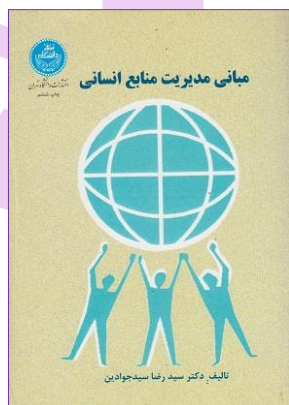


خلاصه کتاب مبانی مدیریت منابع انسانی

(سیدرضا سیدجوادین)

سیکا؛ سامانه یکپارچه کسب و کار





فصل اول

جایگاه مدیریت منابع انسانی کارکنان در مدیریت

مدیریت عبارت است از فرایند کسب اهداف به‌طور کارا و مؤثر از طریق دیگران است. همه‌ی مدیران پنج وظیفه‌ی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل را انجام می‌دهند. مدیران باید با توجه به محدودیت‌های ناشی از موجودی انسانی و امکانات و منابع انسانی برنامه‌ریزی ترکیب و یگانه سازی را به‌گونه‌ای انجام دهند که کارایی و اثربخشی سازمان را حاصل نمایند، بعدازاینکه اهداف مشخص شد، طرح‌ها منظم گردید، ترتیبات ساختاری مشخص شد و افراد موردنیاز استخدام‌شده و بکار گمارده شدند و آموزش‌های لازم انگیزش در آن‌ها ایجاد کرد، احتمال اینکه بعضی کارها در جهت مأموریت باشد، وجود دارد که مدیریت بایستی بر عملکرد سازمان نظارت کند و انحرافات مشخص شود.

تعریف مدیریت منابع انسانی:

شناسایی اهمیت نیروی کار سازمان به‌عنوان یک عنصر حیاتی در کسب اهداف سازمانی و استفاده چندگانه مقیاس‌ها و کارکردهای منابع انسانی به‌گونه‌ای که به‌طور مؤثر و منصفانه‌ای منافع فردی کارکنان سازمان و جامعه را تضمین نمایند.

فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و اداره کارکنان:

تمام مدیران مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را انجام می‌دهند که برخی فعالیت‌ها جنبه اجرایی دارد (فعالیت صنفی) برخی جنبه مشورتی و پشتیبانی دارد (ستادی). فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در بعد صنفی منجر به انجام کارکردهای آن یعنی وظایف مدیریت منابع انسانی و در بعد ستادی منجر به برآوردن انتظارات دیگران از مدیریت خواهد شد. به توقعاتی که افراد از یک فرد در انجام یک کار انتظار دارند نقش می‌گویند

فعالیت‌های وظیفه‌ای مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان:

- وظایف مدیریتی: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل
- وظایف عملیاتی: استخدام یا تدارک نیرو، بهبود و پرورش نیروی انسانی، جبران خدمات، روابط کارکنان، نگهداری کارکنان، جدا شدن کارکنان و سازمان
- نقشه‌ای مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان:

مشاور: چون ستاد امور کارکنان دارای دانش تخصصی در حوزه اداره کارکنان است، مدیران صنفی به‌طور مکرر دیدگاه آنان را درخواست می‌کنند.

پشتیبانی‌کننده: مدیریت اداره کارکنان برای ادارات صنفی، خدمات تغذیه کارکنان و انجام خدمات درمانی و آموزش به روش نرخ شاغل ارائه می‌دهد.

نقش تدوین‌کننده خط‌مشی: مدیران در مراحل شکل‌گیری سیاست‌ها با دیگر مدیران، مشاوره و تأثیر برنامه‌های راهبردی را بر کارکنان تحلیل می‌نمایند.



سیکا؛ سایه‌سار کسب و کار شما...

خلاق بودن: به‌روز ساختن فنون جاری و بهبود آن با استفاده از ایده‌های خلاق به جهت حل مسائل و در ارتباط با امور کارکنان

ناظر = حل‌کننده مسئله: ابتدا باید آسیب‌شناسی نموده و شرایط درونی و بیرونی سازمان را تحلیل کرد و با شیوه مناسب تصمیم‌گیری نماییم.

متخصص در مقابل کلی دان

اهداف چندگانه مدیریت منابع انسانی در رابطه با:

سازمان: بهره‌وری، سود، بقا، سازگاری

مشتریان: خدمت کیفی، محصولات کیفی، تعهد و اثربخشی، هزینه کم، ابتکار

شرکا و سرمایه‌گذاران: مراجعه سهامدار، نرخ بازگشت فروش، بازگشت دارایی، بازگشت سرمایه

کارکنان: رفتار منصفانه، رضایتمندی، تواناسازی، شایستگی، بهداشت و ایمنی، انعطاف‌پذیری

مآخذ استراتژیک: عرضه‌کنندگان و متحدان، اتحادیه‌ها، مشتریان

اجتماعی: مقررات، مسئولیت اجتماعی، عملکرد اخلاقی مدیریت، ارتباط با محیط



فصل دوم

تقسیم‌بندی تحولات اداره انسانی در دوره قبل از انقلاب صنعتی:

- ۱- دوران بردگی
- ۲- دوران ارباب‌رعیتی
- ۳- نظام صنفی

نگرش‌های متفاوت در اداره انسانی قبل از انقلاب صنعتی تا به امروز:

۱- نگرش ابزاری: دیدگاه این نگرش این بود که کارکنان و کارگران باید نیازهای کارفرمایان را برآورده می‌کردند، توجه کمی به کارگران می‌شد، افراد به‌عنوان عنصری از عناصر تولید بودند (تیلور مشهورترین مدافع این نظریه بود).

مشکلات ناشی از این نگرش: نگرانی نیروی انسانی از توسعه فناوری، ایجاد جنبش‌های کارگری، اعتصاب‌ها، مقاومت‌ها

۲- نگرش پدرسالارانه: برنامه‌هایی مانند ایجاد فروشگاه‌های مصرف، واحد رفاه و مسکن و تسهیلات رفاهی صورت گرفت و دوره رفاه نامیده شد و در کسب هدف جلب احساس وفاداری موفق نبود، چون نیروی انسانی بیشتر از آنکه خود را کودک فرض کند، خود را بزرگسال می‌دانست و از تصور نابالغ پنداشتن خود آزرده‌خاطر می‌شد.

ویژگی‌های اعمال پدرسالارانه

۱. دلیل مدیر برای فراهم کردن این خدمات نباید تنها انگیزه جهت سود بیشتر باشد.
۲. تصمیم راجع به نوع و چگونگی فراهم نمودن این تسهیلات تنها باید به عهده مدیر باشد.
۳. دیدگاه سیستم‌های اجتماعی: در این دیدگاه سازمان به‌عنوان یک نظام مرکزی پیچیده در درون محیط پیچیده دیگری فعالیت می‌کند. این دیدگاه متأثر از تفکر ۵ گروه از نویسندگان است که عبارت‌اند از:

۱- پیشگامان: معتقد به ارائه سیاست‌ها بر اساس اهداف، استراتژی‌ها و درگیر ساختن افراد با اهداف به‌گونه‌ای که احساس کنند هدف‌ها را کسب خواهند نمود.

۲- نهضت علوم رفتاری: اهمیت یگانگی و درگیر ساختن افراد در مدیریت را مطرح می‌نماید و اینکه مدیریت باید به‌عنوان یک ارزش مبنایی، بهبود کیفیت زندگی، کار افراد را به‌عنوان وسیله‌ای جهت بهبود مستمر و عامل انگیزاننده کارکنان بپذیرد.

۳- نهضت بهبود سازمان: این نگرش تأثیر فراوانی بر تحلیل‌گرانی که مقوله فرهنگ را به‌عنوان عنصر اصلی در مباحث مدیریت منابع انسانی مطالعه می‌نمودند، داشته است.

۴- تحلیل‌گران فرهنگ‌سازمانی

۵- نهضت تعهد گرایی: مدل سنتی برای مدیریت نظم و کسب کارایی و به کارگیری نیروی کار سازمان را توصیه می‌کند.

۶- مفروضات منابع انسانی: شامل این نگرش‌ها است:

- نگرش راهبردی: این نوع نگرش به‌طور عمده در سطح مدیریت عالی و در ارتباط با همه مدیران و کارکنان بوده و غالب تصمیمات استراتژیک سازمان را پوشش می‌دهد.
- نگرش اقتضایی: تابعی از نگرش راهبردی است که بر اساس آن کلیه خط‌مشی‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی به موقعیتی که سازمان در آن عمل می‌نماید، بستگی خواهد داشت.

صاحب‌نظران اهمیت کنونی مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان را در رویدادهای زیر می‌دانند:

- ۱- افزایش رقابت: بسیاری از شرکت‌ها قدرت رقابت خود را در مقابل سایر شرکت‌ها به دلیل پایین بودن دستمزد در آن کشورها از دست داده‌اند.
- ۲- هزینه‌های نیروی انسانی: امروزه سازمان‌ها آگاه‌اند که هزینه‌های اداره انسانی آن‌ها باید با اداره اثربخشی نیروی انسانی همراه باشد تا بهره‌وری و سودآوری سازمان‌ها افزایش یابد.
- ۳- پویایی و پیچیدگی تغییرات: مجموعه‌ای از تغییرات فرهنگی، اقتصادی، آموزشی و ... به اهمیت مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان افزوده است.
- ۴- علائم بیماری ناشی از تغییرات در محیط کار: برخی از تغییرات در محیط کار موجب از خودبیگانگی کارگران از خود و رفتار می‌گردد.



فصل سوم

دسته‌بندی انواع متغیرها و عوامل اثرگذار بر کارکرد منابع انسانی:

الف: عوامل محیطی: مثل شرایط اقتصادی، فناوری، فرهنگ اجتماعی، سازمان‌های کارگری، کارفرمایی، رقبا و وضعیت جغرافیایی

دلایل مهم بودن عوامل محیطی:

۱- در ابعاد مهم و بلندمدت تأثیرگذارند.

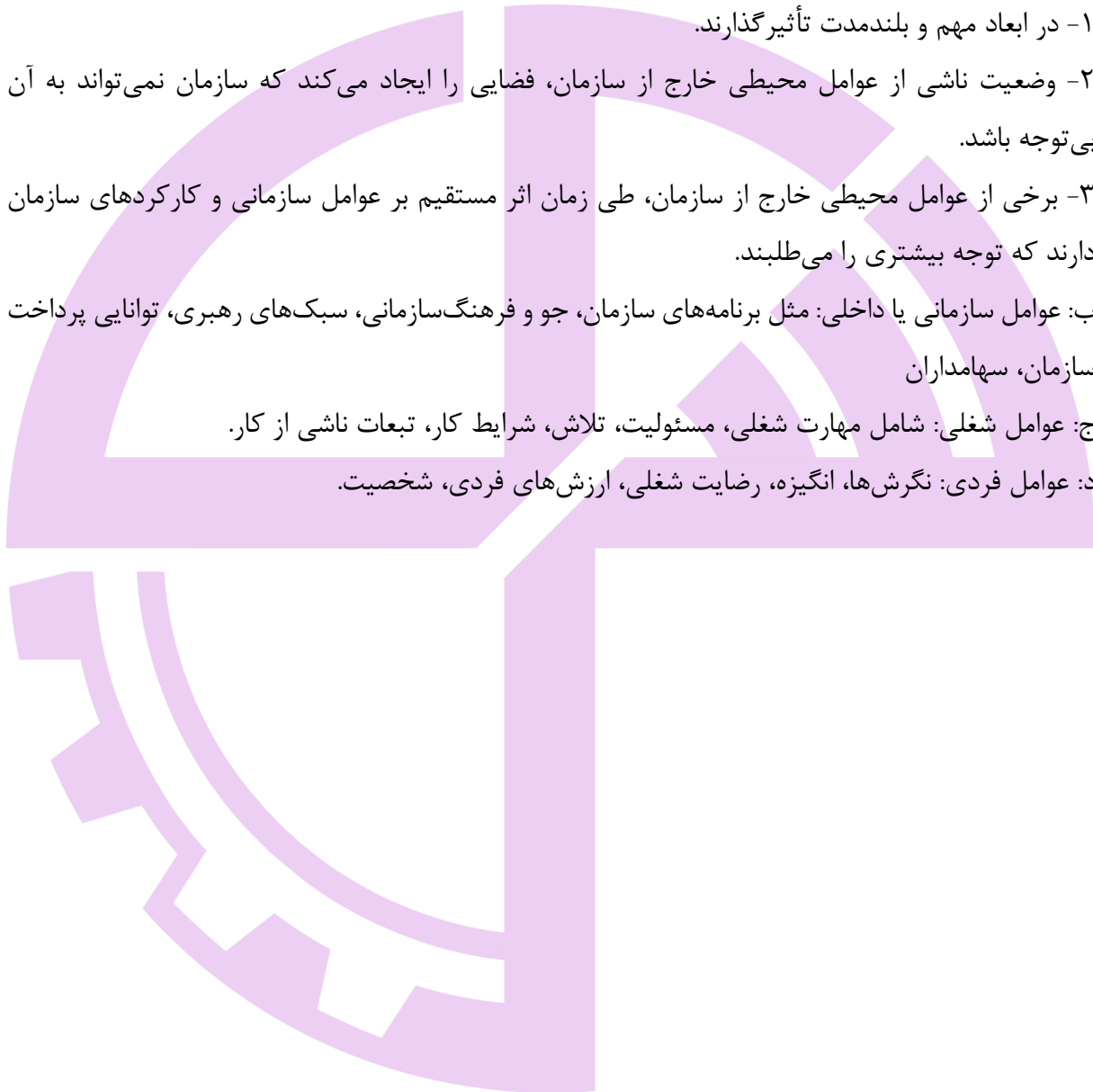
۲- وضعیت ناشی از عوامل محیطی خارج از سازمان، فضایی را ایجاد می‌کند که سازمان نمی‌تواند به آن بی‌توجه باشد.

۳- برخی از عوامل محیطی خارج از سازمان، طی زمان اثر مستقیم بر عوامل سازمانی و کارکردهای سازمان دارند که توجه بیشتری را می‌طلبند.

ب: عوامل سازمانی یا داخلی: مثل برنامه‌های سازمان، جو و فرهنگ سازمانی، سبک‌های رهبری، توانایی پرداخت سازمان، سهامداران

ج: عوامل شغلی: شامل مهارت شغلی، مسئولیت، تلاش، شرایط کار، تبعات ناشی از کار.

د: عوامل فردی: نگرش‌ها، انگیزه، رضایت شغلی، ارزش‌های فردی، شخصیت.



فصل چهارم

وظایف عام مدیری: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل

۱- برنامه‌ریزی: یعنی تجسم و طراحی اقدامات قبل از عمل می‌باشد.

فعالیت‌ها و برنامه‌های مورد اقدام مدیریت منابع انسانی عبارت‌اند از:

۱- تصمیم‌گیری

۲- سیاست‌ها

۳- کاربرد نظام اطلاعاتی و رایانه‌ها در منابع انسانی

در تنظیم سیاست‌های منابع انسانی چهار نکته اصلی باید توجه شود:

۱- در تنظیم و طراحی سیاست‌ها باید به‌گونه‌ای عمل شود که موجب پربار شدن و تقویت مشاغل گردد.

۲- سهولت در اجرای سیاست‌ها باید در درون سازمان لحاظ شود.

۳- تنظیم سیاست باید بر مبنای تجزیه و تحلیل و اثربخشی سود و زیان صورت گیرد.

۴- مخاطرات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی ممکن باید پیش‌بینی گردد.

تشریح ورودی و خروجی‌های نظام اطلاعاتی و رایانه‌ها به شکل زیر است:

الف- ورودی‌های نظام:

مشخصات شناسنامه‌ای- مشخصات فردی- مشخصات استخدامی- مشخصات عائله‌مندی- مشخصات سازمانی-

امتیازات فردی- امتیازات شغلی- وضعیت ارزیابی و تطبیق- مزایای موقت

ب- خروجی‌های نظام:

۱- فهرست خروجی: فهرست کارکنان- فهرست احکام صادرشده- فهرست رتبه استحقاقی- فهرست پست‌های

دارای رتبه تخصصی- فهرست تاریخ احراز رتبه بعدی- فهرست افراد رتبه خاص- فهرست سوابق کار- فهرست

انقطاع موقت- فهرست خودروهای سبک و سنگین- فهرست دوره‌های آموزشی طی شده- فهرست دوره‌های

آموزشی موردنیاز- فهرست عائله‌مندی- فهرست رتبه تشویقی

۲- گزارش‌های خروجی: گزارش تلفیقی- گزارش مرخصی‌ها- گزارش مأموریت متفرقه- گزارش‌های متفرقه

۳- آمارها: آمار نوع استخدام- آمار رتبه- آمار بخش مشاغل- آمار مدارک تحصیلی- آمار مقاطع تحصیلی- آمار

توزیع تحصیلات- آمار جنسیت- آمار فاصله سنی- آمار دامنه سابقه کار- آمار میانگین حقوق- آمار ورودی‌ها

و خروجی‌ها

استانداردها و اداره امور کارکنان: انواع استانداردها شامل

الف- مبتنی بر نتایج عملکرد

۱. کمی

۲. کیفی



۳. زمانی

۴. هزینه‌ای

ب- فرایندی:

۱. وظیفه‌ای

۲. فرایندی درباره کارکنان

۳. عوامل مادی و فیزیکی

سازمان‌دهی: فرآیند سازمان‌دهی را می‌توان به‌عنوان طراحی، بهبود و نگهداری یک نظام با مجموعه فعالیت‌های هماهنگ تعریف نمود که در آن افراد و گروه‌ها با همکاری یکدیگر تحت اقتدار و رهبری مشخص، در جهت درک اهداف پذیرفته‌شده به تلاش می‌پردازند.

اصول ایجاد واحدهای منابع انسانی:

۱- طراحی سازمان بر مبنای وظیفه

۲- طراحی سازمان بر مبنای خدمات‌دهی

۳- سازمان‌دهی بر مبنای ارباب‌رجوع

روابط بین صف و ستاد در مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان

۱- اصل مشورتی بودن ستاد: ستاد فقط می‌تواند نظر مشورتی خود را به‌صف بدهد، ولی هرگز نمی‌تواند به آن دستور بدهد.

۲- اصل محدودیت اقتصادی ستاد: کارایی بیشتر واحدهای صفی با هزینه کمتر، زمانی میسر است که هزینه‌های ستادی کم‌تر باشد و واحدهای ستادی در خدمت واحدهای صفی باشند، نه به‌گونه‌ای که عملکرد واحدهای صفی تحت تأثیر واحدهای ستادی بوده و موجب انفعال در واحدهای صفی شوند.

۳- اصل ضرورت مشاوره ستادی: اگر تصمیم مسئولان سازمان بر موجودیت ستاد است، پس باید از پیشنهادها و سیاست‌هایی که توسط واحدهای ستادی ارائه می‌گردد دفاع به عمل آید و از افراد صفی می‌خواهند که نظرات ستاد را اجرا نمایند.

۴- اصل استقلال ستاد: کارکنان ستادی باید دارای امنیت کافی جهت ارائه نظریات مشورتی به افراد واحدهای صفی باشند و بدون ترس و امنیت شغلی نظرات خود را ابراز کنند.

۵- هدایت: به فرایند ایجاد ارتباطات به‌گونه‌ای که زمینه نفوذ در کارکنان فراهم گشته تا آنها جهت کسب هدف برانگیخته شوند، اطلاق می‌شود.

وظیفه هدایت شامل سه بخش است:

۱- ارتباطات: فرایندی است که افراد و گروه‌ها بر اساس آن در یک سازمان برای کسب مفاهیم و اهداف مشترک با استفاده از پیام‌ها، نمادها و علائم تفاهم می‌یابند.





- ۲- رهبری: رهبری به نفوذ در افراد و جهت دادن به آنچه مقصود رهبران است اطلاق می‌گردد. ویژگی‌های شخصی در زمینه شایستگی رهبران
- الف- مدیریت توجه: توانایی ایجاد حس نتیجه، کسب هدف و یا هدایتی که موجب جذب پیروان شود.
- ب- مدیریت مفهومی: توانایی خلق و ایجاد ارتباط مفاهیم به گونه‌ای که واضح و قابل درک باشد.
- ج- مدیریت اعتماد: توانایی ایجاد اعتبار و قاطعیت به گونه‌ای که افراد آن‌ها را پذیرا باشند.
- د- خود مدیریتی: توانایی شناسایی خود و استفاده از مهارت‌ها در محدوده توانایی‌ها و ضعف‌هایی که در خود شناسایی کرده است.
- ۳- انگیزش: انگیزه‌ها گاهی به نیازها، خواسته‌ها، غرایز یا محرکه‌ای درونی فرد گفته می‌شوند که به سوی هدف آگاهانه یا ناآگاهانه هدایت می‌شوند.
- نظریات انگیزش:
- الف دیدگاه نخستین درباره انگیزش که فقط به حقوق گروه و روابط کار، با توجه به رضایت‌مندی و عدم استفاده از افراد، دیدگاه‌های جدید را می‌طلبد.
- ب نظریات محتوایی انگیزش: به محتوایی هدف‌ها و آرزوهای فرد تأکید دارد و بر نیازهای درونی فرد که باعث شکل‌گیری رفتار می‌شوند، اشاره می‌شود.
- ج نظریات فرآیندی انگیزش: به نیازها، به صورت یک عامل که بر تصمیم‌گیری و تفکر فرد اثر می‌گذارد تا توانایی‌های فردی، تصور فرد از نقش خود در سازمان، انتظارات و شفافیت از رفتار خود را بشناسد، توجه دارد.
- د نظریات نوین انگیزش: که بیشتر به مبانی عملکرد و استفاده از فرصت‌ها تأکید دارد.
- ۴- کنترل: منظور از نظارت و سنجش برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمان و افراد سازمانی در نهایت بهبود منابع انسانی و اداره امور کارکنان می‌باشد.
- نقاط راهبردی مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان
- الف) استخدام (ب) جبران خدمات کارکنان (ج) بهبود و بازسازی کارکنان (د) روابط کارکنان (ه) نگهداری کارکنان (ی) جدا شدن کارکنان از سازمان
- تدابیر کنترل و نظارت در منابع انسانی و اداره امور کارکنان
- گزارش‌ها: مدیران از انواع گزارش جهت نظارت بر حوزه خود و همچنین به‌عنوان یک اهرم ارتباطی استفاده فراوانی به عمل می‌آورند. انواع گزارش‌های مالی و اداری مبنای بسیاری از تصمیمات اداری استخدای و سرمایه‌ای در سازمان می‌باشد.
- بودجه: یکی از ابزارهای مهم کنترل است. بخش مهمی از اقلام بودجه به حقوق و دستمزد، مسائل رفاهی، آموزش و بهبود کارکنان اختصاص داده می‌شود که تخمین نادرست آن ممکن است منجر به مختل شدن تمامی برنامه‌های سازمان گردد.



سیکا؛ سایه‌سار کسب و کار شما...

حسابداری منابع انسانی: به فرآیند تشخیص و اندازه‌گیری اطلاعات درباره منابع انسانی و گزارش اطلاعات به بخش‌های استفاده‌کننده اطلاق می‌شود.

روش‌های اندازه‌گیری دارایی‌های انسانی:

الف) روش هزینه‌یابی: از طریق اندازه‌گیری سرمایه‌گذاری بر مخارج کارمند یابی؛ انتقال به شرکت، آموزش و ... و به حساب دارایی بردن هزینه‌های متعاقب مانند بازنشستگی انتقالی‌ها در شرکت و ... تأکید دارد.

ب) ارزشیابی جاری منابع انسانی: با محاسبه ارزش فعلی هر یک از اعضای سازمان و بر مبنای ارتباط متغیرهای اثربخش سازمان با پیوستار مدیریتی لیکرت تحقق می‌یابد.



فصل پنجم

مسئولیت: عبارت است از تعهد شخص به انجام وظایف محوله جهت ارائه بیشترین توان مطابق با هدایت دریافت شده می‌باشد.

برای انجام مسئولیت رعایت موارد زیر الزامی است:

- ۱- مسئولیت‌هایی که به فرد واگذار می‌شود، نباید با مسئولیت‌های دیگران اصطکاک داشته باشد.
- ۲- حدود مرز مسئولیت‌های افراد باید به درستی روشن باشد.
- ۳- شکاف در مسئولیت‌های محوله افراد نباید ایجاد شود.
- ۴- کاری که ضرورت ندارد نبایستی انجام شده و مسئولیت‌ها مطابق با انجام کار باید از طریق سرپرست تفویض شود.

فعالیت‌هایی که در هر سازمان متأثر از اهداف شکل می‌گیرند عبارت‌اند از جز شغلی: کوچک‌ترین بخش از واحد کار است. مثل گذاشتن گوجه در ساندویچ و وظیفه: یک فعالیت مشخص کاری جهت نیل به هدف مثل تایپ یک نامه و وظایف: متشکل از تعدادی وظیفه است. مثل مشاوره یا کارشناس حسابداری که وظایف چندی مثل آماده کردن صورتحساب و حقوق را عهده‌دار می‌باشد.

پست: عبارت از مجموعه وظایفی که برای انجام کار در سازمان به یک نفر واگذار می‌گردد.

شغل: هر شغل به صورت یک پست در سازمان به شمار می‌آید.

گروه شغلی: عبارت است از دو یا چند شغل که با ویژگی‌های مشابه یا با کارهای موازی به صورتی که در تحلیل شغلی دسته‌بندی شده‌اند مشخص می‌شوند.

دوره خدمتی: یک دوره خدمتی توالی پست‌ها، مشاغل یا حرفه‌هایی را که یک شخص در زندگی کاری طی می‌کند.

طراحی مشاغل: یکی کردن محتوای کار و کیفیت مورد نیاز جهت انجام کاربرای هر شغل به گونه‌ای که نیازهای کارکنان و سازمان برآورده شود.

اهداف: کارایی و یافتن بهترین روش تولید

- بهره‌وری و استفاده مطلوب‌تر از منابع انسانی و مادی

تفوق بر رقیبان، بهتر از رقیب بودن

تعیین هویت جهت نیروی کار

افزایش انگیزه کارکنان و انجام مسئولیت‌های اجتماعی سازمان

عوامل مؤثر بر طراحی مشاغل:

۱- فرآیند ایجاد انگیزه ناشی از ویژگی‌های شغلی:

شغلی موجب برانگیختن درونی می‌باشد که بر سه عامل بازخورد، استفاده از توانایی‌ها و خودکنترل تأکید داشته باشد.

۲- ویژگی‌های ساختار کار و اجرای فعالیت‌های گروهی: ساختار درونی هر کار شامل سه عامل برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل می‌باشد.

۳- ویژگی‌های شغل، وظایف و مقاصد: دربرگیرنده مفاهیمی مانند تنوع مهارت‌ها، اهمیت شغل، هویت شغل، استقلال عمل و بازخورد شغل است.

فنون طراحی مشاغل:

۱- ساده کردن کار: که به تخصصی شدن مشاغل منجر می‌گردد.

۲- گردش شغلی: جابه‌جایی کارکنان در مشاغل مشابه و در زمان مشخص است و به منظور افزایش روحیه و کاهش نارضایتی در مشاغل ساده به کار می‌رود.

۳- توسعه شغلی: شمار عملیات در یک شغل افزایش می‌یابد و به جهت تنوعی که ایجاد می‌کند باعث کاهش ایجاد خستگی می‌شود.

۴- تقویت شغل: گسترش عمومی کاربر اساس افزایش مسئولیت می‌باشد

۵- نحوه تقویت شغل:

- ترکیب

- شکل‌گیری طبیعی واحد کار: وظایف فرد مشخص شود تا احساس مالکیت نسبت به کار در فرد ایجاد شود و کار را متعلق به خود بداند.

- ایجاد رابطه با ارباب رجوع: موجب افزایش تنوع مهارت‌ها، احساس استقلال و همچنین کسب بازخورد از کارکنان خواهد شد.

- گسترش عمودی مشاغل: احساس استقلال کارکنان افزایش می‌یابد.

- ایجاد مجاری بازخورد: بازخورد دادن به افراد باید مستقیم و درباره موضوعات مشخص و بدون الهام باشد.

نظریات طراحی شغلی:

۱- مدیریت علمی: تیلور معتقد بود که مشاغل باید بر اساس تقسیم کار طراحی، تفکیک و حرکت جهت تعیین مؤثر و سریع‌ترین روش تحلیل شود.

۲- نظریه روابط انسانی: به مفاهیم که بیشتر به رعایت روابط انسانی و اجتماعی و کمتر به جنبه فنی کار تأکید شده باشد، می‌پردازد.

۳- نظریات ویژگی شغلی: که شامل نظریه‌های:

- نظریه اسناد به ضرورت‌های کار: که بر اساس تحقیقات ترنر و لارنس کارکنان مشاغلی را می‌پسندند که آزمودنی و پیچیده باشد.



نظریه ویژگی‌های شغلی: که عوامل و ابعاد شغلی مهم در این شیوه عبارت‌اند از: تنوع مهارت‌ها، مشخص بودن کار، اهمیت وظیفه‌ای یا کاری، آزادی عمل و استقلال، بازخورد. نظریه نظام‌های فنی-اجتماعی: در این روش نظام‌های فنی و اجتماعی در طراحی مشاغل به هم پیوند می‌یابند، از این رو گروه‌های کاری و نه مشاغل فردی باید مورد مطالعه قرار گیرد. نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی: اطلاعات اجتماعی مثبت و کار خوب طراحی شده، می‌تواند باعث واکنش مطلوب شخص نسبت به شغل شود و با اطلاعات منفی و طراحی بد ممکن است موجب واکنش نامطلوب گردد. گروه‌های کاری خودگردان: دارای مجموعه‌ای از وظایف هستند که چگونگی انجام کار به عهده آن‌ها واگذار شده است.

دیدگاه‌های معاصر در طراحی شغل:

- ۱- جدول‌های کاری کارکنان: شامل استخدام پاره‌وقت، هفته کاری فشرده، جدول‌های کاری قابل انعطاف
- ۲- خودکاری و استفاده از آدم‌واره‌ها و رایانه‌ها: آدم‌واره‌ها ماشین‌های قابل برنامه‌ریزی هستند که برخی از کارهای تکراری را بسیار دقیق‌تر، سریع‌تر و صحیح‌تر انجام می‌دهند، به گونه‌ای که بسیاری از مشاغل روزمره، یکنواخت و ساده حذف خواهد شد.
- ۳- کار از راه دور: کارمند می‌تواند درحالی که در خانه یا مسافت است کارهای اداری را انجام داده و دارای کار انعطاف‌پذیر باشد، بی‌آنکه همکاران اداری مزاحم او بشوند، او کارهای خود را انجام دهد.
- ۴- پویایی نقش

طراحی مجدد مشاغل: یکی از بهترین شیوه‌های بهبود کیفیت زندگی شغلی طراحی مجدد مشاغل می‌باشد و ممکن است به دلیل ضرورت‌های ناشی از تغییرات فناوری، فرهنگ اجتماعی و سازمانی، تغییر سیاست‌های پولی، مالی و اقتصادی، تغییر قوانین حکومتی، توانایی‌های کارکنان موضوعیت پیدا کند. روش‌های طراحی مجدد مشاغل:

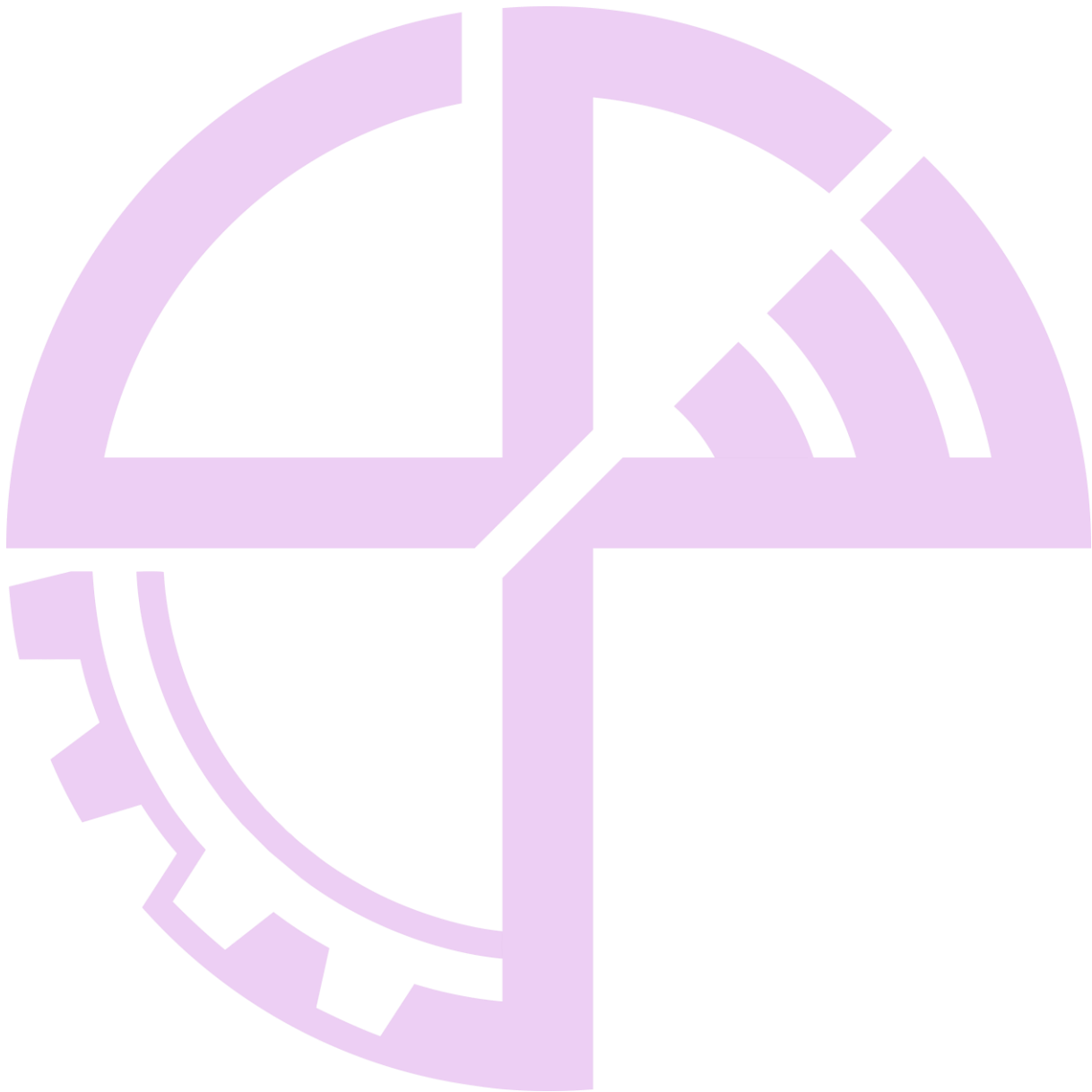
علاوه بر روش‌ها و فنونی که قبلاً ذکر گردید از روش برنامه‌های کیفیت زندگی کار نیز می‌توان استفاده به عمل آورد و عمده‌ترین برنامه‌های کیفیت زندگی کاری که امروزه در طراحی مجدد مشاغل کاربرد دارند عبارت‌اند از:

- ۱- تیم‌ها یا دسته‌های کاری خودگردان: یک تیم یا دسته کاری شامل چند گروه کاری است که این افراد مسئولیت انجام مجموعه معینی از مشاغل را به عهده‌دارند. مثال مجموعه ذی‌حسابی در داخل ادارات دولتی
- ۲- حلقه کیفیت: یک گروه خودگردان از کارگران است که با سرپرست یا بدون آن به‌طور ارادی و داوطلبانه بر اساس یک قاعده منظم به وجود آمده‌اند تا مسائل را شناسایی، تجزیه و تحلیل نمایند.
- ۳- نمایندگی در حیات مدیره: افرادی از بین کارگران و کارمندان به‌عنوان نماینده انتخاب شده و از منافع کارکنان با حضور در حیات مدیره دفاع می‌نمایند.



سیکا؛ سایه‌سار کسب و کار شما...

- ۴- کمیته‌های مشترک مدیریت و کارکنان: جهت کاهش تعارض و پرخاش و ایجاد فضای همکاری، برخی سازمان‌ها و شرکت‌ها، کمیته‌های مشترک تشکیل می‌دهند که جهت انجام نقش سنتی مذاکره نیست، بلکه حل تعارض بین مدیریت و کارکنان و کمک به بقای همکاری و تعاون در آنهاست.
- ۵- میزان مشارکت کارکنان: بر اساس متغیرهایی مانند توانایی، تمایل، زمان، مهارت، تحصیلات کارکنان، نسبت دارایی و سهام صورت می‌پذیرد.



فصل ششم

تجزیه و تحلیل: فرآیند جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل اطلاعات و مرتب کردن اطلاعات درباره شغل است. کاربردهای تجربه و تحلیل شغل در رابطه با دیگر فعالیت‌های منابع انسانی: -گزینش (انتخاب): گزینش مستلزم شناخت ویژگی‌های کارکنان و در نتیجه تطبیق آن با ویژگی‌های شغلی است.

- آموزشی: دو مزیت دارد نیاز آموزشی کارکنان را برطرف می‌کند- در تشخیص روش‌های مناسب جهت پرورش کارکنان به ما کمک می‌کند.

- ارزیابی شغل: جهت ارزیابی صحیح دستمزد برای شغل می‌باشد.

- ارزیابی عملکرد: در کار باید انجام شود ۱- زبردستان و سرپرستان باید احتیاجات شغل را بفهمند ۲- نیازمند برنامه‌ای برای سنجش فعالیت کارکنان است.

- ایمنی و بهداشت: با تحلیل شغل افراد قادر به شناسایی نیاز ضروری در انجام شغل و به کارگیری ابزار مورد نیاز می‌شوند.

- مطالعات حرکت و زمان

- برابری فرصت‌های استخدام

اقدامات اساسی جهت انجام فرآیند کارشکافی:

۱- جمع‌آوری اطلاعات از طریق:

- مشاهده: اطلاعات در حالت عادی شغل جمع‌آوری می‌شود- فرد مشاهده‌کننده دقیق و مجرب باشد-

ضروریات شغل یادداشت‌برداری شود نه رفتارهای شخصی کارکنان

- مصاحبه: روش مصاحبه انعطاف‌پذیر است، سازمان‌دهی و اجرایش آسان است، وقت‌گیر و گران است و پاسخ‌ها به‌آسانی قابل تجزیه و تحلیل نیست.

- خود توصیفی: هدف کمک به کارکنان در تمرکز بر شغل و آگاهی بیشتر به حرفه شغلی است و از شاغلان خواسته می‌شود که مشاغل خود را توصیف و شرح شغلی تهیه نمایند.

- پرسشنامه: اطلاعات سریع‌تر و ارزان‌تر برای تعداد بیشتر مشاغل فراهم می‌آورد.

- فهرست‌نویسی شغلی: مثل پرسشنامه است ولی جواب‌ها بله و خیر است و درجهایی که مقدار شاغلان زیاد باشد استفاده می‌شود.

- خاطرات و گزارش‌های عملیات (یادداشت‌های روزانه): شغل خود را از طریق نگهداری خاطرات و گزارش‌های عملیات فعالیت‌هایشان تحلیل می‌نمایند.

- فن رخداد‌های بحرانی (فن وقایع حساس): این فن وسیله‌ای برای استنباط داده‌ها درباره رفتار مؤثر و کم مؤثر که به نمونه‌های از حوادث یا رخداد‌های بحرانی مربوط می‌شود.

- فن شبکه ویژگی‌ها: این فن می‌تواند برای تعریف ابعادی که استانداردهای ضعیف را از استانداردهای خوب عملکرد، متمایز می‌کند.
- تجزیه و تحلیل سلسه‌مراتبی کار: مشاغل یا نواحی کاری را به مجموعه‌ای از کار و فعالیت‌های کاری فرعی تجزیه می‌نماید و هر فعالیت یا کاری بر اساس اهداف یا بازده نهایی تعریف می‌کند.
- روش ترکیب در انتخاب جمع‌آوری اطلاعات
- تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده:
- جز به جز نمودن شغل
- تجزیه و تحلیل مهارت‌های دستی
- تجزیه و تحلیل وظایف
- تجزیه و تحلیل اشتباهات
- تجزیه و تحلیل یادگیری شغل
- روش‌های تحلیل شغل:
- الف- روش مبتنی بر شغل که شامل:
- روش‌های تجزیه و تحلیل وظیفه‌ای شغل، بر دودسته عمده از اطلاعات، در رابطه با کارهای انجام شده و اندازه‌گیری فعالیت‌های آن‌ها تأکید دارد.
- پرسشنامه شرح پست مدیریت: به شیوه فهرست کردن فعالیت‌ها برای تحلیل شغل به کار گرفته می‌شود و شامل ۱۹۷ مورد فعالیت است.
- طرح‌هی: بر اساس مصاحبه بین تحلیل‌گر شغل و متصدی شغل است، اطلاعات جمع‌آوری شده با چهار جنبه- اهداف، ابعاد، ماهیت و منظر پست و هدف از پاسخگویی مرتبط است.
- تحلیل روش‌ها برای مشاغل غیر مدیریتی کاربرد دارد، به ویژه برای شناسایی و تحلیل مشاغل به صورت فردی فعالیت می‌کنند.
- ب- روش‌های مبتنی بر شاغل یا شخص در تحلیل مشاغل
- پرسشنامه تحلیل پست: با تأکید بر ویژگی‌های فردی برای مشاغل و سازمان‌های متعدد قابل استفاده است.
- تحلیل توانایی‌های جسمی
- فن وقایع حساس: نیازمند افراد مطلع است که وقایع حساس شغل را برای یک تحلیل‌گر شغل که در یک مقطع شش یا دوازده ماه اتفاق افتاده و نشانگر انجام کار مؤثر و غیر مؤثر است.
- فن وقایع حساس بسط داده شده: به جای ارائه فهرستی از رفتارهای مؤثر و بی‌اثر در شغل ابعاد مختلف را مشخص می‌کند.

سیکا؛ سایه‌سار کسب و کار شما...

- روش تحلیل شغلی جهت گرا: به رفتارهای تأکید داشته و در پاسخ به تأیید هدایت‌هایی که به عمل می‌آید نامیده می‌شود.
- ۳- شرح شغل: فهرستی از وظایف، مسئولیت‌ها، شرایط کار؛ فعالیت‌ها، شماره شغلی، خلاصه شغلی و تعریف شغل می‌باشد.
- هر شغل از چندین قسمت تشکیل شده است:
- شناخت شغل - خلاصه و تعریف شغل - نمونه وظایف و مسئولیت‌ها - اختیارات - ارتباط با مشاغل دیگر - شرایط کار - ابزار موردنیاز - تعریف واژه‌ها - فناوری
- ۴- مشخصات شغلی: شرح شغلی شغل را تعریف می‌کند و در واقع تصویر جامعی از شغل را نشان می‌دهد، در حالی که مشخصات شغل به سطح موردنیاز در جهت انطباق با توانایی‌های شاغلان اشاره دارد.
- ۵- شرایط احراز مشاغل: در شرایط احراز مشاغل نباید اغراق نمود، چون مشکلاتی را در جذب به وجود می‌آورد. برای رفع این مشکل دو طرح وجود دارد.
- طرح هفت امتیازی رودگر: وضعیت جسمانی، ویژگی‌های اکتسابی، هوش کلی، استعدادها و ویژه، تمایلات و علایق، حالت‌های ذاتی، شرایط کار
- طرح پنج موردی مونرو - فراسر: شامل:
- تأثیر بر دیگران - کیفیت اکتسابی - توانایی‌های ذاتی - انگیزش - تعدیل



فصل هفتم

برنامه‌ریزی نیروی انسانی عبارت است از فرآیند منظم و مستمر تحلیل نیازهای منابع انسانی سازمان، در شرایط تغییر و متناسب با سیاست‌های بهبود سازمان که اثربخشی برنامه‌های بلندمدت سازمان را موجب می‌گردد.

دلایل اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی:

۱. برنامه‌ریزی به منظور تأمین نیازهای مهارتی

۲. برنامه‌ریزی نیروی انسانی و قوانین

۳. انطباق با تغییرات

۴. برنامه‌ریزی نیروی انسانی و دیگر فعالیت‌های اداره امور کارکنان

اهداف و فرآیندهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی:

کاهش هزینه نیروی انسانی با پیش‌بینی کمبود یا افزایش منابع انسانی، تدارک مبنایی مناسب برای پرورش کارکنان، بهبود فرایند برنامه‌ریزی شغلی، آگاه ساختن آنان از طریق سطوح سازمانی، تدارک ابزار برای ارزیابی مؤثر، ایجاد و فرصت شغلی مناسب برای بانوان و افراد با بلوغ کمتر، سنجش تأثیر عرضه و تقاضای نیروی کار. متغیرهای محیطی اثرگذار بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی:

الف) متغیرهای خارجی اثرگذار بر کارکرد برنامه‌ریزی نیروی انسانی شامل: محیط اقتصادی، محیط اجتماعی، محیط قانونی، محیط جغرافیایی، محیط فرهنگی، فناوری، جمعیت نیروی کار و محیط سیاسی

ب) عوامل داخلی یا سازمانی: اهداف (مقاصد و مأموریت‌ها)، راهبردها و سیاست‌ها، شرایط مالی و فرهنگ سازمانی

مفاهیم اساسی در برنامه‌ریزی انسانی:

الف) تعیین تقاضا: پیش‌بینی تعداد افراد موردنیاز جهت انجام کار و تصدی مشاغل سازمانی

ب) تعیین عرضه: شناسایی اینکه چه تعداد از افراد موردنیاز قابل دستیابی می‌باشند.

ج) امکان‌پذیری برنامه‌ها: نکته مهم تحلیل هزینه و سوددهی می‌باشد که همیشه ممکن است ارائه پیشنهاد را با تردید مواجه سازد

د) تجدیدنظر در اهداف سازمانی: اهداف اولیه ممکن است واقع بینانه نباشد، از این رو انعطاف در برنامه را باید با پیش‌بینی برنامه‌های مختلف و یا تنظیم اهداف جایگزین را مدنظر داشته باشیم.

فصل هشتم

نتیجه مقایسه بین نیروی انسانی موجود و نیروی انسانی موردنیاز سه حالت می‌باشد:

۱. تعادل عرضه و تقاضای نیروی انسانی که در این حالت تأکید بر به‌کارگیری انتصابات و ارتقاء خواهد بود.
 ۲. مازاد نیروی انسانی که الزاماً باید شیوه‌های زیر را برای کاهش نیرو و متعادل ساختن نیروی انسانی استفاده کرد: محدودیت استخدام- کاهش ساعت کار- بازنشستگی زودرس- خاتمه خدمت- مرخصی بدون حقوق- مامور کردن افراد- اخراج- به‌کارگیری در بیرون- دوره‌های کار- تسهیم کار- حذف- وام دادن یا قرض دادن نیروی کار.

۳. کمبود نیروی انسانی که از روش‌های جایگزینی زیر اقدام می‌شود:

عقد قرارداد- کارکنان موقت- کارکنان پاره‌وقت- استفاده از کارکنان سازمان‌های دیگر- روش‌های مبتنی بر فناوری در جایگزینی کارمند یابی.

منابع و روش‌های تأمین نیرو از داخل:

کارکنان موجود- موجودی مهارت‌های قابل‌استفاده- مراجعه کارکنان- انتقال و ارتقاء

منابع و روش‌های تأمین نیرو از خارج:

آگهی و خبر- دفاتر کاریابی- مدارس و دانشگاه‌ها- مراجعه مستقیم داوطلبان استخدام- کارمند یابی با توجیه کارکنان موجود- کارمند یابی از طریق اتحادیه‌ها- استخدام منسوبین

فصل نهم

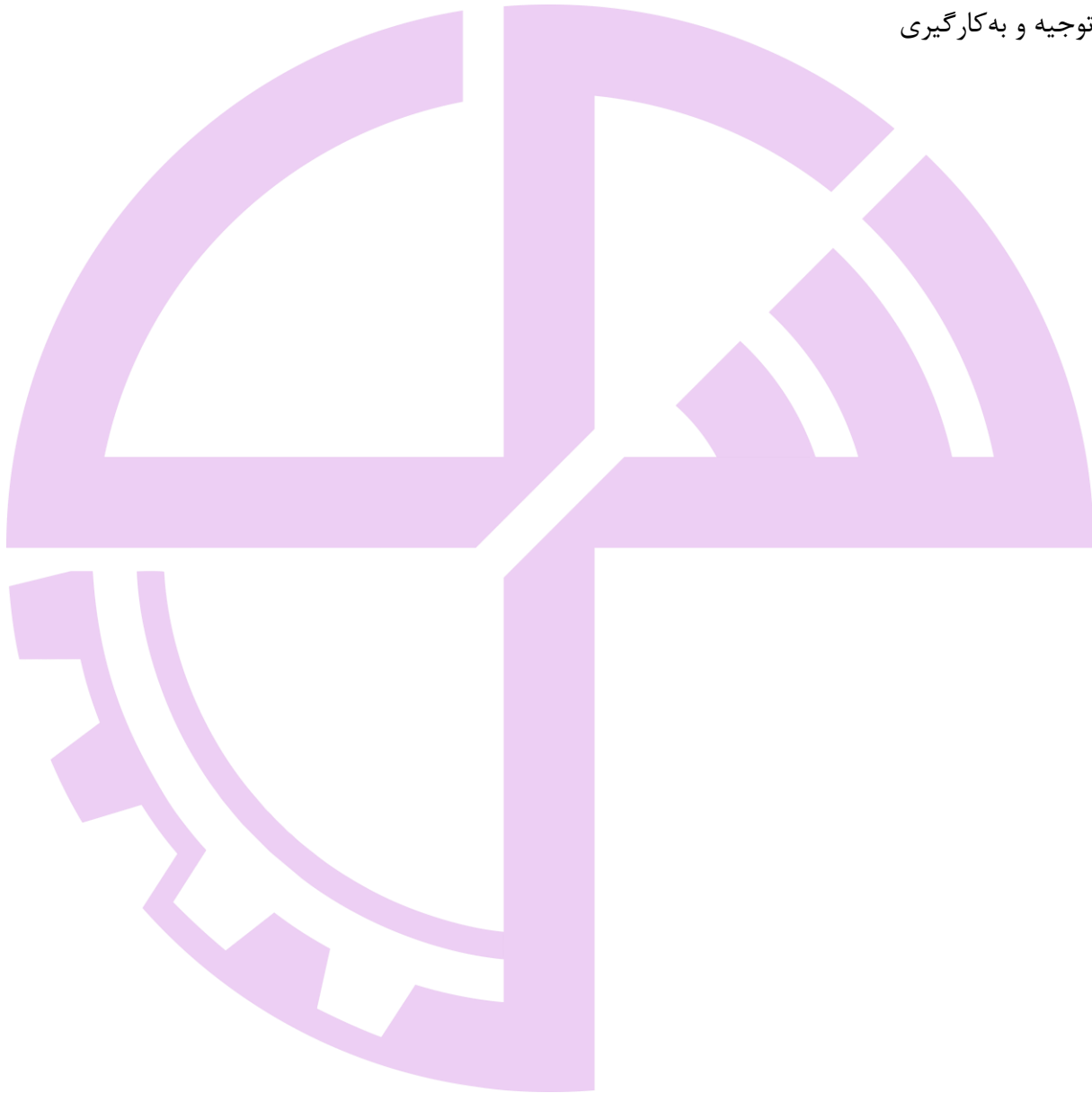
تعریف انتخاب: فرایند گزینش مناسب‌ترین افراد جهت پست‌ها از هر گروه متقاضیان کار انتخاب گفته می‌شود.

مراحل استخدام:

حضور فرد داوطلب در اداره استخدامی، مصاحبه اولیه، فرم درخواست، آزمون‌های استخدامی، مصاحبه، برگ

عدم سو پیشینه و بررسی سوابق، انتخاب توسط اداره استخدامی و سرپرستان، آزمایش‌های پزشکی، پذیرش،

توجیه و به‌کارگیری



فصل دهم

جبران خدمت عبارت است از همه شکل‌های پرداخت مالی و غیرمالی که درازای خدمات مخصوص کارکنان توسط آن‌ها دریافت می‌شود.

انواع جبران خدمت:

صورت مستقیم: به صورت پول نقد است. مانند حقوق، مسکن، پرداخت تشویقی و ...
صورت غیرمستقیم: به واسطه خدمات و فوایدی که در اختیار آنان قرار می‌گیرد. مانند بازنشستگی، بیمه و مرخصی

عوامل خارجی مؤثر بر جریان خدمات:

اقتصاد بازار کار و تولید، مقررات دولتی و حکومتی، تأثیر سازمان بر پرداخت، مراحل راهبرد و پرداخت چهار عامل ضروری برای خط‌مشی‌گذاری در مورد پرداخت‌ها:

۱- قابلیت رقابت خارجی (چگونگی پرداخت‌ها نسبت به رقبا)

۲- ثبات داخلی (همان تعادل داخلی که به مقایسه میان شغل یا سطح مهارت‌ها مربوط می‌شود)

۳- مشارکت‌های کارمند

۴- ماهیت اداره

نتایج ساختار پرداخت منصفانه: پذیرش آموزش، افزایش تجربه، کاهش ترک خدمت، پیشرفت شغل، تسهیل جهت پیشرفت شغل، کاهش شکایات در رابطه با پرداخت، کاهش موانع کار به دلیل پرداخت خاصی که در سازمان می‌گردد که اغلب با کاهش انگیزش، افزایش رفتار غیر تولیدی و افزایش تقاضاهای کارگران در محیط کار همراه است

در صورت تمایل به دریافت نسخه Word (قابل ویرایش)، با ما تماس بگیرید.