

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



مدیریت منابع انسانی در هتل

مدرس: ناهید خوشنویس

سال تحصیلی 1399/1400

دانشگاه آزاد اسلامی (واحد تهران غرب)

فصل اول : ماهیت مدیریت منابع انسانی

در دنیای امروزی با وجود این همه کمپانی بزرگ و کوچک در دنیا با تعداد کارکنان زیاد و رقابت شغلی زیادی که وجود دارد، برخوردهای خشک و تند و زور بر روی کارمندان دیگر مشکل گشا نیست. امروزه برای موفقیت و رسیدن به هدف‌تان باید سعی کنید که اول کارکنان شما به اهدافشان برسند تا شما را به هدف‌ها و آرزوهایتان برسانند. در این مطلب مدیریت منابع انسانی سعی داریم که 0 تا 100 مدیریت منابع انسانی را برای شما بازگو کنیم تا بدانید چگونه می‌توانید بهترین و باکیفیت‌ترین بازده را از کسانی که برای شما و اهداف شما کار می‌کنند بگیرید. مدیریت منابع انسانی نقشی است که در هر سازمانی که بیش از یک نفر عضو داشته باشد معنا دارد. پس برای هر کسب و کاری از کوچک تا بزرگ مدیریت منابع انسانی بسیار حائز اهمیت است.

مدیریت منابع انسانی چیست؟

به زبان ساده، مدیریت منابع انسانی پروسه‌ی تجزیه و تحلیل شغل، جذب و استخدام، گزینش، درک متقابل کارکنان، راهنمایی، آموزش و توانمندسازی، مدیریت عملکرد، تشویق، دادن پاداش‌ها، انگیزه‌بخشی، ایجاد ارتباط دوستانه و محیط صمیمی کاری، استراتژی منابع انسانی، تضمین کردن امنیت و ایجاد شرایط آسایشی و روحی و روانی و جسمی همه و همه برای کارکنان جهت افزایش میزان بازدهی آنهاست. این پروسه به طور کلی شامل 4 بخش مدیریتی می‌شود: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و نظارت بر انجام.

- شما باید ابتدا کارمندان را استخدام کنید و سپس به پیاده‌سازی اصول و قوانین کاری بر روی آنها پرداخته و این پروسه را نظارت کنید.
- این کار به شما برای رسیدن به اهداف شخصی، سازمانی و اجتماعی کمک می‌کند.
- مدیریت منابع انسانی یک مدیریت مالی دیسپلین است. به این معنی که برای این کار شما باید مهارت‌های لازم در حوزه‌های مدیریت، روانشناسی، ارتباطات، اقتصاد و جامعه‌شناسی داشته باشید.

- این کار به کار تیمی و روحیه تیمی قدرتمندی نیاز دارد.
 - یادتان باشد که این پروسه یک پروسه ی مداوم وو پیوسته است و نقطه ی پایانی ندارد.
- اگر مدیریت منابع انسانی را به چشم یک دپارتمان ببینیم، این دپارتمان دارای جنبه های مختلفی است؛ برنامه ریزی منابع انسانی، بررسی و آنالیز موقعیت های شغلی، استخدام و بررسی مصاحبه های کاری، انتخاب میان گزینه های در دسترس، تربیت کارکنان، تمرین دادن به کارکنان، پاداش ها و تشویق های کارکنان، تحسین کارکنان، راضی نگه داشتن آنها، برنامه ریزی مسیر شغلی، بالا بردن کیفیت زندگی در محیط کاری، دیسپلین کارمندان، رسیدگی و بازرسی منابع انسانی، مواظبت از شرایط فیزیکی و روحی کارکنان، ارتباط صحیح صمیمانه با کارکنان و بالا نگه داشتن روحیه کاری در آنها و بسیاری کارهای مشابه.

اهمیت مدیریت منابع انسانی چیست؟

نقش منابع انسانی در توانمندسازی افراد: همه می دانیم که پشت هر محصول و خدماتی که تولید می شود مغز متفکر انسانی و تلاش و کوشش یک انسان است. هیچ محصولی نمی تواند بدون کمک یک انسان تولید شود. منابع انسانی اصلی ترین رکن تولید و ساخت هر نوع سازمانی هستند. هر سازمانی در دنیا به دنبال کارکنان با مهارت و متعهدی است که بتوانند سازمان را به سازمانی رقابت طلب و قدرتمند تبدیل کنند.

در میان 5 اصل مدیریت، که شامل کارکنان، پول، ماشین ها، متریال ها و متدها می شوند مدیریت منابع انسانی در مورد کارکنان صحبت می کند. همانطور که واضح است در میان این اصول، اصل کارکنان به سادگی مانند اصول دیگر مدیریت نمی شود. هر فردی با فرد دیگری متفاوت است و نمی توان همه را به یک شیوه راضی نگه داشت مخصوصاً زمانی که می دانید که اصل کارکنان در واقع مهمترین اصل است چرا که کارکنان می توانند بر روی اصول دیگر نیز تاثیر داشته باشند.

چرا به این شیوه مدیریت منابع انسانی می گویند؟

این شیوه با 3 کلمه توصیف شده است که هر کدام شرح دهنده اعمال و وظایف خاصی هستند.

- **انسانی**: به نیروی کاری حرفه ای که در سازمان کار می کند اطلاق می شود.
- **منابع**: به دسترسی محدود به نیروها اطلاق می شود.
- **مدیریت**: به شیوه ای که با استفاده از آن می توانید فعالیت های این نیروهای محدود را بهینه سازی کنید در راستای رسیدن به اهداف سازمان اطلاق می شود.

بنابراین با ترکیب تمامی موارد بالا، می توان شرح وظایف مدیر منابع انسانی را به این صورت گفت که با استفاده صحیح از نیروهای حرفه ای موجود و همینطور بهینه سازی فعالیت های کارکنان در حال حاضر کارایی سازمان را بالاتر ببرد.

شاید به ذهن شما هم خطور کرده باشد که امروزه با پیشرفت تکنولوژی، خود تکنولوژی و ماشین هایش کم کم در حال گرفتن جای منابع و نیروهای انسانی هستند و نقش آنها در سازمان ها و ارگان ها روز به روز کمرنگ تر می شود، اما در نظر داشته باشید که همین تکنولوژی و ماشین ها توسط نیروی انسانی تولید و پیاده سازی شده اند و کمپانی های بزرگ همیشه به دنبال انسان های سخت کوش هستند تا با مدیریت استعدادهای آنها اهداف کاری خود را پیش ببرند.

بنابراین انسان ها همچنان نقش حیاتی را در سازمان ها ایفا می کنند، حتی با این که بسیاری از فعالیت های امروزی به هوش مصنوعی واگذار می شود، اما هوش مصنوعی مهارت ارزیابی را ندارد و هیچ گاه نمی تواند جای مغز انسان را بگیرد.

هدف مدیریت منابع انسانی چیست؟

هدف نهایی مدیریت منابع انسانی این است که شغل را بوجود بیاوریم و با استفاده از استراتژی های حفظ افراد و مدیریت استعداد ها افراد قوی را در مجموعه نگه داریم. برای انجام این کار شما باید افراد را شناسایی کنید. برای شناسایی این افراد شما باید با توجه به تعریف شغلی که می خواهید پیشنهاد دهید (مسئولیت ها و وظایف) و مشخصاتی که متقاضیان دارند (آموزش های تئوری و فیزیکی) موارد را بررسی کنید، و برای رسیدن به نتیجه نهایی باید کاندیدا ها را با توجه به متدهای گزینشی صحیح مورد امتحان قرار بدهید. کاندیدهای مورد تایید سپس باید جهت انجام صحیح وظایف و مسئولیت هایی که

پیشتر تعیین کردید آموزش ببینند. تا اینجا استراتژی‌های استخدام بود، حال باید به مدیریت عملکرد کارکنان پردازید. باید در نظر بگیرید که کارکنان شما با توجه به استانداردهایی که برایشان تعریف کرده اید جلو می‌روند و عملکرد خوبی دارند یا خیر. در صورت جواب مثبت به این سوال شما موظف هستید که حقوق و پاداش‌های مختلفی برای این افراد در نظر بگیرید و همچنین مدیر منابع انسانی و یا مسئول امنیت سازمان شما باید تمامی ویژگی‌های امنیتی ممکن برای آنها را فراهم سازد.

مهیا کردن شرایط روحی و مالی سالم برای کارمندان بخش فوق العاده مهمی برای خوشحال نگه داشتن آنها و افزایش بهره‌وری‌شان در راستای رسیدن به اهداف سازمان است. علاوه بر آن حفظ رابطه سالم و صمیمی با کارکنان باعث عدم وجود تنش در سازمان می‌شود و مطمئن باشید که وجود تنش مانند سمی است که باعث می‌شود عملکرد کلی سازمان به شدت دچار افت شود.

یادتان باشد که نادیده گرفتن حقوق کارمندان و بی‌اعتنایی به آنها بزرگترین اشتباهی است که می‌توانید در سازمان انجام دهید و برای شما گران تمام خواهد شد. پیشنهاد می‌کنیم کتاب مدیریت منابع انسانی که توسط الن پرایس نوشته شده است را حتماً مطالعه کنید تا موارد گفته شده برایتان شکل ملموس‌تری داشته باشد.

چرا مدیریت منابع انسانی برای هر مدیری اهمیت دارد؟

چرا همه‌ی این تکنیک‌ها برای مدیران اهمیت دارد؟ شاید جواب این سوال آسانتر باشد اگر به شما لیستی از کارهایی که به عنوان یک مدیر دوست نخواهید داشت در قبال پرسنل خود انجام دهید، نشان دهیم. شما قطعاً به عنوان مدیر دوست ندارید که:

1. فرد اشتباهی برای کار انتخاب کنید.
2. شکست‌های سنگین را تجربه کنید.
3. کارکنان تان بهترین خودشان را انجام ندهند.
4. وقت خود را صرف مصاحبه‌های کاری بیهوده کنید.
5. کمپانی شما به دادگاه کشیده شود به دلیل تبعیض بین کارکنان.

6. کارکنان شما تصور کنند که به اندازه زحمات خود حقوق دریافت نمی کنند و نسبت های حقوقی و پاداش ها میان همه یکسان نیست.

7. با تمرین ندادن صحیح و کاربردی نیروها باعث کاهش عملکرد آنها شوید.

تفاوت میان مدیریت پرسنل و مدیریت منابع انسانی در چیست؟

اگر بخواهیم تفاوت میان این دو را نشان بدهیم، فقط کافی است که به شما بگوییم که مدیریت پرسنل در واقع ریشه و پایه مدیریت منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی تکامل یافته ی مدیریت پرسنل است. هدف اصلی مدیریت پرسنل این است که کار را در ازای پاداش معینی از کارگران دریافت کنید. کارکنان در دوره ی مدیریت پرسنل آزادی بیان زیادی در تصمیم گیری های کمپانی ها نداشتند و به ندرت می توانستند به صورت مستقیم با مدیریت ارتباط برقرار کنند.

مدیریت پرسنل بیشتر در دوران اوج کارخانه ها رواج داشت و تمرکز اصلی مدیر پرسنل بر روی این بود که تمامی فعالیت ها طبق قوانین کارگری انجام می شد و کاری مخالف قانون در حال انجام نبود و توجه زیادی بر روی روحیه کارگران نبود. کارگران در آن دوره فقط به عنوان ابزاری برای حرکت در مسیر اهداف شمرده می شدند نه به عنوان دارایی.

در عوض کارگران توسط مدیران و صاحبان کارخانه ها به عنوان یک فرد هزینه بر دیده می شدند و نگاهی که امروز به آنها به عنوان یک دارایی و سرمایه است وجود نداشت.

مدیریت منابع انسانی نیروها را به عنوان باارزش ترین دارایی سازمان می بیند و اصلی ترین پایه این کار ایجاد انگیزه و روحیه بخشی در کارمندان است.

هدف اصلی مدیریت منابع انسانی این است که شما بدانید که چه کار و شرایطی باید فراهم شود تا کارمندان بتوانند با بالاترین بازدهی فعالیت کنند. مدیران منابع انسانی همیشه کارمندان را برای شرکت در تصمیم گیری های سازمانی تشویق می کنند و برای نظرات آنها اهمیت زیادی قائل هستند.

شرح وظایف مدیر منابع انسانی

مدیر منابع انسانی مدیری با قابلیت های بالاست که مسئولیت تمامی بخش هایی از سازمان که با نیروی انسانی کار می کنند و سیاست های مربوط به مدیریت آنها بر عهده اوست.

مدیر منابع انسانی پاداش ها، سودها، کارکنان، فعالیت ها، روابط میان کارکنان، سلامتی و امنیت و آموزش کارمندان را نظارت می کند.

وظایف مدیریت منابع انسانی:

- 1) نظارت بر استخدام در سازمان به طوری که این امر در چهارچوب قانون و مطابق با قوانین و مقررات انجام گیرد و حق و حقوق قانونی متقاضیان مشاغل پایمال نگردد.
- 2) تجزیه و تحلیل مشاغل به طوری که ویژگیهای هر یک مشخص و معین گردد. □
- 3) برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان. □
- 4) کارمندیابی، یعنی شناسایی کسانی که شرایط کافی را برای استخدام در سازمان دارا هستند.
- 5) انتخاب و استخدام بهترین و شایسته ترین نیروهای ممکن برای تصدی مشاغل در سازمان
- 6) طراحی و تنظیم برنامه هایی که ورود کارکنان جدید به سازمان را تسهیل و به ایشان کمک کند تا جایگاه صحیح سازمانی و اجتماعی خود را در آن بیابند.
- 7) آموزش کارکنان □
- 8) تربیت مدیر □
- 9) طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان □
- 10) طراحی سیستم پاداش □
- 11) طراحی سیستم حقوق و دستمزد □
- 12) وساطت میان سازمان و سندیکاها یا کارگری □
- 13) طراحی سیستمی برای رسیدگی به خواسته ها و شکایات کارکنان □
- 14) طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار
- 15) طراحی سیستم انضباط □

تابحال با وظایف مدیر منابع انسانی آشنا شدیم، حال بد نیست نگاهی هم به افرادی که برای او کار می کنند و زیرمجموعه مدیر منابع هستند و وظایفشان بیانداریم. البته لازم به ذکر است که این زیرمجموعه ها هر کدام به بخش های مختلفی مانند بخش های استراتژیک، سوپروایزری و اجرا تقسیم می شود. عملکرد مدیریت منابع انسانی بسیار اهمیت دارد

مامور ارشد منابع انسانی

وظیفه اصلی این فرد تبیین فرمولاسیون و استراتژی نحوه برخورد با منابع انسانی، به صورتی است که در راستای آرمان ها و اهداف سازمان باشد که اینها می تواند شامل بخش هایی همچون مدیریت استعداد، برنامه ریزی موفقیت، برنامه ریزی سیستم پاداش دهی و عملکرد سازمانی باشند.

علاوه بر موارد گفته شده مامور ارشد منابع انسانی ممکن است در بعضی مواقع در تصمیم گیری برای تشکیل هیئت مدیره سازمان نیز تاثیرگذار باشد و همچنین روابط میان کارکنان و مدیران و سیاست های آن ها را نظارت می کند. این شغل جزو بخش های استراتژیک مدیریت منابع انسانی است

رئیس منابع انسانی

این شغل که از بخش سوپروایزری مدیریت منابع انسانی نشات می گیرد، به دارنده خود این قابلیت را می دهد که بر روی تمامی فعالیت ها و سیاست های مدیریت منابع انسانی و نیروها بررسی و نظارت داشته باشد. مدیر منابع انسانی نظارت کاملی بر روی رفتار و اعمال نیروها، نیازها و پاداش هایشان، روابط نیروها با مدیریت و با یکدیگر و همچنین با افراد خارج از سازمان دارد. همچنین این افراد وظیفه ی بررسی تمامی شغل هایی که در بخش اجرا هستند را دارند

مدیریت استخدام

از اینجا به بعد به چند شغل از بخش اجرایی می پردازیم. همانطور که از اسم مدیر استخدام پیداست، وی وظیفه دارد جاهای خالی موجود در سازمان را با توجه به نیازها توسط کاندیداهای مناسب و استخدام آنها پر کند. بهترین استخدام کننده ها قابلیت این را دارند که از درون کسانی که حتی بقیه فکرش را هم نمی کنند یک سوپرستار بیرون بیاورند! آنها را می توان نیمه هنرمند-نیمه دانشمند دانست.

مربی ها

این افراد وظیفه دارند کسانی را که از طریق مدیر استخدام، به استخدام سازمان درآمده اند را در همه ی جهات هدایت کنند. آنها باید مهارت ها و دانشی که برای انجام وظایف نیروها نیاز دارند را برایشان فراهم کرده و سعی کنند تا آنها را به روز نگه دارند چرا که با این کار ضریب خطای نیروها به شکل قابل توجهی کاهش پیدا می کند.

مامور امنیت

اگرچه امروزه این نوع شغل ها به دلیل پیشرفت تکنولوژی و انجام دادن کارهای خطرناک (اکثراً) توسط هوش مصنوعی کم رنگ تر شده اند اما در بحث مدیریت منابع انسانی همیشه به وجود یک مامور امنیت اشاره شده است. ماموران امنیت همانطور که از اسمشان پیداست وظیفه دارند نکات امنیتی مورد نیاز برای نیروها را فراهم کنند و مطمئن شوند که در امنیت کامل به کار خود می پردازند.

این نکات امنیتی می توانند شامل پوشیدن لباس مناسب محل کار و همراه داشتن ابزارهای امنیتی مورد نیاز، آگاه بودن و خواندن توصیه های ایمنی استفاده از ابزارهای محل کار مخصوصاً مواد شیمیایی، آشنا بودن با مکان های خروج اضطراری و موارد شبیه به این ها باشد.

از دیگر شغل های بخش اجرایی می توان به حسابدار اشاره کرد که همانطور که می دانید وظیفه دارد ورودی ها و خروجی های سازمان را کنترل کند و همچنین حقوق ها و پاداش ها را ثبت کند و گزارش دهد. معمولاً در سازمان های بزرگ از یک پزشک هم استفاده می شود تا در صورت به وجود آمدن مشکلی برای هر یک از کارکنان به سرعت به وی رسیدگی شود.

نقش مدیریت منابع انسانی در سود بخشی سازمان:

- 1- کاهش اضافه کاریهای غیر ضروری با افزایش راندمان کار در ساعات عادی
- 2- اتخاذ تدابیری برای کاهش غیبت و مرخصیهای به ظاهر موجه و کنترل آنها
- 3- طراحی صحیح مشاغل برای جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان
- 4- جلوگیری از ترك سازمان با مدیریت صحیح و برقراری روابط انسانی و اجتماعی سالم و فراهم کردن محیط مناسبی که باعث خوشنودی و رضایت کارکنان شود و در نتیجه مانع از ترك سازمان و هزینه های ناشی از آن گردد.
- 5- طراحی يك سیستم بهداشت و ایمنی موثر و نظارت دقیق بر آن برای جلوگیری از بروز حوادث و متحمل شدن هزینه های مانند پرداخت خسارت، دارو و درمان، بیمه بیکاری یا از کار افتادگی و ضرر های ناشی از توقف کار و اتلاف وقت.
- 6- آموزش مهارت های لازم به منظور تربیت کارکنانی که حداکثر بازدهی را داشته باشند.
- 7- یافتن و استخدام شایسته ترین فرد ممکن برای هر شغلی و در هر سطحی
- 8- طراحی سیستمی برای پرداخت حقوق و مزایا که بتواند در جذب و نگهداری نیروهای کار با سایر سازمانها رقابت کند.
- 9- تشویق متصدیان مشاغل به گونه ای که زمینه مساعدی برای ابراز نظرهایشان درباره کاهش هزینه ها فراهم آید.

هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان:

هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. کمک به افزایش تولید و بهره وری، موثرترین کمکی است که می توان به سازمان نمود

بهره وری را می توان استفاده موثر از منابع انسانی و مالی تعریف کرد.

اگر چه مدیریت منابع انسانی نمی تواند دخالت مستقیم چندانی در چگونگی استفاده از سایر منابع در سازمان را داشته باشد، ولی با توجه به حضور و دخالت عامل انسانی در تمام صحنه ها، مدیریت منابع انسانی می تواند با طراحی برنامه ها و سیستم هایی برای بکارگیری شایسته نیروهای سازمان نقش مهمی در بقا و کارایی سازمان ایفا کند.

فصل دوم : تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی

تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی:

فلسفه نوین مدیریت منابع انسانی، ساختار و سازماندهی آن به شکل امروزی همگی نتیجه تعامل میان مجموعه حوادث و تحولاتی است که با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان حدود سال 1760 آغاز شده است و تا به امروز ادامه دارد. البته پیدایش و رشد تدریجی مدیریت منابع انسانی به پیشتر از آن و به دوران باستان باز می گردد و شواهدی از تشکیل اصناف و بروز اعتصابات کارگری منظم و سازمان یافته در روم و مصر مشاهده شده است.

انقلاب صنعتی:

انقلاب صنعتی تقریباً همزمان با سایر تحولات عظیم علمی، فلسفی، و سیاسی قرون هفدهم و هجدهم در اروپا به وقوع پیوست. منظور از انقلاب صنعتی جانشین کردن ماشین به جای انسان در صنعت است. یکی از نتایج مستقیم انقلاب صنعتی پیدایش کارخانه های بزرگ در جوامع صنعتی بود که اولین بار استخدام و تمرکز عده کثیری کارگر را در یک مکان و زیر یک سقف ایجاب

نمود. با ورود ماشین به صحنه امکان تقسیم کار به اجزای کوچکتر فراهم شد و هرکس موظف به انجام دادن بخش کوچکی از کل کار در کارخانه با سیستم تولیدی گردید.

فرآیند تقسیم کار در انقلاب صنعتی:

با تقسیم کار به مراحل مختلف در نظام تولید کارخانه ای، کارگر دیگر مجبور نبود مانند گذشته که در کارگاههای کوچک سنتی کار می کرد مجموعه ای از کارهای متفرقه و پراکنده را انجام دهد. اکنون هر کارگر مسئول کار با ماشین یا دستگاه خاصی بود و قسمت کوچکی از یک کار را با سرعت زیاد انجام می داد.

ویژگی های انقلاب صنعتی:

این نظام منجر به پیدایش سلسه مراتبی جدید متشکل از مالکان کارخانه، مدیران، سرپرستان، سرکارگران و کارگران گردید در صورتی که کارگاههای قرون وسطا فاصله زیادی بین صاحبکار و کارگر وجود نداشت. این باعث ایجاد فاصله طبقاتی زیادی در اجتماع شد. از ویژگی های دیگر نظام صنعتی جدید بی اعتنایی به جنبه های عاطفی و عدم رعایت اصول انسانی در کارخانه ها بود و کارگران به ازای دستمزدی ناچیز در وضعیتی بسیار طاقت فرسا و غیر انسانی در سرما و گرمای شدید و محیطی آلوده و پر سر و صدا کار می کردند.

تبعات انقلاب صنعتی:

در ارزیابی کلی تبعات انقلاب صنعتی باید گفت که از نظر اقتصادی، انقلاب صنعتی تحول بزرگی به وجود آورد و موجب افزایش چشمگیر تولید و بازدهی، تراکم سرمایه و دارایی و در نتیجه رونق فوق العاده تجارت و شتاب گرفتن فعالیتهای بازرگانی گردید. اما کارگران در این دوره متاعی برای خرید و فروش محسوب می شدند و به دلیل رواج سیاست اقتصاد آزاد یعنی عدم مداخله دولت در امور اقتصادی دولت در موقعیتی نبود تا با وضع قوانینی قشر کارگر را مورد حمایت و پشتیبانی قرار

دهد. به عنوان يك نتیجه كلي باید گفت که انقلاب صنعتي آثار اقتصادي مثبت و آثار اجتماعي منفي بسياري به دنبال داشت.

نهضت کارگري:

با اجحاف و ستمي که در حق کارگران مي شد، طبيعي بود که آنها دير يا زود براي دفاع از خود به تشکیل صنف و اتحاديه پرداخته به عنوان يك نيروي منسجم و متحد با صاحبان صنايع روبرو شوند و به وضع آشفته زندگي خود سر و سامان دهند. بدین ترتیب کارخانه ها يکي پس از ديگري به تشکیل سندیکاها و اتحاديه ها دست زدند و به دنبال آن با اعلام اعتصاب براي افزايش نرخ دستمزد با کارفرمایان وارد مذاکره شدند.

همبستگی کارگران با یکدیگر و در نتیجه پیدایش اتحاديه هاي کارگري و قدرت یافتن آنان طرز فکر جامعه و دولت را به نفع کارگران تغيير داد و قوانيني از جمله آزادي اجتماعات کارگري ، آزادي تشکيلات شوراي کارگري، قانوني بودن اعتصاب و تحریم توليدات کارخانه ها به منظور حمايت و پشتیبانی از کارگران وضع شد. تشکیل اتحاديه ها ديگر جرم محسوب نمي شد و عدم عضویت کارگر در اتحاديه نمي توانست شرط استخدام باشد. به طور كلي اتحاديه هاي کارگري موجب توازن قدرت میان کارگر و کارفرما شد و این دموکراسي صنعتي تحولات اجتماعي عميقي در جوامع صنعتي به وجود آورد.

نهضت مدیریت علمي:

يکي ديگر از تحولاتي که از نظر صنعتي، اقتصادي، اجتماعي و فرهنگي تأثيرات زيادي به جاي گذاشت، مدیریت علمي بود. در واقع شکل گيري مدیریت منابع انساني به عنوان يك وظيفه حرفه اي و تخصصي عمدتاً ناشي از اصول و مفاهيمي است که براي اولين بار با به وجود آمدن این نهضت مطرح گرديد.

4 اصل مدیریت تیلور:

اصل اول : مدیریت باید علمی باشد.

اصل دوم : انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد.

اصل سوم : آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد.

اصل چهارم : روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری باید بین مدیریت و کارکنان وجود داشته باشد.

مدیریت علمی بر چه چیزی تاکید دارد؟

مدیریت علمی با تاکید بر انتخاب بجا و شایسته منابع انسانی و آموزش علمی آنان و اهمیت خاصی که برای برنامه ریزی جزئیات کار قائل بود، توانست گام بزرگی در جهت افزایش تولید و کارایی در کارخانه ها و سازمانها بر دارد.

پیدایش روانشناسی صنعتی و هدف آن:

به دلیل به کارگیری اصول و نظریه های روانشناسی در صنعت بتدریج رشته جدیدی به نام روانشناسی صنعتی در دهه 1890 و در اوایل 1900 به علوم اضافه شد. در ابتدا توجه روانشناسی صنعتی بیشتر معطوف به یافتن فنونی برای افزایش فروش بود، اما بتدریج گروهی از محققان این رشته به یافتن فنون موثرتری برای گزینش افراد علاقمند شدند. مساله مورد توجه آنان این بود که چگونه می توان افراد را برای مشاغلی که نیرو، استعداد و تواناییهای بالفعل و بالقوه آنها مطابقت داشته باشد انتخاب کرد

پیدایش متخصصان امور نیروی انسانی:

در اثر تحولات ناشی از انقلاب صنعتی، نهضت کارگری و نهضت مدیریت علمی و در اثر نفوذ و گسترش نظریه های روانشناسی صنعتی، بتدریج پذیرفته شد که مدیریت منابع انسانی نیز مانند تولید و فروش، وظیفه ای تخصصی است که باید بر عهده متخصصان و کارشناسان گذاشته شود.

1920 تا 1880 سالهای طول در انسانی منابع متخصصان فعالیت های زمینه :

1-انتخاب و استخدام : برای اولین بار این وظیفه به صورت متمرکز در سازمان بر عهده کارشناسان گذاشته شد تا شایسته ترین افراد را برای تصدی مشاغل یافته، استخدام کنند.

2-مسائل رفاهی کارکنان : رسیدگی به مسائل عمومی کارکنان، از قبیل وام ، مسکن،

مدرسه برای فرزندان آنها و دارو و درمان و غیره

3-قیمت گذاری کار : مطالعه علمی کار به منظور تعیین نرخ مناسبی برای پرداخت دستمزد بر عهده کارشناسان قیمت گذاری کار گذاشته است.

4-ایمنی کار : برای جبران خسارات ناشی از کار کرد و ایمنی محیط کار و پرداخت هزینه مداوای آنها و جلوگیری از بروز اتفاقات و پیشگیری از حوادث و سوانح ناشی از کار بخش ایمنی بصورت متمرکز زیر نظر این مدیریت انجام وظیفه می کرد.

5-مسائل آموزشی و بهداشتی : همراه با متخصصان ایمنی پای پزشکان و کارشناسان

آموزشی نیز به سازمان باز گردید.

مکتب روابط انسانی:

التون مایو با تحقیقات خود نشان داد که میزان تولید تابع همکاریهای گروهی است. به عبارت دیگر تبدیل گروه به معنای تجمعی از افراد به تیم، عامل اصلی در میزان تولید است. این تحقیقات همچنین نشان داد که ایجاد روحیه همکاری و شور و اشتیاق در کارکنان به دلیل توجه و علاقه ای بود که هم سرپرستان کارخانه و هم تیم تحقیقاتی مایو از خود به کارگران نشان دادند و باعث ایجاد انگیزه و روحیه قوی در کارکنان و افزایش تولید شد.

می توان گفت ایجاد روابط انسانی میان کارگران و سرپرستان عاملی مهم و تعیین کننده در افزایش تولید و کارایی کارکنان بوده است.

عوامل موثر در شکل گیری مدیریت منابع انسانی به صورت امروزی را شرح دهید:

- 1- پیشرفت و تحول سریع تکنولوژی و تخصصی شدن مشاغل در اثر انقلاب صنعتی
- 2- اوج گیری نهضت های کارگری و ظهور اتحادیه ها که به نمایندگی از طرف تمام کارگران با کارفرمایان وارد مذاکره شدند.

3- مدیریت علمی

4- روانشناسی صنعتی

- 5- ظهور و ورود متخصصان و کارشناسان نیروی انسانی به صحنه و انجام مجموعه ای از وظایف از جمله استخدام، رفاه کارکنان، قیمت گذاری کار، ایمنی، آموزش و خدمات پزشکی و ایجاد حوزه ای خاص در سازمان برای نظارت بر آن فعالیتها

6- مکتب روابط انسانی

فصل سوم : تجزیه و تحلیل شغل

تعریف سازمان:

سیستمی عقلایی است که در آن گروهی از افراد برای رسیدن به اهدافی مشترک و از پیش تعیین شده آگاهانه و به طور منظم با یکدیگر مشارکت می کنند.

تجزیه و تحلیل شغل:

فرآیندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگیهای هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می گردد و اطلاعات کافی درباره آنها جمع آوری و گزارش می شود. با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می شود هر شغل چه وظایفی را شامل می شود و برای احراز و انجام شایسته آن چه مهارتها، دانشها و تواناییهایی لازم است.

شرح خلاصه وظایف و مسئولیتهای شغل:

رابطه آن شغل با شغل دیگر، دانش و مهارتهای لازم برای انجام دادن آن و شرایط کار است.

مراحل تجزیه و تحلیل شغل:

مرحله اول: بررسی کلی سازمان به منظور تعیین مطابقت مشاغل با بافت و اهداف از پیش تعیین شده.

مرحله دوم: معین می گردد که منظور از تجزیه و تحلیل شغل چیست و از اطلاعاتی که از این طریق به دست می آید، چه استفاده ای خواهد شد.

مرحله سوم: انتخاب نمونه هایی از مشاغل برای مطالعه و تجزیه و تحلیل

مرحله چهارم: با استفاده از روشهای مختلف تجزیه و تحلیل شغل اطلاعات لازم درباره هر شغل و خصوصیات آن که شغل آن باید دارا باشد تا بتواند از عهده کارش برآید جمع آوری می گردد.

مرحله پنجم: با استفاده از اطلاعات به دست آمده شرح مشاغل تنظیم می شود.

مرحله ششم : بر اساس ویژگیهای شغل و شرایط احراز آن تنظیم می شود.

مرحله هفتم : با استفاده از اطلاعاتی که طی مراحل ششگانه به دست آمده است طراحی شغل انجام می گیرد.

مرحله هشتم : مراحل مختلف طراحی شغل ارزیابی می شود تا در صورت نیاز اصلاحات لازم به عمل آید.

روشهای تجزیه و تحلیل:

معمولاً برای جمع آوری اطلاعات درباره مشاغل از این روشها استفاده می شود:

1-مشاهده مستقیم

2-مصاحبه

3-پرسشنامه

4-مصاحبه گروهی

5-نشست متخصصان

6-ثبت وقایع

7-پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت

1*مشاهده مستقیم:

در این روش، تحلیلگر اجرای کار به وسیله شاغل یا شاغلان را تحت نظر می گیرد و با یادداشتهایی که بر می دارد، طریقه انجام دادن آن را شرح می دهد.

2*مصاحبه:

در این روش تحلیلگر با کسانی که اطلاعاتی درباره شغل دارند، ارتباط برقرار می کند و طی جلسه یا جلساتی اطلاعات لازم را جمع آوری می کند.

روشهای مصاحبه:

مصاحبه انفرادی □

مصاحبه گروهی با کارکنانی که شغل‌های یکسانی دارند □

مصاحبه با سرپرستان یا کسانی که انتظار می‌رود آشنایی کامل با شغل داشته باشند □ .

مزایا و معایب مصاحبه:

به دلیل مزایای بسیار مصاحبه متداولترین شیوه جمع‌آوری اطلاعات درباره مشاغل و وظایف و مسئولیتهای مربوط به آن به شمار می‌آید. مهمترین ویژگی مصاحبه این است که دو طرف رو در رو با یکدیگر صحبت می‌کنند. در این ارتباط مستقیم مسائلی آشکار می‌شوند که معمولاً در روشهای دیگر پنهان می‌مانند. اگر مصاحبه‌کننده در کار خود مهارت داشته باشد جوی ایجاد می‌کند که مصاحبه‌شونده احساس می‌کند که می‌تواند بی‌پرده و بدون ترس مسائل را ابراز کند. با وجود مزایای روش مصاحبه، به دلیل امکان جمع‌آوری نادرست، روایی و پایایی این روش پایین است. درست یا نادرست بودن اطلاعات ممکن است عمده یا غیر عمده باشد. در حالت عمده مصاحبه‌شونده منظور سوال را درست می‌فهمد ولی به عمد جواب نادرست می‌دهد، ولی در حالت غیر عمده مصاحبه‌شونده سوال را درست نمی‌فهمد و در نتیجه پاسخ درست نمی‌دهد. برای رفع و یا کاهش این مشکل باید برای مصاحبه برنامه ریزی دقیقی شود و سوالات بدقت طرح گردد، اطلاعات از میان منابع مختلف جمع‌آوری شود و با بیش از یک نفر مصاحبه گردد و میان مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده رابطه دوستانه و احترام و اعتماد متقابل به وجود آید.

3* پرسش نامه:

پرسش نامه هایی که برای تجزیه و تحلیل شغل طراحی می شوند بین 4 تا 6 صفحه هستند و شامل هر دو نوع سوالات عینی (سوالاتی که نیاز به تحلیل ندارند) و قضاوتی (سوالاتی که باید مورد تحلیل قرار گیرند) می شوند. در عمل پرسش نامه های موثر و سودمند بوده اند که در آنها این دو نوع سوال وجود داشته باشد.

نکات مهم در طراحی پرسش نامه:

1-تعداد سوالات باید کم باشد.

2-برای کسانی که به پرسشنامه پاسخ می دهند باید کاملاً مشخص باشد که چرا به سوالات پاسخ می دهند و از جوابها چه استفاده ای می شود.

3-سوالات پرسشنامه باید ساده و قابل فهم باشد و به هیچ وجه نباید از لغات سنگین فنی و تخصصی استفاده کرد.

4-پیش از پخش پرسشنامه باید آن را سنجید و ایرادات آن را برطرف کرد.

مزایا و معایب پرسشنامه:

پرسشنامه کم هزینه ترین روش جمع آوری اطلاعات است و با استفاده از آن می توان در زمان نسبتاً کوتاهی اطلاعات زیادی بدست آورد. اما همواره این اشکال وجود دارد که پاسخ دهنده به تمام سوالات پاسخ ندهد و یا پاسخ درست ندهد، یا قبل از برگرداندن پرسشنامه به تحلیلگر آن را برای مدت زیادی نزد خود نگه ندارد.

4*مصاحبه گروهی:

مصاحبه گروهی مانند مصاحبه انفرادی است با این تفاوت که به جای مصاحبه با یک نفر با همه کسانی که مشاغل یکسانی در سازمان هستند به طور همزمان مصاحبه می شود. اطلاعاتی که از این

طریق بدست می آید دقیقتر و کاملتر از اطلاعاتی است که از مصاحبه انفرادی به دست می آید.

5*نشست متخصصان:

در این روش جلساتی تشکیل می شود و از کسانی که دانش و اطلاعات زیادی درباره شغل دارند دعوت و نظر خواهی می شود. در این جلسات سرپرستان و متخصصان، ویژگیها و مشخصات شغل را برای تحلیلگر شرح می دهند.

6*ثبت وقایع:

در این روش از متصدی شغل خواسته می شود که فعالیتهای روزانه خود را یادداشت کند. ثبت وقایع بهترین روش برای کسب اطلاعات دست اول درباره چگونگی انجام کار است. زیرا به وسیله انجام دهنده آن و آنگونه که واقعا انجام می گیرد شرح داده می شود.

7*پرسشنامه و تجزیه و تحلیل سمت:

تحلیلگر با مطالعه پرسشنامه معین می کند که اولاً شغل از چه عناصری تشکیل شده است و ثانیاً هر یک از این عناصر چه سهمی در شغل دارند. تحقیقات درباره این روش پایایی و روایی آن را تایید کرده است. این روش کاربرد وسیعی دارد و برای تجزیه و تحلیل انواع مشاغل از آن استفاده می شود. معایب این روش طولانی بودن و زبان فنی سیستم ارزیابی پیچیده و مشکل آن است.

کدام روش بهتر است؟

در حال حاضر روش بخصوصی که به طور یکسان برای تجزیه و تحلیل همه مشاغل در هر شرایطی، مناسب بوده، از پایایی و روایی لازم برخوردار باشد، وجود ندارد و به کار بردن ترکیبی از روشهای مختلف تجزیه و تحلیل شغل موثرتر از بکارگیری هرکدام به تنهایی است و هیچ یک از روشها به طور جداگانه بر سایر روشها برتری ندارد.

شرح شغل و شرایط احراز شغل:

اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست می آید به صورت شرح شغل و شرایط احراز به فرم های خاصی منتقل می شود. در شرح شغل وظایف، مسئولیتها و شرایط کلی کار به طور خلاصه درج می گردد. شرایط احراز شغل نیز شرح حداقل شرایطی است که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با موفقیت از عهده کار برآید. به عبارت دیگر دانش، مهارتها و توانایی هایی که برای انجام موفق و موثر شغل ضروری است در فرم شرایط احراز شغل منعکس می گردد.

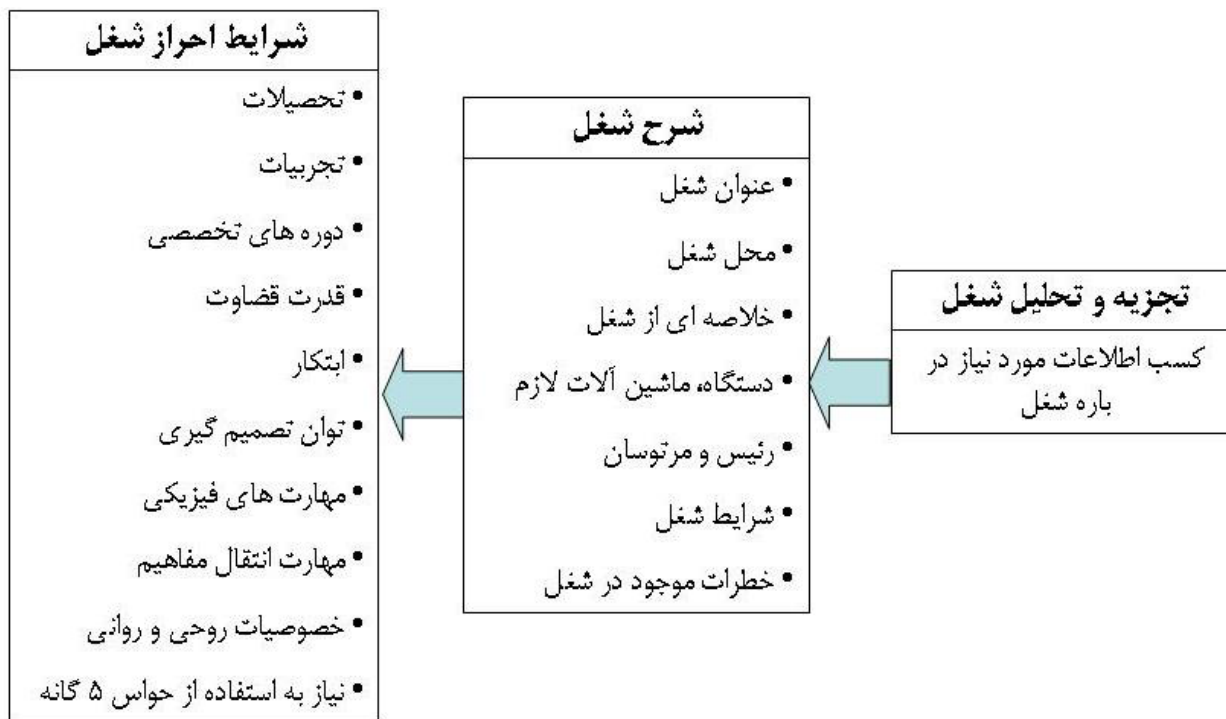
کاربرد تجزیه و تحلیل شغل:

اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست می آید در امور مختلف مربوط به مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار می گیرد که مهمترین آنها عبارتند از:

کارمندیابی، انتخاب و انتصاب، آموزش، ایمنی، حقوق و دستمزد، طراحی شغل

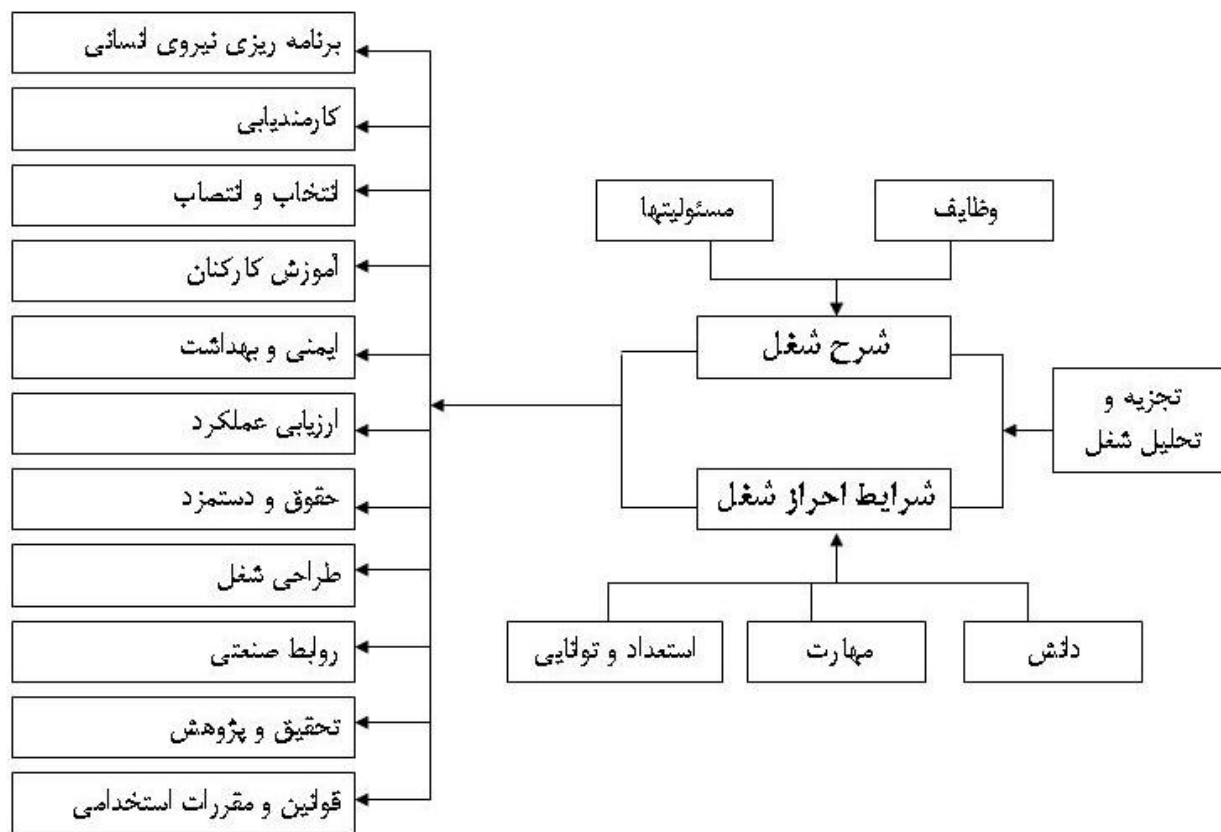
تجزیه و تحلیل شغل بر عهده کیست؟

تجزیه و تحلیل شغل کاری تخصصی است و تجزیه و تحلیلی که درست و قابل اعتماد باشد تنها از عهده کارشناسان ماهر و تعلیم دیده بر می آید. برای جمع آوری اطلاعات درباره شغل معمولاً از متخصصان، صاحبان نظران، سرپرستان افراد شاغل و یا ترکیبی از اینها استفاده می شود.



کاربرد تجزیه و تحلیل شغل

- کارمندیابی
- انتخاب و انتصاب
- آموزش
- ایمنی
- ارزیابی عملکرد
- حقوق و دستمزد
- طراحی شغلی



مشکلات تجزیه و تحلیل شغل:

در تجزیه و تحلیل شغل معمولاً مشکلاتی به وجود می آید که ممکن است رفتاری و ناشی از واکنش کارکنان، یا ناشی از مشکلاتی باشد که ذاتاً در فرآیند تجزیه و تحلیل مشاغل وجود دارند
مانند:

الف : واکنش کارکنان : طبیعی است که کارکنان در برابر هر پدیده جدید و ناشناخته ای که برای آنها قابل فهم نیست واکنش نشان دهند.

ب : کاستیهای فرآیند تجزیه و تحلیل شغل : ممکن است در نتیجه تجزیه و تحلیل شغل تصویر مبهمی از شغل ارائه گردد و دلیل آن این است که افراد از دیدگاههای مختلفی به یک شغل نگاه می کنند و از آن برداشت های متفاوتی دارند

روشهای طراحی شغل

1. روش مدیریت علمی

1-2 شغل باید به وظایف و مسئولیتهایی محدود شود که می توان به بهترین وجه از عهده آنها برآمد

2-2 شاغل باید فنون و مهارتهای خاص هر شغل را آموخته باشد

2-3 ابزار و وسائل کار باید در دسترس کارکنان قرار داده شود به طوری که از تعداد حرکات غیر ضروری کاسته شود

2. روش انگیزشی

1-2 نظریه دو عاملی هرزبرگ، در این نظریه، هرزبرگ از دو عامل بهداشتی و انگیزشی صحبت

می کند و معتقد است در حالی که فقدان عوامل بهداشتی باعث شکایت و نارضایتی می شود اما وجود آنها تاثیری در ایجاد رضایت یا ایجاد انگیزه ندارد. اما وجود عوامل انگیزشی باعث رضایت شغلی و ایجاد انگیزه می گردد. از عوامل انگیزشی می توان به غنی سازی شغلی اشاره کرد.

2-2 نظریه فعال سازی، طرفداران این نظریه معتقدند که باید با ایجاد تنوع کاری و کاهش خستگی، کارکنان را فعال کرد. بنا بر این نظریه، تمرکز و دقت انسان در مقابل محرکهای تکراری و یکنواخت کاهش یافته و بالعکس.

2-3 نظریه ویژگی های شغل، این نظریه معتقد است کارکنان هنگامی برای انجام کار انگیزه خواهند داشت که احساس کنند کارشان با ارزش است. در این تئوری ابعاد کار به شرح زیر شناخته می شوند:

2-3-1 انجام کار باید به مجموعه ای از مهارتها و تواناییهای گوناگون و متنوع نیاز دارد

2-3-2 هویت کار باید معلوم باشد

2-3-3 کار باید از نظر کسی که آن را انجام می دهد مهم باشد

2-3-4 شغل باید طوری طراحی شود که شاغل در آن استقلال و آزادی عمل داشته باشد.

3. روش سیستمی، در روش سیستمی به جای این که تک تک مشاغل طراحی گردند، سیستم کار طراحی می گردد به طوری که کارها مکمل یکدیگر باشند.

4. روش مبتنی بر ویژگیهای عامل انسانی، در این روش کارها طوری طراحی شود که حداکثر

کارایی به دست آید و بهداشت و ایمنی کارکنان هم تامین گردد. که به دو روش زیر انجام

می گردد:

4-1 روش زیستی جسمی، (ارگونومی) سازگار کردن وضعیت فیزیکی افراد با کار

4-2 روش ادراکی/ حرکتی، برای برنامه ریزی پیامدهای روانی تماس انسان با ماشین

آلات

فصل چهارم : فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی

تعریف فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی:

برنامه ریزی نیروی انسانی فرآیندی است که به وسیله آن سازمان معین می کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارتهایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد و به وسیله آن ورود افراد به سازمان، حرکت و گردش آنها در داخل سازمان و خروج آنها از سازمان، پیش بینی و برای آن به گونه ای برنامه ریزی می شود که هرگاه در هر جای سازمان پستی خالی شد، مسئولان سازمان غافلگیر نشوند و همیشه نیروی شایسته ای برای تصدی آن پست آماده داشته باشند.

مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی:

فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی از پنج مرحله تشکیل می شود که عبارتند از:

1) تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان

2) مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان

3) برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی

4) برآورد عرضه نیروی انسانی از منابع داخلی و خارجی

5) مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاستهای پرسنلی سازمان بر آن اساس

تعیین موجودی نیروی انسانی:

مطالعه و بررسی جامع درون سازمانی به منظور تجزیه و تحلیل دقیق کلیه مشاغل و پستهای سازمانی و تهیه فهرستی از تخصصها و مهارتهای موجود در آن

بررسی اهداف آتی سازمان:

اهدافی که سازمان برای آینده خود معین می کند و همچنین نوع استراتژی‌هایی که برای نیل به اهداف طراحی می شوند، تعیین کننده کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است.

برآورد نیروی انسانی مورد نیاز (تقاضا برای نیرو):

بعد از اینکه با صورت برداری از مهارتها وضعیت نیروی موجود در سازمان معلوم شد و بعد از اینکه اهداف آتی و استراتژی‌های سازمان برای نیل به آنها مطالعه و مشخص گردید می توان برآوردی از نیروهای مورد نیاز سازمان به عمل آورد.

روشهای برآورد نیروی انسانی مورد نیاز.

1. روش روندیابی
2. روش نسبت یابی
3. روش همبستگی
4. روش رگرسیون
5. روش شبیه سازی

برآورد عرضه نیروی انسانی:

عرضه نیروی انسانی یعنی نیروهایی که سازمان برای رفع نیاز های خود به آن نیاز دارد. سازمان می تواند نیروهای انسانی مورد نیاز خود در آینده را از میان کارکنان فعلی تامین نماید یا متوسل به منابعی شود که در خارج از سازمان وجود دارند.

برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی:

قبل از مبادرت به کارمندیابی و استخدام از خارج از سازمان باید نیروهای موجود در داخل سازمان بررسی و معین شود برای مشاغلی که انتظار می رود در آینده بدون متصددی بمانند و یا در اثر گسترش عملیات سازمان ایجاد شوند، چه تعداد نیرو را می توان از منابع داخلی تامین کرد.

روشهای اصلی برآورد نیروهای موجود در سازمان

1- فهرست موجودی مهارتهای مدیریتی

2- جدول جایگزینی

3- نظر سرپرست

4- روش دلفای

برآورد نیرو از منابع خارجی:

اگر در نتیجه برآوردی که از منابع داخلی به عمل آمده است معلوم گردد که نیروهای موجود در سازمان برای انجام دادن امور یا تصدی پستهای سازمانی در آینده کافی نخواهند بود مسئولان سازمان باید از منابع خارجی، یعنی نیروهایی از بیرون سازمان متوسل شوند.

میزان عرضه نیرو در بازار کار به چه چیزی بستگی دارد؟

1- وضعیت عمومی اقتصادی :

هر قدر بیکاری کمتر باشد، عرضه نیرو نیز کمتر و در نتیجه کارمندیابی مشکلتر خواهد بود.

2- بازارهای محلی کار :

اگر در شهر یا منطقه ای کارخانه بزرگی راه اندازی یا تعطیل شود، این امر در کمیابی یا فراوانی نیروی کار در آن شهر یا منطقه اثر می گذارد.

3- بازارهای تخصصی کار :

ممکن است سازمان به افرادی با تخصصهای خاصی نیاز داشته باشد. هر قدر کارکنانی با تخصصهای ویژه تری مورد نیاز سازمان باشد، کارمندیابی نیز دشوارتر است.

مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی:

آخرین مرحله در فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی مقایسه تقاضای سازمان برای نیروی انسانی و عرضه آن است. نتیجه این مقایسه از سه حالت خارج نیست:

1) تقاضا با عرضه مساوی است :

در چنین حالتی تعداد کارکنان کافی است و لازم نیست اقدامی صورت گیرد. فقط در صورتی که تخصص نیروها با اهداف آتی سازمان متناسب نباشد باید دوره های آموزشی بخصوصی طراحی و برپا شود تا افراد مهارتهای ضروری و مورد نیاز سازمان را بیاموزند.

2) تقاضا بیشتر از عرضه است :

در این حالت نیاز سازمان به نیرو بیشتر از تعدادی است که در حال حاضر در سازمان موجود است. در چنین حالتی علاوه بر تعیین تعداد نفرات باید تخصص ها و مهارت های مورد نیاز به طور دقیق مشخص شود. برای تامین کسری نیرو سازمان باید اقداماتی از قبیل کارمندیابی، انتخاب، و استخدام نیروهای جدید و آموزش کارکنان، تربیت مدیر و استخدام پیمانی یا اضافه کار متوسل شود.

3) تقاضا کمتر از عرضه است :

در این حالت نه تنها سازمان برای نیل به اهداف خویش در آینده نیازی به استخدام نیروی جدید نخواهد داشت، بلکه نیروهای موجود نیز بیش از نیاز سازمان است. به عبارت دیگر سازمان با اضافه نیرو مواجه است.

مهمترین مساله ای که سازمان در هنگام رکود با آن مواجه است چیست؟

کاهش دادن نیروهای مازاد

روشهای کاهش نیروهای مازاد:

1) برکناری :

برکناری افراد یا دائمی است یا جنبه موقتی دارد. برکناری موقتی معمولاً هنگامی صورت می گیرد که حجم فعالیتهای سازمان کاسته شده است و نیازی به نیروی کار در سطح فعلی نیست.

2) بازنشستگی زودرس و بازخرید

یکی از تدابیر برای کاهش نیروی انسانی در سازمان بازنشسته کردن افراد قبل از موعد مقرر قانونی است. با فراهم کردن تسهیلات و دادن امتیازاتی به افراد بخصوص کسانی که در سطوح بالایی سازمان کار می‌کنند و بدین طریق عده‌ای از پرهزینه‌ترین افراد از سازمان خارج می‌شوند و مسئولیت و وظایف آنان به افرادی که حقوق و مزایای کمتری دارند واگذار می‌شود.

3) کاهش ساعات کار

: چنانچه در اثر وضعیت نامساعد اقتصادی سازمان دچار مشکل شود و مجبور گردد بودجه استخدامی خود را کاهش دهد، می‌توان بخ جایی کاستن از تعداد کارکنان، بودجه کاهش یافته را میان افراد تقسیم کرد. در نتیجه در حالی که هر یک از کارکنان حقوق کمتری نسبت به قبل دریافت می‌کند، کسی مجبور به ترک سازمان نخواهد شد.

4) حذف شغل

: مشاغلی را که دیگر سودمند نیستند می‌توان از رده خارج کرد. بدین شکل که وقتی متصدی فعلی شغل به دلیل بازنشستگی، استعفاء، انتقال و یا هر دلیل دیگری سازمان را ترک می‌کند، آن شغل برای همیشه حذف می‌شود.

5) کاریابی

: چنانچه چاره‌ای جز این نباشد که عده‌ای از کار برکنار شوند، می‌توان خروج آنها را از سازمان تسهیل کرد. به این منظور لازم است دفتری در سازمان دایر شود تا با مشاوره و راهنمایی به کسانی که از کار برکنار شده‌اند در جستجو و یافتن کار دیگری کمک شود.

فصل پنجم : 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.

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.

عوامل موثر در کارمندیابی:

ب : عوامل سازمانی

الف : عوامل محیطی

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

الف : عوامل محیطی

1. عوامل اقتصادی :

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

2. عوامل اجتماعی :

در اثر تحولات عمیق اجتماعی، امروزه کمتر کسی را می توان یافت که به هر شغلی تن در دهد. بخصوص افراد تحصیل کرده که به دنبال مشاغل 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.

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 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 کارمند یابی:

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 می 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، بناچار به بازار کار و منابع خارجی متوسل شود.

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.

منابع کارمندیابی

1-منابع داخلی سازمان (از طریق اعلان شغلی)

2-منابع خارجی سازمان

1-2-آگهی

2-2-موسسات کاریابی

1-2-2-موسسات جایابی

2-2-2-موسسات فردیابی

2-2-3-مراکز آموزشی

2-2-4-معرفی و توصیه اعضا

2-2-5-مراجعه مستقیم

منابع کارمند یابی:

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

الف : منابع داخلی

سیاست ارتقا از داخل به این معناست که مدیران برای تصدی مشاغل از نیروهای موجود در سازمان استفاده می‌کنند و تنها هنگامی به منابع انسانی برون سازمانی متوسل می‌گردند 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 می‌کند و جو مناسبی در سازمان ایجاد می‌نماید.
- 2) در تقویت روحیه اعضای سازمان بسیار موثر است □ .
- 3) باعث تشویق کارکنانی می‌شود که خواهان پیشرفت سریع و پیمودن مدارج ترقی در سازمان هستند.
- 4) به انتخاب صحیح و شایسته کارکنان کمک می‌کند. زیرا می‌توان 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 می‌یابند و برای تصدی پست جدیدی انتخاب می‌شوند، با سازمان آشنایی کامل دارند.

اعلان شغل چیست؟

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

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 □

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 می‌گیرد. 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 می‌دهند و موسسات کاریابی خصوصی که برای ارائه خدمات کارمزد دریافت می‌کنند و این وجه تمایز اصلی میان موسسات خصوصی و دولتی کاریابی است.

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 می‌کند.

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

(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 می‌پذیرد.

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

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 همقطاران جدید

فرهنگ سازمان

هر سازمان، بسته به نظام ارزشی خود از رفتار صحیح و مناسب تعریف خاصی دارد، پس بدیهی است آنچه رفتار مطلوب و پسندیده تلقی می شود در هر سازمانی متفاوت است. فرهنگ سازمان عوامل و عناصری هستند که جو خاصی را در سازمان ایجاد می کند که شامل:

- 1- آداب و اصولی که اغلب مکتوب و مدون هم نیست و از نسلی به نسل دیگر منتقل می شود
- 2- کلمات، کنایات، اشارات و به طور کلی زبان خاصی که فقط برای خود اعضای سازمان قابل فهم است
- 3- موضع گیری ها، نگرشها، طرز فکرها، و ذهنیتهای جمعی بخصوص
- 4- آداب معاشرت و اصول خاصی که بر رفتار و حرکات تک تک افراد سازمان و روابط اجتماعی میان آنها
- 5- وجود عرف و سنت خاصی که رعایت آن، رفتار مطلوب و عدم توجه یا بی اعتنائی به آن، رفتار نامعقول و ناهنجار تلقی می شود

همانطور که ملاحظه می شود ارزش، یعنی شناخت خوب و بد یا درست و نادرست، رفتار صحیح، یعنی رفتار مورد انتظار سازمان از فرد، و هنجارهای گروهی، یعنی معیارها و موازین درون گروهی ای که انتظار می رود رفتار و کردار و معاشرت و مراوده گروه بر اساس آن باشد.

مراحل اجتماعی کردن افراد

مرحله اول: قبل از ورود به سازمان و آماده سازی او با کاتالوگ و مطالب چاپی و بروشورها

مرحله دوم: رویارویی فرد با سازمان و عکس العمل های اولیه

1-تغییر نگرش می دهد

2-با دیگران رابطه برقرار می کند

3-صبر و شکیبایی در پیش می گیرد

مرحله سوم: تغییر و تحول و دگرگونی فرد

فرآیند آموزش کارکنان

آموزش ها به افراد در سازمانها کمک می کنند تا هر چه بیشتر با فعالیت های سازمان هماهنگ شده و همچنین کارایی خود را بالاتر ببرند. آموزش مزایای زیر را دارد:

1-برگزاری آموزش با سرپرستی افراد کارآموده کارمند را هر چه زودتر با زیر بمهای شغل و سازمان آشنا می سازد.

2-آموزش خاص تازه واردین نیست و همه افراد سازمان در مقاطع خاص به آموزش نیاز داشته و در آن شرکت می کنند

3-یکی از اهداف آموزش ایجاد درک و نگرش صحیح به کار و سازمان است.

4-آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیاتی کمک می کند، شکایت و نارضایتی در سازمانها از طریق آموزش کاهش می یابد.

5-آموزش کارکنان روش مناسبی برای تامین نیروی مورد نیاز سازمان است.

6-آموزش علاوه بر سازمان برای خود کارمند نیز مفید است و ارزش فنی وی را افزایش می دهد.

وظایف واحد آموزش

1-تعیین نیازهای آموزشی

1-1مطالعه مسائل مربوط به تولید و بهره وری

1-2نظر خواهی از مدیران، سرپرستان و کارکنان

1-3مطالعه پروژه هایی که سازمان برای آینده طراحی نموده است

1-4تجزیه و تحلیل شغل، مطالعه، بررسی و ارزیابی عملکرد شاغل در شغل

1-4-1مرحله اول: ارزیابی عملکرد

1-4-2مرحله دوم: برآورد هزینه آموزشی

1-4-3مرحله سوم: تعیین اینکه آیا عملکرد ضعیف ناشی از نداشتن انگیزه و عدم تمایل فرد به کار

است و یا ناشی از عدم توانایی فرد

1-4-4مرحله چهارم: تنبیه یا پاداش

1-4-5مرحله پنجم: تعیین استانداردها

1-4-6مرحله ششم: از میان برداشتن موانع

1-4-7مرحله هفتم: تمرین و ممارست

1-4-8مرحله هشتم: آموزش

1-4-9مرحله نهم: طراحی مجدد شغل

1-4-10مرحله دهم: انتقال یا اخراج فرد

2-تعیین اهداف و سیاستهای آموزشی

3-تهیه کتابها، مجلات، مقالات و ابزار و وسایل سمعی و بصری

4-انتخاب مدرسان، مربیان و سخنرانان حرفه ای و حائز شرایط

5-کنترل و هماهنگ کردن فعالیت های مختلف آموزشی و نظارت بر آنها

6-ارزیابی دوره های آموزشی

نظریه های یادگیری

1-نظریه یادگیری رفتاری،

طبق این نظریه، تجربه یعنی آزمایش و خطا، پایه یادگیری است. یعنی اگر انسانی در موقعیتی روبرو گردد و از خود واکنشهایی نشان بدهد، اگر واکنش نتیجه مثبتی بدهد، این واکنش در ذهن او می ماند و دوباره در رویارویی با همان مشکل تکرار می شود و برعکس.(یادگیری از خود)

2-نظریه یادگیری اجتماعی

، طبق این نظریه، فرد علاوه بر بررسی رفتارهای موفق و نا موفق خود، قادر است تا از محیط و اجتماع خود نیز بیاموزد و رفتارهای اجتماعی که منجر به حل مسائل و مشکلات می گردند را نیز به خاطر بسپارند، بنابراین نظریه، یادگیری ناشی از تقابل مداوم فرد و محیط است.(یادگیری از دیگری)

3-نظریه یادگیری شناختی (گشتالت)،

یادگیری بنا بر این فرضیه بر اساس قوت تعادل روانی استوار شده است، این نظریه معتقد است که هر فرد دارای تعادل روانی منحصر به فرد خود است و یادگیری یعنی مواجهه با آنچه که نمی داند و ناشناخته است، تعادل روانی وی را بر هم زده و زمینه ایجاد تعادل روانی جدیدی را در وی ایجاد می کند. بر اساس این نظریه یادگیری فرایندی است که باعث فروپاشیدگی تعادل روانی فرد می شود و او می کوشد تا به تعادل روانی جدیدی دست یابد.

مراحل مختلف فرآیند آموزش

1- تشخیص نیازهای آموزشی

1-1 بررسی شغل

2-1 بررسی سازمان

2- تعیین اهداف آموزشی

3- انتخاب روش آموزش

3-1 گروه اول: روشهایی که منظورشان دادن اطلاعات است

3-1-1 سخنرانی

3-1-2 سمینار

3-2 گروه دوم: روشهای شبیه سازی

3-2-1 بررسی موارد خاص

3-2-2 ایفای نقش

3-2-3 تمرین شغل

3-2-4 بازیهای مدیریتی

3-3 گروه سوم: روشهای ضمن خدمت

3-3-1 گردش شغلی

3-3-2 آموزش کارگاهی

3-3-3 مربی گری

3-3-4 جانشینی موقت

3-3-5 استاد-شاگردی

4- برنامه ریزی برای برگزاری دوره آموزشی

5- ارزیابی دوره آموزشی

5-1 ارزیابی رضایت کارآموزان از دوره

5-2 میزان یادگیری بر اثر شرکت در دوره

5-3 بررسی تغییر رفتار کارآموز

5-4 بررسی نتایج

روشهای تغییر سیستم کار سازمانها

1- نظریه مداخله (داخله یک مشاور بیرونی در سیستم به جهت کمک به تغییر رفتار سیستم)

2- عمل پژوهی، بررسی رفتار کارکنان در سیستم که در قدم های زیر انجام می شود.

2-1 پی بردن به مساله

2-2 مشورت با متخصص علوم رفتاری

2-3 جمع آوری اطلاعات به مسیله مشاور و تشخیص مقدماتی مساله

2-4 بازخور

2-5 تشخیص مساله

2-6 کنش اول (اولین مداخله در سیستم)

2-7 جمع آوری اطلاعات

3- توسعه سازمان

3-1 محور رفتار فعلی فرد، رفتارهای نامناسب نظیر

3-1-1 تشویش و نگرانی

3-1-2 حفظ منافع موجود

3-1-3 عدم نیاز به تغییر و تحول

2-3 ایجاد تغییرات رفتاری مطلوب در فرد

3-3 تثبیت رفتار مطلوب در فرد

ارزیابی عملکرد

منظور از ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد. شناخت کارکنان ضعیف و بهبود آنها و همچنین شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها از اهم اهداف ارزیابی عملکرد است.

کاربردهای ارزیابی عملکرد

1- برنامه ریزی نیروی انسانی

2- کارمندیابی و انتخاب

3- تعیین روایی آزمونهای استخدامی

4- آموزش و تربیت کارکنان

5- تعیین مسیر شغلی

6- حقوق و مزایا

7- شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان

مراحل مختلف فرآیند ارزیابی

1- تعیین هدف ارزیابی

2- تفهیم عملکرد مورد نظر و استاندارد ارزیابی به فرد

3- اندازه گیری عملکرد واقعی فرد

4- مقایسه استاندارد تفهیم شده به فرد و عملکرد واقعی او

5- برنامه ریزی اقدام اصلاحی با فرد در صورت نیاز

عوامل موثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی

1-اندازه سازمان

2-پویایی سازمان

3-سطوح مختلف در سلسله مراتب

انواع ارزیابی

1-ارزیابی سرپرست مستقیم

2-ارزیابی رئیس بوسیله مرئوس

3-ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر

4-ارزیابی گروهی

5-ارزیابی از طریق خودسنجی

روشهای ارزیابی

1-روش مقیاسی

2-روش عامل سنجی

3-روش ثبت وقایع حساس

4-روش توصیفی

5-روش قیاسی

6-روش درجه بندی

7-روش توزیع اجباری

8-روش انتخاب اجباری

9-روش مقیاسی رفتاری

10-روش ارزیابی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف

ایرادات ارزیابی عملکرد

1-عینیت نداشتن

2-تعمیم

3-سختگیری، تساهل یا محافظه کاری

4-تازگی

5-مقابله

6-محاكمه به جای ارزیابی

7-تعصبات شخصی ارزیاب

سیستم پاداش

به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می شود، در ازای وقت و نیرویی که فرد او در سازمان صرف می کند و به تلافی خلاقیت و ابتکاراتی که او برای یافتن و بکارگیری رویه ها و روش های جدیدتر و بهتر بکار می برد، سازمان به فرد پاداش می دهد. اگر این پاداش در قبال وظایف روزمره دریافت شود به آن حقوق و دستمزد گفته می شود و اگر این پاداش برای سطح بالاتری از وظایف پرداخت گردد، به آن فوق العاده شغلی یا مزایا گفته می شود.

انواع پاداش

1-پاداش های درونی

1-1 مشارکت در تصمیم گیری ها

2-1 استقلال و آزادی عمل در شغل

3-1 مسئول بودن

4-1 کار جالب داشتن

5-1 امکان و فرصت برای شغل شخصی

2-پاداش های بیرونی

1-2 پاداش های غیر نقدی

1-1-2 دفتر بزرگ با دکور مطابق سلیقه مدیر

2-1-2 عنوان شغلی پر ابهت

3-1-2 رئیس دفتر یا منشی مخصوص

4-1-2 حق انتخاب وظایف و تکالیف

5-1-2 حق انتخاب همکاران و گروه کاری

2-2 پاداش های نقدی

1-2-2 پاداش بر مبنای عملکرد

1-1-2-2 حق العمل کاری (کمسیون)

2-1-2-2 تکه کاری

3-1-2-2 طرح های تشویقی

4-1-2-2 افزایش تولید و عملکرد بهتر

2-2-2 پاداش بر مبنای حضور در سازمان

1-2-2-2 افزایش حقوق بخاطر تورم و هزینه های زندگی

2-2-2-2 پرداخت بیشتر به خاطر حفظ نیروها

3-2-2-2 پرداخت بیشتر به خاطر ارشدیت

4-2-2-2 سهم کردن کارکنان در سود

5-2-2-2 بیمه و سایر مزایا

مبانی اعطای پاداش

1-عضویت در سازمان

2-حضور در سازمان

3-عملکرد

4-ارشدیت

5-تخصص

6-دشواری کار

7-قضاوت و تصمیم گیری

ویژگی های سیستم پاداش موثر

1-اهمیت

2-انعطاف

3-فراوانی (دفعات)

4-آشکاری

5-توزیع منصفانه

6-هزینه مناسب

مدیریت حقوق و دستمزد

به کارکنان به جبران کاری که انجام می دهند، حقوق و دستمزد پرداخت می شود. اما علاوه بر جبران خدمات و زحماتی که کارکنان در جهت نیل سازمان به اهدافش صرف می کنند، حقوق و دستمزد باید جنبه انگیزش نیز داشته باشد.

ویژگی های سیستم حقوق و دستمزد

1- برای امرار معاش و برطرف کردن نیازهای کارکنان کافی باشد

2- ایجاد انگیزه کرده و سبب تشویق کارکنان گردد

3- اقتصادی و موثر باشد

4- سازمان را قادر سازد تا با سازمان های دیگر رقابت کند

5- منطقی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند

6- منصفانه و عادلانه باشد

مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد

1- تجزیه و تحلیل شغل

2- شرح شغل

3- ارزشیابی شغل

انضباط (اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان)

همیشه در سازمان افرادی وجود دارند که علیرغم سعی و تلاش مدیران و مسئولان در ایجاد محیط مناسب برای کار و فعالیت، مساله ساز هستند و با اخلال، کارشکنی و تمرد، باعث بی نظمی و به هم ریختگی امور می گردد .

انضباط قدرتی است که باید در سازمان وجود داشته باشد تا بتوان به وسیله آن، کارکنانی را که قوانین و مقررات اداری را زیرپا می گذارند برخورد کرد.

شیوه های مختلف پیاده سازی انضباط

1- تقویت مثبت

2- تقویت منفی

3- خاموشی

4-تنبیه

- 4-1-تنبیه تا زمانی موثر است که فرد تنبیه کننده در صحنه حضور داشته باشند
- 4-2-تنبیه فقط فرد را از رفتار بد باز می دارد و او را به رفتار درست راهنمایی نمی کند.
- 4-3-فرد تنبیه شده ممکن است در صدد انتقام جویی برآید
- 4-4-تنبیه می تواند باعث صدمات جسمی و روانی غیر قابل بازگشتی بگذارد

فرآیند انضباط

- 1-اهداف سازمانی
- 2-وضع مقررات و قوانین انضباطی
- 3-تفہیم قوانین به فرد
- 4-مشاهده کار و رفتار کارکنان
- 5-مقایسه رفتار فرد و استاندارد تعیین شده
- 6-اقدامات انضباطی در صورت لزوم

انواع تخلفات

- 1-تاخیر و غیبت
- 2-رفتار نامعقول کارمندان در داخل سازمان
- 3-تقلب و نادرستی
- 4-رفتار نامعقول کارمند در خارج از ساختمان

شاخص های بررسی و ارزیابی تخلفات

- 1-اهمیت مشکل
- 2-سابقه فرد

3-ماهیت مشکل

4-کیفیت کار و سنوات خدمت فرد

5-شرایط خاص (عوامل کاهنده)

6-آشنایی فرد با قوانین و مقررات انضباطی

7-سابقه برخورد با تخلف مشابه

8-تاثیر مجازات در سایر افراد

9-مستند بودن مدارک

برنامه ریزی نیروی انسانی

برنامه ریزی نیروی انسانی بخشی از برنامه ریزی های کلی سازمان و هدف آن تشخیص و تامین کادر مورد نیاز با توجه به تغییر و تحولات در آینده است.

برنامه ریزی نیروی انسانی دارای دو مرحله می باشد:

- 1- برنامه ریزی احتیاجات نیروی انسانی: وجود اطلاعات اماری و پرسنلی لازم.
- 2- برنامه ریزی تامین نیروی انسانی: وضعیت خدمتی ضرورت پیدا می کند.

برنامه ریزی احتیاجات نیروی انسانی

1-روش تجزیه و تحلیل فعالیت ها و هدف ها(روش نظری)

2-روش نرخ روند

اصولا شرایط و موقعیت های هر سازمانی یکی از این دو روش را انتخاب می کند(وجود ثبات در سازمان روش دوم و تحول و تغییر روش اول مناسب است)و یا ترکیبی از هر دو.

روش تجزیه و تحلیل هدف ها و فعالیتها

این روش با تجزیه و تحلیل تفصیلی و جزء به جزء برنامه های سازمان آغاز می شود. هر کوششی در جهت تعیین نیاز های نیروی انسانی بدون انجام این مرحله بی نتیجه خواهد بود.

برنامه سازمان شامل یک سری اطلاعات، از جمله تشکیلات و ساخت سازمانی در وضعیت فعلی و آتی است. این برنامه ممکن است با شکستن هدف ها، واحد های اصلی و فرعی سازمان را مشخص کند. تدوین شرح شغل دقیق برای مشاغل حاصله در برنامه ریزی نیروی انسانی، واجد اهمیت فراوان است زیرا برنامه های آموزش و ارتقارا در آینده تحت تاثیر قرار می دهد.

طول مدت برنامه نیز در تعیین نیاز های پرسنل مهم است. در تعیین تعداد پست های مذکور باید استاندارد کارها مشخص باشد. سه روش برای تعیین استاندارد وجود دارد: 1- استاندارد موجود 2- اندازه گیری کار 3- نسبت ها

به طور خلاصه در این روش باید هدف ها و فعالیت های اصلی را در نظر بگیریم و آنها را تجزیه کنیم تا به کوچکترین جزء، که شغل های مورد نیاز است برسیم و سپس با استفاده از استاندارد کل، تعداد مشاغل مورد نیاز را بدست آوریم.

روش نرخ روند

این روش استاندارد های موجود نیروی انسانی را می پذیرد و آنها را به آینده تعمیم میدهد. نسبتها در این روش نقش مهمی را ایفا می کنند. عواملی چون نوع کار، میزان بازدهی و تغییر در کل فعالیتها بر روش نرخ روند تاثیر می گذارد و نسبت ها را تغییر می دهد.

در روش نرخ روند، اساسی ترین کار، انتخاب نسبت های درست و معقول است.

نسبت های مختلف:

1-نسبت بین مشاغل بالا تر و مشاغل پایین تر

2- رابطه بین میزان تولیدات و عملیات با کارکنان

3- نسبت بین کارکنان صف و ستاد

4- نسبت بین ماشین ها و تجهیزات و کارکنان بخصوص در موسسات صنعتی

تنظیم جداول نیازهای نیروی انسانی

بر اساس تجزیه و تحلیل های انجام شده به روشهای مذکور تصویری از نیازها بدست می آید که احتیاجات پرسنلی را به طور ناخالص نشان می دهد. برای بدست آوردن نیازهای واقعی یا خالص باید نیروی انسانی موجود، خروج از سازمان و ارتقا و ترفیع را در محاسبات مذکور دخالت دهیم.

آمار و اطلاعات نیروی کار موجود

همانگونه که اشاره شد برای تعیین نیازهای نیروی انسانی وجود آمار و اطلاعات در زمینه پرسنل موجود، توان ترفیع و ارتقا و خروج از خدمت وافت نیروی انسانی در سازمان ضرورت دارد. بطور کلی هیچ برنامه ای بدون استفاده از اطلاعات صحیح به ثمر نخاهد نشست و برنامه ریزی نیروی انسانی نیز نیاز به اطلاعاتی در زمینه وضع پرسنلی موجود سازمان، مسائل و مشکلات پرسنلی و اطلاع از برنامه های آموزشی و ارزیابی عملکرد کارکنان دارد.

1- تعداد مشخصات نیروی انسانی:

برنامه ریز باید اطلاعات و سر شماری های مذکور در زمینه تعداد پرسنل، جنس، تحصیلات و سوابق آنان را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و رابطه های مختلف بین آنها را مورد مطالعه قرار دهد.

2- ترک حرفه پرسنل :

برنامه ریزی نیروی انسانی باید ترک حرفه ها را پیش بینی و با توجه به میزان آنها نیازها را پیش بینی کند. مصاحبه خروج برای آگاهی از ترک حرفه بسیار مفید است.

علل های ترک حرفه در سازمانها و رده ها و افراد گوناگون متفاوت است: آقایان نسبت به خانم ها - ترک حرفه کارگران نیمه ماهر نسبت به رده های بالاتر. در هر حال علل ترک حرفه را در رده ها و مشاغل مختلف می توانیم در جداول و نمودارها یمختلف نشان دهیم و از تجزیه تحلیل آنها در برآورد و نیاز های پرسنلی بهره ببریم.

3- ارزیابی پرسنل: با توجه به مشخصات و شرح احوال کارکنان مندرج در پرونده آنان و ارزیابی عملکرد آنان و نظر جویی از سرپرستان و مدیران (فرم نظر جویی نسبت به توانایی ارتقا- فرم تفضیلی نظر جویی نسبت به توانایی ارتقا) می توانیم شمایی از کارکنان به تصویر بکشیم و از آن به عنوان عاملی برای پیش بینی افزایش ناشی از ارتقا در برآورد نیاز ها استفاده کنیم.

برنامه ریزی تامین نیروی انسانی

مرحله دوم در برنامه ریزی نیروی انسانی بیشتر نحوه تدارک و تامین نیروی انسانی مورد نیاز است. زمانی که بحث تامین نیروی انسانی از طریق پرسنل موجود سازمان مطرح است موضوع برنامه ریزی خدمتی مطرح می شود. بدین معنی که چگونه کارکنان واجد شرایط را در سازمان بشناسیم، آموزش دهیم و آماده سازیم تا بتوانند نیازهای سازمان را تامین کنند و پست های خالی را پر کنند. به کارکنان آموزش داده می شود تا آگاهی علمی - تجربه عملی، وسعت بینش و طرز فکر - اعتماد به نفس و حس مسئولیت پذیری خود را قوت دهند تا برای مشاغل بالا تر آمادگی کسب کنند.

چرخش شغلی نیز در توسعه و رشد توانایی های کارکنان نقش موثری دارد. چرخش شغلی بیشتر در مشاغل هم خانواده و همگون انجام می پذیرد.

برنامه ریزی خدمتی را برنامه ریزی تربیت جانشین نیز قلمداد می کنند.

گاهی اوقات برنامه ریزی خدمتی نوعی برنامه ریزی نیروی انسانی در درون سازمان برشمرده می شود.

ذکر این نکته ضروری است که تامین نیاز ها همواره از رده های پایین به بالا نیستند، بلکه با جابه جایی های

موازی و همسطح هم می توانیم نیازهای نیروی انسانی را بر آورده سازیم و یا جابجایی های هم سطح و از یک رده به رده دیگر را با هم ترکیب کنیم و به رفع نیاز های پرسنلی بپردازیم.

راهکارهای کاهش تنش برای کارکنان نوبتکار

سیستم نوبتکاری عبارت است از دوره های زمانی که در 24 ساعت روز که افراد به کار مشغول هستند یعنی 8 ساعت شیفت صبح 8ساعت شیفت عصر و 8ساعت شیفت شب و یا دو شیفت 12 ساعته. این سیستم در بخش تولید در جاهایی که نظام تولیدی پیوسته است. مانند پالایشگاهها -صنایع پتروشیمی - کارخانه های سیمان و... ودر بخش خدمات مانند بیمارستانها ونیروی انتظامی... به کار می رود.

شیفت های کاری به دو صورت ثابت و چرخشی است. در نوبت کاریهای کشور های آمریکا و کانادا حدود 42 درصد افراد نوبتکار از سیستم نوبتکاری چرخشی استفاده می کنند. طبیعی است در نوبتکاری ثابت عده ای همیشه شب کار خواهند بود و این مضرات زیادی برای آنها به همراه خواهد آورد. محدودیتهای و اقتضات خاص نوبتکار باعث شده تا هر کسی در این سیستم دوام نیاورد و مدیران را بر آن داشته تا در مورد بهبود وضعیت و شرایط شغلی افراد به فکر فرو رفته و راهکار هایی را ارائه دهند.

در این سیستم ها -خستگی- واماندگی-کسالت-انزوا-امراض روحی وروانی و بیماریهای جسمی و بسیاری مسائل دیگر شایع و رایج است.

ما نباید فراموش کنیم که کار شیفتی دارای معایب و مضراتی هم دارد که به طور خلاصه می توان آنها را به صورت زیر بر شمرد :

الف) شیفت ثابت :

در اینگونه موارد عدهای دائما نوبتکاری شبانه خواهند بود و کارهای شبانه ساعت بیولوژیک بدن را -که زمان خواب -زمان غذا خوردن و زمان استراحت را تعیین می کند واین وضعیت عوارض بسیاری دارد.

از طرف دیگر بر اختلال در سیستم خواب افراد برنامه ارتباطات با خانواده و دیگر اقوام و آشنایان نیز مختل می شود. کم خوابی کم اشتهاپی و بیماریهای قلبی و حالت انزوا و گوشه گیری از دیگر علایم مشاهده شده در بین شب کاران است.

ب) شیفت متغیر و چرخشی :

دو نوع شیفت چرخشی داریم

1- شیفت چرخشی جلو کرد که به صورت شیفت صبح شیفت عصر شیفت شب می چرخد

2- شیفت عقب کرد که عکس حالت اول انجام می گیرد.

مطالعات نشان می دهد رضایت شغلی و راحتی کارکنان در سیستم چرخش جلو کرد بیشتر از عقب کرد است. در کل در این سیستم ها همه افراد نوبتکار به نحوی در مشکلات سهیم می شوند و تبعات منفی شیفت ثابت و جود ندارد. اما از طرف دیگر مشکلات عدیده‌ای چون به هم خوردن ریتم شبانه روزی -تنش عوارض بهداشتی ایمنی و کم خوابی را نیز به همراه دارد.

به هر حال در هر نوبت کاری معایب و مزایایی دارد و مدیر باید بر اساس تصمیم گیری و اهداف یکی را بر گزینند. و بطور کلی پاره‌ای از مشکلات به ساختار سازمانی و شرایط محیط کار و تناسب آن با سیستم نوبتکاری بر می گردد و مدیر می تواند به راحتی آنها را با اتخاذ و تدابیری از بین ببرد و مدیر اندر نظامهای نوبتکار این عوامل و منافع استرس را شناخته و آنها را رفع و با کنترل کنند.

عوامل بوجود آورنده تنش به دو دسته 1- فیزیکی و 2- سازمانی تقسیم می شود:

1) عوامل تنش زا جسمی و فیزیکی :

شامل صدا و دمای بیش از حد پایین که لرزشهای شدید و یا حتی سیستم شیفتی چرخشی و متغیر می شود.

2) عوامل تنش زا سازمانی :

شامل مواردی چون خستگی و یکنواختی و عدم تنوع در کار و عدم رضایت شغلی عدم امنیت شغلی ابهام در مسئولیت انزوا میزان ریسک و خطر شغل است.

اگر بخواهیم به صورت بسیار خلاصه عوارض و تبعات بهداشتی و ایمنی ناشی از بروز و دوام تنشهای شدید و مزمن در بین کارکنان را بر شماریم می توان گفت: بیماریهای قلبی و فشارخون بالا و امراض گوارشی و جوشهای پوستی و تنگی نفس و اختلالات عصبی و روانی عدم تعادل در برقراری ارتباطات سودمند و خستگی و اماندگی غیبت و جابجایی اعتیاد به موادمخدر و مشروبات الکلی افزایش ضایعات و تصادفات در کار نمونه هایی است که مانع از تحقق اهداف سازمان و افراد می شوند.

در رابطه با استرس کاری چند نکته قابل توجه است :

الف) در شناسایی تنش شغلی چند عوامل زیر باید مد نظر باشد :

1- عوامل و علل تسهیل کننده تنش

2- محل بروز استرس

3- تناوب و شدت عوامل تنش زا

4- گستردگی مشکل

ب) در شناخت و تشخیص تنش شغلی به شاخصهای چون میزان بیماری مرخصی های پزشکی و نرخ جابجایی و گزارشهای ایمنی و بهداشت و خطرات شغلی باید توجه کرد.

ج) همکاری مدیران و کارکنان در کنار هم برای از بین بردن مشکلات.

د) لازمست هر چند ماه یکبار ارزیابی دقیقی از وضعیت پرسنل نوبتکاری و مشکلات ایشان بعمل آید. حال با توجه به عوامل تنش زا در سازمانه و پیشنهادهای برای مدیران در رابطه با بر طرف کردن یا کاهش تنش و مشکلات در سیستم نوبتکاری می توان داشت که از طریق آنها نه تنها شرایط شغلی و ارتقاو بهبود یابد بلکه رضایت شغلی کارکنان بخش عملیاتی و نوبت کاری بالا رود ار این حیث ما به بیان مشکلات سیستم های نوبتکاری پرداخته و راه حلهایی را نیز پیشنهاد می کنیم.

1- خستگی :

در 88 درصد شرکتهای نوبتکار آمریکا و کانادا خستگی و افسردگی ناشی از کار جز مشکل ذکر شده است این عامل که ناشی از یکنواختی عدم تحرک تکراری بودن کار نیاز به دقت زیاد تنش زا بودن کار است.

2- عوارض جسمی :

که ناشی از به هم خوردن چرخه شبانه روزی کارکنان است و در نوبتکار یهای چرخشی نیز دیده می شود عبارتند از: بیماریهای قلبی، ناراحتیهای گوارشی مانند کم اشتهاهی زخم معده و دیابت و غیره

بهره وری و رضایت شغلی

نیروی انسانی یا عامل انسانی بی تردید شریف ترین مهم ترین و ارزشمندترین عامل بین عوامل و منابع مختلف تولید است. عامل انسانی در سازمان تمامی افراد و کارکنان شاغل در سازمان اعم از مدیران متخصصین کارشناسان کارمندان و کارگران را در رده های مختلف شغلی دربرمی گیرد. نقش نیروی انسانی در پیشبرد امور جامعه دارای اهمیتی والاست و موثرترین رکن تحولات اقتصادی اجتماعی و فرهنگی محسوب می شود. پیشرفت های اقتصادی و اجتماعی نیز تجهیز نیروی انسانی متعهد متخصص ماهر و افزایش مهارت های مداوم او را اجتناب ناپذیر می کند.

انسان مهم ترین سرمایه سازمان است. اگر عامل انسانی را از سازمان حذف کنیم آنچه باقی می ماند عوامل و امکاناتی نظیر ساختمان ماشین آلات تجهیزات مواد و غیره است که به خودی خود قابل استفاده نیست و ارزشی

نخواهد داشت. انسان به اشیا روح دمیده و از آنها برای ارتقا بهبود و تکامل زندگی خود استفاده می کند. انسان بزرگترین و با ارزش ترین دارایی سازمان است که هرگز در ترازنامه ها و صورت های سود و زیان شرکت ها منعکس نمی شود در حالی که سودآوری سازمان با انسان است و انسان ها پشتوانه موفقیت سازمان به شمار می روند. بنابراین با عامل انسانی باید در نهایت عزت و احترام برخورد شود زیرا سال ها وقت و سرمایه گزاف صرف تربیت و پرورش انسان های متخصص فهیم متعهد شده تا پس از سال ها برنامه ریزی به اوج بازدهی برسند. در صورت خروج آنان از سازمان به آسانی و در زمانی اندک قابل جایگزینی نیستند و فقدان آنها زیان و لطمه بزرگی به سازمان وارد خواهد کرد. به بیانی دیگر عرضه نیروی انسانی توانمند و کارآمد امری محدود زمان بر و پرهزینه بوده و مستلزم صرف وقت نیرو و مخارجی هنگفت است.

نیروی انسانی متعهد در سازمان با کردار و اعمال خود و اتخاذ تصمیمات صحیح و بموقع می تواند زیان های مادی را بزودی جبران و تامین کند؛ در واقع همواره برای سازمان ارزش افزوده ثروت و فایده ایجاد می کند و بر سرمایه های مادی سازمان می افزاید نیروی انسانی متعهد بیش از هزینه ای که صرف تربیت تجهیز و آموزش او شده است برای سازمان فایده و ارزش به وجود می آورد. برعکس نیروی انسانی غیرمتعهد غیرکارآمد و ناآگاه ممکن است با تصمیمات و اعمال غلط خود بر دشواری ها و زیان های سازمان بیافزاید.

رضایت شغلی

رضایت شغلی از جمله سازه هایی است که در علم مدیریت جایگاه خاصی را به خود اختصاص داده و متخصصان بهره وری اعتقاد دارند که با افزایش رضایت مندی شغلی می توان شاهد توسعه منابع انسانی وبد. عوامل گوناگونی در رضایت مندی شغلی موثر است، این عوامل ا زویژگی های دموگرافی گرفته تا رفتار سازمانی و فشارآورهای شغلی نقش فزاینده ای بر رضایت شغلی بر جای می گذارند.

تعاریف مختلف از رضایت شغلی :

در منابع گوناگون از رضایت شغلی تعاریف متعددی ارائه شده است که در این قسمت به چند نمونه از این تعاریف اشاره می کنیم.

با وقوع رکود اقتصادی در دهه های 50 و 60 بحث رضایت شغلی در سازمان ها مطرح شد. این زمانی بود که اکثر کارمندان و کارگران با توجه به کسادی و رکود اقتصادی واقع شده از شغل خود ناراضی بودند.

این مسئله توجه بیشتر مدیران و سازمان ها را به بحث رضایت شغلی جلب کرد.

رضایت شغلی عاملی مهم برای افزایش کارآیی و نیز رضایت فردی در سازمان تلقی می شود. مدیران به شیوه های مختلف مترصد افزایش رضایت شغلی کارکنان خود هستند. محققان مختلف تعاریف گوناگونی از رضایت شغلی ارائه داده اند:

«فیشروهانان» رضایت شغلی را عاملی روانی قلمداد کرده و آن را به صورت نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط شغل تعریف می کند. به این معنا که اگر شغل شرایطی مطلوب را برای فرد فراهم کند فرد از شغلش رضایت خواهد داشت اما اگر شغلی برای فرد رضایت و لذت مطلوب را فراهم نکند فرد شروع به مذمت شغل کرده و در صورت امکان شغل خود را ترک خواهد کرد.

«هاپاک» رضایت شغلی را مفهومی پیچیده و چند بعدی دانسته و آن را با عوامل روانی جسمانی و اجتماعی مرتبط کرده است. به نظر او صرفاً وجود یک عامل موجب رضایت شغلی فرد نخواهد شد بلکه وجود ترکیبی از عوامل مختلف موجب خواهد شد که فرد در لحظه معینی از شغل خود احساس رضایت کند. فرد با توجه به اهمیتی که عوامل مختلف نظیر: درآمد جایگاه اجتماعی شرایط محیط کار و... برای او دارند میزان معینی از رضایت شغلی دارا خواهد بود.

رضایت شغلی حدی از احساسات و نگرش های مثبت است که فرد نسبت به شغل خود دارد. وقتی شخصی می گوید رضایت شغلی بالایی دارد به این مفهوم است که او واقعا شغل خود را دوست دارد احساسات خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش ارزش زیادی قائل است.

رضایت شغلی عبارت است از رضایتی (به مفهوم لذت روحی ناشی از ارضای نیازها و تمایلات و امیدها) که فرد از کار خود به دست می آورد. رضایت شغلی مجموعه ای از احساسات سازگار و ناسازگار است که کارکنان با آن

احساس ها به کار خود می نگرند.

«گینزبرگ» و همکارانش رضایت شغلی را به دو نوع مختلف تقسیم بندی کرده اند:

رضایت درونی و رضایت بیرونی

1 - «رضایت درونی» از دو منبع به دست می آید. اول احساس لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار و فعالیت عایدش می شود. دوم لذتی که بر اثر مشاهده ی پیشرفت و یا انجام برخی مسئولیت های اجتماعی و به ظهور رساندن توانایی ها و رغبت های فردی به انسان دست می دهد.

2 - «رضایت بیرونی» که با شرایط اشتغال و محیط کار ارتباط دارد و هر لحظه در حال تغییر و تحول است. از عوامل رضایت بیرونی به عنوان مثال شرایط محیط کار میزان دستمزد و پاداش نوع کار و روابط موجود بین کارگر و کارفرما را می توان نام برد.

این گونه به نظر می رسد که عوامل درونی که شامل خصوصیات و عامل فردی می باشند در مقایسه با عوامل بیرونی نظیر شرایط محیط کار از ثبات بیشتری برخوردارند. بنابراین شاید بتوان گفت که رضایت درونی پایدارتر از رضایت بیرونی است رضایت شغلی نتیجه تعامل بین رضایت درونی و بیرونی است.

ایجاد رضایت شغلی در کارکنان احتمالاً سرعت بالایی نخواهد داشت اما قطعاً با شتاب بسیار بالایی از بین می رود. ممکن است همه شرایط برای بالا نگه داشتن رضایت کارمندی در حدی فوق العاده باشد اما صرفاً با یک برخورد نامناسب مدیر امکان تاثیر این شرایط مناسب به صورت کاملاً محسوسی به سمت صفر میل کند. عوامل

موثر بر رضایت شغلی ایجاد «رضایت شغلی» در فرد بستگی به عوامل متعددی دارد که در کنار هم موجب حصول نتیجه مطلوب می شوند و چه بسا نبود یک عامل فرد را در زمره اشخاص ناراضی از شغل خویش قرار دهد. عواملی از قبیل: میزان درآمد، نفس و ماهیت کار و جایگاه اجتماعی آن، وجهه و اعتبار سازمانی، ارتقاء شغلی، ایمنی شغلی، عدم ابهام در نقش، شرایط فیزیکی کار، ساختار و فرهنگ سازمانی و ارتباط با همکاران، توجه به ویژگیهای شخصیتی فرد، ارزیابی عملکرد، تناسب، انعطاف، نوآوری و رویکردها و... که در این مجال

اشاره و مروری گذرا به تعدادی از آنها می نمایم.

میزان درآمد و یا دستمزد:

این عامل تقریباً برای همه گروههای شغلی از مهمترین عوامل تاثیرگذار به شمار می رود. با در نظر داشتن تفاوت فردی و به تبع آن تفاوت در دیدگاهها نسبت به پول، حالت های متنوعی را می توان متصور شد. به نظر می رسد این عامل برای کسانی که نمی توانند از راههای دیگری در کار خود رضایت به دست آورند از اهمیت بیشتری برخوردار است. در مواردی دیده شده است که بسیاری به دلیل کمی حقوق با تغییر شغل خود حتی با شغلهایی با منزلتی پایین تر اقدام می کنند.

یکی از پایدارترین یافته ها حاکی از این است که هر چه سطح شغل بالاتر باشد رضایت شغلی بیشتر است. از سویی به دلیل آنکه نفس کار :

بسیاری نفس کار را که دربرگیرنده عناوین متعددی می دانند از جمله عوامل مهم تاثیرگذار می شناسند. عناوینی همچون : تنوع، آزادی عمل و بازخورد که به عبارتی در پر مایه شدن مشاغل به شدت موثرند!

ایمنی شغلی :

در بیانی کلی، مفهوم ایمنی در مشاغل به معنای فارغ از خطر بودن تعبیر می شود و هر عاملی که بتواند خطرات محیط کار (اعم از جسمی، روحی و روانی) را از بین برده و یا به حد اقل برساند، رضایت شغلی را افزایش می دهد. از این رو مواردی مانند نظم، انصاف و امنیت عاطفی تضمین کننده ایمنی شغلی به شمار می روند و از سویی مواردی چون تبعیض و پارتی بازی و... با خدشه دار نمودن شرایط مطمئن سازمانی، می تواند احساس نایمنی و نهایتاً نارضایتی شغلی را به وجود آورد.

ارتقای شغلی :

افراد غالباً دوستدارو خواستار ارتقای مقام و پیشرفت در کار خود هستند بنابراین برای افزایش رضایت در سازمانها بایستی در این باره چاره اندیشی شده و برنامه ریزی های دقیقی صورت و انجام پذیرد تا زمینه های ارتقای کارکنان سطوح مختلف در قالب فرآیندی منطقی فراهم گردد.

بهره وری

واژه بهره وری برای نخستین بار بوسیله فرانسوا کنه ریاضیدان و اقتصاددان طرفدار مکتب فیزیوکراسی (حکومت طبیعت) بکار برده شد. وی با طرح جدول اقتصادی، اقتدار هر دولت را منوط به افزایش بهره وری در بخش کشاورزی می داند. در سال 1883 فرانسوی دیگری به نام لیتره بهره وری را دانش و فن تولید تعریف کرد. با شروع دوره نهضت مدیریت علمی در اوایل سالهای 1900، فردریک ونیسلو، تیلور و فرانک و لیلیان گیلبریت به منظور افزایش کارآیی، درباره تقسیم کار، بهبود روشها و تعیین زمان استاندارد، مطالعاتی را انجام دادند. کارآیی به عنوان نسبتی از زمان واقعی انجام کار به زمان استاندارد از پیش تعیین شده، تعریف شد. بطور مثال اگر از فردی در 8 ساعت کار انتظار تولید 100 واحد محصول را داشته باشیم اما در عمل وی 96 واحد تولید کند، گفته می شود کارآیی او 96٪ است. در سال 1950 سازمان همکاری اقتصادی اروپا، به طور رسمی بهره وری را چنین تعریف کرد: (بهره وری حاصل کسری است که از تقسیم مقدار یا ارزش محصول بر مقدار یا ارزش یکی از عوامل تولید بدست می آید. بدین لحاظ می توان از بهره وری سرمایه، مواد اولیه و نیروی کار صحبت کرد.)

سازمان بین المللی کار بهره وری را چنین تعریف کرده است: (بهره وری عبارتست از نسبت ستاده به یکی از عوامل تولید: سرمایه، نیروی کار و مدیریت.) در این تعریف «مدیریت» بطور ویژه یکی از عوامل تولید در نظر گرفته شده است. نسبت تولید به هر کدام از این عوامل معیاری برای سنجش بهره وری محسوب می شود.

در اطلاعیه تشکیل مرکز بهره وری ژاپن در سال 1955 در ارتباط با بهبود بهره وری چنین بیان شده است: «حداکثر استفاده از منابع فیزیکی، نیروی انسانی و سایر عوامل به روشهای علمی بطوریکه بهبود بهره وری به کاهش هزینه تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و بالا رفتن سطح زندگی همه آحاد ملت، منجر شود.» از دید مرکز بهره وری ژاپن، بهره وری یک اولویت و انتخاب ملی است که منجر به افزایش رفاه اجتماعی و کاهش فقر می گردد. مرکز بهره وری ژاپن از زمان تأسیس در سال 1955 نهضت ملی افزایش بهره وری در این کشور را تحت سه اصل رهنمون ساز به جلو هدایت نموده است که عبارتند از: افزایش اشتغال، همکاری بین نیروی کار و مدیریت، توزیع عادلانه و برابر ثمره های بهبود بهره وری در میان مدیریت، نیروی کار و مصرف کنندگان.

در اواخر دهه 1970 و اوایل دهه 1980 مرکز بهره وری آمریکا تعریف زیر را ارائه داد:

قیمت تعدیل شده سود = بهره وری

رضایت شغلی و بهره وری

بر اساس آنچه گفته شد، بدیهی است که رضایتمندی افراد از مشاغل خود، نسبتی مستقیم با بهره وری دارد، برای تبیین بهتر این رابطه جا دارد به نقش سرمایه عظیم و ارزشمند نیروی انسانی در بهره وری اشاره شود. انسان محور بهره وری است. کلیه سازمانها با هر ماموریتی که دارند باید بیشترین امکانات را به آموزش و پرورش انسانها از ابعاد مختلف، اختصاص دهند، مواردی همچون آموزشهای رفتاری - شغلی و تخصصی - قوانین و مقررات و آموزش شرح وظایف، آموزش فکر، خودآموزی و دگرآموزی، آموزش خانواده به ترتیب تقویت کار گروهی، تسلط بر شغل، شناخت داخل و خارج سازمان، شناخت حدود و عمق وظایف، نوآوری، پیدایش و توسعه اصل فرد و سازمان یادگیرنده، تفاهم فی ما بین خانواده های شاغلین و سازمان را در پی خواهند داشت، که در آخر به ایجاد و استقرار، پرورش و گسترش، کاربردی شدن و استمرار بهره وری و در کل به ارتقای آن در سازمان خواهد انجامید. بنابراین، رویکرد منظم و مستمر انطباق فرد مناسب با شغل مناسب در زمان مناسب که در برگیرنده هر دو مفهوم رضایت شغلی و بهره وری می باشد بهترین گزینه و راهکار به شمار می رود.

توصیه ساده برای ایجاد رضایت شغلی و افزایش بهره وری

مدیران صنایع و موسسات بازرگانی در ارتباط با پرسنل با مشکلات زیادی مواجه هستند. رقابتهای ملی و بین المللی به نحو روزافزونی صنایع را متوجه ضرورت کارائی بیشتر روشهای تولید کرده اند. مشغله دائمی مدیران مقوله بهره وری می باشد که می خواهند تولیدات بیشتری از منابع موجود بدست بیاورند. روش متداول همان تقسیم بیشتر کار به اجزا کوچکتر است که بتدریج پرسنل مهارت زیادی در کارش بدست می آورد. اما کسب چنین مهارتهائی یک زیان عمده دارد. انسانها آدم آهنی(ربات)نیستند و یکنواختی کارهای تکراری خاصه وقتی اراده و خلاقیت پرسنل در آن دخیل نباشد، دیر یا زود باعث ناراحتی روحی وی می شود و

در پی آن غیبت و بی دقتی افزایش و علاقه به کار و کارائی اش کاهش یافته و در نهایت نرخ حادثه افزایش می یابد. لذا پیشنهاد می نمایم یازده پارامتر مشروحه ذیل بعنوان یک پروژه با عنوان (طراحی سیستمی جهت رضایت شغلی و افزایش بهره وری) در صورت موافقت در دستور کار واحد سیستمها قرار گیرد. زیرا که در رابطه با مواردی شبیه این در این کارخانه بصورت اساسی تا کنون اقدامی نشده است.

عوامل رضایت شغلی و افزایش بهره وری :

1-عوامل محرک :

عبارت است از فرصت برای کسب موفقیت، معروفیت و پیشرفت و ترفیع.

2-ثبات شغلی :

این عامل وقتی سطح بیکاری بالا باشد، ویژگی مهمی محسوب می شود. برای پرسنل بسیار رضایتبخش است. که شرکتی که در آن کار می کند، دارای وضع با ثباتی باشد.

3-حقوق :

البته منظور حقوقی نیست که پرداخت می شود، بلکه حقوقی است که معتقدند باید به آنها پرداخت شود.

4-پیچیدگی و تنوع شغل :

در مقابل کارهای تخصصی ساده و یکنواخت، پرسنل به کارهایی که توان ذهنی را به کار گرفته و به آنها فرصت استفاده از مهارت‌ها، تجربه، خلاقیت، ذوق و استعدادشان را می دهد، بسیار دوست دارند. زیرا سبب ارضای تعدادی از نیازهایشان شده و باعث می گردد که خودشان را درک کنند.

5-شرکت در تصمیم گیری ها :

پرسنل علاقه دارند استقلال داخلی و اجازه انجام کار داشته باشند، حتی اگر این دو منجر به قبول مسئولیت باشد. آنها علاقه دارند بر روشها و ریتم های کاری که انجام می دهند، کنترل داشته باشند.

6- توجه و وارد شدن به کار :

پرسنل دوست دارند به خاطر پیچیدگی و تنوع کاری اش، از او خواسته گردد که توجه بیشتری به کارش مبذول دارد. این امر برای او بدین معنی استکه، او بیشتر از یک قطعه یدکی ارزش دارد، او در مقابل کاری که می کند مسئول است و غالباً خودش بازرسی خویش است.

7- محصول :

پرسنل علاقه دارند که نتیجه کار خود را در یک واحد تولید کامل ببینند(محصولی که در هويت دادن به آن هر چند سهم ناچیزی داشته است).

8-مسئول :

شخصیت یک مسئول مستقیم، اثری مهم در رضایت شغلی کارگر دارد، همچنین بسیار اهمیت دارد که مسئول مستقیم در سطح خوبی از لیاقت و شایستگی باشد. اگر پرسنل به قضاوت مسئول اعتماد داشته باشند، طرز تلقی اش بهتر خواهد بود.

9-محیط :

نباید از اوضاع فیزیکی کارخانه غافل بود. یک محل کار مناسب باید عموماً از نظر روشنایی، گرما، تهویه، سقف، صندلی، رخت کن، حمام، کمک های اولیه، محل‌های(غذا خوری و استراحت)کامل باشد تا به این وسیله پرسنل رضایت داشته و سلامتی اش تامین گردد.

10-روحیه :

اشکال عمده ای که منشا سایر اشکالات ذکر شده است، روحیه نداشتن پرسنل است. مدیران بویژه مدیران سطح پائین و میانی از طریق دوستی و برقراری روابط صمیمانه بین پرسنلی که با هم کار می کنند، می توانند به نحو قابل ملاحظه ای در بالا بردن روحیه پرسنل موثر باشند.

11- تاثیرات خارجی :

معمولاً پرسنل قادر نیستند زندگی خصوصی شان را از کارشان جدا کنند و بهمین دلیل در صورت بروز مشکلاتی در محیط خارج از کار، تاثیر آن مشکلات در محیط کار بصورت آرامش نداشتن و عدم تمرکز فکر نمایان می گردد. سرپرستان و مسئولان با هوش در رابطه با شناخت مشکلات پرسنل و اقدامهای ممکن برای رفع آنها عملکردشان بسیار به سبک شدن مشکلات پرسنل کمک خواهد کرد.

پنج استراتژی جهت هوشمندانه کار کردن بجای سختکوشی

بیشتر افراد این توصیه را شنیده اند که باید هوشمندانه تر کار کنند و نه سختکوش تر، اما هنوز تعداد کمی واقعاً از این توصیه پیروی می کنند. این روزها اکثریت صاحبان تجارت و مدیران برای دستیابی به اهدافشان ساعتهای طولانی مشغول کار هستند. اگر شما مجبورید برای تکمیل کارتان ساعتهای بیشتر از یک روز عادی کاری کار کنید. این امر نشان می دهد شما کار را به گونه ای اشتباه انجام می دهید.

در اینجا 5 استراتژی برای کمک به شما در هوشمندانه کار کردن بجای سختکوشی را بیان می کنیم:

استراتژی اول: تمرکز

فکر می کنید در یک ساعت کاری نمونه چند دقیقه تمرکز کامل دارید؟ ممکن است درک این مطلب که این زمان چقدر اندک می باشد شما را متعجب کند. محققان نشان داده اند که اکثریت افراد میتوانند بین 5 تا 10 دقیقه در هر ساعت کاری بیشتر موثر باشند.

اگر فکر می کنید که این گفته اغراق آمیز است میتوانید این آزمایش ساده را انجام دهید. یک دفترچه یادداشت و یک خودکار در کنار خود نگه دارید و شروع کنید به آگاه شدن از سطح تمرکزتان.

هر وقت که تشخیص دادید که روی کار در تمرکز کامل نیستید مدت زمانی را که حواستان پرت بوده است یادداشت کنید. اگر این تمرین را بخوبی انجام دهید خودتان را کاملاً شوکه خواهید کرد. اگر شما بتوانید مهارت خودتان را در ایجاد تمرکز کامل در طول ساعتهای کاری گسترش دهید شما از میزان تولیدتان متعجب خواهید شد.

استراتژی دوم: تسلط

تسلط هنر استفاده از ابزارها جهت افزایش کیفیت در کار و محصول شما می باشد. ابزار می تواند تکنولوژی نظیر نرم افزار های کامپیوتری باشد یا میتواند استراتژی های سازمانی نظیر سیستم های بهتر باشد. شما در حال حاضر از چه میزان قدرت تسلطی جهت به حداکثر رساندن نتایج کار برخوردار هستید. برای مثال فروشنده ای که از طریق سمینارها و سمینارهای تلویزیونی دست به فروش میزند محتمل است که نسبت به کسی که فرد به فرد می فروشد میزان فروش بیشتری کسب کند. چه کاری می توانید انجام دهید تا بر زمان، دانش، یا مهارت مسلط شوید؟

استراتژی سوم: نماینده (وکیل)

یک طبقه خاص از نفوذ وکالت می باشد. نمایندگی یعنی بکارگرفتن افراد دیگر جهت انجام قسمتهایی از کار شما. بنابراین به همان اندازه وقتتان برای فعالیتهای سود آور آزاد می شود. بیائید دوباره به مثال فروشنده نظر بیاندازیم. اگر فروشنده بخصوصی در فروش نهایی (closing) خیلی مهارت دارد این امر ممکن است این احساس را ایجاد کند که این فرد میتواند وظایف مدیریتی وابسته با فروش را بعنوان یک نماینده انجام دهد بنابراین فروشنده می تواند زمان بیشتری را برای فروش نهایی صرف کند.

اگر سود حاصل از فروش نسبت به هزینه نمایندگی بیشتر باشد میتوان گفت شما سیستم خوبی دارید. اغلب شنیدن این نکته در بین شکایتهای صاحبان تجارت که فروشندگان آنها از آینده نگری و انتظار تنفر دارند و واقعاً در مورد آن احساس بدی دارند مرا مبہوت میکند.

در کسب کار خودم من همیشه افراد آینده نگر حرفه ای که در این زمینه خوب بودند بکار گرفته ام که با اینکار وقت را برای تیم فروشندگی آزاد نمودند تا آنها کاری را که بخوبی عمل میکنند انجام دهند. : و این کار فقط فروشندگی بود! و البته این استراتژی در عین حال که همه خوشحال هستند سود آور است.

استراتژی چهارم: مدیریت زمان

من اغلب این مطلب را می شنوم که تجار می گویند که میزان کارمند یک بخش بخصوص خیلی زیاد است زیرا آنها ساعتهای زیادی تلف میکنند تا کار را تکمیل نمایند. نظر من عکس این مطلب است. اگر شما نمی توانید در یک روز عادی کاری، کارتان را تکمیل نماید پس احتمالاً دچار کمبود تمرکز، تسلط، و مهارت های وکالت هستید یا یک مدیر وقت شناس می باشید. مدیریت زمان هنر سازماندهی خودتان است بنابراین شما کار خود را در یک روز تجاری استاندارد خاتمه خواهید داد. اگر شما آنرا با دیگر مهارتهایتان ترکیب کنید(رئوس مطالب بالا) سپس شما می توانید یک مقدار عظیم از تولید در یک روز کاری را بدست آورید و نیاز به ساعات اضافی ندارید. سازماندهی یک روز از پایان روز قبلی شروع می شود. اگر شما اینکار را انجام دهید پس از آن مغزتان به شما کمک خواهد کرد که بیشتر موثر باشید. برآورد شده است که 50٪ زمان استراحت شما به سازماندهی مغز و ساختار دادن دانش و تجربیات کسب شده در طول روز اختصاص دارد. اگر شما کارهای روز آینده را برنامه ریزی کنید شما در می یابید که فرایندهای روحی طبیعی در زمان استراحت کار می کنند با شما تا شما را در بدست آوردن برنامه زمانی کمک کنند. اساس مدیریت زمان را یاد بگیرید و هر روز از آنها استفاده کنید.

استراتژی پنجم: تفاوت قائل بودن بین فعالیتهای

مطمئن هستم که می دانید قاعده 20/80 را ؛ 80٪ از نتایج کار شما از 20٪ تلاشهایتان بدست می آید. دلیل اینکه این مطلب در مورد افراد زیادی صدق می کند اینست که آنها نمی دانند که کدام تلاش آنها بهترین نتایج را ببار می آورد. اگر شما رکوردها را خوب نگه دارید سپس می توانید قاعده 20/80 را تغییر دهید تا بطور موثر تر برای شما عمل کند.

اگر شما می دانستید که کدام 20٪ از فعالیت شما بهترین نتایج را تولید می کند سپس شما می توانستید خودتان را سازماندهی کنید تا وقت بیشتری صرف اینگونه کارها بکنید. و بنابراین سود شما را در هر ساعت افزایش می داد. اگر شما می دانستید خصوصیات 20٪ از مشتریانتان را که 80٪ کسب تان را می دهند شما می توانستید آن گروه از مشتریان را هدف قرار دهید. فرانک بتگر با استفاده از قانون 20/80 در جهت مزیتش از یک نماینده بیمه شکست خورده به پردرآمدترین نماینده بیمه در آمریکا تبدیل شد. کتاب او هنوز در دسترس است و ارزش خوبی برای مطالعه دارد.

استراتژی شما : فقط اینکه این 5 استراتژی را تا در تجارتتان اجرا کنید تا نتایج آن بروز نماید.

شما الان 5 استراتژی را دارید و همه کاری که شما باید انجام دهید اینست که نظر بیاندازید به راههایی که می توانید به این استراتژی ها برای خودتان و تجارتتان بیافزائید.

هنر برقراری ارتباط در سازمان

جمع کثیری از مدیران برجسته با اتکا به برنامه ریزی و برخورداری از مهارت های اجرایی از نردبان شغلی بالا آمده اند. اما برتری آنهایی که همیشه در صدر هستند توانایی فوق العاده شان در برقراری ارتباط با سایرین است. در هنگام تاسیس یک شرکت موارد مختلفی در نظر گرفته میشود که یکی از آنها مهارتهای اجرایی است. موسسات و ارگان ها برای ایجاد این توانایی در میان کارمندان خود شعب مختلفی را بصورت غیر ضروری به این امر اختصاص می دهند و در مقابل هیچ هزینه ای را صرف ارتباطات عمومی نمی کنند. البته این بدان معنا نیست که اقشار مختلف جامعه، رسانه های گروهی و سرمایه گذارها بر روی ارتباطات امری بلا استفاده و بی مورد به شمار می رود بلکه برعکس اولین رکن اساسی برای دستیابی به موفقیت در هر شرکتی قابلیت انتقال عقاید و اهداف و خدمات آن به مراجعین می باشد و برای توسعه شرکت می بایست بالاجبار بر روی ارتباطات به طور گسترده حساب باز کرد.

همانطور که مشاهده می کنید، در این قسمت دو مولفه اصلی وجود دارد: ارتباطات و زمانبندی. در این مطلب نکاتی پیرامون بهبود مهارت های ارتباطی و روابط عمومی در سطوح مختلف توسعه یک موسسه و یا هر ارگان دیگر فراهم آمده است. پیش از اینکه دست به اقدام هر گونه کاری بزنید اهداف اصلی خود را مشخص کنید. سپس آنها را به صورت تیتروار و کلاسه شده به دفتر سرپرست بخش ببرید و یا به نشانی آدرس الکترونیکی او بفرستید. لازم است که بدانید چه مطلبی را می خواهید انتقال دهید، اگر مطلبی برای خود شما واضح نباشد چطور می توانید از دیگران انتظار داشته باشید که متوجه آن بشوند. این امر از اصول اولیه ارتباطات به شمار می رود. اما متأسفانه بسیاری از افراد توانایی رعایت آنرا در امور روزمره شغلی خود ندارند.

مپرسید چرا؟ خوب، به ۲ دلیل:

۱- به طور ارادی، اغلب افراد خط پایان را در ذهن خود مجسم می کنند اما از تجسم راه رسیدن به آن عاجز هستند. به صورت ناخودآگاه انسانها به طور قطع تنها با تکیه بر عقاید شخصی خود از مسیر مستقیم منحرف خواهند شد. ما به اعتبار، مقام و منزلت خود اطمینان کامل داریم و تصور می کنیم به هر طریقی که پیام خود را انتقال دهیم، نتیجه مطلوب از آن ماست. چنین تصویری یکی از مخاطره آمیز ترین موانع در مسیر استیلا و ارتقا فرد به درجات بالاتر به شمار می رود. هنگامیکه بر طبق عقاید خود بر روی نتیجه حساب باز می کنید در حالیکه واقعیت چیز دیگری است به ناچار از فتح خط پایان در می مانید. بنابراین داشتن اجحاف کامل نسبت به مطلب مورد نظر امری ضروری در راه مقابله با موانع موجود می باشد.

مفهوم اصلی گفته های خود را بر روی یک تکه کاغذ یادداشت کنید و آنرا به کناری بگذارید، روز بعد دوباره به آن مراجعه کنید و یکبار دیگر آنها را مرور کنید. هدف نهایی با توجه به خواسته های شما شکل می گیرد و مسیرهای مختلف برای رسیدن به آن پدیدار می شود. پس لازم است که زمانی را به مرور نکات کلیدی اختصاص دهید تا با آمادگی کامل به سمت هدف حرکت کرده، با موانع روبرو شوید و آنها را از بین برده و تمام

تمرکز خود را بر روی نتیجه نهایی معطوف کنید.

۲- اگرچه این کار مشکلی است اما متأسفانه بسیاری از صاحبان کالا و مشاغل توانایی تمیز دادن خودشان را از افکار و عقاید شخصی شان ندارند. بارها و بارها از خود سوال می کنند که چگونه می توانند بر روی دیگران (چه اشخاص و چه شرکتها) تاثیر گذار واقع شده و خواست هایشان را بیان کنند. به خاطر داشته باشید که هر چقدر بیشتر بتوانید به داخل ذهن افراد نفوذ کنید، خیلی سریعتر می توانید آنها را در مورد پذیرش شرایط خود متقاعد کنید. البته منظور من این نیست که ذهن و افکار آنها را به بازی بگیرید، بلکه باید بدانید که نیازهای مراجعین چیست و یا به عبارت دیگر طرف مقابل خود را به خوبی بشناسید. بیشتر افرادی که در یک شرکت و یا کارخانه کار می کنند، اهداف نسبتاً مشابهی را دنبال می کنند و پایداری آنها در مواجهه با مشکلات مختلف تقریباً یکسان می باشد. به همین دلیل است که زمانیکه نظری مطرح می شود نتیجه کم و بیش یکسانی را در بر دارد.

قصد و نیت شما چیست؟

شما باید همیشه افکار خوب، زبان خوب و نیت خوب داشته باشید. تنها راه پیروزی و از بین بردن شک و تردید در طرف مقابل از این راه میسر خواهد شد. اهداف پر فضیلت را مد نظر خود قرار دهید و در راه رسیدن به آنها گام هایی از روی درستکاری بردارید. مردم هنگامی نیت شما را قبول دارند که به سخنان شما اعتماد داشته باشند و برای اینکه گفته های شما مورد قبول افراد شکاک قرار گیرد شما در وهله اول باید افکار درستی داشته باشید. بله، البته خیلی طبیعی است که میوه ممنوعه شما را اغوا کند و شما دچار وسوسه های شیطانی شوید، اما سعی کنید تا هیچ گاه مرتکب عملی نشوید که باعث شود صداقت شما زیر سوال رود. هنگامیکه توانایی رسیدن به اهداف را تنها با رعایت اصول اخلاقی پیدا کردید می توانید میوه ها و ثمره های ارزشمندتری را بدست آورید. باید در زندگی خود پیروی از اصول اخلاقی را به صورت یک قانون در آورید. تنها راه موفقیت در کسب و کار و تجارت، توسعه منابع موجود بدون وجود وسوسه و فریب می باشد. گذشته از همه این ها اگر چنین مواردی را رعایت کنید روزی که نوبت به بررسی پرونده کاری شما می رسد و سرپرست بخش و یا

کارفرما قصد تعیین حقوق و مزایای شما را داشته باشند با اعتماد به نفس کامل در جلسه مذکور حاضر خواهید شد. برای اینکه از درستی اعمال خود اطمینان کامل حاصل کنید در تمام مراحل زندگی خود با اتکا به نیروی ایمان و تقوی پیش روید تا در روز حساب در آرامش کامل به سر برید و هیچ گونه ترسی به دل راه ندهید. شما باید همیشه نسبت به افراد دیگر نقطه نظر مثبت داشته باشید و برای آنها بهترین ها را آرزو کنید. تمام شکست ها و پیروزی ها ارتباط مستقیم با گفته ها و نیات درونی شما دارند. یک مدیر اجرایی اگر از مهارت های ارتباطی پایینی برخوردار باشد بدون شک در شغل خود موفق نخواهد بود، زیرا توانایی های او در انتقال مفاهیم کلیدی محدود است. مطمئن باشید که با زور و اجبار هیچ کاری از پیش نخواهد رفت- حال چه در زندگی شخصی و چه در زندگی شغلی موقعیت شناس باشید

یکی دیگر از مولفه های حیاتی برای ایجاد موفقیت به هنگام برقراری ارتباط درک مناسب از فضا و محیطی است که در آن به سر می برید. شاید به کار گیری یک روش خاص ارتباطی در مراحل اولیه کار، موفقیت را برای شما به ارمغان آورد اما ممکن است به کار گیری همان روش در مراحل بعدی خسارت های جبران ناپذیری را به کل مجموعه وارد آورد. به عبارت دیگر در نظر گرفتن مراحل رشد یک سازمان از اصول بنیادین موفقیت به شمار می رود. مدیران اجرایی و مدیران روابط عمومی در ساختار یک شرکت منعکس کننده دو قطب مجزا هستند. شاید به عقیده بسیاری از افراد وظیفه مدیران اجرایی خطرتر باشد، اما این نظر فاقد هر گونه استدلال علمی است. با رشد و توسعه شرکت، مدیریت در صورتی موفق خواهد شد که روابط عمومی قوی باشد. بدون وجود ارتباطات موثر شرکت وارد بیراهه خواهد شد و متاسفانه در بسیاری از موارد ما شاهد چنین اشتباهاتی هستیم. مشکل زمانی محسوس می شود که شرکت مورد نظر به اندازه کافی بزرگ باشد، زیرا باید زمان و هزینه بیشتری صرف شود تا خسارات وارده جبران گردند و امکان دارد که تا آن زمان کشتی به کلی به گل نشیند.

اگر می خواهید مدیر موفق باشید - چه در راس یک بخش چه در یک سازمان بزرگ - باید نسبت به تمام نکات اجرایی آگاهی کامل داشته باشید اما در عین حال از مقوله روابط عمومی و ارتباطات نیز غافل نشوید.

اگر به خوبی توجه کرده باشید، باید به این نتیجه رسیده باشید که تمام ابزار مورد نیاز برای رسیدن به موفقیت در دستان شما قرار دارد و آن چیزی نیست جز "ارتباطات". لازم نیست که بر روی یک میز بلند بایستید و مرتب داد و فریاد راه بیندازید. کاری که باید انجام دهید این است که نسبت به همه چیز آگاهی داشته باشید. شما باید بدانید که در حال حاضر هر یک از کارکنانتان کجا هستند و مشغول انجام دادن چه کاری هستند. باید توانایی انتقال پیام خود را به دیگران داشته باشید. با توجه به شرایط محیط پیرامون شما ابزار و توانایی ها تغییر پیدا می کنند. اگر احساس می کنید که شرکت با سرعت خیلی زیادی به جلو پیش می رود و متغیرهای ناپایدار بسیاری در اطراف شما به چشم می خورند بنابراین بهترین کاری که می توانید انجام دهید "دست نگه داشتن" است. حتی ترجیحا می توانید یک گام به سمت عقب نیز بردارید تا اتفاقات پیش روی خود با دید بازتری ببینید. دلیل موفقیت بسیاری از کارفرمایان بزرگ چیزی جز این نیست. آنها تیرهای خود را بیهوده به هدر نمی دهند. اول دامنه دید کامل را بدست می آورند، هدف گیری کرده و در آخر گلوله را شلیک می کنند. این کار زمان بیشتری را برای تفکر در اختیار آنها قرار می دهد.

از همین حالا برقراری ارتباطات را شروع کنید

شاید خیلی ها این توانایی را نداشته باشند که در آن واحد هم از عهده امور اجرایی برآیند و هم ارتباطی. پس بهتر است که واقع گرا باشید. این مرحله درست زمانی است که هیئت نمایندگان به کمک شما خواهند شتافت. از پاره ای امور دست بکشید و وظیفه انجام آنها را به عهده دیگران بگذارید. این عمل خود نوعی برقراری ارتباط به شمار می رود. هنگامیکه مسئولیت ها کمتر شوند دید شما نسبت به مسائل مختلف بازتر شده و توانایی تحلیل و بررسی دیدگاههای مختلف را بدست می آورید و تصاویر بزرگتری در ذهن شما نقش می بندند

هفت دلیل ترک خدمت کارکنان

۱. شغل و یا محیط کار مطابق انتظار کارکنان نباشد.
۲. کارکنان با شغل احساس تناسب نداشته باشند.
۳. مافوق ما در نقش مربی ظاهر نشده و حرف ها و رفتاری که موجب بهبود ما شود نزده و از خود نشان ندهد.
۴. رشد و پیشرفت کارکنان در سازمان بسیار اندک باشد.
۵. احساس مورد توجه قرار نگرفتن و ارزیابی نادرست به کارکنان دست دهد، به صورتی که حس کنند حق آنها بیش از آن است که به آنها داده می شود.
۶. کارکنان از بابت حجم کاری زیاد و بروز عدم توازن در کار و زندگی دچار تنش و استرس شده باشند.
۷. به مافوق و مدیران ارشد سازمان بی اعتماد و بدبین شده باشند

آینده مدیریت منابع انسانی

اولین نقش پرسنلی مدیران، استخدام کارکنان مناسب است. میزان سهولت این امر به عواملی بستگی دارد. شاید یکی از عوامل عمده، وضعیت بازار کار محلی باشد.

به واسطه تغییر محیط کسب و کار، مدیریت منابع انسانی (HRM)، نیز لزوماً باید تغییر کند. نظر به ضرورت پاسخگویی به تغییرات، پیش بینی محیط، تغییرات و اتخاذ تصمیمات اثرگذار درخصوص آینده، مدیریت منابع انسانی باید تغییر کند. آینده غیرقابل پیش بینی است و مشکل است تعیین کنیم که چه پیش خواهد آمد. از این رو انعطاف پذیری و کسب دانش کافی درجهت پاسخگویی به این عدم قطعیت ها مهم است. درحالی که مدیران منابع انسانی ارتباط خود را با توسعه فناوریانه حفظ می کنند، ضروری است موضوعاتی که با نقشهای اصلی پرسنلی آنها مرتبط می شوند را با موضوعات عمومی کاری و اقتصادی ترکیب کنند. لازم به ذکر است که واحدها و مدیران منابع انسانی موفق، تاثیر استراتژیک مهمی بر سازمانهای متبوعشان دارند. البته،

نقشهای اصلی پرسنلی با مهمترین منابع سازمانی، یعنی نیروی کار، مرتبطند. اداره نقشهای مذکور یعنی به کارگماری، انتخاب، انتصاب، آموزش، توسعه و غیره تاثیرات مستقیمی در برگشت سرمایه سهامداران و بهره وری دارند. شرکتهای موفق به طور مستمر کارکنان بهره ور را جذب و حفظ می کنند.

● موضوعهای پرسنلی در منابع انسانی

اولین نقش پرسنلی مدیران، استخدام کارکنان مناسب است. میزان سهولت این امر به عواملی بستگی دارد. شاید یکی از عوامل عمده، وضعیت بازار کار محلی باشد. در اواخر دهه ۱۹۹۰، نرخ بیکاری در حال تنزل، یک عامل کلیدی محسوب می شد و براین اساس رقابت برای جذب افراد مستعد، بالا بود. مدیران بایستی به سرعت به استخدام افراد مستعد می پرداختند یا درخصوص از دست رفتن نیروی کار مستعد ریسک می کردند. در وضعیت کنونی، این شرایط تغییر یافته و یک شرکت ممکن است تعداد زیادی رزومه دریافت کند.

البته، این موضوع مسائل مختلفی را از این حیث که حوزه وسیعتری برای انتخاب به وجود آمده، به همراه خواهد داشت. در این راستا داشتن ساختارها و فرایندهایی مناسب به منظور ارزیابی تجارب و مهارتهای هر متقاضی و حصول اطمینان از انتخاب فرد مناسب از میان جمع کثیری از افراد واجد شرایط، مهم است. (مسمر، ۲۰۰۲). در این مورد فرض می شود که سازمان به فرایندی منظم و ساخت یافته برای شناسایی ویژگیها و مهارتهای موردنیاز مشاغل متعهد است که درخصوص آنها تصمیم گیری می شود. توجه داشته باشید که در هر دوی این وضعیتها ما به فرایندهای ساخت یافته مراجعه می کنیم.

برخی مدیران تصور می کنند مهارتهای شخصی خاصی دارند که به آنها اجازه می دهد فرد مناسب را برای تصدی شغل موردنظر انتخاب کنند. این افراد تصور می کنند مهارتهای مذکور بر تجربه یا صرفاً احساس درونی آنها مبتنی هستند.

دادن اجازه به چنین مدیرانی در جهت اعمال رفتارهایی با این روشهای ناسالم، غیرعقلانه یا شاید احمقانه باشد. نقش واحد منابع انسانی تحمیل قوانین در زمینه فرایند انتخاب، هم در ارائه پیشنهاد روشی منصفانه و یکسان برای عموم متقاضیان و هم در جهت حصول اطمینان از انتخاب بهترین فرد برای شغل موردنظر است.

پیش بینی نیازها و برنامه ریزی طبق آن از مقوله های مهم تلقی می گردد. فرایند استخدام می تواند نیازمند زمان قابل ملاحظه ای باشد و تصمیماتی که در وضعیتهای عجولانه اتخاذ شود، نتایج فاجعه آمیزی به همراه خواهد داشت. (مالینگ، ۲۰۰۱)

از آنجایی که در شرایط کنونی جهت گیری و حرکت اقتصاد بیشتر به سوی اقتصادی خدماتی و اطلاعاتی است، رقابت برای اشخاص واقعاً مستعد شدیدتر شده است: به عبارت دیگر، شاید به کارگماری و نگهداری چنین افرادی، مهمترین چالشی است که فراروی تجارت کنونی آمریکا قرار دارد. (ماریوت، ۲۰۰۱)

سازمانها و شرکتهای موفق آنهایی خواهند بود که توانایی جذب و حفظ کارکنان بسیار ماهر را دارند. در انجام چنین موضوع مهمی، این سازمانها باید قادر به مقایسه بین آنچه کارکنان می خواهند با آنچه که کارفرمایان مایل به دادن آن هستند، باشند. این دیدگاه مشارکتی نسبت به منابع انسانی از یک فهم و ادراک مشترک میان مدیران و مجریان منابع انسانی برمی آید. در این زمینه شرکتهای زیادی از طریق ارائه و پیشنهاد مزایایی منعطف و نوآورانه از کارکنانشان مراقبت می کنند.

انتظارات متغیر کارکنان، چالشهای متفاوت عدیده ای را به حرفه ای های مدیریت منابع انسانی تحمیل می کند. به منظور نگهداری کارکنان خوب و حفظ آنهایی که شاد و بهره ور هستند، ضروری است چالشهایی مذکور به صورت موفقیت آمیزی برآورده شوند (سیمز، ۱۹۹۴). این گام الزاماً ساده نیست. به عنوان مثال، شرکتهای فراملیتی نباید تصور کنند که همه کارکنان در تمامی مکانها نیازهای یکسانی دارند. این موضوع به کار خاصی برای سازمانهای جهانی صدق می کند و این بدین دلیل است که ممکن است نیازهای کارکنان انعکاسی از تاثیرات فرهنگی یا فنی - اقتصادی آنها باشند.

گام بعدی پس از تعیین نیازها، ایجاد یک طرح هزینه - اثربخشی برای نیازهای کارکنان است. در انجام این مهم، حرفه ای های منابع انسانی باید مطلع باشند که نیازهای کارکنان ایستا نیستند و به طور مستمر درحال تکامل و تغییرند. تعداد زیادی از شرکتهای متوجه این حقیقت در برنامه های جبران خدمات و مزایای خود شده اند و مزایایی فراهم کرده اند که به طور خاص بهترین تناسب را با کارکنان دارد. به عنوان مثال، در یک موقعیت

ممکن است مزایای مراقبت از اطفال را پیشنهاد کنند. درحالی که ممکن است در موقعیت دیگر، ساعات منعطف کاری یا کار در منزل پیشنهاد داده شود. البته همه این موارد ممکن است در قالب موقعیتی مشابه برای برآوردن نیازهای مختلف افراد متفاوت ارائه گردند.

سازمانها باید تلاش مستمری در جهت ایجاد برنامه هایی بهتر برای پاداش و مزایای کارکنان از خود نشان دهند. آنها باید برنامه های پاداش نهایی خود را به عنوان ابزارهای مهمی در جهت جذب، پاداش دهی و حفظ کارکنان ماهر در نظر گیرند و به طور مستمر در جهت اطمینان از این موضوع که آیا این برنامه ها واقعاً ارزشی را به همراه دارند، بر آنها نظارت کنند.

مدیران سازمانها باید دقت داشته باشند که در کجاهای این برنامه کلی می توان از خشکی و عدم انعطاف پذیری آن جلوگیری کرده و بدین ترتیب برای تک تک افراد مزایایی را فراهم ساخت.

اینکه سازمان کارکنان کنونی را حفظ کند - که اغلب گزینه ارزانتری است - و یا اینکه کارکنان جدیدتری را استخدام و آموزش دهد، موضوع مهمی برای عملکرد و بهره وری سازمان تلقی می شود. در صورت انتخاب گزینه دوم یک سلسله هزینه های عمده ای در زمینه استخدام های جدید به وجود می آید. (علاوه بر هزینه های آشکار حقوق و جانی):

هزینه های اداره منابع انسانی مرتبط با تبلیغات، حفظ اسناد، اندازه سازی شغل و غیره؛

هزینه های مسافرت و دیگر هزینه های مرتبط با فرایند استخدامی؛

هزینه های جابجایی متقاضیان موفق و غیره.

همچنین ممکن است هزینه های اضافی دیگری در ارتباط با مکان اداره، مبلمان، تسهیلات پشتیبانی و غیره نیز وجود داشته باشد.

هزینه های عمده دیگر با رسانیدن کارکنان جدید به سطح کارکردی و تولیدی قابل قبول یا موردانتظار پیوند می خورد. طی چنین دوره ای ممکن است اختلالات مهمی در فرایندهای تولید، برنامه ریزی و غیره به وجود آید، بویژه جایی که کارمند جدید بخشی از یک تیم مرتبط با هم باشد. در این راستا، اطمینان از تشخیص

چنین اختلالی به عنوان یک موضوع سیستمی که با جابجایی کامل پرسنلی پیوند می خورد، بسیار ضروری است. به عنوان مثال اگر آن (اختلالات) پرداختهای پاداش، کارکنان را متأثر سازد، این مورد باید جبران شود، در غیر این صورت، ممکن است کارکنان جدید آزرده خاطر شده و این امر به نوبه خود مشکلات عملکردی در یک دوره میان مدت تا بلندمدت زمانی را سبب می شود. این اختلالات همچنین مسبب عدم بهره وری محرکهای عملکرد چابک یک کارمند جدید است که هنوز در حال یادگیری رموز کار است.

کارکنان شاغل به طور واضح مجموعه نیازهای متفاوتی از استخدامهای جدید دارند، اگرچه ممکن است این نیازها همپوشی نیز داشته باشند. کارکنان شاغل نیز به آموزش و توسعه مناسب نیاز دارند، چون اکثر مشاغل همواره در نتیجه فناوری های جدید تغییر می کند.

هزینه های دیگر به عنوان بخشی از روابط پیمانی و مقاطعه ای منعقد بین کارمند و کارفرما پرداخت می شود. پرداختهایی که علاوه بر حقوق به کارکنان پرداخت می شود، می تواند برحسب موقعیت کارمند و قدمت فرد در آن جایگاه خاص متفاوت باشد. این مزایا نوعاً شامل مرخصی های استعلاجی، استحقاقی و تعطیلات عمومی است، و همچنین ممکن است شامل برنامه های بازنشستگی و انفصال، بیمه زندگی و دارویی و دیگر مزایای پیمانی باشد.

مراقبتهای بهداشتی عرصه ای است که در سالهای اخیر افکار و نگرشها درخصوص آن تغییر یافته است. هزینه در حال افزایش مراقبتهای بهداشتی مسئله بفرنجی برای تمام کارفرمایان است. (ویلنوت، ۲۰۰۱). یکی از روشهایی که به وسیله آن کارفرمایان تلاش می کنند این هزینه ها را در سطح پایین نگه دارند، تغییر مسیر از طرح بیمه سنتی و کاملاً تامین شده به سوی یک برنامه مزیتی سرمایه گذاری از خود (SELF-FUNDED) (به عنوان مثال به وسیله سازمان) است.

در چنین طرحی، کارفرما مستقیماً هزینه های دارویی را به کارکنان پرداخت می کند. این طرح به طور عادی از طریق تاسیس یک صندوق عام المنفعه و با حمایت، مساعدت و مشارکت تمامی کارکنان و کارفرمایان پیاده می شود. (ویلنوت، ۲۰۰۱). صندوقی که وابستگی به جایی نداشته و متکی به خود اعضا است.

معمولاً این طرح با کمک پزشکان و بیمارستانهایی که خدمات دارویی را در یک نرخ تعدیل شده فراهم می کنند، به دقت انجام می شود. در واقع سازمان از طریق طرح مذکور این ریسک را می پذیرد که قبلاً به یک شرکت خدماتی درمانی یا بیمه واگذار می شد. برخی کارکنان در خصوص آنچه که پس از اتمام بودجه اتفاق خواهد افتاد اظهار نگرانی و دلواپسی می کنند.

با یک طرح سنتی، کارکنان ضمانت پوشش بیمه ای بیشتری دارند.

مهم است به خاطر داشته باشیم کارکنان برای هر دو پاداش مالی و غیرمالی ارزش قائلند و اینکه پاداش غیرمالی نیز هزینه هایی را برای سازمان دربردارند. با وجود این، ضروری است که هزینه ها و مزایا با هم متوازن باشند.

اخیراً گروه ماریوت پژوهش پیشگامانه ای را در خصوص کارکنان انجام داده است که آنها را قادر می سازد پیشنهادات و مفروضات ارزشی خود را با اقتصاد جدید بهسازی و اصلاح کنند. آنها سیستمی برای نشان دادن فاکتورهای پولی و مالی و غیرپولی ایجاد کرده اند. برخی از این فاکتورها شامل طرحهای منعطف به همراه برنامه های پاداش متناسب و فرصتهای توسعه ای هستند. این سیستم همچنین ارزشی را برای مشتریان آنها خلق می کند. (ماریوت، ۲۰۰۱)

از آنجایی که چنین مزایایی به طور فزاینده گران هستند (نظیر مزایای غیرمالی و حتی با نوآوریهای همانند سرمایه گذاری از خود) ممکن است فهرستی از گزینه ها به کارکنان پیشنهاد شوند که از میان آنها برنامه پاداش و مزایای خود را در قالب یکسری محدودیتهایی انتخاب کنند. بدیهی است که کارکنانی که براین اساس برنامه مزایای خود را انتخاب می کنند، برای آن بار ارزشی بیشتری قائل بوده و احتمالاً آن را جبرانی منصفانه می بینند. همچنین با چنین انتخابی در این فرایند می توان فهمید که انتظارات کارکنان تغییر یافته است، زیرا آنها اغلب درجه انتخاب، قدرت چانه زنی و موقعیت خود در بازار شغلی خویش را درک می کنند. درحالی که اجازه تعامل به آنها در این سیستم کم است ولی عاملی توانمندکننده محسوب می شود. این موضوع نشان می دهد که سازمان، آنها را به عنوان افرادی با یک حق رأی و اظهارنظر می شناسد.

اگرچه شاید این روزها کمتر این مقوله وجود داشته باشد، ولی کارکنان همواره به دنبال اطمینان و دلگرمی

بیشتر در خصوص امنیت شغلی خود هستند. همچنین اگرچه یک تفکر عمومی وجود دارد مبنی بر اینکه شغل برای زندگی دیگر یک الگوی کاری معمول نیست، با وجود این، امنیت می تواند موضوع بزرگی تلقی شود. به طور طبیعی، این موضوع برای کارکنان در سطوح خاصی از زندگی شان به موضوع مهمی تبدیل می شود. انتظار خدماتهای موقت و بیکاریهای آنی به طور نسبی پدیده هایی عادی در اقتصاد امروز به شمار می روند. صرفاً به واسطه سازگاری با تغییرات بازار است که یک سازمان می تواند رشد و بقای بلندمدت خود را تضمین کند. با وجود این، این رشد و بقا به وسیله روشهایی که سازمانها از طریق آن به کسادی موجودی در اقتصاد پاسخ می دهند، تاثیر می پذیرد. (فرانسیس، ۲۰۰۲)

مدیران بایستی قبل از آنکه تصمیمات مربوط به بیکاریهای آنی را اتخاذ کنند، تصمیمات بسیار مهم را به دقت از نقطه نظر هزینه های کلی سازمان ارزیابی کنند. اخذ تصمیمات سریع می تواند به گزینه هایی منتهی شود که به سمت پس اندازهای کوتاه مدت و غیرواقعی جهت گیری داشته باشد.

معمولاً هزینه های تقلیل و کاهش کارکنان طی رکود اقتصادی تا زمانی که اقتصاد بهبود می یابد، احساس نمی شوند (فرانسیس، ۲۰۰۲). این دلیلی است که براساس آن برای مدیران مهم است آنچه که سازمان ممکن است از دست دهد را به دقت ملاحظه کرده و ضرر بالقوه را با همه صرفه جوییهای پیش بینی شده از انقطاع های شغلی برنامه ریزی شده مقایسه کند.

اگرچه کنار گذاشتن برخی از کارکنان غیرقابل اجتناب است ولی درعین حال مزایایی برای عدم استفاده از انتظار خدمت موقت، بیکاری و یا کاهش آنها مترتب است. یکی از موارد مهم حفظ رابطه خوب کارمند و کارفرما است (فرانسیس، ۲۰۰۲). مزیت مهم دیگر حفظ و ارتقای کارایی و روحیه کارکنان است.

یک رویکرد به فرایند تصمیم گیری بدین صورت است که ارزش هر کارمند را بیابیم. به عبارت دیگر، به جای نگرستن به آنان به عنوان هزینه ها/ حقوق ها، سازمان باید این موضوع را مدنظر قرار دهد که کارکنان چه ارزشی را برای کسب و کار فراهم می کنند.

اعتماد، وفاداری و روابط بین شخصی (از هر نوع رسمی و غیررسمی) بخشهای مهمی از ساختار شرکت محسوب

می شود. این موارد می توانند به واسطه ترک خدمت‌های موقت و کنارگذاری کارکنان مخدوش گردند. انتظار خدمت موقت یک شخص خاص ممکن است نتایج پیش بینی نشده ای را به همراه داشته باشد. براین اساس دیگران نیز متعجب خواهند شد اگر قرار باشد آنها نیز در آینده کنار گذاشته شوند و این ناراحتی، پریشان حالی و عدم قطعیت می تواند تا حد زیادی بر روی بهره وری و کارایی آنها تاثیر داشته باشد. در هر سازمانی تضمین امنیت استخدامی تقریباً غیرممکن است. با وجود این، آنچه یک سازمان می تواند پیشنهاد کند تضمین فرایندهایی است که به وسیله آن ممکن است هر فرایندی از کوچک سازی تضمین و تعهد شود، شامل فرایندهای مشاوره کارکنان و نمایندگی آنها. بنابراین وفاداری (واژه ای که بیشتر در رابطه کارگر و کارفرما استفاده می شود) به یک رابطه اعتماد دوگانه در اینکه چگونه وضعیت‌های خاص اداره می گردند تبدیل می شود. زمانی که فرایندی از کوچک سازی مناسب است، کارکنان شاید از انجام چنین فرایندی مأیوس و حتی خشمگین باشند، اما حداقل آنها باید این واقعیت را درک کنند و به بهره وری کار طی این دوره ادامه دهند. مطمئناً در سراسر این دوره پرتنش، کارکنان باید به مشارکت در خصوص مسائل و نگرانی‌هایشان تشویق شوند (مسمر، ۲۰۰۲).

انتظار خدمت‌های موقت برای هر شخصی مخل و مشکل زا است و عموماً سازمانها در صورت امکان از آن اجتناب می کنند. اکثر شرکتهایی که نمی توانند از انتظار خدمت‌های موقت بپرهیزند، برنامه های انفصال و خاتمه خدمت را به همراه مزایای مختلفی پیشنهاد و ارائه می کنند.

روش دیگری که از طریق آن می توان روحیه کارکنان را ارتقا بخشید این است که به کارکنان در زمینه یافتن فرصت استخدامی مناسب کمک کنیم یا اینکه به کارکنان بیاموزیم چگونه زندگی‌شان را با درآمدی کمتر برنامه ریزی کنند. برخی سازمانها به انجام چنین تدابیر اخلاقی در زمانهای مختلف پناه برده اند. به عنوان مثال سایت یاهو به ارائه سمینارهای مالی شخصی برای کارکنانی که ذخیره مالی آنها افزایش یافته است، پرداخته و همچنین به منظور ایجاد روحیه مثبت در کارکنانش بازدیدها و ملاقات‌هایی را از ماشین های بستنی سازی بن و جری (BEN JERRY) ترتیب داده است.

ظاهراً اکثر سازمانها یک فرصت مهم را از دست می دهند. آنها می توانند و باید تلاش بیشتری در جهت ارتقای روحیه کارکنان اعمال کنند که نتیجه ای در زمینه جلوگیری از جابجایی بیشتر و افزایش بهره وری دارد. (بریملو، ۲۰۰۲)

البته برخورد با کارکنان با دید موجودات انسانی بالغ با یک طرح سرمایه گذاری در شرکتهای مزایای تجاری را به همراه دارد. به عنوان مثال: شرکت سیرز، برای کارکنانش آموزشهایی را فراهم ساخته است که مهارتهای آنها را در جهت توانمندسازی و پذیرفتن مسئولیت برای اخذ تصمیمات قابل اطمینان ارتقا می بخشد. این برنامه توانمندسازی و مشاوره کارکنان که در بین عموم به کار گرفته می شود ادراکات مثبت بیشتری برای سازمان به همراه دارد و آن را به عنوان یک شرکت صادق در نظر می گیرند.

به علاوه اگر با کارکنان به عنوان شرکایی در شرکت برخورد شود - برای آینده آن - شاید کارهای بیشتری به روشهایی انجام دهند که در جهت رویایی مطمئن با کسادی اقتصادی آینده و عمل رقابتی به شرکت کمک کنند. احتمالاً کارکنان توانمندشده کارکنان بسیار نوآورتری هستند. عمل و تفکر نوآورانه آنها موارد زیر را اشاعه می دهد: نوآوران در شرکت می توانند به دیگران بیاموزند که همین گونه باشند (فرانسیس، ۲۰۰۲). این عوامل (نوآوری) می تواند به شرکت کمک کند که پیشاپیش رقبایش گام برداشته و طی دوران رکود و کسادی زنده مانده و همچنین برای مدت زمانی که اقتصاد روبه تنزل حرکت می کند، آماده باشد.

● نقش در حال تغییر منابع انسانی

به واسطه تغییرات دنیای تجارت، نقش واحد منابع انسانی باید تغییر کند. زمانی واحدهای منابع انسانی به عنوان عوامل مکانیکی در نظر گرفته می شدند که سازمانها را در زمینه های استخدام، اخراج و احتمالاً آموزش کارکنان یاری می رساندند؛ یعنی واحد منابع انسانی یک الزام اداری یا شاید اندکی فراتر از این مقوله تلقی می شد. در طول ۲۰ سال گذشته، اهمیت نیروی کار منعطف، خوب برانگیخته شده و بسیار ماهر آشکار شده است. در حال حاضر از واحد منابع انسانی انتظار می رود که ارزشی را به سازمان بیفزاید نه اینکه صرفاً هزینه ای را برای سازمان ایجاد کند.

الریش (۱۹۹۸) در خصوص موفقیت سازمانی واحد منابع انسانی چهار شیوه را ارائه کرده است:

(۱) همکاری با مدیران ارشد و صفی به منظور انتقال برنامه ریزی از اتاق کنفرانس به بازار؛

(۲) به منظور ایجاد کارایی برای کاهش هزینه و حفظ کیفیت، واحد منابع انسانی باید تخصصی شود و براین

اساس کار سازماندهی انجام گیرد؛

(۳) به مدافعی برای کارکنان تبدیل شود درحالی که درجهت افزایش مشارکتهای کارکنان، بویژه تعهد و توانایی

آنها برای ایجاد نتایج فعالیت می کند؛

(۴) به عامل تغییر شکل، شکل دهی مستمر فرایندها و فرهنگی که ظرفیت سازمانی را برای تغییر بهبود می

بخشد، تبدیل گردد.

این موارد واحد منابع انسانی را به چیزی بسیار فراتر از یک پلیس مراقب سیاستها و یک عامل نظارتی منظم

تبدیل می سازد. درحقیقت بیشتر واحدهای منابع انسانی پیشرفته و توانمند ممکن است صرفاً بر

کارمندیابی، اداره برنامه های توسعه و آموزش و طراحی خلاقیتها درجهت افزایش تنوع بازار نظارت کنند، اما این

چیزی نیست که موردنیاز حرفه ای های منابع انسانی نوین است. آنان باید در جهت بازنگری و شکل دهی مجدد

نقش واحد منابع انسانی همکاری هایی را با مدیران عملیاتی ترتیب داده و به پیامدهای آن متعهد شوند. مدیران

صفی به سهامداران برای ایجاد ارزش اقتصادی، به مشتریان درجهت ارائه خدمات یا تولید باارزش و به کارکنان

درقبال طراحی محل کاری ارزشمند پاسخگو هستند. ضروری است مدیران منابع انسانی نیز بخشی از این

توافقات باشند.

● چالشها

در محیط تجاری کنونی شاید پنج چالش تجاری مهم وجود داشته باشد که نیازمند بررسی هستند:

(۱) جهانی شدن

(۲) سودآوری از طریق رشد

(۳) فناوری

(۴) سرمایه ذهنی

(۵) تغییر، تغییر و تغییر بیشتر.

▪ جهانی شدن:

مدیران اغلب مواقع با چالشهایی در جهت ایجاد توازن میان الزامات جهانی اندیشیدن و محلی عمل کردن مواجه هستند. افراد، ایده ها، تولیدات و اطلاعات باید در جهت برآورده ساختن نیازهای محلی در سرتاسر جهان جابه جا شوند. هم اکنون موقعیتهای سیاسی متغیر، مسائل تجارت جهانی، نرخهای مبادله متغیر و فرهنگهای ناآشنا در تصمیمات تجاری وارد شده است و لذا مدیران باید براساس نیازهای مشتریان بین المللی خود تحت آموزش قرار گیرند. آنان باید توانایشان را برای یادگیری انجام کار با یکدیگر در جهت اداره تنوع، پیچیدگی و ابهام در سراسر جهان ارتقا دهند. در این محیط مدیران منابع انسانی وظیفه ای خاص را به عهده دارند، این وظیفه شامل حصول اطمینان از این موضوع است که آیا سیاستها و اعمال منابع انسانی توجه کافی به تعادل بین سازگاری و هماهنگی در مقابل شناخت تفاوتهای فرهنگی و دیگر اختلافها مبذول می دارد.

▪ رشد:

تعداد زیادی از شرکتهای غربی تقریباً به سودها و درآمدهای فراوانی از طریق کوچک سازی، کم کردن تعداد سطوح سازمانی و استحکام رسیده اند. در حال حاضر آنان به درآمد افزایش یافته از طریق رشد نظر دارند که مسائل و چالشهایی را برای حرفه ای های منابع انسانی به همراه خواهد داشت.

- آنان باید کارکنانشان را وادار کنند که خلاق و نوآور باشند. به عبارتی دیگر، کارکنان را در زمینه هایی نظیر یادگیری مشارکتی تشویق کنند.

- سازمانهایی که رشد را از طریق ادغام، استحکام یا سرمایه گذاری های مشترک انتخاب می کنند به مهارتهای ضروری موردنیاز منابع انسانی نظیر ادغام فرهنگ و فرایندهای کاری مختلف نیاز دارند.

▪ فناوری:

از سازمانها انتظار می رود فناوری های خود را به روز و بازبینی کنند. فناوری یک تجلی خاص تغییر است. هر تغییری دشوار است و واحد منابع انسانی باید خود را به عنوان عامل تغییر ملاحظه کند. بویژه در مورد فناوری ضروری است سازمان اقدامات لازم را برای کاهش مقاومت کارکنان در مقابل فناوری جدید معمول داشته و اطمینان حاصل کند که گامها و فرایندهای حمایتی و آموزشی لازم برداشته شده است تا از این طریق کارکنان بتوانند از عهده تغییرات برآیند.

▪ سرمایه فکری:

موفق ترین سازمانها آنهایی خواهند بود که بتوانند افرادی با توانایی اداره سازمانهای جهانی را جذب، پرورش و حفظ کنند.

از جمله ویژگیهای این سازمان جهانی حساسیت نسبت به مشتریان و فرصتهایی است که از طریق فناوری ارائه می شود. مسئولیت واحد منابع انسانی خواهد بود که این کارکنان مستعد را یافته، جذب کرده، پرورش داده، جبران خدمات کرده و حفظ کند. زمانی که نیروی کار مناسب است، ضروری است واحد منابع انسانی با مشارکت و همکاری دیگران اطمینان حاصل کند که سرمایه های فکری این کارکنان به طور کامل مورد استفاده قرار می گیرد. آنان همچنین باید مطمئن شوند که نتایج چنین فعالیتهای فکری کاملاً مشخص و محافظت شده و به طور مناسب توزیع و اداره می شود. در اقتصاد دانشی استعداد برتر عاملی کلیدی برای آینده است؛ یعنی منبع اصلی مزیت رقابتی؛ (آقازاده ۱۹۹۹) این منبع باید پرورش داده شود.

■ تغییر:

شاید تمام عوامل پیش گفته نموده‌های خاصی از مهمترین آنها یعنی تغییر باشند. واحد منابع انسانی باید تغییر را پذیرفته و حمایت کند. البته این بدین معنی است که خودش نیز باید تغییر کند و انعطاف پذیر، حساس و ارزش افزا به نظر آید. واحد منابع انسانی اگر نتواند خود، تغییر را بپذیرد، در آن صورت نمی تواند آن را در جاهای دیگر سازمان به حرکت انداخته و حمایت کند. براین اساس ضروری است ساختارهای جدید، فرایندهای جدید انجام کار و فرهنگ جدید حمایت بازار را بررسی و اتخاذ کند.

مدیران منابع انسانی باید در تنظیم هدفهای معقول، منطقی، مهیج و قابل حصول درگیر شوند که شرکتها را قادر سازد خود را براساس فناوری موجود تغییر و سازگار کند. برای مثال چنین فناوری ممکن است فرایندهای تولیدی خودکار در سازمان باشد یا در واحد منابع انسانی خود سازمان با کارکنان جدید یا برنامه های نرم افزاری حقوق باشد.

در ملاحظه چنین تغییر فناورانه، مدیران منابع انسانی باید از مسائل و موضوعهای پنهان آگاه شوند:

هزینه های پنهان انجام امور تجاری در روشهای معین؛

اداره صحیح داراییهای فکری؛

ارتباط همه جانبه با فناوری؛

ماهیت متغیر همکاری و مشارکت همان طوری که فناوری تغییر می یابد. (آقازاده ۱۹۹۹)

اینترنت - و نرم افزار با قابلیت اینترنتی - جنبه خاصی از فناوری مربوط به حرفه ای های مدیریت منابع انسانی

است. زیرا می تواند روشها را به گونه ای تغییر دهد که کارکنان به سازمان مرتبط شوند. این نرم افزار که برای

استفاده به کاربری صرفاً از طریق ورودی تعبیه شده نیاز دارد، ممکن است به کارکنان اجازه دهد:

اطلاعات پرسنلی را به روز کنند نظیر آدرس منزل، تماسهای اضطراری، شماره تلفن، جزئیات بانکی و غیره؛

ثبت نام داوطلبانه در برنامه های سودمند؛

بررسی داده های حقوق شامل کسورات کل دستمزد پرداختی و اطلاعات مالیاتی؛

وارد کردن داده های برگه ثبت ساعت کار؛

درخواست مستمر فرصتهای ارتقا؛

نام نویسی در دوره های آموزشی در خانه؛

مطالعات کتاب راهنمای کارکنان، خبرنامه ها و کتابهای راهنمای رویه ها و سیاست شرکت؛

به روز کردن اطلاعات پرسنلی از طریق مهارتهای کسب شده اخیر؛

بررسی پرداخت مرخصی های انباشته شده.

چنین تسهیلاتی یک موقعیت برنده - برنده را ارائه می کند. و امکان کنترل شخصی و مستقیم بیشتری را طی

رابطه فرد با سازمان به کارکنان اعطا می کند. این موضوع به نوبه خود سبب ذخیره منابع پولی و زمانی سازمان

در اداره چنین تعاملاتی می گردد. (هوور ۲۰۰۲)

علاوه بر کمک به سازمان در جهت اجرای تغییر فناورانه در هر دو سطح واحد منابع انسانی و گسترده تر

سازمانی، مدیران منابع انسانی نقشی مقدم در ترویج و شناساندن چنین تغییری و نیز آماده سازی سازمان برای

پذیرش آن را برعهده دارند. معرفی فناوری اغلب برای روشهای پذیرفته شده انجام امور و حتی شغل به عنوان

یک تهدید دیده می شود.

با وجود این، تزریق فناوری جدید باید به عنوان یک ضرورت نگریسته شود، از آنجایی که مسیر کنترل شده ای

را به سوی کسب موقعیتی رقابتی تر فراهم می سازد و حلقه پیوند دهنده مهمی را بین شرکت و شرکای

بالمقوه و مشتریان در زنجیره جهانی با ماهیت تقاضامداری عرضه کنندگان و بازارها تدارک می کند. آن ممکن

است پیش پاافتاده به نظر آید اما فناوری باید به عنوان یک فرصت و نه یک تهدید در نظر گرفته شود. برای

مثال، فناوری اطلاعات فرصتهای جدیدی در جهت توسعه محصول و ایجاد تولیدات مبتکرانه در یک محیط با

تغییرات سریع را فراهم می سازد.

• نتیجه گیری

تغییرات فراگیر در جهت شکل دهی مجدد محل کار ادامه می یابد. امروزه یک حرفه ای منابع انسانی نباید صرفاً متخصص موضوعهای پرسنلی باشد.

از آنجایی که حرفه ای های منابع انسانی باید در کمک به سازمانشان به منظور حفظ رقابت در بازار نقش

کلیدی را ایفا کنند، بر این اساس یک حرفه ای منابع انسانی باید بازرگانی ماهر و آگاه باشد.

حرفه ای های منابع انسانی باید در جهت کمک به ایجاد موفقیت سازمانی از مفهوم تعهد، مهارتهای بین پرسنلی

و آموزش استفاده کنند. محیط با تغییرات همیشگی بدین معنا است که آنان باید توجه خاصی به پرورش

صلاحیتها، ارتباطات و مهارتهای تصمیم گیری داشته باشند و قادر به ارائه تصویری واضح از شرکتهایشان باشند.

در این بین آنان باید ادراکی کارکردی و واضح از نیازهای مدیریت عملیاتی داشته باشند. آنها باید به بررسی و

بازنگری رویه های موجود در جهت حصول اطمینان از اینکه گزینه ها و راه حلهای بهبود یافته ای را می توان

طراحی و ایجاد کرد، بپردازند. آنان باید بر اهمیت پیشرفتهای مستمر و اداره تغییر از طریق فرایند هدف گذاری

تاکید کنند و سرانجام اینکه آنها باید اطمینان یابند سازمان حاصله به وسیله کارکنان توانمند مهره چینی شده و

به حرکت درآید