی به منظور

تأمین هدفهای موسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن می باشد.

2- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)

برنامه های عملیاتی برای به اجرا درآوردن تصمیمات راهبردی طراحی می شوند* اهداف بلند مدت سازمان*

به عبارت دیگر برنامه های اجرایی عبارتند از:

تصمیمات کوتاه مدت که برای بهترین استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محیط اتخاذ می گردند.

مراحل برنامه ریزی عملیاتی عبارتند از :

- الف- تدوین برنامه های کوتاه مدت (مانند تنظیم بودجه و زمانبندی)
- ب- تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه های اجرای عملیات
- ج- ارزیابی برنامه ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آنها
- د- تجدید نظر در برنامه ها و تهیه برنامه های جدید

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

3- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)

برنامه ریزی راهبردی در بر دارنده تصمیم گیری هایی است که راجع به اهداف راهبردی بلند مدت سازمان میباشند. در این نوع از برنامه ریزی مقاصد (مأموریتها) و هدفهای سازمان مشخص و اهداف بلند مدت به هدفهای کمی و کوتاه که آن را هدف گذاری می نامند، تجزیه می گردد. همچنین سیاستهای کلی (تدوین و تنظیم خط مشی ها) و برنامه های عملیاتی طرح ریزی می گردد.

برنامه ریزی راهبردی، آینده را پیش گویی نمی کند ولی یک مدیر را می تواند در موارد ذیل یاری دهد:

الف- فائق آمدن بر مسائل ناشی از مقتضیات آتی؛

ب- ایجاد فرصت کافی برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر؛

ج- اتخاذ تصمیمهای صحیح در زمان مناسب

د- تمرکز بر انجام فعالیت های ضروری برای رسیدن به آینده مطلوب

فرآیند کارمندیابی

فرآیند کارمندیابی:

کارمندیابی، فرآیندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می رسد توانایی بالقوه ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محوله دارند، شناسایی می گردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم می شود.

فرآیند کارمندیابی در سازمان باید به چه گونه باشد؟

باید به گونه ای باشد که تعداد زیادی از داوطلبان واجد شرایط متقاضی شغل شوند. بدیهی است هر قدر تعداد متقاضیان شغل بیشتر باشد، سازمان حق انتخاب بیشتری خواهد داشت. این فرآیند هنگامی موثر است که نه تنها افراد واجد شرایط جذب سازمان شوند، بلکه کسانی که فاقد صلاحیت هستند نیز در همان ابتدا پی به این امر ببرند و داوطلب نشوند. این دو شرط یعنی جذب افراد واجد شرایط و از دور خارج کردن افراد فاقد شرایط، هزینه کارمندیابی را به حداقل خواهد رساند.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

عوامل موثر بر میزان کارمندیابی:

اندازه (بزرگی و کوچکی) سازمان:

طبیعتاً در سازمانی که سی هزار کارمند دارد، برنامه ریزی نیروی انسانی اهمیت بیشتری دارد و به تبع آن، فعالیت کارمندیابی نیز گسترده تر از سازمانی است که بیست کارمند دارد.

مکان (جغرافیایی) سازمان:

چنانچه سازمان در محلی قرار گرفته باشد که شرایط بازار کار مناسب می باشد، یافتن کارکنان مورد نیاز بسیار راحت تر است تا در مکانی قرار گرفته باشد که عرضه کار در بازار کار مناسب نیست.

محیط و شرایط کار و میزان حقوق:

اگر محیط و شرایط کار، خوب و حقوق و مزایا کافی باشد، تعداد کمتری از کارکنان سازمان را ترک می کنند و نیاز کمتری به کارمندیابی خواهد بود.

رشد یا رکود سازمان :

سازمانی که در حال رشد و گسترش عملیات خویش است به نیروی انسانی بیشتری احتیاج دارد و برعکس، سازمانی که در حال رکود است نیازی به کارکنان جدید نخواهد داشت.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

عوامل موثر در کارمندیابی:

الف : عوامل محیطی ب : عوامل سازمانی

- | | |
|--------------------|-------------------------------|
| 1) عوامل اقتصادی | 1) شهرت |
| 2) عوامل اجتماعی | 2) جذابیت شغل |
| 3) عوامل تکنولوژیک | 3) سیاستها و خط مشیهای سازمان |
| 4) قوانین و مقررات | 4) دخالت اتحادیه ها. |
| | 5) هزینه کارمندیابی |

الف : عوامل محیطی

1. عوامل اقتصادی :

هرگونه تغییر و تحول در اوضاع اقتصادی کشور، کارمندیابی را تحت تاثیر قرار می دهد. رکود یا رونق اقتصادی جامعه در میزان فعالیت سازمان و در نتیجه میزان نیاز آن به نیروی انسانی اثر مستقیم دارد.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

2. عوامل اجتماعی :

در اثر تحولات عمیق اجتماعی، امروزه کمتر کسی را می توان یافت که به هرشغلی تن در دهد .
بخصوص افراد تحصیل کرده که به دنبال مشاغلی هستند که علاوه بر رفع نیازهای مادی و اولیه،
نیازهای عالی تر آنها را نیز رفع کند.

3. عوامل تکنولوژیک :

پیشرفت تکنولوژی در کارمندیابی موثر است، زیرا هرگونه تغییر و تحولی در تکنولوژی موجب
می شود تا از یک طرف بسیار از مشاغل موجود کارایی خود را از دست داده، از رده خارج شوند
و از طرف دیگر مشاغل جدید بسیاری به وجود آیند.

4. قوانین و مقررات:

قوانین و مقرراتی که دولت در مورد استخدام و اشتغال وضع کرده است، کارفرمایان چه در بخش
خصوصی و چه در بخش دولتی موظف به اجرای آن هستند.
هدف از وضع این قوانین جلوگیری از تبعیض در استخدام است.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

ب : عوامل سازمانی :

1. شهرت:

خوشنامی یا بدنامی سازمان یکی از عوامل مهم در جذب یا عدم جذب افراد است.

2. جذابیت شغل :

اگر شغلی جذابیتی نداشته باشد، به دشواری می توان افراد مناسب را برای آن پیدا و استخدام کرد.

3. سیاستها و خط مشیهای سازمان:

وجود سیاستهایی چون ارتقاء از داخل به این معنی است که برای تصدی هر پستی که خالی می شود، کارکنان فعلی در الویت قرار دارند و قبل از استخدام از خارج نیازهای سازمان برای پر کردن آنها از درون برطرف می شود. در این گونه سازمانها حرکت به صورت پلکانی است و نیرو از خارج فقط برای رده های پایین استخدام می شود.

4. دخالت اتحادیه ها:

شرایطی که معمولاً اتحادیه ها برای انتخاب و استخدام افراد به مدیریت تحمیل می کنند، عامل دیگری است که دامنه جستجو برای یافتن شایسته ترین افراد را محدود می کند.

5. هزینه کارمندیابی:

هزینه زیاد کارمندیابی عاملی است که جستجو برای یافتن نیروهای مورد نظر را محدود می کند .
از این رو مسئولان سازمان سعی می کنند در جایی به جستجوی نیرو بپردازند که احتمال

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

بیشتری برای یافتن آن وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، برای کارمندیابی در جایی سرمایه گذاری می کنند که انتظار می رود بیشترین بازده را داشته باشد.

مراحل هشت گانه کارمندیابی:

1-تعداد و نوع نیروی مورد نیاز سازمان تعیین می شود :

با استفاده از روش ها و فنون مشخص در سازمان تعداد و نوع نیروی مورد نیاز برای نیل به اهداف سازمان را معین کرد.

2-شرح شغل نوشته می شود :

وظایف، مسئولیتها، مشخصات و ویژگی های اصلی شغلی که برای آن کارمندیابی می شود مشخص شود.

3-شرایط احراز شغل معین گردد :

مشخصات و ویژگیهایی که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با کفایت و شایستگی از عهده آن کار برآید.

4-مراکز و منابع کارمندیابی شناسایی می شوند :

سازمان باید با مراجعه به فهرست موجودی نیروی انسانی خود، منابع داخلی را مورد بررسی قرار دهد. چنانچه نتواند از میان کارکنان فعلی، فرد مناسبی برای احراز شغل پیدا کند، به ناچار به بازار کار و منابع خارجی متوسل شود.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

5- روش کارمندیابی انتخاب می گردد :

انتخاب مناسب ترین و موثرترین روش برای دستیابی به نیروی مورد نظر

6- فرم های درخواست کار بررسی می شود :

فرم های درخواست کار که به وسیله متقاضیان تکمیل شده اند بررسی شود و کسانی که شرایط لازم برای احراز شغل را ندارند حذف شوند.

7- مصاحبه مقدماتی برگزار می شود :

با کسانی که شرایط احراز شغل را دارند مصاحبه شود.

8- فهرستی از افراد واجد شرایط تهیه می شود :

لیستی از افرادی که بیشترین صلاحیت را برای احراز شغل دارند تهیه می شود تا در مرحله بعد از میان آنها شایسته ترین فرد انتخاب شود و به استخدام سازمان در آید.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

منابع کارمندیابی

1-منابع داخلی سازمان (ز طریق اعلان شغلی)

2-منابع خارجی سازمان

2-1-آگهی

2-2-موسسات کاریابی

2-2-1-موسسات جایابی

2-2-2-موسسات فردیابی

2-2-3-مراکز آموزشی

2-2-4-معرفی و توصیه اعضا

2-2-5-مراجعه مستقیم

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

منابع کارمند یابی:

کارمند یابی و جستجو برای یافتن نیروی انسانی مناسب هنگامی با موفقیت انجام می گیرید که بدانیم کسی را که به دنبالش هستیم در کجا می توانیم پیدا کنیم.

الف : منابع داخلی

سیاست ارتقا از داخل به این معناست که مدیران برای تصدی مشاغل از نیروهای موجود در سازمان استفاده می کنند و تنها هنگامی به منابع انسانی برون سازمانی متوسل می گردند که نتوانند افراد شایسته و واجد شرایطی برای احراز این مشاغل را بیابند.

سیاست ارتقا از داخل چه مزایایی دارد؟

- 1) به ایجاد روابط دوستانه میان کارکنان و بین آنها و سرپرستان کمک می کند و جو مناسبی در سازمان ایجاد می نماید.
- 2) در تقویت روحیه اعضای سازمان بسیار موثر است □ .
- 3) باعث تشویق کارکنانی می شود که خواهان پیشرفت سریع و پیمودن مدارج ترقی در سازمان هستند.
- 4) به انتخاب صحیح و شایسته کارکنان کمک می کند. زیرا می توان از اطلاعات موجود در سازمان درباره سوابق و عملکرد کارمند استفاده کرد.
- 5) هزینه آن از یافتن و استخدام کارمند از خارج از سازمان کمتر است □ .
- 6) اعضای که ارتقا می یابند و برای تصدی پست جدیدی انتخاب می شوند، با سازمان آشنایی کامل دارند.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

اعلان شغل چیست؟

اعلان شغل و دعوت از کارکنانی که خود را واجد شرایط و لایق احراز شغل مورد نظر می دانند، روش موثری برای یافتن نیروهای خبره در سازمان است. با اعلان خالی بودن شغل در سازمان کلیه اعضا از این موضوع مطلع گشته و چنانچه داوطلب احراز آن باشند با مسئولان تماس می گیرند.

ب : منابع خارجی:

در صورتی که سازمان نتواند از میان نیروهای موجود در درون سازمان، افراد شایسته و لایقی پیدا کند، یا نتواند کسانی را برای آموزش تخصصی و کسب مهارت‌های مورد نیازش بیابد، چاره ای جز تامین نیرو از خارج از سازمان ندارد.

انواع روشهای کارمندیابی از منابع خارجی:

- 1) آگهی
- 2) موسسات کاریابی
- 3) دانشگاهها و سایر مراکز آموزشی
- 4) معرفی و توصیه اعضای سازمان
- 5) مراجعه مستقیم داوطلبان به سازمان

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

1) آگهی:

یک از موثرترین روشهایی است که سازمان به وسیله آن می تواند قصد خود را برای استخدام نیروی به اطلاع عموم مردم برساند. در آگهی معمولاً نوع نیروی که سازمان خواهان آن است و مشخصاتی که باید دارا باشد ذکر می گردد. همچنین اطلاعاتی مانند محل خدمت و حداقل و حداکثر حقوق که به شغل تعلق می گیرد نیز درج می گردد.

آگهی بی نام چیست؟

بسیاری از سازمانها در آگهی ها نام و نشانی خود را ذکر نمی کنند و معمولاً از داوطلبان می خواهند که مدارک خود را به شماره صندوق پستی ارسال نمایند. به این نوع آگهی ها آگهی بی نام می گویند.

2) موسسات کاریابی:

در بسیاری از موارد سازمان برای یافتن افراد مورد نظر خود از موسسات کاریابی کمک می گیرد. نقش اصلی این موسسات معرفی جویندگان کار به سازمان است. موسسات کاریابی بر دو گونه اند، موسسات کاریابی دولتی که کاریابی را به طور رایگان انجام می دهند و موسسات کاریابی خصوصی که برای ارائه خدمات کارمزد دریافت می کنند و این وجه تمایز اصلی میان موسسات خصوصی و دولتی کاریابی است.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

مزایای استفاده از موسسات کاریابی:

مراجعه به موسسات کاریابی از دو جهت برای سازمان مفید است:

اول اینکه این موسسات با معرفی داوطلبان به سازمان حق انتخاب سازمان را افزایش داده، به ورود افراد شایسته تر کمک می کند.

دوم اینکه موسسات کاریابی با آگاهی از نیازهای پرسنلی سازمان، فقط کسانی را به سازمان معرفی می کنند که دارای شرایط اولیه برای احراز شغل باشند و از این نظر موجب صرفه جویی در وقت و هزینه می شود.

4) معرفی و توصیه اعضا:

یک از روشهای یافتن نیرو این است که از کارکنان خواسته شود افراد مناسب را برای تصدی مشاغل موجود در سازمان معرفی کنند. در مواردی که عرضه کار، محدود یا دستیابی به افرادی با مهارتها و تخصصهای کمیاب به آسانی امکانپذیر نباشد، سازمان باید با برنامه ریزی و ایجاد تشکیلاتی، از این روش به صورت سازمان یافته و در چهارچوبی منظم استفاده کند. تشویق کارکنان به معرفی افراد واجد شرایط، دعوت از آنها برای مصاحبه و اعطای پاداش به کسانی که بر اثر توصیه و معرفی آنها، سازمان موفق به یافتن نیروی شایسته ای شده است در این راستا صورت می پذیرد.

5)مراجعه مستقیم:

در مواردی بدون دعوت سازمان افرادی به وسیله تلفن با نوشتن نامه و ارسال شرح حال خود یا به صورت حضوری با سازمان ارتباط برقرار می کنند و متقاضی شغل می شوند .مراجعه مستقیم به سازمان یکی از منابع خوب کارمندیابی برای کارهای روزمزدی به شمار می آید.

مراحل مختلف فرآیند انتخاب

1-مصاحبه مقدماتی

2-تکمیل فرم درخواست کار

3-برگزاری آزمونهای استخدامی

4-مصاحبه جامع

5-بررسی سوابق متقاضی

6-معاینه پزشکی

7-تصمیم گیری نهایی

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

فرآیند اجتماعی کردن افراد در سازمان

اجتماعی کردن فرد فرآیندی است که بوسیله آن فرد جدید اطلاعات لازم و کافی را درباره سازمانی که وارد آن شده است کسب می کند و با قبول ارزشها، هنجارها و الگوهای رفتاری آن، خود را با اوضاع مطابقت داده و می آموزد که چه باید بکند و چه انتظاری از او می رود

اهداف اجتماعی سازی به شرح زیر می باشند:

- آشنا سازی فرد با تاریخچه، فلسفه وجودی، اصول، اهداف، قوانین، و رویه های سازمان
- آشنا سازی فرد با مقرراتی از قبیل ساعات کار، نحوه پرداخت حقوق ماهانه، شرایط اضافه کاری و مزایای استخدام در سازمان
- آشنا سازی فرد تازه وارد با جزئیات وظایف و مسئولیتهای شغل جدید
- نشان دادن واحدهای مختلف سازمان
- معرفی فرد تازه وارد به همکاران و هم قطاران جدید

{ ناهید خوشنویس } { به نام حق } { مدیریت منابع انسانی }

سطوح مدیریت



مدیران عالی:

سیاست گذاری، تعیین خط مشی و برنامه ریزی، برنامه ریزی، تصمیم گیری، آینده نگری

و سایر موارد کلان مربوط به سازمان ها

مدیران میانی:

واسطه بین مدیران عالی و سرپرستان

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

مدیران عملیاتی (سرپرستی) :

مستقیم با عملیات اجرایی در ارتباط هستند. با ارباب رجوع و مشتریان سر و کار دارند
سوپروایزر یا مدیران خط مقدم نیز نام دارند .

مدیریت عملیاتی (سرپرستی)

معمولا سرپرستان یا همان مدیران عملیاتی بسیار پرکار هستند و سرشان خیلی شلوغ
است . این گروه از مدیران معمولا **درگیر فعالیت های نظارتی** می باشند . آنها به صورت
مستمر به تعریف و بازتعریف فعالیت هایی برای پرسنل زیردست خود می پردازند . این
مدیران باید برنامه های عملیاتی را به طور دقیق اجرا نمایند تا سازمان بتواند به اهداف
عالی خود برسد .

این مدیران معمولا دچار کمبود زمان می شوند و وقت کمی برای گزارش نویسی ، مطالعه
، تحلیل و بازبینی برنامه های اجرایی دارند . مدیران عملیاتی معمولا بیشترین وقت
خود را با زیر دستان خود سپری می کنند .

به طور کلی می توان گفت که مدیران رده عملیاتی زندگی کاری فعالی را دارند و
بیشترین زمان خود را صرف حل چالش ها و مشکلات فراروی سازمان شان می کنند .

مدیریت میانی

سطح بعدی از سطوح مدیریتی ، مدیریت میانی می باشد . مدیران میانی به مدیران عالی گزارش می دهند .

همان طور که در شکل ۱ مشاهده می شود ، مدیران میانی فعالیت های عملی کمتری دارند ولی ناچار هستند ، فعالیت فکری بیشتری را انجام دهند . آنها وظیفه دارند که بر

کار سرپرستان نظارت و مدیریت نمایند . مدیران میانی در حقیقت واسطه ای بین

مدیران عالی و مدیران عملیاتی می باشند . مدیران میانی بیشترین زمان خود را صرف آنالیز داده و آماده سازی اطلاعات برای بهبود در فرآیندهای تصمیم گیری مدیران عالی می نمایند .

آنها زمان زیادی را صرف جلسات می کنند . یک مدیر میانی باید شنونده خوبی باشد تا بتواند بهترین گزارشات را به مدیران عالی ارائه نماید . مدیران میانی وظیفه برنامه ریزی

های میان مدت را برعهده دارند . این در حالی است که مدیریت عالی برنامه های جامع

تر و بلند مدت تر را آماده می نماید . مدیر میانی شیوه انجام کار توسط سرپرستان و

واحدهای زیردست آنها را به دقت مورد ارزیابی قرار می دهد و سعی می کند کوچکترین

تغییرات در نرخ های بازدهی را مورد رصد قرار دهد و گزارشات جامعی را به مدیران

عالی ارائه دهد .

مدیریت عالی

معمولا مدیری که در سطح عملیاتی و میانی موفق بوده است ، شانس بیشتری برای موفقیت در مدیریت عالی یک سازمان را خواهد داشت . بخش گسترده ای از کار مدیران عالی مشابه مدیران میانی می باشد . با این تفاوت که مدیران عالی معمولا به برنامه ریزی های جامع تر و بلندمدت تر می پردازند و حوزه فعالیت گسترده تر و متنوع تری را دارند . مدیران عالی عملکرد کلی واحدهای تابعه را زیر نظر قرار می دهند و سعی می کنند با مدیران سطوح پایین تر تعامل مناسبی را برقرار کنند . این تعاملات و ارتباطات قوی می تواند به آنها در شناسایی مشکلات و راه حل ها کمک قابل توجهی بنماید .

از دیگر سو ، مدیران عالی وظیفه برقراری ارتباط با مدیران خارج از سازمان (نظیر شرکت های همکار ، رقبا ، مشتریان ، شرکای کلیدی و ..) را هم برعهده دارند . آنها باید توانایی های بالایی در شناخت موقعیت ها و چالش ها داشته باشند و در عمل مدیریت ریسک را در تمامی فعالیت های خود پیاده سازی نمایند .

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

مهارت های مورد نیاز هریک از سطوح مدیریت چیست؟

مهارت های مدیران سه تا است که توسط رابرت کیتز مطرح می شود:

1. فنی. 2. انسانی. 3. ادراکی

میزان مهارت در سطح عالی و میانی و عملیاتی یکسان نیست معمولا مدیران عملیاتی

نیاز بیشتری به مهارت های فنی دارند(مهارت کار کردن با دستگاهها)و مدیران ارشد

نیاز به مهارت های ادراکی دارند و هر سه سطح مدیریت نیاز به مهارت های

انسانی(ایجاد رابطه متقابل با افراد) دارند .

مهارت های ادراکی :

آن نوع توانایی ذهنی است که بتواند مسائل را با هم ببیند. آن نوع توانایی روحی است

که بتواند مسائل را تجزیه و تحلیل کند و به شناخت وضعیت های پیچیده پردازد و این

باعث میشود تا بتواند سازمان را با محیطش تطبیق دهد .

مهارت های انسانی :

مهارت کار کردن با دیگران و ایجاد رابطه متقابل با افراد و مدیران هر سه سطح به این

مهارت نیاز دارند زیرا در هر سه سطح با افراد سروکار داریم،فهمیدن دیگران(فهمیدن

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

کارمندان) و ایجاد انگیزه برای افراد و کارمندان چه به صورت فردی و چه به صورت

گروهی .

مهارت های فنی :

مهارت های تخصصی که از طریق دانش و تجربه حاصل می شود مهارت کار کردن با

ماشین آلات، دستگاهها و تجهیزات .

نکته :

این سه مهارت را اصطلاحاً مهارت های کلاسیک می گویند. کارایی و اثربخشی و

بهره وری اگر بتوانیم با حداقل امکانات بیشترین اثربخشی و نتیجه را داشته باشیم

میگوییم کارایی داشته ایم اثربخشی زمانی است که بتواند یک سازمان به اهداف خود

دست یابد .

هرجا که بحث هدف و دستیابی به هدف مطرح است با بحث اثربخشی سروکار داریم

مدیری اثربخش است که بتواند هدف سازمان را تامین کند اما بحث کارایی بحث

چگونگی رسیدن به هدف است نحوه انجام کار و کیفیت مطرح است. انجام کارهای

درست = اثربخشی درست انجام دادن کار = کارایی اگر هر دو با هم باشند یعنی درست

انجام دادن کارهای درست یا جمع کارایی و اثربخشی که در این حالت بهره وری داریم .

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

ما گاهی به هدف میرسیم مثلا فارغ التحصیل می شویم (اثربخشی) ولی با چه معدلی؟ (کارایی) اگر هر دو با هم باشند می شود بهره وری، پس در اثربخشی با انتخاب اهداف درست و در کارایی با چگونگی رسیدن به نتایج سروکار داریم و در بهره وری با هر دو.

نقش های مدیریت:

مینتزرگ معتقد است مدیر غیر از فعالیت ها و وظایفی که انجام می دهد سه نقش عمده را در سازمان بازی می کند:

1. نقش های متقابل شخصی (بین فردی و بین شخصی)

2. نقش های اطلاعاتی

3. نقش های تصمیم گیری. که هر یک از اینها به زیرمجموعه ای تقسیم میشود

1. نقش های متقابل شخصی: شامل نقش رئیس تشریفات رهبری و ارتباط است

نقش: انتظارات ناشی از یک پست را گویند. مثلا ما به عنوان یک دانشجو هستیم و از ما انتظاراتی دارند و آن درس خواندن است.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

رئیس تشریفات: به انجام وظایف تشریفاتی می پردازد مانند سخنرانی، مانند سخنرانی

، اعطای امتیاز و خدمات رسانی به جامعه می پردازد. پس نباید گله زد چرا کلنگ می

زند، قیچی می کند، پرده را می کشد بلکه اینها وظایفی است که باید انجام دهد .

رهبر: باید ایجاد انگیزه کند، باید الگو باشد، بعضی ها الگوی خوبی هستند و همه نگاهشان

به مدیر است در مورد الگوبرداری. رابط: مدیران موفق با مدیران سایر سازمانها در ارتباط

هستند. مدیر یک سازمان چگونه با سایر سازمانه ارتباط برقرار می کند؟ از طریق ارتباط

با مدیر سازمان .

نقش های اطلاعاتی: شامل نشان دهنده، نشردهنده و سخنگویی می شود.

نشان دهنده: سعی می کند وضعیت سازمان را نشان دهد یعنی دیگر افراد با دیدن

مدیر سازمان پی به وضعیت سازمان می برند، توجه و تمرکزش روی عملیات سازمان

است

. نشردهنده: اطلاعات لازم را به کارکنان می دهد .

سخنگویی: یکی از حقوقی که برای مدیران سازمان قائلند نقش سخنگویی است به

نمایندگی از طرف کل سازمان.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

نقش های تصمیم گیری: شامل چهار نقش میشود که عبارتند از:

1. کارآفرینی. 2. آشوب زدایی. 3. تخصیص منابع. 4. مذاکره کننده.

کارآفرینی: شامل انجام تغییرات اولیه، هدف گذاری، فرموله کردن طرح ها، بکارگیری قدرت و اختیار می شود.

آشوب زدایی: به حل مسائل پیچیده و تضادها پرداخته، اقدامات رقبا را پاسخ گفته و خنثی می کند.

تخصیص منابع: اولویت ها و مزایا را مدیر تعیین میکند و از روش های بودجه ریزی استفاده می کند و همچنین جدول پیشرفت کار را به کار می گیرد.

مذاکره کننده: مدیر با مشتریان، عرضه کنندگان و سایر نمایندگی های خارج از سازمان تا حصول توافق مذاکره می کند .

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

چهار فعالیت های مدیریتی موفق در مقایسه با اثربخش

1. فعالیت مدیریت سنتی. 2. ارتباطات. 3. مدیریت منابع انسانی. 4. ارتباط شبکه ای .

1. فعالیت مدیریت سنتی: شامل تصمیم گیری، برنامه ریزی و کنترل است.

2. ارتباطات: شامل مبادله اطلاعات چه به وصرت جاری که می تواند شفاهی باشد و چه

به صورت نوشتاری است.

3. مدیریت منابع انسانی: شامل کار با افراد، ایجاد انگیزه، مدیریت

تضاد، کارمندیابی، آموزش، انضباط میشود.

4. ارتباط شبکه ای: اجتماع سازی، سیاست و تعامل با دیگران مربوط میشود به ارتباط

شبکه ای .

اصطلاحی داریم تحت عنوان جامعه سازی یا جامعه پذیری، وقتی افراد از خارج یک

سازمان جذب یک سازمان می شوند یا از یک سازمان دیگر وارد یک سازمان می

شوند، هنوز هوای سازمان جدید برایشان تازگی دارد و درک نمی کنند. در مورد

سیاست، مدیر بسیاری از تصمیماتش تحت تاثیر سیاست هاست و تحت تاثیر تصمیمات

عقلایی و منطقی نیست.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

مقایسه فعالیت مدیریتی موفق با اثربخش:

در تخصیص وقت برای هر یک از فعالیت هایشان است. مدیران موفق بیشتر تمرکزشان روی بحث اجتماعی سیاسی، جامعه پذیری است ولی مدیران اثربخش بحث برقراری ارتباطات مورد نظرشان است و مدیریت منابع انسانی و سنتی تقریبا برابر است. در بحث ارتباطات تفاوت دارند. رفتار سازمانی رفتار سازمانی مطالعه رفتار افراد در سازمان است اما باید توجه داشت رشته رفتار سازمانی رشته ای است مرکب از رشته های مختلف علمی که وجود دارد. در حقیقت یک رشته علمی خاص نیست و در رشته مدیریت صرفا مباحثی که خاص این رشته باشد را نمی خوانیم. جامعه شناسی، آمار، ریاضی، روانشناسی و... را می خوانیم ▪

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

انواع تصمیم گیری

عقلایی، عقلایی محض، عقلایی نسبی و تصمیم گیری شهودی.

تصمیم گیری شهودی:

افراد بر مبنای یک حس درونی تصمیم گیری می کنند نه اینکه هرچه دلشان بخواهد، گاهی به دل انسان چیزی می افتد که این کار درست است، که الهامی یا شهودی است. پس تصمیم گیری بر مبنای این حس درونی تصمیم گیری شهودی است. ■

آن احساسی که انسان کاری را چگونه انجام دهد. منظور احساسات نیست مثلا عصبانیت یا خوشحالی نیست. افرادی ممکن است یک سری تجربیات داشته باشند که بر اساس احساس درونی خود تصمیم گیری می کنند. مثلا: ستاره فلانی مرا گرفته یا نگرفته درک شهودی است. پدیده های متفاوتی در اطراف ما است یکی از راههای شناخت اطراف درک آن پدیده و عوامل است نوع درک کردن اهمیت دارد. درک تنها آنهم از طریق شهودی فقط می تواند اشتباه و گمراه کننده باشد. ■

انسان برای اینکه پدیده ها را مطالعه کند و شناخت پیدا کند درک شهودی یک ابزار است در اینجا پیشنهاد میشود که از مطالعات سیستماتیک استفاده کنیم.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

مطالعه سیستماتیک:

در این مطالعه در جستجوی شناخت روابط هستیم اما بر پایه علت و معلولها و مستندات علمی است. از طریق رابطه بین علت و معلول می خواهیم مسائل را مورد سناسایی قرار دهیم. لازم است که انسان مسائل را تکامل بخشد. از درک منظم بر پایه علمی هم استفاده کند. به هر صورت درک شهودی و مطالعات سیستماتیک ابزاری است برای پیش بینی رفتار در سازمان ها در خانواده، در جامعه افرادی موفق هستند که قادر به پیش بینی باشند، یک شیوه کنترل "کنترل آینده نگر" است که بر پایه پیش بینی است ما باید ابزار پیش بینی را برای خود فراهم کنیم. الهام ابزاری است برای ما که بتوانیم رفتار افراد را پیش بینی کنیم. رفتار دیگران (خواهر، برادر و...) را پیش بینی کنیم مثلا می خواهیم هدیه بخریم، چه چیزی بخریم که بیشترین رضایت خاطر را فراهم کند .

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

تعریف مدیریت منابع انسانی چیست؟ | شرح وظایف مدیر منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی و نقش آن

اگر چه در زمینه منابع انسانی مطلب و کتاب و مقاله کم نیست، اما همانطور که انتظار می‌رود (و منطقی هم هست) اکثر مطالعات و مقالات مربوط به مدیریت منابع انسانی در حوزه سازمانها و کسب و کارهای متوسط و بزرگ است .

به همین علت، معمولاً مدیریت منابع انسانی برای کسب و کارهای کوچک، کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد و جدی گرفته نمی‌شود.

این در حالی است که مدیریت منابع انسانی نقشی است که در هر سازمانی که بیش از یک نفر عضو داشته باشد معنا دارد. به عبارتی، حتی در یک سوپرمارکت بسیار کوچک هم همچنان بخش عمده‌ای از وظایف مدیر منابع انسانی، قابل پیگیری و اجراست.

اگر چه عموماً در یک شرکت کوچک، سمتی به عنوان مدیر منابع انسانی وجود ندارد، اما به هر حال، مدیریت منابع انسانی بخشی از وظیفه مدیر اجرایی یا مدیرعامل سازمان است.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

طبیعتاً به تدریج، پس از اینکه یک سازمان بزرگ تر شد، این نقش به یک واحد مستقل به نام واحد مدیریت منابع انسانی یا **Human Resource Management** سپرده می شود و موقعیتی رسمی برای مدیر منابع انسانی در سازمان تعریف می شود.

تعریف مدیریت منابع انسانی

گری دسلر، نویسنده ی کتاب

مدیریت منابع انسانی یا **Human Resource Management** که سالهاست در دوره های مدیریت در سراسر جهان به عنوان منبع درسی رشته مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار می گیرد، تعریف واحد مدیریت منابع انسانی و وظایف مدیریت منابع انسانی را به شکلی کلی و به صورت زیر ارائه می دهد:

واحد مدیریت منابع انسانی، از میان وظایف مختلف مدیریتی، مسئولیت کلیه فعالیت ها و خط مشی های مربوط به کارکنان سازمان را بر عهده دارد.

به طور دقیق تر: جذب همکاران جدید، آموزش همکاران، ارزیابی عملکرد کارکنان و پاداش دادن به آنها و به طور خلاصه ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان.

تعریف بالا نگاهی وظیفه گرایانه به واحد مدیریت منابع انسانی دارد و تلاش می کند فهرستی از وظایف واحد مدیریت منابع انسانی را ارائه کند.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

اگر بخواهیم تعریفی مفهومی تر از وظیفه واحد مدیریت منابع انسانی داشته باشیم می‌توان چنین گفت:

واحد مدیریت منابع انسانی قرار است کمک کند تا سازمان، در افق زمانی بلند مدت، با کمترین هزینه، حداکثر کارایی را از کارکنان برای حرکت در راستای اهداف استراتژیک سازمان، کسب نماید.

چالشهای مدیریت منابع انسانی در ایران

مشکلات، نواقص و چالش‌های زیر، از جمله مواردی هستند که باید هنگام آشنایی با مدیریت منابع انسانی و یادگیری دانش مرتبط با آن، در ذهن داشته باشیم:

برخی مدیران، بحث منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی را بیشتر به سازمان‌های بزرگ مربوط می‌دانند و چنین وظایفی را در مجموعه‌های کوچک‌تر چندان جدی نمی‌گیرند. گاه در یک شرکت ۲ نفری، یک نفر به سمت مدیریت فروش منصوب می‌شود. اما در یک شرکت بیست نفری، ممکن است به سادگی نتوانید مدیرعامل را برای اختصاص یک پست به مدیریت منابع انسانی مجاب کنید.

در بسیاری از سازمان‌ها، نقش واحد مدیریت منابع انسانی، کوچک انگاشته می‌شود. در حدی که گاه صرفاً وظیفه‌هایی مانند حضور و غیاب کارکنان و تنظیم جدول‌های اضافه کاری و حقوق و دستمزد به آنها واگذار می‌شود.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

برخی مدیران، وظیفه‌ی واحد مدیریت منابع انسانی را بیشتر از جنس هنر کار کشیدن بیشتر از نیروی کار می‌بینند. به همین علت، حاضر نیستند نقش مدیر منابع انسانی و واحد منابع انسانی را به عنوان نماینده‌ی اعضای سازمان به رسمیت بشناسند.

برخی سازمان‌ها، واحد مدیریت منابع انسانی را در حد واحد تدارکات منابع انسانی می‌بینند و تمایلی به درگیر کردن این واحد در تصمیم‌های استراتژیک سازمان ندارند. طبیعی است که با این نگاه، بحث توسعه منابع انسانی هم جایگاهی نخواهد داشت.

آشنایی با مدل‌های مدیریت منابع انسانی

مدل‌های منابع انسانی در واقع یک سری تئوری هستند که برای کمک به بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها تعریف شده‌اند. شناخت مدل‌های مدیریت منابع انسانی به مدیران منابع انسانی و صاحبان کسب و کارها کمک می‌کند تا بتوانند بهترین شیوه جهت‌دهی به پرسنل خود را برای حرکت به سمت اهداف سازمانی انتخاب کنند. در این متن انواع منابع انسانی را توضیح داده‌ایم. آگاهی از این مدل‌ها و انتخاب بهترین شیوه مناسب هر کسب و کاری به رشد و توسعه آن کسب و کار کمک می‌کند.

قرن ۲۱ را می‌توان قرن ظهور جامعه‌ی اطلاعاتی مبتنی بر دانش دانست. در چنین جامعه‌ای سازمان‌ها و افراد حاضر در آن، نگرشی متفاوت به موضوعات دارند.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

اهداف مدل های مدیریت منابع انسانی

مدل های مختلف مدیریت منابع انسانی توسط جامعه دانشگاهی و محققان تعریف شده اند. با وجود تفاوت هایی که این مدل ها با یکدیگر دارند، اهداف مشترکی را دنبال می کنند؛ از جمله :

1. مدل های مدیریت منابع انسانی، چارچوبی تحلیلی برای HRM محسوب می شوند؛ به عنوان مثال عوامل موثر روی نیروی انسانی مانند موقعیت شغلی، عملکرد سهام داران، سطوح استراتژیک، شایستگی شغلی و...؛
2. به کمک این مدل ها می توان به ارزیابی دقیق بعضی از شیوه های مورد استفاده در مدیریت منابع انسانی پرداخت. شیوه های مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی متفاوت است؛ اما این مدل ها کمک می کنند تا جامعیتی در این زمینه به وجود بیاید؛
3. مدل های مدیریت منابع انسانی توصیفی از روابط و متغیرهای موثر روی نیروی انسانی را نمایش می دهند؛
4. از این مدل ها برای کشف مسائل پنهان منابع انسانی در لایه های زیرین یک سازمانی استفاده می شود .

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

انواع مدل های منابع انسانی

مدل ۵ P در مدیریت منابع انسانی

مدل Five Ps یا همان مدل «۵ پی» در بین مدل های مدیریت منابع انسانی شناخته می شود. این مدل در دهه ۹۰ میلادی توسط راندل شولر متخصص در زمینه منابع انسانی معرفی شد.

در این مدل ۵ تا p تعریف می شوند که هر کدام بر رفتار منابع انسانی تاثیر دارند:

1. اهداف یا **Purpose:** چشم انداز و مأموریت کلی یک سازمان در فضای کسب و کاری است؛

2. اصول یا **Principles:** اصول مدیریت منابع انسانی یا پروتکل های عملیاتی که به سازمان و نیروهای انسانی برای دستیابی به اهداف کسب و کاری کمک می کنند؛

3. فرآیندها یا **Process:** فرآیندها را می توان در تمامی عملیات روزانه سازمان مشاهده کرد که توسط نیروهای انسانی به کار گرفته می شوند؛

4. افراد یا **People:** تمامی افراد درگیر در کسب و کار هستند؛ از مدیران گرفته تا پرسنل و شرکای کلیدی؛

5. کارآیی یا **Performance:** وضعیت کلی یک سازمان را نشان می دهد.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

این معیارها را با شاخص‌های کلیدی عملکرد می‌سنجند که توسط مدیران منابع انسانی شناسایی شده‌اند. این معیار می‌تواند وضعیت عملکردی در چهار P قبل را نمایش دهد.



موفقیت در مدل پنج P مستلزم این است که تمامی مولفه‌ها با یکدیگر تعامل داشته باشند؛ در واقع تمامی این P ها به رشد یکدیگر کمک می‌کنند تا سازمان به تعادل لازم دست پیدا کند.

● مدل علیّت استاندارد

از مهم‌ترین مدل‌های مدیریت منابع انسانی و یکی از شناخته‌شده‌ترین مدل‌های مدیریت منابع انسانی، مدل استاندارد علیّت یا Standard Casual Model of HRM است. این مدل از مدل‌های قبلی نشأت گرفته شده است که در دهه ۹۰ و اوایل دهه ۲۰۰۰ میلادی وجود داشته‌اند.

در این مدل یک زنجیره علت نمایش داده می‌شود. در شروع این زنجیره، استراتژی‌های کسب و کاری قرار دارد که با کمک فرآیندهای منابع انسانی به ایجاد منفعت و بهبود عملکرد مالی سازمان منجر می‌شوند.

مدل علیّت استاندارد نشان می‌دهد هم‌سوبودن استراتژی سازمانی با مجموعه‌ای از فعالیت‌های منابع انسانی می‌تواند عملکرد مالی مثبت را در سازمان شکل دهد؛ به عبارتی هماهنگی استراتژی مدیریت منابع انسانی با استراتژی کسب و کار می‌تواند به تحقق اهداف کلان یک سازمان منجر شود.

اهمیت فعالیت‌های نیروی انسانی در مدل علیّت استاندارد

در مدل علیّت استاندارد، فعالیت‌های منابع انسانی از استراتژی کسب و کار و استراتژی منابع انسانی پیروی می‌کند. این فعالیت شامل مجموعه‌ای از اقدامات است؛ از جمله: فرایند استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد کارکنان، نظام پاداش و جریمه و ...

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

فعالیت‌های منابع انسانی به‌طور مستقیم روی عملکرد سازمانی، افزایش کیفیت خدمات و بهبود عملکرد داخلی اثر می‌گذارند. نکته مهم در این مدل از مدیریت منابع انسانی این است که یک رابطه علیت معکوس در آن نیز وجود دارد؛ به این معنی که بهبود عملکرد مالی در هر سازمانی می‌تواند بر روی نتایج عملکردی منابع انسانی و فعالیت‌های آنان تاثیر مستقیم بگذارد.

مدل Guest

در بین مدل‌های مدیریت منابع انسانی این مدل در سال ۱۹۹۷ توسط دیوید گست معرفی شد. در این مدل مدیر منابع انسانی برای شروع، استراتژی‌های خاصی دارد که برای تحقق آن باید اقدامات مشخصی انجام شود. اجرای درست این اقدامات به نتایجی منجر خواهد شد. این نتایج می‌تواند شامل پاداش‌های رفتاری، بهبود عملکرد یا رشد امور مالی باشد.



در این مدل بر توالی منطقی ۶ مولفه تاکید می‌شود :

1. استراتژی منابع انسانی؛

2. شیوه‌های منابع انسانی؛

3. نتایج منابع انسانی؛

4. نتایج رفتاری؛

5. نتایج عملکرد کارکنان؛

6. پیامدهای مالی .

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

با نگاهی معکوس به این مولفه‌ها متوجه می‌شویم که نتایج مالی به عملکرد کارکنان بستگی دارد که این مولفه نیز نتایج رفتارهای کارکنان یا همان رفتار سازمانی است. نتایج رفتاری نیز خود وابسته به تعهد، کیفیت و انعطاف‌پذیری کارکنان است که از شیوه‌های منابع انسانی نشات می‌گیرد.

شیوه‌های منابع انسانی نیز باید با استراتژی‌های منابع انسانی هماهنگ باشد که خود این مولفه با استراتژی سازمانی همسو است .

مدل Guest مدعی است که یکی از بهترین مدل‌های مدیریت منابع انسانی است؛ زیرا تمامی ورودی‌ها و خروجی‌های لازم برای مدیریت منابع انسانی را در نظر می‌گیرد. البته این واقعیت را نباید فراموش کرد که پویایی نیروی انسانی و تغییر سریع در شیوه‌های مدیریت موجب می‌شود تا نتوان هیچ مدلی را نسبت به دیگر مدل‌ها برتر دانست.

مدل ۸ جعبه‌ای پاول بوسلی

این مدل با سایر مدل‌های مدیریت منابع انسانی تفاوت دارد. این مدل توسط Paul Boselie ارائه شده است. در مدل ۸ جعبه‌ای به بررسی عوامل داخلی و خارجی موثر بر اثربخشی منابع انسانی در سازمان پرداخته می‌شود

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

. محتوای هر کدام از این جعبه‌ها عبارت‌اند از :

1. پیکربندی سازمانی: در این باکس به تاریخچه، وضعیت نیروی کار، فرهنگ سازمانی، مالکیت، تکنولوژی پرداخته می‌شود؛
2. شرایط بازار: در این باکس وضعیت اقتصاد کلان و بازار کار مورد توجه قرار می‌گیرد؛
3. شرایط جمعیتی: در این باکس رقابت، بازار، فناوری و محصول بررسی می‌شود؛
4. اهداف اصلی منابع انسانی: در این جعبه به مواردی از جمله: قوانین، انعطاف‌پذیری، مقرون‌به‌صرفه بودن و ... پرداخته می‌شود؛
5. شرایط عمومی سازمانی: در اینجا قانون‌گذاری داخلی، هنجارها و ارزش‌های سازمانی بررسی می‌شود؛
6. شرایط سازمانی جمعیتی: در این جعبه ذی‌نفعان دیگر، کارکنان و قوانین استخدامی بررسی می‌شوند؛
7. شیوه‌ها و استراتژی منابع انسانی: این جعبه شامل شیوه‌های منابع انسانی از قبل تعیین شده، شیوه منابع انسانی واقعی، شیوه‌های منابع انسانی درک شده و نتایج منابع انسانی است؛

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

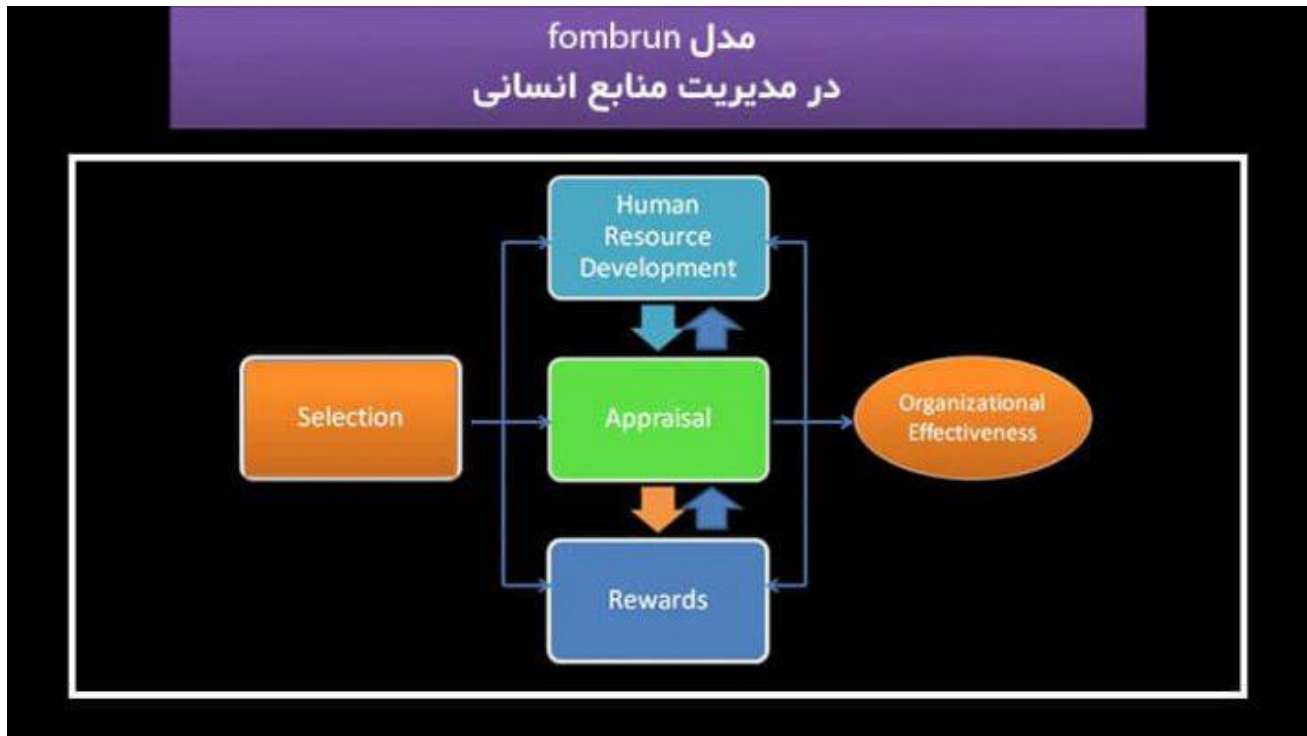
8. اهداف نهایی کسب و کار: توانایی‌ها، میزان موفق بودن، مزیت رقابتی و

همبستگی در این باکس مورد بررسی قرار می‌گیرند.

در مدل ۸ جعبه‌ای پاول بوسلی تغییر در شرایط هر باکس می‌تواند نحوه مدیریت منابع انسانی را تغییر دهد. این مدل از آن جهت که به عوامل مختلفی توجه دارد در بین مدل‌های مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است.

مدل مدیریت منابع انسانی fombrun

ارائه اولیه این مدل به سال ۱۹۸۴ برمی‌گردد. این مدل به ۴ عملکرد مختلف در سازمان و تاثیر آن‌ها بر یکدیگر تاکید دارد. این ۴ عملکرد عبارت‌اند از: انتخاب، ارزیابی، توسعه و پاداش. این ۴ مورد اجزای تشکیل‌دهنده ساختار مدیریت منابع انسانی در سازمان هستند که می‌توانند روی اثربخشی سازمانی موثر باشند.



مدل مدیریت منابع انسانی fombrun

مدل Fombrun را نمی‌توان جزء مدل‌هایی از مدیریت منابع انسانی دانست که تمامی وجوه مختلف را در بر می‌گیرند؛ زیرا این مدل تنها بر ۴ عملکرد در HRM تمرکز دارد و عوامل محیطی و احتمالی دیگر را نادیده می‌گیرد.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

مدل زنجیره ارزش منابع انسانی

مدل زنجیره ارزش منابع انسانی یکی دیگر از شناخته شده ترین مدل ها در HRM است.

این مدل در نحوه عملکرد منابع انسانی تفاوت های اساسی ایجاد می کند. در این مدل هر

فعالیتی که در زمینه منابع انسانی انجام می شود، در یکی از دو دسته قرار می گیرد :

1. فعالیت های منابع انسانی؛

2. نتایج منابع انسانی .

در فعالیت های منابع انسانی اقدامات روزمره ای نظیر استخدام، پرداخت حقوق و

دستمزد، برنامه ریزی برای جانشین پروری و... قرار می گیرد. همان طور که می دانید این

اقدامات جزو وظایف مدیر منابع انسانی است. این فعالیت ها را می توان با معیارهای HR

اندازه گیری کرد.

در فعالیت های منابع انسانی به هر میزانی که بتوانیم هزینه ها را کاهش دهیم و همچنین

بر کیفیت و سرعت انجام کارها بیفزاییم، قطعاً نتیجه بهتری به دست خواهد آمد.

در نتایج منابع انسانی اهدافی قرار می گیرند که با فعالیت های منابع انسانی به آنها

دست پیدا می کنیم. استخدام، آموزش یا طراحی سیستم پاداش و جریمه برای دستیابی

به اهداف مشخصی طراحی می شوند. نتایج منابع انسانی با معیارهایی نظیر میزان

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

رضایت کارکنان، انگیزه حضور و حفظ کارمند در سازمان و... سنجیده می شود .
بهبود نحوه انجام فعالیت های منابع انسانی به بهبود کارایی کمک می شود؛ هرچند که در این مدل برای دستیابی به اهداف سازمانی تمرکز اصلی ما روی نتایج منابع انسانی است.
در این مدل بهبود فعالیت های منابع انسانی و همچنین نتایج منابع انسانی باید به عملکرد بهتر سازمان منجر شود.

مدل زنجیره ارزش انسانی پیشرفته

این مدل مشابه مدل زنجیره منابع انسانی است؛ اما دو تفاوت اساسی با آن دارد:

1. عملکرد سازمانی براساس شاخص هایی در یک کارت امتیازی ثبت می شود. بعضی

این شاخص ها عبارت اند از: عملکرد مالی، رضایت مشتریان و نحوه انجام فرآیندها

و...؛

2. در این مدل سعی می شود تا با توانمندسازی منابع انسانی، زنجیره ای از ارزش در

سازمان شکل بگیرد.

در مدل زنجیره ارزش انسانی پیشرفته تکیه بر این اصل است: اگر نیروی انسانی در سازمان آموزش مناسبی را دریافت نکند، بودجه کم باشد یا نوآوری در سازمان جریان پیدا نکند، مدیریت منابع انسانی نمی تواند به سمت تحقق اهداف سازمانی حرکت کند.

مدل فریم‌ورک هاروارد

مدل فریم‌ورک هاروارد برای HRM از ۵ جز تشکیل می‌شود که عبارت‌اند از:

1. سهام‌ذی‌نفعان: این افراد شامل سهام‌داران، مدیران، گروه‌های کارمندی و... هستند. این ذی‌نفعان سیاست‌های کلی HRM را تعیین می‌کنند؛
2. عوامل موقعیتی: در کنار ذی‌نفعان، عوامل دیگری نیز بر تعریف سیاست‌ها تاثیر می‌گذارند؛ عواملی نظیر شرایط نیروی کار، استراتژی، بازار کار، فناوری، ارزش‌های اجتماعی و... بر فعالیت‌های اصلی منابع انسانی تاثیر دارند؛
3. سیاست‌های مدیریت منابع انسانی: در مدل‌های مدیریت منابع انسانی، طراحی سیستمی برای استخدام افراد موثر، آموزش و طراحی سیستم‌های پاداش اهمیت دارد؛
4. نتایج منابع انسانی: در این سطح به ارتباطات، ارزیابی عملکرد، هماهنگی و هزینه بهره‌وری توجه می‌شود؛
5. نتایج درازمدت: در مدل هاروارد محقق‌شدن بهره‌وری سازمانی، رفاه اجتماعی و توسعه فردی بخشی از نتایج درازمدت محسوب می‌شوند.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

فریم‌ورک هاروارد یکی از مدل‌های مدیریت منابع انسانی است که رویکرد جامع‌تری به نیروهای انسانی در سطوح مختلف دارد.

مدل وارویک

یکی دیگر از مدل‌های مدیریت منابع انسانی مدل وارویک (Warwik) است. این مدل توسط دو محقق به نام‌های هندری و پتیگر از دانشگاه وارویک ارائه شده است و به همین دلیل به این نام معروف شده است.

مانند اکثر مدل‌های مدیریت منابع انسانی، در این مدل هم ۵ عنصر کلیدی مطرح هستند:

1. عوامل بیرونی یا همان نیروهای کلان محیطی؛

2. عوامل درونی شامل نیروهای سازمان یا عوامل خرد محیطی؛

3. استراتژی کسب و کار؛

4. زمینه مدیریت منابع انسانی؛

5. محتوای مدیریت منابع انسانی.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

مدل مدیریت منابع انسانی وارویک در استراتژی کسب و کار و شیوه های منابع انسانی مشابه مدل Guest است؛ اما درباره عوامل بیرونی و عوامل درونی تاثیرگذار بر روی مدیریت منابع انسانی با این مدل تفاوت دارد.

نقطه قوت مدل وارویک این است که می توان در آن تاثیرات محیطی را بر HRM شناسایی و به طبقه بندی آن ها پرداخت. همچنین در این مدل ارتباط بین عوامل داخلی و خارجی در مدیریت منابع انسانی مدنظر قرار می گیرد.

مدل مدیریت منابع انسانی اولریش

این مدل که در سال ۱۹۹۵ توسط دیو اولریش معرفی شد، به دسته بندی عوامل موثر بر خط مشی مدیریت منابع انسانی می پردازد. براساس این مدل ۴ نقش اساسی در مدیریت منابع انسانی را می توان این گونه تعریف کرد: شریک استراتژیک، عامل تغییر، کارشناس اداری و کارمند قهرمان.

این مدل برخلاف سایر مدل های مدیریت منابع انسانی که به فرایندهای سازمانی تکیه دارند، به بررسی نقش افراد و اثر آن ها بر اجرای امور می پردازد.

در سال های اخیر بحث های زیادی درباره اجرایی بودن یا نبودن این مدل شده است؛ به طور کلی می توان مدل HRM را روشی سودمند برای بررسی نقش منابع انسانی در سازمان به جای بررسی فرآیندها و روش ها دانست.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

اگر علاقه‌مند به مباحث مدیریت منابع انسانی هستید، پیشنهاد می‌کنیم نگاهی هم به مقالات زیر بیندازید”

اهمیت کلمه‌ی بلندمدت در تعریف وظیفه مدیریت منابع انسانی

پیش‌نیاز مطالعه‌ی این بخش:

تیلوریسم و مکتب مدیریت علمی [(Scientific Management)

دقت داشته باشیم که اگر افق زمانی بلندمدت را از تعریف فوق حذف کنیم، عملاً نقش

واحد منابع انسانی را در حد سرکارگرهای معادن فردریک تیلور، پایین آورده‌ایم.

در دورانی که مکتب مدیریت علمی یا Scientific Management رایج بود، تیلور و

همفکران او که با زمینه دانش مهندسی وارد حوزه‌ی مدیریت شده بودند، در پی بهبود

کارایی و افزایش راندمان بودند (می‌توان گفت همه‌چیز در افزایش بهره‌وری نیروی

انسانی خلاصه می‌شد)

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

نگاه مدیریت تیلوری به منابع انسانی

کارسنجی و زمان سنجی میراث آن دوره از مدیریت است.

مهندسان مکانیک که در آن سالها به صورت گسترده وارد حوزه مدیریت شدند، کوشیدند به همان شیوه‌ای که حداکثر خروجی را از موتور خودرو می‌گرفتند، حداکثر خروجی را از کارکنان یک سازمان هم بگیرند.

کم و زیاد کردن نور، تغییر موقعیت و ارتفاع میزها، تغییر چیدمان نشستن کارکنان و جابجایی چیدمان دستگاه‌ها در کارخانه‌ها، تغییر ساعت کار و ساعت غذا خوردن و همه‌ی کارهای مشابه، آزمایش‌هایی بود که در آن سالها رایج بود تا نقطه‌ی بهینه‌ی کارکرد کارگران یک سازمان مشخص شود.

در آن زمان، نیروی انسانی در کارخانه‌ها چیزی شبیه نیروی بخار در لوکوموتیوها فرض می‌شد و حقوق و دستمزد و پاداش و مزایا، چیزی شبیه زغالی که داخل کوره ریخته می‌شد تا نیروی محرکه لوکوموتیو تامین شود و زودتر به مقصد برسد!

آن زمان کار در معدن یا حتی خط تولید کارخانه‌ها، کاری فیزیکی و تقریباً غیر تخصصی بود. چیزی به نام شرح شغل معنا نداشت و مفاهیمی مانند شایستگی‌های کلیدی کارکنان هم خلق نشده بودند.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

کارگر جدید به مجموعه اضافه می‌شد و به دلیل سادگی فعالیت‌ها، در مدت زمان کمی فرایند کار را یاد می‌گرفت و جایگزین کارگران قدیمی می‌شد.

کارگری با سی سال تجربه، در واقع یک ماه تجربه داشت که آن را سیصد و شصت بار تکرار کرده بود!

طبیعی است که ماندگاری کارگران و نیروی انسانی در آن شرایط، دغدغه‌ی مدیران نبود. مهم این بود که هر کارگری، در مدتی که مشغول به فعالیت است، حداکثر خروجی را داشته باشد.

امروز فضای کسب و کار رقابتی‌تر است.

یکی از سنگین‌ترین هزینه‌های یک کسب و کار، کارکنان با تجربه‌ای هستند که به هر دلیل محیط کار را ترک می‌کنند و آموخته‌ها و تجربیات خود را به محیطی دیگر می‌برند. امروز صرف اینکه بتوانیم از یکی از کارکنان خود در طول یک سال، بیشترین خروجی را بگیریم، چندان ارزشمند نیست.

هنر این است که بتوانیم در طول عمر مفید کاری او، بیشترین خروجی را کسب کنیم و از همه ابزارهای ممکن استفاده کنیم که ماندگاری و رضایت کارکنان مفید در یک سازمان افزایش یافته و باقی ماندن کارکنان بی‌خاصیت و کم‌خاصیت در یک سازمان، به سادگی امکان‌پذیر نباشد.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

وقتی می‌گوییم کسب حداکثر خروجی از کارکنان، نگاهی فیزیکی و غیر انسانی به کارکنان داریم.

اما وقتی می‌گوییم ایجاد حداکثر خروجی در بلندمدت، به ناچار باید جنبه‌های انسانی لحاظ شوند.

بنابراین افزودن واژه‌ی بلندمدت، به معنای تغییر نگرش از فضای مکانیکی به فضای انسانی است.

وظایف واحد مدیریت منابع انسانی

تمام دستورالعمل‌ها و توصیه‌ها و فرایندها و مکانیزم‌ها و بخش‌نامه‌ها و استخدام و اخراج و اعطای پاداش و ارزیابی و هر آنچه که زیر چتر مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود، به صورت نانوشته، مفروضات بالا را در خود دارد.

در غیر این صورت، واحد مدیریت منابع انسانی – همچنانکه در ابتدای این مطلب گفتیم – نقشی کمرنگ و ستادی، در حد واحد حضور و غیاب پرسنل را به خود اختصاص خواهد داد.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

شاید بتوان گفت موارد زیر، بخشی از وظایف کلیدی واحد مدیریت منابع انسانی است:

- 1) بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان و ارتقاء کیفیت روابط انسانی در سازمان
- 2) ایجاد حس امنیت شغلی برای همکاران شایسته و توانمند
- 3) تدوین شاخص های عملکردی و عملیاتی مرتبط با منابع انسانی
- 4) برنامه ریزی برای ارزیابی عملکرد کارکنان و حصول اطمینان از استقرار نظام ارزیابی عملکرد
- 5) تفسیر آیین نامه ها و قوانین اداری و ستادی سازمان
- 6) مدیریت فرایند #استعفا و ترک سازمان
- 7) استقرار و توسعه سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی (برای سازمان های متوسط و بزرگ)
- 8) کمک به استفاده بهینه و مدیریت استراتژیک منابع انسانی
- 9) مدیریت فرایند جذب نیروی انسانی (شامل برنامه ریزی نیروی انسانی، تأمین منابع انسانی، گزینش، استخدام و تثبیت آنها در سازمان)
- 10) شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی
- 11) همسوسازی کارکنان جدید با سازمان و فرهنگ سازمانی
- 12) طراحی شغل و غنی سازی شغلی

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

13) تجزیه و تحلیل شغل و طراحی نظام حقوق و دستمزد و جبران خدمات

کارکنان

14) آموزش کارکنان و تلاش برای ارتقای دانش و مهارت آنان

15) حفظ و تقویت انگیزه کارکنان

تعریف شغل چیست؟

شغل یکی از کلمات کلیدی در اقتصاد و کسب و کار است.

در مناظره‌های انتخابی، سیاستمداران مدام از تعداد شغل‌هایی که ایجاد کرده‌اند یا ایجاد خواهند کرد حرف می‌زنند.

مدیران سازمان‌ها و کسب و کارها یکی از افتخارات خود را ایجاد شغل می‌دانند.

کسانی که می‌خواهند اختلاس کنند، معمولاً به «ایجاد اشتغال» استناد می‌کنند و زمانی که می‌خواهند وام‌هایی را که گرفته‌اند پس ندهند، از «نابودی مشاغل» حرف می‌زنند.

ما انسان‌ها برای گذران زندگی به درآمد نیاز داریم و برای کسب درآمد به شغل. پس

طبیعی است که این واژه برای همه‌ی ما مهم و کلیدی باشد.

در این درس درباره‌ی اصطلاحاتی مانند شغل، شاغل، موقعیت شغلی، فرصت‌های شغلی

حرف می‌زنیم و می‌کوشیم با مفهوم آن‌ها آشنا شویم.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

شغل چیست؟ تعریف شغل چیست؟ شغل با موقعیت شغلی چه تفاوتی دارد؟

وقتی در فضای کسب و کار از مدیریت منابع انسانی حرف می‌زنیم، نخستین مفهومی که با آن درگیر می‌شویم «شغل» است.

رابطه‌ای که یک شرکت، کسب‌وکار یا سازمان را به اعضای خود وصل می‌کند «شغل» است و تقریباً هیچ‌کس حاضر نیست بدون عنوان شغلی مشخص با یک مجموعه کار کند. چون با مشخص شدن شغل و عنوان شغلی، تعهدات فرد به یک مجموعه و متقابلاً تعهدات آن مجموعه به فرد شفاف‌تر می‌شود.

بخش بزرگی از اصطلاحات تخصصی مدیریت منابع انسانی هم به نوعی با واژه‌ی شغل ساخته شده‌اند: «موقعیت شغلی، فرصت شغلی، رضایت شغلی، عملکرد شغلی، شرایط احراز شغل، مسیر شغلی و...»

پس اگر قرار است به عنوان کارشناس یا مدیر منابع انسانی فعالیت کنید، باید پیش از هر چیز مفهوم شغل را بشناسید و با ماهیت شغل آشنا باشید. همه‌ی مباحث و اصطلاحاتی که در مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شوند، فقط زمانی معنا پیدا می‌کنند که ابتدا تعریف شغل برای شما شفاف شده باشد.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

تعریف شغل چیست؟ به چه کسی شاغل می‌گوییم؟

بسته به این که به سراغ چه فرد یا نهادی بروید، تعریف شغل و شاغل متفاوت خواهد بود. به عنوان نقطه‌ی شروع، می‌توانیم به سراغ مرکز آمار ایران برویم.

واضح است که مرکز آمار ایران به واسطه‌ی وظیفه و مأموریتش باید اصطلاحات مختلف را تعریف کند تا بتواند آن‌ها را اندازه گرفته و گزارش‌های دوره‌ای خود را ارائه دهد. مرکز آمار ابتدا تعریف کار را ارائه کرده و بر اساس آن شغل و شاغل را هم تعریف کرده است.

تعریف کار (مرکز آمار)

هر فعالیت اقتصادی فکری یا بدنی است که به منظور کسب درآمد (نقدی و یا غیرنقدی) صورت پذیرد و هدف آن تولید کالا یا ارائه خدمت است.

تعریف شاغل (مرکز آمار)

افراد ۱۰ ساله و بیشتر (حداقل سن تعیین شده) که در هفته‌ی تقویمی قبل از هفته‌ی آمارگیری (هفته‌ی مرجع) طبق تعریف کار، حداقل یک ساعت کار کرده‌اند و یا به دلایلی، به طور موقت کار را ترک کرده باشند.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

همان‌طور که می‌بینید، تعریف شاغل از نظر مرکز آمار ایران بسیار سهل‌گیرانه است. در حدی که اگر شما تمام سال‌های قبل را بیکار باشید و در هفته‌ی گذشته مثلاً یک بار یک نفر را سوار خودرو خود کرده و از او کرایه گرفته باشید، در گروه «افراد شاغل» قرار می‌گیرید.

اگرچه این نوع تعریف شغل و شاغل می‌تواند برای اقتصاددان‌ها و آمارگیران به کار بیاید، اما برای یک مدیر منابع انسانی چندان مفید نیست. پس بهتر است به سراغ تعریف‌های دیگر برویم.

سازمان بین‌المللی کار (ILO) تعریف متفاوتی از کار و شغل دارد که به آن‌چه ما در جامعه به عنوان شغل می‌شناسیم نزدیک‌تر است: (+)

تعریف کار (سازمان بین‌المللی کار)

هر فعالیتی که توسط هر فردی با هر سن و هر نوع جنسیت با هدف تولید کالا یا ارائه‌ی خدمت انجام شده و خودش یا دیگران از آن بهره‌مند شوند کار محسوب می‌شود. «رسمی یا غیررسمی بودن» و نیز «قانونی یا غیرقانونی بودن» در تعریف کار لحاظ نمی‌شود.

ضمناً هر کاری که شما انجام می‌دهید و دیگران نمی‌توانند به جای شما برای شما انجام دهند، کار محسوب نمی‌شود (خوابیدن، نظافت، گذران اوقات فراغت و..)

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

تعریف شغل (سازمان بین‌المللی کار)

شغل مجموعه‌ای از وظایف و فعالیت‌هاست که بر عهده‌ی یک فرد قرار می‌گیرد تا آن را برای یک واحد اقتصادی انجام دهد. شغل زمانی معنا پیدا می‌کند که «استخدام» وجود داشته باشد.

معیار شمردن شغل هم، شمارش تعداد واحدهایی است که فرد برای آن‌ها کار می‌کند. پس اگر فردی یک کار مشابه را برای سه کارفرما یا شرکت یا مجموعه‌ی مختلف انجام می‌دهد، سه شغله محسوب می‌شود.

اگر چه تعریف سازمان بین‌المللی کار کمی شفاف‌تر از تعریف مرکز آمارگیری ایران است، اما هم‌چنان برای اقتصاددان‌ها، آمارگیران و سیاست‌گذاران اقتصاد کلان مفید است و ما در فضای کسب و کار به تعریف شفاف‌تری نیاز داریم. تعریف زیر می‌تواند برای یک مدیر منابع انسانی مفید باشد: (+)

شغل یعنی مجموعه‌ای از:

وظایف (Duties)

فعالیت‌ها (Tasks)

مسئولیت‌ها (Responsibilities)

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

که به یک فرد در یک مجموعه (سازمان، شرکت، کسب و کار) تخصیص داده می شود.

البته در این جا باید تفاوت وظیفه، فعالیت و مسئولیت را هم بدانیم که به علت

اهمیت شان، در درس های بعدی به تفصیل به آن ها خواهیم پرداخت.

شغل با موقعیت شغلی چه تفاوتی دارد؟

تفاوت شغل (Job) و موقعیت شغلی (Position) را می توان با یک مثال ساده توضیح

داد:

یک موسسه ی آموزش زبان را در نظر بگیرید که بیست معلم زبان را استخدام کرده و به

کمک آن ها دوره های آموزش زبان را برگزار می کند. این موسسه یک مدیر، یک

حسابدار، دو منشی و یک مسئول نظافت و خدمات هم دارد.

به فرض این که همه ی این معلم ها وظیفه ی یکسانی بر عهده داشته باشند و کلاس های

مشابهی برگزار کنند می توان گفت در این موسسه پنج شغل وجود دارد: «مدیر،

حسابدار، معلم، منشی و نظافت چی».

اما این موسسه بیست و چهار موقعیت شغلی ایجاد کرده است.

اگر به این مثال توجه کنید، تفاوت شغل و موقعیت شغلی برایتان بسیار شفاف خواهد

شد.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

شغل یعنی مجموعه‌ای از کارها و فعالیت‌ها و وظایف و مسئولیت‌های مشخص که ما برای آن یک عنوان انتخاب می‌کنیم: حسابدار، دندانپزشک، ویزیتور، تکنیسین جوشکاری، ویرایشگر صدا، تولیدکننده محتوا، بهیار، متصدی امور مالی، تایپیست، انباردار، مدیر فروش و مانند این‌ها.

اما برای هر شغل در یک سازمان ممکن است چند موقعیت شغلی وجود داشته باشد. پس مثلاً ممکن است شما شغل ویزیتور را در واحد فروش تعریف کرده و پنج نفر را برای شغل ویزیتوری استخدام کنید. در این حالت شما، پنج «موقعیت شغلی» در واحد فروش دارید که همه‌ی آن‌ها به «شغل ویزیتوری» اختصاص دارند.

البته در رده‌های بالاتر معمولاً تعداد موقعیت شغلی بر یک شغل مشخص کمتر می‌شود. مثلاً شغل مدیرعامل، اغلب صرفاً یک موقعیت شغلی ایجاد می‌کند و نه بیشتر.

منظور از فرصت شغلی چیست؟

فرصت شغلی یا **Job Opportunity** یعنی یک موقعیت شغلی که هنوز فرد مناسبی برای آن یافته و استخدام نشده است. وقتی فردی یک مجموعه را ترک می‌کند و یا این‌که یک موقعیت شغلی جدید تعریف می‌شود، می‌توان گفت یک فرصت شغلی به وجود آمده است.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

پس مثلاً اگر فردی می‌خواهد به کشوری دیگر مهاجرت کند، قاعدتاً به دنبال این نیست

که در آن کشور چند موقعیت شغلی وجود دارد. بلکه سوالش این است که «آیا

فرصت‌های شغلی به اندازه‌ی کافی در کشور مقصد وجود دارد؟»

یا اگر بخواهیم دقیق‌تر بگوییم: «آیا در کشور مقصد، فرصت‌های شغلی مناسب برای

مهاجران وجود دارد؟»

با توجه به این توضیح، مدیرعاملی که با افتخار در مصاحبه‌ی تلویزیونی می‌گوید:

«افتخار ما ایجاد فرصت‌های شغلی است» حرف نادرستی زده است. قاعدتاً تمام آن

فرصت‌های شغلی پس از استخدام افراد مناسب از بین رفته‌اند و آنچه باقی مانده،

موقعیت‌های شغلی است.

مدیر چنین مجموعه‌ای می‌تواند به یکی از موارد زیر افتخار کند:

ما «شغل‌ها»یی ایجاد کردیم که پیش از این در کشور وجود نداشت (مثلاً در مورد

تاکسی‌های اینترنتی)

ما «موقعیت‌های شغلی» فراوانی ایجاد کردیم و باعث شدیم نرخ بیکاری در شهر (یا

استان یا کشور) کاهش پیدا کند.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

منظور از پست چیست؟

حالا که در بحث مدیریت منابع انسانی به تعریف شغل پرداخته‌ایم، بد نیست به اصطلاح دیگری هم که تقریباً در همین فضا به کار می‌رود اشاره کنیم.

اصطلاح پُست (Post) در زبان فارسی رایج است و آن را در مصاحبه‌ها و سخنرانی‌ها زیاد می‌شنویم و می‌خوانیم. این اصطلاح به یک جایگاه در چارت سازمانی اشاره دارد؛ جایگاهی که می‌توان یک فرد را به آن منصوب کرد.

در زبان عامه رایج است که اصطلاح پست را برای مقام‌های میانی و ارشد در سازمان‌های بزرگ و نیز بدنه‌ی دولت و حاکمیت به کار می‌برند.

مثلاً می‌گویند: «من به دنبال پست و مقام نیستم و صرفاً برای خدمت آمده‌ام او حاضرم هر کاری - اخلاقی یا غیر اخلاقی و بر علیه شما - انجام دهم تا در این پست قرار بگیرم و به شما خدمت کنم.

مهم است به خاطر داشته باشیم که پست از یک جایگاه حرف می‌زند و نه الزاماً از یک فعالیت معنادار و مفید اقتصادی. مثلاً ممکن است مدیر یک سازمان به خاطر علاقه‌ای که به یکی از دوستان یا بستگانش دارد، یک جایگاه (پست) به چارت سازمانی اضافه کند و او را در آن جا قرار دهد (مشاور مدیرعامل در امور توسعه‌ی فضای برای شرکتی که در زمینه‌ی دامداری فعالیت می‌کند)

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

تعریف شایستگی چیست؟ کاربرد مدل شایستگی در مدیریت منابع انسانی

برای چند لحظه به وظایف مدیر منابع انسانی فکر کنید: انتخاب فرد مناسب برای

مجموعه، ارزیابی عملکرد همکاران، برنامه‌ریزی برای جانشینی افراد کلیدی فعلی،

تصمیم‌گیری درباره‌ی نگهداری یا حذف و اخراج همکاران و...

برای این که مدیر یا واحد منابع انسانی بتواند وظایف بالا را به خوبی انجام دهد، باید به

این سوال پاسخ دهد که «یک همکار ایده‌آل در یک شغل مشخص چه ویژگی‌هایی

دارد؟»

اگر ما بدانیم ویژگی‌های حسابدار یا مدیر یا کارشناس فروش مطلوب ما چیست،

استخدام و ارزیابی و تشویق و تنبیه و حذف و تعدیل برایمان ساده‌تر خواهد شد و

احتمالاً تصمیم‌های بهتری خواهیم گرفت.

ویژگی‌های یک همکار ایده‌آل چیست؟

شرکت‌ها و سازمان‌ها برای اعلام ویژگی‌های همکاران مطلوب خود معیارهای مختلفی را

به کار می‌برند. چند نمونه از رایج‌ترین معیارها را با هم ببینیم:

• جنسیت: با وجودی که سال‌هاست برای حذف تفکر کلیشه‌ای و استریوتایپ‌های

جنسیتی تلاش می‌شود، هم‌چنان در کشور ما و کشورهایمانند ما، جنسیت در

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

بسیاری از آگهی‌های شغلی دیده می‌شود. مثلاً در آگهی‌ها می‌گویند «به یک خانم همکار...» یا «به یک آقای همکار...» نیازمندیم.

- رشته تحصیلی: یکی دیگر از ویژگی‌هایی است که بسیاری از سازمان‌ها و کسب‌وکارها به آن توجه می‌کنند. مثلاً برایشان مهم است که کارکنان بخشی فنی در رشته‌ی الکترونیک و یا کارشناسان واحد بازاریابی در رشته MBA تحصیل کرده باشند.
- سطح تحصیلات: این مولفه هم هنوز در ذهن بسیاری از مدیران، جایگاه ویژه‌ای دارد. مثلاً در آگهی استخدام تأکید می‌کنند که مدرک کارشناسی ارشد برایشان مهم است و یا این که در یک جایگاه شغلی مشابه، به کسی که سطح تحصیلی بالاتری دارد حقوق بیشتری پرداخت می‌کنند.
- ویژگی‌های شخصیتی: طی سال‌های اخیر بحث ویژگی‌های شخصیتی هم بسیار رواج پیدا کرده است. مثلاً می‌بینیم یک مدیر اصرار دارد که دستیار او باید بر اساس تیپولوژی MBTI حتماً در گروه ESTJ قرار بگیرد و نیز می‌خوانیم و می‌شنویم که برخی شرکت‌ها برای استخدام همکاران تازه از آن‌ها تست شخصیت‌شناسی می‌گیرند.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

آیا معیار قرار دادن چنین ویژگی‌هایی برای استخدام درست است؟ آیا پیش آمده که گاهی اوقات با دیدن برخی ویژگی‌ها در یک آگهی استخدام احساس کنید که نباید چنان معیارهایی در جذب و استخدام مد نظر قرار گیرد؟

بی‌تردید در این باره باید مورد به مورد قضاوت کرد. یعنی درباره‌ی هر شغل جداگانه بررسی کنیم و ببینیم کدام‌یک از این معیارها می‌تواند معنادار یا بی‌معنا باشد.

مثلاً احتمالاً بسیاری از ما به سادگی می‌پذیریم که یک موسسه‌ی حقوقی برای انتخاب همکار جدید خود، مدرک تحصیلی دانشگاهی در رشته‌ی حقوق بخواهد. اما این که شرکتی هنگام استخدام یک برنامه‌نویس اصرار بر مدرک کارشناسی IT داشته باشد کمی ناپخته به نظر می‌رسد.

موضوع این درس ما مفهوم شایستگی **Competency** / است و می‌خواهیم ببینیم امروز مدیریت منابع انسانی چگونه به تطبیق شغل و شاغل نگاه می‌کند. بعد از آشنایی با مفهوم شایستگی و مدل‌های شایستگی، شما می‌توانید به سوال‌های زیر راحت‌تر پاسخ دهید:

- آیا این شرکت / سازمان / تیم، معیارهای مناسبی برای جذب و استخدام افراد جدید در اختیار دارد؟

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

• مصاحبه های شغلی در مجموعه ی ما (یا هر سازمان و مجموعه ی دیگر) چقدر

دقیق و اثربخش هستند؟

• چگونه می توانیم وضعیت یک سازمان را از نظر منابع انسانی ارزیابی کنیم و نقاط

قوت و ضعف آن را بسنجیم؟

• با چه روشی می توانیم برنامه های اثربخش تری برای آموزش و توسعه منابع انسانی

خود تدوین کنیم؟

• چگونه مطمئن شویم که تمديد نکردن قرارداد یا اخراج یکی از همکاران مان کار

درستی است؟

همان طور که می بینید، «شایستگی» صرفاً یک واژه ی جدید نیست. بلکه آن را می توان

یک شبه پارادایم دانست) پارادایم چیست؟. (در حدی که پذیرفتن و به کارگیری آن،

همه ی جنبه های نگاه و نگرش ما به مدیریت منابع انسانی را تغییر می دهد.

تذکر مهم

توجه به شایستگی و مباحث مرتبط با آن (مدلهای شایستگی، تعیین شایستگی های

شغلی، استخدام بر اساس شایستگی، ارزیابی به کمک شایستگی، توسعه شایستگی ها و

...) مانند هر رویکرد دیگری در مدیریت، ضعفها و ناکارآمدی هایی هم دارد و نقدهایی

هم به آن وارد است.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

پس از آشنایی با مفاهیم اصلی در بحث شایستگی، طبیعتاً هم نقدها را بهتر درک خواهید کرد و هم بهتر می‌توانید بر پایه‌ی آن‌ها نقاط ضعف این رویکرد را کاهش دهید.

تاریخچه بحث شایستگی | چگونه یک جنبش شکل گرفت؟

دیوید مک‌کلند در سال ۱۹۷۳ مقاله‌ای نوشت که عنوان جالبی داشت:

Testing for Competence Rather Than for Intelligence

او در مقاله‌اش رواج گسترده‌ی آزمون‌های هوش (IQ) را در آمریکا نقد کرد و گفت هوش نمی‌تواند شاخص پیش‌بینی‌کننده مناسبی برای عملکرد شغلی باشد. مک‌کلند تأکید کرد که اگر مدیران می‌خواهند همکاران و پرسنل توانمندتری داشته و شاهد عملکرد شغلی بالاتری را شاهد باشند، بهتر است به شایستگی‌ها توجه کنند. حتماً به این نکته توجه دارید که «هوش» و «عملکرد تحصیلی» همبستگی نسبتاً بالایی هم دارند. بنابراین عملاً حرف مک‌کلند این بود که اگر دنبال موفقیت در کسب و کار خود هستید، بهتر است به جای دانشجویان و دانش‌آموزان برترِ مراکز آموزشی مطرح، به دنبال کسانی باشید که شایستگی بیشتر دارند. و در ادامه توضیح می‌دهد که شایستگی، یعنی ویژگی‌هایی که در زندگی به خروجی واقعی منتهی می‌شود. او برای شایستگی مثال‌های جالبی هم مطرح می‌کند.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

مثلاً می‌گوید برای یک نجار، به عنوان یک شایستگی فنی مهم است بدانیم آیا می‌تواند زاویه‌ها را به خوبی اندازه‌گیری کند و اندازه‌ی پیچ‌ها و میخ‌ها و سایر ادوات را به درستی تشخیص دهد یا نه.

او هم‌چنین به چند نمونه شایستگی عمومی هم اشاره می‌کند. مثلاً تأکید می‌کند که مهارت ارتباطی، توانایی در ارتباط غیرکلامی و صبور بودن (به تأخیر انداختن پاسخ به یک رویداد یا رفتار) می‌توانند معیار مناسب‌تری برای سنجش شایستگی‌های یک همکار باشند.

هدف‌گذاری معقول هم از جمله شایستگی‌هایی است که مک‌کلند به آن‌ها اشاره کرده است. او می‌گوید: بسیاری از انسان‌ها وقتی می‌خواهند برای یک کار یا فعالیت مشخص هدف‌گذاری کنند، یا هدف را بسیار دست‌بالا تعیین می‌کنند و یا بسیار کوچک و در دسترس. افراد اندکی هستند که می‌توانند یک هدف معقول و متوسط (نه دست‌بالا و نه دست‌پایین) تعریف کنند. همین شایستگی ظاهراً ساده، می‌تواند در نقش بسیار مهمی در عملکرد شغلی داشته باشد؛ بسیار مهم‌تر از مولفه‌ها و عوامل دیگری که ما عادت کرده‌ایم آن‌ها را بسنجیم و اندازه‌گیری کنیم.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

حرف مک کلند را می توان به این شکل خلاصه کرد:

مقاله مک کلند آن قدر تأثیرگذار بود که افراد بسیاری پس از او به شرح و بسط این موضوع پرداختند و امروزه مک کلند را «پدر جنبش شایستگی (Competency)» (Movement) می نامند.

اما نباید فکر کنید همه چیز در همین ادعا که «شایستگی مهم تر از هوش است» خلاصه می شود. با پذیرش این حرف، بلافاصله سوال های دیگری مطرح می شود که باید به آنها پاسخ داده شود. از جمله این که:

- تعریف شایستگی چیست؟
- درباره ی انواع شایستگی چه می دانیم؟
- آیا همین تقسیم بندی به شایستگی عمومی و شایستگی فنی کافی است؟
- از کجا بدانیم برای هر شغل کدام شایستگی های شغلی مهم است؟
- چگونه برای شرکت یا سازمان خود یک مدل شایستگی تعریف کنیم؟
- شایستگی ها را چگونه اندازه گیری کنیم؟ احراز شایستگی چگونه انجام می شود؟

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

• آیا باید آزمون شایستگی شغلی برگزار کرد؟ آیا چیزی به نام سوالات شایستگی

شغلی وجود دارد که بشود در یک مصاحبه شغلی آن‌ها را پرسید و درباره‌ی

شایسته بودن فرد قضاوت کرد؟

• آیا این روش برای همه‌ی شرکت‌ها و سازمان‌ها، مستقل از ابعاد و اندازه‌شان به کار

می‌آید؟ مثلاً آیا در یک شرکت پنج نفری هم می‌توان در استخدام و ارزیابی به

سراغ مدل‌های شایستگی رفت؟ یا این بحث‌ها برای شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ

با بروکراسی قدرتمند و نظام اداری گسترده به کار می‌آید؟

این‌ها سوالاتی است که به تدریج پاسخ آن‌ها را خواهیم آموخت.

تعریف شایستگی چیست؟

تعریف شایستگی در کتاب‌ها و مقالات مختلف متفاوت است و همه‌ی نویسندگان و

دانشمندان رفتار سازمانی و منابع انسانی روی آن اتفاق نظر ندارند.

از میان همه‌ی تعریف‌هایی که ارائه شده، تعریف زیر را منابع بیشتری پسندیده و به کار

برده‌اند:

شایستگی (Competency) یعنی مشخصه‌هایی که فرد از آن بهره‌مند است و با تکیه‌ی

پیوسته به آن‌ها به سطح عملکرد مطلوب دست پیدا می‌کند.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

این مشخصه‌ها می‌توانند شامل دانش، مهارت، تصویر از خود، صفات شخصیتی، انگیزه‌های اجتماعی، الگوهای فکری، مدل ذهنی، شیوه‌ی اندیشیدن، احساس کردن و عمل کردن باشند.

تعریف شایستگی و کاربرد آن در مدیریت منابع انسانی

طبقه بندی واحد و یک مدل یکسان در مورد تعریف شایستگی وجود ندارد. اگر چه تعدد مدلها به هیچ وجه ارزش این نگرش را کاهش نمی‌دهد. چون همه‌ی این مدلها به هر حال از زوایای مختلفی به یک مفهوم واحد توجه می‌کنند. به هر حال هر مدلی از تعریف شایستگی‌ها در نهایت باید بتواند در دو حوزه‌ی زیر به مدیر منابع انسانی کمک کند:

ارزیابی و آموزش و توسعه منابع انسانی از جمله: ارزیابی نیروی انسانی جدیدی که قرار است به سازمان ملحق شود، برنامه ریزی برای آموزش و توسعه نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد منابع انسانی و لحاظ کردن شایستگی‌ها در مکانیزم جبران خدمت و پاداش کارکنان.

ترویج الگوهای ارزش سازمانی: به هر حال، هر سازمانی ارزش‌هایی دارد که به عنوان یکی از ریشه‌های استراتژی سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند (در بررسی و مرور کتاب ساختن برای ماندن، درباره ارزش‌ها و نقش آنها در استراتژی سازمان حرف زدیم).

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

یکی از بهترین جاهایی که می توان ارزش ها را از طریق آنها تزریق و تعیین کرد، شایستگی هایی است که برای کارکنان سازمان تعیین می شود.

بنابراین به جای توجه به اختلاف نظرهای جزئی و کم اثر در تعاریف، می کوشیم با استفاده از مفهوم شایستگی، آن را در دو حوزه ی بالا به کار بگیریم. یکی از رایج ترین – و شاید کلاسیک ترین – طبقه بندی ها در حوزه ی شایستگی، این است که شایستگی ها را در سه حوزه ی دانش، مهارت و توانایی بررسی می کنند.

اصل پیتر | قانون پیتر درباره مدیران بی کفایت چه می گوید؟

شرکت های کوچک، سازمان ها بزرگ، ادارات، جایگاه های سیاسی و مراکز آموزشی، با انبوهی از افرادی پر شده که به نظر می رسد مناسب جایگاه شان نیستند. مدیران بی کفایت، در سراسر جهان، جایگاه های مهم و کلیدی را اشغال کرده اند. در حدی که رابرت ساتن (Robert Sutton) استاد دانشگاه استنفورد از پدرش نقل می کند: «من فکر می کنم کسی به این مدیران دولتی گفته که هر چقدر بیشتر پول مردم را بسوزانید، حقوق بهتری به شما خواهیم داد».

اما چرا چنین اتفاقی می افتد؟ آیا قرار گرفتن افراد ناشایست و مدیران بی کفایت در مقام های مهم اتفاقی است؟

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

اصل پیتر (Peter's Principle) می‌گوید که این اتفاقی نیست و ذات ساختار و سلسله مراتب چنان است که از بی‌کفایتی حمایت می‌کند.

در این درس می‌خواهیم درباره اصل پیتر حرف بزنیم. از این اصل گاهی با عناوین قانون پیتر و حد بی‌کفایتی مدیران هم نام برده می‌شود.

بیا یک داستان فرضی را مرور کنیم:

«علی در شرکت‌شان در سمت کارشناس فروش فعالیت می‌کند. او کارش را به خوبی انجام می‌دهد و به خوبی از عهده تمام وظایفی که به او محول شده برمی‌آید. به همین علت، پس از مدتی احساس می‌کند که حقش این است که او را به سمت بالاتری ارتقا دهند.

بعد از مدتی چانه‌زنی برای افزایش حقوق و بهبود جایگاه، اتفاقاً سرپرست فروش قبلی به شرکتی دیگر می‌رود و علی را - که هم کارشناس خوبی بود و هم انتظار ارتقا داشت - به جای او قرار می‌دهند.

علی یک سال اول از این که در جایگاه سرپرست فروش قرار دارد، خوشحال است. او به تدریج، تجربه کسب می‌کند و توانمندتر می‌شود. اما پس از این یک سال، و دقیقاً در زمانی که همه مهارت‌ها و شایستگی‌های یک سرپرست فروش را دارد، حس می‌کند که کار برایش خسته‌کننده و ملال‌آور شده است.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

او انتظار دارد که به جایگاه بالاتری ارتقا پیدا کند. یک حس درونی به علی می گوید که حقش خورده شده و در این شرکت جای پیشرفت ندارد. گاهی هم حس می کند که برخی از همکاران، جلوی پیشرفت او را گرفته اند.

مدتی می گذرد و به هر حال، فرصتی پیش می آید و پس از اینکه مدیر فروش قبلی (که او هم فکر می کرد حقش خورده شده و به همین علت استعفا داد) به شرکتی دیگر رفت، علی را در جایگاه مدیر فروش قرار می دهند.

او در این جایگاه علاوه بر آشنایی با مهارت فروش و برخی مهارت های مرتبط مانند مذاکره و هوش هیجانی، باید با دانش مدیریت هم آشنا باشد و مفاهیمی مثل سازمان، استراتژی و ... را هم بفهمد. موضوعاتی که علی از آن ها بهره چندان نبرده و چنان گسترده هستند که در کوتاه مدت هم نمی توان بر آن ها تسلط یافت.

حالا دیگر علی احساس می کند که شغل فعلی کمی از محدوده دانش و توانمندی او بالاتر است. بنابراین دیگر اعتراضی به شغل و جایگاهش ندارد و با رضایت به کارش ادامه می دهد.»

این یکی از ساده ترین مثال هایی است که می توان برای قانون پیتز تصور کرد: فردی که مدام دنبال ارتقاء شغلی است و این توقع فقط زمانی در او کمرنگ می شود که احساس کند همین جایی که قرار گرفته، زیادتر از شآن و توانمندی های اوست.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

در داستان بالا ممکن است ایراد را در علی ببینید و بگویید او برای طی کردن نردبان شغلی، حریص است.

اما پیتر نگاه متفاوتی دارد. او بر این باور است که چنین اتفاقی در همه ساختارهای سلسله مراتبی می‌افتد؛ از مدرسه تا دانشگاه، از بهداشت یا سیاست، از اقتصاد تا مدیریت و خلاصه هر جا که پله‌هایی برای رشد و ترقی وجود دارد.

ابتدا قانون پیتر را به زبان ساده تعریف می‌کنیم و سپس به تفصیل درباره لارنس پیتر و نگاه او صحبت خواهیم کرد.

قانون پیتر به زبان ساده

در محیط‌های سازمانی، و به طور کلی در همه ساختارهای سلسله مراتبی، برای ارتقاء انسان‌ها به یک جایگاه بالاتر، به جای این که به توانمندی‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز در جایگاه جدید نگاه کنند، به توانمندی‌ها و دستاوردهای آن‌ها در جایگاه قبلی توجه می‌کنند.

به عنوان مثال، چون فردی جراح خوبی در یک بیمارستان بوده، برای جایگاه مدیریت بیمارستان هم او را گزینه مناسبی می‌بینند.

و یا چون یک نفر سابقه خوبی در فروشندگی دارد، او را مناسب‌ترین فرد برای سرپرستی فروش هم در نظر می‌گیرند.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

معاون وزیر هم اگر در یک وزارتخانه بسیار موفق و کارساز باشد، به نامزدی مناسب برای وزارت تبدیل می‌شود.

با این منطق، همه انسان‌ها به تدریج در سلسله مراتب به سمت بالا می‌روند، تا به نقطه‌ای برسند که برای کار فعلی‌شان شایسته نباشند. فقط در این وضعیت ناشایستگی است که دیگر نه سازمان او را بالا می‌برد و نه خودش انتظار ارتقا دارد.

بنابراین به هر سازمانی به اندازه کافی فرصت دهید، همه جایگاه‌های سازمانی را با افراد ناشایسته پر خواهد کرد.

پیتر این موضوع را در کتاب قانون پیتر (The Peter Principle) به طور خاص برای توضیح ناکارآمدی سازمان‌های بوروکراتیک دولتی مطرح کرده است.

اما جالب این جاست که اصل پیتر امروز به تجربه مشترک بسیاری از مدیران، چه در بخش دولتی و چه خصوصی، چه سازمان‌های بزرگ و چه کسب و کارهای کوچک، تبدیل شده است: «اکثر انسانها زمانی از موقعیت شغلی خود راضی هستند که معتقد باشند در حد مشخصی از بی‌کفایتی هستند و به محض احساس کفایت، از موقعیت فعلی ناراضی خواهند بود».

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

دنيس روسو (مطرح کننده نظريه‌ی قرارداد روانی)

برای کسانی که در حوزه مدیریت رفتار سازمانی یا مدیریت منابع انسانی فعالیت

می‌کنند، معمولاً نام دنيس روسو، اصطلاح

قراردادهای روانی (**Psychological Contracts**) را تداعی می‌کند.

قراردادهای روانی، نظریه‌ای است که توسط روسو مطرح شده و در آن، به انتظارات نانوشتی دوجانبه بین کارگر و کارفرما اشاره می‌کند (البته ادگار شاین، قبلاً این اصطلاح را به کار برده بود. اما در موردش نظریه پردازی و مفهوم پردازی نکرد).

خانم دنيس روسو (**Denise Rousseau**) در سال ۱۹۵۱ به دنیا آمده و اکنون هفتمین دهه‌ی زندگی خود را می‌گذراند.

دنيس روسو، تحصیلات خود را در هر سه مقطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکترا در دانشگاه کالیفرنیا، برکلی به پایان رسانده و از سال ۱۹۹۴ تاکنون در دانشگاه کارنگی ملون، به تدریس رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، تحول سازمانی و مباحث وابسته به آنها می‌پردازد.

روسو در سالهای ۲۰۰۴ و ۲۰۰۵، ریاست آکادمی مدیریت (**AOM**) را برعهده داشته است. نهادی که مرکزیت آن در نیویورک است و مجموعاً بیش از ۱۹۰۰۰ عضو در ۱۱۵ کشور جهان دارد.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

او همچنین طی سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۷، سردبیر ژورنال رفتار سازمانی (Journal of Organizational Behavior) بوده است که یکی از معتبرترین نشریات علمی در این حوزه در سطح جهان محسوب می‌شود.

قرارداد روانی (Psychological Contract)

قرارداد روانی در واقع قراردادی است نانوشته میان دو یا چند نفر که حتی در موردش هیچ حرف و صحبتی هم نشده است؛ اما انتظاراتی است که آن افراد در ذهنشان از یکدیگر دارند. بگذارید این مسئله را با ذکر یک مثال برای شما توضیح دهیم. تصور کنید شما به عنوان فردی شاغل هستید و درآمد کسب می‌کنید؛ اما پیش از آنکه موعد پرداخت حقوقتان برسد باید یک بدهی بسیار مهم را پرداخت کنید و به همین دلیل هم برای قرض گرفتن پول به سراغ خواهر یا برادرتان می‌روید؛ اما پس از اینکه مسئله را با او در میان می‌گذارید، با پاسخی خلاف آنچه که انتظارش را داشتید مواجه می‌شوید و خواهر یا برادرتان به شما می‌گویند که هرگز تصور نمی‌کردم از من چنین چیزی درخواست کنی و مرا فقط برای پول بخواهی. در چنین موقعیتی شما پیش خود فکر می‌کنید که خواهر یا برادرتان باید بی‌چون و چرا به شما پول قرض می‌داد و او نیز فکر می‌کند که شما با وجود اینکه شاغل هستید هرگز نباید چنین درخواستی می‌کردید. این دقیقاً همان قرارداد روانی نانوشته میان افراد است .

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

این‌گونه قراردادها در میان روابط اعضای خانواده، رابطه‌های دوستانه و عاطفی و حتی در محیط کار میان کارمند و کارفرما نیز برقرار است. محتوای یک قرارداد روانی در محیط کار می‌تواند شامل چیزهایی مانند وعده ارتقا یا افزایش کار یا افزایش حقوق باشد و از نظر کارفرما نیز محتوای این قرارداد ممکن است شامل انجام اضافه کاری از سوی کارمند یا انجام کارهایی فراتر از وظایف وی باشد. تمامی این انتظارات در یک قرارداد روانی از روز مصاحبه و آغاز فعالیت فرد در یک مجموعه آغاز می‌شود. قراردادهای روانی، نظریه‌ای است که برای اولین بار توسط چند محقق به نام‌های آرجیس، لوینسون، ماندل، سولی و شین در حوزه دانش مدیریت منابع انسانی معرفی شد و همان‌طور که گفتیم در آن به انتظارات نانوشته‌ی دوجانبه میان کارمند و کارفرما اشاره شده بود .

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

انتظارات کارمندان و کارفرماها از قرارداد روانی

انتظارات کارمندان

دریافت دستمزد مناسب:

هر فردی در محیط کارش، بر مبنای کاری که ارائه می کند انتظار دستمزد مشخصی را از کارفرمای خود دارد. این دستمزد در برآورده کردن نیازهای مادی فعلی و آینده کارمند نقش بسیار مهم و مؤثری را ایفا می کند.

امنیت شغلی:

امنیت شغلی شامل مجموعه ای از فعالیت ها است که سبب آرامش خیال و اطمینان کارمندان می شود. کارمندان از کارفرمای خود عدم اخراج شدنشان، ترفیع درجه گرفتن، حقوق بازنشستگی، محروم نشدن از امکانات مجموعه، تمرکز و آرامش اعصاب را انتظار دارند.

رسیدن به موقعیت شغلی مناسب:

کارمندان معمولاً با هدف رسیدن به یک موقعیت شغلی خاص که مدنظر دارند به استخدام یک کارفرما یا یک سازمان درمی آیند و بنابراین از کارفرما نیز این انتظار را

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

دارند تا در جهت دستیابی به هدف و موقعیت شغلی که مدنظر دارند نهایت تلاش را بکنند.

مورد احترام قرار گرفتن:

داشتن عزت نفس و احترام در محیط شغلی از دیگر انتظاراتی است که کارمندان در قرارداد روانی خود دارند. آن‌ها انتظار دارند که هم از جانب کارفرما و هم از جانب دیگر افراد مجموعه مورد احترام قرار بگیرند و ارزش کارشان حفظ شود.

داشتن جذابیت شغلی:

اینکه یک کارمند شغلی را کاری مهم و باارزش بداند سبب به وجود آمدن رضایت شغلی و روانی در وی می‌شود. یک کارمند معمولاً به سراغ شغلی می‌رود که با دانش، مهارت و توانایی‌هایش سازگاری داشته باشد و در صورت عدم وجود این سازگاری و جذابیت شغلی متأسفانه هم نارضایتی شغلی و روانی در فرد به وجود می‌آید و هم کارایی کلی مجموعه پایین می‌آید.

وجود فرصت‌های رشد:

از دیگر انتظاراتی که یک کارمند در قرارداد روانی‌اش از کارفرما دارد این است که کارفرما و سازمان بتواند موقعیت‌های رشد و پیشرفت را مانند دوره‌های آموزشی یا دوره کوچینگ، در اختیار کارمندان قرار دهد تا هم به رشد و توسعه مهارت‌های فردی و هم

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

به رشد حرفه‌ای‌اش و رسیدن به موفقیت در زندگی و کار کمک کند. کوچینگ توسعه فردی می‌تواند یکی از ابزارها برای این کار باشد.

انتظارات کارفرما

اهمیت دادن به اهداف سازمانی:

تحقق یافتن اهداف سازمانی علاوه بر موارد مادی به هماهنگی میان کارمندان و سازمان نیز وابسته است و کارفرما از کارمندان خود انتظار دارد که با استفاده از مهارت‌ها و توانایی‌های خود در تحقق یافتن اهداف سازمان تلاش کنند. با اجرای کوچینگ کسب و کار در سازمان می‌توان کارمندان را در این مسیر بهتر راهنمایی کرد.

داشتن تعهد کاری:

از دیگر انتظاراتی که یک کارفرما در قرارداد روانی‌اش از کارمندان دارد صرف وقت مناسب برای اجرای وظایف، انجام وظایف به بهترین وجه ممکن، مراقبت از دارایی‌های سازمان و داشتن حس قوی تعهد به کار است.

همکاری مناسب با سایر کارمندان و مدیران:

بی‌شک دستیابی به اهداف تعیین شده از سوی سازمان نیازمند همکاری و داشتن هماهنگی لازم میان همه کارمندان و مدیران است و کارفرما نیز از کارمندان خود انتظار

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

دارد که در محیطی سالم و صمیمی با یکدیگر در جهت رسیدن به اهداف سازمان تلاش مستمر و مفید داشته باشند.

انتقال و به اشتراک گذاری دانش:

در طی قرارداد روانی، کارفرما از کارمندان خود انتشار دارد تا دانش خود را با سایر افراد به اشتراک بگذارند تا هم بقیه کارکنان پیشرفت کنند و هم همه افراد با دانشی که دارند در راستای رفع موانع، مشکلات و چالش‌های سازمان کار کنند.

انجام وظایف فراتر از مسئولیت رسمی:

به طور کلی انجام تمامی وظایف تعیین شده برای هر فرد از سوی کارفرما لازم است؛ اما ممکن است کافی نباشد و به همین دلیل هم کارفرما در طی قرارداد روانی از کارکنان خود انتظار دارد که اگر می‌توانند کاری بیشتر از مسئولیتی که بر عهده دارند را انجام دهند، از آن دریغ نکنند.

صادق بودن:

از جمله مهم‌ترین نگرش‌هایی که در چهارچوب قرارداد روانی از سوی کارفرما وجود دارد، همین مسئله صادق بودن است. کارفرما انتظار دارد تا کارمندان در حین اجرای کار در حفظ و مراقبت از دارایی‌های سازمان که در اختیارشان قرار دارد کوشا باشند و همچنین در بیان تمام مسائل و مشکلات موجود با مدیران یا خود کارفرما کاملاً صادقانه

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

رفتار کنند. همچنین کارفرما از کارمندان انتظار دارد که ایده‌های جدید را با آغوش باز بپذیرد و در صورت نیاز آماده انجام اضافه کاری نیز باشد.

طراحی شغل | تعریف ویژگی‌های شغلی | مفهوم غنی سازی شغل

فردی را در نظر بگیرید که در واحد خدمات پس از فروش یک شرکت تولید لوازم خانگی فعالیت می‌کند.

کار او این است که وقتی مشتریان، محصولات خود را برای خدمات گارانتی می‌آورند، برگه‌ی گارانتی را می‌گیرد. تاریخ گارانتی را چک می‌کند و اگر هنوز محصول در دوره‌ی گارانتی خود بود، برگه‌ی درخواست خدمت را مهر می‌کند و مشتری را برای طی کردن فرایند دریافت خدمات گارانتی، به اتاق یا باجه‌ی مجاور هدایت می‌کند.

می‌توان حدس زد که چنین کسی پس از چند سال، به ماشین مهر کردن برگه‌ها تبدیل می‌شود و تصویر محیط کار در ذهن او، به ساعت زدن ورود و خروج و پُر کردن موردی برگه‌ی مرخصی و احتمالاً چک کردن ساعت واریز حقوق ماهیانه به حسابش، محدود می‌شود.

ممکن است با خود بگویید که چنین داستانی، بیشتر شبیه عصر جدید چارلی چاپلین است و جز در سازمان‌های بروکراتیک دولتی و کارخانه‌ها و محیط‌های کار سنتی، کمتر می‌توان نمونه‌های چنین شغل‌هایی را مشاهده کرد.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

اما اگر کمی بیشتر فکر کنید، حتی در بخش‌های جوان و پویای اقتصاد و کسب و کارهای کوچک خصوصی هم، نمونه‌های چنین مشاغلی کم نیستند.

در شرکتی که خدمات طراحی سایت ارائه می‌کند، ممکن است طراح سایت صرفاً پس از عقد قرارداد و برگزاری جلسات اولیه با مشتری، از وجود پروژه مطلع شود و پس از تحویل پروژه هم، ارتباط مستقیم او با کارفرما قطع یا محدود شود.

یک شرکت مشاوره مدیریت را در نظر بگیرید که یکی از فعالیت‌هایش، تهیه طرح توجیهی برای توسعه‌ی محصول یا بازار است. کارشناس یا کارشناسانی که مسئول تهیه و تدوین این طرح‌ها هستند، ممکن است هرگز در جلسات مدیران ارشد حضور نداشته باشند یا طرح‌شان، به عنوان بخشی از یک طرح بزرگ‌تر، به کارفرما ارائه شود و در نهایت، متوجه نشوند که نتیجه‌ی تدوین این طرح چه بوده است.

مواردی را می‌توانید بیابید که حتی پس از قطع همکاری با کارفرما، کارشناسان تا مدت‌ها مطلع نمی‌شوند که شرکت‌شان، دیگر با آن کارفرما، رابطه و همکاری ندارد.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

تاریخچه مفهوم طراحی شغل

شغل‌هایی که تا این‌جا مطرح شدند، ظاهراً متفاوت هستند. اما ویژگی مشترکی دارند:

این شغل‌ها را نمی‌توان برای مدت طولانی دوست داشت و معمولاً پس از مدتی، به یک فعالیت خسته‌کننده و فرساینده تبدیل می‌شوند.

شغل‌هایی که ارزش‌شان صرفاً می‌تواند به مشغول بودن یا درآمدشان باشد و حتی اگر در کوتاه‌مدت، جذاب به نظر برسند، در میان‌مدت و بلندمدت، رابطه‌ی فرد شاغل با این نوع شغل‌ها کمرنگ می‌شود و شاید فرد، هر لحظه مترصد فرصتی باشد تا بتواند موقعیت شغلی تازه‌ای را بیابد و تجربه کند.

سوالی که در مدیریت منابع انسانی به آن پرداخته می‌شود این است که: آیا می‌توان شغل‌ها را به شکلی طراحی کرد که برای افراد شاغل، مطلوب‌تر باشند؟

البته نباید فکر کنید که بحث طراحی شغل یا **Job Design** یک موضوع تازه است.

می‌توان گفت از زمانی که شغل به وجود آمده، طراحی شغل هم وجود داشته است.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

حتی در یک حجره‌ی قدیمی در بازار سنتی هم، وقتی یک شاگرد جدید به تازگی مشغول به کار می‌شده، سوال‌هایی از جنس طراحی شغل برای صاحب حجره مطرح می‌شده است:

- چه کارهایی را به او بسپارم؟
- چه مسئولیت‌هایی را به او واگذار کنم؟
- کدام فعالیت‌ها را هرگز نباید به او واگذار کنم؟
- اگر خوب کار کرد و از فعالیتش رضایت داشتم، در سال‌های بعد چه وظایف و کارهای دیگری را می‌توان به او سپرد؟

هر زمان صحبت از تولید انبوه و خط تولید مطرح می‌شود یا درباره‌ی تیلور و تیلوریسم حرفی به میان می‌آید، به نوعی بحث طراحی شغل نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. البته آن زمان، طراحی شغل بیشتر از جنس تقسیم کار بوده است:

تقسیم کار که امروز برای ما مفهومی بدیهی به نظر می‌رسد، یک اختراع و ایده‌ی مهم بشری و نیروی محرک مهمی در انقلاب صنعتی بوده است: این که می‌توانیم کارها را به بخش‌های بسیار کوچک تری تقسیم کنیم و هر بخش را به کسی بسپاریم.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

تیلور، فایول، فورد و قبل از آن‌ها، آدام اسمیت، همگی معتقد بوده‌اند که خرد کردن کارها می‌تواند موجب افزایش خروجی شود. اگر فردی فقط مسئول بستن یک پیچ باشد و دائماً هم این کار را انجام دهد، هم سرعتش افزایش می‌یابد و هم این کار را با کیفیت بهتری انجام خواهد داد.

اما طی نیم قرن اخیر، اتفاق‌های دیگری افتاد که مفهوم طراحی شغل را تغییر داد. مدت‌ها هدف از طراحی شغل این بود که کارها، بیشتر و سریع‌تر و ارزان‌تر انجام شوند؛ اما طی دهه‌های اخیر، طراحی شغل جهت‌گیری خود را از کار به کارمند و از شغل به شاغل تغییر داد: چه کنیم که شغل برای شاغل مطلوب‌تر باشد؟ بخشی از این تغییر جهت، به خاطر رشد نگاه انسانی در حوزه‌ی مدیریت بود. البته ایده‌ی دیگری هم در کار بوده است: به نظر می‌رسد که رضایت شغلی، در بلندمدت می‌تواند سودآوری کسب و کارها را افزایش دهد.

هدف از طراحی شغل چیست؟

در تعریف شغل گفتیم که یک شغل، مجموعه‌ای از وظایف، فعالیت‌ها و مسئولیت‌ها است. پس قاعدتاً طراحی شغل در پی یافتن ترکیبی مناسب از وظایف و فعالیت‌ها و مسئولیت‌ها برای هر موقعیت شغلی است.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

اما منظور از مناسب چیست؟ این مناسب بودن دقیقاً چه هدفی را دنبال می‌کند؟

یکی از نخستین اهدافی که برای طراحی شغل در نظر گرفته شد، افزایش رضایت شغلی و نیز افزایش تعهد کاری بود. به عبارت دیگر، سوال مشخص در طراحی شغلی این بود که چه باید کرد تا رضایت و تعهد کسانی که در یک مجموعه کار می‌کنند، افزایش پیدا کند

به تدریج، هدف طراحی شغل شفاف‌تر شد و می‌توان گفت که اغلب چهار هدف اصلی برای آن مورد اشاره قرار می‌گیرد:

- انگیزش: شغل باید چگونه باشد تا انگیزه درونی بیشتری برای فرد شاغل ایجاد کند؟
- رضایت شغلی: رعایت چه نکاتی در طراحی شغلی می‌تواند رضایت فرد شاغل را افزایش دهد؟
- عملکرد: با طراحی شغلی، چگونه می‌توان عملکرد و خروجی افراد را افزایش داد؟
- فاصله گرفتن از کار: طراحی شغل چگونه می‌تواند فاصله‌ی افراد را با شغل‌شان کاهش دهد؟ (از فاصله‌ی احساسی و ذهنی تا رفتارهای نشان‌دهنده‌ی فاصله مثل غیبت و تأخیر و استعفا)

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

خلاصه این که مدل های مختلفی برای طراحی شغل وجود دارد و هر یک از آنها، از زوایای متفاوتی به شغل و طراحی آن پرداخته‌اند.

در این میان، مدلی که بیش از همه در مدیریت منابع انسانی درباره‌اش صحبت شده، مدل ویژگی های شغلی یا **Job Characteristics Model** است که گاهی از آن به اختصار به صورت **JCM** یاد می‌کنند.

حتی اگر علاقه‌مند به فراگیری مدل های مختلف طراحی شغل باشید، آشنایی با مدل ویژگی های شغلی یا **JCM** می‌تواند یک نقطه‌ی شروع بسیار مناسب باشد.

مدل ویژگی های شغلی (**JCM**) هاگمن و اولدهام

در بسیاری از مطالعات و تحقیقاتی که در زمینه‌ی طراحی شغل انجام شده، نام هاگمن (**Richard Hackman**) را می‌بینید

هر چقدر به این مولفه‌ها بیشتر توجه شود، اصطلاحاً می‌گویند که شغل، غنی‌تر شده است. به همین علت، گاهی اوقات در توصیف فعالیت‌هایی که به بهبود طراحی شغلی منتهی می‌شوند، غنی‌سازی شغلی (**Job Enrichment**) گفته می‌شود.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

تجزیه و تحلیل شغل چیست؟

تجزیه و تحلیل شغل را می توان به دو شکل مختصر و مفصل تعریف کرد. ابتدا یک

تعریف مختصر را مرور کنیم

تجزیه و تحلیل شغل یک فرایند است که طی آن اطلاعات مربوط به یک کار:

- گردآوری
- سازماندهی
- تحلیل
- مستندسازی

می شود. برای تجزیه و تحلیل شغل رویکردهای مختلف و متنوعی وجود دارد که لزوماً

شبه یکدیگر نیستند.

اما اگر به دنبال تعریفی جامع تر با جزئیات بیشتر هستید، شاید توصیف زیر مناسب تر

باشد

تجزیه و تحلیل شغل از جنس گردآوری اطلاعات است. این اطلاعات می تواند به

حوزه های زیر مربوط باشد:

•

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

• رفتارهای مرتبط با هر شغل (مثلاً فعالیت‌های هر شغل و فرایندهای کاری مرتبط

با آن)

• ویژگی‌های انتزاعی‌تر و درونی‌تر هر شغل (مانند تصمیم‌گیری‌ها، شیوه‌ی نظارت

در آن شغل و نیز اطلاعاتی که باید توسط فرد شاغل در آن شغل پردازش شود)

• کاربرد ابزارها، مواد و ماشین‌آلات در آن شغل (فرد شاغل با چه نرم‌افزارها و

سخت‌افزارهایی سر و کار دارد؟)

• روش‌های ارزیابی عملکرد در آن شغل (خروجی آن شغل را چگونه اندازه

می‌گیرند؟ خطاها را چگونه چطور؟)

• فضای پیرامونی شغل (شرایط محیط کار، خطرها، همکاران، سیستم‌های پرداخت

و جبران خدمت)

• ویژگی‌های فردی مورد نیاز برای آن شغل (مهارت‌ها، توانایی‌های فیزیکی، صفات

شخصیتی و ...)

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

کاربرد تجزیه و تحلیل شغل در برنامه ریزی توسعه فردی

ممکن است در نگاه اول فکر کنید که تجزیه و تحلیل شغل فقط برای سازمان‌های بزرگ مفید است. سازمان‌ها و مجموعه‌هایی که یک ساختار رسمی و چارت سازمانی بزرگ دارند و چند نفر در واحد مدیریت منابع انسانی آن‌ها کار می‌کنند.

اما تجزیه و تحلیل شغل کاربرد دیگری هم دارد: برنامه ریزی برای توسعه فردی.

فرض کنید شما می‌خواهید بعداً به تحلیل‌گر کسب و کار تبدیل شوید. یا قصد دارید در زمینه‌ی دیجیتال مارکتینگ فعالیت کنید. قاعدتاً مهم‌ترین سوالی که برایتان مطرح می‌شود این است که شرکت‌ها و کارفرماها از من به عنوان تحلیل‌گر کسب و کار یا مثلاً دیجیتال مارکتر چه انتظاراتی خواهند داشت؟

یکی از بهترین منابعی که می‌توانید به آن‌ها مراجعه کنید، گزارش‌های تجزیه و تحلیل شغلی است. بسیاری از این گزارش‌ها را می‌توان در اینترنت یافت و مطالعه کرد.

پس اگر در حال برنامه‌ریزی برای مسیر شغلی خود هستید و می‌خواهید در سال‌های پیش رو به جایگاهی بالاتر در حرفه‌ی فعلی یا یک شغل کاملاً متفاوت دست پیدا کنید، از اهمیت گزارش‌های تجزیه و تحلیل شغل غافل نشوید.

{ مدیریت منابع انسانی } { به نام حق } { ناهید خوشنویس }

بدیهی است این گزارش‌ها هرگز به شکل کامل بر واقعیت پیش روی شما منطبق نیستند. اما هر چه باشند، از این که در خلوت خود بنشینید و بخواهید حدس بزنید که چه تلاش‌ها و تمرین‌ها و مطالعه‌هایی می‌تواند شانس شما را برای موفقیت در آینده افزایش دهند بهتر است.

ضمن این که اگر شرح شغل و شرایط احراز یک شغل را بدانید، احتمالاً توانایی شما در متقاعد کردن مصاحبه‌کنندگان در جلسه مصاحبه شغلی نیز بیشتر خواهد شد.

{ موفق باشید } تابستان 1403